

Tanja Kuittinen

Osaamispääoman säilyttäminen ja uudistaminen



Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tanja Kuittinen Osaamispääoman säilyttäminen ja uudistaminen 60 sivua + 5 liitettä 17.03.2016
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu; (YAMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Liisa Koski-Lukkari, Lehtori
<p>Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on johtava terveyden- ja hyvinvointialan palveluihin ja tukkutoimintaan erikoistunut yritys, joka toimii osana kansainvälistä organisaatiota. Kehittämistehtävän tavoite oli tunnistaa hankintayksikön prosessit, dokumentoida niihin liittyvä osaamispääoma sekä löytää jatkokehittämiskohteet eniten työaikaa ja asiantuntijuutta vaativan prosessin osalta.</p> <p>Kehitystehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena sekä laadullisia että määrällisiä mittareita käyttäen. Teoreettinen viitekehys perustui kokemukseräisen ja jatkuvan oppimisen teorioihin sekä Lean-ajattelun johtamisfilosofiaan.</p> <p>Nykytila-analyysin pohjalta päätettiin osaamispääomaan liittyvän tiedon keräämistä varten tarvittavat menetelmät, jotka tukivat kehitystyön tarkoitusta sekä jatkuvan kehittämisen ja muutoksen aikaansaamista. Prosessien tunnistaminen, kuvaaminen, dokumentointi ja kehittäminen toteutettiin osaamispääoman kautta työnantajan näkökulmasta. Tulokset raportoitiin projektin vetäjälle, henkilöstöhallinnolle sekä hankintaosaston esimiehelle.</p> <p>Seurantajakson tulokset osoittivat osaamispääoman dokumentoinnin tuottavan runsaasti arvokasta materiaalia. Tuotettua materiaalia hyödynnetään tulevaisuudessa osaamispääoman uudistamisen tukimateriaalina.</p> <p>Jatkokehittämiskohteita ovat hankintayksikön nimettyjen prosessien osaamisen dokumentointi kaikilta osin. Toteutetun kehitystehtävän menetelmiä on tarkoitus hyödyntää tulevaisuudessa organisaation kaikissa yksiköissä soveltuvin osin.</p> <p>Osaamispääoman säilyttäminen, uudistaminen sekä siihen liittyvän osaamisen dokumentoinnin tietoisuuden lisääminen onnistui kehitystehtävän organisaatiossa hyvin. Dokumentoinnin lisäksi löydettiin useita tulevaisuuden kehityskohteita, sekä tavoite jatkuvan kehittämisen ja parantamisen mallista osaamispääomaan liittyen onnistui.</p>	
Avainsanat	lean menetelmä, osaamispääoman säilyttäminen, osaamispääoman uudistaminen, prosessit

Author(s) Title Number of Pages Date	Tanja Kuittinen Maintaining and Renewing Intellectual capital 60 pages + 5 appendices March 17 th 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Procurement and Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari, Senior Lecturer
<p>The case the present thesis is a leading enterprise in health and wellness services and wholesale distribution, and is a part of an international organization. The aim of the thesis was to identify the processes taking place within the material management department, document the intellectual capital related to them and to find topics for further development within the process that requires the most work hours and competence.</p> <p>The thesis was realized as action research using both qualitative and quantitative methods. The theoretical framework was based on experience based and continuous learning, as well as on the management philosophy lean manufacturing.</p> <p>The methods for collecting data were chosen based on Current State Analysis. The methods supported the purpose of this thesis as well contributed to the continual development and change. The identification, description, documentation and development of the processes were done in relation to the intellectual capital, from the point of view of the employer. The results were reported to the project leader, human resources administration and the manager of the material management department.</p> <p>The results from the measurement period showed that documenting the intellectual capital produced a large quantity of valuable material. The produced material will be utilized in the future as support material for the improvement of the intellectual capital.</p> <p>Topics for further development include documenting all parts of the know-how related to the named processes within the material management department. The methods of the completed thesis will be utilized in all sections of the organization where they have useful potential.</p> <p>Retaining and renewing the intellectual capital, and increasing the awareness of the documentation related to it in the target organization succeeded well. In addition to the documentation, several possible topics for further development were discovered, and the goal of continual development and improvement was achieved.</p>	
Keywords	intellectual capital maintenance, intellectual capital renewal, lean management, processes

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimialan kuvaus	1
1.2	Kehittämistehtävän kohde ja rajaus	1
1.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat	3
2	Tutkimusongelma	6
2.1	Tutkimuskysymys ja jatkokysymykset:	6
2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet	6
2.3	Kehitystehtävän mittaaminen	8
3	Tutkimusmenetelmä	11
3.1	Toimintatutkimus	11
3.2	Aineiston hankinta ja analysointimenetelmä	12
3.3	Kehitystyön validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	16
4	Teoreettinen viitekehys	17
4.1	Osaamisen käsittelyn teoriat	18
4.2	Oppiva organisaatio	20
4.3	Prosessien kuvaaminen	21
4.4	Lean-johtamisfilosofia	27
4.5	Tiedonhaun kriteerit	31
5	Kehitystehtävän toteuttaminen	32
5.1	Avoimet haastattelut	33
5.2	Prosessien analysointi ja osaamispääoman dokumentointi	36
5.3	Muistinvaraisten asioiden listaamisen keinot	40
6	Tulokset	41
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	41
6.2	Prosesseihin kuluvan työajan mittaus	45
6.3	Prosessin virtausyksikköjen lukumäärä	46
6.4	Prosessin läpimenoaika	48
6.5	Prosessin vaihteluiden lukumäärä	49
6.6	Muistinvaraisten asioiden listaus	50

7	Yhteenveto ja johtopäätökset	51
7.1	Viitekehyksen soveltuvuus kehitystehtävään	53
7.2	Jatkotoimenpiteet	54
7.3	Tulosten esittäminen ja kypsyyskoe	55
7.4	Itsearviointi	55
	Liitteet	59

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake

Liite 2 Prosessilista

Liite 3 Prosessikuvaus

Liite 4 Ajankäytön tulokset

Liite 5 Arvovirtakuvaus

1 Johdanto

Tässä luvussa on kuvattu kehityskohteena olevan organisaation toimiala sekä opinnäytetyön aihevalintaan liittyvistä taustatiedoista. Lisäksi alla on kerrottu kehitystehtävän perustelut ja rajaukset.

1.1 Toimialan kuvaus

Kehittämiskohteen organisaatio toimii lääkkeiden, terveyttä ja hyvinvointia edistävien tuotteiden alalla. Toimialansa vuoksi yrityksellä on tärkeä rooli suomalaisessa hyvinvoinnin ketjussa. Yrityksen tavoite on huolehtia, että apteekit, sairaalat, luontaistuote-kaupat ja terveydenhuollon palvelupisteet saavat tarvitsemansa tuotteet nopeasti, turvallisesti ja luotettavasti. Avainmittareita saatavuuden lisäksi ovat toimitusten virheettömyys, oikea-aikaisuus, lääkejakeleluu korkea laatu sekä asiakastytyvöisyys. Lääkealan toimijana yrityksen toiminta on tarkoin laissa ja viranomaismääröyksillä säädeltyä. Laadullisen toiminnan takaamiseksi organisaatiolle on myönnetty ISO 9001 -laatusertifikaatti vuodesta 2004 alkaen. Kehittämiskohde onkin laadunvarmistuksen edelläkävijä toimialallaan. Yritys on osa kansainvälistä konsernia, jolla on toimintaa 23 Euroopan maassa. (Ehdot ja Edellytykset. 2013.)

Kehittämiskohteen toimiala kuuluu kemianteollisuuden piiriin ja vähittäiskauppatoiminnan osalta organisaatio toimii myös elintarvike- sekä tavarakaupan alalla. Lääkeaineet, lääkevalmisteet sekä muut farmaseuttiset tuotteet eritellään eri tilastoissa yhdeksi ryhmäksi. (Tulli 2013.) Alkuvuonna 2015 lääketeollisuuden vienti nousi reiluun 650 milj. euroon, mikä on noin 10 % kemianteollisuuden viennistä. Lääkevienti kasvoi 4 %. Lääketeollisuuden tuottama arvonlisäys on kasvanut vuositasolla 1,3 mrd. EUR, mikä on lähes 30 % kemianteollisuuden koko jalostusarvosta. Investointien ennakoitaan kasvavan ja kannattavuuden hieman paranevan. (Kemianteollisuus Ry 2015.)

1.2 Kehittämistehtävän kohde ja rajaus

Tämän kehitystehtävän kohde oli organisaation hankintayksikkö. Hankintayksikön toiminnan kehittämisen aihe liittyi opintojeni koulutusohjelmaan, mahdollisesti muutoksen toteutumisen konkreettisella tasolla sekä tuki opinnäytetyön kirjoitustyötä. Epäsuorat

hankinnat rajattiin tämän kehitystyön ulkopuolella, koska näiden osalta toiminnot eroavat kehityskohteen organisaatiossa toisistaan. Tarkka rajausta tuli tehdä opintojen ja kirjoitustyöhön käytössä olevan ajan ja organisaation tavoiteaikataulun vuoksi.

Laadullinen aineisto on loppumatonta, siksi on keskeistä tehdä tarkka rajausta. Hyvin pienestä aineistosta eli korpuksesta pyritään eheään tulkintaan ja kokonaisuuteen. Tärkeintä on pyrkiä ja oppia tuntemaan aineisto mahdollisimman hyvin, ettei tulkintaa tehdä satunnaisten asioiden perusteella. (Eskola & Suoranta 1998, 65.) Tässä kehitystehtävässä pyrin välttämään satunnaisten asioiden tulkintaa.

Hankinnasta vastaa esimiehen ja yhden tarvesuunnittelijan lisäksi 10 ostajayhteyshenkilöä, jotka toimivat kahdessa eri tiimissä. Toimin ostotiimin esimiehenä. Osallistuin koko organisaation kattavaan kehitysprojektiin, joka oli tämän kehitystehtävän kannalta hyödyksi tietopohjan, validiteetin ja reliabiliteetin toteutumisessa. Projektityö liittyi hankintayksikköön rajattuun kehitystehtävään, joka mahdollisti materiaalin hyödyntämisen valikoiden. Toimin projektityön lisäksi kehitysryhmän vetäjänä yhden ensisijaisesti kehitystä vaativan prosessin osalta.

Hankintayksikkö eli materiaalihallinto vastaa lääkkeiden ja hyvinvointituotteiden hankinnoista sekä varaston hallintaan liittyvistä työtehtävistä. Materiaalihallinto toimii tärkeänä osana laadunvarmistusta koko toimitusketjun hallinnan osalta. Ostajat vastaavat yhteydenpidosta nimettyihin tavarantoimittajiin sekä koordinoivat sisäisesti toimittajilta saatuja toimeksiantoja. Kaikissa työtehtävissä tulee osata ottaa huomioon valvovien viranomaisten asetukset ja lait. Työhön perehdytystä ja dokumentointia seurataan alan valvovien viranomaisten taholta säännöllisesti tapahtuvien laadullisten tarkastuksien yhteydessä.

Tämän vuoksi uuden henkilön perehdytysohjelma on osana laatuohjelmaa ja noudattaa siten annettuja viranomais määräyksiä. Yksikään ostaja ei voi vastata itsenäisesti toimenkuvan mukaisista työtehtävistä ennen riittävää työhön perehdytystä ja perehdytyksen laadullista dokumentointia. Uuden henkilön perehdytys työtehtäviin antaa vain perusvalmiudet toimia kehitystehtävän organisaatiossa ostajan tehtävässä. Vasta toimialakohtainen työkokemus syventää osaamistasoa organisaation tuloksetekijänä sekä lisää ymmärrystä hallita suurempia kokonaisuuksia ja työtehtävän vaatimuksia. Olen havainnut oman ja tiimini tekemän työn kautta, että vasta noin kolmen vuoden työssä oppimisen jälkeen on mahdollista hallita ja ymmärtää riittävästi alalla tarvittavia vaatimuksia ja lainsäädäntöä. Sitoutuminen organisaation toimintaan korostuu, sillä työko-

kemuksen omaavan henkilön työuran muutos aiheuttaa osaamispääoman osalta hetkellisen vajeen. Näkemystäni tuki vuonna 2015 toteutettu tutkimus (Ks. luku 2.2). Toimeksiantojen koordinoitua voitaisiin kutsua myös toimeksiantojen ohjaukseksi, joka Sakin (2003, 24) mukaan on työtä, jota hoidetaan puhelimella, sähköpostitse tai tietokoneella. Asiantuntijaorganisaation ostajat vastaavat tyypillisesti monista palvelun tuottamiseen kuuluvien tehtävien tekemisestä ja toimivat organisaation eri yksiköiden välisessä keskiössä tekemällä palveluja toisille organisaatioissa toimiville yksiköille.

Kehitystehtävä toteutettiin osaamispääoman säilyttämisen ja uudistamisen näkökulmasta työnantajan tasolla. Kehitystehtävän rajausta muuttui kehitystehtävän aikana oman tiedon laajentuessa hiljaisen tiedon dokumentoinnista osaamispääoman suojaamiseen ja siitä lopulta osaamispääoman säilyttämiseksi ja uudistamiseksi. Rajausta tarkennettiin aiemmin mainitun (Ks. ed. s. 2) konkreettisen muutoksen mahdollistamisen lisäksi, koska toimenkuvat eri yksiköissä vaihtelevat. Tehtäväalueen vaihdellessa osaamispääoman säilyttämisen ja uudistamisen tarpeet vaihtelevat. Kehitystehtävän rajausta mahdollisti sen, että samanlaista prosessia voidaan soveltaa missä tahansa kehitystehtävän organisaation osastolla.

1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Aloitin kehittämistehtävän aiheanalyysin tutkimisen etsimällä lähdemateriaalia hiljaisen tiedon avainsanalla. Hiljainen tieto oli erityisen paljon esillä mediassa vuosina 2010 - 2013. Hiljaisen tiedon aiheesta oli kirjoitettu ammattikorkeakoulujen osalta jo 6373 opinnäytetyötä Theseuksen (2016) mukaan. Vastaava luku osaamispääoman osalta on 354. Tutkimani lähdeaineiston ja lukemani perusteella aitoa ja oikeaa hiljaista tietoa ei ole mahdollista täysin dokumentoida. Se on yksilön tapa toimia ja tehdä asioita. Hiljainen tieto on osa henkilön persoonaa ja kokemuksesta tulevia syy-seuraus johtopäätöksiä päivittäisessä työn suorittamisessa. Se on tietoa, jonka kirjaaminen kokonaisuudessaan tarkoittaisi elettyjen kokemusten siirtämistä, joka ei ole mahdollista. Lehtori Piia Koskenoja kuvasi kurssin tutkimusmenetelmä- ja valmiudet luennollaan (Koskenoja 2013) hiljaisen tiedon tavalla, jolla räätäli tuntee kankaan laadun kokeilemalla kangasta. Kokemus saa räätälin oppimaan vasta vuosien varrella kankaan laadusta sen, mikä kangas on hyvää ja mikä huonoa. Tätä tietoa on mahdollista siirtää mentorointia apuna käyttämällä, mutta kisällin tulee itse oppia kokemastaan, miten ja mistä hyvän kankaan voi erottaa huonosta. Itse hiljaista tietoa ei siten voi opiskella ainoastaan lukemalla.

Asioiden toistaminen, hyvien työtapojen omaksuminen mestarilta, tekee itse kisällistä vähitellen mestarin (Ks. luku 3,4).

Päädyin tämän kehitystehtävän osalta siihen, että osaamispääoma kuvaa paremmin sitä aineetonta pääomaa, joka on mahdollista säilyttää, dokumentoida sekä siirtää eteenpäin työvoiman uudistamisen hyväksi. Osaamispääoman säilyttämistä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Näkökulma voi olla juridinen, sopimuksellinen, kehityskeskustelun tai esimerkiksi toimenkuvaan tai rekrytointiprosessiin liittyvää dokumentaatiota. Nämä edellä mainitut henkilöstön hallintaan liittyvät toimenpiteet eivät ole osana tätä kehitystehtävää, koska juridinen osaamispääoman suojaus ei kuulu toimivaltaani. Lisäksi kehityskeskustelulomakkeet, toimenkuvat tai rekrytointiprosessiin liittyvät asiat on organisaatiossa kehitetty vuosien varrella jo varsin toimiviksi kokonaisuuksiksi työn hallinnan kannalta katsottuna.

Osaamispääoman dokumentoinnin edellytyksenä ja lähtökohtana on aina se, että organisaatiossa ymmärretään aineettoman osaamispääoman merkitys yrityksen liiketoiminnan ja kilpailukyvyyn kannalta. Osaamispääoman käsite voidaan jakaa henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdempääomaan (Ojala 2008, 47). Aineettoman osaamispääoman merkityksen tärkeys on ymmärretty tärkeäksi kehityskohteeksi kehitystehtävän organisaatiossa.

Miksi osaamisen säilyttäminen ja uudistaminen ovat sitten tärkeitä asioita organisaatiolle? Työvoima vanhenee ja vähenee. Väestön ja työvoiman vanhenemiseen on vaikuttanut suurten ikäluokkien ikääntyminen, syntyvyyden lasku ja elinajan odotteen nousu. Sen vuoksi työelämässä on tulevaisuudessa senioriväestöä selvästi enemmän kuin juniori ikäisiä. (Lundell & Tuominen & Hussi & Klemola & Lehto & Mäkinen & Oldenbourg & Saarema-Thiel & Ilmarinen 2011. 18, 19.) Työelämän kulku on yksi ihmisen elämän pisimmistä elämänpoluista. Siihen liittyy myös runsaasti siirtymiä elämänpolulla, jotka voivat olla normatiivisia tai ei-normatiivisia, mahdollisuuksia tai kriisejä. Työelämän viimeisillä vuosilla on suuri merkitys eläkeläisten arkeen, ja johtamiselta odotetaan kokemuksia. (Ilmarinen 2006, 39, 43.) Tämän hetken taloudellinen ja poliittinen tilanne ovat johtaneet työnantajien markkinatilaan, jossa työntekijöitä on tarjolla enemmän kuin mitä työpaikkoja on tarjolla. Työnantajien on helpompi toteuttaa saneerauksia ja vaihtaa tarvittaessa työvoimaa taloudellisista syistä johtuen. Toisaalta uuden sukupolven tapa ajatella ja tehdä työtä on erilainen kuin aikaisemmin. Haluamme toteuttaa itseämme ja arvomaailmaamme työn kautta. Osaamispääomaan liittyvä dokumentaatio ja siihen tarvittavat työvälineet tulisi siten olla organisaatioissa ajan tasalla. Siten me-

nestykseen tarvittava kilpailukyky on mahdollista säilyttää silloinkin, kun työvoima liikkuu tai siirtyy entistä useammin paikasta toiseen. Osaamispääoman hallinta ja johtaminen tulisi olla osa organisaation toimintaa. ”Osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta.” (Ojala 2008, 15.)

Opintojeni aikana organisaatiossa aloitettiin projekti, jota varten tuli kuvata sekä dokumentoida kaikki organisaation prosessit. Projektin aikana havaitsin osaamispääoman säilyttämisen ongelman konkretisoitumisen päivittäisessä tekemisessä ja nousevan esiin etenkin prosessien kuvauksia tehtäessä. Ostajien työssä hyödyntämä ja keräämä tieto oli hajallaan olevaa, ja dokumentointiin ei ollut olemassa tarkkoja ohjeita tai rakenteita. Ennakoitu tulos tämän kehitystehtävän kohdalla oli, että aineettoman tiedon ja osaamispääoman osalta tiedot oli keskitettävä ja dokumentoitava nykyistä paremmin, jotta nykyinen ongelma saatiin ratkaistua. Uskoin dokumentoinnin auttavan esimiestyössä parantamalla sidosryhmien asiakaspalvelua ja helpottaen myös ostajien sekä logistiikan parissa työskentelevien henkilöiden työn tekemistä ajansäästön sekä tiedon etsimisen osilta. Hankintayksikön prosesseja ei ollut kuvattu visuaalisesti osaamispääoma huomioiden koskaan aikaisemmin. Jos aikaisempi kuvaus löytyi, tiedot olivat ylätasolla olevia. Dokumentointi oli vanhentunutta tai se ei ollut riittävän tarkalla tasolla. Muistinvaraisia päivittäistä työtä tukevia asioita oli paljon, mikä vaikeutti osaamisen uudistamista työhön perehdytyksessä. Osaamispääoman uudistamisen edellytyksenä on, että olemassa oleva tieto on dokumentoitu.

Etsin samaa aihetta käsitteleviä opinnäytetöitä, jotta onnistuin vertailemaan jo tehtyjä vastaavia muutoksia hyödyntämällä (benchmarking) mahdollisuuksia. Havaitsin aiheen olevan suosittu insinööriopiskelijoilla, jossa prosessit tulevat esille opintojen painopisteen vuoksi enemmän. Hyvin samankaltaisen kehitystyön oli kirjoittanut Satu Parkkanen Lappeenrannan teknillisestä korkeakoulusta. Työn aiheena oli osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa.

