

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2011

Merja Lankinen

SÄKYLÄN SOTILASKODIN TILOJEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMISPROSESSI



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma | Restonomi YAMK

Kesäkuu 2011 | 58 sivua

Ohjaaja Eija Koivisto

Merja Lankinen

SÄKYLÄN SOTILASKODIN TILOJEN JA TOIMINNAN KEHITTÄMISPROSESSI

Huovinrinteellä, Porin Prikaatin varuskunta-alueella on valmistunut suuri yli vuoden kestävä sotilaskotirakennuksen peruskorjaus. Peruskorjauksessa uusittiin kiinteistön koko talotekniikka sekä tuotanto-, varasto-, astianpesu-, myynti- ja sosiaalilat kokonaisuudessaan. Peruskorjauksen myötä tuotantotilojen kaikki koneet ja laitteet uusittiin, minkä vuoksi myös tuotantojärjestelmä muuttui.

Tämä kehittämistyö kuvaa Säskylän sotilaskodin muutosprosessia peruskorjaushankkeesta uuden toimintajärjestelmän luomiseen. Taustateorioina mukana kulkevat prosessiajattelu ja käytettävyys, joiden merkitys työssä korostuu juuri tilojen ja toiminnan kehittämisessä. Kehittämistyö koostuu rakentamis- ja väistöhankkeiden kuvauksista sekä kehittävän työntutkimuksen (Engeström 1995) mukaan luodusta uudesta toimintajärjestelmästä ja ekspansiivisen kehityssyklin hyödyntämismallista sotilaskotiin. Kehittämistehtävän tulos on työväline sotilaskodin johdolle muutoksen eteenpäin viemisessä kohti oppivaa organisaatiota ja toivottavasti myös tulevaisuudessa muiden vastaavassa tilanteessa olevien kollegoiden käyttöön.

Kehittävä työntutkimus perustuu osallistavaan lähestymistapaan, jossa työntekijät itse analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Menetelmässä toiminnan osatekijöiden väliset ristiriidat nähdään toiminnan kehittämisen liikkeellepanevana ja sitä eteenpäin vievänä voimana, jolloin toiminnan tavoitteena on ekspansiivinen kehittäminen.

Organisaation toiminnan muutos uuteen toimintatapaan edellyttää koko organisaation jäsenten sitoutumista muutokseen ja sen edellyttämään oppimisprosessiin. Ei riitä, että yhden tai useamman ihmisen oppimisprosessi veisi organisaatiotason muutosta läpi, vaan kaikkien jäsenten on sisäistettävä uudet toimintatavat ja ajatusmallit ja hyväksyttävä ne vanhojen toimintamallien tilalle.

ASIASANAT:

Työympäristöjen käytettävyys, prosessit, muutoslaboratorio, toimintajärjestelmä, ekspansiivinen oppiminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Hospitality Management | Master of Hospitality Management

June 2011 | 58 pages

Instructors Eija Koivisto

Merja Lankinen

THE DEVELOPMENT PROCESS OF SÄKYLÄ SOLDIER'S HOME PREMISES AND OPERATION

In Huovinrinne, Pori Brigade garrison area, more than a year-long renovation of the soldier's home has been completed. Renovation targets were property's whole building services and production, storage, dishwashing, sales and social premises and all these were totally renovated. With the renovation, all machines and equipment in production area was renewed, resulting also in the changed production system.

This development describes the changing process of Säkylä's soldier's home from the renovation project to the creation of the new operating system. The process of thinking and usability are coming along as background information and their meaning at work emphasizes in developing premises and operation. The development consists of descriptions of construction and dodge project and of new operating system and an expansive cycle of exploitation patterns for the soldier's home which was created according to developing work research. The result of the development task is a tool for the soldier's home management for leading the change towards learning organization and hopefully in the future also for other colleagues use in a similar situation.

The developmental work research is based on a participatory approach, where the workers themselves analyze and modify their own work. Conflicts between operation's components are seen as driving and moving power in the method and then the target of operation is expansive development.

The change of the operation of the organization for the new operating system requires commitment to the change and the learning process from all members of organization. It is not enough that one or more person in the learning process would get the change through at the level of organization but all members have to internalize new ways of operating and thinking and accept them for new operations model.

KEYWORDS:

Usability of workplaces, processes, modification laboratory, operation system, expansive learning

SISÄLTÖ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset | 7 |
| 1.2 Kohdeorganisaation kuvaus | 8 |
| 2 KEHITTÄMISMENETELMÄ | 11 |
| 2.1 Kehittävä työntutkimus | 11 |
| 2.1.1 Muutoslaboratorio | 11 |
| 2.1.2 Toimintajärjestelmä | 13 |
| 2.1.3 Ekspansiivisen oppimisen sykli | 15 |
| 3 SOTILASKODIN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT | 17 |
| 3.1 Prosessien johtaminen | 17 |
| 3.2 Tilat ja toiminta ennen peruskorjausta | 19 |
| 3.3 Sotilaskodin peruskorjaushankkeen suunnittelu- ja rakentamisprojekti | 20 |
| 3.3.1 Sotilaskodin suunnitteluprosessi | 21 |
| 3.3.2 Työmaakokoukset | 23 |
| 3.4 Työpajatyöskentely | 24 |
| 3.4.1 Käytettävyystudkimus osana kehittämistä | 25 |
| 3.4.2 Työpajakokoontumiset käytettävyyden selvittämisessä | 28 |
| 3.4.3 Henkilöstöpalaverissa käsitellyt kehittämiskohteet | 31 |
| 3.5 Väistökodin suunnittelu- ja rakentamisprojekti | 32 |
| 3.6 Poikkeusolojen toimintaprosessi ja toiminnan tavoitteet | 35 |
| 4 SOTILASKODIN TOIMINNAN KEHITTÄMISPROSESSI | 37 |
| 4.1 Prosessiajattelun avulla toiminnan muutokseen | 37 |
| 4.2 Toimintajärjestelmän ristiriidoista ekspansiiviseen oppimiseen | 44 |
| 4.3 Kehittävän työntutkimuksen menetelmien sisäistäminen tulevaisuuden toiminnan ja kehittämisen työkaluiksi | 52 |
| 5 YHTEENVETO | 54 |

