



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Kustannustehokas ja oppiva organisaatio

Toni Reunanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Kone- ja automaatiotekniikka



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kone- ja automaatiotekniikka

REUNANEN, TONI:
Johtamisen kehittäminen
Kustannustehokas ja oppiva organisaatio

Opinnäytetyö 30 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2018

Tässä opinnäytetyössä vastataan kysymykseen miten kehitetään toimintaa kustannustehokkaaksi, ennakoivaksi, sekä itseoppivaksi organisaatiossa, missä toiminta on monipuolista ja kattaa koko Suomen.

Liiketoiminnan kasvu ja muutokset markkinoissa sekä lainsäädännössä pakottivat muuttamaan toimintatapoja ja organisaatorakennetta. Henkilökunnan vaihtuvuus oli suurta vuosina 2015–2016. Toiminta siirtyi enemmän kentälle ja pienempiin kuntiin kasvukeskuksista. Organisaatio oli vuoden 2016 alussa kaksitasoinen ja piti sisällään 19 henkeä viidellä paikkakunnalla ja oli siten vaikeasti johdettava sekä mitattava.

Opinnäytetyön tuloksena operatiivinen johtaminen jaettiin kahdelle lähiesimiehelle ja paikkakunnittain jaettiin vastuutiimit. Liiketoiminnan prosesseille nimettiin vastuuhenkilöt, joiden vastuulla oli prosessin toimivuus ja tietotaidon lisääminen. Samaan aikaan liiketoiminnan eri prosessit kuvattiin, avattiin ja päivitettiin. Tässä yhteydessä poistettiin löydettyjä päällekkäisyyksiä toiminnoista ja tehtiin työohjeita.

Päivittäisjohtamisen soveltaminen ja käyttöönotto osastolla sisältyi opinnäytetyöhön. Sitä varten kehitettiin mittareita ja toimintaa seuraamalla saatiin aikaiseksi parannuksia prosesseihin viikoittain. Lisäksi pystyttiin karsimaan asiakkaalle arvoa tuottamatonta toimintaa, mikä taas tehosti työtä ja toi kustannuksiin säästöjä. Iso haaste toiminnan johtamisessa oli pienten ja yksittäisten tiimien johtaminen. Yksi päivittäisjohtamisen merkittävimpiä työkaluja oli päivittäin henkilökunnan mobiilissa täyttämä työpäiväkysely. Sen avulla saatiin jatkuvasti tietoa kentältä ja pystyttiin reagoimaan nopeammin ja myös ennakoimaan isompia ongelmia. Päivittäisjohtamisen rinnalle tuli pienempien yksiköiden käyttöön viikoittaisjohtaminen. Nämä mahdollistivat yksiköiden työn kuorman tasauksia ja tiedon ajantasaisen jaon, kuormittamatta liikaa resursseja.

Opinnäytetyön tuloksena työpisteitä ja prosesseja järjesteltiin ja muokattiin paremman virtaustehokkuuden saavuttamiseksi. Työpisteiden järjestyksessä sovellettiin 5S- menetelmää. Prosesseissa sovellettiin FIFO- menetelmää huomioiden riskit poikkeamien aiheuttamista pullonkauloista.

Osasto tiimeineen pääsi jatkuvan tuen ja ohjauksen piiriin, kuitenkin säilyttäen vastuun ja vapauden oman työn järjestämisestä ja kehittämisestä. Jatkuvan parantamisen ja itseoppimisen kulttuuri oli alkanut.

Asiasanat: tehokas, ennakoiva, itseoppiva, johtaminen, päivittäisjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Mechanical Engineering
Machine Automation / Industrial Economy

TONI REUNANEN:
Management Development
Cost Effective and Self-taught Organization

Bachelor's thesis 30 pages, appendices 8 pages
November 2018

This thesis addresses development work over a two-year period to determine more cost-effective, proactive and self-taught in an organization where the operations are versatile and covers the whole of Finland.

Growth and changes in business as well as legislation forced company to change practices and organization. The staff also changed and more new staff came in. Activities moved more to the field and to smaller municipalities from growth centers. The 2016 organization was two-tier with 19 employees in five different locations.

As a result of thesis the operational leadership was divided into two supervisors and the responsibilities were shared at the teams. The roles of specialist were created to be responsible for the functionality of the process to increase of know-how. At the same time, the various processes of business were described and updated. In this context duplicated functions were removed and work instructions were made.

The department deployed daily management for which the indicators were monitored. By monitoring activities and picking challenges with the results of this thesis, improvements were made weekly. In addition, it was possible to tackle and reduce value-generating activities which boosted effectiveness and cost savings. The big challenge was small and individual teams. Because of the theses one of the most significant tool for daily management were produced. It was a daily work survey conducted by the staff on a mobile app. It provided constant information from the field and management was able to react faster and also anticipate bigger problems. Along with the daily fast-paced meetings in the big unit, a weekly meeting was used in small units, whose information was then updated among others.

Workstations and processes were arranged and edited by this thesis to achieve better flow efficiency. The order of workstations was applied to the 5S- method. Processes applied the FIFO- method so that the deviations that caused bottlenecks were minimized.

The department with its team continued to receive support and guidance while retaining responsibility and freedom for organizing and developing its own work. The culture of continuous improvement and self-learning had begun.

Key words: effective, proactive, self-learning, leader ship, daily management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YKSITYINEN TERVEYDENHUOLTOALAN YRITYS.....	6
2.1	Teknisen osaston historia.....	6
2.2	Teknisen osaston rakenne vuonna 2016 alussa.....	7
2.3	Teknisen osaston haasteet vuoden 2016 alussa	7
3	TAUSTATIETOA, TEORIAA JA TOIMINTAAN VAIKUTTAVIA ASIOITA.....	9
3.1	Laki 629/2010 terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista.....	9
3.2	Lean	9
3.2.1	5S	10
3.2.2	Kaizen, jatkuva parantaminen.....	10
3.2.3	Päivittäisjohtaminen.....	10
3.2.4	Flow, eli virtaus.....	10
3.2.5	Oppiva organisaatio	11
3.3	FIFO.....	11
4	MUUTOKSET JA KEHITYS OSASTON TOIMINNASSA.....	12
4.1	Uusi esimies operatiiviseen toimintaan	12
4.2	Tilanteen haltuunotto 2016 alussa	12
4.3	Tiimityöskentely ja work flow.....	15
4.4	Asiakkuuksien kehitys	16
4.5	Uusi organisaatiokaavio 2017.....	17
4.6	Toiminnan mittarit	17
4.7	Osaava organisaatio	20
4.8	Itseoppivan organisaation kulttuurin muutoksen alku	21
5	POHDINTA.....	22
	LÄHTEET.....	24
	LIITTEET	25

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö vastaa kysymykseen, miten kehitetään toimintaa kustannustehokkaaksi, ennakoivaksi, sekä itseoppivaksi organisaatiossa, jossa toiminta on monipuolista ja kattaa koko Suomen.

Tilanne tässä apuvälinealan yrityksen teknisellä osastolla vuonna 2016 oli tullut isomman muutoksen eteen. Toimintaa oli toteutettu lähes samaa kaavaa mukaillen edelliset vuodet ja vaikka esimies oli välillä vaihtunut, tekeminen sinällään oli pysynyt muuttumattomana. Vuonna 2014 alkoi start up- kokeilu apuvälineiden määräaikaishuoltojen toteutumiseksi. Se lisäsi resurssien määrää varsinkin kentällä. Määräaikaishuollot toivat mukaan monia uusia haasteita, kuten organisointia, uusia tapoja toimia, varaosahallintaa ym. Tämä oli kasvavaa liiketoimintaa ja siihen uskoi myös yrityksen johto.

Vuosina 2015 - 2016 tekniseltä osastolta irtisanoutui viisi kokenutta ja osaavaa asentajaa ja kaikki samalta toimipisteeltä. Tämä vaikeutti toimintaan negatiivisesti mutta toisaalta mahdollisti ja pakotti muutoksen. Yksi henkilö johti sekä teknisten palveluiden myyntiä, että operatiivista toimintaa. Organisaatio toimi itsenäisesti jossa yksilöt johtivat itseään, omia asiakkuuksiaan ja kykenevät henkilöt saivat enemmän roolia isojen ja useita asentajia vaativien töiden organisoinnissa, mutta kuitenkin ilman määräysvaltaa.

Tilanne kokonaisuudessaan oli kestämaton. Työntekijöiden epätasainen työkuorma ja epävarmuus tulevaisuudesta piti saada muuttumaan. Muutosta vaadittiin johtamiseen, toiminnan kehittämiseen ja tulosten mittaamiseen, jotta mahdollistettiin liiketoiminnan kasvu mahdollisimman kestäväällä tavalla.

2 YKSITYINEN TERVEYDENHUOLTOALAN YRITYS

Tämä yksityisen terveydenhuoltoalan yritys maahantuo, valmistaa ja myy erilaisia apuvälinealan tuotteita. Yrityksessä on useita eri toimintoja ja tässä keskitytään liiketoimintaan, josta käytetään nimeä tekninen osasto.