Lopulta kaikkiin tutkimiini materiaaleihin perustuen tuloksena oli mielenkiintoinen kehitystehtävä, jossa yhdistyi esimies- ja projektityö hankintayksikön osaamispääoman dokumentoinnin kehittämiseksi. Kaikissa organisaation projekteissa tavoite on kaikkien asiakkaiden aiempaa parempi palvelu. Lisäksi tämä kehitystehtävä ei vaarantanut organisaation liikesalaisuuksia, mutta toi lisäarvoa sekä työnantajalle että työntekijöille.

2 Tutkimusongelma

Tässä luvussa on esitelty kehitystehtävän tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tämän lisäksi on kerrottu työhön valittujen kvalitatiivisten eli laadullisten ja kvantitatiivisten eli määrällisten mittareiden käyttö ja perustelut.

2.1 Tutkimuskysymys ja jatkokysymykset:

Tämän kehitystyön avulla etsittiin vastaus seuraavaan kysymykseen:

Miten säilyttää ja uudistaa henkilöstön osaamispääomaa?

Tutkimusongelman tarkennetuilla tutkimuskysymyksillä oli tarkoitus löytää vastauksia ja ”lääke” havaittuihin ongelmiin ja oireisiin sekä määritellä kehitystehtävän suunta.

Jatkotutkimus kysymykset:

- Mitä prosesseja ostajien työ sisältää?
- Miten työkokemuksen osaaminen voidaan säilyttää ja dokumentoida?
- Kuinka osaamispääoman uudistamista voidaan edistää?

2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli seuraavia kehityskohteita:

- Hankintayksikön prosessien kuvaaminen
- Osaamiseen liittyvän tiedon kirjallinen dokumentointi
- Lean-menetelmän hyödyntäminen osaamispääoman näkökulmasta
- Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen mallin luominen
- Toimintatutkimuksen tiedon ja tulosten konkreettinen hyödyntäminen pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi

Työurien muutokset ovat työnantajalle riski ja uhka osaamispääoman säilyttämisen ja uudistamisen osalta. Työurien muutoksia tapahtuu enemmän kuin milloinkaan aikaisemmin historian aikana. Tähän vaikuttavat ammattien poistuminen ja uusien muodostuminen, digitaalinen kehitys sekä jatkuvan taloudellisen kasvun tavoittelu. Eri elämäntilanteet vaikuttavat siihen, että työroolissa ei aina ehdi, pysty, jaksaa tai osaa tehdä parastaan. Työura on useimmille työssä käyville lähes puolet koko elämän pituudesta. (Kiviranta 2010, 105 - 208.) Hankintatoimen osaamispääoman johtaminen voidaan muuttaa johtamisen prosessiksi, joka koostuu tiedon tunnistamisesta ja tunnustamisesta, tiedon näkyväksi tekemisestä, tiedon sisäistämisestä sekä sen jakamisesta ja siirtämisestä (Kiviranta 2010. 173). Osaamisen johtamisen taidot tulivat esille myös tässä osaamispääoman säilyttämisen ja uudistamisen kehitystehtävän yhteydessä.

Osallistuin työntekijän sitouttamiseen liittyviä tutkimustuloksia esittelevään aamiaistilaisuuteen 3.11.2015. Tapahtuman järjestäjinä toimivat Psycon Oy ja Universumin Ammatillaiset sekä tulosten esittelijöinä Elina Mauno ja Jonna Sjövall. Tutkimustuloksien perusteella suurin osa toimitusjohtajista näkee osaamisen tärkeänä pääomana, mutta he kokevat haasteita sen hyödyntämisessä. Toimitusjohtajista 63 % on huolissaan kriittisten kyvykkyyksien saatavuudesta ja 90 % johtajista arvioi, että heidän organisaatiossaan on ”akuuttitarve” digitaaliselle osaamiselle eli osaamisen uudistamiselle. Uuden työntekijän arvioitu kustannus työnantajalle oli tämän tutkimuksen mukaan 30 000 – 40 000 tEur. Tämä kustannus koostui uuden työntekijän perehdytyksestä ja yksilön riittävän osaamisen tason saavuttamisesta organisaatiota hyödyttävälle tasolle. Lisäksi kustannuksia syntyy uuden työntekijän rekrytointiin liittyvistä kuluista. Uusi työntekijä tarvitsee vähintään 28 viikkoa saavuttaakseen optimaalisen osaamisen tason uudessa työtehtävässä. Tutkimukseen osallistui 10283 vastaajaa, joiden keski-ikä oli 33 vuotta. Lisäksi tutkimuksessa kerättiin 22716 työnantajan arviota.

Hypoteesina pidin tässä kehitystehtävässä sitä, että pitkän työkokemuksen omaavilla henkilöillä on enemmän osaamispääomaa kuin lyhyemmän aikaa alalla työskentelevillä henkilöillä. Osaamispääomaa säilyttämällä ja siirtämällä on positiivinen vaikutus osaamispääoman uudistamiseksi. Kehitystehtävän hypoteesin mukaan pitkän työuran ja työkokemuksen omaavien henkilöiden on helpompi suoriutua arjen työn haasteista. Tiedon etsiminen, käsittely, soveltaminen sekä suodattaminen ovat nopeampaa osaamispääoman kasvaessa. Tämän ajattelun todistaminen oikeaksi tai vääräksi väitteeksi oli tämän opinnäytetyön ensimmäinen ohjaava tekijä. Toinen ohjaava tekijä oli ostajien prosessien tunnistaminen, osaamisen dokumentointi sekä kehityskohteiden löytäminen prosessien edelleen kehittämistä varten.

2.3 Kehitystehtävän mittaaminen

Jotta kehitystehtävä voitiin toteuttaa, oli käytettävä sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Määrällisiä eli kvantitatiivisia mittareita hyödynnettiin tunnistettujen prosessien listauksessa sekä prosessin eri vaiheiden ajan mittaamisella kuluvan työajan osalta. Tarkemmin analysoitiin eniten työaikaa kuluttavien prosessin läpimenoaika, jossa oma rooli oli toimia työryhmän vetäjänä yhden tarkasteltavan prosessin osalta. Määrällisiä mittaustuloksia arvostetaan johtotasolla laadullisia enemmän, jos toiminto tai operatiivisen työn sisältö ei ole tarkoin tiedossa. Määrällisillä tuloksilla on mahdollista osoittaa myös tehdyt toimenpiteet. Vastaavasti laadullisia mittareita hyödynnettiin haastattelujen dokumentoinnissa, prosessien visuaalisen kuvauksen tukena sekä kerätyn aineiston dokumentoinnissa.

Kvantitatiiviset mittarit

Alla on lista kehitystehtävän kvantitatiivisista mittareista sekä perustelut mittareiden käyttötarkoituksista. Kvantitatiiviset mittarit on valittu vastaamaan kysymyksiin ”Paljonko?”.

- 1) Prosesseihin kuluvan työajan mittaus → kehityskohteiden tunnistaminen
- 2) Prosessin virtausyksiköiden lukumäärä → osaamisen dokumentointi, oppiminen
- 3) Prosessin läpimenoaika → hukan poistaminen, tiedon keskittäminen
- 4) Yhden prosessin toimintojen lukumäärä → osaamisen uudistaminen
- 5) Prosessin vaihteluiden lukumäärä → osaamispääoman tehokkaampi käyttö

Ostajat koordinoivat ja ovat jo aiemmin dokumentoineet työhön sisältyvää tietoa eri toimintoja varten ja oman työn tueksi, esim. lomien sijaistukset. Vastaavasti ISO 9001 / 2008 -laatuohjelman toiminta- ja työohjeet on toteutettu ylätasoin organisaation vastuiden ja tekemisen kuvauksiin perustuen. Ostajien päivittäisen työn helpottamiseksi laaditut ohjeistukset ovat usein pitkän aikavälin ajalta olevaa kokemuksen kautta kerättyä tietoa, joiden tietosisältö koostuu monen eri asian yhteisvaikutuksesta. Laatuohjelman ohjeita ja kokemusperäisen ja vuorovaikutteisen tiedon kirjaamista ei tule siten sekoittaa toisiinsa. Osittain näiden dokumenttien välinen tietosisältö voi olla yhtenäistä, mutta

ne voivat myös erota toisistaan etenkin yksityiskohtien osalta. Esimerkkinä ostajien dokumentoitua tietoa voi olla esimerkiksi se, että tuote x. n pakkaus on kestävyydeltään heikko ja toimittajan tuotannossa tätä ominaisuutta ei voida muuttaa. Kerätty tieto voi olla tuotekohtaisten ominaisuuksien tietoa, jota ei sopimuksissa tai järjestelmässä suoranaisesti ylläpidetä, mutta se voidaan ottaa huomioon logistiikan puolella tuotteen sijoittelussa ja asiakastoimituksissa ylimääräisten kustannusten välttämiseksi. Yksityiskohtaiset tiedot voivat myös muuttua hyvin nopeasti, joten päivittäminen ohjeisiin on oltava riittävän helppoa ja joustavaa. Laatuohjelman dokumenttien muuttaminen ei ole laadullisen prosessin vuoksi kovin ketterä toimintamalli, ja sen vuoksi laatudokumenttien päivitys vie aikaa. Tässä dokumentissa ei ottaa huomioon laatujärjestelmän dokumentaation käsittelyprosessia tai näiden kehittämistä.

Kerättäviin tietoihin ei pitäisi Sakin (2003, 51) mukaan suhtautua siten, että niitä tarvitaan vain yritysjohtoa varten, sillä tietoja tarvitaan myös käytännön työn kehittämiseksi. Prosessin omistajan ja tiimin (hankintaosasto) tulee kerätä tietoja, jotta prosessien kehittäminen on mahdollista. Näin saatujen tietojen avulla voidaan myös kertoa eteenpäin, mitä tulisi tehdä toisella tavalla.

Kvalitatiiviset mittarit

Alla on lista kehitystehtävän kvalitatiivisista mittareista sekä perustelut mittareiden käyttötarkoituksista. Kvalitatiiviset mittarit on valittu vastaamaan kysymyksiin ”Miten?”.

- a) Työtehtävien suoritustapa → prosessien määrittäminen ja tunnistaminen
- b) Prosessien vaiheiden kirjaaminen → osaamisen ja tekemisen dokumentointi
- c) Prosessien kehittäminen → jatkuvan parantamisen ja oppimisen malli
- d) Toiminnassa käytetyn tiedon dokumentointi → osaamisen säilyttäminen ja uudistaminen

Kustannusten säästäminen

Otalan (2008, 31) mukaan osaamispääoman laskeminen on vaikeaa ja sitä voidaan tarkastella siten arvoa tuottavana resurssina. Tämä oli peruste valitsemilleni tutkimusmenetelmille. Tiedon keskittämisen ja prosessien kuvaamisen avulla on välillisesti

mahdollista saada aikaan kustannussäästöjä. Prosessien jatkuva kehittäminen parantaa tehokkuutta.

Alla lista asioista, missä palkkakustannusten säästö paremmin johdetun osaamispääoman osalta tulee esille:

- tiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen kuluva työaika
- virheiden välttäminen ja virheiden korjauksiin kuluva työaika
- uuden henkilön perehdytys
- uusien henkilöiden tiedon nopeamman omaksumisen mahdollistaminen
- prosessien läpimenoajan kehittäminen

Kustannussäästöt eivät sisälly kehitystehtävän tavoitteisiin tai mittareihin, vaikka niitä toissijaisesti pidemmällä aikavälillä oletettavasti muodostuu. Ensisijaisesti pyrittiin etsimään parempia työtapoja, helpottamaan työssä oppimista aiempaa nopeammin sekä muodostamaan pysyvä toimintamalli riittävien tietojen kirjaustapoihin. Työnarvostus ja osaaminen jäävät liian usein huomiotta kustannusajattelussa. Tyytyväinen työntekijä on sitoutuneempi, motivoituneempi ja siten tuottavampi työntekijä. Tämä tuli esille (Ks. luku 2.2) viittaamassani tutkimuksessa.

Tehokkuus on monisärmäinen termi, jota tulkitaan usein vain kustannusten kautta. Hyvä resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien parasta mahdollista hyödyntämistä. Läpimenoaika eli virtaustehokkuus kertoo sen, miten virtausyksikkö (tässä hankintayksikkö) etenee prosessin läpi. On siis tärkeää pitää resurssit käytössä ja virtaus käynnissä sekä varmistaa koko ajan, että jokin resurssi jalostaa virtausyksikköä. (Modig & Åhlström 2013, 21.)

Tampereen yliopiston KvaliMOT (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka) mukaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen molempia tutkimusmenetelmiä ja päättelymuotoja on mahdollista hyödyntää samassa tutkimuksessa. Tutkimus ei voi olla täysin yksisuuntaista, pelkästään teorioista tai aineistoista lähtevää, eikä sen tarvitse olla mustavalkoista, joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Tähän perustuen kehitystehtävässä käytettiin molempia menetelmiä hyödyksi.

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa on kuvattu kehitystehtävän tutkimusmenetelmistä sekä käytetyn aineiston hankinnan- ja käsittelyn eri menetelmistä. Alla on lisäksi kerrottu kehitystehtävän teoreettisen viitekehyksen valinnoista sekä prosessien kuvauksiin liittyvistä seikoista, joiden katsoin olevan tärkeitä kehitystehtävän kokonaisuuden kannalta. Prosessien käsittely ja kuvaaminen olivat tärkeä osa kehitystehtävää.

3.1 Toimintatutkimus

Kehitystehtävä toteutettiin ylemmän ammattikorkeakoulun antamien ohjeistusten mukaan toimintatutkimuksena. ”Toimintatutkimuksessa ei päde perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta.” (Eskola & Suoranta 1998, 128.) Eskola & Suorannan (1998, 128) mukaan toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan tutkimuksen kohteena oleviin asioihin ja ihmisten elämään positiivisella tavalla. Ylemmän ammattikorkeakoulun ohjeistuksen lisäksi toimintatutkimus soveltuu hyvin henkilöihin liittyvän osaamis-
pääoma aiheen kehitystehtävään.

Keskustelin ennen kehitystehtävän aloittamista mahdollisista aiheeseen liittyvistä toiveista yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa. Tahtotila oli toteuttaa kehitystehtävä esimiestyön rooliin liittyen, jotta työstä saatiin konkreettista hyötyä hankintayksikön toimintaa ajatellen. Henkilöstöhallinnon toive oli hiljaisen tiedon tutkiminen. Kirjoitin aiheanalyysin sekä tutkimussuunnitelman hiljaiseen tietoon liittyen syksyllä 2014. Eskola & Suoranta (1998, 34) mukaan ongelman määrittelyssä tutkimusten sanoille on hyvä katsoa myös synonyymit. Kuten edellä (Ks. kohta 3.1) totesin, lähdetietoon tutustumisen jälkeen aihe muuttui matkalla hiljaisesta tiedosta osaamispääoman käsittelyyn.

Työtä tehdessä oppii paljon, mutta harvoin on aikaa tai mahdollisuutta peilata ajatuksiin teoriaan ja aiempiin tehtyihin tutkimuksiin. Laadullisia menetelmiä luonnehditaan usein oivallisiksi esitutkimuksen apuvälineiksi, koska niillä tehdyn alkukartoituksen pohjalta voi muotoilla kvantitatiivisilla menetelmillä testattavia hypoteeseja (Alasuutari 2011, 253). Oli menetelmä mikä tahansa, tavoite opinnäytetyössä on oman tiedon eli osaamispääoman lisääminen. Kehitystehtävä tarjosi luvan käyttää aikaa tiedon etsimi-

seen, keräämiseen, vertailuun, tietoiseen havainnointiin ja lopulta opitun soveltamiseen omassa työssä.

Keväällä 2015 osallistuin ICT- liiketoiminnan kehittämisen kurssille ja toteutin kurssitehtävän aiheesta liiketoiminnan prosessien kuvaaminen. ICT-opintojen ajankohta tuli kuin tilauksesta, sillä samanaikaisesti työtehtäviini lisättiin hankintatoimen prosessien tunnistaminen, kuvaaminen sekä tekemisen dokumentointi. Kesän 2015 aikana käytin paljon aikaa vain ajatteluun sekä lähdemateriaalin portfolion keräämiseen. Tutkimusideasta tutkimussuunnitelmaan vei aikaa ja energiaa. Ajattelutyön merkityksen havaitin vasta myöhemmin. 2015 lähdeaineiston kerääminen oli tietoisesti koko tämän työn ajan mukana toimintatutkimuksen tavoin. Näin kaikki tähän työhön liittyvä uutisointi, kirjallisuus tai artikkelit tuli itselle merkityksellisemmäksi kuin niiden huomion arvo muuten olisi ollut. Kehitystyö näkyi oman ajattelutavan muutoksena päivittäisessä työssä, kotona ja myös vapaa-ajalla. Pysin tietoisesti samanaikaisesti edistämään kaikissa elämäni osa-alueilla niitä asioita, jotka tukivat tämän kehitystyön tavoitteita.

3.2 Aineiston hankinta ja analysointimenetelmä

Sakin (2003, 24) mukaan logistisiin prosesseihin sisältyy paljon ihmisten välistä kommunikointia, ja prosessit liittyvät aina tavalla tai toisella yrityksen työntekijöihin sekä kohtaavat monessa kohdassa asiakkaan.

Kvantitatiivisen kehitystehtävän aineiston hankinnassa käytettiin hyväksi pääasiallisesti haastatteluja sekä havainnointimenetelmiä.

a) Työtehtävien suoritustapa

Aloitin ostajien vapaamuotoiset haastattelut työtehtäviin, työtapoihin ja käytössä oleviin työkaluihin tai keinoihin liittyen syksyllä 2015 strukturoitua haastattelumenetelmää käyttämällä, vaikka keskustelut olivat esitettyjen kysymysten jälkeen avoimia. Haastattelujen tavoite oli saada määriteltyä hankintatoimen käytössä olevat prosessit. Haastattelujen purkamisen osalta käytin avuksi ERP järjestelmän eri toimintojen listausta. Haastattelujen avulla sain kerättyä tietoa siitä, miten eri henkilöt työn suorittamiseen tarvitsivat tai minkälaisia keinoja heillä oli käytössään lopputulokseen päästäkseen.

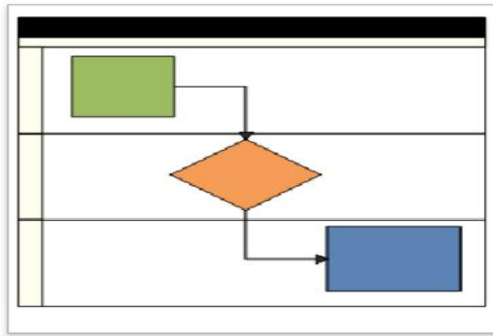
Kerätyn tiedon perusteella tunnistettiin hankintojen käytössä olevat prosessit sekä lisättiin nämä omaksi prosessiluetteloksi. Prosessilistauksen osalta haasteena oli, että osa prosesseista alkaa tai päättyy toisen yksikön tekemään työhön. Toisinaan prosessin alku tai loppu oli kokonaan ulkopuolisen organisaation toimintaa. Pääallekkaisilta prosesseilta ei voida välttyä kokonaan, mutta lopulta eri yksiköiden välisten tapaamisten tuloksena saatiin muodostettua listaus vain hankintayksikön vastuulla olevista prosesseista. Tämä ei estänyt sitä, että prosessit saattoivat linkittyä alusta tai lopusta toisten yksiköiden prosesseihin. Rajapintojen väliset liittymien tunnistaminen oli tärkeää prosessin kehittämisen onnistumisen kannalta. Vain omaan työhön voi vaikuttaa ensisijaisesti ja toisten tekemiseen vasta erillisten toimenpiteiden kautta. Prosessien tunnistamistyön jälkeen oli mahdollista siirtyä varsinaiseen prosessien kuvaamisen vaiheeseen.

b) Prosessien vaiheiden kirjaaminen

Ennen prosessien kuvaamisen aloittamista määriteltiin kuvaamisen taso. Karkein kuvauksen taso on prosessikartan laatiminen. Määrittelyvaiheessa otetaan huomioon koko organisaatio. Kuvauksia voidaan tarkentaa kuvaamalla edelleen yrityksen tärkeimmät prosessit esimerkiksi osastotasolla. (Ahomäki 2009, 10.) Juuri näin tässä kehitystehtävässä toimittiin. Kuvaaminen tehtiin toimintotasolla eli tässä kehitystehtävässä ostotoiminto perusteisesti. Kaikista prosesseista tehtiin ensin visuaalinen prosessikaavio. Prosesseja kuvaamalla viestitään organisaatiolle kokonaiskuva. Kuvaus ei ole tavoite, vaan viestinnän muoto siitä mistä on kyse. Hyvä kuvaus kertoo organisaation toiminnoista (Sivusuo 2009, 8). Prosessien kuvauksien tarkoitus oli ymmärtää hankintatoimen toimintaa aiempaa paremmin ja saada näkymätön tekeminen näkyväksi. Riittävä tiedonvaihto ja viestintä tulivat aineiston keruun osalta usein esille. Kuvantamisen tekemiseen käytettiin MsOfficen Visiota ja FlowChart (ns. uimaratamalla).

