

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Pasi Kaikonen

HELIKOPTERIHUOLTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

KAIKONEN, PASI	Helikopterihuoltotoiminnan kehittäminen
Opinnäytetyö	72 sivua + 1 liitesivu
Työn ohjaaja	Simo Ollila, yliopettaja
Toimeksiantaja	Utin Jääkärirykmentti
Lokakuu 2009	
Avainsanat	osaaminen, osaamisen johtaminen, huoltotoiminta, henkilöstöjohtaminen

Helikopterihuoltotoiminnan kehittämistyö liittyy osana puolustusvoimien helikopterihuoltotoiminnan kokonaiskehittämishanketta. Työn tavoitteena on tarkastella huoltotoiminnan henkilöstöresurssien riittävyttä siviilimaailmassa käyttävin opein ja menetelmin sekä niiden soveltuvuutta puolustusvoimien organisaatioon.

Opinnäytetyössä käsitellään organisaation ja huoltotoiminnan kehittämistä sen perustamisesta alkaen. Samalla huoltotoiminnan tuottavuutta pyritään parantamaan asteittain organisaation ja henkilöstön sisäisen filosofian ymmärtämisen kautta. Henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen ja henkilöstön huomioiminen organisaation kehittämisessä ovat kantavia teemoja läpi opinnäytetyön. Opinnäytetyössä käsitellään niitä asioita ja asiakokonaisuuksia, joissa on havaittu selkeitä kehittämistarpeita nykyisessä organisaatiossa. Työssä on käsitelty myös työkuormalaskennan perusteita huoltotoiminnassa tarvittavan henkilöstöresurssin tarkastelemiseksi.

Osaamisen johtaminen ja henkilöstön johtaminen lentoteknisessä huoltotoiminnassa edellyttää kehittämistä sekä strategisessa että henkilöstön johtamisessa. Tieto strategiasta ja henkilöstrategian olemassaolosta ei ole tavoittanut kaikkia esimiehiä. Toimialan johdolta edellytetäänkin voimakkaampaa sitoutumista strategiasuunnitteluun ja strategista päätöksentekoa tulee kehittää aiempaa pitkäjänteisemmäksi.

Organisaation ajattelumaailman muuttamiseen on varattava riittävästi aikaa. Tärkein kehittämiskohde organisaation elinkaaren alkuvaiheessa on laittaa perusasiat kuntoon. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöiden johtamisen kouluttaminen osana huoltotoiminnan kehittämisprosessia on otettava jatkuvan kehityksen temaksi. Tämän jälkeen on perusteet lähteä kehittämään varsinaisiin huoltoprosesseihin liittyvää toimintaa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme in Technology Administration

KAIKONEN, PASI

Helicopter maintenance development

Master's Thesis

73 pages + 1 pages of appendices

Supervisor

Simo Ollila, Principal lecturer

Commissioned by

Utti Jaeger Regiment

October 2009

Keywords

strategy, competency, knowledge management,
maintenance, management

Helicopter maintenance development is part of the Finnish Defence Forces development project for maintenance of the helicopter. The aim of this thesis is to examine the adequacy of the maintenance human resources with double-insulated methods used in civil industry and their suitability for military organization.

This thesis deals with the organization's development and maintenance since its inception. At the same time the aim is to improve the productivity of the maintenance through understanding the internal philosophy of the organization and staff. Human resource management, knowledge management and staff consideration in the development of the organization are key themes in this thesis. This thesis deals with the issues which have shown a clear need for development.

A knowledge management and personnel management in the services operation requires development of both strategic and human resources management. Information strategy and the strategy of personal existence have not reached all managers. A stronger commitment to strategic planning is required on the industry leadership and strategic decision-making must be developed in a more long-term basis.

The organization's change of opinion must be given sufficient time. The most important development in the early stage of organization's life cycle is to put the basics in order. Human resources management and people management training as part of the maintenance development process must be one theme of continuous development. Then there is a solid base to start developing the actual service processes related activity.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
2	LENTOTEKNINEN HUOLTO-ORGANISAATIO	9
3	HUOLTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN	12
	3.1 Kehittyvä organisaatio	12
	3.2 Organisaation olemassaolon oikeutus	13
	3.3 Kokonaistoimintakyvyn kehittäminen	15
	3.3.1 Fyysinen ulottuvuus	16
	3.3.2 Henkinen ja sielullinen ulottuvuus	17
	3.3.3 Vuorovaikutusulottuvuuden kehittäminen organisaatiossa	18
	3.3.4 Emotionaalinen ulottuvuus	19
	3.4 Päämäärän ja tavoitteen asettaminen	20
	3.4.1 Organisaation toiminta-ajatus	20
	3.4.2 Visiot ja organisaation arvot	20
4	ANALYSOINTI	22
	4.1 Strategian ja tavoitteiden asettaminen	22
	4.2 Keskeisiä vaatimuksia mittareille	23
	4.3 Toimintasuunnitelma	23
	4.3.1 Organisaatorakenteen analysointi	27
	4.4 Suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät	30
5	OSAAMINEN	30
6	TYÖMÄÄRÄARVIOT JA TYÖN JAKAMINEN OSIIN	32
7	TYÖKUORMALASKENTA MATEMAATTISEN MALLIN MUKAAN	36
8	ORGANISAATION STRATEGIAJOHTAMINEN	39
	8.1 Henkilöstön motivointi	41
	8.2 Operatiivisen toiminnan suunnittelu	42
	8.3 Seurantakokoukset	42
	8.4 Strategian testaus ja päivityskokoukset	43

9 ORGANISAATION JOHTAMINEN	44
10 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	45
10.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	45
10.2 Jatkuva oppiminen ja kehittyminen	46
10.3 Työssä oppiminen	47
10.4 Osaamisen johtaminen	48
10.5 Osaamisen määrittäminen	50
10.6 Ydin osaaminen ja sen kehittäminen	51
10.7 Suorituskyvyn mittaaminen ja ohjaaminen	53
10.8 Sisäinen ja ulkoinen viestintä	55
11 KEHITTYVÄN ORGANISAATION ESIMIES	56
12 TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN	60
13 KEHITTÄMISSUUNNITELMA	62
14 JATKOSUUNNITELMA	69
LÄHTEET	70
LIITTEET	

Liite 1. Esimerkki strategiakartasta

Käytetyt lyhenteet ja merkit

BPR	Business Process Re-engineering
D	helikoptereiden lukumäärä organisaatiossa
EU	emotionaalinen ulottuvuus
fh	lentotunnit
FU	fyysinen ulottuvuus
HKI	henkilökohtainen kuntoindeksi
HSU	henkinen ja sielullinen ulottuvuus
ILMAVE	Ilmavoimien Esikunta
IPC	päivittäin henkilöstä huoltotyöhön saatava tuntimäärä kelpuutusseurantasovellus
LCS	Life Cycle Support
LENTOTL	Lentotekniikkalaitos
LNTTEKNOS	Lentotekninen osasto
LTJK	Lentoteknillisen logistiikan tietojärjestelmän koulutus- ja
mmh/fh	maintenance-man-hour per flight hour
MPQR	Tarvittava huoltohenkilöstön määrä
MR	Huoltotyötuntia lentotuntia kohden
NH90	NATO HELICOPTER 90's
OPTempo	lentotuntia konetta kohden päivässä
PAK	pysyväisasiakirja
PEHENKOS	Pääesikunta Henkilöstöosasto
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PTL	perustehtäväluettelo
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, nelikenttä analyysi
tot mmh	kokonaishenkilötyötunnit
TRSS	toiminnan, resurssien suunnittelu ja seuranta

UTJR	Utin Jääkäriyrykmentti
WBS	Work Breakdown Structure
VU	vuorovaikutusulottuvuus

1 JOHDANTO

NH90-helikoptereiden lentotoiminnan käynnistyttyä Utin Jääkärirykmentin lentoteknisen huolto-organisaation resurssia oli kohdennettava Hughes MD500- ja Mi-8- helikoptereiden kunnossapidosta NH90- helikoptereiden kunnossapitoon. NH90-helikopterin huoltotyökuorma on osoittautunut uuden helikopterityypin käyttöönotto- vaiheessa huomattavasti suuremmaksi kuin suunnitteluvaiheessa (2002 – 2003) ennustettiin. Uuden helikopterikaluston kyseessä ollessa sen huolto-ohjelma kevenee ylimääräisten tuotannollisten ja toiminnallisten varmistustarkastusten jäädessä pois. Huoltoja kehitetään ja kevennetään tulevaisuudessa, mutta kehityksen aikataulua ja vaikutuksia on vielä vaikeata ennustaa.

Tulevaisuuden haaste on raha tai oikeammin sen puute. Helikopterien huoltotoiminnan yksi keskeisemmistä kustannusvaikutuksista kohdistuu nimenomaan huoltotoiminnan vaatimiin henkilöstömenoihin. Henkilöstömenot pyritään pitämään nykyisellä tasolla, joten jäljelle jää toiminnan kehittäminen lentotunti määrän kasvaessa tulevina vuosina. Yleisesti arvioidaan puolustusmateriaalin hinnan kaksinkertaistuvan aina seitsemän vuoden välein. Uuden materiaalin ylläpidon kustannusten on todettu olevan suhteessa materiaalin hankintahintaan. (PE Sotatalousosasto, osa 2, 2004 8.) Uusien konetyyppien tärkeitä ominaisuuksia ovat kunnossapidettävyyden ja käytön edullisuus. Lyhyet huoltoseisokit ja pitkät vikavälit mahdollistavat osaltaan korkean kaluston käyttövarmuuden. (PE Sotatalousosasto, osa 1, 2004 303.) Uudella kalustolla suunnitellut käytettävyydestavoitteet toteutuvat usein vasta vuosien kuluttua konetyypin käyttöönotosta. Huoltotoiminnan kehittäminen onkin eräs keino vasta kustannusten ja resurssien riittävyyteen.

Viime vuosina Utin Jääkärirykmentin lentotekninen huolto-organisaatio on ollut voimakkaan kasvun vaiheessa. Parin kymmenen henkilön ja yhdeksän helikopterin organisaatiosta on kasvamassa noin sadan henkilön ja 27 helikopterin huolto-organisaatio. Organisaation henkilöstö on keski-ikältään varsin nuorta, jolla ei ole rasitteena vanhan organisaation toimintatapoja ja menetelmiä. Nykyinen organisaation toimintatapa ja ajatusmaailma perustuu asiajohtamiseen. Asiajohtamisen ajattelutavan keskeisiä piirteitä ovat mm. toiminnallinen työnjako, vahva erikoistuminen, henkilöiden toimenkuvien kapea-alaisuus ja asioiden johtaminen. Päätökset tehdään korostetun tosiasiapoh-

jaisesti sekä määräysten ja valvontaa käytetään toiminnan ohjauksessa. Asiajohtaminen johtaa myös mekaanisiin käyttäytymismalleihin ja tekemisen tapoihin.

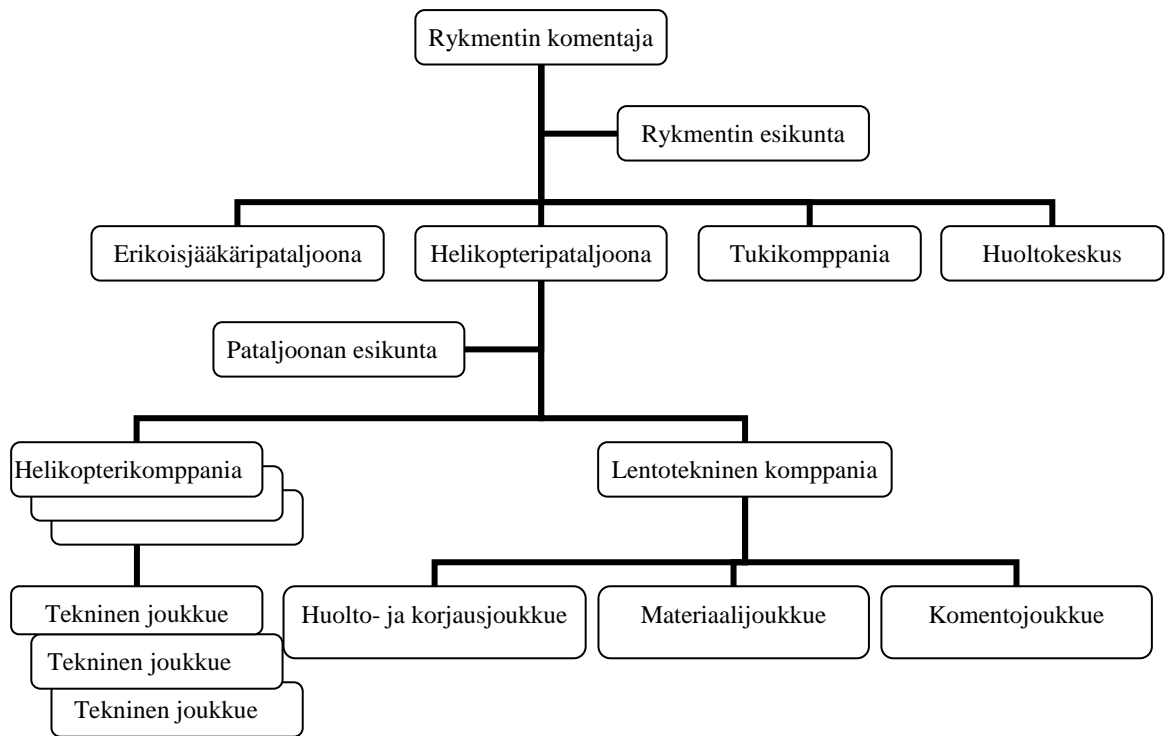
Toinen merkittävä vaikuttava tekijä teknisessä organisaatiokulttuurissa on käsitys ihmisestä ja ihmisen toiminnasta. Teknisessä kulttuurissa valitsee usein ihmiskäsitys, jonka mukaan ihmistä käsitellään kuin teknistä konetta tai laitetta. Työntekijää tulee valvoa, ohjata ja potkia liikkeelle kepin ja porkkanan avulla. Esimiesten tulee määrittää ihmisten työt, ei uskalleta tarttua toimeen omaehtoisesti. Organisaation jokainen työntekijä on korvattavissa, ”ei sota yhtä miestä kaipaa”.

Huoltotoiminnan kehittäminen on jaettu kirjallisuudessa moniin eri osa-alueisiin mm.: henkilöstön, johtamisen ja organisaation kehittämiseen sekä itse huoltotyön prosessointiin sekä sen kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä lähdetään etsimään lentoteknisen huoltotoiminnan kehityskohteita työntekijä ja kehittyvän organisaation näkökulmasta, kehittäen huolto-organisaatiota ja henkilöstöä sekä johtamiskulttuuria, organisaation suunnittelusta ja perustamisesta alkaen.

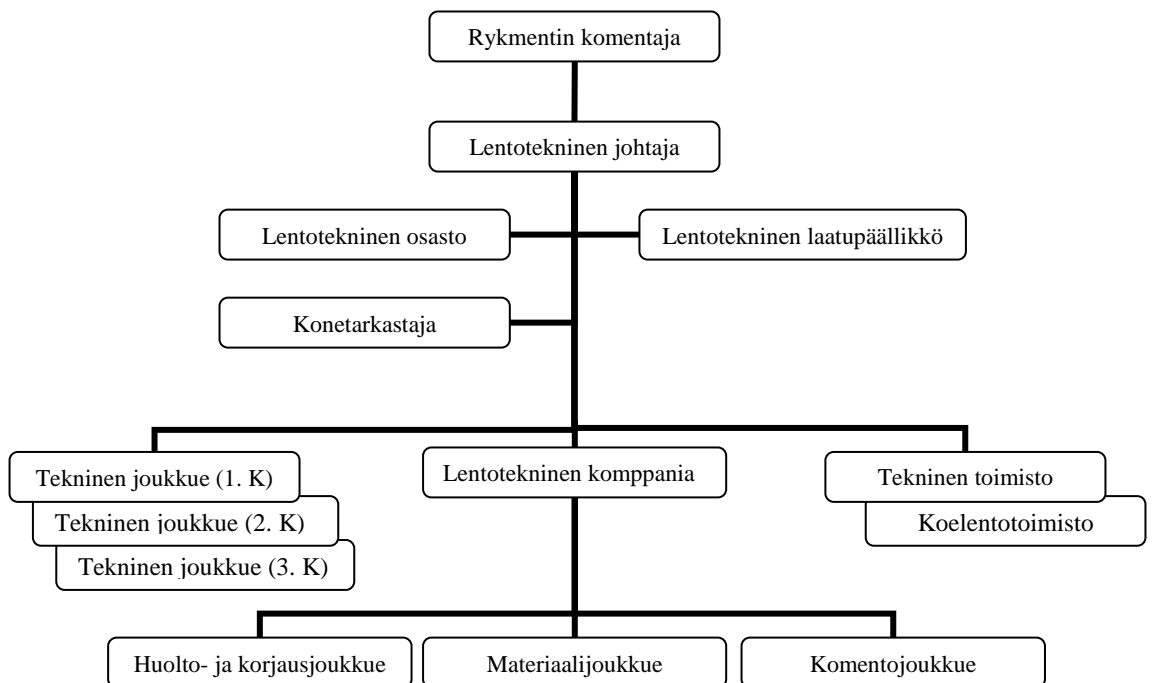
2 LENTOTEKNINEN HUOLTO-ORGANISAATIO

Utin Jääkäriyrykmentin lentotekninen huolto-organisaatio on helikoptereiden huolto- ja korjaustoimintaa harjoittava puolustusvoimien organisaatio. Huolto-organisaation toimintaa ohjaavat: lait, asetukset, ilmailumääräykset, helikopterin valmistajan ohjeet sekä puolustusvoimien helikopterikaluston tyyppivastuuorganisaation ohjeet ja määräykset.

Utin Jääkäriyrykmentin organisaatio on kuvattu Utin Jääkäriyrykmentin työjärjestyksessä. Seuraavissa organisaatiokuvissa esitetään lentoteknisen huollon henkilöstön ja Utin Jääkäriyrykmentin johtosuhteet. Johtosuhteet on kuvattu sekä linja- ja toimialaorganisaatiomallien mukaisesti.



Kuva 1. Linjaorganisaatiomalli
(Utin Jääkärirykmentin huolto-organisaation käsikirja, 2-3)



Kuva 2. Toimialaorganisaatiomalli
(Utin Jääkärirykmentin huolto-organisaation käsikirja, 2-3)

Utin Jääkäriyrykmentin helikoptereiden huolto- ja korjaustoiminnan tarkoituksena on tuottaa Huolto-organisaatiokäsikirjan määrittämässä laajuudessa määräaikaishuoltoja sekä vika- ja vauriokorjauksia ja näin ylläpitää Utin Jääkäriyrykmentin helikopteri toiminnan operatiivista valmiutta. Huolto- ja korjaustoiminnan tarkoituksena on myös antaa lentotekniselle henkilöstölle tyyppikelpuutukseen (ILMAVE LNTTEKNOS PAK I 1:6) vaadittavaa määräaikaishuoltoharjoittelua.

Utin Jääkäriyrykmentin esikunnan Lentotekninen osasto ohjaa ja valvoo Utin Jääkäriyrykmentin lentoteknisen huolto-organisaation huoltotoimintaa. Lentotekninen osasto toteuttaa Maavoimien esikunnan määrittelemää strategiaa mm. laatimalla vastuullaan olevat toimialansa operatiiviset suunnitelmat ja vastaten toimialansa toiminnan ja resurssien suunnittelusta ja seurannasta (TRSS). Osasto vastaa Utin Jääkäriyrykmentin lentokaluston pitkän tähtäimen huollatuksen suunnittelusta ja seurannasta yhteistyössä Lentotekniikkalaitoksen ja teollisuuden kanssa. Lentotekninen komppania ja helikopterikomppaniat osallistuvat em. tehtäviin. Lentotekninen osasto osallistuu lentoteknisen henkilöstön ja reserviläisten koulutuksen ja kelpuutusten suunnitteluun ja seurantaan. Lentotekninen komppania ja helikopterikomppaniat vastaavat henkilöstönsä ja reserviläisten koulutuksen yksityiskohdista yksiköissään.

Utin Jääkäriyrykmentin lentoteknisessä huolto-organisaatiossa Lentoteknisen komppanian päätehtävänä on suorittaa kunnossapitotason 1 huolto- ja korjaustehtävät. Lentotekniseen komppaniaan kuuluu Komentojoukkue, Huolto- ja korjausjoukkue sekä Materiaalijoukkue. Komentojoukkue vastaa työn suunnittelusta, asiantuntijapalvelusta ja kunnossapitotason 1 laadunvarmistuksesta. Huolto- ja korjausjoukkue vastaa lentokaluston kunnossapitotason 1 vika- ja määräaikaishuolloista. Sekä Huolto- ja korjausjoukkue että Materiaalijoukkue vastaavat lentokalustoon liittyvien laitteiden ja varusteiden huolloista ja vikakorjauksista yhdessä niille määriteltyjen tehtävien puitteissa. Materiaalijoukkue tuottaa lentoteknisen huolto-organisaation tarvitsemat lentotekniset materiaali- ja palvelut, lentovarustehuollon sekä lentoteknillisen suojavarustehuollon palvelut. Materiaalijoukkueen tehtäviin sisältyy myös lentoteknisten huoltovälineiden huollot ja korjaukset sekä tukeutumismateriaalin ylläpito.

Helikopterikomppanioiden tehtävänä on tuottaa koulutettuja helikopteriohjaajia ja teknistä henkilöstöä lentomiehistöihin sekä käyttöhuollon tarpeisiin siten, että pataljoonan lentokoulutus- ja tukipalvelutavoitteet sekä valmiusvaatimukset pystytään täyttämään.