2.1 Teknisen osaston historia

Logistiikan osastolla teknisesti suuntautuneita varastotyöntekijöitä käytettiin keskusvaraston yhteydessä tapahtuvien apuvälineiden, kuten pyörätuolien säätöihin, varusteluihin ja kasauksiin. Joskus apuvälineisiin piti tehdä myös rakenteellisia muutostöitä, jotta fysiologisesti poikkeavat käyttäjät saivat toimivan yksilöllisen ratkaisun.

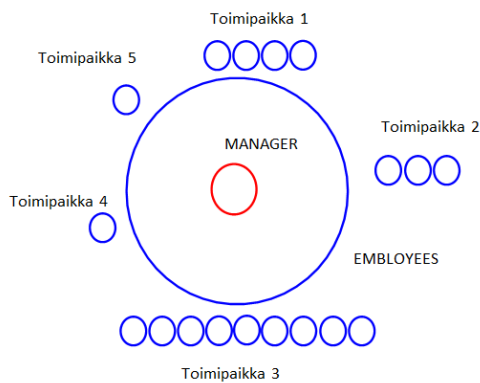
Kun sähkömopot, sähköpyörätuolit, potilasnostimet ja hoivasängyt alkoivat yleistyä 90-luvulla ja niiden tekniikka monimutkaistui, vaadittiin näissä erikoistumista pienjännitteelliseen sähköön, sekä siihen liittyvään mekaniikkaan. Voidaan siis sanoa, että tekninen osasto syntyi laitteiden ja asiakaskunnan vaatimuksesta erikoisosaamiseen, sekä henkilöresurssien määrän ja ylipäättään koko apuvälinealan kasvusta.

Tekninen osasto oli alussa puhtaasti tukitoiminto myyntiorganisaatiolle. Resursseja käytettiin teknisenä tukena ja erilaisiin apuvälineisiin tehtiin säätöjä, varusteluja ja muutostöitä. Apuvälineitä kuljetettiin, kasattiin ja muokattiin käyttäjille sopiviksi. Koko ajan lisääntyi ensin takuukorjausten tarve ja sen jälkeen varaosien myynti. Asiakkailta alkoi tulla korjaukseen myös vanhempia viallisia apuvälineitä. Myös ensimmäiset yhteistyösopimukset korjausten ja varaosien myynnistä saatiin sovittua.

Lakimuutos terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista 629/2010 (s. 10) tuli voimaan vuonna 2010. Tämä näkyi kuitenkin vasta vuonna 2014, jolloin ensimmäiset isot kilpailutukset vuosihuoltojen osalta käynnistyi. Tässä ensimmäisessä vaiheessa olivat Helsingin kaupungin ja Helsingin yliopistollisen keskussairaalan potilassängyt. Laskelmien ja keskustelujen jälkeen osallistuttiin kilpailutukseen ja päästiin toisena palvelujen tuottajana tekemään vuosihuoltoja. Tämä sopimus muutti koko osaston rakennetta. Myynti kasvoi 25 % vuodessa ja henkilöresurssimäärä lähes tuplaantui kolmessa vuodessa.

2.2 Teknisen osaston rakenne vuonna 2016 alussa

Tekninen osasto oli kovassa kasvuvauhdissa. Pieniä muutoksia oli jo tehty tehokkuuden ja kehityksen jatkumisen vuoksi. Varaosamyynti oli siirretty myyntiosaston alle, jolloin myyntiä johti sen puolen ammattilaiset. Teknisen osaston organisaatiokaavio oli yksinkertainen, kuten kuviossa 1 näkyy, mutta maantieteellisen rikkoutuneisuuden vuoksi johtaminen oli vaikeaa. Esimies ei voinut olla läsnä arjessa, eikä ollut mitään mittareita, joilla olisi seurannut toimintaa. Pekka Järvisen (2005, 13) mukaan johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Järvinen jatkaa kirjoittamalla että kaikki ihmiset ja työyhteisöt kuitenkin tarvitsevat ja kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista. Osastolla tehtiin siis viittä erilaista toimintaa, viidellä eri paikkakunnalla ja vain yhden esimiehen alla. Eniten työntekijöitä oli edelleen kiinteästi keskusvaraston yhteydessä, mutta painopiste oli muuttumassa kentälle.



Kuvio 1. Organisaatio 2016

2.3 Teknisen osaston haasteet vuoden 2016 alussa

Yksi haaste oli laaja toimintakenttä. Tekninen palvelu huolehti apuvälineiden elinkaaren hallinnasta: huolloista, korjauksista, määräaikaistarkastuksista, asennus- ja muutostöistä sekä seurantajärjestelmän ylläpidosta. Huolto- ja korjaustöiden lisäksi asennettiin yrityksen myymät rampit, luiskat, tukikaiteet, kaidehissit, tasonostimet ja katonostinjärjestelmät. Asennuksia tehtiin käyttäjien koteihin, sairaaloiden osastoille, sekä kuntoutuslaitoksiin. Kahdella toimipaikalla tehtiin autoihin muutostöitä ajon hallintaa, siirtymistä ja apuvälineiden kuljetuksia helpottamiseksi. Tämä toimintakentän monimuotoisuus toi

haasteet töiden organisoinnille, koneiden ja laitteiden ylläpidolle, osaamisen ja tiedon saamiselle ja jakamiselle sekä työkuorman tasaiselle jakautumiselle.

Vaikka suurin osa toiminnasta tapahtui ruuhka-Suomessa, oli paljon yksittäisiä kohteita ja asiakkaita Lapissa ja Itä-Suomessa. Matkat harvaan asutuille seuduille eivät aina olleet kannattavia, varsinkin takuuasioissa, missä kustannukset tulivat itselle. Työ kentällä ja pitkät välimatkat tarkoitti, että pakettiautoja piti olla useita käytössä. Niiden hallinnointi ja matkojen järjevä organisointi vaati tietoa, järjestelmällisyyttä ja resurssien hallintaa.

Osaston strategiana oli huoltaa ja korjata kaikki pyörätuolien, sähköpyörätuolien, sähkömpojen ja potilasnostimien mallit maahantuojasta riippumatta. Tämä aiheutti haasteen saada varaosia, sekä käyttö- ja korjausoppaita. Saatavuuden lisäksi varaosien katteita joissain sopimuksissa ei juuri ollut korkeiden ostohintojen ja ennakkoon määriteltujen myyntihintojen vuoksi. Myös puutteellisten tietojen vuoksi huollettavien apuvälineiden tunnistaminen ja vian etsintä vei myös paljon aikaa.

Isoin haaste kuitenkin oli johtamisessa. Kova kasvuvauhti tarkoitti jatkuvia muutoksia toimintaan ja resursseihin sekä vaatimuksia, joiden jalkauttaminen ei onnistunut kaikille. Tämä kaikki kuormitti henkilöstöä ja lisäsi luottamuspulaa, mikä taas kasvatti vaatimuksia johtamisen kehittämiseksi. Kilpailun koveneminen vuosihuolloissa ja korjauksissa vaati toiminnan tehostamisesta ja parannuksia jokaisella osa-alueella. Roolit asentajilla olivat epäselviä ja varsinkin vastuut asiakkaista ja toiminnan kehittämisestä aiheuttivat hämmennystä. Ison haasteen johtamiselle toi muutokset myyntituotteiden toimittajakentässä. Kun suurin toimittaja vaihtui toiseen, myös henkilöresursseja siirtyi kilpailijalle. Paljon osaamista katosi vuosien 2015 ja 2016 aikana. Yhteensä viisi pitkäaikaista henkilöä lähti samalta toimipisteeltä. Tämä pakotti kysymään, että miten tulevaisuudessa tulisi organisoida uusien työntekijöiden perehdytys, vanhojen uudelleen koulutus, motivaation ylläpitäminen, luottamuksen palauttaminen, toiminnan jatkuminen sekä sen kehittäminen?

3 TAUSTATIETOA, TEORIAA JA TOIMINTAAN VAIKUTTAVIA ASIOITA

3.1 Laki 629/2010 terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista

Finlexin mukaan lain tarkoituksena on ylläpitää ja edistää terveydenhuollon laitteiden ja tarvikkeiden sekä niiden käytön turvallisuutta. Sitä sovelletaan terveydenhuollon laitteiden ja tarvikkeiden ja niiden lisälaitteiden suunnitteluun ja valmistukseen sekä toimenpidepakkausten ja järjestelmien kokoamiseen. Lisäksi lakia sovelletaan mainittujen tuotteiden markkinoille saattamiseen ja sitä varten sterilointiin, käyttöönottoon, asennukseen, huoltoon, ammattimaiseen käyttöön, markkinointiin ja jakeluun (629/2010).

Tämä laki alkoi muuttaa apuvälinealaa. Laitteiden kuntoon ja turvallisuuteen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Ensimmäisenä kansallisena esimerkkinä HUS ja Helsingin kaupunki kilpailuttivat sairaaläsänkyjensä vuosihuollot. Lisää seurasi, kun kilpailutuksia ja tarjouspyyntöjä alkoi tulla tasaisesti ympäri Suomea.

3.2 Lean

Lean- sana tuli teknisen osaston tietoisuuteen uuden omistajan myötä. Erilaisia olemassa olevia menetelmiä ja sovelluksia esiteltiin ja luotiin kulttuuria jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Henkilöstöä koulutettiin ymmärtämään taustoja filosofiasta ja järjestyksen merkitystä korostettiin niin tiloissa kuin prosesseissakin.