LÄHTEET

KUVIOT

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Säkylän Sotilaskodin toiminnan muutosprosessi | 6 |
| Kuvio 2. Organisaatiokaavio (Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry 2011) | 9 |
| Kuvio 3. Muutoslaboratorio (Virkkunen ym. 2001,18) | 12 |
| Kuvio 4. Toimintajärjestelmän rakennemalli (Engeström 1995) | 13 |
| Kuvio 5. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström, 1995) | 16 |
| Kuvio 6. Prosessinäkökulmaa edistäviä toimenpiteitä. (Korhonen 2009) | 18 |
| Kuvio 7. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit (Laamanen 2001, 20) | 20 |
| Kuvio 8. Käytettävyys (Rothe ym. 2007, 32) | 27 |
| Kuvio 9. Säkylän sotilaskodin prosessikartta | 40 |
| Kuvio 10. Sotilaskodin tuotantoprosessi | 41 |
| Kuvio 11. Sotilaskodin asiakaspalveluprosessi | 42 |
| Kuvio 12. Sotilaskodin tukiprosessit | 43 |
| Kuvio 13. Sotilaskodin toimintajärjestelmän ristiriidat ennen remonttia | 44 |
| Kuvio 14. Sotilaskodin toimintajärjestelmän ristiriidat remontin jälkeen | 46 |
| Kuvio 15. Sotilaskodin työpajamalli toiminnan kehittämisen pohjaksi | 48 |
| Kuvio 16. Ekspansiivisen oppimisen syklimalli sotilaskodin toiminnan kehittämisen tueksi (Engeström 1995,92) | 49 |

1 JOHDANTO

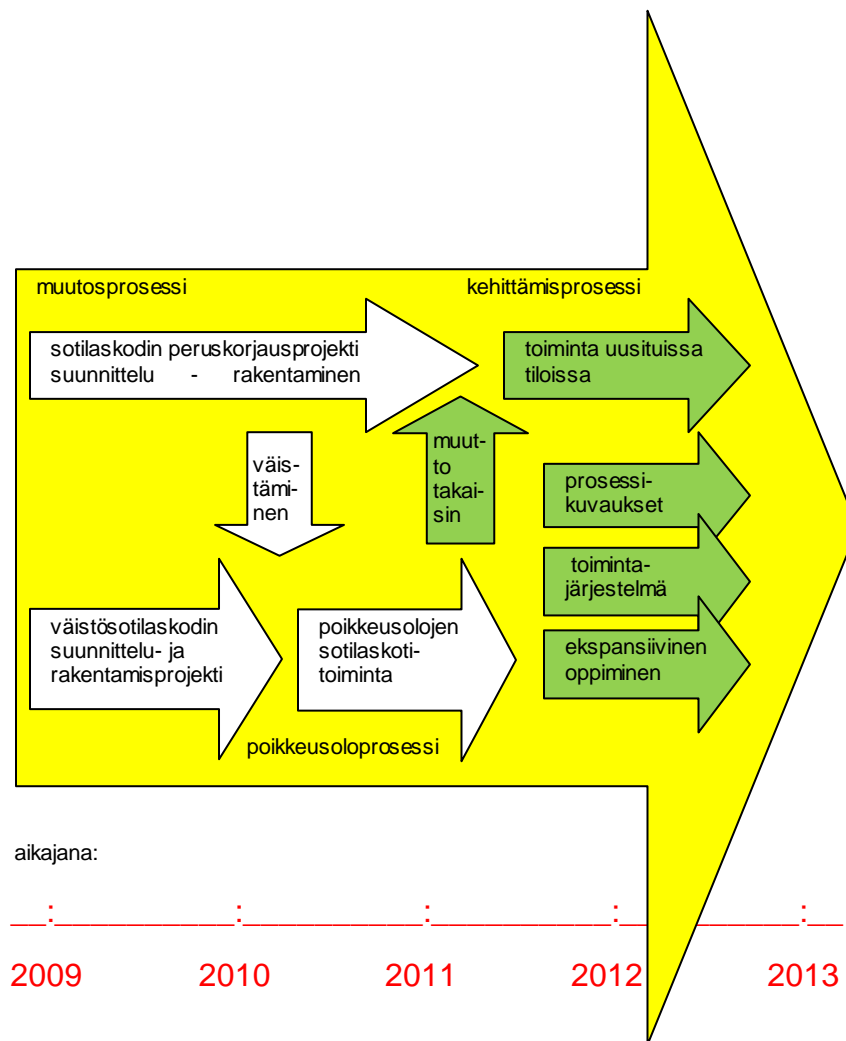
Oppiva organisaatio on ihannemalli, joka kykenee prosessoimaan kokemuksiaan ja sitä kautta oppimaan jokaisesta kokemuksesta. Organisaatio kerää, prosessoi ja käyttää informaatiota ja lähteinä ovat kaikki sidosryhmät; asiakkaat, työntekijät, toimittajat ja kilpailijat. Johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä, edistää kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia. Kaikilla työntekijöillä on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että oppimisprosessi edistyy ja organisaation toiminta kehittyy. (Viitala 2005, 50)

