

# Johtamisjärjestelmäesityksen tarkastelua.

## Nykyjärjestelmä.

Nykyisin HKL koostuu neljästä yksiköstä sekä kahdesta yhtiöstä. Operatiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna malli on toiminut varsin hyvin. Tutkimusten mukaan olemme alamme ykkösiä.

Raitio- ja Metroliikenteessä, keskittämällä liikenteen ja kaluston hoidon lisäksi, ratatuotanto yksiköiden johtoryhmien alaisuuteen, on saavutettu tuotannon näkökulmasta katsottuna todellista, päivittäin toteutuvaa synergiaetua. 1968 alkaneessa mallisahan liikennetuotanto sekä kalusto olivat erikseen. Vuonna 1985 silloinen Johtajamme M Lund yhdisti kaluston liikennetuotantoon. (Muutos tehtiin koska Lund kyllästyi jatkuvaan syyttelyyn yksiköiden välillä, koskien mm kalustonhoidon tai muista häiriötilanteista johtuvia ajamattomia lähtöjä). Matti Lahdenrannan aikana hyväksi havaittua kehityskulkua jatkettiin ja siirrettiin ratatuotanto liikennetuotannon alaisuuteen. Historia on osoittanut että päätökset muutoksista oli kannattavia, ne ovat mahdollistaneet yhtenäisen, päivittäisen liikennetuotannon johtamisen. (Päivittäinen liikennetuotanto sisältää kaikki ne toimet joita tarvitaan joka päiväisen kiskoliikennetarjonnan aikaan saamiseksi.) Artic- projekti, sekä välipalavaunun kehitystyö taas ovat oivia esimerkkejä siitä osaamisen resusoinin täysimääräisestä käyttämisestä, joka yhdessä koko tuotannon kanssa, saman johtoryhmän alla, konkretisoituu. Puhumattakaan ratatyömaista tai vaurioituneista kohdista ratainfraa. Kiskoliikenne on häiriöherkkä kokonaisuus. Päivittäisen liikennetuotannon näkökulmasta on kiistaton etu että päätöksen teko on saman pöydän ääressä. Näitä esimerkkejä löytyy aivan pienissäkin päivittäin toistuvissa asioissa.

## Tuotannonohjaus nykyisellään.

Tuotannonohjauksellisessa mielessä, nykyorganisaatiossa on sisäisesti selvä tavoitteellisuus. Kipupisteenä on hankintaprosessien lisäksi lähinnä se ettei, tuotannonohjaus ja henkilöstöpolitiikka aina löydä toisiaan, tai eivät ainakaan ole aina linjassa Kaupungin henkilöstöpolitiikan kanssa. Laitoksessa on tavoiteohjelma, joka on voimassa vuoteen 2015 loppuun. Ohjelma on voimakkaasti jalkautettu tuotantoon. Kysymys kuuluu, miksi yksiköiden toiminta ei ole samankaltaista keskenään, yhteisestä tavoiteohjelmasta huolimatta? (Lisäksi pitää pystyä myös kysymään että pitääkö johtamisen olla samanlaista? Kunhan se on hyvää.) Mielestämme vastaus johtuu kunkin yksikön erillisistä johtoryhmistä, mutta totta on myös liikenneyksikköjen tuotantojen erilaisuus. Pintaliikenteessä toimitaan muun liikenteen seassa ja toimintaan vaikuttavat tilaajan lisäksi ulkopuoliset, usein odottamattomat tekijät. Metroliikenteessä taas ehkä keskeisin tekijä on tunnelissa toimiminen. Yhtä kaikki, molemmille liikenneyksiköille on ollut liikennetuotannon näkökulmasta keskeistä etua että, niihin liittyvä, kummankin yksikön radanhoito on ollut oman liikennetuotantoyksikön johtoryhmän päätöksenteon alaisena. Molemmissa liikennetuotanto on ollut hyvää, kuten tilastot näyttävät. Infran suunnittelutoiminta ja rakennuttaminen on toiminut mutta, laitoksemme sisäinen tilaaja tuottaja malli sekä esimerkiksi ulkopuoliset siivouspalvelut eivät ole aina toimineet toivotulla tavalla.