Lean pohjautuu alun perin Toyotan tuotantosysteemiin (Toyota Production System, TPS), jolla tarkoitetaan Toyotan sisäistä tuotantofilosofiaa, jota on kehitelty lähes 100 vuotta. Sen sijaan, että keskitytään yksittäisiin asioihin, keskitytään kokonaisuuden optimoimiseen. (www.sixsigma.fi).

3.2.1 5S

5S on tärkeä työkalu prosessivirtauksen ylläpitämiseksi. Se on viiden sanan työkalu ja sanat tulevat japanin kielestä. Seiri tarkoittaa sorttausta, missä heitetään turha tavara pois. Seiton tarkoittaa systematisointia, jolla luodaan ja ylläpidetään järjestystä. Seiso on siivousta, mikä tapahtuu päivittäin. Seiketsu, eli standardointi, jossa luodaan säännöt ensimmäisten kolmen kohdan ylläpitämiseksi. Viimeisenä Shitsuke, mikä tarkoittaa seurantaa ja se merkitsee ensimmäisten neljän kohdan kurinalaista ylläpitämistä (Byrne A. 2013,81).

3.2.2 Kaizen, jatkuva parantaminen

Kaizen voidaan kääntää kahdesta japanin kielisestä termistä Kai – muutos ja Zen – hyvä. Kaizenit ovat keino jatkuvan parantamisen toteuttamiseen hukkan eliminoinemiseksi. Siinä hukkaa (Muda) eliminoidaan yksi kerrallaan mahdollisimman pienin kustannuksin. Kaizeneihin osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, eivät pelkästään niihin erikoistuneet organisaatiokehittäjät (Lean sanasto).

Jatkuva parantaminen tarkoittaa, että prosesseja parannetaan päivittäin, jatkuvasti (Rother M. 2010, 11). Teknisellä osastolla jatkuva parantaminen tarkoittaa pieniäkin parannuksia turvallisuuteen, työoloihin ja – tapoihin. Näihin kannustetaan ja näitä seurataan päivittäin.

3.2.3 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisen täytyy pitää sisällään visuaaliset ohjaimet arvoa tuottavan työn mittaamiseen, jotka sitovat samalla yhteen yrityksen strategian ja taloudelliset luvut. Fokus täytyy olla prosessien kehittämisessä hukkan välttämiseksi (Byrne A. 2013, 100)

3.2.4 Flow, eli virtaus

Voidaan puhua työn virtauksesta tai kuten Mådig ja Åhlström (2017, 44–45) prosessivirtauksesta. Virtaustehokkuuteen vaikuttaa heidän mielestään kolme lakia. Littlen laki

jossa läpimenoaika kasvaa, mikäli kappaleiden määrä kasvaa tai yhden kappaleen kiertoaika kasvaa. Toinen laki kertoo pullonkaulojen olemassaolon lisäävän läpimenoaikaa. Kolmannen lain mukaan läpimenoaika kasvaa poikkeuksien lisääntyessä.

3.2.5 Oppiva organisaatio

Jatkuvasti virtausta parantava organisaatio tulee aina kehittämään tietoa, ymmärrystä, uusia kokemuksia ja oppimaan uusia asioita asiakkaidensa tarpeista ja miten ne saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti (Mådig & Ahlström, 2017, 152).

Organisaatioiden on mahdollistettava ihmisten ketterä oppiminen sekä varmistettava, että rakenteet ja erityisesti johtaminen tukevat sitä. Organisaatorakenteiden on sallittava ihmisten vuorovaikutus ja yhteistyö sijaintipaikasta ja organisatorisesta asemasta riippumatta. Toinen tärkeä tekijä on yrityksen kulttuuri. Sen tulisi kannustaa ihmisiä auttamaan toisiaan, tukemaan toistensa oppimista, kokeilemaan yhdessä uutta ja jakamaan kokeilusta saatuja kokemuksia sekä kehittämään yhdessä uutta tietoa (Ojala Leenamajja, 2016).

Oppimistyylien arviointitesti perustuu D.A. Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoriaan, jota usein pidetään aikuisiän saavuttaneen henkilön oppimisen perusmallina. Peter Honey ja Alan Mumford laativat sen pohjalta vuonna 1992 oppimistyylien arviointilomakkeen, josta testin kysymykset on suomennettu vapaasti mukaillen (TenViesti Oy). Se jakoi oppimistavat neljään: Osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja.

3.3 FIFO

Varastonohjauksen yksinä peruseriaatteina voidaan pitää FIFO-, eli first-in-first-out ja LIFO- eli last-in-first-out – periaatteita. FIFO-periaatteen mukaisesti tavara lähtee varastosta samassa järjestyksessä kuin se on sinne tuotu. Näin mikään osa tuotteista ei jää seisomaan varastoon pitkäksi aikaa (logistiikanmaailma, 2018). Osastolla tätä sovellettiin työjonoon, uusien tuotteiden varustelussa. Koska poikkeamien määrä oli suuri ja ne pysäyttivät virtauksen, päätettiin ne ohjata sivuun. Virtaus toimi kun eri henkilöt hoitivat poikkeamien selvityksen. Tavoitteena oli korjata ongelmakohdat prosessissa ja oppia niistä.

4 MUUTOKSET JA KEHITYS OSASTON TOIMINNASSA

4.1 Uusi esimies operatiiviseen toimintaan

Vuoden 2016 alussa osastolla oli siis yksi esimies, eikä varsinaisia tiimejä ollut. Tiimi toki muodostettiin aina tarpeen vaatiessa, kuten asennuksille tai muille sellaisille useamman asentajan kohteille. Asentajat toimivat itsenäisesti ja heillä oli omia asiakassuhteita. Esimiehen tehtävä oli hyväksyä laskuja, matkalaskuja ja päivärahoja, mutta ennen kaikkea ratkoa ongelmia. Kaikki esimiehen aika meni erilaisten asioiden ja ristiriitojen selvittämiseen, sekä ennakoimattomien tapahtumien hoitamiseen.

Teknisen osaston organisaatorakennetta muutettiin helmikuussa vuonna 2016. Muutos koski johtoa. Silloinen esimies siirtyi johtamaan teknisten palveluiden myyntiä ja osastolle valittiin uusi esimies. Tämä mahdollisti sen, että pystyttiin samaan aikaan kehittämään ja panostamaan, niin myyntiin, kuin operatiiviseenkin toimintaan. Tästä eteenpäin tässä opinnäytetyössä keskitytään operatiivisen johtamisen kehitykseen.





Esimies valikoitui asentajien joukosta. Tässä valinnassa oli etuna valmiit tiedot ja taidot asiakkaista, henkilökunnasta, yrityksestä, sekä toimintamalleista ja niiden eroista asentajien kesken. Valintaa tuki myös henkilön puolella välissä olleet insinööriopinnot. Tässä valinnassa oli toki riskinsä. Miten muu henkilökunta suhtautui tilanteeseen, miten varmistettiin riittävä uskottavuus ja pystyisikö uusi esimies kehittämään toimintaa, jota oli itsekin vuosia tehnyt asentajan roolissa? Entä luottamus?

4.2 Tilanteen haltuunotto 2016 alussa

Oli selvää että ei voinut johtaa, jos ei tietänyt mitä tapahtui. Koska järjestelmä ei tukenut tiedonsaantia, piti siihen keksiä toinen keino. Yrityksessä ryhdyttiin toteuttamaan erästä Lean- työkalua, päivittäisjohtamisen mallia, eli daily management. Tämä käynnistettiin teknisellä osastolla vuoden 2016 toukokuussa isoimmassa toimipaikassa, jossa oli säännöllisesti eniten henkilökuntaa paikalla. Kyseessä oli noin 20 min. kestävä palaveri, jossa katsottiin miten eilinen päivä meni ja mitä alkanut päivä toisi tullessaan. Päivittäisjohtaminen tarkoitti tällä osastolla tiedon saantia ja sen jakamista, sekä toiminnan

mittaamista, millä voitiin seurata kehitystä. Lisäksi päivittäisjohtaminen mahdollisti resurssien jaon tilanteen mukaan. Päivittäin asentajien kautta tulleita asiakaspalautteita ryhdyttiin keräämään, kuten myös erilaisia päivän aikana koettuja haasteita. Asiakaspalautteisiin keskittyminen ja asentajien oman työn arviointi tuottivat alusta asti kehityksiä prosesseihin.