Tässä kehittämistyössä kuvataan Säkylän sotilaskodin muutosprosessia peruskorjaushankkeesta uuden toimintajärjestelmän luomiseen. Taustateorioina mukana kulkevat prosessiajattelu ja käytettävyys, joiden merkitys työssä kohdistuu juuri tilojen ja toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyö koostuu rakentamis- ja väistöhankeiden kuvauksista sekä kehittävän työntutkimuksen (Engeström 1995) mukaan luodusta uudesta toimintajärjestelmästä ja ekspansiivisen kehityssyklin hyödyntämismallista sotilaskotiin. Kehittämistyössä on kyse uuden toimintatavan käyttöön otosta, jonka organisaation johto on ennalta suunnitellut ja jota opiskellaan, muokataan ja tarkennetaan yhdessä työntekijöiden kanssa.

Kehittävän työntutkimuksen käynnistäminen työyhteisön kehittämiseksi vaatii työyhteisöltä aktiivisuutta ja sitoutumista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kun kehittämisen tarve on tunnistettu ja hyväksytty, voidaan lähteä etsimään yhdessä uusia ratkaisuja ja viemään ekspansiivista kehitystä eteenpäin. (Engeström 1995,146)

Kehittämistehtävän viitekehys on kuvattu prosessikuvion muodossa (kuvio 1), josta selviää, mistä sotilaskodin muutoksessa on kyse ja miten

sotilaskotirakennuksen remonti ja väistäminen vaikuttivat tulevan toiminnan suunnitteluun. Säskylän Sotilaskotiyhdistys (Yhd.) on saanut olla mukana rakennushankkeiden suunnittelussa ja rakentamisessa alusta saakka, ja jo hankesuunnitteluvaiheessa toiminnan muutoksen tarve on ollut suunnittelun perusta. Sen vuoksi hankekuvaukset on tuotu esiin toiminnan kehittämisen pohjiksi valaisemaan toiminnan ja tilojen muutosta. Prosessikuvaus kulkee aikajanaassa, mistä voi päätellä kehittämistehtävän merkitystä, ajankohtaisuutta ja kiireellisyyttä sotilaskodin kehittämisessä.



Kuvio 1. Säskylän sotilaskodin toiminnan muutosprosessi.

1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda muutosprosessin myötävaikutuksella uusittuun sotilaskotiin jatkuva toiminnan kehittämisen menetelmä toimintajärjestelmämallin ja ekspansiivisen oppimiskehän avulla, ja tuoda samalla sotilaskotiin oppivan organisaation toimintatapa. Tehtävä pyrkii avaamaan henkilöstölle ja sisarille prosessimaisen ajattelun näkökulmia ja samalla prosessikuvauksia hyödyntäen avaamme toimintajärjestelmien ristiriitoja ja seuraamme toimintamme keskeisten tavoitteiden kriittisiä pisteitä. Tavoitteena kehittämishankkeessa on juuri tavoitteellisen kehittämisen ja järjestyksen luominen sotilaskodin toimintaan. Tavoitteena on saada työntekijät ymmärtämään kokonaisuutta, oman roolinsa merkitystä organisaation toiminnassa ja sitä kautta luoda asiakkaille mahdollisimman hyvää ja laadukasta palvelua.

Käyttäjä käsitetään yleensä henkilönä, joka käyttää jotain konetta, laitetta tai muuta työvälinettä. (Wiktionary 2011) Tässä työssä käyttäjät ovat sotilaskodin kiinteistön käyttäjiä ja edustajia. Erottelen esille tulevat käyttäjät seuraavasti: Porin Prikaati (PorPr), Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry. (Yhd.) ja käyttäjän edustaja (Ed.).

Kuvaan sotilaskodin perusparannushankkeiden ja väistöhankkeiden kulkua käyttäjän (Ed.) näkökulmasta esitellen lyhyesti hankkeen etenemisen ja siihen liittyvät käyttäjää (Yhd.) koskevat havainnot. Aineisto koostuu hankkeen suunnittelu- ja työmaakokouspöytäkirjoista ja muistioista sekä käyttäjän (Ed.) omista havainnoista ja työpajatyöskentelyssä esille tulleista koko palkatun henkilökunnan näkemyksistä.