## Toimitusjohtajan malli.

Uutta organisaatiomallia pitää tulevaisuuden lisäksi tarkastella myös nykyisen toiminnan kannalta. Kuten edellä olemme kuvanneet, on operatiivinen toiminta varsin hyvää. Väki on erittäin sitoutunutta sekä ammattitaito on hyvällä tasolla. Kyseessä on johtamisjärjestelmän päivitys. Toimitusjohtajan esittämässä mallissa syntyisi selkeät rajapinnat operatiivisen toiminnan keskelle. Kuljettajat olisivat erikseen, huolto ja muu operatiivinen tukitoiminta erikseen sekä infran omistus sekä kaluston omistaminen ja kehittäminen erikseen. Erilliset johtoryhmät niin kuin nykyäänkin, sillä erotuksella että, tässä mallissa ei radan ja liikenteen hoidon päätöksiä tehtäisi saman pöydän takaa. Palattaisiin melkein vuoden 1968 malliin. Siihen malliin jonka ex Johtajamme M Lund aikoinaan hyvillä perusteilla muutti. Konsultti vetoisesti on esitetty tuotannon ohjauksen poistavan tämän ongelman mutta, nykyinen organisaatio osoittaa että ohjaava toiminta, johtaminen, ei ole todellista ilman omaa kustannuspaikkaa, eli johtoryhmää. Tuotannon ohjaus on kovin moniselitteinen termi. On olemassa jokapäiväistä, sekä pitkän aikavälin, prosesseihin nojaavaa tuotannon ohjausta. Olemme keskustelleet asiasta esitetyn mallin työryhmän kanssa. Huolestuttavaa on että on selkeästi olemassa käsitys ettei henkilöstöpolitiikka ja tuotannon ohjaus kulkisi käsi kädessä. (Ehkä tämä käsitys selittää työhyvinvointitutkimuksen tuloksia, joiltain osin). HKL työllistää 1100 henkilöä, eli henkilöstöpolitiikka on osaltaan keskeinen tekijä päivittäisessä tuotannon ohjauksessa ja jos se on hyvää, on se pidemmän aikavälin tarkastelussakin keskeinen tuloksentekevä väline.

Mielestämme nyt pitäisi keskittyä kyseenalaistamaan ne toiminnot HKL-konsernista jotka eivät ole laadukkaan liikennetarjonnan kannalta perusteltuja tai joita muuttamalla voidaan saada lisäarvoa jo ennalta toimivaan ”hyvään”. Jotta johtaminen toimisi tuotantoa tukevana toimintona, yhteisenä johtamispalveluna, perustuu esityksemme yhden johtoryhmän malliin. Malliin joka ei riskeeraa nykyistä hyvää vaan, parantaa synergiaa sekä poistaa turhaa lokeroitumista laitoksemme organisaatiosta.

Helsingissä 7.4.2015

Kari Uusikumpu

PLM

Pekka Hirvonen

PLM

## JOHTORYHMÄN TOIMINTAMALLI

-YKSI JOHTORYHMÄ (Toimitusjohtaja vetoinen. Johtoryhmä toimii kokonaisuuteen sitoutuen. Johtaminen on aitoa sekä täsmällistä. Ei päällekkäistä johtamista.)

-JOKAISESTA MATRIISIN OSA-ALUEESTA EDUSTUS JORYYN, MYÖS HENKILÖSTÖPÄÄLLIKKÖ (yksi yhteinen henkilöstö politiikka)

-TALOUSPÄÄLLIKKÖ (Keskitetty talousjohtaminen matriisin kautta. Tuotantoyksiköiden talousassistentit toimivat matriisin omaisesti Laitoksen talouspäällikön sekä yksikönpäällikön alaisuudessa.(EI OSA OPTIOPTIOINTIA)

