



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Alina Kalkko

Lähiliikenteen kunnossapidon tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön tehtävien kehittäminen organisaatiomuutoksen kautta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriytyö

24.3.2019

Tekijä Otsikko	Alina Kalkko Lähiliikenteen kunnossapidon tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön tehtävien kehittäminen organisaatiomuutoksen kautta
Sivumäärä Aika	24 sivua + 4 liitettä 24.3.2019
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine	Teollisuuden prosessit
Ohjaajat	Yliopettaja Hannu Räsänen
<p>Tämä insinööri työ on tehty VR-Yhtymä Oy:lle syksyn 2018 aikana. Työn tavoitteena oli kuvata tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön tehtävien nykytila sekä analysoida nykytilaa ja siinä ilmenneitä haasteita ennen organisaatiomuutosta. Tavoitteena oli myös antaa kehitysehdotuksia siihen, miten uuden organisaatiomallin käyttöönoton jälkeen työtehtäviä tulisi jakaa, jotta organisaatiomuutoksella haluttuihin tavoitteisiin päästäisiin tuotannosuunnittelijan sekä vuoropäällikön roolin osalta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista haastattelua sekä havainnointia. Haastattelut käytiin kolmen vuoropäällikön sekä yhden tuotannosuunnittelijan kanssa. Niillä pyrittiin kartoittamaan tuotannosuunnittelijan sekä vuoropäällikön työssä ilmenevät haasteet sekä kuulemaan ratkaisuja olemassa oleviin haasteisiin. Havainnointia tehtiin operaatiopisteellä työn ohessa. Aineistoa tutkimusta varten saatiin myös valmiina vuoropäälliköiden vastuukartoituksesta. Näiden aineistojen perusteella tehtiin prosessikuvaus operaatiopisteen päivittäisen toiminnan nykytilasta.</p> <p>Tutkimustuloksena oli, että suurimmat haasteet vuoropäälliköiden ja tuotannosuunnittelijan työssä saatiin selvitettyä. Tämän jälkeen esiteltiin lähiliikenteen kunnossapidon uusi organisaatorakenne. Kehitysehdotuksia annettiin liittyen siihen, miten työtehtävät uuden organisaatiomallin käyttöönoton ja organisaatiolle uuden roolin esittelyn jälkeen tulisi jakaa, jotta tutkimuksissa ilmenneisiin haasteisiin saataisiin helpotusta tuotannosuunnittelijan sekä vuoropäällikön työssä.</p> <p>Kehitysehdotuksena määriteltiin uusi työnjako uuden organisaation mukaisten operatiiviseen toimintaan liittyvien roolien kesken, josta tehtiin myös prosessikuvaus. Lisäksi kehitysehdotuksia annettiin tutkimuksessa ilmenneisiin yksittäisiin haasteisiin operaatiopisteen toiminnassa, joihin uudella työnjaolla ei pystytty suoraan vaikuttamaan. Uutta ehdotettua työnjakoa analysoitiin lopuksi SWOT-analyysin avulla. Kehitysehdotukset esitellään yrityksessä, ja ideaalitalanteessa työnjako sekä kehitysehdotukset otetaan ainakin osittain käyttöön joko mukautettuna tai sellaisenaan.</p>	
Avainsanat	Organisaatiomuutos, organisaatorakenne, prosessikuvaus

Author Title	Alina Kalkko Developing the Responsibilities of Production Planner and Shift Manager of Commuter train Maintenance through Organizational Change
Number of Pages Date	24 pages + 4 appendices 24 March 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Professional Major	Industrial processes
Instructors	Hannu Räsänen, Senior Lecturer
<p>This Bachelor's thesis has been done for VR Group during the autumn of 2018. One goal was to describe the present state of the tasks of production planner and shift manager. The main objective was to give development proposals for a new division of work, which would be implemented after an organizational change, so that the goals of the organizational change could be reached.</p> <p>The main research methods used in the thesis were qualitative interviews and observing. The interviews were held with three of the shift managers and with one production planner. The goal with the interviews was to point out the biggest challenges in the interviewees' work and to look for solution ideas for those. Observing was done at the commuter train maintenance operation point along with the work. In addition, material for the research was received from shift managers, who listed all the responsibilities of shift managers in the beginning of year 2018. Based on this material, a process flowchart was made of the daily process of running the commuter train maintenance.</p> <p>The current state analysis revealed the greatest challenges in the work of the production planner and shift managers. Next a new organizational structure, which will be deployed by VR Group, is introduced in the thesis. The development proposals were given for a new division of work to be deployed once the new role for the organization is introduced. The main idea of the new division of responsibilities was to give solutions to the main challenges in the daily work of the shift managers and production planner.</p> <p>A flowchart was made about the new division of work between the roles. In addition, development proposals were given for other challenges faced in the daily work at the operation point that cannot be tackled with the new division of tasks. The new proposed division of work was also analyzed through SWOT-analysis. The development proposals were presented in the company and in the ideal situation the case company will deploy the new division of work and at least some of the development proposals, either adapted or as they stand.</p>	
Keywords	Organizational change, process description

Sisällys

Lyhenteet ja käsitteet

1	Johdanto	1
1.1	Case-yritys	1
1.2	Tutkimusongelma, työn tavoitteet ja rajaus	1
1.3	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät	3
2	Organisaatio	4
2.1	Organisaatorakenteet	5
2.1.1	Funktionaalinen organisaatio	6
2.1.2	Divisioonaorganisaatio	6
2.1.3	Projektiorganisaatio	8
2.1.4	Matriisiorganisaatio	9
2.2	Toimimattoman organisaatorakenteen aiheuttamat haasteet	10
2.3	Kommunikaatio organisaatiossa	11
2.4	Organisaatiokulttuuri	12
2.5	Organisaation muutos	14
2.5.1	Organisaatiomuutostyypit ja -tavat	15
2.5.2	Organisaatiomuutoksen vaiheet	16
3	Nykytilanteen kuvaus	18
3.1	Lähiliikenteen kunnossapidon vanha organisaatorakenne	19
3.2	Vuoropäällikön ja tuotannosuunnittelijan tehtävien prosessikuvaus	19
3.3	Prosessikaavion ulkopuolelle jäävät tehtävät	19
3.4	Prosessin mittarit	19
3.5	Nykytilanteen analyysi	19
3.6	Haasteet nykyisessä organisaatiossa	20
4	Lähiliikenteen kunnossapidon uusi organisaatorakenne	20
5	Kehitysehdotukset	21
5.1	Roolien uusi vastuunjako organisaatiomuutoksen jälkeen	21
5.2	Roolien uuden vastuunjaon prosessikuvaus	21

5.3	SWOT-analyysi ehdotetusta työnjaosta	21
5.4	Muut kehitysehdotukset	21
6	Yhteenveto	22
	Lähteet	23
	Liitteet	
	Liite 1. Liite vain työn tilaajan käyttöön	
	Liite 2. Liite vain työn tilaajan käyttöön	
	Liite 3. Liite vain työn tilaajan käyttöön	
	Liite 4. Liite vain työn tilaajan käyttöön	

Lyhenteet ja käsitteet

Veto	Kaupallisen liikenteen ulkopuolella ajettava runkojen siirto varikon ja aseman välillä.
Sm5	HSL-liikenteessä toimivat sähkömoottorijunat, joita VR ei omista.
Sm4/Sm2	VR:n omistamat junat, jotka toimivat taajamajunaliikenteessä.
Sitouma	Kunnossapidossa olevien runkojen lukumäärä.
Lähtötäsmällisyys	Prosenttiluku, joka lasketaan sen perusteella, montako vetoa Ilmalan varikolta on lähtenyt myöhässä kaikista päivän lähtevistä vedoista.
Ratapiha	Ilmalan varikon alue, jossa suurin osa kalustosta seisoo silloin, kun se ei ole kaupallisessa liikenteessä tai sisällä hallissa huollettavana.
Sujuva	Lähiliikenteen kunnossapidossa on käytössä LEAN-ajattelun pohjautuva Sujuva-toimintajärjestelmä, joka pyrkii asiakastytyväisyyden parantamiseen kehittämällä ihmisiä kehittämään tuotantoa.