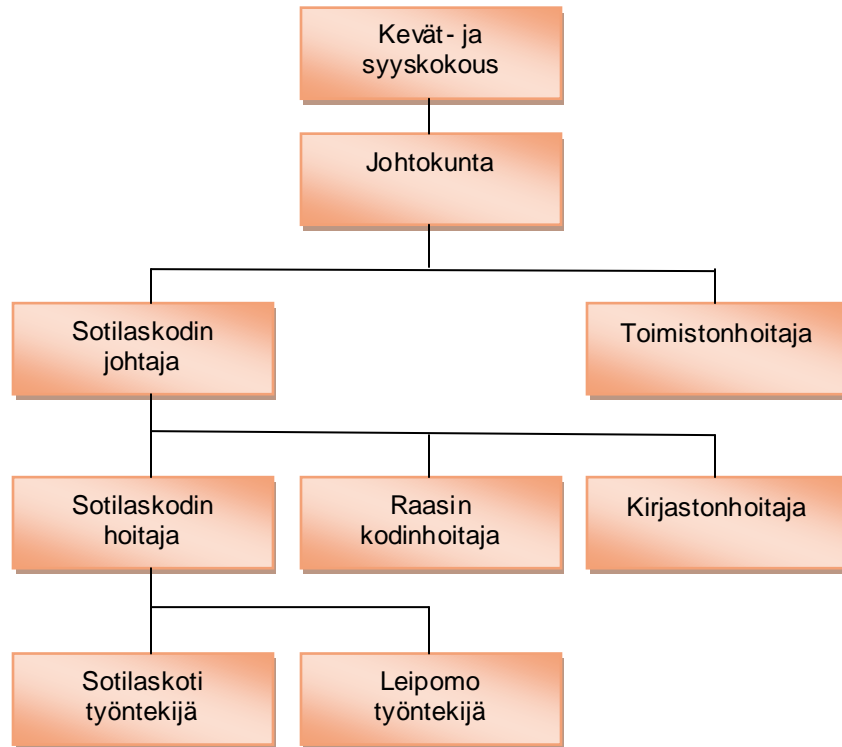
Kehittämistyön menetelmäksi soveltuu mielestäni parhaiten kehittävä työntutkimus, koska laaja käyttäjien kokemus- ja osaamistiedon kerääminen sitoo osapuolet kehitystyöhön ja mahdollisesti ennalta ehkäisee suuren muutosvastarinnan. Kehittämistehtävän tulos on työväline sotilaskodin johdolle muutoksen eteenpäin viemisessä kohti oppivaa organisaatiota ja toivottavasti myös tulevaisuudessa muiden vastaavassa tilanteessa olevien kollegoiden käyttöön.

Keskityn toiminnan kehittämiseen lähinnä prosessijohtamisen avulla, koska prosessiajattelu on antanut suuntaa kehittämishankkeelle alusta saakka. Työn ulkopuolelle jää projektien ja kehittämistoimenpiteiden arvioinnit, koska muutoksien hyväksyminen, uusien toimintatapojen oppiminen vievät aikaa, eivätkä tulokset olisi tässä vaiheessa kovinkaan luotettavia tunne- ja osaamistekijöiden ollessa vielä pinnalla. Arviointi liittyy myös kiinteästi käyttöön otettavan ekspansiivisen kehittämissyklin menetelmään, jolloin arviointi koko henkilökunnan osalta tulee sitä kautta läpikäytyä. Muutosprosessista kokonaisuudessaan olisi hyvä tehdä erillinen arviointi mm. johtamisen tai asiakkaan näkökulmasta katsottuna, jotka tässä työssä jäävät kokonaan huomiotta ja jotka ovat erittäin tärkeitä osapuolia toiminnan kehittämisessä.

1.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Säkylän sotilaskotiyhdistys ry on yksi Suomen 40 rekisteröityneestä sotilaskotiyhdistyksestä, jotka yhdessä sotilaskotiliiton kanssa muodostavat sotilaskotijärjestön. Sotilaskotijärjestön pääasiallisena tehtävänä on määrittää sotilaskotiyhdistyksille yhteiset toiminnan tavoitteet ja arvot, joita tulisi noudattaa kaikissa Suomen sotilaskodeissa. Sotilaskotiliitto on neuvova ja kouluttava, perinteitä vaaliva sekä uusia suuntaviivoja luova järjestö. Sotilaskotiyhdistykset ylläpitävät sotilaskoteja kasarmialueilla, leirialueilla ja maastossa. Yhdistykset tarjoavat asevelvollisille mahdollisuuden vapaa-aikana rentoutua ja kehittää itseänsä harrastusten parissa. Sotilaskotiyhdistyksissä päätäntävalta on yhdistysten kevät- ja syyskokouksilla. Toimeenpanovaltaa käyttää

vuosikokouksen valitsema johtokunta. Johtokunnan antamia valtuuksia toimeen pantee sotilaskotien sotilaskodinjohtajat ja – hoitajat.



Kuvio 2. Organisaatiokaavio (Säkylän sotilaskotiyhdistys 2011)

Säkylän sotilaskotiyhdistys on perustettu 1963 palvelemaan Porin Prikaatin varusmiehiä, vapaaehtoisessa asepalveluksessa palvelevia naisia, reserviläisiä, kantahenkilökuntaa sekä alueella työskenteleviä siviilejä. Sotilaskodin toiminta-ajatuksena on tarjota vapaa-ajanviettopalveluita asepalvelustaan suorittaville varusmiehille ja tukea tätä kautta heidän henkistä ja fyysistä hyvinvointiaan. Sotilaskodin tehtävä on palvella asiakkaita laadukkaasti, joustavasti ja ystävällisesti ilman taloudellista voiton tavoittelua mielekkäässä ja viihtyisässä ympäristössä. Sotilaskotiyhdistysten päämääränä on yhdistyksen jäsenistön maanpuolustusvalmiuden lisääminen niin, että yhdistys selviytyy puolustusvoimien kanssa sovitusta poikkeusolotehtävistä ja uusista kansainvälisistä haasteista sekä muista maanpuolustukseen liittyvistä tehtävistä. Toiminnan arvot painottuvat vapaaehtoisuuteen, osaamiseen,

itsensä kehittämiseen, joustavuuteen, rehellisyyteen, luotettavuuteen ja iloisuuteen.

Säkylän Sotilaskoti on rakennettu Porin Prikaatin alueelle 1967. Sotilaskodin kiinteistön omistaa Suomen valtio, sitä hallinnoi Senaatti-kiinteistöt, ylläpitää Puolustushallinnon rakennuslaitoksen Säkylän paikallistoimisto ja käyttäjänä toimivat Porin Prikaati ja Säkylän Sotilaskotiyhdistys. Sotilaskodin kiinteistön peruskorjaus valmistui helmikuussa 2011, joka mahdollistaa sotilaskodin toiminnot uusituissa ja ajanmukaisissa tiloissa.