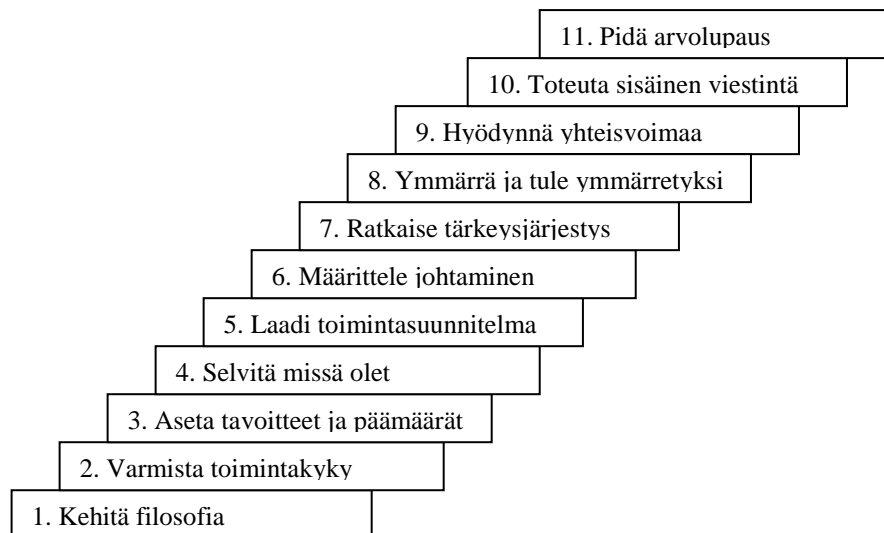
mään. Helikopterikomppaniat kouluttavat lentoteknistä henkilöstöä sodanajan joukkoihin sijoitettavaa reserviä.

Utin Jääkäriyrykmentin lentoteknisessä huolto-organisaatiossa Helikopterikomppanioiden päätehtävänä on suorittaa kunnossapitotason 1 mukaiset käyttöhuoltotehtävät. Helikopterikomppaniat toteuttavat henkilöstön ja varusmiesten käyttöhuoltokoulutuksesta sekä yhdessä Materiaalijoukkueen kanssa vastaavat lentopalveluksessa olevan lentokaluston polttoainejakelusta.

3 HUOLTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

3.1 Kehittyvä organisaatio

Vuorovaikutus on kehittyvän organisaation tunnusmerkki. Tämän perusajattelun keskeisiä piirteitä ovat mm. kehittyminen ja kasvu, perusfilosofian mukainen toiminta, osaamisen laaja hyödyntäminen eli laajemmat toimenkuvat, ihmisten välisen vuorovaikutuksen korostuminen sekä toiminnallinen vapaus. Organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen ominaisuudet heijastuvat puolestaan Juutin (2006, 205) mukaan organisaation rakenteeseen. Organisaation rakenteen pohjalta syntyy organisaation työntekijöille yhteinen näkemys toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja olosuhteista. Yhteinen näkemys luo pohjan toiminnan suunnittelulle, järjestämiselle, ohjaukselle ja valvonnalle mahdollistaen johtamisen. (Lämsä & Hautala 2005, 152; Viitala 2005, 218.) Johtaminen ja esimiestoiminta perustuvat enemmän inhimilliseen vuorovaikutukseen ja päätökset perustuvat laajempiin seikkoihin kuin pelkkiin koviin faktoihin. Halutaan ja osataan ottaa huomioon enemmän myös harkinnanvaraisia tekijöitä ja intuitioita. Matti Vilkkumaa on laatinut organisaation kehittämiseksi yhdentoista askelman ohjelman, jolla organisaatio voi kehittää kokonaistoimintakykyään.



Kuva 3. Yksitoista askelmaa organisaation toimintakyvyn kehittämiseksi (Vilkkumaa 2007, 8)

3.2 Organisaation olemassaolon oikeutus

Organisaatiolla on oltava jokin olemassaolon oikeutus. Organisaation toimintakyvyn ja toiminnan kehittäminen lähtee filosofisen perustan määrittämisestä. Filosofinen perusta muodostuu ihmisen peruskomuksista ja ajatuksista, joiden kautta tarkastellaan ympäröivää maailmaa ja joiden perusteella tehdään omaa toimintaa koskevia valintoja. Organisaation filosofinen perusta antaa rajat organisaation olemassaololle ja kehittämiselle. Filosofiaa tarvitaan, että kehittyvä organisaatio voisi toimia ja kehittää edelleen toimintaansa pitkällä aikavälillä. Filosofia antaa perustan tarpeellisille päätöksille ja valinnoille, joita tehdään strategisen suunnittelun ja operatiivisen johtamisen yhteydessä. Ellei organisaatio kehittä itselleen selkeätä filosofiaa, on vaarana, että toiminnasta tulee ajopuumaista ja valinnoista tämän johdosta epäjohdonmukaista. (Vilkkumaa 2007, 8, 15.)

Mielikuvat organisaation filosofisesta perustasta vaikuttaa syvemmillä ihmisten ajatusmaailmassa ja ovat näin ollen lähempänä ihmisten arvoja. Kamenskyn (2004, 48, 60) mallissa ei lähdetä käsittelemään asiaa yhtä syvältä organisaation perusfilosofioista, vaan Kamensky lähtee tarkastelemaan organisaation olemassaolon oikeutuksen muodostumista suoraan toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen kautta. Tässä ajatusmal-

lissa toiminta-ajatuksella ilmaistaan organisaation perustarkoitus eli miksi organisaatio on olemassa.

Puolustusvoimissa toimivan organisaation perusta rakentuu vastauksista kysymyksiin;

1. Onko organisaatio olemassa tuottaakseen hyviä ja asianmukaisia palveluita asiakkailleen?

2. Onko organisaatio olemassa pitääkseen toimintakustannukset mahdollisimman alhaisena?

Organisaation filosofiaan ja tämän kautta koko toiminnan suunnitteluketjuun sekä erityisesti operatiiviseen toimintaan vaikuttaa todella suuresti se, kumpaa edellä olevista pidetään organisaatiotoiminnan lähtökohtana. Ensimmäinen vaihtoehto antanee toiminnalle huomattavasti ”pehmeämmän” tuleman kuin jälkimmäinen. On aihetta korostaa, että organisaation kannattavuusvaatimusta ei tietenkään unohdeta eikä tule unohtaa ensimmäisen kohdan mukaisessa filosofiassa. (Vilkkumaa 2007, 17.) Nykyisessä yhteiskunnassa molempiin vaihtoehtoihin tulee kiinnittää huomiota vaikka toinen vaihtoehtoista joudutaan valitsemaan toteuttamisen kohteeksi. Lentoteknisellä alalla hyvien ja asianmukaisten palveluiden tuottaminen nousee etusijalle. Tämän tiedostaminen antaa hyvän perustan organisaation kehittämislle.

Vilkkumaan mukaan (2007, 18), jos organisaatio tarkastelee toimintaansa kehittyvän organismin kaltaisena, johtaa se usein myös humaaniin ihmiskäsitykseen. Jos organisaation ihmiskäsitys on humaninen, se korostaa kehittyvän organismin mahdollisuutta jolloin lähtökohta-ajatuksia ovat:

1. ihminen on toimiva kokonaisuus
2. ihminen tiedostaa oman toimintansa perustan
3. ihminen haluaa toimia hyvin ja toteuttaa omaa filosofiaansa
4. ihmisen voimavarat tulevat parhaiten esiin mahdollistamalla edellinen
5. ihmisten kokonaisvoimavarat on järkevää ottaa käyttöön mahdollisimman laajasti
6. ihminen on ainutlaatuinen kokonaisuus, jota ei voi korvata
7. työn on oltava sellaista toimintaa, joka auttaa ihmistä toteuttamaan itseään
8. ihminen on tehokkaimmillaan, kun hänen kokonaishyvintönsä on riittävän korkealla ja se voi kehittyä edelleen.

3.3 Kokonaistoimintakyvyn kehittäminen

Toimintakyky on sekä yksilön että laajempien kokonaisuuksien kuten organisaation ominaisuus. Organisaation toimintakyky koostuu toisaalta sen jäsenten eli kaikkien työntekijöiden (myös johdon) toimintakyvystä ja toisaalta organisaation omasta toimintakyvystä. Organisaation kannalta toiminnallisen jatkuvuuden turvaaminen on tärkeää. Parhaiten jatkuvuus turvataan kokonaistoimintakyvyn kehittämisen kautta. (Vilkkumaa 2007, 8, 9, 43.)

Yksilön kuten myös organisaation toimintakyky muodostuu useammasta eri ulottuvuudesta tai osasta, jotka kaikki ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Niitä kuvaavia jaotteluja on erilaisia riippuen tarkastelijan omaksumasta filosofiasta ja ajattelun tasosta.

Matti Vilkkumaa (2007, 43) jakaa toimintakyvyn ulottuvuudet neljään osa-alueeseen:

1. fyysinen ulottuvuus (FU), koostuu organisaatioilla ja yksilöillä hieman eri asioista. Yleisesti voidaan ajatella, että fyysinen ulottuvuus on sekä organisaatio- että yksilötasolla eräänlainen mahdollistaja; perusta, jolle toiminta voidaan rakentaa ja joka on välttämätön edellytys toiminnalle ylipäätään. Organisaation toiminnassa tarkoittaa organisaation toimitiloja, koneita, laitteita, tietojärjestelmiä, jne.
2. henkinen ja sielullinen ulottuvuus (HSU), joka muodostuu toiminnan perustasta, perususkomuksista, toiminta-ajatuksesta, organisaation ja yksilön arvoista, visioista, toimintatavoista, tiedoista, taidoista, jne.
3. vuorovaikutusulottuvuus (VU), joka muodostuu organisaation sisäisestä ja ulkoisesta vuorovaikutuksesta eri toimijatahojen kanssa. Yksilön vuorovaikutusulottuvuus on yksilön vuorovaikutuksen toteuttamiseen liittyvät menettelyt ja mallit, se miten hän on vuorovaikutuksessa eri toimijatahojen kanssa
4. emotionaalinen ulottuvuus (EU), joka muodostuu organisaatiossa ja yksilön tunnetasapainosta sekä HSU:n yhteydessä osatekijöiden tuottamasta tunnetilasta.

Oleennaista on huomata, että kaikkia ulottuvuuksia on kehitettävä, jotta toimintakyky kokonaisuudessaan kehittyisi toivottuun suuntaan ja toivotulle tasolle. Toimintakyvyn

varmistaminen on kaiken kehittämisen ja kehittymisen lähtökohta. Eri ulottuvuuksien kehittäminen asettaa reunaehdoja ja vaatimuksia organisaation strategian eri osille sekä niiden käytäntöön ottamiselle. (Vilkkumaa 2007, 43.)

Organisaation osalta tilanne on yksilötasoa vaativampi, koska organisaation on kehitettävä sekä organisaatiotason neljää ulottuvuutta että jokaisen henkilön toimintakyvyn ulottuvuuksia. Vain näiden samansuuntainen ja riittävän yhtenäinen kehitys voi johtaa hyvään toimintakykyyn sekä organisaatio- että yksilötasolla. Liian usein jätetään yksilötason kehittäminen pelkästään yksilön omaksi asiaksi. Tämän vuoksi monet hyvää tarkoittavat kehittämishankkeet jäävät puolitiehen. Terve yksilö ja organisaatio hakeutuvat tasapainoon tavalla tai toisella. Jos eri ulottuvuuksien kehitystasoissa on suuri ero, tasapaino voi kehittyä alhaisimmalla tasolla olevan ulottuvuuden mukaiseksi. Tämä puolestaan heikentää voimavarojen käyttöä tehokkaaseen ja tulosta tuottavaan toimintaan. (Vilkkumaa 2007, 45, 46.)

Organisaatiossa käytetään paljon aikaa sellaisten asioiden, tilanteiden ja tapahtumien jatkuvaan käsittelyyn, joihin ei voida vaikuttaa. Asioiden käsittely saattaa liittyä jollakin tavalla organisaation toimintaan, mutta välillisesti tai kokonaan siihen osaan johon ei voida vaikuttaa, sitä huonompi on asioiden prosessoinnin seuraus. Koska tämä jatkuva prosessointi ei tuota tulosta ja toimintakyky laskee jo suoraan tähän käytetyn ajan verran. Lisäksi henkilöille syntyy vaikutelma, etteivät he voi vaikuttaa asioihin, tilanteisiin ja tapahtumiin mikä vähentää toimintakykyä edelleen. (Vilkkumaa 2007, 50.)

Ennakoiva organisaatio keskittyy tehokkaasti omaan perustehtäväänsä sekä tätä tukeviin valintoihin ja päätöksiin. Lisäksi se jättää vaikutuspiirinsä ulkopuolella olevat asiat, tapahtumat ja tilanteet hyvin pienelle käsittelylle omassa toiminnassaan. (Vilkkumaa 2007, 51.)

3.3.1 Fyysinen ulottuvuus

Tarkasteltaessa asiaa toimintakyvyn yleisedellytyksenä, voidaan havaita yhtäläisyyksiä sekä yksilöiden että organisaation fyysinen ulottuvuuden osalta.

Vilkkumaan mukaan (2007,49) päätavoite on, että organisaation ja henkilöstön toimintakyky on korkealla tasolla. Organisaation korkeaa tasoa osoittaa se, että sen mate-

riaaliset valmiudet kuten; toimitilat, koneet, kalustot, laitteet, tietojärjestelmät sekä muut apuvälineet toimivat hyvin. Henkilöstön korkeaa fyysistä toimintakykyä osoittaa sekä työtyytyväisyysaste, henkilöiden hyvä fyysinen toimintakyky. Indikaattoreina ovat mm. sairaspöissaolujen ja vaihtuvuuden määrä.

Organisaation ja henkilöstön kehittämistavoitteina voidaan pitää, että jokaisella henkilöllä on käytössään riittävä työskentelytilat omaan toimintaansa varten. Työvälineet, laitteet, kalusto ja työympäristö pidetään toimintakunnossa, niitä huolletaan ja ylläpidetään säännöllisesti. Jokainen niiden käyttäjä vastaa omalta osaltaan niiden pysymisestä hyvässä kunnossa. Erittäin tärkeätä on, että jokainen toimija pitää huolta omasta fyysisestä kunnostaan. Utin Jääkäriyrykmentissä jokaiselle henkilölle, jonka henkilökohtainen kuntoindeksi (HKI) todetaan heikoksi, laaditaan fyysisen kunnan kehittämisohjelma. Kehittämisohjelman toteutuminen on jokaisen henkilön omalla vastuulla, mutta kuntoindeksin kehittymistä seurataan vuosittain tehtävillä lihaskuntoa ja kestävyyttä mittaavilla testeillä. Yksilön fyysisen toimintakyvyn tavoitteena on, että yksilö itse kokee olevansa hyvässä fyysisessä kunnossa.

Mitä parempi yksilön fyysinen toimintakyky ja organisaation fyysinen toimintakyky ovat, sitä paremmat mahdollisuudet ovat organisaation ja yksilöiden kokonaistoimintakyvyn nostamisen korkealle tasolle sekä kehittymiselle vielä korkeammaksi.

3.3.2 Henkinen ja sielullinen ulottuvuus

Vilkkumaan mukaan (2007, 57, 58) henkisen ja sielullisen ulottuvuuden kehittäminen jätetään usein yksilön ja henkilön oman aktiviteetin varaan. Lisäksi siihen kertyy ainesta paljon muualtakin kuin organisaatiosta. Jokainen työntekijä toimii vuorovaikutussuhteessa usein muiden työntekijöiden kanssa joista jokainen vaikuttaa omalta osaltaan tähän ulottuvuuteen ja sen kehittymiseen. Organisaatiotoiminnassa on kuitenkin tärkeätä, että jokainen organisaatiossa toimiva yksilö toimii organisaation tavoitteiden ja päämäärien suuntaan.

Päätavoitteena on, että organisaation henkinen ja sielullinen ulottuvuus takaa korkean toimintakyvyn. Tämän toteuttaa parhaiten se, että jokainen työntekijä voi aidosti hyväksyä organisaation perusfilosofian, ihmiskäsityksen, perususkomukset ja ajatuksen keskinäisestä riippuvuudesta.

Tavoitteena organisaation kehittämiseksi on, että organisaation perusfilosofia, ihmis- käsitys, perususkomukset, toiminta-ajatus, arvot ja visio kirkastetaan sekä selvitetään henkilöstölle. Nämä edellä mainitut asiat tulee käydä läpi määräajoin yhteisillä koulu- tuspäivillä ja kehityskeskusteluissa. Jokainen henkilökuntaan kuuluva tulee osata toi- mia näiden periaatteiden mukaisesti ja ottaa ne huomioon omassa toiminnassaan. Pää- tavoitteen toteuttamiseksi jokaiselle toimijalle laaditaan koulutus- ja kehittymissuun- nitelmat. Koulutus- ja kehitystapahtumat mahdollistavat kunkin henkilön henkisen ja sielullisen ulottuvuuden kehittämisen, että tiedollisen ja taidollisen kehittämisen. Kou- lutus- ja kehittymissuunnitelmat laaditaan yhteistyössä henkilöiden kanssa ennen kehi- tyskeskusteluja, joissa ne käydään läpi ja sovitaan mahdolliset osaamisvajeen täyttä- mistoimenpiteet.

Uuden henkilön valinnassa keskeinen paino on henkilön soveltuvuudessa vaativien tehtävien suorittamiseen ja kehittymishalukkuuteen kuin suoraan tehtävään liittyvissä tiedoissa ja taidoissa. Lentoteknisessä työssä ammatillisen peruskoulutuksen tehtävänä on muokata henkilöiden ajatusmaailma lentoturvallisuutta tukevaksi ja vastuuta kan- tavaksi ja vasta työelämässä koulutetaan organisaation omassa koulutusjärjestelmässä henkilölle tehtävään liittyvät ammatilliset tiedot ja taidot.

Tavoitteiden saavuttamista ja kehittymistä mitataan henkilöstökyselyillä, kehityskes- kustelujen yhteydessä sekä jokaisen henkilökuntaan kuuluvan kanssa kerran vuodessa tehtävällä itsearviointilla. Tiimiytyneessä toiminnassa jokainen tiimi tulee arvioida omaa sekä jäsentensä saavuttamista sekä kehittymistä jokaisen projektin jälkeen tai vähintään kaksi kertaa vuodessa.

3.3.3 Vuorovaikutusulottuvuuden kehittäminen organisaatiossa

Vilkkumaan (2007, 60, 61) mukaan organisaatio kehittämisessä tulee ottaa ensin kan- taa siihen, mikä on tämän hetkinen tilanne esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaiku- tuksessa. Kuinka hyvin tämä vuorovaikutus noudattaa organisaation perusfilosofiaa, mitkä ovat vuorovaikutukseen liittyvät perususkomukset ja mitkä ovat todelliset ar- vot? Selvittämisessä kannattaa kiinnittää huomiota kielenkäyttöön eli siihen mitä ja miten sanotaan. Kun nykytilanne on selvinnyt, voidaan asettaa tavoitetila ja pohtia niin konkreettisesti kuin halutaan eri tavoitetasoja ja niiden mahdollista mittaamista eli seurantaa.

Vuorovaikutus kehittyvässä organisaatiossa on tasavertaista ja tasapainoista, joka toteuttaa win-win – periaatetta. Jokainen vuorovaikutustilanne organisaation sisällä tulee toteuttaa dialogiperiaatetta, jolloin esimiehen tai ylempänä organisaatiossa olevan asema ei saa vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen. Henkilöstön merkitys kaikissa vuorovaikutustilanteissa on aihetta muistaa aina ja jokaisen.

Kehittymistä seurataan henkilöstökyselyjen, kehityskeskustelujen sekä asiakaskyselyjen avulla. Erityinen paino arvioinnissa on asiakkaan ja alaisen käsityksessä vuorovaikutuksen sisällöstä ja tasosta. Tiimit arvioivat vuorovaikutuksensa sisältöä vähintään kaksi kertaa vuodessa.

3.3.4 Emotionaalinen ulottuvuus

Emotionaalisessa ulottuvuudessa tunnetasapainon tai tunnetilan merkitys kasvaa, koska tunnetasopaino tai emotionaalinen ulottuvuus vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutukseen. Ajatus siitä, että jokainen voi vaikuttaa tunteisiinsa ja hallita niiden aiheuttamaa vaikutusta, antaa vahvan mahdollisuuden kehittää tätä osaamista. (Vilkkumaa 2007, 63.) Mikäli tunteiden vaikutusta ei kyetä hallitsemaan aiheuttaa se ennen pitkää kielteisiä vaikutuksia. Kielteiset vaikutukset usein ovat toimintakykyä heikentäviä, koska usein nämä vaikutukset jäävät pyörimään henkilöiden ajatuksiin ja saattaa aiheuttaa ristiriitatilanteita työyhteisössä. Päättävöitteena onkin, että jokainen työntekijä kokee olonsa turvalliseksi, koska saa toimia itselleen tärkeässä tehtävässä sekä toteuttaa omaa perusajatusmaailmaa ja omia arvojaan.

Tavoitteena voidaan pitää, että jokaisen työntekijän omanarvontunto sekä turvallisuuden kokeminen tulee olla korkealla tasolla. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa oman toimintansa suunnitteluun ja kehittämiseen. Jokaisen työntekijän kehityssuunnitelma sisältää myös emotionaalisen ulottuvuuden kehittämisen. Tähän kohtaan tulee kiinnittää erityistä huomiota esimies-alaiskeskusteluissa ja kehityskeskusteluissa. Jokainen työntekijä kokee osaavansa hallita tunteiden kielteiset vaikutukset ja osaa suunnata toimintansa myönteiseen ja tätä kautta kehittää omaa toimintakykyään aikaisempaa paremmaksi.

Tavoitteiden saavuttamista ja kehittymistä seurataan ja mitataan työilmapiirikyselyjen kautta. Lisäksi kehityskeskusteluissa arvioidaan emotionaalisen ulottuvuuden kehit-

tymistä ja tasoa. Kehittymissuunnitelmien toteutumisseuranta tulee toteuttaa kehityskeskusteluissa.

3.4 Päämäärän ja tavoitteen asettaminen

3.4.1 Organisaation toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on lyhyt, yleensä muutaman lauseen mittainen määritelmä siitä, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatuksen tulisi kuvata organisaation olemassaolon tarkoitusta, erityisesti sitä, mitä yrityksellä on tarjota asiakkaille, julkisen sektorin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla kansalaisille. Toiminta-ajatuksen tulisi antaa organisaation johdolle ja henkilöstölle kuva siitä kokonaistavoitteesta, johon heidän tulisi yhdessä pyrkiä. (Kaplan, Norton 2009, 57.) Jos organisaatiossa työskentelevistä tuntuu vaikealta hahmottaa asiaa toiminta-ajatus nimikkeellä, he voivat muuttaa sanan esimerkiksi perusajatuksiksi, missioksi tai vastaavaksi organisaation toimintaa määritteleväksi perustaksi.