1 Johdanto

Jatkuva toiminnan kehittäminen on osana jokaisen menestyvän yrityksen agendaa nykypäivänä. Myös rautateillä toiminnan lähtökohtana on jatkuva kehittäminen, jonka avulla pyritään entisestään parantamaan tuottavuutta olemalla tehokkaita ja kustannuslähtöisiä. Jatkuva kehittäminen tarkoittaa esimerkiksi muutoksia olemassa oleviin toimintatapoihin, ja niitä voi lähteä hakemaan esimerkiksi organisaatiomuutoksen kautta.

Tämä insinööryö on tehty VR-Yhtymä Oy:lle lähiliikenteen kunnossapitoon, joka vastaa nimensä mukaisesti lähijunaliikennekaluston kunnossapidosta Helsingissä Ilmalan varikolla. Työ on tehty perustuen viimeisimpiin muutoksiin lähiliikenteen kunnossapidon organisaatiossa, jossa päämääränä on ollut roolien ja vastuiden selkeyttäminen.

1.1 Case-yritys

VR Group on matkustuksen, logistiikan ja infran palveluyritys, joka on kokonaan Suomen valtion omistama. Sen emoyhtiö on VR-Yhtymä Oy, johon kuuluu kaikkiaan 23 yhtiötä, joista esimerkkinä on muun muassa Pohjolan Liikenne (VR Groupin kotisivut – Konsernin hallinto 13.1.2019.) Vuonna 2017 VR Groupin liikevaihto oli 1 251,5 miljoonaa euroa (VR Group historiansa parhaaseen tulokseen 15.3.2018). Liiketoimintoja on kolme erilaista: matkustajaliikenne, logistiikka sekä radan kunnossapito. Tukitoimintoihin kuuluvat mm. junaliikennöinti, kunnossapito ja konsernipalvelut. (VR Groupin kotisivut – Liiketoiminnot 13.1.2019.)

Kunnossapitoyksikön asiakkaita ovat mm. VR Groupin liiketoiminnot ja yksiköt, HSL sekä Pääkaupunkiseudun Junakalusto Oy (VR Groupin kotisivut – VR Kunnossapito 2019). Lähiliikenteen kunnossapito huoltaa tällä hetkellä Sm2-, Sm4- ja Sm5-kalustoa. Vuoden 2019 alussa kunnossapito eriytettiin omaksi tytäryhtiökseen VR Kunnossapito Oy:ksi VR Groupista (Taloussanomien 2.1.2019). Eriyttämisellä pyritään varmistamaan muiden yritysten markkinoille pääsy, mikä turvaa VR-Yhtymä Oy:n kilpailukykyä ja roolin valtion omistamana junaliikennöinti-yhtiönä (Liikenne- ja viestintäministeriön tiedote 9.8.2017). Tämän kilpailutilanteessa tapahtuneen muutoksen myötä kunnossapidossa keskitytään entistä enemmän toiminnan tehostamiseen ja järkevöittämiseen kaikilla

mahdollisilla osa-alueilla, sekä tietysti kustannusten laskemiseen. Kuvassa yksi on kuvattuna Sm5-juna Ilmalan varikolla (Rosnell 2018).

1.2 Tutkimusongelma, työn tavoitteet ja rajaus



Kuva 1 Sm5-juna Ilmalan varikolla. (Rosnell 2018)

VR-Yhtymän kunnossapitoyksikkö on siirtynyt vuoden 2018 vaihteessa matriisiorganisaatiorakenteeseen. Tuolloin voimaan tulleen organisaatiorakenteen mukaan lähiliikenteen kunnossapidon organisaatiossa tuotannosuunnittelija suunnittelee tuotantoa sekä materiaaleja, ja vuoropäälliköt taas hoitavat Ilmalan varikolla lähiliikenteen kunnossapidon operatiivista toimintaa.

Vuoropäällikön tehtäviin kuuluu mm. kaluston ohjaaminen ja siirättäminen Ilmalan varikon alueella, varikolle saapuvien vetojen vastaanottaminen ja sieltä lähtevien vetojen suunnittelu. Tuotannosuunnittelijan tehtäviin taas kuuluu ennakoivan kunnossapidon huoltojen sekä kaluston vikakorjausten suunnittelu. Lisäksi molemmat roolit tukevat asentajia heidän työssään tarvittaessa.

Tämän insinööriyön tavoitteena on kuvata tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön tehtävien nykytila ja selvittää kummankin työssä ilmeneviä haasteita. Lisäksi tavoitteena on

tarkastella ja arvioida sitä, miten uusi organisaatorakenne voi auttaa kehittämään lähiliikenteen kunnossapidon toimintaa. Työssä analysoidaan myös, miten uuden organisaatiomallin kautta voidaan kehittää tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön tehtäviä. Näiden kahden roolin tulevaisuuden työnkuvaa tarkastellaan siitä näkökulmasta, kun uusia organisaatorakenteen mukaisia rooleja otetaan käyttöön kunnossapidossa. Kehitysehdotuksia annetaan siihen, miten työnjako tulevaisuudessa kannattaisi organisaation roolien välillä toteuttaa, jotta kunnossapitotoiminnasta tulisi tehokkaampaa vuoropäälliköiden ja tuotannosuunnittelun työtehtävien uudelleen järjestelyn seurauksena.

Tässä työssä nykytila-analyysit on rajattu koskemaan tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön tärkeimpiä vastuita ja tehtäviä. Lisäksi kehitysehdotukset on rajattu koskemaan sitä, miten uuden organisaatorakenteen käyttöönoton jälkeen asiat tulisi tehdä, jotta uusi rakenne poistaisi tai helpottaisi vanhan rakenteen aiheuttamia haasteita juuri vuoropäällikön ja tuotannosuunnittelijan työn kannalta. Työn tietoperusta taas on rajattu käsittelemään organisaatioon ja sen toimintaan liittyvää teoriaa, kuten kommunikointia organisaatiossa, organisaatiokulttuuria ja erilaisia organisaatorakenteita sekä organisaation muutostyyppejä.

1.3 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät

Ensimmäisenä käsitellään tietoperustaa organisaatioon, sen kulttuuriin ja siinä kommunikointiin liittyen. Tietoperustaa käsitellään matriisiorganisaation näkökulmasta, sillä VR-Yhtymässä kunnossapitoyksikössä on käytössä matriisiorganisaatio, joka yhdistää lähiliikenteen kunnossapidon sekä muut tukitoiminnot, kuten toimitusketjun ja huoltojärjestelmät toisiinsa. Työssä tutkittavat roolit, vuoropäällikkö ja tuotannosuunnittelija, kuuluvat eri organisaatioihin. Ensimmäisenä mainittu kuuluu lähiliikenteen kunnossapitoon ja toinen toimitusketjuun. Tietoperustaa on käsitelty myös organisaatiossa kommunikointiin, organisaation kulttuuriin sekä organisaation muutokseen ja sen vaiheisiin liittyen.

Seuraavaksi lähiliikenteen vanha organisaatorakenne on esitelty lyhyesti. Tämän jälkeen nykytilaa on kuvattu, ja tätä varten tutkimusmenetelminä työssä käytettiin havainnointia sekä kvalitatiivista haastattelua. Työtä varten haastateltiin kolmea vuoropäällikköä sekä yhtä tuotannosuunnittelijaa. Haastattelut olivat laadullisia ja haastatteluissa pyrittiin selvittämään muun muassa seuraavia asioita.

- Millainen työnkuormitus vuoropäällikön ja tuotannonsuunnittelijan tehtävässä on?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet operaatiopisteen toiminnassa?
- Miten työtehtävät ovat jakautuneet operaatiopisteellä?
- Miten työtehtävien tulisi jakautua operaatiopisteellä tutkittujen roolien välillä, kun uusi organisaatiomalli otetaan täydellisesti käyttöön?