Sotilaskodin palvelukonsepti koostuu kioski-, kahvila- ja grillipalveluista sekä kirjasto-, netti- ja lehtilukupalveluista niin varuskunta-alueella kuin maastossakin leirien aikana. Sotilaskoti on avoinna aamusta iltaan 364 päivää vuodessa ja asiakkaita käy päivittäin noin 1500–2000 henkeä, alokas- ja valaviikonloppuina jopa 6000 henkeä. Vuonna 2010 Säkylän sotilaskodissa palveltiin yhteensä yli 400 000 asiakasta. Asiakaspaikkoja on yhteensä n. 800 hengelle.

Sotilaskodin leipomossa ja keittiössä valmistetaan itse suurin osa myytävistä suolaisista ja makeista leivonnaisista. Sotilaskodin tiloissa työskentelee 19 palkattua ja yli 200 vapaaehtoista vihreää sisarta. Säkylän sotilaskotiyhdistyksen toimivaksi ja kannattavaksi jäseneksi pääsee jokainen yhdistyksen jäsenen ehdottama hyvämaineinen Suomen kansalainen, jonka yhdistyksen johtokunta hyväksyy. Vapaaehtoisten sotilaskotisisarten työpanos on sotilaskodin toiminnan ylläpidossa merkittävä.

Sotilaskotiyhdistyksen strategiset tavoitteet ovat hyvinvoivat ja maanpuolustusmyönteiset asiakkaat, toimivat kumppanuussuhteet, elinvoimainen yhdistys, osaava, oikein mitoitettu, hyvinvoiva henkilöstö sekä vakaa talous. (Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry 2011) Muutoksien myötä toiminnalle luotujen tulevaisuuden tavoitteiden merkitys kasvaa. Työntekijöiden ja vapaaehtoisten sisarien työtehtäviin, osaamiseen, keskinäiseen tasavertaisuuteen, jaksamiseen ja sitoutumiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota, koska uusiutunut työympäristö uusine laitteineen ja toimintatapoineen luo paineita alalla selviytymiseen.

2 KEHITTÄMISMENETELMÄ

2.1 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on 1980-luvun alussa voinut omintakeinen suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Engeström 1995,11)

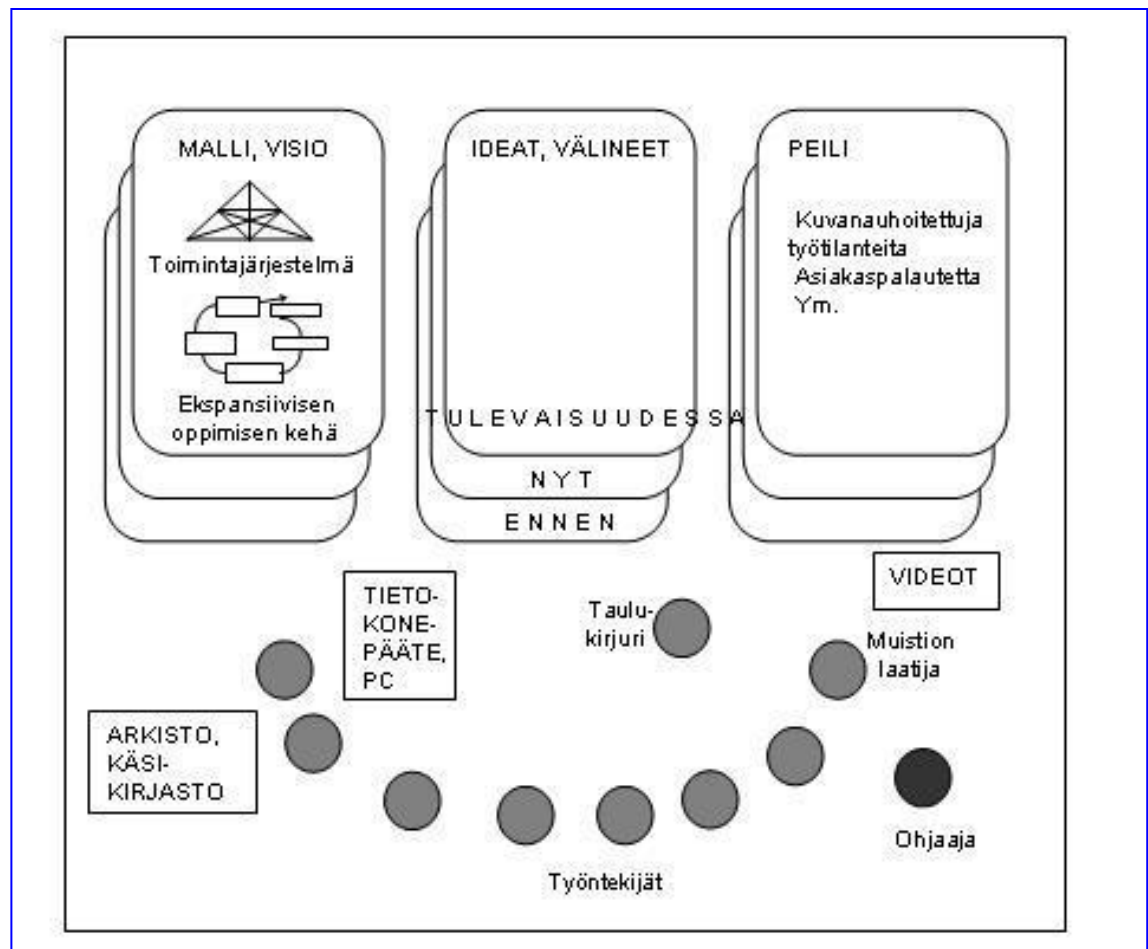
Kehittävä työntutkimus perustuu osallistavaan lähestymistapaan, jossa työntekijät itse analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Ratkaisuja ei saada ulkoapäin valmiina, vaan välineet luodaan työyhteisön sisältä käsin. (Engeström 1995, 12) Sen lähtökohtina ovat työn tarkastelu toimintajärjestelmässä. Kehittämisen käynnistäjänä ja eteenpäin vievänä voimana toimivat toiminnan ristiriidat ja toiminnan kehittämisen eri vaiheissa tapahtuu ekspansiivista oppimista. (Reunanen 2008) Ekspansiivisen oppimisen syklimallia käytetään kehittävässä työntutkimuksessa tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheistuksen pohjana. Kehittävän työntutkimuksen välineeksi kehitetty muutoslaboratorio on eräänlainen tutkimusprosessi, jossa prosessin ohjaaja ja osallistujat toimivat työkäytäntöjen tutkijoina, ja se pohjautuu ekspansiivisen oppimisen ideaan. Oppimistyöskentelyä leimaavat yleensä arkityössä pimennoissa olevat jännitteet, kuten esimerkiksi työntekijöiden käsitys omasta toiminnasta suhteessa organisaation käsitykseen toiminnasta. (Muutoksen tekijät 2011)