Kuviossa 2 näkyy yksinkertainen perusrakenne päivittäisjohtamisen seinätaululle. Ensimmäisenä huomioitiin turvallisuus. Toisena laatu ja kolmantena tuli toimituksiin liittyviä mittareita. Viimeisenä olivat yllättävät poissaolot ja parannukset.

		v13		
		1.huhti	2.huhti	3.huhti
		Fri	Sat	Sun
 Safety first	Safety	Tapaturmia		
		Läheltäpiti		
		Parannuksia		
 Quality for life	Quality	Asiakaspalautteet		
		Takuutyötunnit		
 Delivery on time	Delivery	Työtilauksia / Kalenteriin		
		Korjauksia		
		Huoltoja		
		Vuokratöitä		
		Muutostöitä		
		Asennuksia		
		Varusteluja		
		Tavoite / Toteuma		
 Do good. With the best.	People	Avoimia HT		
		Laskutettuja HT		
		Fiilis 1-5		
		Poissa rivistä		
		Työpisteiden siisteys		
		Parannuksia		

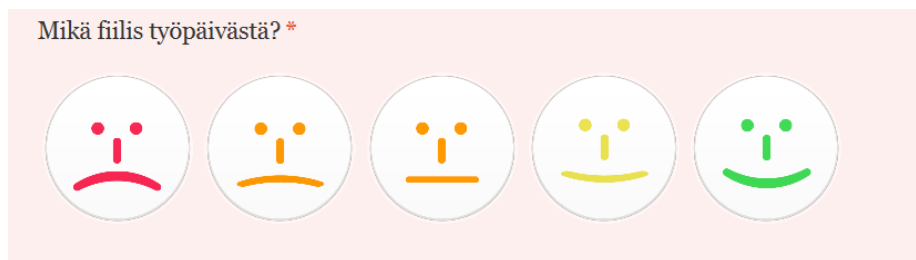
Kuvio 2. DM taulu

Haasteena johtamiselle oli löytää keinot kaiken tiedon ja palautteen saamiseksi ajantasaisena kentältä. Ajantasaisen tiedon saamiseksi otettiin käyttöön työpäiväkysely, mihin piti jokaisen asentajan vastata päivän päätteeksi, taulukko 1. Tämän pohjaksi valittiin surveypal- niminen palautetyökalu. Surveypal- yrityksen nettisivuilla sanotaan, että suomalainen Surveypal on nopea ja personoitavissa oleva palvelu asiakaskokemuksen mittaamiseen ja työntekijöiltä kerätyn palautteen hallintaan. Kyseessä oli mobiiliin soveltuva selainpohjainen kysely ja tarkoituksena oli että kysymyksiin vastattiin työpäivän päätteeksi. Se toimi myös palautekanavana ja sitä kautta pystyi myös antamaan parannusehdotuksia. Taulukossa 1 näkyvät ensimmäisen kyselyn kysymykset.

Taulukko 1. Työpäiväkysely

KYSYMYS	VASTAUS
Mikä fiilis työpäivästä?	1 – 5
Työtehtävien tavoitemäärä	1- 10
Toteutuneiden työtehtävien määrä	1- 10
Mikäli työmäärässä on poikkeamaa, mistä se johtui?	Avoin
Sattuiko työpäivän aikana tapaturmaa tai läheltä piti - tilannetta?	Kyllä / ei
Mikäli kyllä, kerro miten ja miksi	Avoin

Yksi tärkeimmistä tiedoista oli kuvan 3 kysymys fiiliksestä. Sen tarkoitus oli antaa realistinen kuva miten työntekijän työpäivä oli mennyt. Kokemuspohjaisesti voidaan todeta, että jos työ sujuu, on fiilis hyvä, mutta jos jokin estää työn sujumisen, ei fiiliskään ole hyvä. Tällä mittarilla pystyttiin tulkitsemaan työntekijää ja päästä lisäkysymysten avulla kiinni mahdollisiin ongelma-kohtiin.

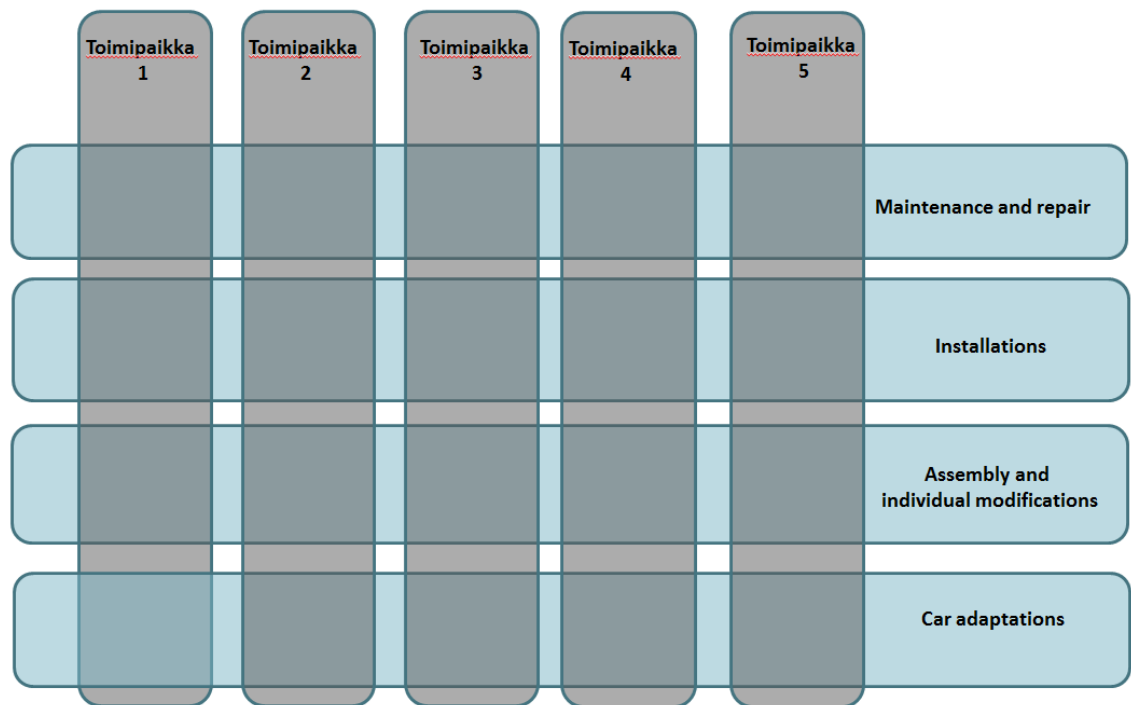


Kuva 3. Surveypal. Työpäiväkysely. 2016

Toisena kohtana oli tarkoitus saada selville, paljonko työtehtäviä oli ja moniko niistä saatiin hoidettua. Mikäli oli ongelmia, tätä pystyi kommentoimaan avoimessa kentässä. Kolmantena kohtana piti turvallisuus huomioida. Joka päivä kysyttiin sattuiko tapaturmia tai läheltäpiti- tilanteita. Kulttuurissa täytyi opetella tunnistamaan riskejä ja havainnoimaan ympäristöä. Mikäli joitain oli tapahtunut, piti se kuvata ja kommentoida avoimessa kentässä.

4.3 Tiimityöskentely ja work flow

Teknisellä osastolla oli viisi erilaista funktiota, eli prosessia. Kuvassa 4 näkyy matriisissa eri toimipaikat ja niissä toimivat eri prosessit. Kehitystyön alussa jaettiin karkeasti henkilöt paikkakunnilla tietyn prosessin mukaan, mikäli paikkakunnalla oli kyseistä toimintaa. Näin saatiin luotua samankaltaista työtä tekevien asentajien tiimit. Jokaiselle tiimille valittiin vetäjä, joka järjesti viikoittain lyhyen tiimipalaverin, jossa tarkoitus oli jakaa yksilöllisempää tietoa kyseistä prosessia koskien sekä kehittää kyseistä toimintaa. Tavoitteena oli luoda tiimi, joka toimii ja oppii itsenäisesti, sekä kehittää toimintaa jatkuvasti tehokkaammaksi.



Kuva 4. Prosessi- ja toimipaikkamatriisi

Yksi oleellinen ja kiireellinen tehtävä oli kehittää yhden prosessin, varustelun, toimintaa. Varustelu, eli kuvassa 4 oleva assembly, oli uusiin, myytäviin tuotteisiin tehtävää työtä ja se tehtiin logistiikan yhteydessä, osana toimitusketjua. Se oli säätämistä, lisävarusteiden asennusta, toiminnan, sekä laadun tarkastusta tai laitteen käyttökuntoon kasaamista. Varusteluprosessissa oli haasteina uusi toimittaja uusine tuotteineen, osaamisen siirtyminen kilpailijalle, sekä selkeä puute resurssin korvaamisesta poissaolojen yhteydessä.

Varustelutiimiä ja kyseistä prosessia kehitettiin usealla osa-alueella. Henkilökuntaa koulutettiin, tehtiin rajanvetoja muiden tahojen kanssa, kuten logistiikan, tuotehallinnan ja myynnin. Toimintoa selkeytettiin ja tehtiin yksityiskohtaisia työohjeita niin asentajille, kuin myyjillekin. Work flow, eli työn virtausta kehitettiin fyysisillä toimenpiteillä kiinteistöön ja työpisteisiin. Tavarankuljetusmatkat minimoitiin ja työpisteet varusteltiin 5S:n mukaan pelkästään tarpeellisilla työkaluilla ja tarvikkeilla. Tarpeelliset ja käytössä olevat varaosat ja lisävarusteet järjestettiin ja merkattiin huolellisesti ja niiden paikat nimettiin myös työohjeisiin. Työjono muokattiin toimimaan FIFO- periaatteen mukaisesti