Cross-Functional Flowchart (Metric)

Show the relationship between a business process and the organizational or functional units, such as departments, that are responsible for steps in that process.

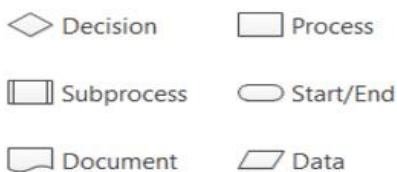


Kuvio 1. Visio Flowchart-mallista

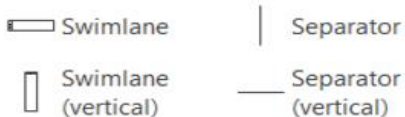
Uimaratamalliksi kutsuttu kuvantamistapa mahdollisti roolien kuka tekee ja mitä kuvaamisen samanaikaisesti. Tämä taas helpotti koko prosessin eri osa-alueiden rajapintojen yhtymäkohtien havainnointia varten. Kuvausta varten tuli tunnistaa ja tietää kuvausta varten käytettävä Visio ja prosessikuvantamisen muodot. Prosessien kuvauksen oikeellisuus voi olla virheellinen, jos kuvauksen yhteydessä käytetyt muodot ovat virheellistä tietoa antavia. Päätöksen (Decision) osalta oletus on aina kyllä (yes) ja ei (no) vaihtoehdot. Näin päätöstä käytettäessä määriteltävä kysymys on syytä määritellä siten, että kyllä ja ei jatkuvat loogisesti eteenpäin prosessin mukaisesti. Prosessikuvauksen tulee olla helposti seurattava myös prosessista tietämättömän henkilön puolelta. Muuten prosessikuvaus ei ole hyödyksi etenkin osaamisendokumentoinnin osalta.

Cross-Functional Flowchart Shapes (Metric)

Basic Flowchart Shapes (Metric)



Cross-Functional Flowchart Shapes ...



Kuvio 2. Visioprosessien kuvauksissa käytettävät muodot

Roolien määrittelyssä todettiin haasteita, koska tekemisten taustalla oli myös tietoteknisiä ratkaisumalleja. Roolien määrittelyssä voitiin todeta löytyvän useita eri rooleja näkökulmasta tai eri tietoteknisestä ratkaisumalleista riippuen.

Roolien määrittelyn osalta organisaation eri yksiköiden sisäiset päällekkäisyydet eri työtehtävien osalta nousivat esille. Eri yksiköiden toimenkuva vaihtelee tai on osittain päällekkäistä. Näin roolien määrittely vaikeutui. Päällekkäisyyksien tunnistaminen oli tärkeä havainto. Lopulta hankinnan osalta määriteltiin rooli ”purchase”. Tämä pitää sisällään erilaiset ostotoiminnot huolimatta siitä, missä yksikössä tai työn suorittaminen tehtiin.

Hankintatoimen prosesseista kirjoitettiin nykytiladokumentit. Dokumenttien tarkoitus oli selittää visuaalisesti toteutettu prosessikaavio pääkohdittain. Prosessikuvat liitettiin osaksi nykytiladokumentaatiota. Prosesseihin lisättiin tekstiä, josta voidaan käyttää termiä diskurssi. ”Diskurssi viittaa liikkeeseen, tekstien tuottamiseen prosesseihin ja tapoihin tuottaa tekstiä.” (Eskola & Suoranta 1998,141.) Tässä työssä kieltä käytettiin todellisuuden kuvantamisen apuna.

Prosessikuvaukset ja nykytiladokumentit toteutettiin yhteistyössä eri yksiköiden projektin edustajien ja IT-toimintojen kanssa. Työn edistymistä seurattiin viikkotasolla Scrum palaverissa. Tapaamisissa käsiteltiin viikon aikana tehdyt toimenpiteet, tulevat työtehtävät ja avoimena olevat asiat. Tapaamisissa keskusteltiin päällekkäisten prosessien vastuista, jotta turhalta tekemiseltä välttyttiin. IT-toiminnoissa käytetyt termit tuottivat välillä haasteita ymmärtää liiketoiminnan edustajana mistä tarkalleen ottaen oli kyse. Termistö tuli kuitenkin vähitellen tutuksi oppimisen ja toisinaan erehdystenkin kautta.

c) Toiminnoissa käytettyjen tietojen dokumentointi

Samanaikaisesti prosessien kehitystyönprojektin aikana aloitin muistinvaraisten asioiden listauksen tekemisen tiimini kanssa. Muistilistan lisäksi tehtiin ehdotus osaston vuosikellosta, joka tukisi uusia henkilöitä. Uusille henkilöille kalenterivuoden aikana toistuvat tapahtumat eivät olleet entuudestaan tuttuja asioita.

Muistilistan tietomäärä kasvoi nopeasti sen sisältäen ohjeita, neuvoja tai linkkejä tiedon edelleen selvittämistä varten. Listan päivitysmahdollisuus oli avoin kaikille osaston työntekijöille, mikä mahdollisti kaiken tärkeän tiedon dokumentoinnin yhteen ja samaan

paikkaan. Tähän dokumenttiin kerääntyi nopeasti paljon erilaisia asioita sekä arvokasta työhön liittyvää tietoa. Listalla olevat tiedot liittyivät joko talon sisäisiin tai ulkoisiin tietoihin, mutta eivät sisältäneet järjestelmissä olevaa tietoa. Keskustelin tästä toisen yksikön esimiehen kanssa, joka kertoi vastaavan listan toimivan heillä tiimin antaman perehdytyksen tukena uusia henkilöitä varten. Näin tämä listaus toimi sekä osaamisen säilyttämisen että uudistamisen työvälineenä.

Osaamisen jakamiseksi aloitettiin osastotason lyhyet viikkotason tapaamiset. Tämä kehitystyö oli toinen kahdesta osastotason parannuskohteista, jotka tulivat esille erillisen tutkimustyön tuloksena. Osaamisen jakaminen tuki kuitenkin myös tätä kehitystehtävää hyvin osaamispääoman uudistamisen näkökulmasta katsottuna. Jokainen sai ehdottaa tai esittää oman keinon tai tavan tehdä asioita, mikä oli avuksi päivittäisen työn tekemisessä. Osallistuminen osaamisen jakamisen tapaamisiin oli vapaaehtoista. Jokainen sai arvioida tarvitsemansa lisätiedon tarpeellisuuden omista lähtökohdista. Esiteltävistä aiheista pidettiin listaa päivämäärän, aiheen ja esittelijän mukaan. Tarvittaessa uudet henkilöt voivat jatkossakin kääntyä alkuperäisen tiedon esittelijän puoleen, jos listalta löytyy omaa työtä tukevia toimintoja.

Kehitystehtävän kvantitatiivisen tiedon keruun menetelmistä kerrotaan enemmän myöhemmin (Ks. kohta 4) kehitystehtävän toteuttaminen.

3.3 Kehitystyön validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Koska kehittämistyötä toteutettiin koko organisaatiosalla (ulkoinen validiteetti) ja tutkija toimii osana kehitystehtävää, voitiin näin varmistaa tämän kehitystyön validiteetin toteutuminen toimintatutkimuksen edellyttämällä tavalla. Koska kehitystehtävän seuranta toteutettiin useilla eri tavoilla ja teoreettinen sekä käsitteellinen määrittely ovat keskenään sopusoinnussa, on validiteetti (pätevyys) todennettavissa (Grönfors 1982, 174, teoksessa Eskola & Suoranta 1998, 214).

Prosessidokumentaation vaiheista pidettiin säännöllisiä viikkopalavereja. Reliabiliteetti toteutui siten, että havaintokertoja järjestettiin yhden sijaan useita. Projektiryhmän tapaamisissa keskusteltiin ja vaihdettiin tietoa prosesseista sekä kehitystyön aikana tulleista havainnoista. Lisäksi järjestettiin toimintokohtaisia työryhmä tapaamisia aiheen käsittelyyn tarvittavien henkilöiden kesken. Päällekkäisten prosessien osalta sovittiin

vastuuhenkilöt, jotta turhalta työltä vältyttiin. Useammalla havaintokerralla varmistetaan käytetyn aineistomenetelmän tarkkuus ja samaa asiaa voidaan kysyä eri tavoin.

Useiden havainnoitsijoiden käyttö lisää reliabiliteettia. (Eskola & Suoranta 1998, 215). Kehitystyön aikana kysymyksiin piti palata useita kertoja, jotta prosessien kuvaukset saatiin riittävällä tarkkuudella toteutettua. Projektin apuna käytettiin useita sisäisiä ja ulkoisia asiantuntijoita, jotka tunsivat organisaation toimintatavat ja rakenteen. Vuorovaikutus ja keskustelut lisäsivät tietoa kaikkien projektiryhmän jäsenten välillä. Myös epäselvät tai virheelliset arviot oikaistiin, mikäli jonkin asian osalta oli päädytty epäselvään tai virheelliseen johtopäätökseen. Kehitystyön mittarit olivat selkeitä ja selvästi ymmärrettävissä olevia. Projektiryhmän osalta työaikaa mitattiin viikkotasolla erillisen työaikaseuranta ohjelman avulla. Jokainen vastasi itse tiedon oikeellisuudesta raportoinnin osalta. Projektiryhmän työajan seuranta tai siihen liittyvää aikataulua ja tehtäviä ei esitetä tässä kehitystyössä, koska tässä kehitystyössä esitellään vain hankinta-osastoon liittyviä mittareita osaamispääoman näkökulmasta katsoen.

Kehitystyön määrälliset ja laadulliset tulokset raportoitiin viikkotasolla edelleen projektin vetäjälle. Tämä puolestaan raportoi työn tulokset eteenpäin ohjausryhmälle sekä muille projektin hallinnointiyksiköissä mukana oleville tahoille. Tiedon jatkuva kerääminen, tiedon laaja-alainen vaihto ja avoimet keskustelut sekä riittävän pitkän työkokemuksen omaavat projektin jäsenet takasivat kehitystyön tiedon oikeellisuuden. Kaikki kerätty tieto keskitettiin ja kansioitiin sekä ylläpidettiin yhdessä ja samassa paikassa. Näin tieto oli kaikkien projektin jäsenien käytössä koko projektin ajan. Samanaikaisesti hankintayksikön kehitystöiden edistymistä seurattiin kuukausittain järjestettävässä osastopalaverissa. Luotettavuutta lisäsi ihmisten työkokemus ja projektiosaaminen sekä projekti-tehtäviin aiemmin saatu koulutus. Verifiointi ja validointi ovat kehitystehtävän kohdeorganisaatiossa osana ISO9001- laatuohjelmaa, joka takaa laadullisen toiminnan jatkuvan seurannan ja kehittämisen.

4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa on esitelty kehitystehtävän teoreettinen viitekehys, sekä kehitystehtävän kannalta oleellinen tieto prosessikuvantamisen perusteista. Prosessikuvauksien taso ja määritelmät on esitetty opinnäytetyössä organisaation roolien, sekä prosesseissa olevan osaamisen käsittelymallin ja teorioiden vuoksi. Tietoturvanäkökulma on huomioitu kehitystehtävässä, koska asia on ajankohtainen ja korostuu erityisesti terveydenhuoltoalalla.

4.1 Osaamisen käsittelyn teoriat

Michael Polanyin (1891-1976) tietoteoriassa usein siteerattu perusajatus ihmisen tiedosta on se, että voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa. Tämä seikka on selkeä mutta toisaalta ei ole helppoa määritellä, mitä tämä oikeastaan tarkoittaa. Rolf Lagerborg (1867) tietoteorian mukaan tiedon kenttä jakautuu kolmeen osa-alueeseen:

- 1) tiedon alkuperä
- 2) tiedon sisältö
- 3) tiedon funktio

(Polanyi 1891; Lagerborg 1867, teoksessa Ojala 2008, 52.) mukaan tiedon alkuperä on työntekijät, jotka ovat omalta osaltaan oppineet asioita koulutuksensa, työnsä ja vuorovaikutuksensa tuloksena. Tiedon sisältö vaihtelee yksilötasolla hyvinkin paljon.

Havaitsin, että toiset yksilöt ovat innokkaampia tiedon kerääjiä kuin toiset. Erot kiinnostuksen kohteesta vaihtelevat työn osalta sen perusteella, kuinka motivoitunut tai kiinnostunut yksilö on tekemään juuri tätä työtä tai mikä on työntekijän sen hetkinen elämäntilanne. Toisaalta toiset osaavat hyödyntää ja soveltaa oppimaansa toisia nopeammin ja paremmin. Myös persoonalliset erot tulivat esiin. Eri henkilöt kiinnittävät huomiota oman tekemisen kehittämiseen eri tavoin. Asenteiden ”olen vain täällä töissä” tai ”haluan kehittyä ja kehittää” välillä on suuri ero. Havaitsin, että kehittäjäksi itseään kuvaavien henkilöiden taidot eivät välttämättä aina riitä edistämään esille tuomiaan parannusehdotuksia eteenpäin ilman ohjausta ja tukea. Todellinen kehittäjä vie kehityksen järjestelmällisesti eteenpäin ja etenkin loppuun. Ojalan (2008, 67) mukaan motivaatio on oppimisen tärkein edellytys ja sitä ei voi syöttää toiselle. Sen sijaan on mahdollista luoda olosuhteet motivaation sisäsyntyiselle kehittymiselle.

Tiedon funktio voi hankintatoimessa konkretisoitua työssä vasta toisen henkilön tekemisen kautta. Tieto ei suoranaisesti hyödytä tiedon kerääjää vaan Supply Chain- ketjun seuraavana lenkissä olevaa työntekijää, joka tarvitsee tiedon, kuinka kyseisen asian kanssa toimitaan. Polanyin teoria tarkastelee hiljaista tietoa ja osaamispääomaa siten oman arvioni perusteella hyvin ylätason näkökulmasta katsottuna. Näin yksilölliset erot tai tiedon jatkumo jättää useita avoimia kysymyksiä. Mitä merkitystä on tiedon alkuperällä? Miten tiedon sisältö muuttuu yksilön omista lähtökohdista johtuen? Kuinka tiedon alkuperä voi vaikuttaa tiedon muuntumiseen tai sen soveltamiseen? Koska taloudellisen tilanteen vuoksi sisäiset rekrytoinnit ovat keino säästää, on esille tullut havainto tiedon olettamuksesta.

Uusimman rekrytoinnin myötä konkretisoitui havainto, että on myös vaarallista olettaa osaamisen taso aiemman työkokemuksen perusteella etenkin sisäisten rekrytointien osalta. Perehdytys on syytä käydä läpi aina uuden henkilön kanssa yhdessä, jos toimenkuva on muuttunut. On tärkeää selvittää aina aiempi kokemus eri työtehtävistä ja pyytää henkilöä esittämään lisäksi oma arvio eri osa-alueiden perehdytyksen tarpeista. Toisaalta vastavuoroisesti osaamispääoman uudistamisen yhteydessä on tullut vastaan taitoja, joita ei olekaan tarve perehdyttää vastoin aiempaa olettamusta. Arvioinnin vaikeus tulee siinä, että ehtii havaita yksilöiden puuttuvat tietotaidot rekrytointi tilanteen aikana. Halusin etsiä lisää tietoa vastaamaan kysymykseen, mitä sitten? En nähnyt siten ainoastaan Polanyin teorian tukevan tätä kehitystehtävää.

Polanyin teoriaa syvemmälle pääsin Kolbin kokemusperäisen oppimisen mallin kautta. ”Ihminen oppii tekemällä ja kokemuksestaan, onnistumisista ja epäonnistumisista.” (Ojala 2008, 67.) David Kolb yhdisti useiden aiempien tutkijoiden käsityksiä ja loi Kolbin kokemusperäisen oppimisen mallin. Tämän mukaan aikuisten oppiminen edellyttää tiedon saamista ulkopuolelta ja on näin vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Kokeilusta syntyy konkreettinen kokemus. Omat havainnot ja reflektoinnit tulisi kyetä muuttamaan käsitteiksi ja malleiksi, joita voi sitten taas soveltaa uudelleen. Kolbin mukaan oppiminen on siten jatkuva prosessi, ei tuotos. Oppimiseen tarvitaan toiminnallisten taitojen tekemistä, kokemiseen taas sosiaalisia taitoja sekä reflektointiin tiedon käsitteilytaitoja. Käsitteellistämiseen oppija tarvitsee lisäksi ajattelua sekä analyttisiä taitoja. (Ojala 2008, 67.) Ojalan teos tuki monelta osin osaamispääoman käsittelyä kehitystehtävän organisaatiossa. Kehitystyön lähtökohta on toimintaympäristö ja sillä hetkellä tapauskohtainen organisaatio, joten luettua tietoa on aina sovellettava.

Otala (2008, 69) ottaa esille Kolbin oppimisen mallin lisäksi myös Dodgen oppimisen lähteet. Tämän mukaan opimme 10 % lukemastamme tiedosta, 15 % siitä mitä kuulemme ja suurimman osan 80 % muodostuu kokemuksista (Dryden & Vos 1996). Tutkimusten mukaan kuitenkin vähintään puolet oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta. Toinen puoli oppimisesta tapahtuu tiedon hankkimisesta ja ymmärtämisestä sekä vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. Ihminen tarvitsee teoriaa itsensä ulkopuolelta ruokkimaan oppimisprosessia. Hankittu tieto pitää sisäistää ennen kuin se muuttuu osaamiseksi. Se tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja soveltamalla tietoa työhön ja tekemiseen. Tämä teorianmalli tiedon keräämisen osalta täydentää aikaisempaa.

Jokainen edellä mainituista teorioista toi eri tavoin esille ihmisen kykyä oppia kokemuksen kautta. Kuitenkin vasta Dodgen ajattelu herätti ajattelemaan työiän elinkaaren merkitystä elämään ja taas päinvastoin. Koulutus lisää ymmärrystä ja opettaa etsimään tietoa. Vasta kun siihen lisätään työkokemus ja sosiaaliset taidot, syntyy alakohtaisia mestareita.

4.2 Oppiva organisaatio

Osaamispääoman säilyttäminen ja uudistaminen eli kehittäminen ovat jatkuvan kehittämisen mallin ja oppivan organisaation edellytyksiä. Oppiva organisaatio on yrityksen voimavara. Aikaisemmin työn tekeminen perustui pitkälti luottamukseen ja lojaalisuuteen. Psykologisen työsopimuksen merkitys on ajan myötä muuttunut. Psykologinen työsopimus perustuu osaamiselle. Näin työntekijä olettaa, että työnantaja on valmis panostamaan hänen osaamiseensa ja kehittämiseensä pitkällä tähtäimellä sekä pitämään näin huolta hänen markkina-arvostaan. Koska organisaation menestys riippuu osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä, on työnantajan syytäkin panostaa työntekijöihinsä. Itsensä johtamista ei tulisi unohtaa osana ikäjohtamista. Itsensä johtaminen koostuu konkreettisista asioista jotka voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto. (Sydänmaalakka 2012, 233, 234.) Itsensä johtaminen on tulevaisuuden johtamista. Jo omassa työssä digitaalisuus on muuttanut työn päivittäistä tekemistä ja mahdollistanut samalla työvoiman liikkuvuuden paikasta toiseen. Esimies voi asua ja työskennellä eri maassa, kun missä itse tekee työnsä. Työtä ei enää tehdä vain konttoreissa, ja työ on muuttunut jo linjatyön tekemisestä enemmän ajatustyön tekemiseen. Miten tätä työtä voidaan mitata ja miten on mahdollista erottaa

työaika ja vapaa-aika toisistaan? ”Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla”. (Kauhanen 2010, 153.)

Suurin osa työstämme on ajatustyötä, ja sen valvominen on siten vaikeaa. Työpaikalla oleminen ei välttämättä tarkoita sen työn suorittamista siitä mistä meille maksetaan palkkaa. Valvomme kuitenkin työntekoa edelleen mittaamalla läsnäoloa enemmän kuin työn tuloksia. Mittaamisen vallankumous on se, että ajan mittaamisen sijaan tulisi keskittyä aikaansaamiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 95, 32.) Vastuu itsensä kehittämisestä on jokaisella itsellään. Yhteiskunnan taloudellinen tuki ja itsensä kehittämisen tarjoamat mahdollisuudet ovat suuret. Kehittämisen rooleja ovat henkilöllä itsellään oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys sekä rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä. (Kauhanen 2015, 157). Näitä ominaisuuksia etsin tässäkin kehitystehtävässä.

Mentoroinnin lisäksi ristikkäinen oppiminen eri alojen välillä hyödyttäisi kaikkia osapuolia. Sukupolvien välisen sillan rakentaminen on tärkeää. Mentorina toimiminen helpottaa eläkkeelle siirtymistä sen lisäksi, että nuorempi sukupolvi hyötyy toimintatavasta. Arvoilla on lisäksi tärkeä merkitys yksilöiden henkiseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiselle. Siinä missä mentorointi auttaa ikääntyvää työväestöä, osattomuus ja tuen puute uhkaavat nuorten kehittymistä ja työssä jaksamista. Vaikeudet työelämään kiinnittymisessä voivat muodostaa vakavan uhan nuoren työkyvyn kehitykselle. (Lundell ym. 2011. 260, 264.) Osaamisen säilyttäminen ja sen jakaminen työvoiman uudistamiseksi on tärkeää siten myös työvoiman hyvinvoinnin näkökulmasta katsoen.