3.4.2 Visiot ja organisaation arvot

Visio on organisaation tulevaisuuden tahtotila, jonka perustana ovat organisaation arvot. Arvot edustavat periaatteita, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan ja niillä on vaikutusta Rankin (1999, 17–18) mukaan vision määrittelyyn ja strategisiin valintoihin. Arvot kuuluvat osana organisaation kulttuuriin. Visiossa määritellään selkeän ja yksityiskohtaisesti organisaation keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet. Vision tulisi määritellä strategialle kunnianhimoisia tavoitteita, mukaan lukien selkeät mittarit ja tarkoin määritellyn aikataulun. (Kaplan, Norton 2009, 60.)

Visio ja strategia eivät ole luonteeltaan pysyviä, vaan muuttuvat organisaation toimintaympäristön mukana. Visio tulisi tarkentaa suhteessa toimintaympäristöön samalla katsoen, miten huoltopalvelujen kysyntä ja tarjonta rakentuvat tässä kyseisessä toimintaympäristössä. Huomioitavaa ovat myös huoltotoiminnan kehittämistarpeet, suhteessa ydinsidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin sekä henkilöstön omat näkemykset. Monipuolinen tapa rakentaa visiota varmistaa huomion kohdistumisen vision ja strategian kannalta olennaisiin kohteisiin. (Lumijärvi 2002, 34.)

Organisaation kulttuuri integroi yksilöiden uskomuksia, yhdistää heidän pyrki-
myksiään ja suuntaa toimintaa yhteiseen suuntaan (Strömmer 1999, 56; Lämsä &
Hautala 2005, 176.) Arvot, uskomukset ja normit ovat yleensä tiedostamattomia, mut-
ta ne vaikuttavat siihen, mitä pidetään tärkeänä ja oppimisen arvoisena (Ranki 1999,
17.) Osaamisen johtamisen peruseriaatteina toimivilla arvoilla on selkeä yhteys
osaamiseen kehittämiseen (Ollila 2006, 221.)

Organisaation johtoryhmän tulisi kokoontua vähintään kerran vuodessa strategia päi-
vitystä varten. Kokoontumisessa ryhmä käy läpi ja vahvistaa uudelleen organisaation
toiminta-ajatuksen, arvot ja vision. Se analysoi ulkoista ja sisäistä tietoa ja kokoaa
kriittiset strategiset kysymykset ja analysoi ne nelikenttä eli SWOT -analyysillä. Jos
johtoryhmä havaitsee, että organisaation strategiaan tai kulttuuriin on tehtävä tulevina
vuosina suuria muutoksia, se selventää muutostarvetta laatimalla strategisen muutos-
suunnitelman, jonka avulla se voi tiedottaa muutoksesta organisaatiolle. Muutossuun-
nitelmassa tarkastellaan organisaation senhetkisiä rakenteita, kykyjä ja prosesseja ver-
rataan siihen, millaisia niiden tulisi olla 3 - 5 vuoden kuluttua. (Kaplan, Norton 2009,
61, 88.)

Arvojen määrän on hyvä olla suhteellisen pieni, 4 - 5 riittää varsin hyvin. Organisaati-
on on löydettävä ne arvot, jotka ovat organisaation kulttuuriin sopivia ja jotka voidaan
toteuttaa todellisina arvoina. Hyvin valitut organisaation arvot voivat olla olemassa
pitkän aikaa, kymmeniä vuosia. Henkilöstön tulee hyväksyä ja tuntea arvot omakseen.
Tämän vuoksi organisaation tulee käydä jatkuvaa keskustelua arvojen sisällöstä ja vai-
kutuksesta käytännön tekemiseen.

Organisaation arvojen määrittämisprosessin avaa organisaation ylin johto esittämällä
arvokeskustelun käyntiä. Arvokeskusteluissa tulee olla riittävän kattava määrä henki-
löstöä mukana. Keskusteluun on varattava riittävästi aikaa. Arvot on määriteltävä ja
perusteltava, sekä lisäksi avattava niiden keskeisin sisältö. Arvojen sisällöstä ja jal-
kauttamisesta käytännön tekemiseen käydään jatkuvaa keskustelua esimerkiksi esi-
mies - alaiskeskusteluissa, mutta myös muut keskustelutilanteet ovat mahdollisia. Jo-
kaisella on oikeus kyseenalaistaa toisen henkilön arvon mukainen tai vastaava toimin-
ta. Kyseenalaistus käsitellään yhteisesti oman yksikön, tiimin tai osaston keskuudessa.
Säännöllisin väliajoin organisaatio tekee analyysin siitä, miten eri arvot toteutuvat
käytännössä. Keskeinen seikka on se, miten hyvin henkilöstö on sisäistänyt arvot ja

oppinut kehittämään toimintaansa arvojen mukaiseksi. Edellä tehty analyysi ja sen perusteella tehtävät arvioinnit ja johtopäätökset toteutetaan jälleen laajassa yhteisessä keskustelussa koko henkilöstön kanssa. Tämä auttaa arvojen sisäistymistä sekä jokaisen henkilön arvojen mukaisen toiminnan kehittymistä. (Vilkkumaa 2007, 80 - 81.)

4 ANALYSOINTI

Kun strategisen suunnitelman perusteet ovat määritetty, organisaation on selvitettävä mistä se lähtee liikkeelle. Erityisen tärkeitä on selvittää organisaatiotoiminnan kannalta keskeisten tekijöiden kehityssuunnat, jotka vaikuttavat tai joiden tulee vaikuttaa seuraavien kehityskohteiden sisältöön.

Vilkkumaan mukaan (2007, 103) analyysit ovat organisaation toiminnan kehittämisen peruskivet. Ne auttavat lähtökohtatilanteen hahmottamisessa ja tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa. Kaikki analyysit on tehtävä huolella. Niiden tulee perustua tosiasioiden tunnistamiseen ja tunnustamiseen.

4.1 Strategian ja tavoitteiden asettaminen

Analyysit antavat pohjan strategian kehittämiseksi ja tavoitteiden asettamiselle. Jokainen organisaatio tarvitsee strategian antamaan toimintaansa ohjaavat ja suuntaa näyttävät pitkän aikavälin tavoitteet. Myös organisaatiotoiminta on tavoitteellista toimintaa. Se edellyttää, että koko henkilökunnalle selvitetään, mitä tavoitellaan ja mitä päämääriä halutaan saavuttaa. Niiden tulee olla kaikille riittävän selkeät. Organisaation on määriteltävä omat pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteensa. Tavoitteen asettamisprosessia kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi. Asetetut tavoitteet on osattava vielä viestiä oikealla tavalla kaikille toiminnan tasoille.

Voidakseen toimia käytännön toiminnan ohjaajana strategisen tavoitteen on oltava riittävän määritetty ja yksilöity. Yksilöinti auttaa myös asettamaan oikeat, hyvät ja riittävät mittarit tavoitteen saavuttamiselle. Mittareiden tehtävänä on ohjata toimintaa ja käyttäytymistä. Hyvä strateginen tavoite on muotoiltu selkeästi siten, että se vaatii organisaatiolta vielä aikaisemmasta toiminnasta poikkeavaa toimintaa. Ellei tavoitteen saavuttaminen edellytä tekemistä, se ei myöskään kannusta aikaisempaa parempaan toimintaan. Strategisen tavoitteen on oltava riittävän haasteellinen, että se vaatii organisaatiolta realistisia ponnisteluja ja jotta toteuttajat eivät luovuttaisi.

Aikasidonnaisuus edellyttää tavoitteiden sitomista aikamääreeseen, joka voi olla pitkäänkin. Esimerkiksi strategisten ja vuositavoitteiden välillä voi olla useita vuosia. Strategiset tavoitteet on asetettava suhteellisen pitkälle aikavälille, esimerkiksi 10 - 15 vuodelle.

Organisaation asettamien tavoitteiden on oltava samaan suuntaan vaikuttavia, etteivät ne heikennä toistensa merkitystä. Tämän vuoksi tavoitteiden asettamisen yhteydessä niiden keskinäinen yhteen hiominen on tärkeitä. Merkittävä rajoitus tai mahdollisuus tavoitteiden asettamisessa on se, että niiden määrä on oltava suhteellisen vähäinen. Sopiva määrä on 1-2 tavoitetta; kehittämistä, ulkoista ja sisäistä toimintaa ja organisaation taloutta kohti. (Vilkkumaa 2007, 137.)

4.2 Keskeisiä vaatimuksia mittareille

Oleellisuus, mittarin antamalla tiedolla on oltava oleellinen merkitys päätöksenteossa, jolloin tieto tuottaa lisäarvoa päätöksen tekemisessä. *Edullisuus*, mittarin tuottama tiedon on oltava suhteellisen edullista tuottaa. Kalleus voi syntyä ajan, työmäärän, muun vaivan tai vaihtoehtoiskustannusten kautta. *Oikeellisuus*, mittarin tiedon tulee olla riittävän oikea ja antaa tarpeeksi harhaton kuva mitattavasta asiasta. *Tarkkuus*, mittarin tarkkuuden tason on oltava sellainen, että päätökset voidaan sillä tarkkuudella tehdä. Lähtökohtana myös on se, että toistetussa tilanteessa saadaan riittävän samanlainen mittaustulos. Käytännössä tarkkuusvaatimus edellyttää usein selkeitä mittaussääntöjä ja ohjeita. *Luotettavuus*, tiedon käyttäjän on voitava uskoa, että saatu tieto on niin luotettava, että sitä voi käyttää päätöksenteossa. (Vilkkumaa 2007, 140.)

Asetettavat tavoitteet ja valitut strategia perustuvat saatuun ja käsiteltyyn tietoon. Mitä paremmin prosessin aikaisemmat vaiheet on tehty, sitä parempia ratkaisuja syntyy ja sitä luontevammin organisaation strategian sisältö sekä tavoitteet saadaan aikaan. Suurin riski tässä vaiheessa on organisaation johdon haluttomuus ottaa huomioon tulevien toimintaympäristön muutosten vaikutusta. Liian usein lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että tulevaisuus on menneen toisinto. (Vilkkumaa 2007, 106.)

4.3 Toimintasuunnitelma

Perusstrategian valinta antaa yritykselle perustan strategisten tavoitteiden, strategisten toimintasuunnitelmien sekä niiden kautta vuosisuunnitelmien laatimiseen. Näiden

kautta organisaatio toteuttaa strategisen suunnitelmansa eli strategiansa. (Vilkkumaa 2007, 135). Perusstrategian valinnan jälkeen organisaation on osattava asettaa pitkän aikavälin tavoitteensa, jotka ohjaavat alemman ja lyhyemmän tason organisaatiotoiminnan suunnittelua sekä käytännön tekemistä (Vilkkumaa 2007, 9). Organisaatio valitsee lähtökohdan, josta se lähtee liiketoiminnan menestystä kehittämään. Valinta on merkittävä sen vuoksi, että se muodostaa pohjan suurelle joukolle muita valintoja. (Vilkkumaa 2007, 133.)

Strategisten tavoitteiden asettamisen jälkeen on asiat vietävä lähemmäksi käytännön toteutusta. Tällöin asetetaan vuosittaiset tai vielä lyhyemmän ajan tekemisen tavoitteet, jotka perustuvat edellisen kohdan strategiaan tavoitteisiin. Tärkeää on, että strategiset tavoitteet todella vaikuttavat käytännön tekemisen tavoitteisiin, koska strategiset tavoitteet toteutuvat käytännön tekemisen kautta. (Vilkkumaa 2007, 106.)

Käytännön toiminta

Käytännön tekeminen toteuttaa kahden edellisen kohdan mukaiset tavoitteet. Jokaisen henkilön on tiedettävä, miten toimimalla ja mitä tekemällä hän auttaa organisaatiota tavoitteita kohti kulkemisessa. Henkilön on myös tiedettävä, miten toimimalla hän vie organisaatiota johonkin muuhun suuntaan. On siis välttämätöntä, että jokainen henkilö on selvillä siitä, mitä häneltä käytännön työssä vaaditaan. (Vilkkumaa 2007, 107.)

Seuranta ja uusi analysointikierto

Kaikkea tavoitteellista toimintaa on seurattava. Seurannan kautta organisaatio saa uutta tietoa ja voi tehdä uusia analyysyjä oppiakseen toiminnastaan ja voidakseen tehdä uusia ja parempia suunnitelmia tulevaa varten. Seurannan on oltava jatkuvaa ja järjestelmällistä, jotta saadaan riittävästi pohjaa tulevaisuutta varten. Organisaation tulee valita, mitkä ovat seurannan keskeiset kohdat. (Vilkkumaa 2007, 107.)

Tulevan hahmottaminen

Toteuttaessaan analysointiprosessiaan organisaation on otettava kantaa siihen, miten analysoitavat tekijät kehittyvät tulevaisuudessa. Keskeisenä tarkoituksena on saada aikaan organisaation tulevaa toimintaa liittyviä tavoitteita. Voidakseen päättää niistä, on osattava arvioida, miten ne kehittyvät tulevaisuudessa strategisen aikajänteen kuluessa. (Vilkkumaa 2007, 107) Tämä aikajänne on pitkä, mielellään 10- 20 vuotta. Merkittävää on, miten organisaatio katsoo eri tekijöiden kehittyvän tämän aikajänteen aikana.

Toiminta ympäristön analysointi

Organisaation toimintaympäristö koostuu erilaisista tekijöistä. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää tutkailla toimintaympäristön keskeisiä kehitys- ja muutos-suuntia. Toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä voi analysoida erikseen silloin, jos niihin sisältyy erityisen vaikuttavia osatekijöitä, joiden merkitys on suuri. Tällöin on pohdittava, mitkä toimintaympäristöön vaikuttavista eri tekijöistä ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeitä ja vaikuttavat eniten pitkän ajan eli 10 – 15 vuoden kuluessa. Jos organisaation strateginen aikajänne on vielä pidempi, tällöin on otettava kantaa sen mukaan. Toiseksi organisaation on hahmoteltava, miten tämä tai nämä erityiset tekijät kehittyvät eri suuntiin; toiset kehittyvät organisaation kannalta myönteiseen suuntaan ja toiset vähemmän myönteiseen suuntaan. Sekä uhat että mahdollisuudet tulee ottaa huomioon. Kannattaa kuitenkin muistaa, että tulevaisuus on enemmänkin mahdollisuuksien tulevaisuus kuin uhkien. (Vilkkumaa 2007, 110.)

Johtamisen ja esimiestoiminnan analysointi

Johtaminen ja esimiestoiminta vaikuttavat jokaisen henkilön toimintaan ehkäpä eniten koko organisaatiotoiminnassa. Tämän vuoksi sen analysointi on keskeinen kohta oman toiminnan analysoinnissa. Kuitenkaan ei ole tarkoitus analysoida ketään persoonaa vaan hänen toimintaansa johtajana ja esimiehenä. (Vilkkumaa 2007, 127.)

Carlsson & Forssellin (2008, 32) mukaan esimiehen rooli koostuu kolmesta osaluueesta, jotka ovat englanniksi manager, leader ja coach. Management-, leadership- ja coaching -termejä on yritetty kääntää suomeksi monella eri tavoin, mutta aivan osuvia nimityksiä ei ole löytynyt. Hyvin yksinkertaistettuna leadership edustaa ihmisen joh-

tamista, kun taas management tarkoittaa asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia.

Leader -roolissa toimiva esimies johtaa omalla esimerkillään ja piirtää tiimilleen organisaation suuresta visiosta johdettuja selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitekuvia ja suunnitelmia.

Manager -roolissa esimies taas keskittyy organisaation perustehtävien muuntamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Hän organisoii vastuut ja roolit keskittyy pelisääntöjen noudattamiseen ja edistämiseen. Teknisellä toimialalla, jossa normit, säädökset ja ohjeet ovat huomattavassa roolissa, esimiehen toiminta on manager – roolin mukaista.

Coach -roolissa esimies taas tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla, joka maksimoi jokaisen edellytyksiä onnistua, oppia ja voida hyvin. Nämä roolit eivät ole toisiaan poissulkevia ja ne menevät osittain päällekkäin.

Johtaminen ja esimiestoiminta ratkaisevat, miten organisaatio käytännössä toimii. Analyysissa selvitetään, onko johtaminen ja esimiestoiminta ja missä määrin:

- toimintaa ja tekemistä analysoivaa
- johdonmukaista ja sitä korostavaa
- riittävän ja selkeän tavoitteellista
- suunnitelmallista
- päätöksen tekemiseen pystyvää
- toimivallan ja ratkaisujen tekemistä tukevaa
- tehokasta myös ajankäytön suhteen
- luottamukseen kannustavaa
- vuorovaikutukseen innostavaa
- koko ajan eteenpäin menevää ja kehittyvä

4.3.1 Organisaatorakenteen analysointi

Organisaatorakenne on usein toimintaa hidastava tekijä. Samalla sillä on myös toimintaa vakauttava merkitys. Olennaista on, että organisaatorakenne on aidosti ajattelun mukainen.

Linjaorganisaatio

Organisaation virallinen rakenne määrittää sen valta- ja auktoriteettisuhteiden sijainnin. Se kanavoi omalta osaltaan organisaatiossa toimivien ihmisten energiaa ja antaa identiteetin aineksia. Perinteinen tapa jakaa vastuita organisaatiossa on tehdä se toimintoittain (funktionaalisesti). Toiminto-organisaation perusmuotona voidaan pitää rakennetta, jonka vahvuus perustuu sen alayksiköiden erikoistumiseen. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 84.)

Toiminnot tapahtuvan vaakasuorassa suunnassa, lateraalisesti eli linjassa. Johtaminen ja hallinto eli esikunnat tukevat linjan toimintaa ja ansaitsevat oikeutuksensa olemassaoloon sitä kautta, että ne tukevat ja auttavat tätä linjassa tapahtuvaa lisäarvon muodostumista. Tämä perusajatus voi unohtua, jolloin organisaation hierarkiatasojen lukumäärä voi kasvaa tarpeettomasti. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 85.) Linjaorganisaatiolla on myös Parkinsonin lain mukainen taipumus täydentää itseään (Pelin 2008, 27). Jos hierarkkiselta organisaatiolta puuttuu jotakin, sitä ei tuoteta kumppaneilta, vaan hankitaan organisaatioon (Halonen 2001, 58). Perustetaan vakansseja jokaista tehtävää varten ja palkataan lisätyövoimaa, jolloin organisaatio alkaa itse työllistää itseään. Pahimmillaan seurauksena on organisaatio, jossa kaikilla on kädet täynnä töitä, mutta ulos ei tule mitään (Pelin 2008, 27). 1990-luvun puolivälissä kehitetty liiketoimintaprosessin uudistaminen Business Process Reengineering (BPR) nimellä tunnettu kehittämisfilosofia tuli tunnetuksi osoittaessaan, mikä merkitys voi olla palaamisella organisaation lisäarvoa tuottaviin ydin prosesseihin riisumalla kaikki tarpeeton pöhöttyneisyys pois (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 85.)

Organisaatiomuutokset ja tehtävämuutokset linjaorganisaatiossa ovat raskaita. Tarvi- taan neuvotteluja, sopimuksia palkantarkastuksista, työn vaativuudesta ja esimerkiksi linjapäällikön siirtäminen erikoistehtäviin katsotaan epäonnistumiseksi. Tästä projektiorganisaatio eroaa merkittävästi. (Pelin 2008, 27.)

Projektiorganisaatio

Projektitoiminta on tietty johtamisjärjestelmä. Siinä on projektiorganisatoriset käsky-suhteet. Avainhenkilö on projektipäällikkö, jonka toimenkuva on yksinkertaisesti vastata kaikesta, mikä liittyy projektin onnistuneeseen toteutukseen. Tekijöiden ei tarvitse olla projektipäällikön suoranaisessa alaisuudessa. Matriisimuotoisessa projektiorganisaatiossa henkilöt varataan projektille tarvittavaksi ajaksi. Tällöin henkilön linjaesimies säilyy, projektipäälliköt vaihtuvat. Projekti ei ylläpidä turhia resursseja, vaan vapauttaa henkilöt muihin projekteihin heti, kun työ on valmis. Projekti voi käyttää alihankkijoita tai konsultteja, joiden kanssa se suoraan laatii sopimukset. Projektilla on ulkoinen ja sisäinen asiakas. (Pelin 2008, 26.)

Verkosto-organisaatio

Verkottumisen perusajatus poikkeaa hierarkkisen organisaation ajattelutavasta lähes täysin, sillä verkottumisessa on kyse vuorovaikutteisuudesta. Kun hierarkkisessa organisaatiossa varotaan toisen yrityksen vaikutusta omaan toimintaan, verkottumisen mukanaan tuoma vuorovaikutteisuus tarkoittaa, että osapuolet hyväksyvät, jopa haluavat toisen yrityksen vaikuttavan itseensä. (Halonen 2001, 58.)

Verkosto-organisaation tai verkostoitumisen avulla pyritään hallitsemaan ja ohjaamaan liiketoimintoja hyvin pyörteisessä ja usein globaalissa ympäristössä. Verkostoitumisella on monenkirjavia määritelmiä. Yleisesti se viittaa eri organisaatioiden välillä tapahtuvaan taloudelliseen ja sosiaaliseen vaihdantaan ja yhteistyöhön, joka perustuu luottamukseen ja vapaaehtoisuuteen. Sen tarkoituksena on hyödyntää molempia osapuolia. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 88.)

Verkosto-organisaatio edellyttää toimivaa sivusuuntaista kommunikaatiota, tilanteeseen sopivaa tavoitteen asettelua, päätöksentekoa ja vastavuoroista kontrollia. Vastuun, auktoriteetin ja valvonnan jakaminen eri osapuolten kesken voi olla hyvinkin mutkikasta. Sen ohjaavana periaatteena ovat kuitenkin yhteiset tavoitteet ja hyödyt. Verkostoyhteistyön syvyys ja laajuus voivat vaihdella suuresti aina määräaikaista yhteisistä projekteista laaja-alaiseen yhteistyöhön. Hyvä esimerkki ylikansallisesta ilmailualan yrityksestä eurooppalaisesta verkosto-organisaatiosta on Airbuss Industries, jossa verkostoyhteistyön osapuolina on neljän maan hallituksen tukema laaja konsortio. Toiminta tällaisessa verkostossa edellyttää onnistuakseen osapuolten yhteisten ta-

voitteenasettelun ja toimivien kommunikaatiokanavien lisäksi luottamusta, kehittyneen informaatioteknologian hyödyntämistä ja eräänlaista verkostokulttuuria, jonka kehittymiseen ja hiomiseen kuluu vuosikausia. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen, 2003, 88.)