4.4 Asiakkuuksien kehitys

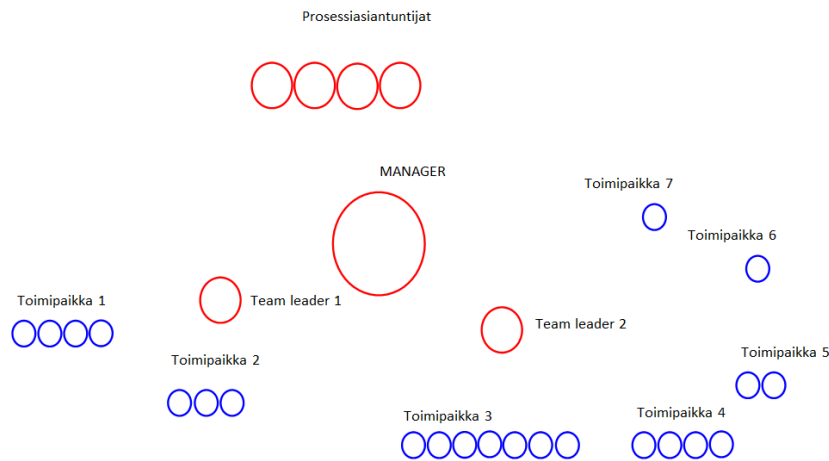
Ulkoisille asiakkaille, nämä tehdyt muutokset näkyivät selkeämpänä tilausprosessina, kun päällekkäisyyksiä purettiin ja yhteydenotot ohjattiin kaikki keskitettyyn asiakaspalveluun. Läpimenoaika lyheni kun sisäiset prosessit olivat selkeämpiä ja työn virtaukseen oli keskitytty. Läpinäkyvyys lisääntyi asiakkaisiin kohdistettujen toimenpiteiden johdosta. Kommunikointia lisättiin ja varsinkin viivästystilanteissa asiakkaita tiedotettiin. Dokumentoinnin merkitystä korostettiin ja vaatimuksista ei tingitty, mikä kasvatti merkittävästi asiakkaiden luottamusta yrityksen toimintaan.

Asiakastytyväisyyttä kerättiin manuaalisesti sekä asentajilta, että asiakaspalvelusta päivittäin. Niihin pyrittiin myös reagoimaan välittömästi. Suunnitelma luotiin asiakastytyväisyyskyselyistä joista toinen oli tarkoitus toimittaa maksaja-asiakkaille yleispalautteena sähköpostilla ja toinen käyttäjäasiakkaille aina tehdyn työn jälkeen. Tätä ei kuitenkaan ehditty toteuttamaan opinnäytetyön aikana.

Sisäisille asiakkaille toiminta tehtiin mahdollisimman läpinäkyväksi. Myyjille tehtiin ohjeita, joista merkittävimmät olivat check- listat palveluiden tilaamiseen. Näissä oli lueteltuna tiettyjä asioita, joita tarvittiin, jotta työn virtaus oli sujuvaa, eikä viivästyksiä tulisi. Myös sisäinen kommunikointi ohjeistettiin vastaamaan muun dokumentoinnin vaatimuksia ja yhteydenottokanavat tehtiin mahdollisimman yksinkertaisiksi. Keskusteluja lisättiin palautteen saamiseksi.

4.5 Uusi organisaatiokaavio 2017

Syksyllä 2017 muutettiin organisaation rakennetta kuvan viisi mukaisesti. Lisättiin uusia rooleja ja muutettiin vastualueita. Organisaatioon tuli kaksi lähiesimiestä eli team leaderiä asentajille ja jako tehtiin niin maantiede huomioiden, kuin alueelliset sopimukset. Roolin vastuulla oli toimia lähiesimiehenä ja vastata turvallisuudesta, työnjäljestä ja työkuorman jakautumisesta. Uusia rooleja olivat myös prosessiasiantuntijat, joiden tehtävänä oli vastata oman prosessinsa toimivuudesta ja kehityksestä. Prosessit, eli funktiot näkyvät kuvassa 4. Siniset pallot olivat asentajia, jotka raportoivat team leaderille, jotka taas prosessiasiantuntijoiden kanssa raportoivat managerille.



Kuva 5. Organisaatiokaavio

Tämä uusi organisaatiomuoto selkeytti rooleja ja vastuita. Toiminta alkoi kehittyä nopeammin, kun oli paikallinen vastuuhenkilö. Kommunikointi ja asioiden läpivieminen tehostui ja työntekijöille jäi enemmän aikaa työn tekemiseen.

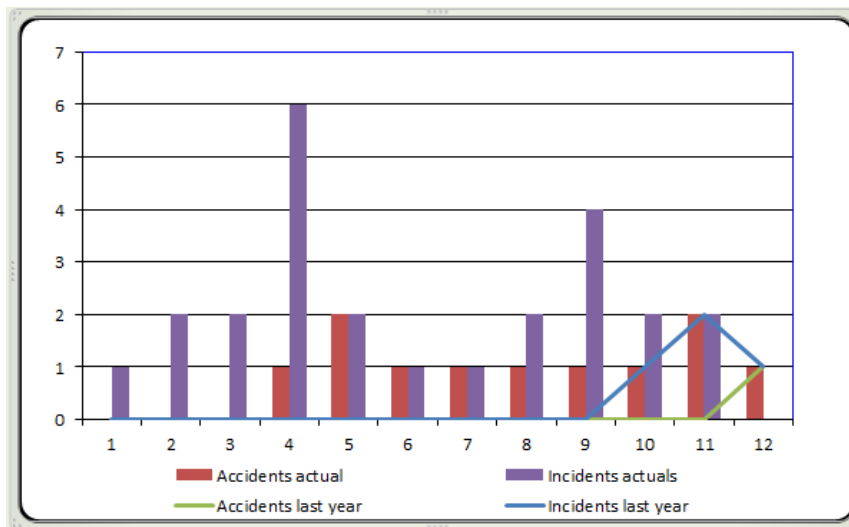
4.6 Toiminnan mittarit

On ehkä vain kolme asiaa, jotka voimme ja jotka pitää varmuudella tietää; missä olemme, mihin haluamme ja millä keinoin meidän tulisi taktikoida se väli läpi tuntemattoman. Sen vuoksi on tärkeää että mitataan kehitystä ja varsinkin sen puuttumista. Lisäksi täytyy miettiä, että miten nämä luvut voidaan säilyttää (Rother M. 2010, 8, 256–257).

Vuoden 2016 alussa mitattiin myyntiä, kuluja, varastoarvoja, työtyytyväisyyttä ja laskutettavan työn määrä suhteessa tukitöihin. Varsinaista työn sujuvuutta ja tavoitteiden toteutumista ei mitattu.

Turvallisuudessa laskettiin tapaturmien ja läheltäpiti- tilanteiden määrää. Kuviossa 1 näkyy tilanne 2017 lopussa. 2016 vuoden vähäinen määrä selittyy huomioimisen vaikeutena. 2017 asiaan kiinnitettiin entistä enemmän huomiota ja tämä selittää isommat luvut.

Kuvio 1. Tapaturmat ja läheltäpiti- tilanteet

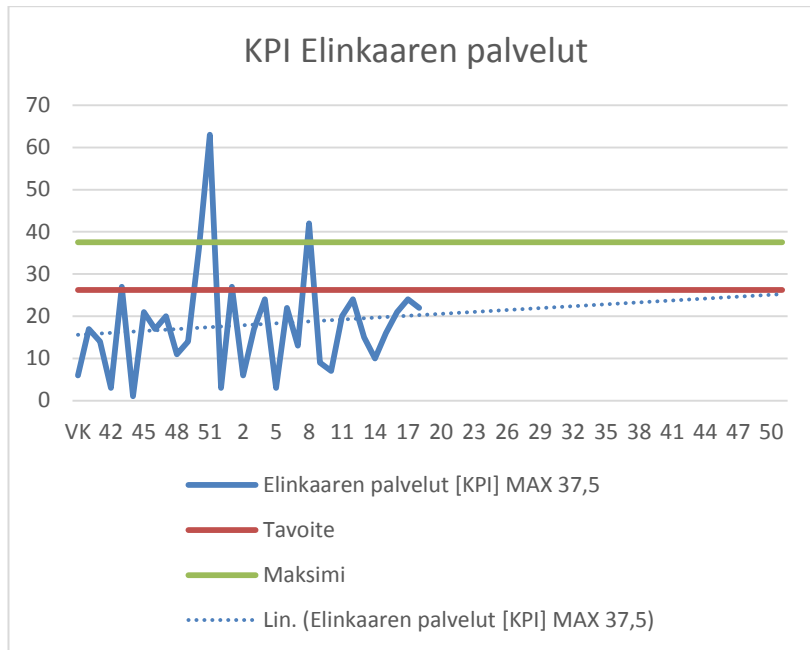


Fiiliksen mittaus oli johtamiselle tärkeää, kuten luvussa 4.1 kuvattiin. Yhdessä työtyytyväisyyskyselyn kanssa ne kertovat henkilöstön hyvinvoinnista. Vuonna 2016, keskiarvo fiiliksessä, Surveypal- mittauksen mukaan oli 4,05. 1310:stä vastauksesta 24 kappaletta, eli vain 1,83 % oli päätenyt numeroihin yksi tai kaksi. Vuonna 2017 2894:stä vastauksesta 57 kappaletta oli ykkösiä tai kakkosia, eli 1,97 %. Keskiarvo oli 3,95. 90 % näistä huonoista fiiliksestä johtui epäonnistuneesta työsuoritteesta. Näihin ongelmiin pyrittiin sitten löytämään parannuksia, jotta työn sujuvuus voitiin taata.