2.1.1 Muutoslaboratorio

Muutoslaboratorio on uusi osallistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi toteuttaa sekä syvällisiä toimintatavan ja – kulttuurin muutoksia että toiminnan jatkuvaa parantamista. Menetelmällä luodaan haastava tulevaisuuden visio sekä tuotetaan sellaisia käytännön ratkaisuja nykyisiin ongelmiin, jotka ovat askelia kohti uutta toimintatapaa. Muutoslaboratoriossa kehittäminen ei koske vain sitä, miten tehdään (toimintaprosessia), vaan myös sitä, mitä ja miksi tehdään (toiminnan kohdetta ja kokonaiskonseptia). (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 3-4,14)

Muutoslaboratorion tavoitteena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään toiminnan tarkoitusta ja kokonaisuuksia sekä arkityöhön liittyvien ongelmien

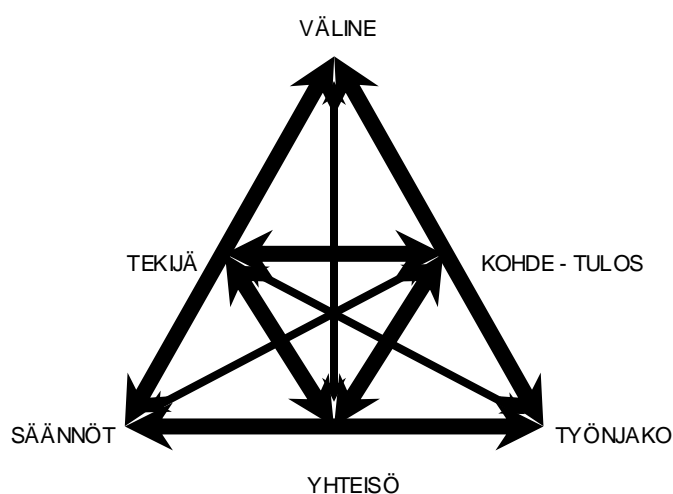
ratkaisukeinoja ja kehittämisideoita. Muutoslaboratorio menetelmä toteutetaan lähellä työtä, silti erillisessä työkäytännön kehittämistä varten luodussa ympäristössä, johon varataan toiminnan erittelyä, kehittämistä ja analysointia varten toisiaan täydentäviä välineitä ja aineistoa. Tarkoituksena on, että työntekijät voivat irrottautua heti ongelman esille tullessa kehittämään ja testaamaan toimintakäytäntöjään, ja näin arkityön ja laboratoriotyön rajanylitys helpottuu. Laboratorioon luodaan seinätaulu, joka muodostuu vaakasuunnassa kolmesta kentästä; peili, ideat ja välineet sekä malli ja visio. Vaakasuunnassa siirrytään havainnoista pelkistykseen ja syiden erittelyyn ja pelkistyksistä takaisin konkreettisiin käytännön ratkaisuihin. Pystysuunnassa taulu muodostaa kolme kenttää, jotka edustavat aikaa, eli ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Tämä taulu toimii yhteisen ajattelun välineenä, johon yhdessä koko työyhteisö kirjaa havaintojaan joko yhdessä pohtien tai erikseen. (Virkkunen ym. 2001, 14–17)



Kuvio 3. Muutoslaboratorio (Virkkunen ym. 2001,18)