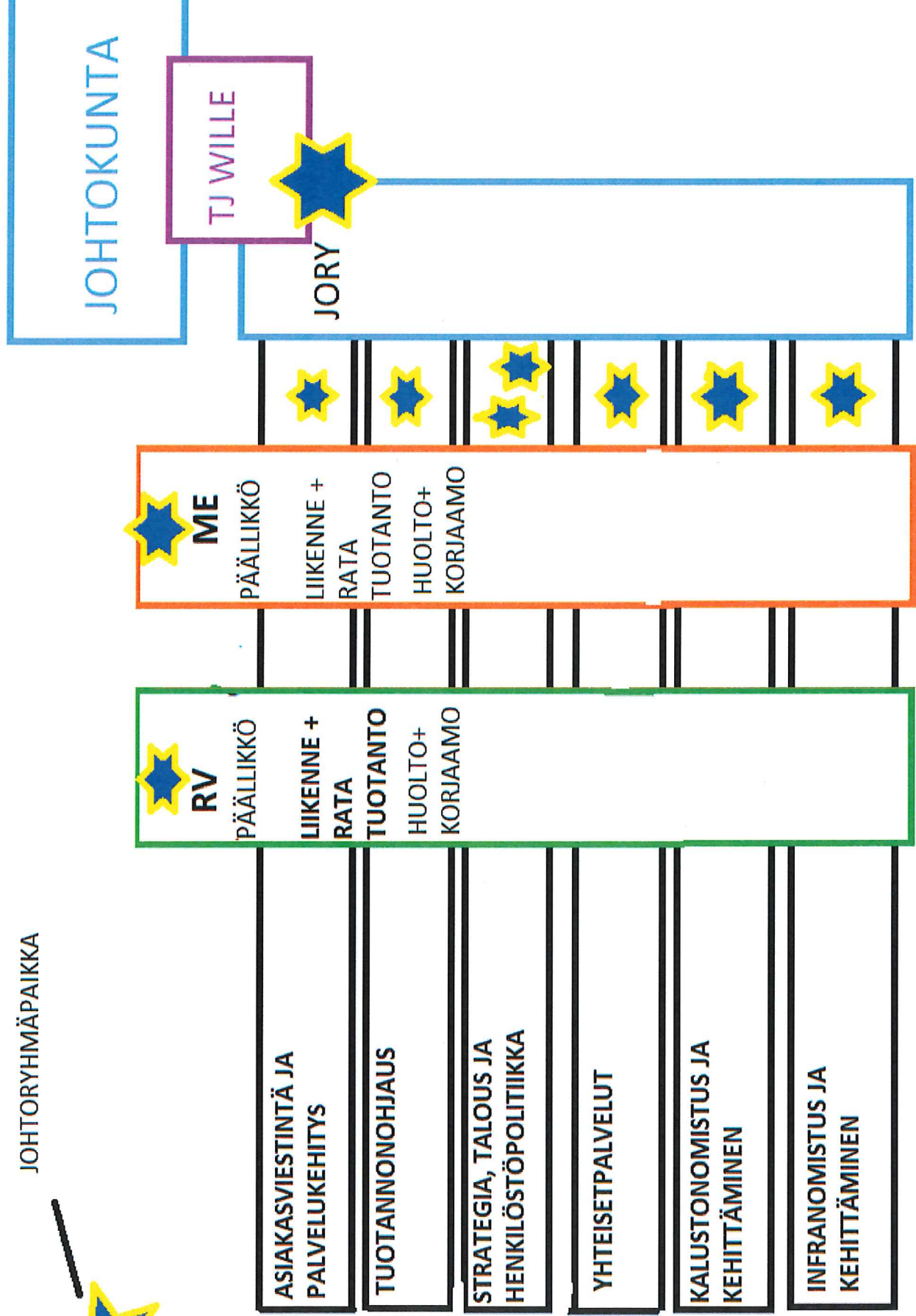
-TUOTANTOYKSIKÖISTÄ PÄÄLLIKKÖ JORYYN. (Johtamisen linjaukset tulevat laitoksen JORYSTÄ. Tavoite ohjelma.) Tuotantoyksikön päivittäisjohtamisen lisäksi yksiköissä on käytössä ns viikkopalaverit.

Viikkopalaveria johtaa yksikönpäällikkö ja siihen osallistuu liikennemestari, huoltopäällikkö, ratamestari, korjaamonpäällikkö, henkilöstöassistentti ja talousassistentti. Palaveri jalkauttaa JORYN päätökset tuotantoon sekä niputtaa tiedon yksikönjohtamiselle.

*Nykyinen operatiivinen toiminta on varsin hyvää. Henkilökunta on sitoutunut ja palvelutuotannon laatu hyvää. Johtamisessa sen sijaan on päällekkäisiä toimintoja.*

*Edustamme tällä hetkellä Euroopan parasta kiskoliikennettä, tutkitusti. Tästä johtuen ei operatiivista toimintaa kannata riskeerata tarpeettomasti. Kehittää kylläkin.*

JOHTORYHMÄPAIKKA



# TUOTANTOYKSKÖIDEN JOHTOKAAVIO