4.3 Prosessien kuvaaminen

Tässä kehitystehtävässä osaamispääoman uudistaminen ja säilyttäminen toteutettiin pääasiassa prosessin kuvaamisen ja siihen liittyvän dokumentoinnin avulla. Prosessi kuvaaminen muodostuu prosessin kannalta kriittisistä asioista. Prosessin kuvauksella on lisäksi teknisiä vaatimuksia, ja kuvauksen tulisi olla lyhyt sekä sovitun esittämistavan mukaisesti toteutettu. Kuvauksen tulee olla lyhyt, jotta tärkeä viesti ei jää epäselväksi. Ihmiset eivät jaksane paneutua huolella pitkiin selostuksiin. Kuvauksien termit ja käsitteet ovat yhtenäisiä sekä noudattavat sovitun toimintatapoja. Näin varmistetaan ymmärrettävyys sekä loogisuus. Lisäksi vältetään kuvauksessa mahdollisesti esille tulleita ristiriitoja. Hyvät tunnistetiedot esimerkiksi tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväk-

syntä tulee lisätä osaksi kuvausta. Prosessien kuvantamisen tarkkuus ja laajuus ovat suhteessa kuvauksen käyttötarkoitukseen. Toiminnan ymmärtämiseksi riittää karkea kuvaus tapa. Tietojärjestelmän kehittämisen yhteydessä tarvitaan yksityiskohtaisempaa kuvaustapaa. (Sivusuo 2009, 8, 9.)

Kun puhutaan yleisesti prosesseista, niin määrittämiä saattaa saada yhtä monta kuin vastaajia. Prosessi-sanaa käytetään yleisesti eri merkityksin kuten kuvaamaan muutosta. Myös erilaisia toimintoja voidaan kutsua prosesseiksi. Prosesseissa toiminnot liittyvät loogisesti toisiinsa. Toimintojen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla saavutetaan asetetut tavoitteet ja toiminnan tulokset. Prosessilla on syöte eli aloitus ja tuotos eli tulos. Prosessi koostuu useista eri aktiviteeteista, joilla on johdonmukainen järjestys. (Sivusuo 2009, 3.) Prosessi on sarja, ja se voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi. Toimintoketjuille on määritelty tuotokset ja vastaanottajat. Vastaanottajat ovat asiakkaita, jotka voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 28.)

Hyvä prosessin kuvaaminen sisältää myös prosessin kannalta kriittiset asiat. Prosessin kuvauksella on myös teknisiä vaatimuksia. Kuvauksen täytyy olla tarpeeksi lyhyt sekä sovitun esittämistavan mukainen. Lyhyt siksi, että pitkät selostukset hämärtävät tärkeää viestiä ja toiseksi ihmiset eivät jaksane paneutua kunnolla pitkiin selostuksiin. Kuvauksessa esiintyvät termit ja käsitteet ovat yhtenäisiä sekä ennalta sovittuja. Tällä pyritään varmistamaan ymmärrettävyys sekä loogisuus, jolloin vältetään kuvauksessa mahdollisesti esille tulevia ristiriitoja. Myös tunnistetiedot, kuten tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyntä on löydettävä kuvauksesta. (Sivusuo 2009, 8.)

Prosessi tulee voida erottaa yksittäisestä toiminnosta, vaikka toiminnossa on monia eri työvaiheita. Prosessiin sidotut resurssit suorittavat prosessin eri vaiheita omilla tahoillaan. Yhteisenä päämääränä on kaikilla kokonaistehtävän loppuun saattaminen. Osa-tehtävä on mahdollista suorittaa useilla eri tavoilla. Prosessin kannalta oleellista on, että yksittäinen tehtävä on riittävän tehokas vaihe lopputuloksen kannalta. Prosessin tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa, ja sen keskeisimmät asiat tavoitteiden saavuttamisessa.

Tässä työssä tarkoitus oli saada kuvattua tekeminen ja sen eri vaiheet. Lisäksi tarkoitus oli kartoittaa tekemiseen käytetyt työkalut ja keinot päästä tulokseen sekä osaamisen laajuus miten paljon eri keinoja on käytössä. Prosessien kuvaamisen, dokumentoinnin sekä osaamisen kehittämistehtävän vuoksi oli tärkeää tunnistaa ja tietää pro-

sessien eri prosessikäsitteet. Tämä tieto helpotti prosessityön eri vaiheissa ja prosessien listauksen määrittelyissä. Prosessit voidaan jakaa toiminnan mukaan erilaisiin prosessikokonaisuuksiin. Mikä tahansa toiminnallinen ketju voidaan kuvata prosessina. Käsitteiden opiskelu oli hyödyllistä ennen kuvauksien tekemistä, sillä näin pystyin suhteuttamaan tekemäni tasot oikein.

Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit muodostuvat tilaus- ja toimitusketjun prosesseista, tilauksista ja ulkoisista toimittajista ulkoisiin asiakkaisiin. Liiketoimintaprosessit kuvaavat toiminnallisuutta, *minkä vuoksi yritys tai yhteisö on olemassa* (Sivusuo 2009, 5.) Liiketoimintaprosessit eivät kuuluneet tähän kehittämistehtävään, sillä ne ovat organisaation ylätason prosesseja, joista vastaa omistaja, organisaation johtoryhmä tai laadunvarmistus yksikkö. Kaikessa tekemisessä noudatetaan liiketoimintaprosesseissa annettuja määritelmiä ja suuntaa. Hankinta on osa kehitysorganisaation liiketoimintaprosessien tukitoimintoja. Liiketoimintaan liittyvät prosessit menevät yli yksikön tai toiminnan ja kuvaavat näin koko organisaation toiminnan rakennetta.

Ydinprosessit

Suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan myös nimellä ydinprosessit. Ydinprosessit ovat *keskeisiä liiketoiminnalle*, koska ne ovat prosesseja missä tulovirta muodostuu. (Sivusuo 2009, 5; Tuurala. Laatuakatemia. 2010.) Hankintatoimessa toimittajille suunnatut erilaiset palvelut tuottavat asiakkaille lisäarvoa. Kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa niitä kutsutaankin nimellä lisäarvopalvelut.

Pääprosessi

Laajimmat sisäiset ja tärkeimpiä vuorovaikutusprosesseja voidaan kutsua pääprosesseiksi. Yrityksissä *pääprosesseilla on sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita*. Prosessien käsitteet soveltuvat myös liiketoiminnan ulkopuolella. Esimerkiksi ihmisen elintoimintojen kuvaamisessa pääprosesseja ovat mm. hengitys, verenkierto, aivotoiminnat ja aineenvaihdunta. (Tuurala. Laatuakatemia. 2010.) Pääprosessi voi siten olla esim. oston prosessi, johon liittyy useita muita prosesseja, kuten laskutusprosessi ja ulkopuolisia toimintoja, kuten toimittajan lähettämät tiedot saapuvista tavaralähetyksistä.

Avainprosessit

Avainprosesseilla *tuotetaan avaintuotteita* avainasiakkaille. Ne ovat liiketoiminnan menestyksen kannalta kaikkein tärkeimpiä strategian kriittisiin menestystekijöihin liittyviä toimintoja. Avainprosessi voi olla pääprosessi tai tukiprosessi tilanteesta riippuen. (Tuurala. Laatuakatemia. 2010.) Avainprosessiksi voitaisiin esimerkkinä mainita asiakasmyyntiprosessi. Ilman ostavia asiakkaita, ei olisi myyntiä eikä liiketoiminnalla olisi näin ollen merkitystä.

Tukiprosessit

Tukiprosessit ovat organisaation *ydinprosesseja tukevat sisäiset prosessit*. Organisaatiossa näitä ovat talous- ja henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, ATK-tuki, logistiikkapalvelut tai laitostaloustehtävät. Tuotannon ulkopuolelle jää johtaminen, joka voidaan kuvata hallinnollista rakennetta ylläpitävänä tukiprosessina. Prosessiorganisaatiossa organisoituminen muodostetaan prosessien mukaisesti, jossa tukiprosessit voidaan ulkoistaa. Tukipalveluita muille organisaatioille tarjoavissa palvelukeskuksissa, liikelaitoksissa ja yrityksissä nämä palvelut muuttuvat ydinprosesseiksi. (Tuurala. Laatuakatemia. 2010; Sivusuo 2009, 6.) Hankintatoiminta tässä tutkimustyössä sisältää myös tukiprosesseja.

Organisaatiossa prosessien määrittäminen tulee myös niiden arvotuksen kautta. Ammattitaitoisesti hoidettujen ja organisoitujen hankintojen on organisaatiolla mahdollisuus tehdä tulosta ja säästää kustannuksissa. Hankintatoimen opiskelujen aikana keskusteltiin usein siitä, että vieläkään ei täysin aina ymmärretä hankintatoimen merkitystä organisaatioiden tuloksen tekijänä. Oikein suunnattujen hankintojen avulla on mahdollista työllistää, säästää ja tehdä voittoa jopa tehokkaammin kuin myyntiä kasvattamalla. En ole täysin yhtä mieltä siitä, että hankintatoimi tämän päivän kiristyvässä kilpailussa jäisi pitämään tulevaisuudessa tukiprosessin asemaa. Keskitetty hankinta, vastuullinen hankinta, kilpailutus ja ekologinen kehitys ovat kaikki hankintatoimen vallassa ja vastuulla olevia asioita. Rahallinen säästö organisaatiolle, mutta myös yhteiskunnallinen merkitys mistä hankitaan pois lukien julkinen hankintatoimi, on hallinnoitavissa hankintojen kautta. Olen toiminut hankinnan parissa yli kaksikymmentä vuotta. Ala on kehittynyt työurani aikana merkittävästi, ja silti vasta älykkäät sekä kehittyneimmät organisaatiot tunnistavat tai ovat panostaneet hankintatoimen kehittämiseen ja arvotuk-

seen tuloksen tekijänä. Opinnäytetyöhön ja opiskelujen luentojen ja seminaaritöidenkin osalta on tullut esille useita esimerkkiyrityksiä, joiden hankintatoimen hallinta on vielä erittäin harkitsematonta toimintaa, tai käytössä olevat työkalut eivät ole ajan tasalla olevia. Kokemusperäistä tietoa olen saanut parhaiten keskustelemalla avoimesti eri aloilla työskentelevien kollegojen kanssa.

d) Prosessien kehittäminen tietoturva huomioiden

Prosessien kehittäminen on osana organisaation suunnittelu- ja kehittämistyössä. Pohjana suunnittelulle ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset toimivat välineinä johtamiseen, prosessien hallintaan ja niiden parantamiseen. Prosesseja kehitetään toiminnan muuttuessa ja mikäli prosesseissa havaitaan riskejä tai epäkohtia. Prosesseja kehitettäessä tulee saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarkoitusta prosessi palvelee?
- Miksi eri vaiheita prosessissa tunnustetaan, jotta tavoite toteutuu?
- Mitkä roolit prosessissa on käytössä?
- Mitkä prosessissa ovat lisäarvoa tuottavaa, mikä aputoiminta ja mikä hukkaa?

Prosessien kehittämisessä voidaan nähdä kaksi eri näkökulmaa, prosessin arvonäkökulmat tai laatu- ja arvonnäkökulma. Laatu- ja arvonnäkökulmassa korostetaan asioiden oikein tekemistä, arvonäkökulmassa sitä, että tehdään oikeita asioita oikein. (Ahomäki 2009, 7.) Hyvä prosessin kuvaus auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa (Sivusuo 2009, 8). Kehittämistehtävän ensimmäinen vaihe oli tehdä lista eri tekemisistä ja prosesseista (Ks. luku 3.2)

Ahomäen (2009) perusteella ymmärsin kehitystehtävän esille tulevat näkemuserot aiempaa paremmin. On haasteellista kuvata prosesseja organisaatiossa, jossa laatuvaatimukset ovat ensisijainen velvoite toiminnalle. Viranomaisten vaatimuksien ja operatiivisen työn sekä järjestelmien välille on pyrittävä löytämään mahdollisimman ketterä prosessimalli. Prosessien kuvauksen tarkkuutta voidaan jatkaa kuvaamalla tärkeimmät prosessit esimerkiksi osastoittain. (Ahomäki 2009, 10.) Kuvatuista prosesseista tehtiin koko organisaatiota kuvaava prosessikartta. Prosessikartan haasteena ovat prosessien roolit ja päällekkäisyydet, sillä samaa tehtävää voitiin tehdä useissa eri toiminnoissa.

Prosessien jatkokehityksen osalta keskeistä on tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen avulla löydetään parhaiten ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, että koko prosessin suorituskyky paranee. Yksi kehitystyön organisaation toiminnan edellytys on taata toiminta huomioimalla tietoturvas riskit sekä pyrkiä valinnoillaan toimiviin ja varmennettuihin ICT-ratkaisuihin. Tämän vuoksi kehitystehtävän kohde organisaatiossa on jatkuvasti useita erilaisia ICT-hankkeisiin liittyviä projekteja meneillään. Tietoturva on aihe, joka tulee ottaa huomioon kaikissa toimintaan liittyvissä kehitys projekteissa. Yritysten toiminta ja kilpailukyky ovat sidoksissa aina tietojärjestelmien toimintaan sekä järjestelmien kehittämiseen. Ihmiset ovat tärkeä linkki tietojen käsittelyssä. Ihmisten toimintaan taas liittyy tärkeä osaaminen mutta myös riskit. (Porvari, 2012, 1.)

Yrityksen prosessit, toimintajärjestelmät sekä niiden tuotteet sisältävät paljon tietoa. Tietoturvasisuuden mittaamisessa ei ole olemassa yleisesti hyväksytyjä mittareita olemassa (Porvari, 2012, 86, 100.) Se, että yleisiä mittareita ei ole luotu näinkin tärkeään asiaan, oli oman arvion mukaan mielenkiintoinen havainto ja löydös lukemistani lähdeaineistoista. Arvioin niitä projektikoulutuksia, joihin olen vuosien varrella osallistunut. Tähän asti tietoturva-asiat eivät ole olleet osana näitä koulutuksia. Tietoturvaan liittyviä asioita ei ole nostettu esille sen enempää opintoihin liittyvissä koulutuksissa kuin työnantajan tarjoamilla kursseillakaan.

Tietoturvaan prosessin kuvaamiseen liittyen MS Office Visio tarjoaa tietoturvahyökkäyksiä vastaan ohjelmia, mutta näistä ohjelmista on itsessään tullut yksi tärkeimmistä hyökkäyksien kohteista (Pitkänen, 2014). Kehityskohteen organisaatiossa määrääjain järjestettävä tietoturvakoulutus kuuluu osaksi päivittäistä toimintaa, vaikka sitä ei erikseen huomioitu projektityössä. Tietoturvaan liittyviä asioita ei tulisi käsitellä erillisinä kokonaisuuksina tai koulutuksina, vaan luontaisesti asioiden käsittelyjen, perehdytyksen tai tietojenkäsittelyn yhteydessä osana sen hetkistä tekemistä.

Prosessien keskeinen kysymys on tiedonhallinta ja tehokas kulku. Turvasisuuden ja tietoturvasisuuden johtaminen korostuu, ja tietoturvasisuuden tulee integroitua liiketoiminnan johtamiseen. Riskienhallintaprosessi merkitsee hallintaperiaatteiden, toimintaohjeiden ja käytäntöjen soveltamista, jotta riskit on mahdollista arvioida ja tunnistaa. Riskienhallintaprosessien voi kuvata määrittelemällä eri vaiheet seuraavasti:

1. Liiketoiminnan vahinkoalttius
2. Mahdollisten vahinkojen suuruus
3. Riskienhallintakeinoista päättäminen

4. Päätöksien toteuttaminen käytännössä
(Williams & Heins 1985, teoksessa Porvari 2012, 104).

4.4 Lean-johtamisfilosofia

Osaamispääomaan teoriapohjan lisäksi prosessien osaamisen tiedon jakamiseksi ja kehityskohteiden tunnistamiseksi, viitekehys perustui lisäksi oppimisen teorioihin (Ks. luku 3.4) ja Lean-johtamisfilosofiaan. Lean-menetelmä ja johtamisen filosofia oli valmiiksi määritelty kehitystehtävän organisaation osalta. Menetelmää käytettiin yksittäisen hankintatoimen prosessin tarkastelussa. Kehityskohteen organisaatiossa Lean-menetelmä on ollut käytössä jo vuosien ajan tuotannon ja varaston puolella.

Sisäistin ja selkeytin ajatukseni Lean-menetelmistä kirjallisuuden avulla. Lean-filosofiaa kiteytti hyvin erityisesti Ruotsin myydyin johtamisopas ”Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin” kirjoittajina Niklas Modig ja Pär Åhlström. Lähdeaineiston perusteella ymmärsin tärkeimmän asian Leanista. Lean-menetelmiä ei tulisi milloinkaan käyttää ennen kuin menetelmään ja historiaan on perehtynyt. Lean-menetelmästä löytyi kirjallista lähdemateriaalia runsaasti, mutta valitsin tämän teoksen siinä laajasti käytettyjen lähdeaineistojen vuoksi.

Lean production nousi esille vuonna 1988 John Krafcikin artikkelissa ”Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto”. John osoitti, että Toyotan tehtaat voisivat taata hyvän tuottavuuden ja laadun yhtäaikaisesti. Womack ja Jones jatkoivat käsitteen kehittelyä, ja heiltä ilmestyi 1996 kirja ”Lean thinking”. Vasta vuonna 1999 Takahiro Fujimoto julkaisi kirjan ”The evolution of a Manufacturing System at Toyota”. (Modig & Åhlström, 2013, 79, 80.)

Lean on keino, ei itsessään tavoite. Lean-filosofia nostaa aina asiakkaan arvon ja tarpeet etusijalle. Modig ja Åhlström (2013, 130-143) ovat todenneet, että arvot, tarpeet (just-in-time) ja menetelmät sekä työkalut ja toiminnot nivoutuvat yhteen ja ovat keinoja. Toisten henkilöiden kunnioitus ja yhteistyö, joissa kaikki organisaation tekijät ovat riippuvaisia toisistaan, on vasta oikeasti Lean-strategian mukaista toimintaa. Tämän tiedon perusteella havaitsin, että kehitysorganisaation osalta on vielä matkaa siihen, että Lean-strategia on osana organisaation päivittäistä toimintaa. Lean on ennen kaikkea filosofia ja tapa ajatella. Jotta henkilöstö ajattelee asian Lean tavalla, heidän tulee arvostaa työnantajaa ja toisiaan. Lean-menetelmää ei tulisi siten käyttää keinona vä-

hentää henkilöstön määrää, vaan keksiä henkilöstölle oikeaa tekemistä. Kunnioitus toisia ja työnantajaa kohtaan ei ole itsestään selvä asia.

Aiemmin (Ks. luku 2.2) Universumin sekä Psyconin vuonna 2015 teettämässä tutkimuksen tuloksena oli, että ammattilaiset haluavat selkeän vision ja suunnan, innovatiivisuutta, kunnioitusta sekä haasteita. Ammattilaiset määrittävät itselleen vision ja strategian, kuinka tavoitella omia henkilökohtaisia tavoitteita. Jos tavoitteet eivät ole yhteneväisiä työnantajan tavoitteiden kanssa, on kiinnostus vaihtaa työnantajaa suurempi.

Mitä keinoja työnantaja voi käyttää siihen, että tämä ajattelumaailma rakentuisi osaksi organisaatioita etenkin silloin, kun työntekijä luo itselleen oman vision, mission ja strategian, jotka eivät ole yhteneviä työnantajan tavoitteiden osalta. Itsensä johtaminen ei ole ikäsidonainen asia, vaan jokainen pyrkii onnelliseen ja tasapainoiseen elämään sekä haluaa olla hyödyksi siinä, mitkä asiat ovat itselle tärkeitä tai läheisiä. Keskustelin opiskelutovereideni kanssa näkemyseroista työhön liittyen. Siinä kun toisille riittää palkka ja työstä helposti suoriutuminen, toinen etsii työelämästä haasteita ja arvoja, joihin voi samaistua. Jos henkilö kuuluu ryhmään, että työnantaja ei tarjoa hänelle tärkeitä asioita mutta mahdollistaa palkan ja vapaa-ajan, voiko henkilö silloin sitoutua organisaation toimintaan sillä tasolla mihin Lean-filosofia on tarkoitettu? Olemme erilaisia persoonia ja näin työnantajan on oman havaintoni mukaan vaikeampi toteuttaa Lean-filosofiaa täysin kulttuurissa, joissa toisten ihmisten kunnioitus ja arvostus eivät ole japanilaisen arvomaailman kulttuurin tasolla.