Tiimiorganisaatio

Tiimien käytöllä on ollut vahvaa nostetta organisaation toiminnan tehostamisessa. Tiimien käyttö organisaatiossa on silti eroteltava varsinaisesta tiimi-organisaatiosta. Tiimiorganisaatio voidaan määritellä organisaatioksi, jossa tiimit ovat suorittavia yksiköitä. Erilaisten tiimien käyttö organisaatioissa on hyvin yleistä, mutta puhtaita tiimiorganisaatioita sen sijaan ei ole kovin paljon. Tiimityöskentelyä käytetään paljon myös erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Ne mahdollistavat suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen tiedon osaamisen kumuloitumisen. Onnistuneessa projektityöskentelyssä on usein vahvoja tiimi-elementtejä. Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmän mukaan tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimit ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimien tulee pitää itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 89.)

Prosessiorganisaatio

Prosessiajattelu ja organisatoristen prosessien kehittäminen ovat herättäneet organisaatioiden uudistamis- ja tehostamistarpeista käydyn keskustelun yhteydessä voimakasta vastakaikua. Sen ytimenä on ajatus toimintoketjujen virtaviivaistamisesta, karsimalla pois kaikki jalostusarvoa lisäämättömät toiminnot. Pitkälle vietyyn työnjakoon ja kapeaan erikoistumiseen pohjautuvasta funktionaalista organisaatiosta halutaan prosessijohtamisessa siirtyä asiakkaalle lisäarvoa luovaan jalostusketjuun, jolle on ominaista ajantasainen, kehittyneeseen informaatioteknologiaan perustuva tiedonvaihto ja yhteistyö. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 89.)

Prosessiajattelun mukaan toimivia organisaatioita on myös kutsuttu prosessiorganisaatioksi. Kysymyksessä ei kuitenkaan ole tarkkaan rajatut toimintatavat, vaan pikemminkin tietyt toiminnalliset periaatteet, joiden organisaatiokohtaiset sovellukset vaihtelevat syvyydeltään ja laajuudeltaan. Prosessimaisesti ohjattujen organisaatioiden toiminnan tuloksista on olemassa ristiriitaista tietoa ja ristiriitaisia kokemuksia. Onnis-

tuneista kehittämisprojekteista on laajasti raportoitu kirjallisuudessa, mutta toisaalta on myös esitetty vahvaa kritiikkiä yksioikoisesti prosessiajattelua soveltavaa työn organisaatiotapaa kohtaan. Sen on sanottu voivan johtaa myös työilmapiirin ja luottamuksen heikkenemiseen ja tiimityön vaikeutumiseen. Periaatteessa järkevältä näyttävään uuteen toimintatapaan siirtymiseen onkin liittynyt usein muutosvastarintaa ja oppimisvaikeuksia. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 90.)

4.4 Suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät

Suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät ovat apuna organisaation toiminnan ohjaamisessa. Niiden merkitys on melko suuri käytännön toiminnan kannalta. Yleensä ohjausjärjestelmä johtaa halutun suuntaiseen toimintaan. Tämän vuoksi on selvitettävä, mitkä suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät ovat tällä hetkellä vaikuttavia ja miten ne vaikuttavat. Lisäksi on selvitettävä, miten hyvin näitä osataan todellisuudessa käyttää ja käytetään. Käyttämistaso tulee selvittää kaikkien käyttäjätasojen osalta. (Vilkkumaa 2007, 128.)

Ohjausjärjestelmän osana tulee selvittää myös palkitsemisjärjestelmää ja sen vaikuttavuutta. Selvitetään, kuinka hyvin se on toteutunut käytännössä, miten hyvin se ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan, mitkä ovat sen solmukohdat, vastaako se ajattelua jne. Palkitsemisjärjestelmän tulee soveltua organisaatiokulttuuriin sekä valittuun organisaatorakenteeseen. (Vilkkumaa 2007, 128.)

5 OSAAMINEN

Osaamisanalyysissä on hyvä selvittää organisaation oma, aito osaamistilanne:

- ammatillinen osaaminen, joka on helpoin selvittää ja joka koskee niitä tietoja ja taitoja, joita käytännön toiminta suoraan vaatii nyt ja haluttaessa strategian aikajänteen aikana.
- vuorovaikutusosaaminen, jonka selvittäminen vaatii jo hieman enemmän pohdintaa
- tiimiosaaminen, joka vaatii paljon rohkeutta ja oivallusta, koska tarkoitus on selvittää, miten tiimityöskentely osataan
- kehittymispotentiaali, joka edellyttää sitä, että jokaisen henkilön kanssa käydään keskustelu, jossa etsitään hänen kehityspotentiaalinsa. Kehityspotentiaalilin tärkeän

osan muodostavat ns. strategiset valmiudet eli henkilön kyky, halukkuus, asenne, filosofia ja uskomukset. Nämä kaikki vaikuttavat henkilön kykyyn ja halukkuuteen kehittyä henkilönä tulevien vaatimusten mukaan. (Vilkkumaa 2007, 128.)

Organisaatio ei yksinään opi mitään ilman yksilöitä, vaan oppiminen tapahtuu sen yksilöiden kautta. Yksilö puolestaan voi oppia sen, mitä organisaatio osaa, muttei välttämättä opi. Erikseen voidaan vielä erottaa tiimin tai ryhmän rooli yksilön keräämään ja omaksuman tiedon tulkinnassa. Tieto tulkitaan ja yhdistetään yhteisen keskustelun, arvioinnin ja ideoinnin avulla, ennen kuin se vakiinnutetaan organisaation tiedoksi. Yksilötason oppiminen sitoutuu yksilön kokemuksiin, muistiin, muistiinpanoihin ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Kouluoppiminen on tuota muistiin oppimista. Tiimitason oppiminen kertyy tiimin osaamiseksi, raporteiksi ja yhteiseksi ymmärrykseksi. Organisaation osaaminen kiteytyy prosesseiksi, ohjeiksi, toimintatavoiksi, tietokannoiksi ja ydinosaamiseksi. (Apilo, Taskinen, Salkari 2007, 117.)

Hiljainen tieto on yksilön tietoa, kuinka jokin asia on tai tehdään, kuten esimerkiksi tekniset taidot ja mentaalimallit. Hiljaisen tiedon siirtäminen toiselle on vaikeaa. Mattinen (2006) toteaa kirjassaan ”mitä isompi organisaatio, sitä todennäköisemmin ihmiset elävät karsinoissaan”, pitää varsin hyvin paikkansa. Toimenkuvat kapenevat usein mitä syvemmälle asiantuntijaorganisaatiossa edetään. Tieto siirtyy implisiittisenä, eli hiljaisena tai piilevänä tietona asiantuntija polvelta toiselle. Hiljaisella tiedolla tarkoitaa tässä tapauksessa tietoa, jota ei ole dokumentoitu asianmukaisesti. Hiljainen tieto on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä ja sitä on vaikea täsmentää. Se tulee ilmi toiminnan kautta tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa Organisaatiot rakentavat omia näkemyksiään siitä mitä asiakkuus on ja miten se toimii. Jotta visiointi onnistui, tulee käyttää hyväksi myös hiljaista tietoa, tulkita ja soveltaa sitä aikaisempiin kokemuksiin. Organisaation on hiljaisen tiedon osalta hyvä pohtia seuraavia perustavanlaatuisia kysymyksiä oman strategian perusteella:

1. Onko hiljaisen tiedon kehittäminen havaittavaksi tarpeen?
2. Miltä osin ja kuinka laajasti hiljaisen tiedon kehittäminen havaittavaksi on tarpeen?
3. Mitä hiljaista tietoa ei ole aihetta saattaakaan havaittavaksi tiedoksi?

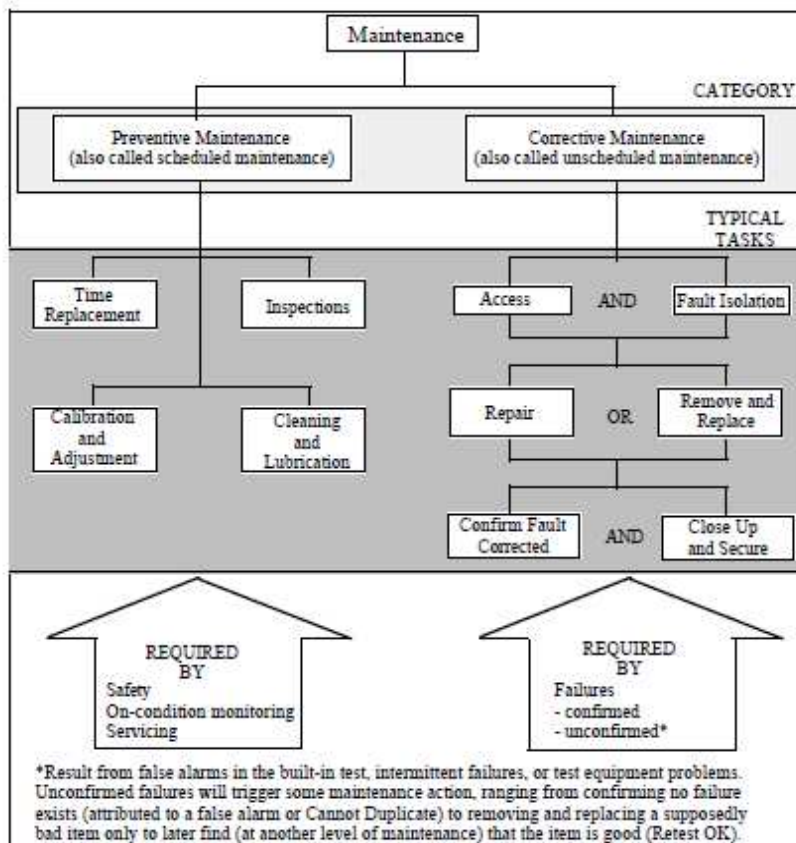
4. Mikä on kiireellisyys järjestys?
5. Kuinka suotuisa ilmapiiri on hiljaisen tiedon antamiselle ja vastaanottamiselle?
6. Olisiko mallittamisesta hyötyä?
7. Miten mallittaminen aiotaan toteuttaa?
8. Mihin kaikkeen mallittamista aiotaan käyttää? (Vilkkumaa 2007, 172.)

Eksplisiittinen tieto on siirrettävissä olevaa objektiivista tietoa. Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Sitä voidaan jakaa taulukkoina, käsikirjoina, ohjeina yms. Tieto on eksplisiittisessä muodossa esimerkiksi raporteissa, tietokannoissa ja prosessikuvauksissa.

Kulttuurinen tieto on tietoa, kuinka me toimimme organisaatiossa. Kulttuurinen tieto on organisaation rakenteissa, asenteissa ja tunteissa. Se luo yhteistä tulkintapohjaa ja esiintyy pitkälti hiljaisen tiedon muodossa. (Apilo, Taskinen, Salkari 2007,116.)

6 TYÖMÄÄRÄARVIOT JA TYÖN JAKAMINEN OSIIN

Huoltoprojekti jakautuu suunniteltuihin ja suunnittelemattomiin työtehtäviin. Tämän vuoksi jokainen huolto on ainutkertainen ja työmäärät ovat aina etukäteen arvioituina vain likimääräisiä ennusteita huoltotyön vaatimasta kokonaistyömäärästä, kaavio 1. Vasta huollon edetessä pystytään tarkemmin arvioimaan oikeita työmääriä. Aikatauluttaminen ja sen pitäminen onkin usein huoltoprojektin suurimpia haasteita.



Kaavio 1 Suunniteltu ja suunnittelematon huoltotyö (MIL-HDBK-470A, 4-7)

Työmäärien arviointiin on kehitetty monia eri menetelmiä, joista kannattaa valita huoltotoimintaan parhaiten soveltuva. Usein on perusteltua tehdä työmääräarviot käyttämällä kahta erilaista arviointimenetelmää ja laatia niiden pohjalta varsinainen työmääräarvio. Kun huoltoprojektin koko nousee yli 100 henkilötyöpäivän, on jo lähes välttämätöntä käyttää projektin hallintaan, johtamiseen ja työmäärien arviointiin kehitettyjä menetelmiä. Työmääriä arvioitaessa työtehtävät tulee pilkkoa osiin, jotta arvioiden tarkkuus saadaan luotettavalle tasolle. Varsinkin isojen toiminnallisten kokonaisuuksien työmäärät arvioidaan muuten liian pieniksi. Vasta kun työtehtävät on purettu helposti hallittaviin kokonaisuuksiin, 1 – 10 henkilötyöpäivää, voidaan päästä riittäväälle arviointitarkkuudelle. (Kettunen 2009, 60.)

Työmäärien arviointiin on kehitetty menetelmällisiä malleja, jotka tukevat historiatietoon ja näppituntumaan perustuvia arviointeja. Näistä ehkä tunnetuimpia ovat projektiositus WBS (Work Breakdown Structure) ja PERT (Program Evaluation and Review Technique), jotka ovat kehitetty projektin aikaiseen projektityön etenemisen seuran-

taan ja ohjaamiseen. Yksi mielenkiintoinen uusi menetelmä on Planing Poker, jossa työmääräarviot tehdään ryhmätyönä. (Kettunen 2009, 61.)

Historiatietoon perustuvat työmääräarviot

Yksi parhaista työmääräarviomenetelmistä on historiatietoon perustuvat arviot. Niissä lähdetään aikaisemmin tehdyistä vastaavista huoltoprojekteista ja tarkastellaan niiden toteutuneita työmääriä. Toteutuneet työmäärät kertovat täsmällisesti, miten kauan projektin yksittäinen työvaihe kestää. Historiatiedon kerääminen vie aikaa ja projektityötä tekevien organisaatioiden tuleekin tehdä siinä määrätietoista työtä. Alussa tiedon kokoaminen vie aikaa ja resursseja, mutta hetken päästä se johtaa täsmällisempien työmääräarvioiden tekemiseen ja siten kustannussäästöihin. Lisäksi asiakastyytyväisyys nousee kun projektit pysyvät lähempänä asetettuja aikatauluja. (Kettunen 2009, 64, 65.)

Subjektiiiset arviot

Subjektiiiset arviot ovat yhden ihmisen tai työryhmän tietystä työvaiheesta tai kokonaisprojektista antamia työmääräarvioita. Näissä arvioissa pyydetään kahta tai useampaa ihmistä arvioimaan, kuinka monta työtuntia tai työpäivää suunnitellussa projektissa menee. Kukin arvioija voi käyttää itse valitsemaansa menetelmää arvioinnin tekemiseen. Eri ihmisten tekemät arviot kerätään yhteen, jonka jälkeen vertaillaan niiden yhtäläisyyksiä ja eroja. Lisäksi jokaisen arvioijan kanssa käydään läpi hänen tekemänsä työmääräarvio ja haetaan perusteluita eri kohtiin. Arvioiden pohjalta voidaan koota yhteen kokonaisarvio työmäärästä. Kokonaistyömäärä muodostuu eri asiantuntijoiden arvioiden pohjalta, jolloin se on paras arvaus, mikä projektille voidaan etukäteen antaa. (Kettunen 2009, 65, 66.)

Projektiositus

Projektiositus (WBS) perustuu projektissa tehtävän työn pilkkomiseen. Kun kokonaisprojekti jaetaan osiin, niistä saadaan omina kokonaisuuksina helpommin arvioitavia ja johdettavia työtehtäviä. Parhaimmillaan näitä tehtäviä voidaan seurata omina osinaan kustannusten näkökulmasta. Projektiositus voidaan tehdä projekteille hyvin erilaisista näkökulmista. Näitä voivat olla:

- Työvaiheiden mukainen ositus, jossa ositus lähtee projektin etenemisen mukaisesta työvaiheiden osituksesta.
- Työlajien mukaisessa osituksessa projekti jaetaan työlajien mukaan.
- Osaprojektien osituksessa projekti jaetaan osiin eri aliprojekteihin eli tehtävien kokonaisuuksien mukaan. (Kettunen 2009, 66, 67.)

Toimintaverkkomenetelmä

Toimintaverkko- eli PERT -menetelmän käyttäminen työn aikatauluttamisessa on perusteltua erityisesti, kun halutaan arvioida eri työvaiheiden kestoja sekä riippuvuuksia toisistaan. PERT -kaavioissa työvaiheet on jaksotettu aikataulun ja projektin etenemisen mukaan siten, että nähdään, minkä työvaiheen tulee olla valmiina ennen toisen työvaiheen aloittamista. Kaavion vahvuutena on, että projektin aikana voidaan helposti arvioida, mitä vaikutuksia tietyn osa-alueen viivästymisellä on muihin työvaiheisiin. (Kettunen 2009, 69.)

Planning Poker

Tietojärjestelmien työmääräarvioissa on uutena menetelmänä otettu käyttöön James Grenningin keksimä Planning Poker -menetelmä, joka perustuu ryhmätöihin. Ryhmä arvioi yhdessä jokaisen työvaiheen vaatiman työmäärän ja arviointia jatketaan kunnes kaikki ovat samaa tai lähes samaa mieltä tehtävän vaatimasta työmäärästä. Menetelmä toimii siten, että yksi henkilö laatii projektin eri työvaiheista ja tehtävistä listan, jonka perusteella hän esittelee projektin tehtävät arviointiryhmälle yksi kerrallaan. Esittelyn jälkeen osallistujat voivat tehdä tarkentavia kysymyksiä ja käydä keskustelua riippuvuuksista, toteutustavasta tai riskeistä. Jokaisella arviointiin osallistuvalla henkilöllä on käytössään arviointikortit, joilla hän näyttää kyseisen tehtävän työmääräarvionsa työtunteina. Kaikki arvioijat näyttävät arvionsa korteilla yhtä aikaa. Lisäksi on kiellettyä sanomasta ääneen omaa työmääräarviotaan – tässä on ajatuksena se, että ääneen sanottu arvio voi liikaa jäädä vaikuttamaan omaan tai toisten arvioihin. Jos esitetyt arviot eivät ole samansuuruisia niin silloin korkeimman ja alhaisimman arvion esittäjät perustelevat omat arvionsa. Tämän jälkeen tehdään uusi arviointikierron ja katsotaan löydetäänkö yhteisymmärrys kyseisen tehtävän työmääräarviosta. Jos yhden tehtävän työmääräarvio näyttää nousevan yli 100 työtunnin, jaetaan kyseinen tehtävä osiin. Kyseisen menetelmän kerrotaan tuovan kohtuullisen oikeaan osuvia työmääräarvioita il-

man normaalia optimismia, joka usein työmääräarvioihin sisältyy. (Kettunen 2009, 70, 71.)

7 TYÖKUORMALASKENTA MATEMAATTISEN MALLIN MUKAAN

Työmääräarvio saadaan matemaattisella kaavalla, jossa on arvioitavan kohteen työmäärään vaikuttavat tekijät, parametrit. Kaavan kertoimet osoittavat kunkin parametrin vaikutuksen kokonaistyömäärään, Kaava saadaan kehitettyä esimerkiksi analysoimalla tilastomatemattisesti suurta tietomäärää toteutuneista projekteista. (Pelin 2008, 120.)

$$\text{Työmäärä} = a_1 + a_2x_1 + a_3x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (1)$$

jossa x_1, \dots, x_n ovat tehtäväkohtaisia muuttujia ja a_1, \dots, a_n ovat kaavan vakioita. Matemaattisten mallien ongelmana on työmäärään vaikuttavien tekijöiden suurilukuisuus. Mallista on jouduttu jättämään pois vähemmän vaikuttavia muuttujia. (Pelin 2008, 120.)

Matemaattisia malleja yksinkertaisempaa on paloitella arviointi erikseen suoritettaviksi osatekijöiden laskemiseksi. Otetaan muutamia keskeisiä parametreja ja luokitellaan ne muutamaankin kokoluokkaan. Esimerkiksi työn suorittajan ammattitaito otetaan huomioon kertomalla keskimääräinen työmäärä kokemukskertoimella. (Pelin 2008, 120.)

Kokemus	Työmääräkerroin	Osuus henkilökunnasta [%]
Harjoittelija	3,5 – 4,0	5 - 15
Jonkin verran kokemusta	2,0 – 3,0	30 - 45
Ammattitaitoinen	1,0 – 1,5	25 - 50
Ekspertti	0,6 – 0,8	5 - 15

Malleja suunniteltaessa on käytettävä samantyyppistä tehtäväerittelyä kaikissa projekteissa, jotta voidaan määrittellä n työalkiot, joiden on oltava:

- vertailukelpoisia eri projektien kesken
- yleisesti esiintyviä
- työmäärältään mitattavissa
- hallittavia (kyetään määrittämään työmäärään vaikuttavat tekijät).

Toiseksi on selvitettävä kuhunkin työalkioon vaikuttavat tekijät. Nämä arviointiparametrit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin:

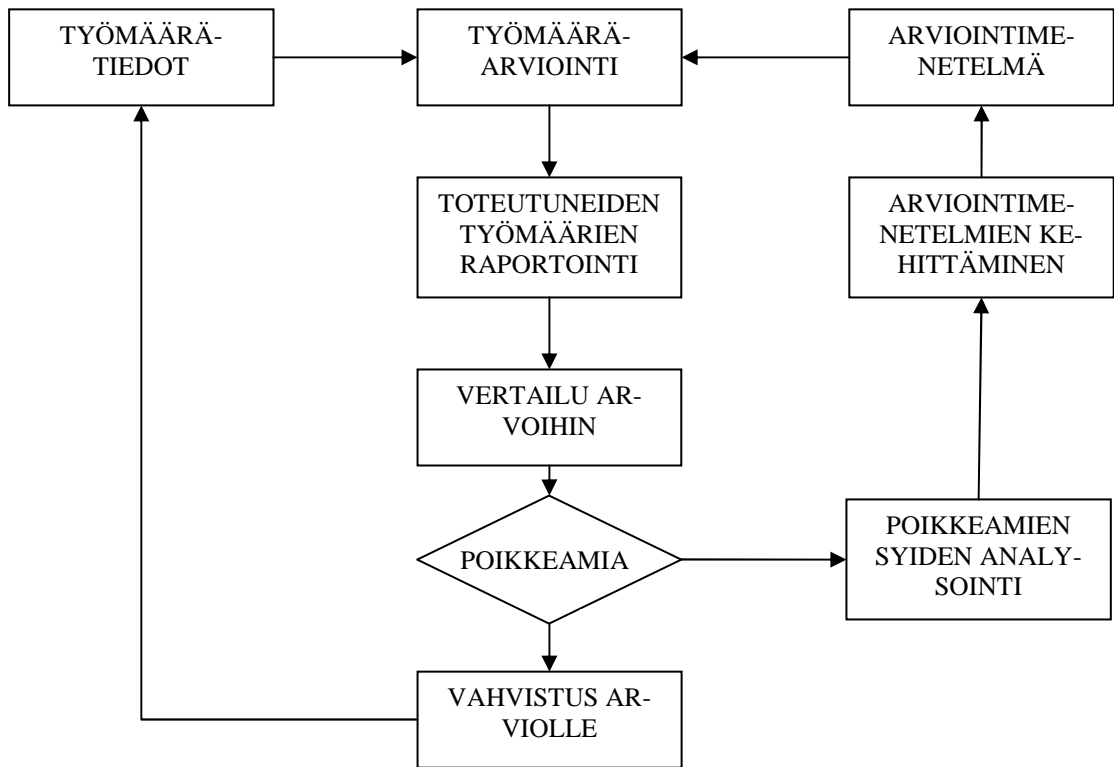
- tehtävään liittyvät (määrä, vaikeusaste, koko, jne.)
- tekijään liittyvät (kokemus, koulutus, jne.)
- ympäristöön liittyvät (työvälineet, tilat, olosuhteet, sää, jne.)