2.1.2 Toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmä on kehittävän työntutkimuksen analyysiyksikkö, joka on työpsykologiassa käytetyn sanan teko, laajempi ja lupaavampi työn analysoinnin ja kehittämisen perusyksikkö. Toimintajärjestelmä määrittää yksilön tekojen ja yhteisöllisen toiminnan suhdetta, ja se tarjoaa työvälineen toiminnan sisäisten vaikutusrakenteiden analysointiin. Toiminnan käsitteen tärkeimmät tunnuspiirteet ovat kohteellisuus, välittyneisyys, moniäänisyys, historiallisuus ja sisäinen ristiriitaisuus. Vaikka työtehtävät opetettaisiin kuinka huolella erillisinä teknisinä suorituksina, jättämällä pohtimatta historiallisesti muovautuneita toimintajärjestelmiä, opetus ei siirrykään käytännön suorituksiin toivotulla tavalla. Aiemman toimintajärjestelmän mallit ja tottumukset pitäisivät purkaa, jotta uusien mallien merkitys selviäisi. Toisin sanoen opitaan kyllä annettuja tavoitteita ja suunnitelmia, mutta ei muodostu uudenlaista kulttuurisesti ja yksilöllisesti vaikuttavaa motiivia tai perspektiiviä, joka antaisi työntekijöille edellytykset itse asettaa ja muovata tavoitteitaan ja suunnitelmiaan. Jotta teolla olisi mieltä, yksilön on kyettävä näkemään se yhteydessä koko toiminnan motiiviin ja merkitykseen. (Engeström 1995, 40 - 44, 73) Toimintajärjestelmän analysoinnin avulla tuodaan toiminnan sisäiset suhteet ja vaikutusrakenteet näkyviksi, koska työorganisaatioissa yksittäisen teon tai tapahtuman välillisiä seurauksia sekä ongelmien ja ilmiöiden syitä on usein vaikeaa määrittää ja ratkaista. (Muutoksen tekijät 2011)



Kuvio 4. Toimintajärjestelmän rakennemalli (Engeström 1995)

Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan vakiintunutta, tietyn yhteisön toimintakäytäntöä, jonka tärkein elementti on toiminnan kohde. Vakiintuneisuudella tarkoitetaan sitä, että yhteisöllä on toimintaa varten olemassa sisäinen työnjako, tekijät, erityiset työvälineet ja vakiintuneet säännöt. Tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa työpaikan yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää. Yhteisö puolestaan tarkoittaa kaikkia niitä toimintajärjestelmän osanottajia, jotka jakavat saman kohteen. (Virkkunen ym. 2001, 19)

Työnjakokysymykset muuttuvat jatkuvasti uusien toimintamallien ja välineiden kehittymisen myötä. Yksilötasolla toiminnan ristiriidat tulevat esiin yksilöiden päivittäiseen työhön ja tekoihin liittyvinä vaikeuksina ja heihin kohdistuvina ristiriitaisina odotuksina ja vaatimuksina. Jotta vaikeudet voidaan voittaa, toimintajärjestelmän sisäiset ristiriidat pitää ratkaista arvioimalla koko toimintalogiikka uudelleen. Toimintajärjestelmän välille syntyy ristiriitoja silloin, kun toiminta tai jokin sen osatekijä muuttuu. Ristiriita tuo jännitteitä eri suuntiin vetävien osatekijöiden välillä ja niitä ratkaistaan pitkäkestoisesti työntekijöiden oppimisen kautta. Työntekijät tutkivat ja kehittävät omaa työtään, jolloin oppimisen kohteena on koko toimintajärjestelmän muutos. (Muutoksen tekijät 2011)

Kehittävässä työntutkimuksessa moniäänisyys tarkoittaa työpaikan osanottajien myötä ilmenevien intressien, taustojen ja näkökulmien moninaisuutta toimintajärjestelmässä. Moniäänisydessä ei ole kyse ainoastaan erilaisuudesta ja erillisyydestä, vaan myös viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Ääni muodostuu aina konkreettisessa tilanteessa ihmisen ilmaisemana, ja siksi äänet ovat myös muuttuvia ja kehittyviä, ja ääni voi vaihtua vuorovaikutustilanteen ajanakin. Moniäänisyys ei rajoitu pelkästään ajatteluun, sillä myös fyysisissä ja esineellisissä työsuorituksissa eli teoissa esiintyy laadullisesti erilaisia työtapoja ja tottumuksia, jotka juontavat juurensa usein erilaisista historiallisista olosuhteista ja työvälineistä. (Engeström 1995, 48–50)

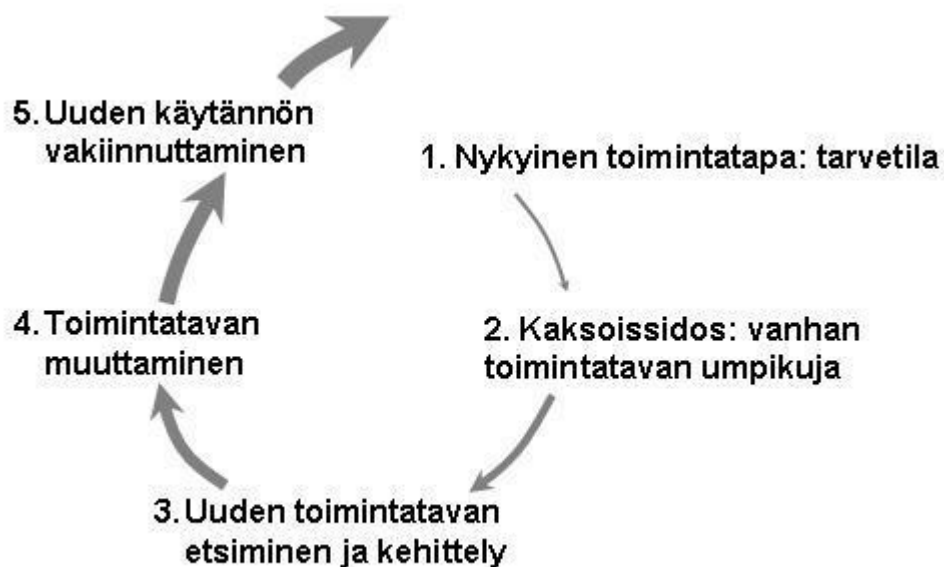
2.1.3 Ekspansiivisen oppimisen sykli

Ekspansiivisen oppimisen logiikka on avoin sykli, joka johtaa toimintajärjestelmän laadullisen muuttumiseen. (Engeström 1995, 88) Ekspansio tarkoittaa siirtymistä täysin uuteen toimintatapaan, joka ei ole kenelläkään etukäteen tiedossa, vaan syntyy kehittävän työntutkimuksen prosessin aikana. (Reunanen 2008)