Lean-ajattelu tuo prosessin kuvaamiseen uudenlaisen näkökulman ja uimaratakaaviot eivät koskaan vastaa todellisuutta. Siten niiden avulla ei voi löytää mitä prosessissa pitäisi parantaa. Tämän kehitystehtävän aikana tein täysin samanlaisen havainnon. Asiantuntijatyöhön ja palveluun sopivat prosessimittarit saadaan parhaiten yhdistämällä Littlen lakia (Ks. s.29) ja Kingmanin yhtälöä. Kingmanin yhtälö kertoo kysynnän, käyttöasteen ja vaihteluiden vaikutuksen läpimenoaikaan. (Torkkola 2015, 164.) Asiantuntijatyössä SPC-käyrää hyödyntämällä huomaa nopeasti olennaisten asioiden muutokset, vaikka niistä ei oltaisi tietoisia. Prosessin tapahtumista tehdään ensin SPC-käyrä, jossa käytetään kolmen sigman rajoja hyväksi (upper control limit, UCL sekä lower control limit, LCL) (Torkkola 2015, 152.) Palaan asiantuntijatyöhön soveltuvaan menetelmään (Ks. luku 6.2).

Prosessin termit ovat peräisin latinan kielen sanoista processus ja procedere, jotka tarkoittavat eteenpäin viemistä ja vastaavasti Lean tarkoittaa nojata. Lean sanasta tehdyt käännökset auttoivat ymmärtämään menetelmää yhden askeleen verran eteenpäin. Prosessin kehittäminen Lean-menetelmällä on tarkemmin eteenpäin nojaamista, joka voitaisiin suomeksi tulkita asioiden tekemiseksi järkevämmällä tavalla tai kehittämällä toisin sanoen olemaan askeleen muita edellä. Lean-menetelmässä prosessit määräytyvät virtausyksikön mukaan, jotka voivat olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Useat organisaatiot määrittelevät prosessit itse toiminnan ja funktioiden mukaisesti, jolloin virtausyksiköiden mukainen tarkastelu ei tule ymmärretyksi. (Modig & Åhlström, 2013,19.)

Prosessiin kuuluu tärkeä ominaisuus, koska sen alun ja lopun voi aina itse määrittellä. Järjestelmän rajat tulee määrittellä ensin, koska sillä on suora yhteys läpimenoajan määrittelyn osalta. Virtaustehokkuuden taustalla on arvo ja tarve. Arvo muodostuu silloin, kun jotakin tapahtuu tai jalostuu. Tarve taas sitä vastoin määrittelee arvon, koska toisinaan myös odottaminen voi olla tarpeellinen, esimerkkinä viinin valmistaminen. Tarve taas voidaan jakaa välilliseen ja välittömään tarpeeseen. Tästä päästään siihen, että liian suuri odotusaika voi muodostaa lisätarpeita, joita ei alun perin ollut olemassa. Esimerkkinä pitkä raportin odotusaika ostajalla voi muodostaa välillisen tarpeen tehdä odotusajan toisia työtehtäviä. Näin työhön syventyminen uudelleen vaatii lisää aikaa. Virtaustehokkuudessa tulee siten määrittellä kuinka suuri osuus arvoa tuottavilla toimintoilla on läpimenoajan osalta. Joissakin organisaatioissa puhutaan prosesseista vain silloin, kun tarkoitetaan virallisia työrutiineja, jotka dokumentoidaan eri järjestelmiin. Prosesseja pitäisi tarkastella laajemmin, jotta prosessin merkitys on ymmärretty oikein. (Modig & Åhlström, 2013, 22-27.)

Modig ja Åhlström (2013, 36 - 43) mukaan on kolme lakia, jotka tulee ottaa huomioon Lean- menetelmän käytössä.

1) Littlen lailla tarkoitetaan kaikkia niitä virtausyksiköitä, jotka ovat valitun järjestelmän ulkopuolella. Laki osoittaa, että läpimenoaikaan vaikuttaa virtausyksiköiden lukumäärä ja jaksoaika.

2) Pullonkaulojen laki osoittaa ne prosessin vaiheet, joissa jaksoaika on pisin. Pullonkaulat muodostavat aina jonon ja sen jälkeen tulevat toimintovaiheet joutuvat odottamaan vuoroaan. Pullonkaulat voidaan ratkaista lisäresursseilla tai tehostamalla työn

tekemisen nopeutta, mutta nämä eivät ratkaise ongelmaa, koska pullonkaulat ilmenevät sen jälkeen jossain toisaalla. Sen vuoksi pullonkauloja ei voida välttää.

3) Laki prosessien vaihteluista, jotka voivat johtua resurssien vaihtelusta, virtausyksiöiden vaihteluista kuten palvelun muoto, tai ulkoisista tekijöistä kuten asiakkaiden määrän vaihtelu. Mitä suurempi on prosessien vaihtelu, sitä suurempi on prosessin läpimenoaika.

Tehokkuusparadoksi tarkoittaa resurssien hukkaa yksilön tai organisaation tasolla. Lean-menetelmällä haetaan vastausta ja siten lääkettä tehokkuusparadoxeihin. (Modig & Åhlström 2013, 65-66.)

Lean kokonaisvaltainen toiminnan kehittämisen tavoite pähkinänkuoressa on tehdä asioita tehokkaammin, ei juosta nopeammin. VSM (Value Stream Management) eli arvovirtajohtamisen avulla, toiminnan kehittäminen, seuranta ja ylläpito mahdollistavat osaamisen prosessien tarkastelun ja niiden kehittämisen kuvauksien jälkeen. Prosessien kehittämisessä tulisi aina muistaa kysyä:

- Tuottaako tämä kehitystyö lisäarvoa asiakkaalle?
- Onko asiakas valmis maksamaan tästä palvelusta?
- Ovatko arvovirtakartoituksen askeleet yhtenevät tämän kehitystyön toteutuksen kanssa?

Lean on 20 prosenttia tekniikkaa ja 80 prosenttia ajattelua sekä johtamista. Lean-ajattelun arvovirta menetelmässä mitataan aikaa. Toisaalta Lean ei vastaa kuitenkaan siihen kysymykseen mitä Tuominen ja Pohjankallio (2012, 47) 925 tutkimuksessaan havaitsivat. Tutkimuksen mukaan luovuus on tuotava takaisin luovuuteen ja jokaisen on kyettävä parantamaan ajattelemisen laatua. ”Kiti Mullerin mukaan ihmisiä ei pidä syyllistää siitä, että he ajattelevat työasioita kotona tai kotiasioita töissä, sillä niin mieli toimii”. (Teoksessa Tuominen ym. 2012, 38). Tuomisen ja Pohjakallion teettämän tutkimuksen (2012, 102) mukaan tuntiperusteinen ajattelutapa on turvallinen, mutta epälooginen. Ajattelemisen laatu ja tekemisen lopputulos ratkaisevat. Näin ollen ulkoisesta johtamisesta tulisikin siirtyä sisäiseen johtamiseen.

Koska suurin osa asiantuntijaorganisaation työstä on jo ajattelua pohdin, soveltuuko Lean-menetelmä täysin ajattelutyön prosessien parantamiseksi. Torkkolan teoksen avulla löysin enemmän tietoa asiantuntijatyön Lean-menetelmistä. Lean-menetelmän

avulla saadaan prosesseja sujuvammiksi ja tehostettua toimintaa, mutta sillä voidaan mitata konkreettista tekemistä ja aikaa, jota esimerkiksi oppiminen tai ajatustyö = osaamispääoma eivät ole. Menetelmällä etsitään kuitenkin yritykselle arvoa tuottavia asioita, joihin osaamispääoma taas katsotaan kuuluvaksi kuten (s. 8) Otalan (2008, 31) mukaan kirjoitin.

Six Sigma (2008) Arvovirta askeleet (VSM – Value Stream Management) ja Value Stream mapping auttavat käsittelemään kehitystehtävän prosessia Lean-menetelmällä. Seuraavia askeleita noudattamalla on mahdollista kehittää mitä tahansa toimintaa:

1. Nykytilan kartoitus
2. Tahtotilan määrittäminen
3. Tahtotilan pilotointi
4. Tahtotilan käyttöönotto
5. Uuden toimintamallin seuranta ja ylläpito

4.5 Tiedonhaun kriteerit

Tiedonhaussa pidin tärkeimpinä kriteereinä kattavan lähdeaineiston omaavia teoksia, jotka sisälsivät teoreettista tietoa sekä jo olemassa olevaa valmista tilastotietoa luotettavista lähteistä.

Työtyytyväisyyttä mitataan kehitystehtävän kohdeorganisaatiossa vuosittain. Tätä tietoa olisin voinut hyödyntää tässä kehitystehtävässä osaamispääomaan liittyvien tietojen osalta osittain. Määrävälein tehty tutkimus ja toisto edellyttäisi tiedon luotettavuuden osalta laadunvalvontalomaketta. Otosyksikkö ja palvelun tuottajan aineiston keruu menetelmät vaihtelevat kehityskohteen organisaatiossa vuodesta riippuen. Esitestauksen puuttuminen sekä haluttomuus vastata totuudenmukaisesti kyselyihin, ovat organisaatioiden sisäisissä kyselyissä yleisesti ottaen usein esille tulevia haasteita. (Pahkinen 2012, 219, 232.)

Lähdeviitteiden määrä tiedonhaun kriteerinä sekä julkaisijan tunnettuus olivat tämän kehitystyön kriteereitä ja lähtökohtia lähdeaineiston osalta. Oppikirjat tukivat tätä kehitystehtävää hyvin. Artikkeleihin suhtaudun yleisesti ottaen kriittisesti, sillä havaintojeni mukaan usein näissä olevat tiedot perustuvat paljon kirjoittajan omaan näkemykseen, trendeihin tai asioihin, jotka kiinnostavat suurta yleisöä. Artikkelien avulla seurasin lä-

hinnä trendejä ja ns. ajankohtaisesti kiinnostavia keskustelunaiheita tämän kehitystehtävän aiheiden osalta. Havaitsin myös, että artikkelien osalta lähdekritiikki oli haasteellisempi todentaa kuin lähdeteosten osalta. Tiedon lähteille pääseminen etenkin oppimisen teorioiden osalta tuotti haasteita etenkin vanhojen teoriatietojen osilta. Tutkimuksiin liittyvien artikkelien, joiden taustalla on pitkän aikavälin tutkimustyö tai väitöskirja, katsoin kuuluvan luotettaviin tietolähteisiin, joissa lähdekritiikkiä on jo käytetty. Käytin tässä tehtävässä tärkeimpiä ja luotettavimpia lähteitä tiivistetysti hyväksi. Uskon onnistuneeni lähdekritiikin tavoittelussa, koska samoja lähdemateriaaleja tuli kehitystehtävän aikana vastaan vastaavissa opinnäytetöissä, työnohjaajalähteiden vinkeissä, sekä työnantajan tarjoamien asiantuntijakoulutuksien kurssimateriaaleissa.

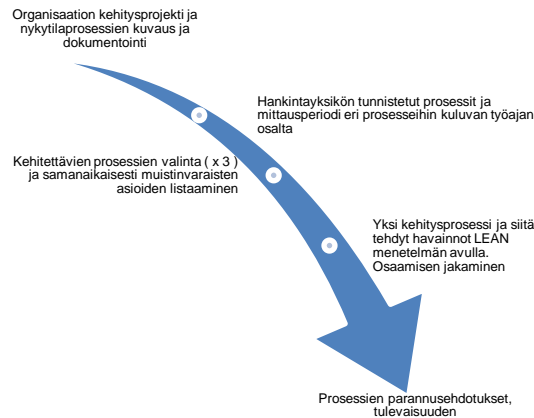
Alasuutarin (2011, 96, 102) mukaan samaa lähdettä voidaan tarkastella indikaattorina ja todistuksena, eivätkä nämä sulje pois toisiaan. Ihmisten subjektiivisista kokemuksista tai toiminnan motiiveista on lähes mahdotonta arvioida onko haastateltavan henkilön antamat tiedot omista tuntemuksistaan tai persoonallisuudesta luotettavia. Näin henkilö haastattelujen osalta on vaikea todentaa tiedon oikeellisuutta. Lähdekritiikki ei ole mekaaninen toiminto vaan se edellyttää aina terveen järjen käyttöä. Tietoa aina verrata ja oikaista sen mukaisesti miten tieto eri lähteissä on kerrottu.

Havaitsin ostajien kanssa tekemissäni avoimissa keskusteluissa tutkimusprosessin aikana Alasuutaria (2011, 108) siteeraten ”saturaatiopisteen” löytymisen, joka tässä kehitystehtävässä tarkoitti sitä, että haastateltavien henkilöiden vastaukset toistivat toinen toisiaan siitä, miten tietyn asian tekevät käytännössä. Koska saman tiedon sain usealta eri henkilöltä, oli näin helpompi luottaa kerättyyn tietoon (Ks. luku 3.3).

Luin kehitystehtävän aikana kymmeniä kirjoja ja artikkeleita, etsin tietoa eri lähteistä, katsoin useita opinnäytetöitä, vertailin ja ajattelin. Lisäksi keskustelin avoimesti kehitystehtävän aiheesta, koska näin sain hyviä keskusteluja, lisäaineistona artikkeleita ja kirjoja sekä uusia näkökulmia. Kaikkea materiaalia oli mahdotonta käyttää hyväksi, vaikka oppimisprosessin osalta saamani tieto olikin arvokasta ja ajatuksia herättäviä.

5 Kehitystehtävän toteuttaminen

Tässä luvussa on kerrottu kehitystehtävän toteutuksen eri vaiheista ja työn etenemisestä aikajärjestyksessä. Osaamispääoman säilyttämisen ja uudistamisen kehitystehtävä eteni tietoisena valintana laajemmasta kokonaisuudesta pienempiin kokonaisuuksiin, päättyen lopulta yhden prosessin osaamispääoman analysoimiseen.



Kuvio 3. Kehitystehtävän toteuttamisen kuvaus

Suuremmasta kokonaisuudesta eteneminen pienempään oli hyvä keino saavuttaa osaamispääomaan liittyvät tavoitteet kehitystyön suunnitelman mukaisesti. Prosessien kartoituksen lähtökohtana oli organisaation projekti. Tämän työn tekemisen jälkeen toteutettiin osaamispääoman dokumentointi hankintatoiminnan prosessien osalta. Prosesseista tunnistettiin eniten osaamista ja aikaa vaativat prosessit. Lisäksi osaamista dokumentoitiin prosessien muistinvaraisten asioiden osalta. Lopulta yksi tarkasteltava prosessi ja siihen liittyvä osaamispääoma dokumentoitiin mahdollisimman täydellisesti.

5.1 Avoimet haastattelut

Työtehtävien suoritusasteen (Ks. luku 2.3) ensimmäisen kvalitatiivisen mittarin tehtävä oli kartoittaa kaikki hankintatoimeen liittyvät prosessit. Tässä keinona käytettiin aiemmin (Ks. luku 3.2) esiteltyä haastattelumenetelmää. Prosessit listattiin, nimettiin, numeroitiin ja kuvattiin avoimien haastattelujen perusteella. Kävin avoimen haastattelun ja keskustelun liiketoiminnan projektipäällikön kanssa yksinkertaisesti prosessin kuvaamisen eduista ja haitoista.

<p>Hyödyksi eri maiden välisien prosessien tarkasteluissa</p> <p>Antaa yleiskuvan työnkulusta niille, joilla ei ole asiasta tietoa</p> <p>Auttaa ymmärtämään toimintojen päällekkäisyyksiä</p> <p>On avuksi työnkulun kehittämisessä ja organisaation toiminnan kehittämisessä</p>	<p>ICT - Business keskustelu, erovaisuudet / prosessien kuvaamisen näkökulmien erot</p> <p>Informatiivinen sisältö jää usein vähäiseksi</p> <p>Mitä kaaviota seuraat, jos et tunne prosessia?</p> <p>Syy-seuraus suhde hämärtyy</p> <p>Aikakaavio käsitys tuottaa vaikeuksia</p> <p>On usein aikaa vievää ja vaatii prosessien tunnistamisen sekä kuvaamisen osaamista</p>
--	--

Kuvio 4. Prosessin kuvaamisen hyödyt ja haitat (Weckroth 2015).

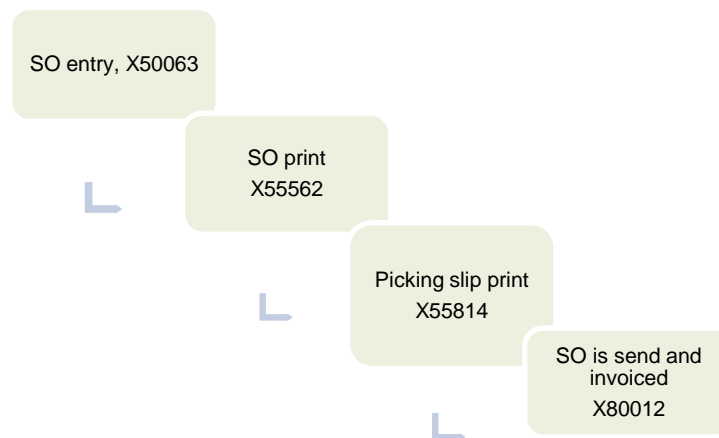
Vision käyttö yrityksen projektin prosessien kuvantamisessa perusteltiin yhdenmukaisella tavalla kuvata asioita eri toimintojen välillä. Koska työväline toimii samalla periaatteella kuin Office työvälineet yleisesti ottaen, on projektissa mukana olevien uusien käyttäjien helppo omaksua ja oppia ohjelman käyttö etenkin, jos henkilö omaa aiempaa käyttökokemusta toisista Office työvälineistä (Power Point, Excel, Word).

Visio mahdollisti helpon ja nopean tavan kuvata yleisen tason käyttökaaviota, vuokaavioita, karttoja ja pohjapiirustuksia, perusverkkokaavioita ja aikataulu kaavioita (MS Office Visio, 2015.)

Eri toimintojen väliset roolit sovittiin kuvattavaksi kuvattua uimaratamallin (Swimmingline) avulla (ks. luku 3.2). Osaprosessien liittäminen kokonaiseksi prosessiketjuksi oli yhteistä mallia käyttämällä helpompi toteuttaa. Prosessien kuvaaminen aloitettiin organisaation toimintojen osalta alhaalta ylöspäin liiketoiminta edellä, vaikka tämä kehitystehtävän toteutus tehtiin päinvastaisessa järjestyksessä osaamispääoman kattavan dokumentoinnin mahdollistamiseksi. Näin varmistettiin, että mikään tärkeä prosessin vaihe ei jäisi huomioimatta liian yleisellä tasolla tehdyn kuvauksen vuoksi.

Prosessit vanhenevat nopeasti, ja niiden ylläpito on ongelmallista jatkuvan toiminnan parantamisen ja muutoksien myötä. Alla on kuvattu fiktiivinen (salassapitovelvollisuus) myyntitilauksen prosessi vuonna 2003, joka noudattaa kuitenkin realistista kuvausta. Sama prosessi on (s. 35) 2015 mallin mukaisella tavalla kuvattuna. Vanhan mallin prosessikuvaus oli hyvin selkeä ja looginen. ICT ratkaisujen sekä prosessikuvaukseen

käytettävien ohjelmien kehityksen myötä kuvaustapa ja toiminnan kehitys näkyy myös kuvattujen prosessien kuvissa.

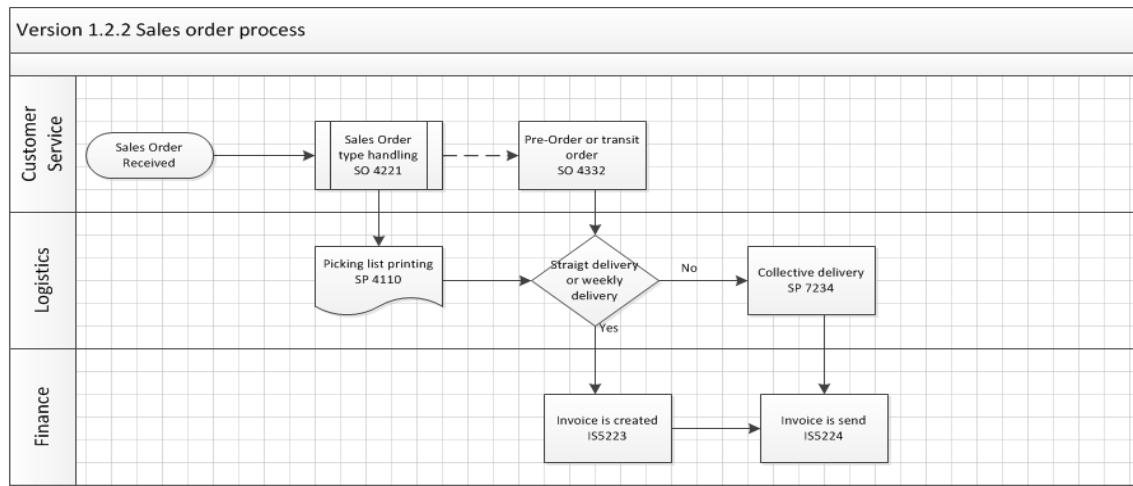


Kuvio 5. Fiktiivinen myyntitilausprosessin kuvaus. (2003 prosessikuvaus kehitystehtävän organisaatiossa)

Kirjassa Information Technology for Management (Turban & Volonino, 2010, 330-332) on esitelty business case DHMC jossa toimiala on hyvin samankaltainen kuin tämän kehitystyön kohdeorganisaatio oli. DHMC käytti ratkaisumallinaan TPS (transaction processing system) IT-sovellusta, mikä yhdistää tapahtumien käsittelyn järjestelmässä. Ratkaisumalli yhdistää tarvittavan tiedon, lain, organisaation johtamiskulttuurin varmistuen yrityksen toiminnan tehokkaalla tavalla. TPS käsittelee tehokkaasti suuret volyymit, välttämällä virheet, hukkaamalla tuloksia mutta huomioimalla myös tietoturvan ja yksityisyyden suojan. Tätä ratkaisumallia on lisäksi hyödyntänyt mm. American Airlines (AA) ja American Express. TPS-toiminnan kuvauksen pääpiirteitä on suurien tietomäärien käsittelyn mahdollisuus. TPS-menetelmän etuja on kokonaisvaltaisen tiedon käsittelyn mahdollisuus. Kokonaisvaltaisen tiedonkäsittelyn mallia olisi syytä hyödyntää yrityksissä nykyistä enemmän. Koska kaikki tietotekniset ratkaisut ovat hankintoja ja edellyttävät siten rahallisia päätöksiä, ei oma toimivalta riitä eri ratkaisumallien esittämiseen.