Näiden perusteella vuoropäällikön ja tuotannonsuunnittelijan työskentelyn prosessi on kuvattu ja prosessin mittareita listattu. Molempien töihin liittyvät tärkeimmät tehtävät on avattu, jonka jälkeen suurimmat haasteet työssä on lueteltu. Lisäksi on käytetty hyväksi materiaalia, joka on koottu aiemmin keväällä vuoropäälliköiden toimesta. Tuotannonsuunnittelijan tehtävät taas on listattu oman työnkuvan perusteella ja lisäksi haastatteleamalla vakituista tuotannonsuunnittelijaa. Näiden tutkimusmenetelmien perusteella on myös tehty nykytilan analyysi.

Lähiliikenteen kunnossapidon uuden organisaatiomallin esittelyn jälkeen kehitysehdotukset on annettu perustuen työn tietoperustaan, omaan havainnointiin sekä haastatteleissa ilmenneisiin ideoihin. Kehitysehdotuksia on annettu vastuiden ja työtehtävien jakamiseen tulevaisuudessa, ja kuvattu kunnossapidon yksi mahdollinen operatiivisen toiminnan prosessi työnjakoineen. Lisäksi muutamia kehitysehdotuksia on annettu myös toiminnan kehittämiseksi operaatiopisteellä muutoin kuin työnjaon kautta. Uutta työnjakoa on myös analysoitu SWOT-analyysin avulla.

2 Organisaatio

Järvenpään ja Ylitalon (2004: 263) mukaan organisaatiolla tarkoitetaan prosesseja ja rakenteita, jotka määrittelevät työnjaon ja vastuut sekä ylläpitävät niitä. Tämä on kuitenkin melko yksinkertainen organisaation määrittelytapa, ja erilaiset organisaation tutkimusta harjoittavat tahot eivät välttämättä tyytyisi näin lyhyeen määrittelyyn. Toinen yk-

sinkertainen määrittelytapa on, että organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita inhimillisen toiminnan järjestelmiä, jotka pitävät yllä sosiaalisia rajoja sekä ovat tavoitesuuntauneita. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2009: 97.)

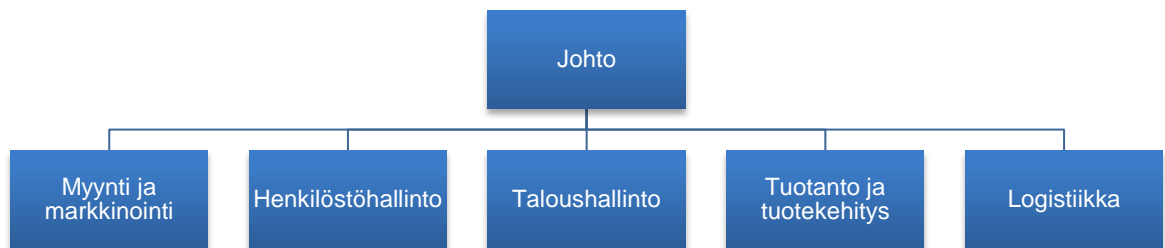
Organisaatiolla on tavoitteet, rajat, työnjako, päätöksentekomekanismit ja rakenteet. Tämän työn ja vastuun jakamisen tarkoituksena on edistää organisaationaalisten tavoitteiden saavuttamista. Organisaation vastuu- tai valtakohdat kontrolloivat päätöksentekoa ja tekevät tarvittavia muutostoimenpiteitä, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa tehokkaasti. (Järvenpää & Ylitalo 2004: 264.)

2.1 Organisaatorakenteet

Organisaation tehtävä on määritellä organisaation toiminnot sekä siihen liittyvä työnjako, viralliset valta- ja vastuusuhteet ja koordinointi- sekä kontrollimekanismit. Lisäksi sen tarkoituksena on mahdollistaa resurssien asianmukainen käyttö mahdollisimman tehokkaasti. Rakenteeseen vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten tavoitteet ja vaatimukset, toimiala sekä johdon näkemykset. Rakenteessa näkyy myös enemmän tai vähemmän hierarkia ja sen korkeus. (Järvenpää & Ylitalo 2004: 264.) Hierarkkisuus riippuu paljolti siitä, minkä tyyppisessä ympäristössä organisaatio toimii. Suomessa arvostetaan yleensä matalaa hierarkiaa, kun taas joissain muissa maissa hierarkkinen tapa toimia voi olla erittäin tärkeää esimerkiksi kulttuurillisista syistä. (Lämsä & Hautala 2004: 153.)

2.1.1 Funktionaalinen organisaatio

Toimintokohtaisessa organisaatiossa eli funktionaaliossa organisaatiossa samankaltaisia tehtäviä hoitavat henkilöt on keskitetty työskentelemään yhdessä. Kuvassa 2 on esimerkki yhdestä funktionaalisesta organisaatorakenteesta.

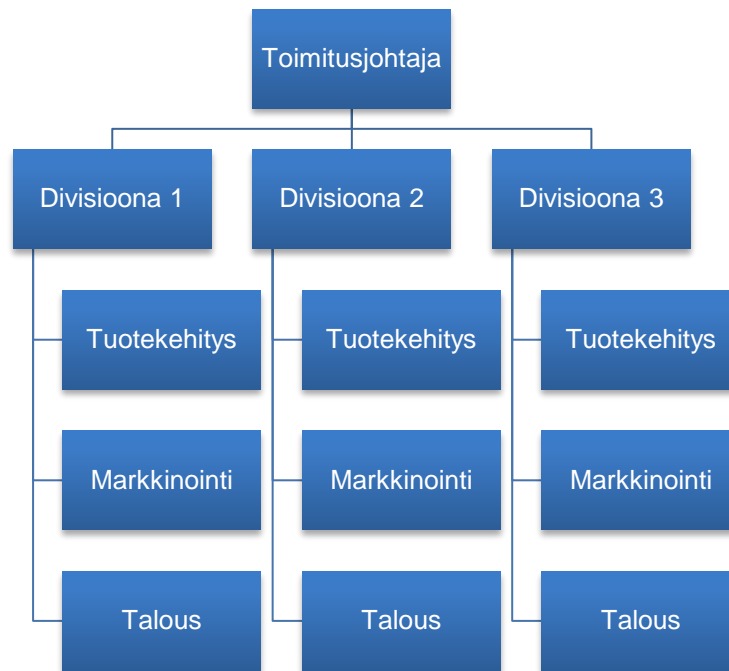


Kuva 2 Funktionaalinen organisaatorakenne.

Tämän melko perinteisen organisaatiomallin mukaan erillään ovat esimerkiksi talous, tuotanto, markkinointi ynnä muut osastot, joissa tehdään tietynlaisia tehtäviä. Tällaisella funktionaalisella organisaatiolla on yleensä yksi johtaja ja hyvin selkeä hierarkia. Sen hyväksi puoleksi on havaittu erikoistumisen koordinoitu hyödyntäminen. Huono puoli taas on, että jäykkä rakenne aiheuttaa päätöksenteon hitautta ja pitkälle erikoistuneet yksiköt voivat muodostua esteeksi kasvulle niiden ollessa liian kankeita. (Haverila ym. 2009: 104–105.)

2.1.2 Divisioonaorganisaatio

Divisioonaorganisaatio on kaksiportainen tulosityksikköorganisaatio, jossa on useita divisioonia eli toimialoja. Se on usein ratkaisu, kun organisaatio kasvaa ja laajentaa toimintalueitaan. Kuvassa 3 on esimerkki divisioonaorganisaatorakenteesta.