Selvittämällä kunkin parametrin vaikutus saadaan kaavaan kertoimet. (Pelin 2008, 120.)

Työmääräarvioinnin perusongelmana on se, ettei kokemuksista opita. (Pelin 2008, 121) Vuodesta toiseen arviot ovat yhtä heikkoja. Arvioinnin kehittämisen ensimmäinen vaihe onkin käynnistää toteutuneiden työtuntien raportointi. Puolustusvoimien lentoteknisessä huoltotyössä käytetään hyväksi lentoteknistä logistista tietojärjestelmää (LTJ). LTJ-järjestelmään taltioidaan mm. helikopterihuoltotyössä tehdyt työtunnit. Ongelmana on se, että raportointi on aivan liian karkealla tasolla antaakseen työmääräarvioinnissa tarvittavaa informaatiota. Tuntiraportointi on oltava tehtävälue-
lon tarkkuudella.

Uuden helikopterikaluston kyseessä ollessa tätä tietoa on kerääntynyt liian vähän tarkempien johtopäätösten tekemiseksi.

Tuntiraportoinnin tuottamia tietoja verrataan arvioon. Poikkeamat arvoista tunnustetaan ja selvitetään poikkeamien syyt. Virhe voi johtua ulkoisista tekijöistä, suorittajasta tai arviointimenetelmästä. Viimeksi mainitussa tapauksessa on arviointimenetelmää kehitettävä. Näin kokemusten karttuessa arviot jatkuvasti tarkentuvat. (Pelin 2008, 121.)



Kaavio 2. Tarkentuva arviointijärjestelmä (Pelin 2008, 121)

Ilmailualalla yleisesti ilmoitetaan huoltotyömäärää lentotuntia kohden [mmh/fh] (Philip T Frohne 2007, s 81 -82).

$\text{mmh/fh} = \text{tot mmh} / \text{fh}$, jossa (2)

tot mmh = kokonaishenkilötyötunnit

fh = lentotunnit.

Mikäli huoltotyömäärä lentotuntia kohden on tiedossa voidaan arvioida tarvittava organisaation huoltohenkilöstömäärä kaavalla (James Minninger 2008):

$\text{MPRQ} = (\text{MR} * \text{OPTempo} * \text{D}) / \text{IPC}$, jossa (3)

MPQR = Tarvittavan huoltohenkilöstön määrä

MR = huoltotyötuntia lentotuntia kohden

OPTempo = lentotuntia konetta kohden päivässä

D = helikoptereiden lukumäärä organisaatiossa

IPC = päivittäin henkilöstä huoltotyöhön saatava tuntimäärä

Huoltotyömäärä uuden konetyypin kohdalla arvioitaessa joudutaan usein turvautumaan valmistajan työmääräennusteisiin, jotka perustuvat koneen suunnittelussa arvioituihin tuntimääriin.

8 ORGANISAATION STRATEGIAJOHTAMINEN

”Strategia ilman taktiikkaa on hitain tie voittoon. Taktiikka ilman strategiaa on se ääni, joka kuuluu juuri ennen tappiota” - tuntematon -

Strategiajohtaminen eroaa operatiivisen toiminnan johtamisesta. Molemmat ovat kuitenkin erittäin tärkeitä tehtäviä, ja ne tulisi yhdistää (Kaplan, Norton 2009, 15). Strategiakuru Michael Porter on todennut: ”Operatiivinen tehokkuus ja strategia ovat molemmat olennaisia erinomaisen tuloksen kannalta ... mutta ne toimivat eri tavoin.”

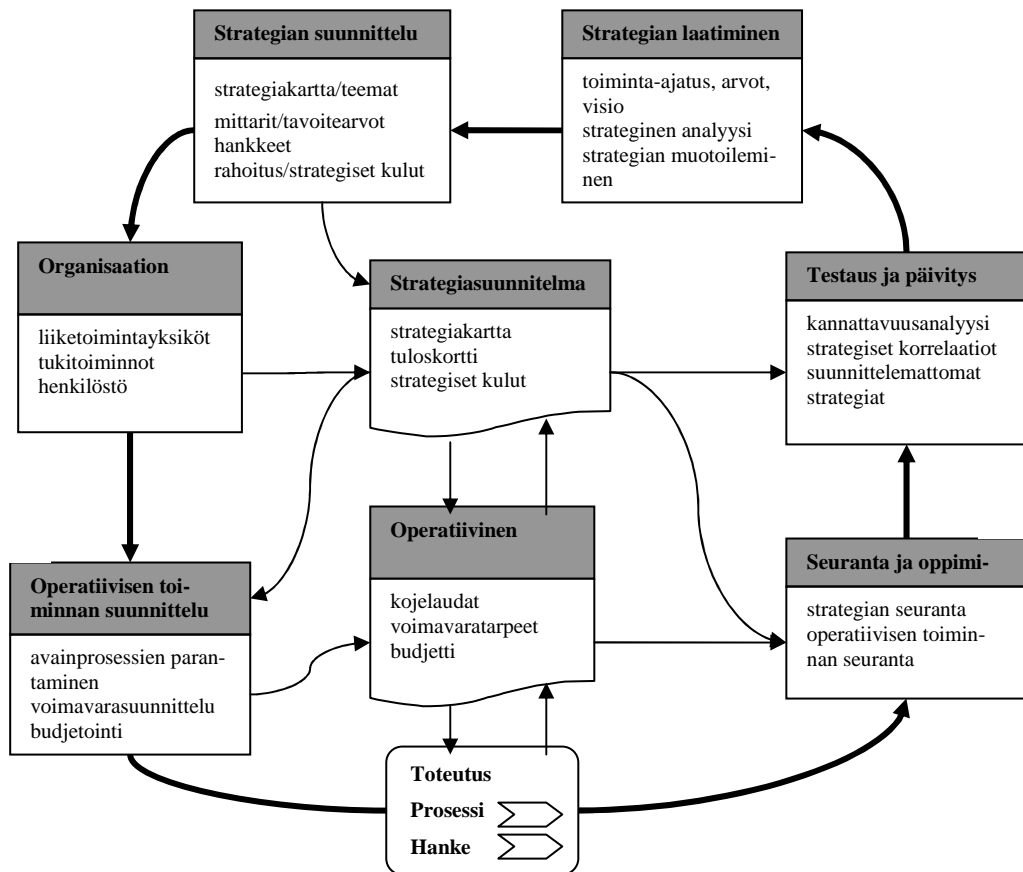
Visionäärinen strategia, jolla ei ole yhteyttä laadukkaisiin operatiivisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, ei ole toteuttamiskelpoinen. Operatiivinen erinomaisuus voi alentaa kustannuksia, parantaa laatua ja lyhentää prosessi- ja läpimenoaikoja, mutta ilman strategisia visioita ja ohjausta organisaatio ei todennäköisesti pysty saavuttamaan kestävä menestystä pelkillä operatiivisilla parannuksilla. (Kaplan, Norton 2009, 15.)

Monet tuloksellisen strategian toteutuksen osatekijöistä ovat yrityksessä jo olemassa. Strategiseen visiointiin ja strategian muotoiluun on jo kehitetty työkaluja. Strategiasuunnittelun työkaluja, kuten strategiakarttoja (Liite 1) ja tuloskortteja on ollut käytävissä ja yli kymmenen vuoden ajan. Lähes kaikki yritykset käyttävät myös laatujohtamiseen, prosessien parantamiseen, kojelautoihin ja toimintolaskentaan liittyviä operatiivisia työkaluja. Niiltä puuttuu kuitenkin kattava viitekehys, jonka avulla kaikki nämä työkalut voisi yhdistää niin, että ne olisivat yhteensopivia sekä toistensa että strategian kanssa. (Kaplan, Norton 2009, 49 - 50.)

Kuusivaiheinen suljetun silmukan johtamisjärjestelmä yhdistää erilaiset johtamistyökalut ja näin auttaa organisaatiota suoriutumaan seuraavat strategian toteutusprosessit:

- strategian laatiminen
- strategian suunnitleminen
- organisaation yksiköiden ja työntekijöiden sopeuttaminen ja sitouttaminen strategiaan

- operatiivisen toiminnan suunnittelu: painopisteiden määrittely prosessijohtamiselle ja strategian toteuttamiseen ja tarvittavien voimavarojen kohdistaminen
- operatiivisen toiminnan ja strategian seuranta ja niistä oppiminen
- strategian testaaminen ja päivittäminen. (Kaplan, Norton 2009, 50.)



Kuva 4 Johtamisjärjestelmä: Strategian laatiminen (Kaplan, Norton 2009, 54)

Taulukko 1. Strategian laatimisen prosessimalli (Kaplan, Norton 2009, 56)

Strategian laatimisprosessi	Tavoitteet	Esteet	Työkalut
1. Toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision selkeyttäminen Miksi olemme olemassa?	Korkean tason suuntaviivojen vahvistaminen organisaation päämäärille ja toimintatavoille	Visio on usein määritelty niin, että sitä on vaikea toteuttaa.	selkeä toiminta-ajatus ydinarvot määrällinen visio suunnitelma strategian vaatimista muutoksista parannettu visio
2. Strategia-analyysin suorittaminen Mitkä ovat tärkeimmät strategiaan vaikuttavat kysymykset?	Strategiaan vaikuttavien ja sitä muokkaavien tapahtumien, tekijöiden ja kokemusten tunnistaminen strategia-analyysin avulla	Analyysit keskittyvät usein strategian lopputuloksiin, eivätkä siihen vaikuttaviin tekijöihin	Työkalut
3. Strategian muotoileminen Mitkä ovat organisaation parhaat kilpailutekijät?	Organisaation kilpailukentän ja – tekijöiden määrittäminen	Käytössä on lukuisia erilaisia menetelmiä, eikä yrityksissä päästä yksimielisyyteen siitä, mitä lähestymistapoja tulisi soveltaa missäkin tilanteessa	avainkysymysten analysointi strategiamenetelmät strategisen suunnan määrittäminen niiden asioiden määrittäminen, jotka organisaation on hoidettava hyvin menestyäkseen

Ennen strategian muotoilemista organisaation johdon on päästävä yksimielisyyteen siitä, miksi organisaatio on olemassa (toiminta-ajatus), millainen sisäinen kompassi sen toimintaa ohjaa (arvot) ja mitä organisaatio haluaa saavuttaa tulevaisuudessa (visio). Organisaation toiminta-ajatus ja arvot säilyvät yleensä muuttumattomina ajan kuluessa. Visio, joka ei ole aivan yhtä vakaa kuin toiminta-ajatus ja arvot, kuitenkin pysyy usein samana 3 - 5 vuoden aja. (Kaplan, Norton 2009, 56 - 57.)

8.1 Henkilöstön motivointi

Viimekädessä tuloksellisen strategian toteutus edellyttää, että työntekijät ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet auttamaan organisaatiotaan ja yksikköään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijöiden sopeuttaminen tapahtuu kolmessa vaiheessa:

1. työntekijöiden perehdyttäminen strategiaan
2. työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittäminen strategiaan
3. koulutus- ja kehitysohjelmien sovittaminen strategiaan niin, että työntekijät saavat strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja osaamisen. (Kaplan, Norton 2009, 169.)

8.2 Operatiivisen toiminnan suunnittelu

Yritykset muuntavat strategisen aikeensa yksityiskohtaiseksi operatiiviseksi suunnitelmiksi kurinalaisen ja integroidun viisivaiheisen prosessin avulla. Prosessi alkaa toimintaennusteiden laatimisella muutamalle seuraavalle vuosineljännekselle. Ennusteet voidaan laatia joko subjektiivisesti, muokkaamalla historiatietoja tulevaisuuden ennakkoidulla muutoksilla tai mieluummin avaintekijäperusteisia analyttisiä suunnittelumalleja hyödyntäen. (Kaplan, Norton 2009, 243.)

Seuraavassa vaiheessa karkeat korkean tason ennusteet muunnetaan yksityiskohtaiseksi operatiivisen toiminnan suunnitelmiksi, joissa on määritelty yksittäisten huoltojen, palveluiden ja asiakasperusteisten tapahtumien määrät ja yhdistelmät. (Kaplan, Norton 2009, 243.)

Kolmannessa vaiheessa yksityiskohtaiset operatiivisen toiminnan suunnitelmat muutetaan aikaperusteisen toimintolaskentamallin avulla ennusteiksi organisaation ensisijaisten voimavarojen tarpeista (Kaplan, Norton 2009, 243). Voimavarat koostuvat huolto-, lennätys-, koulutustoiminnan ja asiantuntija- ja tukipalveluiden työntekijöistä ja resursseista. Ennustettujen voimavaratarpeiden perusteella tuleville jaksoille hyväksytään voimavarojen määrät voimavaratyypeittäin.

Hyväksytyt voimavaramäärät muunnetaan vaiheessa 4 yksinkertaisesti ja tarkasti budjetoiduiksi operatiiviseksi ja pääomakustannuksiksi tuleville jaksoille ja vaiheessa 5 ne muunnetaan vahvistamattomiksi tuloslaskelmiksi toimintayksiköille tai koko toimialalle. (Kaplan, Norton 2009, 243.)

8.3 Seurantakokoukset

Operatiivisen toiminnan seurantakokouksissa tulee tarkastella joukkueiden ja toimintojen viimeaikaisia suorituksia ja tuloksia sekä käsitellä kiireellisiä ongelmia, joihin on löydettävä pikaisesti ratkaisut. Operatiivisen toiminnan kokouksia järjestetään työaikataulun mukaisesti ja niissä hyödynnetään operatiivisten järjestelmien tuottamia raportteja, jotka esittävät yhteenvedon viimeaikaisista tuloksista. Strategian seurantakokouksissa käydään läpi yksikölle määritellyjä mittareita ja hankkeita. Tavoitteena on

arvioida strategian menestykselliseen toteuttamiseen liittyviä edistysaskeleita, esteitä ja riskejä. Strategian testaus- ja päivityskokouksissa keskustellaan siitä ovatko perusoletukset edelleen voimassa strategisten mittareiden avulla kerättyjen tietojen valossa. Tähän kokoukseen osallistuvat arvioivat myös ympäristössä tapahtuneita muutoksia sekä keskustelevat uusista ideoista ja mahdollisuuksista. Strategian seurantakokouksia tulee järjestää vähintään neljännesvuosittain. Osallistuminen on pakollista, jotta osallistujat oppivat luottamaan toisiinsa ja ymmärtämään, että jokainen henkilö osallistuu kokoukseen siksi, että hänellä on kokouksen kannalta tärkeää tietämystä ja asiantuntemusta. Kokoukset tulee pitää erillään niin asialistojen ja aikataulujen kuin mahdollisten vetäjienkin osalta – niissä on todella voitava keskittyä niihin asioihin, joille kyseinen kokous on sopivin areena. Muuten lyhyen aikavälin operatiiviset ja taktiset asiat vievät kaiken huomion strategian toteutukselta ja päivitykseltä. (Kaplan, Norton 2009, 259, 288, 289.)

Operatiivisen toiminnan ja strategian seurantakokoukset auttavat organisaatiota pysymään strategian määrittelemällä kurssilla ja saavuttamaan huipputuloksia. Kokoukset palvelevat erilaisia tarkoituksia, niillä on eri aikataulut ja yleensä myös eri osallistujat sekä eri asialistat. Kokouksen perustana käytetään todellisia tietoja, joihin osallistujat ovat tutustuneet etukäteen. Yhteinen aika kokouksessa käytetään ongelmien ratkaisemiseen, oppimiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun, ei passiivisten raporttien kuuntelemiseen. Kokouksissa kaikkia osallistujia, asemasta riippumatta, kannustetaan avoimiin ja suoriin keskusteluihin. (Kaplan, Norton 2009, 288, 289.)

8.4 Strategian testaus ja päivityskokoukset

Strategian testauksen ja päivityksen tulee tapahtua vuosittaisessa strategian suunnittelukokouksessa. Nämä kokoukset ovat osa kyseisen kokouksen strategia-analyysiä yhdessä ulkoiseen ympäristöön ja toimialaan liittyvien päivitettyjen tekijöiden analysoinnin kanssa. Suunnittelukokous saatetaan kutsua koolle siitä syystä, että ulkoisessa ympäristössä on tapahtunut huomattava muutos tai organisaation toimintaedellytykset ovat heikentyneet merkittävästi. (Kaplan, Norton 2009, 321.)

Kun organisaatiota tarkastellaan siviilimaailman opein, ei organisaation koolla ole merkitystä. Paljon suurempi vaikutus on organisaation omistajan asenteella organisaatiotoimintaa ja omaa organisaatiotaan kohtaan. Samoin muiden sidosryhmien perusajattelu vaikuttaa siihen, miten he suhtautuvat organisaatiotoimintaan sekä työnantaja-

tai yhteistoiminta organisaationa. Organisaation omistajana voidaan pitää toisaalta yhteiskuntaa, joka veroa maksaessaan on tehnyt sijoituksen turvallisuuspalveluita tuottavaan yritykseen. Toisaalta organisaation omistajana voidaan pitää organisaatiokonsernia, Puolustusvoimia, jolle Utin Jääkäriyrykmentti tuottaa helikoptereilla kuljetus- ja pelastuspalveluita.

9 ORGANISAATION JOHTAMINEN

Jokainen henkilö organisaatiossa osallistuu strategian toteuttamiseen. Koko strategia menettää vaikutuksensa, ellei näin käy. Tämän voimakkaan riippuvuuden vuoksi on erittäin tärkeää, että ns. operatiivinen johtaminen lähtee strategisista lähtökohdista. Operatiivinen johtaminen ja toiminta soveltavat käytäntöön organisaation strategiaa. Tämä toteutuu hyvällä vuosisuunnittelulla. (Vilkkumaa 2007, 140.)

Vuosisuunnittelussa organisaation strategia ja hankesuunnitelmat sekä strategiset tavoitteet puretaan eri tasoille toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi, toimenpiteiksi ja rahamääriksi. Tämän kautta jokaiselle toimijalle muodostuu oma vuotuinen toimintasuunnitelmansa. (Vilkkumaa 2007, 140.)

Operatiivinen eli toiminnan johtaminen varmistaa strategian toteuttamisen. Tämä on suunnittelu- ja ohjausjärjestelmän keskeinen tehtävä. Sen antamien apuvälineiden ja menettelytapojen avulla toimintaa ohjataan ja kehitetään sekä tehdään päätöksiä. (Vilkkumaa 2007, 149.)

Johtamisen määrittäminen

Organisaatiotoimintaa tulee johtaa. Johtaminen voidaan määritellä kaikeksi toiminnaksi, jonka avulla tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Johtamisen avulla saadaan aikaan jotakin ja johdetaan jotakin jonnekin. (Vilkkumaa 2007, 9.)

Johtaminen sisältää sekä toisten että oman itsensä johtamisen, sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Tärkeä seikka johtamisen kannalta on, että käsitykseni mukaan ei ole eikä voi olla mitään universaalia hyvää johtamista. Johtamisella on kulttuuri sidonnainen sisältö ja merkitys. Tämän vuoksi organisaation on itse määriteltävä, mikä on sen johtamisen ja esimiestoiminnan sisältö ja mitä johtajat ja esimiehet tekevät. Mitkä ovat johtamis- ja esimiestoiminnan painopisteet? Mitä on hyvä johtaja- ja esi-

miestoiminta? Miten ne ilmenevät? Miten esimiestoimintaa arvioidaan? (Vilkkumaa 2007, 10.)

Johtaminen tarkoittaa kaikkea suunnitelmallista tekemistä, jonka tarkoituksena on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan sekä asetettuja tavoitteita kohti. Käsite johtaminen sisältää organisaation ylimmän johdon työn ohessa kaiken muunkin esimiestoiminnan. (Vilkkumaa 2007, 151.)

10 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

10.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät lentoteknisen alan henkilöstösuunnitelmat. Ne sisältävät mm. ura- ja seuraajasuunnitelmat, suunnitelman kunkin henkilöstöryhmän koulutusjärjestelmään kuuluvien kurssien ajoittumisesta, eroennusteet, määräaikaisesti täytetyt virat sekä avoimet tehtävät. Henkilöstösuunnittelun päämääränä on parantaa henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja suunnata hänen palvelusuransa työnantajan edun mukaisesti, hyödyntäen kunkin henkilökohtaista halukkuutta ja ominaisuuksia. Seuraaja- ja urasuunnittelu perustuu organisaation tarpeisiin. Kaikilla sotilashenkilöstöön kuuluvilla ei ole mahdollisuutta palvella koko uraansa nykyisessä toimipisteessä, vaan uraan kuuluu mm. opettajan tehtävä opetuslaitoksissa ja asiantuntijatehtävät muissa organisaatioissa. Toisaalta ulkoiseen henkilöstökiertoon liittyen pyritään mahdollistamaan paluu takaisin huomioiden organisaation ja henkilön tarpeet.

Kehittämistavoitteena on turvata lentoteknisen huolto-organisaation käsikirjan vaatima avainhenkilöstön asiantuntemus organisaatiossa. Uuden helikopterikaluston järjestelmien ylläpito vaatii ennakoitua enemmän syvälle järjestelmiin menevää asiantuntemusta. Tilanne edellyttää uusien työntekijöiden rekrytoinnin lisäksi tehtävien, työn organisoinnin, toimintatapojen ja henkilöstön käytön ennakkoluulotonta tarkastelua. Haastavan henkilöstötilanteen vaikutuksen minimoimiseksi tulee kaikkia henkilöstöresursseja käyttää joustavasti ja järjestää tehtäväkohtaiset sijaisjärjestelyt työyksikössä niin, että henkilöstön kuormitus on kohtuullista ja toiminta kestäväällä pohjalla.