Tiedonsiirron prosessi jakautuu kolmeen eri osaan, joita ovat Inputs (tulotieto), Processes (sisäiset prosessit) sekä Outputs- periaate (lähtötieto). Prosessien kuvaamisessa tämän yrityksen osalta pyrittiin toimintamalliin, joissa sisään tuleva ja uloslähtevä tieto

oli huomioitu kaikissa prosessikuvauksissa. Alla on fiktiivinen kuva prosessista uudemman kuvaustavan mukaisesti. Prosessikuvia vertailemalla voi havaita, että nykyinen prosessin kuvaustapa edelliseen verrattuna on jo muodoltaan ja tietosisällöltään paljon monimuotoisempi kuin aiemmin. Monimuotoisemman kuvaustavan ansiosta voitiin osaamispääoma sisällyttää osaksi prosessin kuvausta, vaikka tietomäärän dokumentointi jää prosessikuvausten osalta vielä Torkkolan (Ks. luku 3.7) mukaan kevyeksi.



Kuvio 6. Myyntitilausprosessin nykytila (2015. kehitystehtävän kohdeorganisaation prosessikuva)

Prosessien vaiheiden kirjaaminen (Ks. kohta 2.3) oli kuvausten jälkeen seuraava työvaihe, jossa jokainen prosessin työvaihe kirjoitettiin kirjalliseen muotoon. Prosessin kirjallisen kuvauksen tarkoitus oli saada nykytilan kuvaukset dokumentoitua ajan tasalle. Dokumenttien avulla osaamispääoma ja hankintatoimen tekeminen saatiin dokumentoitua yhteen dokumenttiin.

5.2 Prosessien analysointi ja osaamispääoman dokumentointi

Toiminnassa käytetyn tiedon dokumentointi (Ks. kohta 2.3) aloitettiin koulutuksella. Ennen prosessien tarkempaa analysointia esimiehille järjestettiin lyhyt koulutus Leanmenetelmästä ja sen tavoitteista. Lähdeaineistoa vertailemalla havaitsin, että koulutus oli tiedon sisällön osalta varsin kevyt ja vajavaista todellisen Lean-filosofian ymmärryksen saavuttamiseksi. Sen vuoksi aiemmin (Ks. kohta 4.5) toin esille perehdytyksen merkityksen kehitystyön tekemisen kannalta.

Koulutuksen jälkeen tehtiin uudelleen määrittely kehitettävien prosessien osalta. Jokainen hankintatoimen henkilö haluttiin mukaan osaksi Lean-kehitystehtävää. Hankintatoimen nykytila prosessilistaa käytettiin Lean-menetelmän kehityksen lähtökohtana. Tähän listaan lisättiin vielä prosesseja, joissa hankintatoimen rooli oli suuri, vaikka prosessi itsessään ei ollut suoraan hankintatoimen vastuulla tai liittynyt järjestelmissä tekemiseen. Prosessilistan muokkauksen jälkeen, sovittiin ajan mittauksesta ja mittausjaksoista, jotta kehitettävät prosessit oli mahdollista määrittellä.

Prosesseihin kuuluva kvantitatiivinen mittaaminen koskien työajan mittausta (Ks. luku 2.3) päätettiin toteuttaa viikoilla 36 ja 38 vuonna 2015. Toinen mittausjaksoista oli valittu kuukauden vaihteen vuoksi. Kuukauden vaihde valittiin siinä tehtävien erilaisten työtehtävien takia. Mittauksen tavoitteet, menetelmä ja kirjaustavat kerrottiin yhteisesti koko osastolle. Jokainen hankintaosaston ostaja kirjasi sovittujen kahden viikon ajan eri tekemiseen kuluvan työajan erilliseen Excel-taulukkoon. Tavoite oli saada ensisijaisesti tietoa eri prosesseihin kuluva työajasta, eikä tarkoituksena ollut päästä minuitin tarkkaan työpäivän käytön lopputulokseen.

Aikaseurannan jälkeen ostajille järjestettiin lyhytmuotoinen ja tiivistetty kertaus Lean-menetelmän arvovirtajohtamiseen liittyen. Koulutuksen tavoite oli kertoa ja kerrata Lean-menetelmä ja osaston tavoitteet. Lisäksi koulutuksen avulla oli tarkoitus poistaa menetelmän käyttöön liittyvät mahdolliset ennakkoluulot, jotka liittyivät työvoiman vähentämisiin prosessien tehostamisen lopputuloksena.

Ajan mittauksen tulokset katsottiin yhdessä hankintaosaston kanssa. Toteutettujen tulosten perusteella valittiin kolme eniten aikaa vievää tai muuten hankinnan ja liiketoiminnan kannalta keskeistä prosessia. Nämä prosessit kuvattiin erikseen yksityiskohtaisesti Lean:in arvovirta menetelmää (VSM) hyväksi käyttäen.

Virtaustehokkuuden mittaaminen Lean-Kanban taulukkoa käyttämällä on hyvin lähellä arvovirtamenetelmää, mutta soveltuu Torckalan (2015, 54) mukaan paremmin asiantuntijatyön kuvantamiseen ja etenkin virtaustehokkuuden sekä resurssitehokkuuden tarkentamista vaativien prosessien työkaluksi.

Prosessien kehittäminen ja siihen liittyvän osaamispääoman dokumentointi (Ks. kohta 2.3) aloitettiin pienemmissä työryhmissä. Ensisijaisesti kehitettävien prosessien valinnat kohdistuivat työaikaseurannan jälkeen seuraaviin kokonaisuuksiin:

1. Hankintaprosessi A

2. Toimittajaprosessi B
3. Erityistuotteiden hallinta C

Henkilöt jaettiin neljän tai viiden henkilön työryhmiin. Valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat ostajan taustakoulutus, meneillään olevat kehitystehtävät (työkiireet), tulostavoitteet sekä asiakasyrityksien toimialan erityispiirteet. Työryhmien henkilöiden valinta ei ollut sidottu hankintaosaston tiimeihin, ja ostajilla oli lisäksi mahdollisuus esittää omia toiveita kehitysryhmästä, joka tuki eniten omaa mielenkiintoa tai osaamista.

Kehitettävien prosessien työryhmien vetäjinä toimivat esimiehet. Vastasin prosessin C erityistuotteiden hallintaprosessin kehittämistyöstä, jota käsittelin tässä kehitystyössä tarkemmalla tasolla (Ks.kohta 5 ja 6). Ensisijainen tavoite tätä kehitystehtävää ajatellen oli dokumentoida osaaminen. Toinen tarkoitus oli jakaa tietoa Lean-arvovirtajohtamisen kehittämisen menetelmästä ja ajattelutavasta. Kolmas tavoite oli luoda jatkuvan kehittämisen malli eli uuden tiedon luominen PDSA-syklillä.

Tohtori W.Edwards Deming pidetään yhtenä neljästä Lean-menetelmän luojaista. PDSA tiedon luominen tapahtuu hyväksymisen ja epäonnistumisen keinojen avulla uudistumisen tavoitteisiin. (Torkkala 2015, 226).

Työryhmä C, jonka koolle kutsujana ja vetäjänä toimin, kokoontui yhteensä neljä kertaa. Viidennellä kerralla esitettiin yhteenveto ja tulokset. Aikataulullinen tavoite oli dokumentoida prosessiin liittyvä osaaminen ja toimintaan liittyvät kehitysehdotukset tammikuun 2016 loppuun mennessä. Kehitysryhmän osalta tuli kehitystehtävän aikana muutoksia henkilöstön resursoinnissa.

Ensimmäisellä tapaamiskerralla pidin lyhyen kertauksen Lean-menetelmän tavoitteista, ryhmän tavoitteista ja kirjasimme ylös vapaamuotoista listauksena yleisellä tasolla niitä tekemisen vaiheita, jotka liittyivät käsiteltävään prosessiin. Lisäksi kertasimme Lean-menetelmässä käytettäväksi sovittua kuvaustapaa. Aloitusvaiheessa tiesin menetelmän perusteet, mutta en ymmärtänyt sen Lean-filosofiaa tai sen sisältäviä eri menetelmiä tai teorioita. Tämä ei estänyt prosessin käsittelyä, mutta johti joltain osin virhearvioihin, jotka ehdittiin korjata ennen tuloksia.

Arvovirtamenetelmän toteutus on esitelty hyvin aiemmin (s. 30) Six sigma lähdeaineistossa. Kuvaus tehtiin eri värisiä Post-It lappuja hyödyntämällä. Lapuille kirjattiin tekeminen sekä tekemisen arvioitu työaika. Lean-menetelmää varten löytyy myös erilaisia

sovelluksia ja ohjelmia. Tämä menetelmä on kuitenkin matalan kynnyksen menetelmä, jonka hyöty on siinä, ettei se vaadi ylimääräistä investointia.

Arvovirtakuvaus on ylätason kuvaus kokonaisuudesta ja se on hyödyllinen Lean-työkalu prosessin nykytilan arvioimista varten. Sen sijaan varsinaiseen nykytilan kartoitukseen soveltuisi paremmin gemba-läpikävely. (Torkkala 2015, 131). Koska tämä arvovirtamenetelmä oli kehitysorganisaatiolta annettu malli (Ks. luku 3.7), käytettiin työryhmässä tätä menetelmää.

Post-It lappujen värien merkitys oli seuraava:

Keltainen väri kertoi prosessin alun ja lopun

Vihreä väri oli asiakkaalle arvoa lisäävä tai tuottava

Oranssi väri kuvasi tukitoimintaa

Punainen väri kuvasi hukkaa

Ensimmäisen tapaamisen aikana tein havaintoja siitä, että prosessin kuvaus ja näkökulmaa oli rajattava, jotta kuvauksen kanssa oli mahdollista edetä seuraavalla kerralla. Rajaaminen edisti asian käsittelyä sekä selvensi käsiteltävän prosessin toimintojen lukumääriä (Ks.kohta 2.3). Rajaukseen liittyvä ensisijaisesti tehty päätös oli erotella uusi ja vanha tuote toisistaan. Käsiteltävä prosessi jaettiin kahteen pääprosessiin, ja aloitimme ensin helpommin käsiteltävästä prosessista.

Ryhmän koko oli neljä henkilöä. Ryhmässä olevien henkilöiden työkokemus ja koulustausta vaihtelivat. Prosessin eri vaiheissa tuli esille useita epäselviä asioita, joista ei oikein ollut varmuutta kuinka tämä työvaiheen toteutus tehtiin. Sovimme jokaisessa tapaamisessa vastuuhenkilöt avointen asioiden selvittämistä varten. Näin jokaisella muodostui samalla yhteinen käsitys koko erikoistuotteiden käsittelyprosessista. Ensimmäisen tapaamisen päätteeksi arvioitiin prosessin käsittelyyn tarvittavien tapaamisten määrä ja tapaamisajan sopiva pituus. Tunti oli liian lyhyt aika ajattelutyötä vaativaan työskentelyyn, joten ensimmäisen tapaamisen jälkeen sovimme puolentoista tunnin jatkotapaamisten järjestämisistä.

Tapaamiskertojen edetessä tunnistettiin prosessissa jo vähitellen kehittämiskohteita sekä aloitettiin vapaamuotoinen kehityskohteiden listaaminen. Lisäksi sovittiin siitä, että tapaamisten ulkopuolella oli mahdollista käydä täydentämässä prosessin tietoja myöhemmin mieleen tulevien asioiden osalta.

Arvovirtamenetelmässä keskitytään ”hukan” poistamiseen, mutta tämän kehitystyön aikana havaitsin, että Kanban mallin etuna olisi myös työjärjestyksen arvioinnin ajattelumalli. Ainoastaan työjärjestystä muuttamalla on mahdollista poistaa prosessin arvoa tuottamaton osuus.

5.3 Muistinvaraisten asioiden listaamisen keinot

Työssä käytettävän osaamiseen liittyvän tiedon dokumentointia laajennettiin prosessin ulkopuolisen tekemisen (Ks. kohta 2.3) lisäksi. Lean-menetelmän prosessin kuvauksen tai visiolla toteutetun kuvauksen ja dokumentoinnin ulkopuolelle havaittiin jäävän vielä lisäksi muistinvaraista tietoa, joka ei varsinaiseen liity prosessikuvausdokumenttiin tai jota ei järjestelmä tue. Jotta osaamispääoman kirjaaminen saatiin tehtyä mahdollisimman kattavasti, toteutettiin listaus muistinvaraisista asioista eri aihealueiden mukaan. Muistinvaraisten asioiden listan tekeminen aloitettiin lokakuussa 2015, ja sitä on tarkoitus jatkaa sitä mukaan kuin uusia asioita tulee vastaan. Keskustelin toisen organisaatiossa toimivan esimiehen kanssa, joka kertoi käyttävänsä samankaltaista listaa hyväksi uusien tiimin jäsenten perehdytystä varten. Listan laajuus oli hyvä osoitus siitä, että Dodgen oppimisen lähteet piti paikkansa ja työkokemuksen kautta opitut tiedot konkretisoituivat (Ks. luku 3.4), jonka mukaan opimme 10 % lukemastamme, 15 % kuulemastamme, mutta 80 % kokemuksesta (Dryden & Vos 1996).

Se mitä asioita on mahdollista siirtää (hiljainen tieto / osaamispääoma) oli kaikista vaikein dokumentoida. Havaitsin, että uusien henkilöiden perehdytyksen ja liiketoiminnan takaamiseksi tunnistettujen tietojen dokumentointi on tärkeää uudistetun työvoiman eli uusien työntekijöiden kannalta. Jos organisaatiossa on toimintoja, joiden hallinnointi on yksittäisten henkilön työkokemuksessa kertyneen tiedon varassa, voi työuran muutos saada aikaan vahinkoa liiketoiminnan kannalta katsottuna. En löytänyt tietoa siitä, miten yritykset huomioivat tai mittaavat esimerkiksi yhteistoimintamenettelyn aikana menettämänsä osaamispääoman rahallisen arvon, tiedon määrää tai näiden suoraa vaikutuksia kilpailukykyyn.

Kimmo Kevätsalo on väitöskirjassaan päätellyt, että yrityksen ja ammattiyhdistyksen menestymisen vuoksi, tulisi luoda uudenlaisia toimintamalleja työn ja pääoman ristiriitaisuuksien välttämiseksi. Kumppanuus ja liittoutumiseen liittyvät toimenpiteet tulisi

tehdä, jotta menestyisimme kansainvälisessä kilpailuissa (Kevätsalo 1999, teoksessa Kauhanen 2009, 188).

Muistinvaraisten asioiden lisäksi osastolla päätettiin jakaa osaamista säännöllisin väliajoin hyvien käytäntöjen tiedon jakamiseksi. Tätä toimintaa aloitettiin jo useita vuosia aikaisemmin, mutta asia jäi silloin kiireiden jalkoihin. Nyt ostajat itse nostivat tämän idean uudelleen esille. Niksien jakamisen periaate oli tarjota kaikille mahdollisuus jakaa hyväksi havaittu toimintatapa toisille. Niksivartteihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Jokaiselle annettiin mahdollisuus päättää itse osallistuiko tai oliko henkilökohtainen tarve sillä viikolla esiteltävälle niksille. Esitettävät niksit olivat hyvin yksinkertaisia, mutta hyödyllisiä arkipäivän toimintaa helpottavia asioita. Sekä niksien jakaminen että muistinvaraisten asioiden jakamisen ideat olivat henkilöstön itsensä esille tuomia ideoita. Niksit listattiin aiheen, esityspäivän ja esittäjän mukaan. Näin tätäkin listaa voitaisiin hyödyntää uuden henkilön perehdytyksessä tai pyytää tarvittaessa apua siltä henkilöltä, joka osasi tämän tehtävän parhaiten.

Jokainen tässä kehitystehtävässä toteutettu menetelmä tai asia suunniteltiin tehtäväksi osaamispääoman säilyttämisen ja uudistamisen näkökulmasta.

6 Tulokset

Tässä luvussa on esitelty vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa on kerrottu yhteenveto kehitystehtävän tuloksista, päätelmistä ja havainnoista kehitystehtävän aikana.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Miten säilyttää ja uudistaa henkilöstön osaamispääomaa?

Haastattelun tuloksena voitiin todeta, että n. 1/5 käytössä olevista ohjelmiston ominaisuuksista ei ollut aktiivisessa käytössä. Luku voi vaihdella sen mukaan mitä vertailupohjaa käytettiin. Toiminnallisuuden erojen syiden tulokset:

1. Toiminnan muuttuessa joidenkin ominaisuuksien osalta jokin yksittäinen järjestelmän ominaisuus jäi turhaksi uuden toimintamallin käyttöönoton tai toiminnon poistumisen jälkeen.
2. Toinen tuloksien perusteella tehty havainto oli, että henkilö ei ollut tietoinen mihin kyseistä ohjelmaa voitiin käyttää. Joissakin tapauksissa henkilö ei ollut saanut perehdytystä, joka olisi sisältänyt kyseisen toiminnon esittelyä.
3. Kolmas haastattelujen perusteella tehty päätelmä oli, että joltain osin toiminto palveli vain tiettyä asiakasta. Mikäli haastateltavalla henkilöllä ei ollut tuntemusta kyseisen asiakkaan toiminnasta, ei hänellä välttämättä ollut vastaavasti tuntemusta erityistoiminnallisuudestaan.
4. Palveluvuosien pitkä aika on tehnyt muutoksia myös työhön perehdytykseen. Henkilön työhönotto perehdytys on voinut perustua osittain tai lähes kokonaan eri asioihin kuin mistä hankintayksikön perehdytys muodostuu tällä hetkellä. Jatkuvan perehdytyksen osalta vain viranomaisten perehdytys on tarkoin seurattua.

Kvalitatiivinen avoin haastattelu osoittautui hyväksi menetelmäksi osaamispääoman dokumentointia varten. Haastattelu todensi Rolf Lagerborg (1867) tietoteorian, jonka mukaan (Ks. luku 3.4) tiedon kenttä jakautuu kolmeen osa-alueeseen

1) Tiedon alkuperä, 2) Tiedon sisältö, 3) Tiedon funktio. (Polanyi 1891; Lagerborg 1867, Haastatteluun liittyen tiedon alkuperä oli järjestelmä ja sen käyttäjä. Tiedon sisältö ja funktio vaihtelivat kertojasta riippuen. Tulokset siitä miten tietoa käytettiin hyväksi, saatiin ostajilta haastattelujen yhteydessä.

Avoimen haastattelun strukturoidut kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Mitä prosesseja ostajien työ sisältää?

Hankintayksikön prosesseista saatiin toteutettua varsin kattava prosessilistaus, jota aiemmin ei ole tehty tai olemassa olevat tiedot olivat vanhentuneita. Prosessien listaus piti sisällään tuotannonohjausjärjestelmän prosessien lisäksi muita ostajien toimenkuvassa olevia prosesseja siltä osin, kuin työ tehtiin osittain tai kokonaan järjestelmän

ulkopuolella. Prosessilista itsessään toimi osaamispääoman säilyttämisen dokumenttina.

Osaamispääoman arvoa tuo esille myös Ojala (2008) teoksessaan. Osaamispääoma on näkymätön, dynaaminen ja erityisesti liiketoimintasovelluksissa lisäarvoa tuottava tekijä (Galbraith 1969, teoksessa Ojala 2008, 57). Prosessien kuvauksien tekeminen ja dokumentointi eivät olisi onnistuneet ilman henkilöstön halua jakaa osaamistaan, joka kuvaa puolestaan henkilöstön laatua. (Ojala 2008, 59). Kuvausten perusteella tein tärkeän päätelmän siitä, että kehityskohteen organisaation hankintatoimen henkilöt ovat laadullisestikin hyvin tärkeää henkilö-pääomaa.