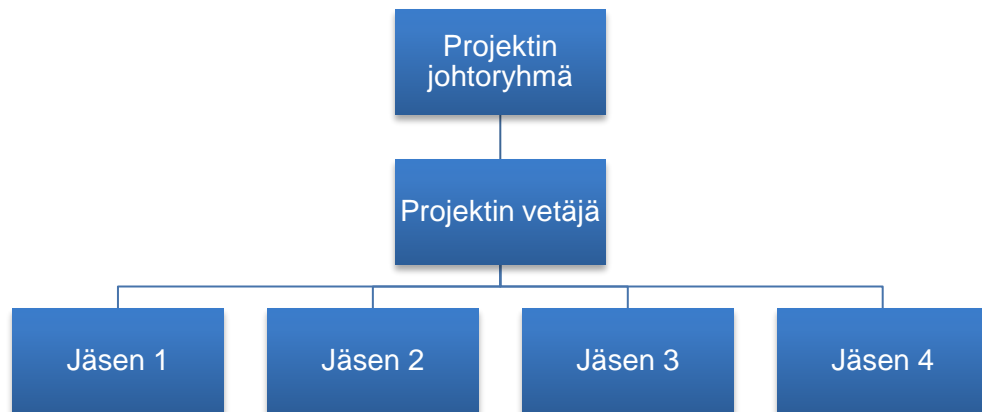


Kuva 3 Divisioonaorganisaation rakenne.

Divisioonaorganisaatiossa toiminta on hajautettu itsenäisiin liiketoiminta-alueisiin tuotteiden, palveluiden, sijainnin tai vastaavien mukaan. Etuna on, että kun kukin divisioona vastaa omista tuotteistaan tai palveluistaan, asiakkaat voivat saada kaiken tarvitsemansa yhdestä divisioonasta, mikä tekee asiointin heille helpommaksi. Toisaalta divisioonaorganisaatiossa eri yksiköiden integrointi voi olla hankalaa, kun kaikilla on omat tavoitteensa, joihin tähdätään. Divisioonat vaativat myös paljon enemmän resursseja kuin muut organisaatorakenteet. (Järvenpää & Ylitalo 2004: 266–267.)

2.1.3 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatiota käytetään usein täydentämään perusorganisaatorakennetta. Projektioorganisaatiossa hoidetaan yleensä kertaluontoiset kehitysprojektit, joissa resursseina käytetään eri yksiköiden työntekijöitä perusorganisaatiosta. Täten projekteihin saadaan paljon monipuolista osaamista, kun osajia voidaan ottaa mukaan eri työtehtävistä ja eri yksiköistä. Projektitiimin työntekijöillä on yleensä kaksi esimiestä, projektin esimies ja sen yksikön esimies, johon työntekijä normaalisti kuuluu. Kuvassa 4 on esitelty projektioorganisaation perusrakenne. (Haverila ym. 2009: 106–107.)



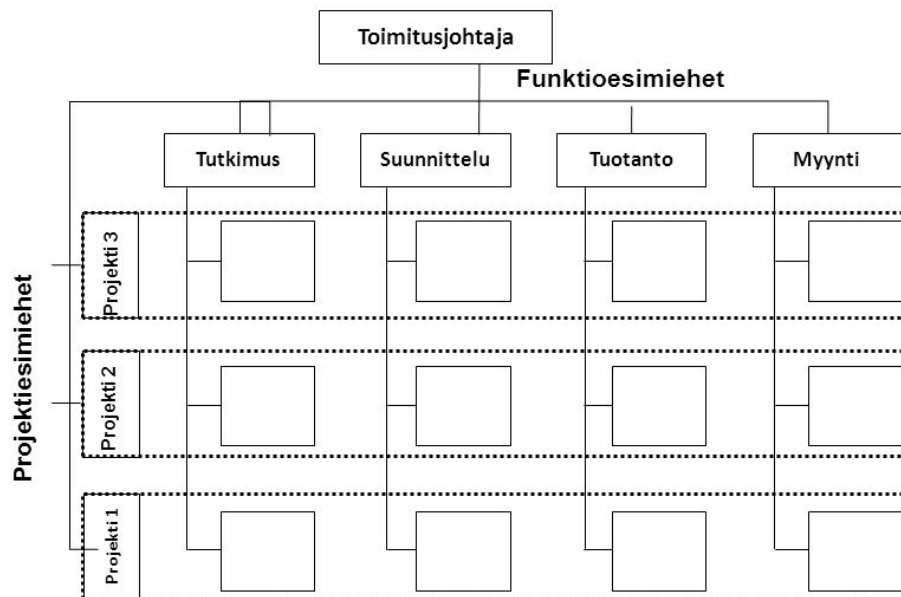
Kuva 4 Projektioorganisaation rakenne.

Suuremmissa yrityksissä on usein ryhmä ammattilaisia, jotka hoitavat pelkästään projektihankkeita. Näillä itsenäisillä projekteilla on omat tavoitteensa, aikataulunsa, johtamisjärjestelmänsä sekä resurssit. Hyvänä puolena projektioorganisaatiossa on osaamisen tehokas yhdistäminen, jolloin lopputuotteesta tai -palvelusta tulee todennäköisesti parempi, kuin jos se olisi tuotettu organisaation eri yksiköissä tuotetuista osista. Ongelmana tällaisessa organisaatiomallissa voi olla työntekijöiden irrottaminen perusorganisaatiosta tai sinne palauttaminen. (Järvenpää & Ylitalo 2004: 267–268.)

2.1.4 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatorakenne voi olla yhdistelmä funktionaalista ja divisioonarakennetta tai myös esimerkiksi funktionaalisen ja projektiorganisaation risteytys. Matriisiorganisaatiossa kaksi eri rakennetta risteävät ja luovat matriiseja, joissa työntekijät kuuluvat samanaikaisesti kahden eri esimiehen alaisuuteen. Selkein rakenteellinen ero perinteisiin organisaatiomalleihin on, että matriisiorganisaatiossa tavallinen komentoketjun konsepti on rikottu. Työntekijöillä on yleensä päätehtävä toimintokohtaisessa yksikössään, jossa he työskentelevät pääasiallisesti ja vastaavat yhdelle esimiehelle. Lisäksi he voivat olla osallisena esimerkiksi yhdessä tai useammassa projektissa, joissa heillä on toinen esimies, jolle raportoida. Matriisiorganisaation tavoitteena on siis hyödyntää kaikkien yksiköiden erikoisosaamisalueita mahdollisimman tehokkaasti parhaan lopputuotoksen saavuttamiseksi keräämällä kummankin yksittäisen organisaatorakenteen vahvuudet ja välttämällä niiden heikkoudet. (Järvenpää & Ylitalo 2004: 267.) Kuvassa 5 on esimerkki yksinkertaisesta matriisiorganisaatorakenteesta.

Matriisiorganisaatio



Kuva 5 Matriisiorganisaatorakenne. (Haavisto 2018)

Matriisiorganisaation vahvuuksiin kuuluu se, että yleensä tällaisessa organisaatiossa ihmiset keskittyvät herkemmin koko organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen pelkkien yksilöiden tai yksiköiden tavoitteiden saavuttamisen sijasta. Myös suora ja jatkuva kommunikointi eri erikoistumisalojen kesken matriisissa edistää informaation kulua koko organisaatiossa ja voi helpottaa sen leviämistä asiaankuuluville henkilöille. Kommunikoinnin lisääntyminen helpottaa myös koordinoitua toisistaan riippuvaisten toimintojen kesken. Suurimpana vahvuutena nähdään kuitenkin matriisin mahdollisuus saavuttaa suurtuotannon edut parhaiden resurssien tehokkaalla hyödyntämisellä. (Robbins & Judge 2016: 279.)

Matriisiorganisaation tärkeimpiin haasteisiin kuuluu se, että usealle eri esimiehelle raportointi voi olla työntekijälle stressaavaa ja sekavaa. Kun esimiehiä on enemmän kuin yksi, on automaattisesti vaatimuksiakin työlle ja sen laadulle enemmän. Myös raportointi kahdelle eri esimiehelle vie jopa tuplasti enemmän aikaa, kun raportointi täytyy tehdä eri tavalla eri tarkoituksiin. Raportointi usealle eri henkilölle voi myös luoda epäselviä odotuksia työntekijälle. Matriisiorganisaatio voi myös aiheuttaa epäselvyyttä johtajasta ja täten johtaa valtataisteluihin. Jotta valtataistelua voitaisiin välttää, tulisi olla selkeästi määritelty, kuka raportoi kelle ja kuka tekee viimekäden päätökset tärkeistä asioista, kuten budjetista. Projektiesimiehet saattavat myös alkaa kilpailla parhaista spesialisteista, jotka he haluavat mukaan projekteihinsa. Jotta suurimmat ongelmat matriisiorganisaatiossa voidaan välttää, vaaditaan siihen vahvaa johtamista organisaation yhteisen tavoitteen säilyttämiseksi sekä saavuttamiseksi. (Robbins & Judge 2016: 279.)