Uusimpana mittarina osastolle rakennettiin tuottavuusmittari, jossa nähtiin viikoittain laskutettavan työn osuus suhteessa tehtyyn työhön. Siihen syötettiin tietoa yrityksen tietojärjestelmästä, sekä asentajien työpäiväkyselyistä, mistä selvisi mihin työaika oli käytetty. Kuviossa 2 on elinkaaren aikaisten palveluiden tuottavuudesta kertova viiva, josta voitiin ensimmäisenä nähdä laskutuksen epätasaisuus. Laskutus tapahtui noin kah-

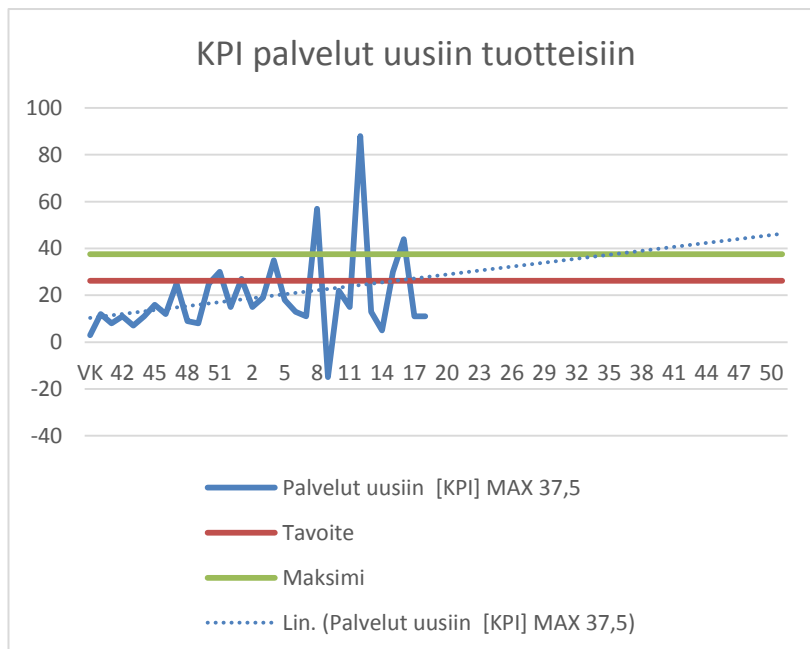
den viikon syklillä, mikä tarkoitti että kirjaukset eivät olleet ajan tasalla. Tämä vaikutti myös varastosaldojen oikeellisuuteen.

Kuvio 2 Elinkaaren palveluiden tuottavuus



Kuviossa 3 oli uusien tuotteiden palveluihin liittyvä viiva. Siinä näkyy selvästi isommat asennustyöt, joita tehtiin koko alku vuosi ja valmistuttuaan voitiin laskuttaa.

Kuvio 3 Uusien tuotteiden palveluiden tuottavuus



Tuottavuusmittareiden tavoitteena oli kirjaamis- ja laskutustilanteen ymmärtäminen ja sitä kautta kirjaamisen reaaliaikaistaminen ja laskujen läpimenon nopeuttaminen. Myös myyntibudjetin ennustaminen kuukausitasolla helpottui.

4.7 Osaava organisaatio

Mittarit, työpäiväkysely ja päivittäis- ja viikoittaisjohtaminen mahdollistivat kehityksen ja oppimisen seurannan, mutta eivät vielä antaneet täyttä ymmärrystä osaamisen tilasta. Henkilöstön osaamisen tilan kartoitus oli tehty vuonna 2016 hyvin karkealla tasolla ja se piti päivittää.

Ensimmäisenä jokainen työntekijä teki oppimistyylien arviointitestin. Tämä antoi vähän suuntaa siitä miten osaston työntekijät oppivat (Liite 1). Suurin osa henkilökunnasta, 57 %, oli tarkkailijoita tai se sen yhdistelmiä (liite 2). Vahvoina olivat myös päättelijä ja toteuttaja. Arviointitestien perusteella tekijä ymmärsi oman tapansa oppia ja mitä pitäisi tehdä, jotta kehittyisi oppijana. Organisaationa arviointitestien perusteella pystyttiin keskittymään koulutuksissa ja palavereissa tapoihin, miten asiat esitettiin henkilöstölle ja miten heitä osallistettiin oppimiseen.

Seuraavaksi luotiin osaamismatriisi (liite 3), jossa pohjana olivat prosessit ja siellä käytössä olleet toimintatavat, koneet ja laitteet. Yhteensä siellä oli 147 erilaista osaamista, joissa kaikissa oli viisi arvioitavaa kohtaa. Myös erityisosaamiset ja muita vahvuuksia sai tuoda esille. Jokainen henkilö teki ensin arvion omasta osaamisestaan, jonka jälkeen specialistit ja esimiehet tarkistivat arvioinnin. Tällöin voitiin kysyä tarkennuksia ja mahdollisesti muuttaa arvioita jompaankumpaan suuntaan.

Osaamisen lisääminen ja sen seuraaminen jäi prosesseista vastaavien henkilöiden ja esimiesten vastuulle. Heidän tehtävänä oli mahdollistaa asentajalle mahdollisimman sujuva arki. Osaamisen lisääminen tiimeissä puutteen mukaan ja toiminnan kehittämisen yhdessä tekivät tiimistä ketterämmän ja halu oppia kasvoi.

4.8 Itseoppivan organisaation kulttuurin muutoksen alku

Tavoitteena teknisellä osastolla oli luoda itsenäisesti, mutta hallitusti ja tietoisesti kehittyvä ja oppiva organisaatio. Tämä haasteellinen kulttuurimuutos vaati paljon johdolta. Johdon piti tietää ja näyttää selkeästi tavoitteet joka tasolla aina työntekijälle saakka. Sen piti luoda rajat joiden sisällä toimintaa tehdään ja minkä raamien sisällä työtä voitiin kehittää. Johdon piti pystyä luottamaan työntekijöihin ja työntekijöiden johtoon. Ensimmäinen askel tässä työssä oli henkilökunnan mukaan ottaminen sekä liiketoimintasuunnitelman, että budjetoinnin tekoon. Toisena oli valmiin suunnitelman jalkauttaminen yhteisesti koko osastolle ja erikseen henkilökohtaisesti kehityskeskusteluissa. Tämä kasvatti avoimuutta ja luottamusta organisaation sisällä.

Rajojen luominen tiimi- ja yksilötasolla oli vaikeinta mittareiden puutteen vuoksi. Hiljalleen toiminnan seurannan myötä oli mahdollista luoda rajoja tiimeille. Yksilötasolle ei vielä päästy. Vaikka rajojen luonti jäi kesken, jatkettiin työtä epäonnistumisen pelon kukistamiseksi. Oppivan organisaation oli uskallettava kokeilla ja tehdä virheitä.

5 POHDINTA

Opiskelu työn ohessa on mahdollistanut sekä uusien oppien viemisen työelämään, että työelämän kokemuksen tuonnin opiskeluun. Tämä opinnäytetyö on dokumentti matkasta opiskelijasta johtajaksi. Se sisältää neljä tärkeää osa-aluetta, jotka vaikuttavat kustannustehokkuuteen, ennakointiin ja itseoppimisen kulttuurin kehittämiseen. Ne ovat tiedon saanti ja tiedon hallinta, jatkuva parantaminen sekä viestintä.

Johdon tärkein työkalu on tieto ja sen hallinta. Organisaation pitää tietää missä ollaan ja minne ollaan menossa ja varsinkin miten. Pitää tietää mitä asiakas haluaa ja mitä se tarvitsee. Tarvitaan tietoa yksittäisen työntekijän tarpeista työpäivän sujuvuuden varmistamiseksi. Tiedon saaminen oli ja on edelleen haasteellista. Teknisellä osastolla asiakaspalautteen järjestelmällinen kerääminen oli uutta. Käytössä olevat tietojärjestelmät eivät tuoneet esille toiminnan todellista tilaa. Jostakin piti lähteä liikkeelle, joten kaikkea saatavilla olevaa tietoa ryhdyttiin keräämään manuaalisesti koko Suomesta päivittäisjohtamisen avulla. Tiedon analysoinnista syntyvien muutostarpeiden käytäntöön vieminen vaati esimiehiltä pitkäjänteistä tekemistä, sekä henkilöstöltä sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Tiedon avulla saatiin tarkemmin selville lähtötilanne, suunta ja todellinen näkyvä tavoite. Samalla saatiin luotua raameja, jonka sisällä tiimit pystyvät luottavaisin mielin itsenäisesti kehittymään. Seuraava askel on kehittää raamit myös yksilöille.

Löytämällä asiakkaalle arvoa tuottamaton työ ja jatkuva pyrkimys sen poistamiseksi sekä tarttumalla haasteisiin ja korjaamalla ongelmia prosesseissa luodaan kulttuuria, jossa toimintaa jatkuvasti parannetaan. Tähän tiedostettuun kulttuurimuutokseen päästiin muistuttamalla henkilökuntaa päivittäin positiivisesti ongelmien ja niiden korjauksen merkityksestä. Johdon piti myös omalta osaltaan viedä parannukset läpi ja myös viestiä niistä. Hitaasti se alkoi kuulumaan normaaliin työrutiiniin. Jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen yritykseen vaatii pitkäjänteisyyttä, mutta sen avulla organisaatiosta tulee kustannustehokas, ennakoiva ja joustava. Teknisen osaston kulttuurissa on selkeästi huomattu positiivinen muutos.