Prosessikuvauksien tekeminen lisäsi osaamisentasoa erityisesti projektiryhmän jäsenillä, mutta myös tiedonkeruuvaiheessa kaikkien osallistuvien henkilöiden osaaminen kasvoi. Osaamistason voitiin todeta parantuneen prosessien kartoituksen myötä pienempien yksityiskohtien lisäselvityksistä johtuen. Lisäselvitys vaati lähes poikkeuksetta haastateltavan oman työn asiantuntemuksen lisäksi keskusteluja eri rajapintojen ja osastojen edustajien välillä.

Kolbin kokemusperäisen oppimisen malli (Ks. luku 3.4) toteutui. Aikuisten oppiminen edellyttää tiedon saamista ulkopuolelta. Vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa syntyy konkreettinen kokemus. Tuloksena voitiin havaita, että tiedon jakaminen ja keskustelut toivat uusia pienempiä oivalluksia operatiivisen työn suorittamisen helpottamiseksi oman osaston lisäksi myös toisilla osastoilla. Prosessien kartoitusvaiheen vuoksi organisaatiossa tunnistettiin päällekkäisiä toimintoja joidenkin prosessien osalta.

Jokainen kuvattu prosessi ja siihen liittyvä työn tekeminen askeleittain dokumentoitiin yhdenmukaisesti samanlaista dokumenttipohjaa käyttäen. Dokumentointi keskitettiin yhteiseen tietokantaan. Dokumentoinnin nimeäminen toteutettiin järjestelmän ohjelma-numeroiden ja toimintojen numeroinnin avulla. Dokumentoinnin avulla tavoiteosaaminen eli työn tekemisen eri vaiheet saatiin kirjattua. Joltain osin dokumentoinnin kirjaamisen vaihe herätti vastakysymyksiä tai epäilyjä kirjauksen tarpeista. Tiedon keruu ja osaamiseen liittyvät kysymykset ja haastattelu yksilöstä riippuen tulkittiin myös uhkana. Ojala (2008, 187) mukaan tietotekniset ratkaisut eivät tue yhteisöllistä oppimista, koska niiden lukumäärä voi nousta niin suureksi, että kokonaishallinta vaikeutuu. Havaitsin tämän kehitystehtävän aikana tietojärjestelmiin liittyviä haasteita. Havaintojani tukee tutkimus, joka osoittaa tietoteknisten ratkaisujen tukeva liiketoimintaprosesseja 95 %,

mutta 60-80% työntekijöiden ajasta kuluu poikkeuksien hoitamiseen (Pöysti 2007, teoksessa Ojala 2008, 187).

Hankintayksikön prosessilistaus on esitetty liitteessä 2.

Prosessikuvaus esimerkki on esitetty aiemmin kuvassa 7

Esimerkki kirjatusta nykytilan työdokumentista ei sisälly tämän kehitystyön tuloksien esittelyyn osaamispääoman osalta kehitystehtävän dokumentin kannalta katsoen toissijaisen tiedon vuoksi. Torkkila (Ks. luku 3.7) arvioi, että prosessikuvaus ei aina pidä paikkaansa ja on siten huono väline prosessin kehittämistä varten. Olen tässä asiassa yhtä mieltä. Prosessien kuvaus tukee kuitenkin Lean-menetelmän käyttöä ja päinvastoin. Toinen ei ole täydellistä ilman toista.

Kuinka osaamispääomaa uudistamista voidaan edistää?

Prosessidokumentteihin kerätyn tiedon avulla uuden henkilön perehdyttäminen on tulevaisuudessa helpompaa. Prosessilistaus toimii nyt perehdytyksen runkona laatujärjestelmän lisäksi. Työn tuloksia on käytetty jo konkreettisella tasolla hyväksi. Työn toteutus toi lisäarvoa organisaatiolle osaamispääoman uudistamisen uutena keinona. Prosesseja kehittämällä ajatusten vaihto eri henkilöiden välillä korostui. Yksin kehittäminen ei tuo riittävästi eri näkökulmia esille.

Hyvin toteutettu perehdytys luo uudelle henkilölle mahdollisuuden tottua ja oppia organisaation tavat nopeasti. Perehdytyksellä on myös vaikutus uuden työntekijän sopeutumisessa uuteen organisaatioon. Työhön perehdytyksen tavoite on työn hallinta ja laadukas asiakaspalvelu (Lepistö 1998, 2, teoksessa Kauhanen 2010, 152). Hankintaosastolla perehdytykseen osallistuvat kaikki ne henkilöt, joiden kanssa uusi henkilö on tulevaisuudessa tekemisissä. Tämä on koettu hyväksi tavaksi toteuttaa työhön perehdytys, koska silloin tutustuminen työkavereihin on myös nopeampaa.

Oppiva organisaatio osaa hyödyntää kaikkien jäsenten osaamista ja tarjoaa kaikille jäsenilleen mahdollisuuden osallistua yhteisen kehittämisen luontiin. Tätä laatutyöksi kutsuttua työvaihetta on vaikea mitata, mutta kokemuksen perusteella tällä tavoin saavutetaan liiketoiminnallista tulosta. (Ojala 2008, 79). Osallistaminen onnistui tässä kehitystehtävässä varsin hyvin ja sitä on tarkoitus myös jatkaa tulevaisuudessa. Mitä tulee kehitysorganisaation tuloksiin, voidaan tämän tiedon oikeellisuus osoittaa todeksi.

Prosessindokumentin kirjoitusvaiheen aikana laajensin paljon omaa osaamistani, vaikka alakohtainen työkokemukseni on jo useita kymmeniä vuosia. Prosessikuva antaa nopean yleiskäsityksen työn eri vaiheista uusille henkilöille, mutta toimii nyt myös sisäisiä perehdytyksiä ja prosessien kehitystyötä varten. Hankintayksikön sisäinen tietotaito laajeni, jolloin oli helpompi tunnistaa prosessin osalta heikosti tai täysin muistinvaraisesti toimivia asioita.

Prosessikuvauksen osalta tärkein havainto oli se, että prosessikuva muuntui usein henkilöstä ja kuvaajasta riippuen. Erityisen vahva näkemys tai mielipide erot tulivat esille IT-osaston ja liiketoiminnan välillä. Tämä johtui siitä, että kumpikin taho tarkastelee prosessia erilaisten työvaiheiden ja osaamisen kautta.

Torkkalan (2015, 222) mukaan oppiminen on tärkeämpää kuin suorittaminen ja demingin kehää plan-do-study-act tulisi tehdä aiempaa enemmän. Virheet ovat välttämättömiä, jotta voidaan oppia uutta.

Erityisesti tässä kehitystyön vaiheessa havaittiin loppuvaiheessa useita virheitä, joita tiedon laajentuessa korjattiin jälkeenpäin. Ilman näitä löydöksiä olisi kehitystehtävässä oppiminen jäänyt pienemmäksi. Tärkein havainto prosessityöskentelyssä oli, että onnistuminen edellyttää aina selkeitä päätöksiä alun ja lopun määrittelyn osalta. Lisäksi tulee tehdä päätös, mistä näkökulmasta prosessin kuvaus toteutetaan. Yhteistyön eri toimintojen välillä on oltava tiivistä ja saumatonta, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Roolien määrittely voidaan tulkita eri tavoin, jonka vuoksi roolimäärittely on tehtävä ennen prosessien varsinaista kuvausta. Prosessien omistajien määrittely vaatii harkintaa, koska prosessit kulkevat organisaation eri yksiköiden välillä. Tiedon keräämisen yhteydessä toteutui kvantitatiivinen lokus. Lokus on Alasuutarin (2011, 160) mukaan asia, jossa tulosten hyöty tulee hyödyksi suurelle joukolle ihmisiä. Tässä työssä on kehityskohteen organisaation eri toiminnot ovat yhtä kuin tämä suuri joukko.

6.2 Prosesseihin kuluvan työajan mittaus

Työajan mittauksessa (Ks. luku 2.3) saatu tulos osoitti selkeästi ensisijaisesti eniten työaika vievät prosessit. Työajan mittauksesta oli siten selkeä hyöty, jotta saatiin arvokasta tietoa Lean-menetelmän työjärjestyksestä. Työajan mittauksen haasteena oli

ostajien monimuotoinen ja laaja toimenkuva. Työtä ei siten hoideta välttämättä asiakokonaisuuksina, vaan tarveperusteisesti. Useiden lyhyempien ajanjaksojen mittaaminen on työlästä silloin, kun mittauksien aikayksikkö on minuuteissa.

Virtauksen tunnistaminen asiantuntijatyössä osalta seuraavat kysymykset olisivat olleet apuna (Torkkolan 2015, 60) mukaan:

- Mistä tiedän mitä on seuraavaksi?
- Mistä saan työtehtäväni?
- Kuinka kauan tämän työn tekemiseen pitäisi mennä aikaa?
- Minne toimitan työni, kun olen sen tehnyt?
- Milloin toimitan työni, kun olen sen tehnyt?

Asiantuntija osaa vastata virtaukseen liittyviin kysymyksiin eri tavoin kuin tuotantotyöntekijä. ”Lean-ajattelussa pyritään optimoimaan työn etenemistä organisaatiossa, ei yksittäisen henkilön työtä”. (Torkkala 2015, 60.) Myöhemmin tehty aika-arviointi päivän päätteeksi ei anna todellista kuvaa ajankäytöstä. Toinen haaste mittausjaksolle oli se, että kaikki henkilöt eivät olleet käytettävissä tai paikalla mittausajanjaksojen aikana. Näiden henkilöiden osalta mittausjaksoja ei suoritettu.

Mittaamisen oikeellisuuden varmistamiseksi kahden mittausjakson sijaan tulisi mittausjaksoja tehdä yhden vuoden aikana vähintään neljä. Tämä siitä syystä, että vuodenajan vaihteluilla on vaikutusta hankintayksikön työtehtäviin ja toimintaan, esimerkkinä tilikauden vaihtuminen. Koska tässä kehitystehtävässä haettiin ensisijaisesti tarkasteltavia kohteita Lean-menetelmän käytöstä osaamispääoman dokumentoimiseksi, ei ajanmittauksen tiedon perusteen merkitys ollut este kehitystehtävän toteuttamiselle. Lisäksi vuoden mittausjaksoa ei voitu toteuttaa kehitystehtävään käytettävissä olevan rajallisen ajan takia.

Ajankäytön tulokset on esitelty liitteessä 4.

6.3 Prosessin virtausyksikköjen lukumäärä

Prosessin virtausyksikköjen lukumäärän (Ks. luku 2.3) tulos oli neljä. Hankintayksikön lisäksi prosessin ulkopuolella tehtiin prosessiin liittyviä työtehtäviä kahdessa organisa-

tion ja yhdessä organisaation ulkopuolella olevissa tahoissa. Virtausyksiköiden lukumäärän kasvaessa toissijaiset tarpeet lisääntyvät prosessin aikana. (2013, 46 Modig, Åhlström). Toissijaisia tarpeita prosessin tehokkuusparadoxin todistamiseksi muodostui seuraavista toiminnoista:

1. Prosessin dokumentaatiot tallennetaan eri toimintojen osalta eri paikkoihin.
2. Raportoinneista vastaa eri yksikkö kuin missä tietoa tarvitaan tai hyödynnetään
3. Työn tekemisessä käytetään järjestelmiä ja sovelluksia eli tieto on hajautettu

Asiantuntijoiden työn keskeytyminen on suurin syy virtauksen katkeamiseen. Tästä on tutkimuksia, jonka perusteella työn vaihtaminen toiseen lisää 40 prosenttia enemmän käsittelyaikaa. Vaativaan tehtävään syventyminen voi viedä n. 10 – 15 minuuttia, joka on merkittävä tieto kiireen tai resursointiongelmien osalta. Asiantuntijat voivat lähtökohdaisesti pitää ns. multitasking työtä tärkeänä, vaikka sen vaikutukset organisaation resursseihin ja kapasiteettiin olisivat negatiivisia. (Torkkala 2015, 61).

Siirtymien eri vaiheet aiheuttavat lisää hukkaa eli odotusta. Tieto voi pahimmassa tapauksessa muuttua, koska odotusajan takia tiedon käsittelijä voi vaihtua esimerkiksi lomien tai muiden poissaolojen takia. Käsittelijän vaihtuminen tarkoittaa muistinvaraisen tietojen ylläpitoa erilaisin menetelmin esimerkiksi kalenterin tai erillisten dokumenttien avulla. Toissijaisia tarpeita syntyi useita tarkasteltavan prosessin aikana. Lean-menetelmän avulla prosessin eri vaiheiden käsittely vei aikaa, joka pitää ottaa huomioon työajan käytössä.

Prosessin läpikäynti lisäsi koko ryhmän tietotaitoa ja koko osaston osaamisen tasoa saatiin paremmaksi. Lean-menetelmän avulla tehtiin tärkeitä havaintoja lisäkoulutustarpeiden osalta. Näiden asioiden läpikäynti koko osaston kanssa yhteisesti vaikutti uusien ja työkokemuksen omaavien henkilöiden osaamisen tasoon. Ryhmän koko oli sopiva vuorovaikutuksen ja hyvien keskustelujen aikaan saamiseksi. Toimenkuvien lisäksi ryhmän valinnassa olisi pitänyt ottaa huomioon työkokemus ja rakentaa ryhmä sekä uusista että pitkään talossa työskennelleistä henkilöistä. Lean-menetelmässä tuli esille henkilöiden persoonallisuuden piirteet, toimintatavat, asiakkaiden toimintatavat ja näiden vaikutus siihen, miten asiat prosessissa etenevät. Mitattu aika ei siten omien havaintojeni perusteella ole suoraan vertailukelpoinen eri tekijöiden välillä, eikä prosessin osaamispääoman dokumentoinnin ja tiedon jakamisen kannalta oleellisin havainto.

6.4 Prosessin läpimenoaika

Prosessin läpimenoajan tavoite oli hukan poistaminen ja tiedon keskittäminen (Ks. luku 2.3). Tiedon keskittämisen työ onnistui, mutta hukan poistaminen vaatii lisää aikaa ja jatkokehitystoimenpiteitä.

Prosessin läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika.

Tarkasteltavan prosessin läpimenoaika =

750,53 min / 4 (virtausyksikkö) = 188 h 3 min

Tuloksen perusteella voitiin todeta, että toimintayksiköiden määrää vähentämällä prosessin odotusaikaa voidaan vähentää. Tulos kertoi myös sen, että palvelun tuottaminen tuo organisaatiolle lisäarvoa. Prosessin kuvaus ja yhden prosessin purkaminen Lean-menetelmällä oli mielenkiintoista ja antoisaa. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen työryhmän tuloksellinen työskentely nopeutui jokaisella tapaamiskerralla. Vaikka prosessi oli tuttu entuudestaan, ajankäytön ja eri työvaiheiden kirjaamisen tulokset toivat uusia havaintoja ja ns. ”ahaa-kokemuksia”.

Toisinaan tuli keskustelua ja erilaisia tulkintoja siitä, mikä oli asiakkaalle arvoa tuottavaa toimintaa ja mikä ei tai mikä oli oikeaa ajan hukkaa ja mikä taas tarpeellista ajan hukkaa. Erimielisyys ratkaisusta tai ongelmista tuli esille keskustelujen aikana. Arvon tuottaminen asiakkaalle (voice of customer) on Lean-ajattelun peruseräitä (Ks. luku 3.7). Asiantuntijoiden keskusteluissa syntyy helposti näkemuseroja siitä, mikä on ongelma ja mikä ei tai kuinka ongelma tulisi ratkaista. Tämän ratkaisemiseksi Torkkala (2015, 89) ehdottaa PDSA-syklin soveltamista tai tilastollista ajattelua. Prosessin läpimenoajan laskeminen tuki tilastollista ajattelua ja oli siten hyvä ratkaisu kvantitatiiviseksi mittariksi.

Ajatusten vaihto prosessin eri tehtävistä lisäsi jokaisen ryhmän jäsenen tietotaitoa. Vastaan tuli useita asioita, jotka eivät olleet kenenkään ryhmän jäsenen tiedossa. Selvittelytyötä jaettiin osallistujien kesken tehtäviksi seuraavaa tapaamista varten. Tämän kehitystyön perusteella voin todeta Lean-menetelmän olevan erittäin hyvä oppimisen menetelmä prosessin kehittämisen lisäksi. Ryhmätyöskentely itsessään soveltui sekä osaamispääoman säilyttämiseksi (dokumentointi) että osaamispääoman uudistamisen menetelmäksi. Kun Lean-ajattelu lisätään ryhmätyöskentelyyn, on osaamispääoma-ajattelu jo hyvin pitkälle viety.

6.5 Prosessin vaihteluiden lukumäärä

Prosessin vaihteluiden lukumäärällä tavoitettiin osaamispääoman tehokkaampaa käytöstettä.

Vaihteluiden lukumäärä voitiin jakaa seuraavasti:

- Uusi asiakas ja erityistuotteiden hallinta 1
- Uusi asiakas ja erityistuotteiden hallinta 2
- Vanha asiakas ja erityistuotteiden hallinta 1
- Vanha asiakas ja erityistuotteiden hallinta 2

Kehitysryhmän havaitsi varsin nopeasti, että päästö prosessin alusta ja lopusta tuli määritellä jatkuvan prosessin osalta. Työryhmän muodostamisen osalta tuli virhearviointi siinä, että toimenkuvan lisäksi työryhmän kokoonpanossa olisi pitänyt ottaa huomioon eri työkokemuksen omaavia henkilöitä. Lyhyemmän työkokemuksen omaavat henkilöt saattoivat päätyä virhearviointeihin tai eivät osallistuneet keskusteluun niin aktiivisesti kuin pidemmän työkokemuksen omaavat henkilöt. Toisaalta ryhmätyöskentelyssä tulee esille aina myös persoonatekijät. Uusilla työntekijöillä oli havaintojen perusteella vahvuutena vielä ennakkoluuloton ja uudenlainen lähestymistapa prosessin tekemisen dokumentointia kohtaan. Vanhat tottumukset tai kehitysorganisaation asettamat rajat eivät vielä ole muodostuneet kehityksen tai ideoinnin esteiksi. Pitkän alakohtaisen työkokemuksen omaavat henkilöt taas analysoivat syy-seuraussuhteita taas lyhyemmän työkokemuksen omaavia henkilöitä paremmin. Myös tiedon etsimiseen tai tuotetietoihin liittyvät asiat olivat hyvin hallinnassa.

Kokemusten kokoaminen ja jakaminen eivät ole kovin järjestelmällistä tietoa. Kun uutta tietoa sovelletaan toimintaan, tulisi arvioida myös toiminnan muutosta. Erilaiset tavat voivat olla oppimisen esteenä, ja vuorovaikutuksessa voi löytää uusia oivalluksia ja kyseenlaistamista. (Ojala 2008, 249). Prosessin vaihtelut voivat vaikuttaa prosessin muutokseen. Näin ollen yhden prosessin sijaan, tuli lopulta tarkastella neljää eri prosessia. Prosessin vaihtelun vuoksi, työhön tarvittavat ohjelmat, toiminnot ja dokumentaatioiden määrä vaihteli.

Lean-menetelmän avulla tuotettu arvovirtatulos/min on esitelty liitteessä 5.

6.6 Muistinvaraisten asioiden listaus

Miten työkokemuksen osaaminen voidaan säilyttää ja dokumentoida?

Työkokemuksen osaaminen voidaan säilyttää ja dokumentoida hyvin muistinvaraisten asioiden listauksen avulla. ”Kokemustieto sisältää myös hiljaista tietoa.” (Ojala 2008, 248.) Tärkein havainto tämän työvaiheen osalta oli, että muistinvaraisten asioiden listaus ei tule koskaan valmiiksi, vaan se on osoitus jatkuvan kehityksen mallista. Tiedot asiat tai tapahtumat tulevat esille harvoin, kerran vuodessa tai vielä harvemmin. Näin asioita ei tule kirjattua listalle, ennen kuin ne tulevat vastaan. Toisaalta asiat muuttuvat kehityksen mukaisesti ja osa listauksen asioista voitiin poistaa tarpeettomana jo kehitystehtävän aikana. Listaus osoittautui hyödylliseksi uuden henkilön työhön perehdytyksessä jo tämän kehitystehtävän aikana. Lista sisälsi eniten kaikista kehitystyön kuvauksista ns. muistinvaraista toimintaa ja vain kokemuksen myötä opittuja asioita olevaa hiljaista tietoa, kuten edellä Ojalan (2008) mukaan todettiin.

Muistinvaraisten asioiden listan tulos palkitsi eniten kaikista kehitystyöhön liittyvistä tehtävistä. Se toimi samalla oman osaamisen ja tietotaidon todistuksen tavoin. On hyvä listata osaamia asioita, sillä tiedon dokumentointi tuo konkreettisesti esille opittuja asioita. Kokemuksen tuomia asioita ei uusi työntekijä voi hyödyntää ennen kuin ymmärtää, mitä tarkoitusta varten tietoja tulee hakea, mistä ja miksi. Jotta listaa osataan hyödyntää, tarvitaan lisäksi alakohtaista osaamista ja ennen kaikkea työkokemusta. Listaus oli lähinnä hiljaisen tiedon dokumentointia siltä osin kuin se on mahdollista ostajan työssä tehdä. Listauksessa toteutui Michael Polanyin (1891-1976) tietoteoria (Ks. luku 3.4) perusajatus ihmisen tiedosta on se, että voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa. Johtopäätökseni kehitystehtävän lähtökohtana oli, että hiljaista tietoa ei voida dokumentoida, ei pitänyt siis täysin paikkansa, mutta osittain kyllä.