2.2 Toimimattoman organisaatorakenteen aiheuttamat haasteet

Jos organisaatorakenne on vääränlainen ympäristöön ja olosuhteisiin nähden, voivat ihmisten työmotivaatio sekä -moraali heiketä. Myös selkeän työnjaon puute ja toimintatapojen määrittelemättömyys saattavat heikentää työmotivaatiota ja -moraalia. Konflikteja syntyy päällekkäisten työtehtävien seurauksena, ja työtehtävien suorittaminen ei ole enää mahdollista parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta taas liika hierarkia voi aiheuttaa turhautumista työntekijöissä, kun byrokratiaa on liikaa. Toimintatapojen vähäinen määrittely voi myös johtaa hitaaseen ja laaduttomaan päätöksentekoon. Palautteenantokin tulee tällöin mahdotonta. Liika hierarkia taas voi johtaa siihen, että palautetta

kyllä annetaan, mutta se juuttuu rakenteisiin eikä koskaan saavuta oikeaa henkilöä. Organisaatorakenteen sopimattomuus voi myös johtaa siihen, että organisaation eri osat tähtäävät vain omiin tavoitteisiinsa yhteisen tavoitteen sijasta koordinoitun puutteellisuuden takia. Lisäksi muutoksiin vastaaminen organisaatiolle on lähes mahdotonta, jos organisaatiossa ei ole otettu huomioon innovatiivisuuden tärkeyttä tällaisessa tilanteessa. Ympäristön muutoksia on tällöin lähes mahdotonta ennakoida. (Lämsä & Hautala 2004: 154.)

Liian korkea hierarkia aiheuttaa myös kustannusten lisääntymistä toiminnan ja tehokkuuden hidastuessa huomattavasti. Tätä ongelmaa vastaan on taisteltu madaltamalla hierarkiaa ja luomalla tiimejä, eli siirtämällä päätöksentekoa enemmän työntekijöille. Sekavuus organisaatiossa luo myös stressiä työntekijälle, esimerkiksi kun työnhallinnan tunne katoaa. Työn pirstaleisuus kuvaa myös hyvin nykypäivän työskentelytapaa. Joustavuutta ja nopeita muutoksia työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän, mikä vähentää työntekijän turvallisuuden tunnetta työssä. (Lämsä & Hautala 2004: 154–155.)

2.3 Kommunikaatio organisaatiossa

Organisaation vaatii toimiakseen kommunikaatiota niin eri osastojen kuin sidosryhmienkin välillä. Myös sisäinen informaation kulku on elintärkeää. Ilman toimivaa kommunikaatiota organisaation jäsenten on lähes mahdotonta tähdätä organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Organisaatiossa on sekä virallista että epävirallista kommunikaatiota. Virallinen kommunikointi sisältää lähinnä organisaatorakenteen mukaista informaation välittämistä raportoinnin muodossa, niin alemmalta taholta ylemmälle kuin myös esimerkiksi johtajalta koko organisaatiolle. Epävirallinen kommunikaatio taas on viestintää, johon eivät vaikuta organisaatorakenteen mukaiset suhteet. Myös epävirallisella kommunikaatiolla on hyvin tärkeä rooli organisaatiossa, sillä virallinen kommunikaatio ei pysty kattamaan kaikkia tarpeita esimerkiksi informaation kankean ja hitaan liikkumisen vuoksi. (Järvenpää & Ylitalo 2004: 269–270.)

Kommunikaation puutteella voi olla negatiivinen vaikutus organisaatiossa muun muassa laatuun, tarkkuuteen ja tehokkuuteen. Usein organisaation eri osastoilla tai rooleilla voi olla yhteisiä ongelmia, joiden takia kommunikointi on välttämätöntä. Heidän välilleen ei

kuitenkaan ole välttämättä määritelty suoraa suhdetta organisaatiokaaviossa, jonka seurauksena kommunikaatio jää puutteelliseksi. (Järvenpää & Ylitalo 2004: 270.) Esimerkiksi tuotannolla ja markkinoinnilla täytyy olla kommunikointia keskenään, sillä jos markkinointi päättää ruveta mainostamaan jotain tuotetta enemmän ja sen kysyntä kasvaa, täytyy tuotannon tällöin olla valmis vastaamaan kysyntään.

Organisaation rakenteella on suuri merkitys siihen, millaista kommunikaatio yrityksessä on. Koska matriisiorganisaatiossa työntekijöillä on yleensä ainakin kaksi esimiestä, kommunikaatiosta ja informaation jakamisesta tulee entistä haastavampaa. Työntekijän tehtäviin vaikuttavia mielipiteitä tulee useista eri suunnista, jolloin voi olla hankalaa valita, minkä noudattaminen niistä on tärkeintä. Työntekijälle voidaan myös ohjeistaa, ettei haasteita tai tulevia muutoksia saa informoida eteenpäin esimerkiksi kilpailusyistä, jolloin ongelmia voi syntyä, kun kaikki organisaation roolit eivät saa tarpeellista informaatiota ajoissa. Työntekijä voi myös joutua käyttämään paljon aikaa siihen, että hän joutuu muotoilemaan asiat eri tavoin eri esimiehille ennen raportointia. Tällöin aikaa raportointiin kuluu tuplasti enemmän. Raportoinnin lisäksi myös palavereiden määrä kasvaa, sillä palavereihin joutuu osallistumaan usean eri esimiehen lisäksi eri projektiryhmien kanssa. Matriisiorganisaatiossa työntekijät eivät välttämättä myöskään toimi fyysisesti samoissa tiloissa, jolloin kommunikointi voi jäädä puutteelliseksi. (Duggan 2018.)

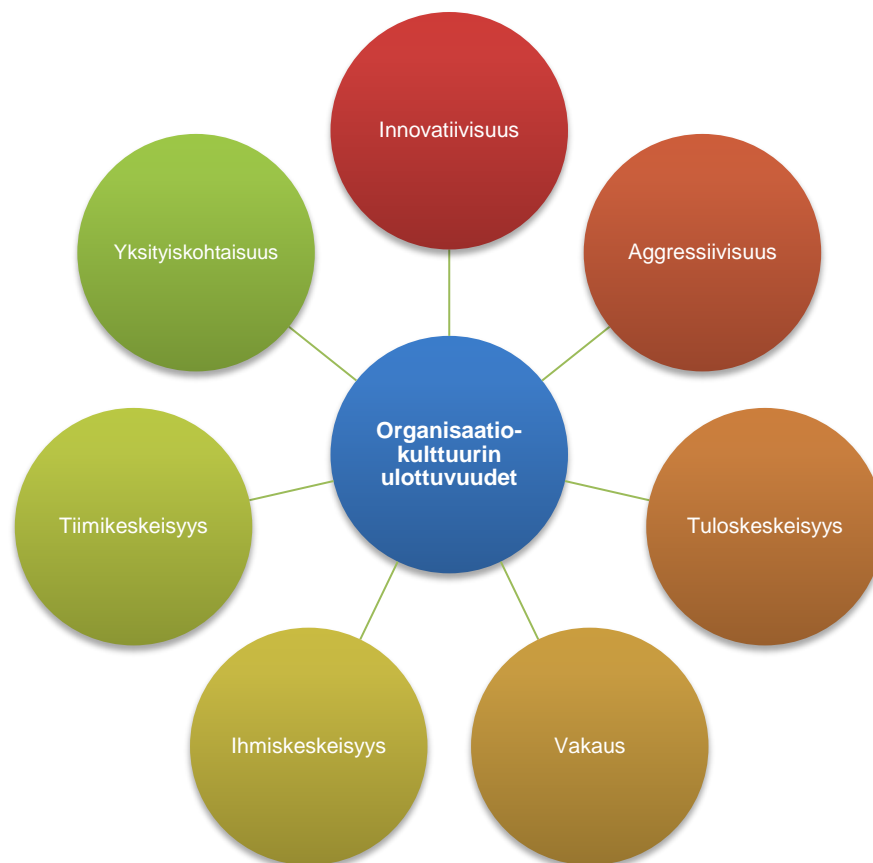
2.4 Organisaatiokulttuuri

Järvenpään ja Ylitalon (2004: 272) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ajattelua ja toimintamalleja, jotka ohjaavat organisaation jäsenten yhteistä toimintaa. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan siis niitä arvoja ja normeja, jotka ohjaava organisaation jäsenten käyttäytymistä sekä toimintaa kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Vahvalla organisaatiokulttuurilla voi olla positiivinen vaikutus organisaation kasvun kannalta. Toisaalta jäykkä organisaatiokulttuuri voi olla esteenä tai hidasteena tarvittaville muutoksille. (Robbins & Judge 2016: 291.)