Viestintä on vaikeaa, koska sen pitää olla oikean aikaista ja juuri oikealle henkilölle suunnattu. Mikäli näin ei ole, viesti ei mene perille. Tätä helpotti tiimien luonti, jolloin

kulloinkin käsitelty aihe kosketti juuri oikeita työntekijöitä. Lähiesimiesten fyysinen läsnäolo paransi viestinnän tehokkuutta tekemällä siitä yksilöllisemmän, keskustele-
vamman ja avoimemman ja paransi luottamusta sekä helpotti palautteen antoa. Viestinnän kehittyminen nopeutti jatkuvan parantamisen kulttuuria ja helpotti oppimista, jolloin saatiin yhtenäistettyä toimintatapoja, mikä taas mahdollisti toiminnan mittaamisen vertailukelpoisesti.

Itseoppiva organisaatio vaatii toimivaa, avointa ja keskustelevaa joukkuetta, jota johdetaan ohjaamalla ja tukemalla. Luottamus on läsnä kaikessa. Oppivan tiimin huomaa siitä, kun se pystyy itsenäisesti ratkomaan ongelmia ja tekemään kestäviä parannuksia sekä omaan toimintaansa, että matriisissa muiden funktioiden kanssa koko yrityksen toimintaan. Oppiva organisaatio toteuttaa yrityksen strategiaa tavoitellen yhteistä visiota. Tekninen osasto on ottanut ensimmäiset askeleet pitkällä matkalla itseoppivaksi organisaatioksi.

LÄHTEET

Byrne Art 2013. Lean Turnaround. United States of America: McGraw-Hill Education

Järvinen Pekka. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Lean sanasto. Luettu 3.5.2018.

<http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>

Logistiikanmaailma. Huolinta-terminaalit, varastointi, varastonohjaus. Luettu 10.5.2018

<http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>

Modig Niklas & Åhlström Pär 2017. This is lean. Sweden: Rheologica Publishing

Otala Leenamajja. Uusi kaiku, johtaminen, leenamajja otala, oppiva organisaatio elää

uutta nousua. Luettu 10.5.2018. [http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-](http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/)

[oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/](http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/)

Rother Mike 2010. Toyota kata. United States of America: McGraw-Hill Education

Surveypal. Asiakaskyselyn ja palautteenannon työkalu. Luettu 31.3.2018.

www.surveypal.com

Sixsigma. Lean. Luettu 3.5.2018.

<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>

TenViesti Oy. Oppimistyylien arviointitesti. Luettu 10.5.2018.

<http://www.tenviesti.fi/test2.htm>

629/2010. Finlex, Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista. Luettu 4.8.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100629>

LIITTEET

Liite 1. Kokemuksellisen oppimisen oppimistyyli

Tässä käytetty testi pohjautuu professori David A. Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoriaan, jonka pohjalta Peter Honey ja Alan Mumford vuonna 1992 laativat erityisen kyselylomakkeeseen. Lomake oli tarkoitettu työkaluksi henkilökohtaisen oppimistyylin ja sen suhteellisten vahvuuksien arviointiin. Kysymykset koskevat yleisiä asenteita, sillä useimmat meistä eivät olet tulleet tietoisesti ajatelleeksi kysymystä omasta oppimistyylistään. Niinpä suoraan erilaisia oppimistyyliä käsittelevä kysely ei olisikaan kovin informatiivinen.

Seuraavassa käydään lyhyesti läpi erilaisia oppimistyyliä ja käsitellään toimia, joilla niitä voitaisiin mahdollisimman hyvin hyödyntää ja kehittää. Lisätietoja erilaisista oppimistyyleistä ja niiden tutkimisesta ja soveltamisesta saat esimerkiksi Tenviesti Oy:n kouluttajilta.

Oppimistyyli on tässä jaoteltu neljäksi eri pääryhmäksi. Käytännön elämässä jako ei tietenkään ole näin selkeän yksiselitteinen. Kuhunkin oppimistyyliin liittyy oma ensisijainen käyttäytymismallinsa seuraavasti:

OSALLISTUJA: Keskittyy uusien kokemusten hankkimiseen

Osallistuja elää nykyhetkessä, "tässä-ja-nyt". Tyyllilleen uskollisena hän haluaa kokeilla kaikkea mahdollista. Hän on taipuvainen toimimaan ensin ja ajattelemaan vasta jälkeensä. Hän nauttii tajunnanvirtatekniikoista ja aivoriivistä, on luonteeltaan seurallinen ja pitkästy herkästi asioiden hitaaseen etenemiseen.

TARKKAILIJA: Keskittyy hankkimiensa kokemusten pohdiskeluun

Tarkkailija jättäytyy mielellään taka-alalle pohdiskelemaan asioita hankkimansa tiedon ja kokemusten pohjalta. Hän on hyvin harkitsevainen ja varovaisuuteen taipuvainen. Hän kuuntelee muita ja tekee heistä havaintoja, pitää itse omista toimistaan matalaa profiilia ja on suvaitsevainen muita kohtaan.

PÄÄTTELIJÄ: Keskittyy päätelmien tekoon loogisella ajattelulla

Päätelijä yhdistää mielellään teoriat ja käytännön kokemukset ja tekee näiden perusteella omat päätelmänsä. Hänen toimintansa on loogista ja kokonaisvaltaista. Usein hänellä on taipumusta täydellisyyden tavoitteluun ja pitkälliseen harkintaan mahdollisimman suuren varmuuden saavuttamiseksi ennen käytännön toimiin ryhtymistä.

TOTEUTTAJA: Keskittyy ideoiden ja teorioiden toteuttamiseen

Toteuttaja haluaa kokeilla uusia ideoita ja teorioita selvittääkseen, toimivatko ne käytännössä. Hän ryhtyy herkästi tuumasta toimeen ja on kärsimätön asioiden tyhjänpäiväiseen märehäytymiseen. Hän on käytännöllinen ongelmien ratkoja, jonka mielestä aina on olemassa jokin uusi, parempi ja toimivampi tapa asioiden ratkaisemiseksi.

Ei ole olemassa yhtä ainuttakaan oikeaa oppimistyyliä tai -asennetta. Silti on tärkeää pyrkiä saavuttamaan jonkinlainen tasapaino eri tyylien välillä koottaessa tiimejä ja työryhmiä jonkin asian toteuttamiseksi.

Tämän selvityksen yhteydessä tehdyn testin yhtenä tarkoituksena oli antaa Sinulle tilaisuus selvittää oma oppimistyylien jakaumasi ja ratkaista omakohtaisesti, mitkä ovat oman itsesi kannalta parhaat mahdolliset oppimisen keinot. Tietenkin on mahdollista muuttaa omia oppimistyyliään. Monet ovat kehittäneet jotakin suhteellisesti heikkoa tyyliään edistääkseen oppimiskykyään. Myös ympäristönvaihdos - esimerkiksi siirtyminen koulusta yliopistomaailmaan tai työpaikasta toiseen - voi aiheuttaa muutoksia eri oppimistyylien painopisteissä.

On myös mahdollista antaa testissä tietoisesti vääriä vastauksia, jolloin koko oppimistyylien jakauma vääristyy. Koska testin tarkoituksena kuitenkin on ainoastaan tiedon hankkiminen omasta itsestäsi, kaikki tällainen vääristely on pelkästään itsesi pettämistä ja siksi aivan turhaa. Eri ihmisillä voi myös olla erilainen käsitys omien itsearvioidesi todenmukaisuudesta, sillä eri asiayhteyksissä ja olosuhteissa toimintasi ja kulloisetkin roolisi voivat olla hyvinkin toisistaan poikkeavia.

Jos haluat tehdä mahdollisimman luotettavan itsearvion, Sinun kannattaa pyytää muilta ihmisiltä palautetta ja verrata sitä omiin arvioihisi. On myös tärkeää ymmärtää, että op-

pimistyylien pääryhmät ja niistä käytetyt nimikkeet voivat olla osittain harhaanjohtavia. Testin toteutus perustuu kokemusperäisiin keskiarvoihin, joiden ympärille muodostuu hyvinkin erilaisten vaihtoehtojen verkosto.

Oppimaan oppiminen on yksi tämän päivän tärkeimmistä perustaidoista, jonka merkitys on korostunut sitä mukaa kuin elinikäisestä oppimisesta on tullut keskeinen inhimillinen arvo. Oppimistaidon määrittely on kuitenkin vaikeaa, sillä eri oppimistyytlejä edustavilla ihmisillä parhaat oppimisen tavat vaihtelevat suuresti.

Oppimisen malleja on tutkittu laajasti ja perusteellisesti, ja tutkimusten tulokset ovat ristiriitaisuuksistaan huolimatta osoittautuneet suurissa linjoissa varsin yhdenmukaisiksi. Tämä testi pohjautuu ns. Kolbin oppimismalliin, jossa oppiminen liittyy tiukasti käytännön kokemuksiin. Kolbin mallin oletuksia ovat, että oppijalla on jo työ- tai toimintakokemusta, että hänellä on taitoja arvioida omaa toimintaansa ja että hän on motivoitunut kehittämään itseään.

Seuraavassa esitetään luettelon omaisesti joitakin tapoja, jotka ovat luontevimpia eri oppimistyylien edustajille.