Ajatusten vaihto esimiesten välillä osoittautui hyödylliseksi. Esimiehet saavat kehityskohteen organisaatiossa erittäin hyvää ja säännöllistä koulutusta, mutta aikaa tiedon vaihtamiseen ja hyvien käytäntöjen jakamiselle ei ole riittävästi. Listauksen voitiin näin todeta olevan erittäin hyvä tuki osaamispääoman säilyttämiseksi ja tiedon jakamiseksi edelleen uudistuvalla henkilöstöllä työuramuutosten yhteydessä.

Muistettavien asioiden listauksen avulla nopeutettiin arkipäivän toimintaa eri asiayhteyksien etsimiseen kuluvan ajan osalta. Osa muistinvaraisista asioista linkitetään tulevaisuudessa osaksi toiminnanohjausjärjestelmää. Listan avulla uuden henkilön perehdytys prosessia saatiin parannettua, ja toisaalta harvemmin käytössä olevien asioiden osalta tiedon löytyminen tuli askelta helpommaksi.

Hyvien keinojen jakamisen ongelmaksi osoittautuivat aika ja koordinointi. Ehdottajien tuli ”vaivautua” esittämään omaa osaamistaan vapaaehtoisesti toisille ja vastaavasti kuuntelijoiden tuli ”raivata” tilaa vapaaehtoiseen palaveriin. Ajatus jakaa hyviksi havaittuja asioita oli hyvä, mutta vapaaehtoisuuteen perustuva toteutustapa ei välttämättä ollut paras vaihtoehto. Jos osaamisen johtaminen puuttui, ei asia tuntunut etenevän. Uudenlainen tapa ajatella ja organisaation kulttuurin muodostuminen ns. itseohjautuvaksi organisaatioksi on kokonaan toisen kehitystyön aihe. Hyvien käytäntöjen jakaminen meni osittain tai kokonaan päällekkäin muistinvaraisten asioiden listauksen kanssa. Hyvien käytäntöjen jakaminen dokumentoitiin päivän ja tiedon jakajan mukaisesti. Näin listalle on mahdollista palata ja hyödyntää perehdyttäjää uuden henkilön kanssa. Toisaalta listasta voi myös itse tarkistaa, onko joukossa asioita tai ohjeita, joista kaipaa lisätietoa.

Kehitystehtävän aikana tein havainnon pitkän työuran seurauksista. Vuosien aikana on tullut usein esille asioita, jotka toistavat itseään. Lyhyen työkokemuksen omaava henkilö ei näe organisaation pitkän kehityksen kaarta ja ei näin ollen osaa vertailla aiemmin tehtyihin asioihin. Näin ollen kaikista ”uudesta” on vaikea innostua silloin, kun asiat toistavat itseään yhä uudelleen. Toisaalta vanha idea voi tulla esille uudessa muodossa tai aiemmin aika ei ollut kyseiselle kehitykselle oikea, näin uusi vanha idea voi toimia seuraavalla kerralla paremmin. Vain samassa organisaatiossa pitkän työkokemuksen omaavan henkilön on mahdollista vertailla ja arvioida tämänkaltaista kehityksen kulkua organisaatiossa. Pitkän työuran tehneitä henkilöitä olisi hyvä ottaa mukaan kehitettävien asioiden keskusteluihin huolimatta siitä, mikä henkilön positio organisaatiossa on.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa on kirjoitettu kehitystehtävän yhteenveto johtopäätöksistä, jatkokehitys ehdotuksista sekä itsearvioinnin tulokset.

Kehitystehtävä oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen työurien muutosten kiihtyvässä maailmassa. Kauhasen (2009, 35) mukaan työurien muutosta ei kukaan pysty ennustamaan Kiina- ja Intia-ilmiöiden vuoksi ja työvoimamarkkinat siirtyvät enemmän osa-aikatyö ja vuokratyövoiman käyttöön. Työvoiman kysyntä ja talouden kehitys tulee ottaa huomioon organisaation henkilöstörakenteen suunnittelussa.

Kehitystehtävä oli varsin laaja-alainen, joten yksikin tässä kehitystehtävässä esille otettu aihe olisi riittänyt opinnäytetyön kirjoittamiseen. Tavoitteena oli kuitenkin osaamispääoman säilyttäminen ja uudistaminen, joka oli mukana kaikissa kehitystehtävän aika toteutetuissa toimenpiteissä. Kehitystehtävän tason määrittely sekä johdonmukaisen kehittämisen suunnittelu osaamispääoman osalta vaati pohdintaa ja lähdemateriaalien osalta kriittistä tarkastelutapaa ja paljon avoimia keskusteluja.

Tämän työn aikana havaitsin, että ajattelutyökin on tekemistä, vaikka mitään konkreettista kirjoitustyötä ei juuri sillä hetkellä tekisikään. Toiminnasta jota tutkitaan, tuli tutkimusta, ja tutkimuksesta toimintaa kuten Eskolan & Suorannan (1998, 225) teoksessa todetaan. Osaamispääoma aiheena tuotti eniten haasteita sopivan mittaroinnin osalta. Kehitystehtävää tukevat mittarit löytyivät lopulta kehitystyöhön soveltuvien lähdeaineistoista saatujen ideoiden pohjalta ja Lean-menetelmän kautta.

Kontrollien ja rajausten avulla asetetaan toiminnan suunnat, prosessimittarit kuten läpimenoaika, ja virtausyksiköiden määrän avulla osaamispääomaa saatiin sekä dokumentoitua eli säilytettyä että uudistettua tiedon jakamisen kautta (Torkkala 2015, 241) mukaellen.

Jatkuva parantamisen ja oppimisen malli saatiin implementoitua osaksi osaston toimintaa. Kehitystyötä seurattiin dokumentoinnin ja kehitystehtäväkalenterin avulla. Jokainen hankintayksikön työntekijä alkoi huomaamatta ajatella arkipäivän toimintoja Leanin tavoin. Lean-menetelmä keskusteluja käytiin työryhmien lisäksi myös kahvitauoilla ja erilaisten asioiden yhteydessä. Välillä jostain kuuluikin kommentteja; ”Tämä ei ole nyt kovin Leania” tai ”Tätä voitaisiin Leanata vähän”. Leanin käyttö asiantuntijaorganisaatiossa osoittautui haasteellisemmaksi toteuttaa kuin tuotantopuolella, mikä on ollut menetelmän alkuperäinen käyttötarkoitus.

Kehittämistehtävän aikataulu ei pysynyt täysin vuoden 2013 alkuperäisessä aikataulussa. Tämä johtui aiheen tarkentumisesta hiljaisesta tiedosta osaamispääoman käsit-

telyyn. Tähän vaikutti kurssitehtävien päällekkäisyydet sekä oma valinta pitää opinnoista tauko kevään 2015 ajan. ”Aikalisä” oli hyvä päätös, sillä kesän 2015 aikana tiesin miten osaamisopimuselementtien käsittely oli mahdollista käsitellä. Koko organisaatiota käsittelevän esimiestason kehitystyö olisi ollut aivan liian laaja aihe tässä työssä käsiteltäväksi. Näin alla oleva vesiputousmalli toimi hyvin kehitystehtävän etenemisen osalta.

Syksyllä 2015 uudelleen laadittu aikataulu pysyi. Motivaatio kasvoi tiedon kasvaessa. Motivaatiota lisäsi tulostavoite, jonka vuoksi osa tuloksista tuli esitellä helmikuun 2016 loppuun mennessä.



Kuvio 7. Kehitystehtävän aikataulu

Jatkuvan kehityksen ylläpitäminen vaatii johtamisen osalta ennakoitua suunnitelmallisuutta johtamisen osalta, joka jää helposti tekemättä kiireen vuoksi. Koska kehityskohteen organisaatio on innovatiivinen alansa edelläkävijä, osa työssä mainituista ongelmista oli otettu jo uusien kehityshankkeiden tavoitteiksi. Nopea kehitys vaatii myös hyvää koordinaointia, sillä muuten päällekkäisiltä kehityksiltä ei voida välttyä.

7.1 Viitekehityksen soveltuvuus kehitystehtävään

Teoreettinen viitekehitys soveltui hyvin tämän kehitystehtävän aiheeseen. Kolbin oppimisen malli niin Dodgen oppimisen lähteet sekä Michael Polanyin (1891-1976) ajatus

ihmisellä olevasta hiljaisesta tiedosta nousivat esille useissa eri yhteyksissä ja useita kertoja tämän kehitystyön aikana. Lean-menetelmän osalta on ovi vasta raollaan ja perehtyminen Lean-maailmaan on vielä edessä. Lean sisältää valtavan määrän erilaisia menetelmiä ja näin Lean vie mennessään. Arvovirtamallia (VSM) soveltamalla (Ks. luku 3.7) pääsee hyvin alkuun. Lean-menetelmään perehtyminen ja soveltaminen oli paras ja palkitsevin tehtävä, missä olen koskaan aiemmin saanut olla mukana. Lean-menetelmä soveltui hyvin osaamispääoman tiedon käsittelyyn.

7.2 Jatkoimenpiteet

Jatkotoimenpiteinä suosittelen, että prosessien jatkuva kehittäminen, tulisi osaksi operatiivisen asiantuntijoiden vastuulle osaksi toimenkuvaa. Asiantuntemus on paras itse työntekijällä, tätä osaamisen voimaa tulisi oppia hyödyntämään organisaation kehitystyössä aiempaa enemmän. Avainhenkilöiden ja heillä olevan osaamisen hankkiminen voi olla vuosien työ, sillä uuden Y-sukupolven arvomaailmassa työ ei ole enää samassa asemassa. (Ojala 2008, 16). Päällekkäisten toimintojen osalta tulisi tarkastella toimintojen keskittämisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Päällekkäisten toimintojen yhdistäminen ei välttämättä tue toimintoja, mutta tätä ei voida ilman erillistä tutkimista todentaa.

Kehitysryhmän osallistujien resursointi nousi esille tämänkin kehitystehtävän aikana. Uskon Lean-menetelmän olevan avain tähän. Lean-menetelmiä ja osaamista on kuitenkin hyvä laajentaa. Office Lean avulla työn organisointi ja suunnittelu pitäisi muuttaa tehokkaammaksi, jotta työn kuormittavuus saadaan kuriin paljon osaamispääomaa omaavien henkilöiden osalta. The institute of Operational Excellence (2009) ja Kevin J. Duggan (2012) antavat asiantuntijatyöhön soveltuvia Lean-työkaluja jatkokehitystä ajatellen. (Torkkala 2015, 235).

Osaamispääoman dokumentointi ja uudistaminen vaativat jo tehtyjen toimenpiteiden lisäksi hyviä osaamispääoman johtamisen taitoja. Vaikka kehitysorganisaatio tarjoaa hyvin esimieskoulutusta, on hyvä keskustella aineettoman pääoman dokumentoinnista vielä laajemmin. Osaamispääomaan liittyviä työkaluja ja käytäntöjä tulisi jakaa etenkin uusille esimiehille. ”Osaaminen on kuin juuret, joista oppiminen kuljettaa jatkuvasti ravinnetta kaikille organisaation puun oksille”. (Ojala 2008, 303.)

Hankintaosaston operatiivisesti hallittavia asioita tulisi kouluttaa määräajoin yhä uudelleen, jotta tietotaito ja osaamisen taso voidaan säilyttää koko ajan. Tätä jatkuvan koulutuksen hallinnointia varten suosittelen hankintayksikölle oman koulutuskalenterin käyttöönottoa ja säännönmukaista ylläpitoa laatukoulutusten lisäksi.

Muistinvaraisten asioiden listausta kehitetään jatkossa tiimin sijaan koko osaston avulla. Tämä jatkokehitys päätös on jo tehty. Listauksen jatkokehittämisen tavoitteena on muistinvaraisten asioiden vieminen osaksi toiminnanohjausjärjestelmää ja muita sovelluksia.

7.3 Tulosten esittäminen ja kypsyyskoe

Kehitystehtävän tulosten esittely toteutettiin esimiesiltapäivässä. Tavoite saada osaamispääoman säilyttäminen ja uudistaminen osaksi yhteistä toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä onnistui. Tehdyn kehitystehtävän ansioista vastaava työ on mahdollista toteuttaa jokaisessa organisaation yksikössä. Tämä työ on jo aloitettu, ja hankintayksikön tekemiin tuloksiin on kohdistunut paljon mielenkiintoa ja jo sovittuja työryhmä tapaamisia.

7.4 Itsearviointi

Hankintatoimen koulutusohjelma oli työroolia sekä osaamistani täydellisesti tukevia kokonaisuuksia. Työn aihe oli ajankohtainen kuten edellä (s.50) työurien muutokset osoittavat. Tämä oli kuin Torkkolan (2015, 120) kuvaama ryhmämatka epämukavuusalueelle. Sinne kun uskaltautuu, on lopputulos sitäkin palkitsevampaa. Kehitystehtävän aikana opin tekemään ja organisoimaan ajankäyttöä entistä tavoitteellisemmin ja etenemään askel askeleelta ajatustyön merkitystä unohtamatta. Haasteellisinta oli opiskelijien sovittaminen vaativan työn ja perheen välillä. Riittämättömyyden tunne valtasi toisinaan ihan joka elämän alueella.

Tulosten analysoinnin jälkeen oli palkitsevaa nähdä, miten paljon oli lopulta saanut aikaiseksi. Asenne ja organisointi sekä ajanhallinta olivat kaikki tarpeellisia taitoja kehitystehtävän tavoitteen saavuttamiseksi.

Kehitystehtävän aikana kehityin entistä paremmaksi prosessin kuvaajaksi, kehittäjäksi ja asiantuntijaksi. Opin kuvaamaan prosesseja vision avulla ja ymmärtämään kehitys-

organisaatiossa laajempia kokonaisuuksia ja toisaalta myös pienempiä ennen tuntemattomia yksityiskohtia. Tämä työ ja sen lopputulos kiinnosti työnantajaa, työntekijöitä sekä opiskelukavereita.

Uuden oppimisen lisäksi yksi antoisimmista asioista oli kaikki eri alojen kurssitoverit, joita tapasin opintojeni aikana. Kurssitovereiden ja yritysluennoitsijoiden myötä sain tutustua eri alojen yrityksiin ja erilaisiin hankintaan liittyviin toimintatapoihin, joka lisäsi entisestään omaa mielenkiintoa työskennellä hankinnan parissa.

Tämä kehittämistehtävää varten sain tukea useilta organisaation henkilöiltä. Kiitos hyvästä tuesta kuuluu organisaation henkilöstöhallinnolle, esimiehelle ja kollegoille sekä vielä työn loppuvaiheessa hyviä ideoita antaneelle opinnäytetyön ohjaajalle. Vasta työn iteroinnin kautta tutustuin oikeasti opinnäytetyöhöni kokonaisuutena. Iteroinnin avulla eri osat yhdistyivät toisiinsa, vaikka siinä meni aikaa neljä työpäivää. Kiitos myös hankintatoimen koulutusohjelmasta vastaavalle henkilölle, jonka positiivisesta ja kannustavasta asenteesta voisivat kaikki ottaa mallia. Kaikki tukihenkilöt kuuntelivat, auttoivat, jakoivat tietoa ja ideoita sekä auttoivat omista kiireistään huolimatta.

Hypoteesi siitä, että pitkän työuran omaavilla henkilöillä on enemmän osaamista kuin lyhyemmän työuran omaavilla henkilöillä osoittautui todeksi tehtyjen havaintojen ja tuloksiin perustuen erityisesti alakohtaisen tiedon osalta. Mutta yleistaitojen tai tiedon hyödyntämisen osalta hypoteesi ei enää toteutunut. Yhtä tärkeää kuin osaamispuutteen säilyttäminen on hyödyntää organisaatioiden uudempien henkilöiden tuomat ideat ja innostus, ennen kuin henkilöt omaksuvat organisaation kulttuurin ja sulautuvat pitkään työssä olevien joukkoon.

Lähteet

Ahomäki, Maarit 2009 Prosessien kuvaamisen suunnittelu. Case: Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. Lahden ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5332/Ahomaki_Maarit.pdf?sequence=1.
Luettu 19.2.2015

Alasuutari, Pertti. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino. Tampere 2011.

Ehdot ja Edellytykset. Tamro Oyj, 2013. <http://www.tamro.fi/fi/>. Luettu 10.11.2013.

Eskola, R, Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere 1998.

Ilmarinen, J. Pitkää Työuraa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki 2006.

Lundell.S, Tuominen.E, Hussi.T, Klemola.S, Lehto.E Mäkinen.E. Oldenbourg.R, Saarelma-Thiel.T, Ilmarinen.J. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki 2011.

Kauhanen, J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki 2009.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kiviranta, R. Onnistu Eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki 2010

Kuvioita ulkomaankaupasta. Tullihallitus, 2013. Päivitetty 10.1.2013.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa.
Luettu 15.11.2013.

Koskenoja, Pia 2013. Lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Luento 26.11.2013

Kemianteollisuus ry. Ala numeroin – toimialagraafit. Kemia – osa hyvää elämää
Leppä, Timo, Aaltonen, Susanna.
<http://www.kemianteollisuus.fi/fi/ala-numeroin/> <http://www.kemianteollisuus.fi/fi/tietoa-alal-ta/mediapalvelu/mp/Kemianteollisuuden%2520talouskatsaus%253A%2520I%25C3%25A4%25C3%25A4kevienniss%25C3%25A4%25204%2520prosentin%2520kasvu/#sth.ash.p2Mn75Tu.dpuf>. Luettu 19.11.2015

Mauno, E, Sjövall, J. Universum, Helsinki. Luento Universumin ammatillaiset 2015 – tutkimuksen tulokset ja tuoreet työnantajarankingit 2015. 3.11.2015

Modig, N, Åhlström, P. Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica publishing. Ruotsi 2013. Kolmas painos.

Sydänmaalakka, P. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki 2012.

Otala, Leenamajja. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. 2008

Parkkanen, Satu. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatioissa – Case Itä-Suomen Yliopiston opinto- ja opetuspalvelut. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto 2013.

Sakki, Jouni. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B prosessi. Hakapaino Oy. Espoo 2003. Kuudes uudistettu painos 2003

Pahkinen, Erkki. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. University Printing house, Jyväskylä 2012

Pitkänen, Perttu 2014. Tietoturvaluotteet ovat yksi tärkeimmistä hyökkäyksen kohteista. Taloussanomat

Porvari, Paavo 2013. Tietoturvallisuus liiketoiminnan johtamisessa, prosesseissa ja henkilöiden toiminnassa. 2. painos. Aalto University Publication series.

Sivusuo, Jaakko 2009. Aircraft Tikkakosken operatiivisen yksikön prosessien kuvaaminen ja mittauskohteiden esittely- processes characterization and introduction of measurement targets of aircraft tikkakoski's operational unit. Kandidaatintyö ja seminaari. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/61571/nbnfi-fe201005051798.pdf?sequence=3>. Luettu 19.2.2015

Six Sigma. Arvoa palveluihin ja tuotteisiin – Uusi näkökulma Leaniin. Päivitetty 26.11.2008. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/arvoa-palveluihin-ja-tuotteisiin-uusi-laehestymistapa-leaniin/>. Luettu 5.3.2016

Tampereen yliopisto KvaliMOTV.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 5.3.2016

Theseus.fi. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut.

https://www.theseus.fi/search?scope=%2F&query=hiljainen+tieto&rpp=10&sort_by=3&order=DESC&submit=Hae. Luettu 5.3.2016

Torkkola, S, 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki 2015

Tuominen, S, Pohjakallio, P. Työkirja, Työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY. 2012.

Turban, Efraim & Volonino, Linda 2010. Information Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy. 7. painos. International Students Version.

Tuurala, T. Päivitetty 29.8.2010 Prosessit

<Http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Luettu 19.2.2015

Visio Standard 2013, Microsoft 2015.

<https://products.office.com/fi-fi/Visio/visio-standard-2013-flowcharts-and-diagrams>

Luettu 14.2.2015

Weckroth, Taru 2015. Management consulting. Coursera, Vantaa.

Haastattelu prosessien kuvaamisen hyödyt ja haitat. 23.1.2015.

Williams, Jr.C Arthur & Heins, Richard M. 1985. Risk Management and Insurance. Fifth Edition. New York:McGraw-Hill. Julkaisuun viitattu teoksessa Porvari, Paavo 2013. Tietoturvallisuus liiketoiminnan johtamisessa, prosesseissa ja henkilöiden toiminnassa. Aalto University Publications.

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake (salattu)

Liite 2 Prosessilista (salattu)

Liite 3 Prosessikuvaus (salattu)

Liite 4 Ajankäytön tulokset (salattu)

Liite 5 Arvovirtakuvaus (salattu)