Kulttuurin tärkein tehtävä on asettaa rajat eri organisaatioiden välille. Sen tarkoitus on myös välittää tunne identiteetistä työntekijöille ja luoda standardit siitä, mitä työntekijöiden tulisi sanoa ja miten toimia. Lisäksi kulttuuri saa organisaation jäsenet sitoutumaan

johonkin suurempaan kuin pelkästään yksilötavoitteisiin ja luo näin yhtenäisyyttä organisaatioon. (Robbins & Judge 2016: 293.)

Organisaatiokulttuurin kehittyminen kestää vuosia, ja se perustuu arvoihin, joita työntekijät noudattavat hyvin vahvasti riippumatta siitä, pitävätkö he niistä tai eivät. Eri organisaatioissa kulttuurit ovat luonnollisesti myös erilaisia, ja yhdessä organisaatiossa voi olla yhdisteltynä eri piirteitä useista kulttuureista (Järvenpää & Ylitalo 2004: 272). Kulttuurit ovatkin harvoin täysin yhtenäisiä, ja usein on olemassa dominoiva kulttuuri, jonka kaikki työntekijät yrityksessä tunnistavat. Lisäksi on olemassa erilaisia alakulttuureita, esimerkiksi osastoista ja työtehtävistä riippuen. Organisaatiokulttuureilla on yleensä seitsemän pääpiirrettä, jotka määrittelevät sen luonnetta. Nämä piirteet on esitelty kuvassa 6. (Robbins & Judge 2016: 291.)



Kuva 6 Organisaatiokulttuurin eri ulottuvuudet. (Robbins & Judge 2016: 293)

Näistä organisaatiokulttuurien piirteistä innovatiivisuus kuvaa sitä, kuinka paljon organisaatiossa rohkaistaan ihmisiä olemaan innovatiivisia ja ottamaan riskejä sekä esittämään uusia ideoita. Aggressiivisuus taas kertoo, kuinka kilpailuhenkisen tai päinvastoin

rennon ja huolettoman ilmapiirin organisaatiokulttuuri luo. Tulokeskeisyys taas kuvaa sitä, kuinka paljon yrityksen johto keskittyy siihen, että tuloksia saadaan ennemmin kuin siihen, mitä tekniikoita ja menetelmiä niiden saavuttamiseen käytetään. Vakaus tarkoittaa, keskitytäänkö organisaatiokulttuurin toiminnassa yrityksen nykytilan säilyttämiseen samanlaisena, vai organisaation kasvattamiseen. Yrityksen organisaatiokulttuuri voi olla myös ihmiskeskeinen, eli ylemmän johdon tehdessä päätöksiä otetaan huomioon se, miten päätökset vaikuttavat työntekijöihin. Tiimikeskeisessä kulttuurissa ihmiset tekevät töitä yleensä ryhmissä, kun taas toisenlaisessa kulttuurissa voidaan arvostaa suuresti yksilötyöskentelyä. Lisäksi joissain organisaatiokulttuureissa työntekijöiden keskittyminen yksityiskohtiin voi olla hyvinkin tärkeää esimerkiksi työn luonteen ja tulosten takia, kun taas toisenlaisissa organisaatioissa yksityiskohtien arvostus ja merkitys voi jäädä hyvinkin pieneksi. (Robbins & Judge 2016: 291.)

Toiset näistä piirteistä esiintyvät kulttuurissa hyvin vahvoina ja toiset erittäin vähäisinä. Kun organisaatiossa tunnistetaan nämä piirteet ja kunkin tärkeys juuri kyseisen organisaation kulttuurille, on helpompi ymmärtää, miksi asiat yrityksessä tehdään juuri niin kuin ne tehdään. Organisaatiokulttuurin syvä tuntemus voi myös helpottaa muutosjohtamista, kun tiedetään, miten työntekijät todennäköisesti reagoivat organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Organisaatiokulttuurin ollessa vahva, eli kun suurin osa työntekijöistä on yhtä mieltä organisaation missiosta ja visiosta, työntekijöiden sitoutuminen on vahvempaa. Tämä voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sillä yksimielisyys asioista lisää työntekijöiden lojaaliutta sekä yhteenkuuluvuutta. Positiivisena vaikutuksena on myös todennäköinen liiketoiminnan kasvu. (Robbins & Judge 2016: 292.)

2.5 Organisaation muutos

Organisaatiot ovat herkkiä muutoksille riippumatta siitä, kuinka vakaa asema niillä olisi markkinoilla. Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan ”organisaatiomuutoksessa on kyseessä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksuminen, joka edellyttää ihmisiltä oppimista.” Kaikki organisaatiomuutokset ovat erilaisia, ja ne voivat olla yhtäkkisiä, tai vaihtoehtoisesti hyvinkin hitaita. On tärkeää tunnistaa organisaation muutoksen syyt, jotta ne voidaan viestiä eteenpäin tarpeeksi tehokkaasti ja siten sitouttaa kaikki organisaation jäsenet muutokseen helpommin. Organisaatiomuutoksia ovat käsitelleet useat

eri tahot teoksissaan, mutta tässä teoriaosuudessa asiaa käsitellään suurimmaksi osaksi Lämsän ja Hautalan (2004) teoksen pohjalta.

2.5.1 Organisaatiomuutostyypit ja -tavat

Organisaatiomuutoksia on neljää eri tyyppiä, jotka Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan Nadler ja Tushman (1990) jaottelevat neljään erilaiseen: Ennakoiva, reaktiivinen, vähittäinen ja strateginen. Näitä eri muutostyyppejä yhdistelemällä saadaan myös erilaisia tapoja toimia muutoksessa. Nämä muutostyypit ja tavat on esitelty kuvassa 7.

	Vähittäinen	Strateginen
<i>Ennakoiva</i>	<i>Virittäminen</i>	<i>Uudelleensuuntautuminen</i>
<i>Reaktiivinen</i>	<i>Sopeutuminen</i>	<i>Uusiutuminen</i>

Kuva 7 Organisaation muutostyypit ja tavat. (Lämsä & Hautala 2004: 184)

Kun organisaatiomuutos on ennakoivaa eli proaktiivista, pyritään organisaatiota valmistamaan tuleviin muutoksiin. Esimerkiksi uusien ihmisten kouluttaminen tietynlaisiin työtehtäviin, vaikkei heitä vielä tarvittaisi niihin, vaan vasta tulevaisuudessa osaajien jäädessä eläkkeelle, on proaktiivista. Kun organisaatiossa reagoidaan jo tapahtuneeseen muutokseen, on muutos reaktiivista. Usein paine tällaiselle muutokselle tulee organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi kilpailutilanteen muuttuessa markkinoilla. Muutoksen täytyy tällöin olla hyvin nopeaa, jotta organisaatio ei ole tuhoon tuomittu. Vähittäinen muutos on organisaation toiminnan ja suorituskyvyn parantamista kehittämällä henkilöstöä, teknologiaa tai jotain muuta organisaation osa-aluetta. Organisaation perustehtävä pysyy siis samana, mutta toimintaa pyritään kehittämään esimerkiksi asiakastyytyväisyyspalauteiden perusteella. Neljäs organisaation muutostyyppi on strateginen. Se puolestaan määrittää täysin uudelleen organisaation perustehtävän sekä reunaehdot. Fuusio on esi-

merkki tällaisesta tilanteesta, sillä siinä joudutaan määrittelemään organisaation perustehtävä uudelleen. Toisaalta niin on myös esimerkiksi täysin uusien palveluiden tai tuotteiden luominen. (Lämsä & Hautala 2004: 184–185.)