OSALLISTUJA oppii parhaiten...

saamalla mahdollisimman paljon uusia kokemuksia ja oppimistilaisuuksia
toimimalla välittömästi, "tässä ja nyt -periaatteella"
toimimalla työryhmässään johtavassa roolissa
saamalla mahdollisimman suuret toimintavapaudet uusien ideoiden kehittämisiksi
käymällä käsiksi suoraan toimeen
toimimalla ryhmässä yhdessä muiden kanssa.

TARKKAILIJA oppii parhaiten...

saamalla riittävästi aikaa ja tilaisuuksia asioiden pohdiskelemiseksi
pysyttelemällä taka-alalla tapahtumien keskipisteestä
saamalla tilaisuuden ajatella ensin ja toimia vasta sitten
pohdiskelemalla erilaisia vaihtoehtoja
tuottamalla tarkkaan mietittyjä raportteja
vaihtamalla ajatuksia ja mielipiteitä muiden ihmisten kanssa

toimimalla oman aikataulunsa mukaan, ilman tiukkoja aikarajoja.

PÄÄTTELIJÄ oppii parhaiten...

työskentelemällä järjestelmien, mallien, konseptien ja teorioiden parissa saamalla tilaisuuden tehdä oletuksia ja miettiä tutkimustapoja toimimalla älyllisesti vaativassa ympäristössä työskentelemällä tarkoin strukturoitujen, rakenteellisten menettelytapojen mukaisesti tilanteissa, joissa vaaditaan loogisuutta ja rationaalisuutta saamalla tilaisuuden tehdä selvityksiä onnistumisten ja epäonnistumisten syistä ja taustoista käsittelemällä monimutkaisia tilanteita tai ongelmia.

TOTEUTTAJA oppii parhaiten...

tilanteissa, joissa on mahdollista selkeästi erottaa ongelmat ja niiden ratkaisut saamalla riittävästi opastusta erilaisten tekniikoiden ja ratkaisumallien käytöstä saamalla välitöntä palautetta kokeiluistaan omien erikoisalojensa huipputaitajilta saamalla opastusta tekniikoista ja ratkaisumalleista, joita voi itse soveltaa omalla tavallaan saamalla tilaisuuden soveltaa oppimaansa käytäntöön painottumalla käytännön asioihin. Oppimisessa on aina kyse syklisestä tapahtumasta, johon liittyy kokemusten hankkimista, päätelmien ja johtopäätösten tekemistä ja suunnittelua. Oma optimaalinen oppimistapasi on eri oppimistyylien mahdollisimman tasapainoinen yhdistelmä. Tämän tasapainon koostumus vaihtelee eri tilanteissa ja asiayhteyksissä.

Jos kuitenkin jonkin osa-alueen painoarvo on erityisen vahva tai poikkeuksellisen vähäinen, tämä voi pahimmillaan vaikuttaa kielteisellä tavalla itse oppimisprosessiin. Sellaisessa tapauksessa voi olla syytä harkita erityisesti heikomprien osa-alueiden kehittämistä. Eri oppimistyylien heikkouksia voidaan pelkistetysti kuvata seuraavasti:

Heikko OSALLISTUJA

Henkilö, jonka oppimistyyliässä Osallistujan painoarvo on hyvin heikko, on taipuvainen pelkäämään epäonnistumista, virheiden tekemistä ja naurunalaiseksi joutumista. Hän on

innokas kokeilemaan kaikkea uutta, mutta heikko itsetunto saa hänet suhtautumaan elämään ja sen vastoinkäymisiin liioitellun vakavasti.

Osallistuja-tyylin painoarvoa on mahdollista lisätä esimerkiksi

uskalautumalla kokeilemaan jotakin täysin uutta
 ryhtymällä rohkeasti keskusteluun vähemmän tutuistakin aiheista
 harjoittelemalla mielenkiinnon kohteen siirtämistä johonkin täysin vastakkaiseen aina
 puolen tunnin välein
 pakottautumalla mukaan parrasvaloihin
 harjoittelemalla ääneen ajattelemista.

Heikko TARKKAILIJA

Henkilöllä, jonka oppimistyylyssä Tarkkailijan painoarvo on heikko, ei ole koskaan riittävästi aikaa asioiden saattamiseksi valmiiksi. Hän haluaa edetä tasaisen johdonmukaisesti vaiheesta toiseen. Hän on kärsimätön odottamaan ja vastahakoinen ilmaisemaan asioita kirjallisessa muodossa. Hän haluaa myös pitäytyä sitkeästi omassa toimintamallissaan kykenemättä kuuntelemaan muita riittävän perusteellisesti.

Tarkkailija-tyylin painoarvoa on mahdollista lisätä esimerkiksi

harjoittelemalla ihmisten tarkkailemista ja analysoimalla heidän ei-verbaalista viestintäänsä
 pitämällä päiväkirjaa, johon kirjataan johtopäätökset päivän tapahtumista
 tutkimalla jonkin tapahtuman (kokouksen, oppitunnin) keskeisiä käännekohtia
 hankkimalla tietoa uusista asioista, vaikkapa kirjaston välityksellä
 harjoittelemalla mahdollisimman viimeisteltyjen pikku kirjoitelmien tuottamista
 laatimalla johonkin toimenpiteeseen liittyviä seikkaperäisiä puolesta/vastaan-luetteloita.

Heikko PÄÄTTELIJÄ

Henkilö, jonka oppimistyylyssä Päättelijä on hyvin heikko, hyväksyy kaikki saamansa tiedot spontaanisti sellaisinaan, vailla kriittisyyttä. Hän panee liian suuren painon intuitiiviselle asioihin suhtautumiselle ja subjektiivisuudelle ja kieltäytyy noudattamasta mieltään kahlitseviksi kokemiaan loogisia rakenteita.

Päätelijä-tyylin painoarvoa on mahdollista lisätä esimerkiksi

lukemalla jotakin "vakavaa" tekstiä puoli tuntia päivittäin
 analysoimalla monimutkaisia tilanteita ja niiden syy-seuraussuhteita
 harjoittelemalla epäjohdonmukaisuuksien löytämistä muiden ihmisten perusteluista
 keräämällä jotakin asiaa koskevia, toisilleen vastakkaisia näkökulmia ja etsimällä niistä
 ydinkohdat
 opettelemalla laatimaan tehtäväluetteloita päivittäisistä töistä
 esittämällä entistä enemmän täsmentäviä kysymyksiä.

Heikko TOTEUTTAJA

Henkilö, jonka oppimistyyliässä toteuttaja on hyvin heikko, etsii epätoivoisesti täydellisiä ratkaisuja ja yleispäteviä, kaikenkattavia tekniikoita ja -toimintamalleja. Hän on taipuvainen lankeamaan liiallisiin nautintoihin ja jättämään asiat keskeneräisiksi.

Toteuttaja-tyylin painoarvoa on mahdollista lisätä esimerkiksi

kehittämällä ja soveltamalla tekniikoita ja rutiineja, joilla asiat voidaan toteuttaa
 kokeilemalla entisiä toimintamalleja uusiin asioihin
 laatimalla yksityiskohtaisia aikataulu- ja toimintasuunnitelmia
 tutkimalla muiden ihmisten noudattamia menettelytapoja (esim. julkisessa esiintymisessä) ja arvioimalla niitä kriittisesti
 pyytämällä tehtäväkohtaista valmennusta alan ammattilaisilta
 heittäytymällä mukaan johonkin "tee-se-itse"-projektiin.

Liite 2. Henkilöstön oppimistapatestin tulokset. 12/2018

	Osallistuja	Tarkkailija	Päätelijä	Toteuttaja	Yhteenveto
HIö 1	12	32	28	28	Tarkkailija
HIö 2	6	36	26	32	Tarkkailija
HIö 3					
HIö 4	12	33	27	29	Tarkkailija
HIö 5	15	32	28	25	Tarkkailija
HIö 6	23	25	27	25	Päätelijä
HIö 7	15	30	30	25	Tarkkailija/Päätelijä
HIö 8	34	12	11	43	Toteuttaja
HIö 9	15	28	26	31	Toteuttaja
HIö 10	15	31	27	27	Tarkkailija
HIö 11	17	31	26	26	Tarkkailija
HIö 12	28	23	25	25	Osallistuja
HIö 13	23	28	25	25	Tarkkailija
HIö 14					
HIö 15	11	31	31	27	Tarkkailija/Päätelijä
HIö 16	7	41	25	27	Tarkkailija
HIö 17	14	33	28	26	Tarkkailija
HIö 18	23	21	29	27	Päätelijä
HIö 19	9	31	33	26	Päätelijä
HIö 20	9	34	32	25	Tarkkailija
HIö 21	17	31	31	21	Tarkkailija/Päätelijä
HIö 22	12	29	29	31	Toteuttaja
HIö 23	13	21	34	32	Päätelijä
HIö 24	22	31	22	25	Tarkkailija
HIö 25	17	30	25	28	Tarkkailija
HIö 26	26	24	24	26	Osallistuja/Toteuttaja
HIö 27	15	28	26	30	Toteuttaja
HIö 28	14	29	27	29	Tarkkailija/Toteuttaja
HIö 29	9	35	29	27	Tarkkailija
HIö 30	32	23	19	26	Osallistuja
HIö 31	15	30	29	26	Tarkkailija
HIö 31	31	20	18	31	Osallistuja/Toteuttaja