Esimiesten ja henkilöstön eräs intensiivisin vuorovaikutuksellinen ajankohta on kehityskeskustelu. Pauli Juutin kirjassa Organisaatiokäyttäytyminen, puhutaan ihmisten

välisen vuorovaikutussuhteiden kohdalla tilannejohtamismallista. Kirjassa kuvattua johtamisteoriaa voidaan myös soveltaa kehityskeskusteluhetkeen, koska onnistuneeseen lopputulokseen vaikuttavat enimmäkseen sekä esimiesten johtamistyyli ja havainnointiherkkyys että henkilöstön kypsyystaso.

Kehityskeskustelun yhteydessä on tehtävä henkilöstön kehittämissuunnitelma. Osaamisen tason arvio sekä osaamisen kehittämisen vaatimat toimenpiteet resurssitarpeineen perustuvat tähän suunnitelmaan. Suunnitelmassa kartoitetaan henkilön mahdollinen seuraava tehtävä. Siihen vaadittavan osaamisen saavuttamiseksi on kuvattava nykyinen taso sekä tavoitetilä.

10.2 Jatkuva oppiminen ja kehittyminen

Tulevaisuuden tärkeimmiksi kehittämisalueiksi nousseet tekijät heijastelevat jatkuvasti muuntuvan liiketoimintaympäristön asettamia haasteita organisaatioille. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittäminen on ollut viime vuosien keskeinen kehittämissaaste ja näyttää myös tulevina vuosina säilyttävän asemansa henkilöstötyön keskeisimpänä kehittämisalueena. Jo pitkään jatkuneet organisaatiomuutokset eivät myöskään tule vähenemään. Siten muutoshankkeiden tukeminen ja muutosten fasilitointi ovat keskeisiä henkilöstötyön haasteita. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen vaikuttavat voimakkaasti seuraavina vuosina organisaation henkilöstörakenteeseen, rekryointitarpeeseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Henkilöstösuunnittelu ja –hankinta tulevat siksi olemaan tulevaisuudessa erittäin keskeisiä henkilöstötyön painopistealueita. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on pitänyt myös pintansa kärkikolmikossa. Tärkeimmiksi valittuja henkilöstötyön painopistealueita viimeisten kolmen vuoden aikana ovat olleet strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen, osaamisen johtaminen, muutoshankkeiden tukeminen, johdon kehittäminen sekä palkkaus ja palkitseminen. (Järvinen, Salojärvi 2007, 11.)

Kehittyvä organisaatio lähtee ajatuksesta, että henkilöstön tulee kehittyä koko ajan. Sen eräänä lähtökohtana on elinikäisen eli jatkuvan oppimisen turvaaminen omalta osaltaan (Vilkkumaa 2007, 156). Käsite, jatkuva oppiminen ja kehittyminen, kuvaava asiaa paremmin kuin elinikäinen oppiminen ja sen vuoksi tästä eteenpäin käytetään jatkuvan oppimisen ja kehittymisen käsitettä.

Jatkuva oppiminen ja kehittyminen voi tapahtua usealla eri menettelytavalla. Kun organisaatio haluaa turvata jatkuvan oppimisen ja kehittymisen on sen hyvä muistaa ainakin seuraavat seikat:

1. Jokaisen henkilön omat oppimisvalmiudet korostuvat. Tämän vuoksi niiden kehittäminen on tärkeää. Oppimaan oppimisen tulee olla keskeinen valmennuskohde kaikessa valmennuksessa sekä organisaatiossa että muualla. Lisäksi henkilön on oltava halukas ja kyvykäs oppimaan jatkuvasti.
2. Muodollisen koulutuksen merkitys vähenee ja sen tuleekin vähentyä, koska kyse on paljon vaativammasta asiasta kuin aikaisemmin. Ei voida olettaa, että minkäänlainen yhtenäinen ja yhteinen valmennusjärjestelmä voisi toteuttaa kaikkea sitä, mitä jatkuva oppiminen ja kehittyminen vaativat. Tämän vuoksi jokaisen henkilön ja myös organisaation merkitys ja vastuu kasvavat ja ennen kaikkea työssä oppimisen merkitys korostuu todella paljon. Aito työssä oppiminen tuleekin olemaan pääasiallinen valmennusmuoto jatkossa. Olennaista on havaita, että tämä koskee myös strategisia valmiuksia, ei pelkästään operatiivista osaamista.
3. Kunkin henkilön omat uskomukset, asenteet, motivaatio ja muut henkilön sisäiset tekijät vaikuttavat todella paljon, koska syntyy tunne, ettei ole koskaan valmis vaan aina täytyy käydä koulua ja oppia sekä kehittää itseään. Tälle antaa hyvän pohjan oikea filosofia, asenne, itsekuri sekä riittävä tunnetasapaino ja tietysti myös riittävän hyvä fyysinen kunto. (Vilkkumaa 2007, 156.)

10.3 Työssä oppiminen

Pohdittaessa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tärkeyttä ja sen toteutumista organisaation näkökulmasta, ei voida tulla muuhun johtopäätökseen kuin siihen, että työssä ja työyhteisössä oppimisen merkitys tulee korostumaan voimakkaasti tulevina vuosina. Näkemystä tukee vielä se, että organisaation korkean toiminnan taso edellyttää paljon muutakin osaamista kuin ns. substanssiosaamista. Tämä muu osaaminen on usein strategisten valmiuksien aluetta, joiden oppimista ja kehittymistä ei oikein tueta vielä missään yleis- eikä erityisvalmennuksessa. (Vilkkumaa 2007, 158.)

Organisaation tulisikin nähdä työssä oppiminen laajana ja järjestelmällisenä toimintatapana, jonka avulla laaditaan jokaisella toimijalle henkilökohtainen oppimis- ja kehittämissuunnitelma. Vain osa tästä kokonaisoppimisesta toteutuu jossakin oppilaitoksessa tai edes sen avulla. Tämä ei tarkoita sitä, että oppilaitoksilla olisi edelleenkin oma paikkansa jatkuvan oppimisen saralla, mutta päävastuu tulee siirtyä työssä oppimiseen laajasti ymmärrettynä. (Vilkkumaa 2007, 158). Lähtökohtana pohdinnassa on, että työ on oppimista ja kehittymistä sekä päinvastoin.

10.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on organisaation toimintaprosessin sisältyvä prosessi, joka kehittyy sen osana koko toiminnan ajan. Osaamisen sisältö on aihetta määritellä strategiajakson mittaisena. Sisältöön kuuluvat myös muut kuin sen tiedot ja taidot, jotka tehtävän suoranainen toteuttaminen vaatii. On tärkeää oivaltaa myös se, että filosofia, uskomukset, asenteet ja arvot ovat kehittämisen kohteena ja vaikuttavat varsin paljon strategian toteuttamiseen. (Vilkkumaa 2007, 162, 163.)

Osaaminen voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Se on osa inhimillistä pääomaa, jonka mitta-
reita ovat mm. henkilöstön koulutustaso ja mitatut osaamiset, työtyytyväisyys ja terveydentila. Osaamisen johtaminen on eräänlainen poikkitieteellinen kokonaisuus, jota voi lähestyä eri näkökulmista ja eri painotuksin. Viitekehys ja käsitteet vaihtelevat sekä teoreettisen näkökulman että käytännön johtamistarpeiden mukaan. Osaaminen liittyy läheisesti käsitteisiin informaatio/tieto tai tietämys. Informaatio voidaan ymmärtää sanomien virraksi, jonka hallintaa varten on olemassa erilaisia tietoteknisiä apuvälineitä. 'Knowledge management' voidaan kääntää tietojohdamiseksi tai tietämyksen hallinnaksi. Tietämyksen hallinnan voidaan nähdä nojautuvan kolmeen teoreettiseen perinteeseen tai näkökulmaan: 1) organisaation älykkyyden, muistin ja oppimisen teoriaan, 2) organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen teoriaan ja 3) organisaatioviestinnän ja tiedon hallinnan teoriaan. (VM 2001, 7.)

Myös ”ymmärtäminen” on osaamisen johtamisen avainkäsite. Ihmisten toimintaa eivät ohjaa niinkään säännöt ja ohjeet vaan se, miten he ymmärtävät nämä säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa. Mitä enemmän työntekijällä on vapausasteita, sitä tärkeämpää on, että hän ymmärtää tehtävänsä merkityksen suhteessa koko organisaation tulokseen. Ja mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä tehtävästä ja sen

merkityksestä, sitä paremmin hän voi soveltaa tietojaan ja taitojaan. Tämän ymmärryksen tai vision välittäminen organisaatioon onkin yksi strategisen johtajuuden ydin. Pelkistetysti osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. Siinä on kyse myös organisaation sosiaalisen pääoman johtamisesta eli tietoja, taitoja ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta. Lisäksi kehittymiselle on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla, muun muassa järjestämällä työprosessit ja työolosuhteet oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. (VM 2001, 7.)

Työn painopiste on siirtynyt laajalti eri organisaatioissa fyysisestä työstä henkiseen tai älylliseen työhön. Organisaatioiden kyky luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa toimintaansa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan on tullut tärkeämmäksi.

Oppivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä ovat muun muassa:

- jatkuva oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri,
- asioiden kyseenalaistaminen ja toimintojen korjaaminen,
- käyttäytymisen muuntaminen uusien tietojen ja näkemysten mukaan,
- kannustaminen uuden kokeilemiseen,
- virheiden ja epäonnistumisten salliminen,
- yhdessä uudistuminen ja jatkuva työn kehittäminen,
- tiimityö,
- osallistuva johtaminen ja päätöksenteon hajauttaminen ja
- henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan.(VM 2001, 7.)

Kehittyvä organisaatio oppii omasta ja toisten tekemisestä ja ennakoivasti kehittää valmiuksiaan siten, että se pystyy ottamaan huomioon toimintaympäristön ja eri toimintatilojen vaatimukset sekä tekemään tarvittavat muutokset toiminnassaan (Vilkkumaa 2007, 161).

Osaamisen johtaminen vaatii organisaatiolta ja kaikelta esimiestoiminnalta, että

1. johtajat ja esimiehet kykenevät määrittämään, mikä on se osaamisen laatu ja taso, jota kukin toimija tarvitsee

2. kaikki organisaatiossa oleva osaaminen saadaan hyödynnettyä
3. kaikki mahdollisuudet luoda lisää ja uutta osaamista saadaan toteutettua
4. edellä olevien kohtien avulla voidaan saavuttaa haluttu kilpailuetu tai lisäarvo tai hyöty asiakkaalle.

Osaamisen johtaminen kytkeytyy näin organisaation johtamiseen. Se ei voi olla irrallinen projekti vaan osa jokaisen esimiehen toimintaa. (Vilkkumaa 2007, 161.)

10.5 Osaamisen määrittäminen

Organisaation menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen. Toisaalta toiminnan suunnittelu on rakennettava henkilöstöpoliittisille linjauksille ja osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Organisaation osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu myös organisaation tietovarantoihin, prosesseihin ja käytäntöihin. (VM 2001, 10.)

Organisaatiotason osaaminen jaetaan eri yksiköiden tai muiden pienempien toiminnan tasojen osaamisvaatimuksiksi, jotka voivat olla hieman yleisimpiä tai myös yksityiskohtaisemmin määriteltyjä. Jokaisen yksikön on löydettävä ne osaamiset, jotka muodostavat ns. ydin osaamisen. Yksiköiden osaamisvaatimukset jaotellaan tiimien osaamisvaatimuksiksi, jotka määritetään eri yksiköiden osaamisvaateiksi. Myös tältä osin on tärkeää selvittää nimenomaan ydinosaamisvaateet. (Vilkkumaa 2007, 163.)

Määrittelyportaikko on seuraava:

Organisaation osaaminen ->

Yksikön osaaminen ->

Tiimi osaaminen ->

Yksilön osaaminen

Portaikkoa alaspäin eli lähemmäksi toiminnallisuutta tultaessa muuttuu sisältö konkreettisemmaksi ja käytännön läheisemmäksi. Osaamisvaatimusten selvittämisen vaiheessa on otettava selkeästi kantaa siihen, miten operatiiviset ja strategiset valmiudet painottuvat. Mitä enemmän osaamisvaateet painottuvat strategisten valmiuksien suun-

taan, sitä enemmän tarvitaan monipuolisia menettelytapoja ja aikaa niiden kehittämiseen ja käytännön toimintaan saattamiseen. Suuri riski määrittelyvaiheessa on, että erityisesti strategiset valmiudet jäävät hieman vähäiselle huomiolle. (Vilkkumaa 2007, 163.)

Kun osaamisvaateet on selvitetty, laaditaan suunnitelma siitä, miten niihin aiotaan vastata. Mitä tehdään ja miten toimitaan, että tarvittava osaaminen saavutettaisiin organisaation strategisen aikataulun osoittamassa ajassa. Tämä suunnittelu tehdään jokaisen tason osalta muistaen, että yksilö oppii ensin ja sen jälkeen toimii muilla tasoilla oppineena tai vähemmän oppineena. Tärkeätä on myös varmistaa, että eri toimijat kehittyvät suurin piirtein samassa tahdissa, muuten voi syntyä ongelmia käytännössä, kun osa toimijoista on asteella 5 ja osa vasta asteella 2. Tässäkin ero strategisten valmiuksien osalta aiheuttaa suurimman ongelman. (Vilkkumaa 2007, 164.)

10.6 Ydin osaaminen ja sen kehittäminen

Oman osaamisen hallinta selkeyttää henkilön työstä suoriutumista. Kun henkilöllä on selkeästi määritelty toimenkuva, esimiehen taholta selkeästi asetetut tavoitteet, on henkilön helpompi hallita ja kehittää osaamistaan. Tällöin osaamistaan voi kehittää ja sitä ylläpitää tehtäviä ja tavoitteita vastaavaksi. Tämä lisää henkilön motivaatiota, työssä viihtymistä sekä vähentää henkistä kuormitusta. (TYT 2006, 38.)

Kaikissa yrityksissä on hyvin paljon erilaista osaamista. Tästä osaamisesta iso osa on usein sellaista,

- jota ei tiedetä
- jota ei osata hyödyntää
- jota ei haluta hyödyntää.

Usein syynä on se, että organisaation johto ei ole selkeästi määritellyt toiminnan kannalta keskeisiä osaamisalueita ja osaamisvaatimuksia. Tämä on voinut aiheuta esimerkiksi siitä, että johto ei ole osannut, voinut tai halunnut selvittää, mikä on organisaation todellinen tai haluttu kilpailuetu tai se, mitä organisaatio haluaa asiakkailleen luvata saadakseen heidät asiakkaikseen. (Vilkkumaa 2007, 164.)

Osaamisen kehittämisessä on hyvä määritellä pitkän aikavälin tavoitteiden toteuttamisen ja kilpailuedun saavuttamisen olennainen ydin. Tämä ydin osaaminen voidaan määritellä seuraavasti:

” Ydinosaaminen on operatiivisten ja strategisten valmiuksien antaman osaamisen, hyödynnettävän teknologian ja tietojärjestelmien muodostama yhdistelmä, joka kehittää organisaation kilpailuedun ja antaa tämän kautta mahdollisuuden kilpailuissa menestymiseen eli markkinoilla pärjäämiseen.” (Vilkkumaa 2007, 164.)

Organisaatio laatii jokaiselle toimijalle kehityssuunnitelman, jossa osaamisen kehittäminen sekä kehittyminen jaetaan:

1. ydinosaamiseen
2. muuhun tarvittavaan osaamiseen.
3. Lisäksi kehityssuunnitelma ottaa mukaan kehittymisen lyhyemmän aikajänteen esimerkiksi vuoden ja pidemmän aikajänteen esimerkiksi kymmenen vuoden strategisen suunnittelujakson. Mitä pitempi aikaulottuvuus on, sitä karkeammalla tasolla on kaikkien valmiuksien sisällön määrittely.
4. Suunnitelmaan otetaan mukaan vielä se, miten osaamista kehitetään ja miten niiden suhteen kehitetään eli mitkä ovat valmennuksen muodot ja keinot. On erittäin hyvä tarkastella, kuinka paljon osaamisen kehittämistä ja kehittymistä voidaan toteuttaa työssä oppimisena.
5. Lisäksi määritellään toimintakyvyn eri ulottuvuuksien muu kehittäminen ja niiden suhteen kehittyminen. (Vilkkumaa 2007, 168.)

Jos organisaation organisoitumisen perusta on tiimitasoinen toiminta, on luontevaa, että kehityssuunnitelmat rakentuvat pitkälti samalle tasolle. Tiimi on osaamisen kehittämisessä ratkaiseva yksikkö, jonka tasolla osaamisen kehittäminen suunnitellaan ja toteutetaan. (Vilkkumaa 2007, 168.)

Erityisosaaminen tarkoittaa sellaisia yrityksen taitoja ja kykyjä, joilla yritys erottautuu saman arvoketjun muista yrityksistä. Tutkimalla yrityksen erityisosaamista voimme

vastata kysymykseen: miksi yritys toimii juuri tässä kohdassa arvoketjua? Yritys voi pyrkiä laajentamaan erityisosaamistaan arvoketjun ylä- että alavirtaan tai vaihtoehtoisesti keskittää erityisosaamistaan hyvin kapean arvoketjun osaan. (Heikkilä, Ketokivi 2005, 254.)

Sokeiden alueiden tunnistaminen

Sokeilla alueilla tarkoitetaan käyttäytymis- ja ajatusmalleja tai muita tapoja, joista ei ole aiemmin ollut tietoisuutta, mutta joita muut ovat saattaneet huomata (Carlsson, Forssell 2008, 112).

	Tiedostan	En tiedosta
Muut näkevät	JULKINEN	SOKEAPISTE
Muut eivät näe	SALATTU	TIEDOSTAMATON

Kuva 5, Joharin ikkuna, (Carlsson, Forssell 2008, 112)

Ideaalina on, että julkinen alue on kaikkein suurin. Silloin ihmisellä on suuri osa voimavaroistaan käytössä, hän tiedostaa ne itse ja muutkin näkevät ne selvästi. Jos salattalue on suuri, paljon energiaa voi mennä siihen, että henkilö varjelee tiettyjen asioiden paljastumista muille. Tämä johtaa usein pelon synnyttämiin puolustusreaktioihin, jotka jarruttavat omien voimavarojen täyttä hyödyntämistä, omaa kehitystä ja suhteita muihin. Jos sokeapiste on suuri, ihminen saattaa olla täysin tietämätön siitä, mitä hyviä ja huonoja puolia muut ihmiset hänessä näkevät mitä reaktioita hän muissa aiheuttaa. Tiedostamattoman alueen tiedot, taidot ja persoonallisuuden piirteet ovat jääneet pimentoon sekä itseltä että muilta. (Carlsson, Forssell 2008, 112.)

10.7 Suorituskyvyn mittaaminen ja ohjaaminen

Organisaation suorituskyvyn ohjaamisessa on kaksi merkittävää haastetta:

1. Määrittää millä kriteerillä suorituskykyä arvioidaan eri tasoilla ja eri osissa yritystä, eli vastata kysymykseen: miten suorituskykyä mitataan?

2. Vielä tärkeämpää itse suorituskyvyn kannalta on kuitenkin rakentaa yhteys mittareiden ja tuotantojärjestelmässä tapahtuvan toiminnan välille, eli vastata kysymykseen: miten suorituskyyä ohjataan ja parannetaan? (Heikkilä, Ketokivi 2005, 212.)

Miten tuotanto erityisesti voi tukea organisaation strategisten päämäärien saavuttamisessa? Suorituskyvyn mittaamisen ja toiminnan ohjaamisen välisen suhteen hallintaan liittyvät ainakin seuraavat käytännön ongelmat:

1. Organisaation johdolla ei ole yhtenäistä käsitystä siitä, mitkä päämäärät ovat tärkeitä ja mitkä eivät.
2. Strategian päämäärien ja tuotantojärjestelmää ohjaavien suorituskyytavoitteiden väliltä puuttuu yhteys.
3. Tuotantoa koskeva päätöksenteko on epäjohdonmukaista ja lyhytjänteistä. Pitkäjänteisyys päätöksenteossa koskee usein vain niin sanottuja ”kovia” päätöksiä, eli päätöksiä tuotantokapasiteetista, tuotannon sijainnista ja teknologioista. Omia, kilpailuetua luovia tuotantokäytäntöjä ei ymmärretä tai osata kehittää. Tuotantokäytännöistä ja niiden merkityksestä organisaation kilpailukyvyllle ei ole läheskään aina ymmärrystä organisaation ylimmissä johtoryhmissä.
4. Keskitytään asioiden suunnitteluun, toimeenpanon jäädessä vähemmälle huomiolle. (Heikkilä, Ketokivi 2005, 212.)

Kaikella tekemisellä pitää olla tärkeysjärjestys, joka ratkaisee, mitä toimija tekee ensin, mitä toiseksi ja mitä tämän jälkeen. Tärkeysjärjestyksen määrittää aina toimija itse valitessaan kunakin hetkenä tekemisensä sisällön. Organisaatio määrittää yleensä tärkeysjärjestyksen epäsuorasti. Kokonaistoiminnan kannalta on erittäin tärkeitä määrittellä tärkeysjärjestys suoraan. (Vilkkumaa 2007, 10.)

Jokaisella henkilöllä on oltava perusteet toimintansa tärkeysjärjestyksen ratkaisemiseksi. Hänen on osattava asettaa tärkeysjärjestykseen tekemisensä sekä työssä että muualla. Lisäksi eri tekemisten tärkeysjärjestyksen on oltava niin selkeä, että syntyy mahdollisimman vähän ristiriitatilanteita, koska ne alentavat kokonaistoimintakykyä. Mitä paremmin henkilö osaa valita tärkeysjärjestyksen, sitä parempia ovat kokonais-

toimintakyky, kokonaishyvointi, työtehokkuus sekä tuottavuus. (Vilkkumaa 2007, 10.)

10.8 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Onnistuneessa vuorovaikutuksessa keskeistä on se, miten hyvin osapuolet ymmärtävät toistensa viestin. Tämä edellyttää molemmilta osapuolilta sekä rohkeutta että toisen huomioonottamista. Rohkeus ilmenee siinä, että osapuoli pystyy ilmaisemaan omat toiveensa, tarpeensa, odotuksensa ja vaateensa niin selkeästi ja rohkeasti että toinen osapuoli ymmärtää, mitä hän haluaa. Huomioonottaminen tarkoittaa, että osapuoli kykenee myös ymmärtämään, mitä toinen haluaa. Hänellä on oltava huomioonottavaisuutta toisen aidoille ja oikeille tarpeille, toiveille, odotuksille ja vaateille. On siis kuunneltava ja kuultava toista osapuolta. Oma rohkeus on pidettävä kurissa samoin kuin huomioonottavaisuus. Jos jompaakumpaa on liikaa, ei hyvä vuorovaikutus voi toteutua, koska liiallinen tai liian vähäinen rohkeus tai huomioonottavaisuus pilaa vuorovaikutusprosessin. Jos vuorovaikutus ei onnistu, ei toimintakaan onnistu hyvin. (Vilkkumaa 2007, 10.)