Kun näitä eri organisaation muutostyyppejä yhdistellään, syntyy erilaisia muutostapoja. Kun muutos on vähittäistä ja ennakoivaa, sitä kutsutaan virittämiseksi. Tämä tarkoittaa organisaation virittämistä tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin unohtamatta kuitenkaan organisaation perustehtävää. Myös organisaation jatkuva kehittäminen on virittämistä. Tähän muutostapaan on helppo sitouttaa niin paljon osapuolia kuin mahdollista, sillä muutos on hidasta. Sopeutumisessa taas muutos on vähittäistä ja reagoivaa muutospaineen tullessa ulkopuolelta. Toiminnan sopeutumisessa täytyy olla nopeaa, sillä esimerkiksi kilpailutilanne on voinut markkinoilla muuttua, ja tällainen muutos vaatii välittömiä toimenpiteitä. Tällaisessa nopeassa muutostilanteessa perustelut muutokselle täytyvät olla vahvat, jotta liialta muutosvastarinnalta vältyttäisiin. Strategista ja ennakoivaa muutosta on uudelleensuuntautuminen, jossa organisaation perustehtävää muutetaan. Tällaiseen muutokseen voidaan päätyä, kun on esimerkiksi arvioitu markkina-alueen supistuvan huomattavasti tulevaisuudessa. Uudelleensuuntautumisessa vahvuutena on runsas ajankäyttö. Uusiutuminen on muutostapa, jota käytetään yleensä, kun organisaatio on jonkinasteisessa kriisissä. Se on riskialtista, sillä organisaation toimintaympäristö on muuttunut, ja muutokseen täytyy reagoida nopeasti. Aikataulu muutokselle on usein tiukka ja henkilöiden sitouttaminen muutokseen vaikeaa, sillä moni pakenee jo kriisin alkumetreillä. (Lämsä & Hautala 2004: 185–186.)

2.5.2 Organisaatiomuutoksen vaiheet

Jotta organisaatiomuutos voisi toteutua, täytyy organisaation havaita ja hyväksyä muutoksen eri vaiheet. Lämsä ja Hautala (2004) tunnistavat organisaatiomuutoksessa seuraavat vaiheet:

1. muutostarve
2. muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus
3. muutospäätös ja muutoksen suunnittelu

4. muutoksen toteuttaminen

5. muutoksen arviointi.

Ensimmäinen vaihe eli muutostarve syntyy, kun nykyinen toiminta ei enää vastaa haluttua toimintaa. Tarve voi syntyä organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Jos esimerkiksi organisaation käyttämä teknologia alkaa olla vanhentunutta, on muutoksen lähde silloin sisällä. Ulkopuolelta tuleva tarve voi olla esimerkiksi muuttunut markkina- tai kilpailutilanne. Johdon täytyy olla täysin mukana muutoksessa, jotta se voidaan viedä läpi onnistuneesti loppuun saakka. Tätä varten johdon pitää myös tunnistaa tarve muutokseen ja välittää tieto tarpeesta organisaation kaikille jäsenille niin, että se ei jää epäselväksi kenellekään. (Lämsä & Hautala 2004: 186.)

Seuraava vaihe on muutosidean hahmottaminen, joka tarkoittaa uuden toimintatavan suunnittelua mahdollisimman luovasti ja innovatiivisesti. Tehokkainta on, jos organisaation jäsenet voivat yhdessä kehittää toimintatapaa vapaasti viestimällä. Muutosidean synnyttyä alkaa lähtötilanteen kartoitus. Tässä vaiheessa on tärkeää kartoittaa resursien riittävyyttä muutokseen sekä tehdä riskianalyyseja. Lisäksi organisaation ulkopuolelta tulevat uhat ja mahdollisuudet sekä sisältä kumpuavat vahvuudet ja heikkoudet täytyy analysoida. (Lämsä & Hautala 2004: 187.)

Jos toisessa vaiheessa on todettu, että resurssit ovat riittävät muutokseen, muodostuu muutospäätös. Muutossuunnitelma luodaan muutospäätöksen perusteella, ja se sisältää esimerkiksi päämäärän ja tulostavoitteiden määrittämisen, aikataulun, organisoinnin sekä toimintatapojen sopimisen. Myös budjetti ja henkilöstön kehittämisjärjestelmä ovat ehdoton osa suunnitelmaa. Jotta muutos voisi onnistua, on viestintä henkilöstölle koko muutosprosessin ajan elintärkeää, jotta kaikki organisaation jäsenet saadaan sitoutettua prosessiin. (Lämsä & Hautala 2004: 188.)

Neljäs vaihe on muutoksen varsinainen toteuttaminen. Vastuun siirtäminen alemmille tahoille muutoksen toteuttamisessa on hyvä peliliike, sillä se edistää luottamusta ja motivaatiota organisaatiossa. Muutoksen toteuttaminen on myös parasta tehdä pienin askelein. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, esimerkiksi reaktiivisen muutostyyppin

kohdalla, jolloin muutokset täytyy ajaa läpi niin nopeasti kuin mahdollista. Tällöin on kaikkein vaikeinta sitouttaa henkilöstöä organisaation muutokseen. (Lämsä & Hautala 2004: 188.)

Viimeinen vaihe muutoksessa on arviointi. On muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää pohtia, saavutettiinkö halutut tavoitteet ja jos, niin päästiinkö tavoitteisiin niillä keinoin, joilla alun perin oli tarkoituskin. Arviointitieto on tärkeä osa organisaation kehittämistä ja suunnitelmallista muutosprosessia. (Lämsä & Hautala 2004: 189.)

Lähes aina muutokset organisaatiossa kokevat jossain vaiheessa prosessia muutosvastarintaa organisaation jäsenten taholta. Tämä on normaali osa prosessia, mutta saattaa silti aiheuttaa päänvaivaa muutosta johtaville tahoille. Muutosvastarintaa aiheuttaa usein esimerkiksi pelko tuntemattomasta. Varsinkin silloin, kun tulevat muutokset eivät ole tarkasti määriteltyjä, epävarmuutta organisaation jäsenten keskuudessa syntyy, ja muutosta saatetaan siksi vastustaa. Myös vääränlaisilla toimenpiteillä muutoksessa voidaan aiheuttaa lisää muutosvastarintaa. Esimerkiksi uusilla kustannus- tai prosessimenetelmillä voidaan helpottaa muutosta tai tehdä siitä entistä vaikeampaa. Ihmiset myös tyyppillisesti uskovat kaiken heidän toimintansa olevan oikeanlaista, mikä perustuu aina yksilön uskomuksiin ajatuksesta oikeasta. Muutosvastarintaa aiheutuu, kun henkilöä yritetään saada muuttamaan toimintatapojaan, jotka hän kokee oikeiksi, mutta jotka voivat olla jotain aivan muuta organisaation tehokkuuden kannalta. (Voehl, Harrington, Chuck, Mignosa & Charron 2014: 146–147.)

3 Nykytilanteen kuvaus

Seuraavaksi on esitelty lähiliikenteen kunnossapidon vanha organisaatorakenne ja avattu sen merkitystä lyhyesti. Vuoropäällikkö ja tuotannonsuunnittelija ovat edelleen rooleja, joihin keskitytään tässä työssä kuitenkin eniten. Myös lähiliikenteen kunnossapidon operaatiopisteen päivittäistoiminnan prosessi on kuvattu tuotannonsuunnittelijan ja vuoropäällikön osalta. Prosessikuvaus on rajattu koskemaan sitä vuorokauden aikaa, jolloin sekä tuotannonsuunnittelija että vuoropäällikkö ovat molemmat töissä. Tämän jälkeen roolien tärkeimmät tehtävät on vielä kerrottu tarkemmin. Myös operaatiopisteessä työskentelyn prosessin mittarit on käyty läpi ja lopuksi nykytilannetta on analysoitu tarkemmin sekä suurimmat haasteet päivittäisessä työssä on nostettu esille.