Hyödynnä yhteisvoimaa

Yhteisvaikutuksen ja yhteisvoiman hyödyntäminen on välttämätöntä organisaation toiminnan toteuttamiselle. Mitä abstraktimpi ja monitahoisempi organisaation toiminta on sitä enemmän yhteisvoiman hyödyntäminen auttaa kehittymään aikaisempaa tehokkaammaksi ja paremmaksi. Yhteisvoima merkitsee kaikkien käytössä olevien voimavarojen hyödyntämistä, ellei optimaalisesti, niin ainakin kohtuullisen laajasti. Yhteisvoiman saaminen esiin edellyttää ennen kaikkea sitä, että osataan aidosti hyväksyä erilaisuus ja se, että toiset ajattelevat, kokevat ja ymmärtävät maailman eri tavalla kuin arvioija itse. (Vilkkumaa 2007, 10.)

Lähtökohtana on, että kehittyvä organisaatio on vuorovaikutussuhteessa toisiin eläviin organisaatioihin. Vuorovaikutusprosessi on siis keskeinen ja vaikuttava tekijä toimintakyvyn kehittämisessä. Organisaation on ensin osattava sisäinen vuorovaikutus, joka ratkaisee yhteisen tekemisen tason. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus joko vievät kehitystä eteenpäin tai ehkäisevät sitä. Hyvä vuorovaikutusprosessi edellyttää, että jokainen toimija ymmärtää toista ja sen jälkeen osaa tehdä itsensä ymmärretyksi. (Vilkkumaa 2007, 11.)

Hyvä sisäinen viestintä muodostuu sekä organisaation kannalta oikeiden asenteiden kehittämisestä että organisaation kannalta oikeiden viestien viemisestä oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Tämä askelma on johtamisen ja esimiestoiminnan kannalta todella merkittävä. Yritykselle on melko turhaa, vaikka kaikki muut askelmat olisi hyvin kehitetty ja toteutettu, jos johtajat ja esimiehet eivät osaa, halua tai pysty vuorovaikutamaan sisäisessä toiminnassa. Lisäksi sisäinen vuorovaikutus on osattava toteuttaa erinomaisesti. Pelkkä hyvä taso ei riitä, koska sisäisen vuorovaikutuksen taso määrittää sen, miten hyvin jokainen toimija sisäistää organisaation filosofian ja strategian ja toimii niiden mukaan. (Vilkkumaa 2007, 11.)

Vuorovaikutusta tapahtuu myös organisaatiosta ulospäin. Ulkoinen viestintä on toteutettava siten, että se kaikin tavoin auttaa organisaatiota toteuttamaan filosofiansa ja sen mukaan asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Ulkoisen viestinnän on perustuttava organisaation sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen, jolloin se muodostaa luontevan jatkumon toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Ulkoisen viestinnän keskeisiä osia ovat arvolupauksen viestiminen asiakkaille, sen kiteyttäminen omille toimijoille sekä organisaatiokuvatavoitteen mukaisen organisaatiokuvan kehittäminen. (Vilkkumaa 2007, 11.)

11 KEHITTYVÄN ORGANISAATION ESIMIES

Johtajan tehtävänä on ensisijaisesti varmistaa se, että organisaatio palvelee perustarkoitustaan, tuotannon ja palvelusten ja tuotannon tehokasta aikaan saamista. Johtajat ja esimiehet ovat vastuussa tästä edellä mainitusta perustarkoituksesta. Heitä kiitetään tai moititaan viime kädessä organisaation tuloksista, joiden saavuttamisesta he ovat vastuussa. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 59.)

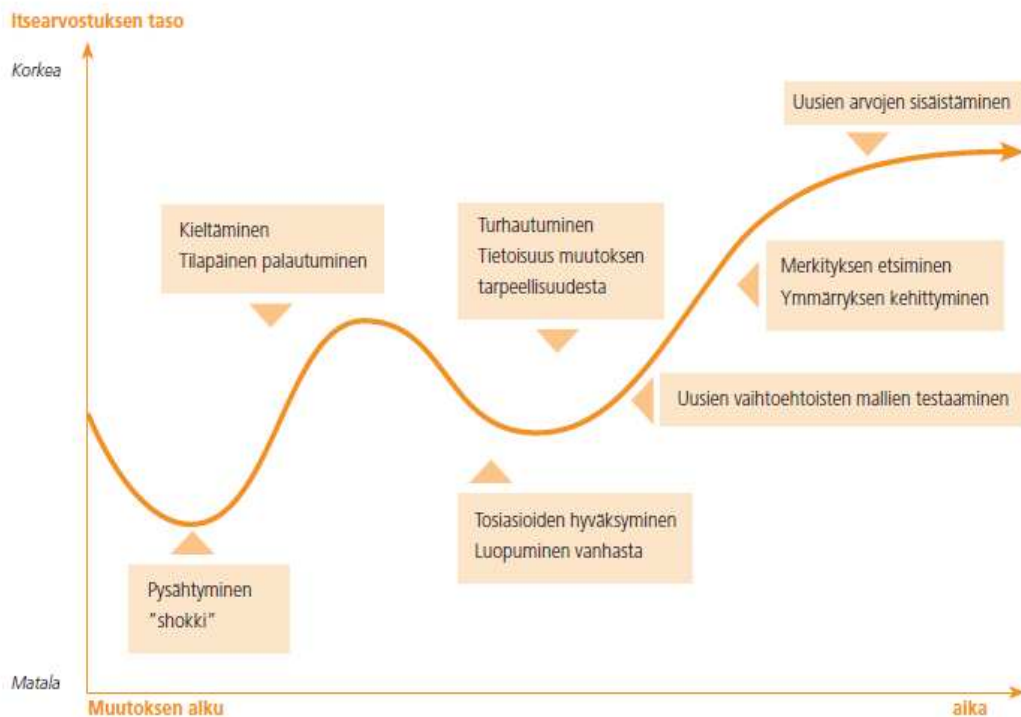
Johtajien ja esimiesten tehtävänä on aikaansaada ja ylläpitää organisaation toimintojen vakautta ja jatkuvuutta. Tämä tarkoittaa vastuuta erilaisten rakenteellisten ja toimintaprosesseihin liittyvien tekijöiden muovaamisesta ja niiden ylläpitämisestä suunnittelun ja valvonnan avulla, jotta toimintojen sujuvuus ja tehokkuus voidaan varmistaa. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 59.)

Johtajien tulee toiminnan suuntaamisella ja strategian kautta varmistaa, että organisaatio sopeutuu kontrolloidulla tavalla muuttuvaan ympäristöön. Vakauden ja muutoksen tasapaino on toiminnan suuntaamisen kannalta kriittinen tekijä. Tasapainon ja jatku-

vuuden säilyttäminen on ennen kaikkea johdon tehtävä. Se ei ole helppoa, sillä johto joutuu tekemään päätöksiä epätäydellisen informaation pohjalta ja epävarmoissa, kilpailuissa olosuhteissa. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 59.)

Johdon tehtävänä on varmistaa se, että organisaatio palvelee niitä tahoja, jotka kontrolloivat sitä. Tehtävä ei ole helppo sillä ns. sidosryhmillä ei ole yhtä yhtenäistä näkemystä siitä, miten toimintaa tulisi suunnata ja minkälaisiin tavoitteisiin tulisi pyrkiä. Johdon tehtäviin kuitenkin kuuluu tasapainottaa näitä pyrkimyksiä niin, ettei mikään taho jää liian tyytymättömäksi organisaation toimintaan ja siten vaikeuta toiminnan jatkuvuutta ja tarvittavien voimavarojen hankkimista. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 59.)

Muutosjohtaminen on organisaation johtamista kohti uutta tulevaisuutta. Henkilöjohtamiseen panostaminen silloin, kun organisaation tilanne on vakaa, auttaa organisaatiota selviytymään muutoksen keskellä. Arvokkainta on arkinen läsnäolo, yhteiset palaverit, ruohonjuuritason työn seuraaminen ja tarvittaessa siihen osallistuminenkin. Esimiehen tehtävä on johtaa, mutta johtamisen tulee perustua aidosti perustehtävän tuntemiseen. (Tammi 2007,11.)



Kuva 6 Muutoksen polku,(Tammi 2007, 5)

Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisin johtajuuden ulottuvuus on oikeudenmukaisuus. Muutostilanteissa ihmiset herkistyvät pohtimaan erityisesti omaa kohtaloaan. Samalla herkistytään havainnoimaan johtajan toimia, joilta odotetaan avoimuutta ja uskottavuutta. Vaikeinta on saneeraus- ja fuusiotilanteissa. Silloin jokainen haluaa rehelliset ja uskottavat perustelut niille päätöksille, joilla valitaan, kuka jää ja kuka lähtee. Arvostusta saa osakseen johtaja, joka on empaattinen ja kuunteleva, mutta silti suoraselkäinen vastuunkantaja. Vankka esimies on myös luotettava sopija. Kun yhteisössä tehdään perustehtävää koskevia päätöksiä, esimiehen tulee sitoutua yhteisölliseen päätöksentekoon ja tukea sen suuntaista toimintaa. Tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja päätökset voivat joskus osoittautua vääriksi, jolloin ne joudutaan purkamaan. Esimies voi tyynesti todeta, että tuli tehtyä virhearviointi, mutta luotettavuuden nimissä yhdessä sovitut asiat voidaan purkaa vain käsittelemällä tilanne yhdessä uudelleen. Jaettu johtajuus houkuttaa yhteisön jäseniä sitoutumiseen ja yhteisen vastuun kantamiseen. Vaikka esimies ottaa johtajuutensa selkeästi ja jämäkästi, se ei tarkoita kaikkitie-tävää diktaattoria. Esimiehen ei siis tarvitse tietää kaikkea, mutta hänen tulee olla perillä yhteisönsä arkitodellisuudesta. (Tammi 2007, 11.)

Kaikki tietävyyden sijaan itsetuntoinen esimies nostaa ja palkitsee yhteisöllisiä osajia ja asiantuntijoita sekä antaa heille riittävästi vastuuta. Yksinvaltiaan vaihtoehtona on jämäkkä esimies, joka kannustaa työn kehittämistä ja innostaa alaisiaan kantamaan yhteisvastuuta. Oleellista on, että esimies on aidosti kiinnostunut sekä työyhteisöstään että sen perustehtävästä ja osoittaa sen innostuneisuudellaan ja sitoutuneisuudellaan myös käytännössä. (Tammi 2007,13.)

Muutosjohtaja tarvitsee tukea

Johtaminen on vaativa tehtävä sen vuoksi, että organisaation odotukset ja yhteisön tilanteet vaihtelevat nopeasti. Lisäksi erilaiset ihmiset kaipaavat kukin omanlaistaan johtajuutta. Usein lähiesimiehet kokevat olevansa puun ja kuoren välissä: organisaatiotason vaatimukset liittyvät talouden ja tehokkuuden lisäämiseen, kun taas työyhteisötason vaatimukset liittyvät työn sujuvaan organisointiin sekä työssä selviytymisen ja jaksamisen kysymyksiin. Yleinen työelämän epävarmuus koskee myös johtajia, jotka saattavat lievittää omaa ahdistustaan jakamalla ja pohtimalla yhteisöissään uhkakuvia. Vaikka tilanne olisi juuri nyt siedettävä, esimies yleensä muistaa mainita huolensa huomisesta (tiedostamattaan) omaa oloaan helpottaakseen. Palavereissa on helppo ni-

metä yhteisön uhkatekijöitä, mutta tunnetasolla rauhoittavia mahdollisuuksia ja mahdollistajia on paljon vaikeampi tunnistaa.

Esimies ei voi jakaa muutostilanteissa omaa ahdistustaan työyhteisössään, sillä hänen tulee olla lojaali työnantajaansa kohtaan ja näin ollen seistä johtotasolla tehtyjen päätösten takana. Jotta esimies jaksaa säilyttää lojaalisuutensa ja ammatillisuutensa sekä tukee työntekijöitään, hän tarvitsee itselleen sekä henkilökohtaista tukea omalta esimieheltään että kollegiaalista vertaistukea toisilta esimiehiltä.

Esimiesten keskinäinen työnohjaus

Paras tuki on kollegiaalista, esimerkiksi esimiesten keskinäinen työnohjaus, jossa voidaan jakaa ja peilata johtajuustehtävän eri puolia vertaisryhmässä. Työnohjauksessa voidaan turvallisesti purkaa kysymyksiä, epäilyjä, tunteita ja kokemuksia. Työnohjauksessa löytyy usein myös uusia toimintamalleja tai -ideoita, joiden avulla esimies voi selvitä vaikeista tilanteista eteenpäin. Kollegiaalisen tuen rinnalla esimies tarvitsee oman esimiehensä tuen. Esimiesten kesken pätevät samat hyvän johtajuuden kriteerit kuin esimiesten suhteessa työntekijöihin: kiinnostunut läsnäolo, kunnioittava kuulluksi tuleminen sekä konkreettista apua ja tukea tarvittaessa, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Tukea tarjoaa myös työterveyshuolto, jossa on laaja-alaista yhteisöllistä sekä yksilötason osaamista ja ymmärtämystä. (Tammi 2007, 12,13.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen henkilöstöön kuuluva tuntee tarkalleen oman työtehtävänsä ja veloitteet, tietää millaisiin tavoitteisiin hänen oletetaan pystyvän ja millaista osaamista häneltä odotetaan. Tämä selkeyttää työn tekemistä monellakin tapaa, kun jokainen tunnistaa oman reviirinsä ja voi kehittyä omassa työssään tavoitteiden mukaisesti. (TYT 2006, 38.)

Työelämän jatkuva muutos

Jatkuva muutos on tämän päivän arkea työelämässä, ja muutosvalmius on osa ammatillisuutta. Työntekijöiden näkökulmasta muutoksen on edistettävä perustehtävää ja työyhteisöjen esimiesten onkin osattava perustella muutostarve siitä käsin. Motivoidakseen henkilöstöä muutosmyönteiseksi johdon tulee kyetä esittämään uskottavasti, että muutoksen jälkeen perustehtävä hoituu paremmin. Yhteisössä elää samat muutostunteet kuin yksilöillä. Työyhteisöt ja organisaatiot ovat olemassa vain niihin

liittyneiden ihmisten kautta ja yhteisöjen toiminta on sidoksissa niiden jäsenten toimintaan, tunteisiin ja ajatteluun. Yhteisöllisten ilmiöiden ymmärtäminen ja hallitseminen eivät kuitenkaan ole suoraan johdettavissa yhteisöissä toimivista yksilöistä. Kaksi plus kaksi ei ole suoraviivaisesti neljä, vaan se saattaa olla kolme tai viisi tilanteen ja tulkitsijan mukaan. Yhteisöt saattavat toimia järjenvastaisesti, vaikka niiden jäsenet olisivat kaikki järkeviä. Joukossa tiivistyvät sekä tyhmyys että viisaus! (Tammi 2007,6.)

12 TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

Puolustusvoimien ja kotimaisen ilmailuteollisuuden läheinen kumppanuus on jatkunut ilmailutoiminnan alusta alkaen. Teollisuudessa kumppanuuteen liittyvästä toiminnasta käytetään termiä elinkaarituki (Life Cycle Support, LCS). Siihen liittyen Suomessa on kehitetty monia osaamisia, jotka ovat kansainvälisestikin kilpailukykyisiä ja potentiaalisia mahdollisuuksia (PIA 2008, 21). Teollisuus huolehtii kaluston ja järjestelmien elinkaarituesta, jonka volyymi on kuitenkin pienentynyt. Helikoptereiden huolto- ja elinkaarituki tulevat olemaan merkittävä liiketoiminta teollisuudessa. (PIA 2008, 28)

Ilmavoimien, teollisuuden ja tutkimuslaitosten harjoittama kumppanuus on merkittävä suomalainen vahvuus. Osapuolet ovat pitkäjänteisesti suunnitelleet toimintojaan yhdessä, mikä on mahdollistanut suhteellisen tasaisen kuormituksen ja jatkuvasti kehittyvän toiminnan. Mahdollisimman suuri osa toimintoketjusta on pidetty ”omissa käsissä” ja riippuvuus valmistajista tai ulkomaisista huolto-organisaatioista on vähäistä. Tärkeä tekijä on myös sotilasilmailuviranomaisen sitoutuminen toiminnan sujuvuuteen ja nopea reagointikyky. Kansainvälisesti verrattuna Suomessa on suhteellisen pienillä resursseilla saavutettu merkittäviä tuloksia.

Puolustusvoimien, teollisuuden ja tutkimuslaitosten harjoittamaa kumppanuutta kehitetään edelleen päämääränä puolustusvoimien tehokas suorituskyky, tarkoituksenmukainen kansallinen huoltovarmuus sekä teollisuuden ja tutkimuslaitosten taloudellinen toiminta ja ylläpitokyvyn kehittäminen. Puolustusvoimien toiminnan tukemiseen rakennettavien järjestelmien taloudellista ja tehokkuutta parannetaan myymällä resursseja ja osaamista ulkomaille. (PIA 2008, 30.)

Kumppanuutta voidaan edelleen kehittää mm. seuraavin toimenpitein:

1. Kehitetään vuoropuhelua niin, että kukin osapuoli on tietoinen toistensa tavoitteita ja mahdollisuuksista ja että kullakin osapuolella on nykyistä parempi yhteinen ymmärrys ja hyväksyntä toistensa tavoitteista.
2. Aika ajoin tarkistetaan, että työnjako osapuolten välillä on tehokas ja tarkoituksenmukainen.
3. Vahvat osaamisalueet tuoteistetaan kansainvälistä markkinointia varten.

Ulkoistamisen pääasiallisen edun katsotaan syntyvän keskittymisestä aiheutuvasta taloudellisesta edusta. Kun organisaatio keskittää resurssinsa ja johtamistoimenpiteensä toimintoihin, joissa sillä on erityisosaamista, sen tämän teorian mukaan pitäisi kyetä saavuttamaan parempi suorituskyky kuin organisaation, joka jakaa resurssinsa ja huomionsa laajemmin. Lisäksi ulkoistaminen mahdollistaa toimittajien edullisimpien kustannusten hyödyntämisen. Käytännössä ulkoistamispäätökset ovat kuitenkin osoittautuneet huomattavasti monimutkaisemmiksi kuin suoraviivainen ohje ”keskitymme erityisosaamiseen ja ulkoistamme muun toiminnan” antaa ymmärtää. (Heikkilä, Ketokivi 2005, 141.)

Valinnassa oman tuotannon ja ulkoistamisen välillä tulisi keskittyä ensisijaisesti resursseihin ja osaamiseen. Toisin sanoen, tulee pyrkiä vastaamaan kysymykseen siitä, tarvitseeko organisaatio pitkällä tähtäimellä tarkastelun kohteena olevia resursseja ja osaamista oman strategiansa toteuttamiseen vai ei. Lisäksi tuotannon ulkoistamisen osalta on arvioitava missä määrin kasvaa riski strategisesti tärkeiden toimintojen luisumisesta organisaation hallinnan ulkopuolelle. Arvoketjussa tiettyyn erityisosaamiseen keskittymisen vastapainoksi vaakakuppiin tulee asettaa realistinen arvio siitä, missä määrin tuotannon koordinoinnin määrä ja tarve kasvavat, kun yhä suurempi määrä huoltotoimintaa siirtyy pois organisaatiosta. (Heikkilä, Ketokivi 2005, 141.)

Toimintojen ulkoistaminen luo tulevaisuuden joustomahdollisuuden ja sen käyttö tulee todennäköisesti edelleen lisääntymään puolustushallinnossa. Sitä ei tule toteuttaa pelkästään työnantajan ehdoilla vaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa, koska tule-

vaisuudessa joudutaan yhä enemmän pohtimaan uusia henkilöstöä koskevia ratkaisuja. Kaikki henkilöstöratkaisut, kuten ulkoistaminen ja henkilöstönvuokraus ovat osa organisaation tulevaisuuden henkilöstöpolitiikkaa ja strategiaa. Tätä konseptia tulee vielä kehittää, jotta organisaatiot voisivat nähdä uusien henkilöstöratkaisujen luomat mahdollisuudet. (Helo 2000, 82.)

Huolto-organisaation resurssien tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö kalustojen muuttuessa edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua. Helikopterikaluston kunnossapito liittyy kiinteänä osana puolustusvoimien sotilasilma-alusten kunnossapitoon, jossa teollisuudella on keskeinen rooli. Teollisuuden ja puolustusvoimien omien resurssien tarkoituksenmukainen työnjako suunnitellaan osana strategista kumppanuutta.

13 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Organisaatiossa kehittämisessä on lähdettävä liikkeelle perusasioiden kuntoon laittamisesta. Vaikka organisaation toiminta sinänsä on hyväksyttävää ja monet tässäkin työssä esille otetut asiat ovat huomioitu ja taustalla olemassa, on organisaation lähtökohtien oltava kunnossa. Organisaation kehittämiselle on eduksi jos johtoryhmä seisautuisi hetkeksi tarkastelemaan organisaation olemassaolon oikeutta, perusfilosofiaa ja kirjaamaan sen myös ylös. Organisaation filosofia, uskomukset, ihmiskäsitys ja strategia antavat kehykset sille, mitä tulee oppia ja miten. Ne antavat pohjan laadittavalle kehittämissuunnitelmalle, joka määrittää eri tasojen ja toimijoiden kehittämistarpeet ja –vaateet.

Organisaation tavoitteet ja päämäärät

Organisaation kehittämisen suunnittelu organisaatiossa on vieras alue, joka jää päivittäisen kiireen ja toiminnan taustalle. Strategista suunnittelua tehdään johtohenkilöiden keskuudessa, mutta ongelmaksi muodostuu strategisen suunnittelun saaminen varsinaiseksi toimintaa ohjaavaksi käytännöksi. Tällä hetkellä johtaminen painottuu liiaksi jokapäiväisten asioiden käsittelyyn. Tietoisuuden lisääminen ja käytössä olevien työkalujen kuten kehityskeskustelujen oikea käyttö toiminnan kehittämiseen on henkilöstön suuntaan tarpeen.

Organisaation toiminta-ajatus

Organisaation toiminta-ajatus on kirjattava ylös. Toiminta-ajatuksen tulee kuvata organisaation olemassaolon tarkoitusta. Toiminta-ajatus antaa organisaation johdolle ja henkilöstölle kuvan siitä kokonaistavoitteesta, johon heidän tulee yhdessä pyrkiä. Se on voimassa organisaation koko eliniän tai ainakin hyvin pitkän ajan. Voidakseen toimia henkilöstöä motivoivana tekijänä on toiminta-ajatuksen oltava riittävän selkeä ja kerrottava organisaation toiminnan perustasta.

Organisaation visio

Visio on organisaation tahtotila, jonka perustana ovat organisaation arvot. Vision tulee olla riittävän selkeä, jotta jokainen työntekijä ymmärtää sen ja osaa toimia sen saavuttamiseksi. Visioiden tulee olla uskottavia siinä suhteessa että ne ovat työntekijöiden mielestä saavutettavissa vaikkakin vaativat ponnisteluja ja ovat haasteellisia saavuttaa. Visioiden tulee olla johdonmukaisesti muodostettuja siten, että ne ovat selkeästi osa organisaatioiden arvomaailmaa ja muodostavat perustan muille tavoitteille. Visioiden tavoitteet ovat kymmenen tai viidentoista vuoden päähän ulottuvia, joten jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, että suuret toimintaympäristön muutokset voivat muuttaa myös vision sisältöä. Toisaalta pitkä aikajänne antaa myös työrauhan toteuttaa organisaation visioita.

Organisaation strategia

Organisaation strategian tulee ohjata lentoteknisen toimialan suorituskyvyn rakentamista, ylläpitoa ja käytäntöä. Strategiassa tulee määritellä toimintaperiaatteet ja toimintatavat, johtamistasojen roolit tehtävät ja toiminnan perusajatukset sekä kehittämisen pääperiaatteet. Käytännössä strategian tuotoksena on toimivia ja yhdensuuntaisia prosesseja, järjestelmiä, ohjeistusta ja osaamista.

Organisaation arvot

Organisaation arvot osoittavat sen käyttäytymisen ja tekemisen, jota pidetään hyvänä ja suositeltavana. Arvot muodostavat toiminnan tärkeät periaatteet. Niiden tehtävänä

on osoittaa organisaation henkilöstölle ja kaikille omille työntekijöille toivottu käyttäytymismalli. Organisaation arvojen määrittämiseen on hyvä noudattaa esimerkiksi Vilkkumaan (2007, 80–81) seuraavaa prosessia:

1. Organisaation ylin johto esittää arvokeskustelun käymistä.
2. Koko henkilöstö on mukana arvokeskustelussa.
3. Arvojen valinta ja niiden määrittely tehdään tämän laajan keskustelun jälkeen. Arvot on määriteltävä ja perusteltava, lisäksi on hyvä hahmottaa niiden keskeiseksi havaittu sisältö.
4. Arvojen sisällöstä ja liittymisestä käytännön tekemiseen käydään jatkuvaa keskustelua esimies- alaitilanteissa, mutta myös muuten. Jokaisella on oikeus kyseenalaistaa toisen henkilön arvon mukainen tai vastaava toiminta. Kyseenalaistus käsitellään yhteisesti oman yksikön, tiimin tai osaston keskuudessa.
5. Säännöllisin väliajoin organisaatio tekee analyysin siitä, miten eri arvot toteutuvat käytännössä. Keskeinen seikka on se, miten hyvin työntekijät ovat sisäistäneet arvot ja oppineet kehittämään toimintaansa arvojen mukaiseksi.

Tämän hetken tilanteen kartoittaminen auttaa luomaan perustan toiminnan kehittämiseksi. Tälle pohjalle organisaatio voi asettaa tavoitteet, kehittää strategian ja toteuttaa operatiivisen toiminnan. Lähtökohtatilanne osoittaa missä kehitysvaiheessa organisaatio on ja mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota kun lähdetään liikkeelle kohti tavoitteita. Organisaatio on eri lähtötilanteissa eri ulottuvuuksien suhteen ja sen tulee tietää, millä tasolla missäkin suhteessa ollaan. Analysoimalla organisaatiota:

1. kehitetään analyysien tekemistä, jolloin yritys oppii yhä paremmin tekemään analyyskejä tulevaisuudessa. Analyyskejä tekemällä opitaan hyödyntämään aiemmin tehtyjä analyyskejä laajemmin.
2. mahdollistetaan yhteinen näkemys kaikille toimijoille. Eri tekijöiden analysoinnin avulla saadaan yhteinen käsitys siitä, mikä on sen hetkinen tilanne. Prosessi sinänsä on tärkeä, koska sen aikana yhteisen näkemyksen aikaansaaminen on jo tavoite.

3. saada kaikki ymmärtämään ja sisäistämään tehdyt strategiset valinnat, koska ne perustuvat tehtyihin analyyseihin ja muodostavat selkeän jatkumon analyyseille.

Organisaatorakenne

Organisaatorakennetta tarkastellaan pohtimalla seuraavia kysymyksiä

- Kuinka asiakaskeskeinen rakenne on?
- Kuinka hyvin organisaatorakenne tukee asiakasrajapinnassa toimivien toimintaa käytännössä?
- Kuinka hyvin rakenne sopii organisaation strategisiin, eri ulottuvuuksienmukaisiin tavoitteisiin?
- Kuinka aito organisaatorakenne on?
- Onko organisaatorakenne riittävän matala, korkea ja lavea?
- Sopiiko organisaatorakenne organisaatiokulttuuriin vai ei?
- Sopiiko organisaatorakenne toimintaprosesseihin?

(Vilkkumaa 2007, 127.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Rauhan ajan palkatun henkilöstön määrän ja rakenteen kehittämistä ohjasivat yhtäältä tavoitteet henkilöstörakenteen kehittämiseksi ja toisaalta puolustusvoimien rakennemuutoksen kehittämislinjaukset sekä valtioneuvoston tuottavuusohjelman puolustusvoimille asettamat velvoitteet. Henkilöstömäärän vähentyessä panostettiin entistä voimakkaammin henkilöstön osaamisen ja tuottavuuden kehittämiseen, joista jälkimmäinen ilmeni muun muassa lisääntyneinä itsepalvelutehtävinä. (PEHEKOS 2008,4.)

Lentoteknisessä organisaatiossa tulee pyrkiä avoimeen ja vuorovaikutteiseen johtamisympäristöön, jossa kannustetaan työntekijöitä rakentamaan kritiikkiin ja esitysten tekoon. Yksilön ammattitaitoa kehitetään tulosityksikön tarpeen ja henkilön halukkuuden perusteella. Lisäksi korostetaan itsensä kehittämistä ja muutosvalmiutta sekä luodaan mahdollisuudet työssä oppimiseen, tehtäväkiertoon ja henkilöstön osaamisen laaja-alaistamiseen. Esimiestaitojen kehittämisen rinnalla kiinnitetään erityistä huomiota alaitaitojen kehittämiseen. Esimiesten ja alaisten toiminnasta annetaan palautetta kehittämiskeskusteluiden yhteydessä. Tämän lisäksi esimiesvalmennukseen liittyen tul- laan ennen seuraavan vuoden kehittämiskeskusteluja teettämään esimiehistä aina toi-

mialajohtajatasolle asti syvän johtamisen kysymyssarjojen mukainen johtajaprofiili. Johtajaprofiilia ei tule käyttää suoritusarvioinnin välineenä, vaan se on lähinnä henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä varten. Toimivalla sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa. Tärkeää on motivoida henkilöstöä aktiiviseen työyhteisön kehittämiseen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeä tehtävä on henkilöstön motivaation ja työtyytyväisyyden sekä työkyvyn ylläpitäminen. Kehittämisen päämäärä on tehokas, muutoskykyinen ja hyvinvoiva organisaatio, jossa toiminnan tehokkuusvaatimukset ja työhyvinvointi ovat tasapainossa. Heikentynyt henkilöstötilanne, jatkuvat muutokset ja työtehtävien vaatimuksen kasvaminen rasittaa henkilöstöä. Kehityskeskustelut, työilmapiirikysely, työterveyshuollon raportit sekä kenttäkelpoisuus- ja palveluskelpoisuustilastot ovat tärkeitä mittareita henkilöstövoimavarojen tilaa tarkasteltaessa. Itsearvioinnit ja työyhteisön kehittämissuunnitelmat ovat pohjana pitkäjänteiselle toiminnalle. Esimiestoiminnassa korostuu henkilöiden johtaminen asioiden johtamisen rinnalla. Tärkeintä on, että henkilöstö jaksaa tulevaisuudessakin.

Henkilöstön jaksamisen ja työmäärän tasaisen jakautumisen varmistamiseksi tulee työajan seurannassa kiinnittää huomiota siihen, että työaikapankkien / säästövapaiden avulla ei turhaan siirretä tulevaisuuteen nykyisiä henkilöstöresurssien riittämättömyydestä johtuvia ongelmia. Näkyvissä ei ole merkittäviä henkilöstöresurssien lisäyksiä, mitkä mahdollistaisivat ko. vapaiden käyttämisen nykyistä helpommin tulevaisuudessa.

Erityisen haasteen palkatun henkilöstön osaamisen ylläpidolle ja kehittämiselle muodostavat puolustusvoimien hallintorakenneuudistus sekä vuoden alussa perustettu uusi henkilöstöryhmä, aliupseeristo. Muutokset merkitsevät usean tuhannen työntekijän työnkuvan osittaista tai täydellistä muuttumista tai sen valmisteluja ja muutosten edellyttämää koulutusta. Rakennemuutoksessa todettu lentoteknisesti koulutetun henkilöstön valtakunnallinen vaje tulee vaikuttamaan lentoteknisesti koulutettuun henkilöstöresurssiin.

Ammatillisen osaamisen seuranta on kehittynyt organisaatiossa positiiviseen suuntaan uusien seurantajärjestelmien käyttöönoton myötä. Seurantajärjestelmän avulla kyetään selvittämään tiedon ja osaamisen tarpeet yksilö-, tiimi-, yksikkö- ja organisaatiotasolla. Tällä hetkellä on olemassa henkilöstölle ammatillisen koulutuksen suunnitelmat,

jotka perustuvat esimiesten arvioon henkilön kehityspotentialista. Ammatilliset koulutussuunnitelmat päivitetään kerran vuodessa ja niitä käytetään hyväksi esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa.

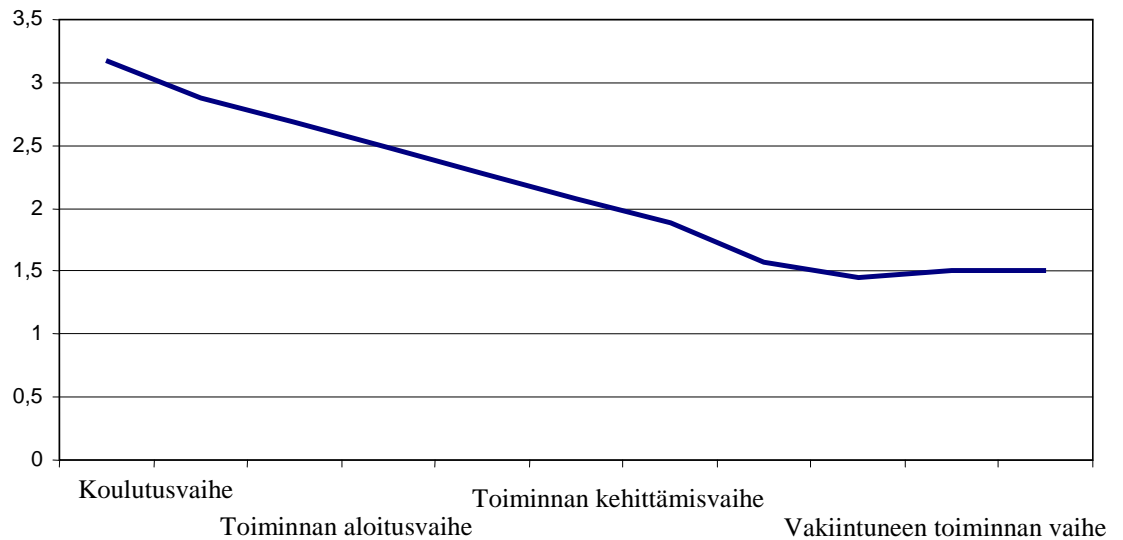
Sen sijaan vuorovaikutusosaamisen puolella on havaittavissa selkeitä puutteita ja sen selvittäminen vaatii enemmän pohdintaa. Osaamisen painopistettä tulee siirtää tiimiosaaminen suuntaan, jolloin se tukisi myös huolto-organisaatorakenteen kehitystä pois hieman kankeasta linjaorganisaatiotyöskentelystä.

Tiedon ja osaamisen johtamisessa on oltava lähtökohtana se, että johtajat ja esimiehet luovat toimintaympäristön, jossa ymmärretään ja sisäistetään strategian vaatimukset tiedon ja osaamisen suhteen.

Henkilöstömäärän riittävyys nykyisiin tehtäviin

Helikoptereiden kunnossapitokonseptin (LENTOTL 2009) laadinnassa, joka on osa huoltotoiminnan kehittämissuunnitelmaa, käytettiin subjektiivista arviota huoltotyökuorman määrittämiseksi. Taustatietoina arvioissa käytettiin vastaavan kokoluokan helikoptereiden vaatimaa huoltotyökuormaa. Arviot ovat suuntaa antava koska NH90 – helikopteri poikkeaa suunnittelun lähtökohdiltaan ja rakenteiltaan huomattavasti aikaisemmin tuotannossa olleista helikopterityypeistä.

Käyttöönottovaiheessa olevan konekaluston henkilöstöstä saatavien tehollisten tuntien saatavuudessa tulee ottaa huomioon henkilöstön kokemus helikopterikalustosta sekä uusien että uudelleen koulutettavien koulutukseen menevä aika. Kuvaajasta 1 nähdään, että koulutusvaiheessa tarvitaan noin kaksinkertainen määrä miestyötyötunteja samaan tuloksen saavuttamiseen, vakiintuneeseen tilanteeseen nähden, kun otetaan huomioon myös henkilöstön ammatillinen kehittyminen. Vakiintuneessa tilanteessa on otettu huomioon henkilöstökierto eli uusien henkilöiden palkkaaminen ja asiantuntijatasen kierto ja vaihtuvuus.



Kuvaaja 1. Työmääräkertoimen kehittyminen koulutusvaiheesta vakiintuneen toiminnan vaiheeseen

Toimintasuunnitelman laatiminen

Toiminnan suunnittelun ohessa tulee suunnitella mitä kehitetään ja miten kehitytään. Tulee siis tietää, mitä valmiuksia tekijät tarvitsevat ja miten ne saadaan heille. Erityinen painoarvo tulee kohdistaa strategisiin valmiuksiin. Tärkeätä on muistaa, että myös työssä oppiminen on ja sen tulee olla tavoitteellista toimintaa, joten on osattava asettaa selkeät ja haasteelliset tavoitteet. Tämä vaihe kehittää valmiuksia jo itsessään.

Suunnittelun jälkeen toimitaan. Tekemisestä saadaan oppia kokemuksien kautta. Tässä vaiheessa henkilö oppii ja kehittyy tavalla tai toisella. Hyvin asetetut tavoitteet antavat huonosti asetettuja paremmat kehittymismahdollisuudet.

Tekemisen jälkeen toiminta arvioidaan, analysoidaan ja siitä etsitään oppimista tuovaa osaa. Arviointi on hyvä tehdä henkilön itsensä sekä hänen esimiehensä ja tiimitoiminnassa tiimin kanssa yhdessä. Arvioinnissa on olennaista käsitellä toimintaa ja kehittymistä asetettuja tavoitteita vasten.

Jos henkilö kokee kehittyneensä, kuten useimmiten käy, hän voi soveltaa uutta kehittyneempää menettelyä omaan toimintaansa jatkossakin. Jos havaitaan, että toiminta ja sen tulos eivät vastaa tavoiteltua, opitaan ainakin se, miten ei kannata toimia.

On osattava saada aikaan laajempi ymmärtäminen ja sen tuoma kehittyminen. Laajempi ymmärtäminen vaatii kuitenkin aikaa ja muiden toimijoiden asian sisäistämistä. Sisäistettyään asian voivat muutkin henkilöt soveltaa uutta ja opittua toimintaansa. He toimivat uudella tavalla, saavat siitä kokemusta ja arvioivat menettelyn sopivuutta omaan toimintaansa ja voivat tämän kautta kehittää omaa toimintaansa. Saadaan aikaan työssä oppimisen kehä tiimi-, ryhmä- tai yksilötasolla.

Työssä oppimisen tavoitteet sekä onnistuminen/kehittyminen on aiheellista taltioida järkevällä tavalla myöhempää ja laajempaa käyttöä varten. Organisaation kannalta on järkevää, että tiedon johtamisessa voidaan mahdollisimman paljon hyödyntää sisällä toteutunutta oppimista ja kehittymistä, että ei tarvitse aina keksiä pyörää uudelleen. Taltiointi palvelee yksilötasolla alkaen aina organisaatiotasolle saakka ja mahdollistaa tarvittaessa myös muun halutun tiedon käyttämistä. (Vilkkumaa 2007, 160.)

Esimiesten kouluttaminen johtajiksi

Yksi suurimmista haasteista on suhteellisen nuoren esimiespolven luotsaaminen ”henkilöstöjohtajiksi”. Johtaminen toteutetaan asioiden johtamisena henkilöiden johtamisen sijaan. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöiden johtamisen kouluttaminen osana huoltotoiminnan kehittämisprosessia on otettava jatkuvan kehityksen teemaksi. Kokemuksen karttuessa ja organisaation kehittymisen myötä myös henkilöstön johtamiseen jää enemmän aikaa.

14 JATKOSUUNNITELMA

Tarvittavien resurssien hankkiminen on menestymisen kannalta keskeistä, jotta organisaation tehtävät voidaan täyttää. Resursseilla tarkoitetaan muutakin kuin taloudellisia resursseja, kuten ihmisiä, infrastruktuuria ja resurssien hyödyntämisaikaa. Nykyisen taloudellisen tilanteen valossa puolustusvoimien helikopterihuoltotoimintaan ei olla kohdentamassa oleellisesti lisää omaa huoltohenkilökuntaa. Tässä opinnäytetyössä on pyritty löytämään niitä kohteita, joita koko henkilöstön sitouttamalla, voidaan huoltotoimintaan löytää lisää resursseja samalla henkilöstömäärällä. Seuraava askel huoltotoiminnan kehittämisessä on huoltoprosessien tarkastelu ja pitkän aikavälin muutosohjelmasuunnitelman laatiminen, jossa otetaan huomioon myös strategisen kumppanin vaikutus kokonaistavoitteen saavuttamiseksi.

LÄHTEET

Apilo Tiina, Taskinen Tapani, Salkari Iiro 2007. Johda Innovaatiota. Helsinki: Talentum.

Carlsson Maria, Forssell Christina, 2008. Esimies ja Coaching Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma

Department of Defence Handbook, 1997. Designing and Developing Maintainable Products and Systems vol I (MIL-HDBK-470A), USA

Frohne Philip T. 2007. Quantitative Measurements for Logistics, Megraw-hill Education

Halonen Ossi, 2001. Yhdessä ykköseksi, Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Kauppaakari

Heikkilä Jussi, Ketokivi Mikko, 2005. Tuotanto murroksessa, strategisen johtamisen uusi haaste. Helsinki: Talentum

Helo Katja, 2000. Joustava työvoima henkilöstöstrategisena valintana, Pro gradu – tutkielma

Juuti Pauli, 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy..

Järvinen Vappu, Salojärvi Sari 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit

Kamensky Mika 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan Rober S. 2009. Norton David P. Strategia verkko. Helsinki: Talentum.

Kaplan Rober S., Norton David P. 2004. Strategia kartat aineettoman pääoman muuttuminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kettunen Sami, Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Lentotekniikkalaitos (LENTOTL), Helikopterikaluston kunnossapitokonsepti, CF8481, 10.8.2009, Ei julkinen, Puolustusvoimien sähköinen asiakirjojen hallintajärjestelmä

Lumijärvi Ismo 2002. Teoksessa Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Toim. Suurnäkki Timo. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lämsä Anna Maija & Hautala Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattinen Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. Talentum

Minninger James 2008. Manpower Estimate Development Process.

<http://www.manprint.army.mil/presentations/JimMinninger.pdf> [viitattu 21.8.2009]

Ollila Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia. No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasan yliopisto.

Osaamisen johtaminen, Kehittämishankkeen loppuraportti VM

Pelin Risto, 2008. Projektihallinnan käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy

Porter Michael, What Is Strategy, 11-12/1996, Harvard Business Review

Pääesikunta Sotatalousosasto 2004. Sotatekninen arvio ja ennuste 2020, osa 1. Helsinki: Edita Prima Oy

Pääesikunta Sotatalousosasto 2004. Sotatekninen arvio ja ennuste 2020, osa 2. Helsinki: Edita Prima Oy

Pääesikunta, Henkilöstöosasto, 2008, Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2007, Helsinki: Edita Prima Oy

Ranki Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen organisaation tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oy.

Strömmer Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suomen Puolustus- ja Ilmailuteollisuusyhdistys ry (PIA) Ilmailuryhmä 2008. Ilmailuteollisuuden ja lentotekniikan ohjelman (ILO) perusteet.

Tammi Outi 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus (TYT) 2006. Olennaista osaamista, Menestystalo. <http://muutosvoimaksi.uta.fi>, [viitattu 18.8.2009]

Työolobarometri Lokakuu 2007

Utin Jääkärirykmentin huolto-organisaation käsikirja, Puolustusvoimien sähköinen asiakirjojen hallintajärjestelmä

Utin Jääkärirykmentin työjärjestys, Puolustusvoimien sähköinen asiakirjojen hallintajärjestelmä

Uusi-Rauva Erkki, Haverila, Ilkka Kouri, Asko Miettinen 2003. Teollisuustalous 2003 INFACS Johtamistekniikka OY, Tammer-Paino

Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 2/2001, Osaamisen johtamisen Kehittämishankkeen loppuraportti, 2001, Valtiovarainministeriö

Viitala Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu : Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkumaa Matti 2007. Viisasorganisaatio yksitoista askelta menestykseen. Gummerus

Esimerkki strategiakartasta

Liite 1