3.1 Lähiliikenteen kunnossapidon vanha organisaatorakenne

Lähiliikenteen kunnossapidon edellinen organisaatorakenne, joka on esitelty liitteessä 1, on otettu käyttöön vuoden 2018 alussa. Silloisen organisaatiomuutoksen myötä esimerkiksi vuoropäälliköiden rooli luotiin.

Lähiliikenteen kunnossapidon organisaatio on osana suurempaa matriisiorganisaatiota. Matriisit tarjoavat lähiliikenteen kunnossapitoa tukevia toimintoja, kuten esimerkiksi toimitusketjusta tuotannonsuunnittelua ja materiaalisuunnittelua. Tuotannonsuunnittelu ja vuoropäälliköt ovat tämänhetkisten tehtäviensä takia käytännössä hyvin läheisessä yhteistyössä, ja he hoitavat paljon samantyyppisiä tehtäviä huolimatta roolien eri sijainneista matriisiorganisaatiossa. Vaikka tuotannonsuunnittelija pääasiassa suunnittelee huoltoja sekä viankorjausta ja vuoropäällikkö huolehtii kaluston liikkeistä varikon alueella, molemmat ovat tärkeässä roolissa kunnossapidon operatiivisen toiminnan ohjauksessa.

3.2 Vuoropäällikön ja tuotannonsuunnittelijan tehtävien prosessikuvaus

3.3 Prosessikaavion ulkopuolelle jäävät tehtävät

3.4 Prosessin mittarit

3.5 Nykytilanteen analyysi

3.6 Haasteet nykyisessä organisaatiossa

4 Lähiliikenteen kunnossapidon uusi organisaatorakenne

Jotta kunnossapito voisi kasvattaa kilpailukykyään tulevaisuudessa, on yksi keino tämän saavuttamiseksi muutokset organisaatiossa ja toimintatavoissa. Lähiliikenteen kunnossapidossa esiteltiin uusi organisaatorakenne lokakuun 2018 alussa. Tukitoiminnot, kuten toimitusketju ja huoltojärjestelmät pysyvät samanlaisena, eli organisaatiomuutos koskee vain lähiliikenteen kunnossapidon organisaatiota. Liitteessä 3 on kuvattu lähiliikenteen kunnossapidon uusi käyttöönotettava organisaatorakenne.

Uudessa organisaatiomallissa operatiiviseen toimintaan on haluttu lisätä resursseja, ja siksi uutena roolina päivittäistä toimintaa hoitamaan ovat tulleet työnjohtajat. Seuraavaksi on esitelty ehdotuksia siitä, miten vastuut vuoropäällikön, tuotannosuunnittelijan sekä työnjohtajan välillä voisi jakaa, jotta saatava hyöty organisaatiomuutoksesta olisi mahdollisimman suuri ja kaikkien työskentely mahdollisimman tehokasta.

5 Kehitysehdotukset

5.1 Roolien uusi vastuunjako organisaatiomuutoksen jälkeen

5.2 Roolien uuden vastuunjaon prosessikuvaus

5.3 SWOT-analyysi ehdotetusta työnjaosta

5.4 Muut kehitysehdotukset

6 Yhteenveto

Lähiliikenteen kunnossapidossa päivittäisen toiminnan ohjaamiseen osallistuvat vanhassa organisaatiomallissa oleellisesti tuotannosuunnittelija sekä vuoropäällikkö. Tässä työssä tavoitteena oli kuvata tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön päivittäisen toiminnan prosessi ja analysoida operaatiopisteen päivittäisen toiminnan nykytilaa. Lisäksi tavoitteena oli pohtia uuden organisaatorakenteen tuomia mahdollisuuksia tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön työn kehittämisen kannalta.

Tietoperustassa käsiteltiin mm. organisaatorakenteisiin ja organisaatiomuutokseen liittyvää teoriaa. Työn tutkimus tehtiin kvalitatiivisella haastattelulla, jossa kohteena olivat tuotannosuunnittelija sekä kolmea vuoropäällikköä. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään muun muassa, miten työtehtävät ovat jakautuneet operaatiopisteellä sekä tuotannosuunnittelijan ja vuoropäällikön päivittäisen työskentelyn haasteita. Lisäksi tietoa kerättiin havainnoimalla työskentelyä operaatiopisteellä. Tutkimuksen tuloksena oli, että työssä asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja suurimmat haasteet vuoropäällikön ja tuotannosuunnittelijan työssä saatiin selvitettyä.

Uuden organisaatorakenteen esittelyn jälkeen ehdotuksia uudesta työnjaosta annettiin uuden organisaatiomallin mukaisten roolien välillä. Tästä uudesta työnjaosta tehtiin myös prosessikuvaus. Uudella vastuunjaolla pyritään ratkaisemaan vuoropäällikön ja tuotannosuunnittelijan työssä ilmenneitä haasteita. Lisäksi kehitysehdotuksia annettiin liittyen toiminnan kehittämiseen operaatiopisteellä muutoin kuin uuden työnjaon kautta.

Lähteet

Aunola, V. VR pitää brändin puhtaana. 13.11.2014. <<https://www.sol.fi/solisti/pesula-palvelut/vr-pitaa-brandin-puhtaana/>>. Viitattu 20.12.2018.

Duggan, Tara. What Are Three Communication Problems in a Matrix Structure Organization? Small Business - Chron.com. <<http://smallbusiness.chron.com/three-communication-problems-matrix-structure-organization-61632.html>>. Viitattu 8.11.2018.

Haavisto, Eveliina. Esimerkki matriisiorganisaatorakenteesta. <<https://slideplayer.fi/slide/2007559/>>. Viitattu 11.12.2018.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. Tampere: Infacs Oy.

Järvenpää E. & Ylitalo J. (Lehtonen, J-M toim.). 2004. Tuotantotalous – Organisaatiot ja johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Kollanus, Sami. 2007. Prosessin kehittäminen. Opetusmateriaali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lecklin, Olli. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liikenne- ja viestintäministeriön tiedote: Rautateiden henkilöliikenteen kilpailu avautuu. 9.8.2017. <<https://www.lvm.fi/-/rautateiden-henkiloliikenteen-kilpailu-avautuu-949421>>. Viitattu 18.10.2018.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Robbins, S. & Judge, T. 2016. Essentials of organizational behavior. Essex: Pearson Education Limited.

Rosnell, Leif. VR-Yhtymä Oy. <http://www.junakalusto.fi/site/?lan=3&page_id=24&mode=galleria&kat=5>. Viitattu 13.12.2018.

Voehl F., Harrington J., Mignosa C. & Charron R. 2014. The Lean six sigma black belt handbook – Tools and Methods for Process Acceleration. New York: Taylor & Francis Group.

VR Group historiansa parhaaseen tulokseen. 15.3.2018. <<https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/vr-group-historiansa-parhaaseen-tulokseen-150320181215/>>. Viitattu 13.1.2019.

VR Groupin kotisivut – Konzernin hallinto. <<https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/konsernin-hallinto/>>. Viitattu 13.1.2019.

VR Groupin kotisivut – VR Kunnossapito. <<https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/liiketoiminnot/kunnossapito/>>. Viitattu 13.1.2019.

VR Groupin kotisivut – Liiketoiminnot. <<https://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/liiketoiminnot/>>. Viitattu 13.1.2018.

VR siirsi kalustonsa kunnossapidon tytäryhtiölle – uuteen yhtiöön lähes 1 000 työntekijää. Taloussanomat. (2.1.2019). <<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005952300.html>>. Viitattu 13.1.2019.

Yle Helsinki. 1.3.2012. Flirt-junien korjaukset voivat kestää viikkoja. <<https://yle.fi/uutiset/3-5067463>>. Viitattu 20.12.2018.