Ekspansiivinen oppiminen on teoreettinen yleistys toiminnan kehittymisestä, jossa työntekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn kohdetta, tavoitteita ja tuotosta. Ekspansiivinen oppiminen edellyttää tiedollisen hallitsemisen lisäksi myös uusien välineiden, työnjakoratkaisuiden ja sääntöjen kehittämistä kuin myös toiminnan laadullista uudistamista. (Virkkunen ym. 2001,15) Ekspansiivisessa oppimisessa moniäänisyydellä on suuri merkitys tuoda esille erilaisia näkökulmia. Moniäänisyys merkitsee tässä työssä erilaisista taustoista, kokemuksista ja näkemyksistä koostuvien ihmisten mielipiteitä. Ne ovat tärkeitä juuri siksi, että moniäänisyys on voimavarojemme lisäksi myös suuri häiriöiden tekijä.

Kehittämisen prosessi on monivaiheista murroksien ja kriisien läpikäyntiä. Ennen uuden toimintatavan mahdollista syntyä toimintaan osallistuvien on tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarve, ja nähtävä se mahdollisuutena. Uutta toimintatapaa rakentava kehityssykli saattaa kestää vuosia. Yleensä yhden ongelman ratkaisu yhdellä alueella tuo yleensä uusia ratkaisuja vaativia ristiriitoja ja ongelmia ja myös vanhoja kipeitäkin asioita nousee pintaan. Kehitys on syklin edestakaista liikettä, pysähdyksiä ja ennalta arvaamattomia muutoksia. Muutoslaboratorion tavoitteena on tuottaa uudistuksia, jotka vievät ekspansiivista kehitystä eteenpäin. (Virkkunen ym. 2001,15)

Ekspansiivisen oppimiskehän avulla työntekijät voivat tunnistaa nykyisen toimintansa kehitysvaiheen ja sitä seuraavan ennakoitavissa olevan kehitysvaiheen, jonka avulla taas voidaan ohjata ja suunnitella tulevaa kehittämistyötä. (Virkkunen ym. 2001,20)



Kuvio 5. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström, 1995)

Sykli alkaa vakiintuneesta toimintatavasta, jota pitää kehittää. Kehittämistarpeen aiheuttavat yleensä erilaiset muutostarpeet ja toiminnan ristiriidat, jotka edellyttävät tilanteiden analysointia ja ristiriitojen käsitteellistä hallintaa. Tästä edetään uuden toimintamallin luomisvaiheeseen, jossa työyhteisön jäsenet suunnittelevat ratkaisuja nykyvaiheen ristiriitoihin. Ydinajatuksena on tuottaa uusi käsitys työn kohteesta, ja käsitys miksi ja mitä tuotetaan. Uuden kehittäminen motivoi työyhteisöä pyrkimään eteenpäin. Kun työnjaot, yhteistoimintamuodot ja strategiset työvälineet on kehitelty, uusi toimintamalli otetaan käyttöön arkityössä. Mahdollinen muutosvastarinta voi muuttaa uutta toimintamallia, voidaan joutua tekemään kompromisseja, voidaan joutua palaamaan lähtötilanteeseen tai voidaan tuottaa uusia radikaalimpia käytännön ratkaisuja. Vasta uuden toiminnan vakiinnuttua ja hyväksi arvioiduttua käytännöt alkavat vahvistua ja myöhemmin uudet muutostarpeet aloittavat taas syklin alusta. (Engeström 1995, 87–94)

3 SOTILASKODIN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN

LÄHTÖKOHDAT

3.1 Prosessien johtaminen

Perinteisesti johtaminen on asioiden johtamista tai henkilöiden johtamista tai molempia. Johtajalla täytyy olla tahto tehdä jotakin ja näkemys tulevasta, pitää olla visio ja strategia. Laadun johtaminen on laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja tarvittaessa toiminnan parantamista. Henkilöstöön luottamalla, vastuuta jakamalla, motivoinnilla, koulutuksella ja toimintaympäristö kunnossa pitämällä laatutavoitteita on helpompi johtaa. Laadun kehittämisen tärkein tehtävä on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, toiminnan tehostaminen ja varmistaminen sekä henkilöstön työtyytyväisyyden lisääminen. (Pesonen 2007, 57 - 73)

Prosessijohtaminen on liiketoimintatasolla strategista yrityksen suorituskykyä muuttavaa ja prosessitasolla lähinnä operatiivista, luotua suorituskykyä hyödyntävää ohjausta. Prosessijohtamisen vastuualueisiin kuuluu, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita, luodaan edellytyksiä suorituskykyiselle toiminnalle, vastataan osaamisen kehittymisestä, aineellisista ja aineettomista resursseista, sekä oikeista tuotekehitys- ja prosessivalinnoista. Prosessijohtamisessa organisaatio voidaan nähdä joukkoina pienryhmiä, jotka vastaavat prosessista. (Wikipedia 2011)

Prosessien johtaminen edellyttää prosessien selkeää kuvausta ja määrittelyä, koska ne ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon välineitä organisaation strategian toteuttamiseksi. Prosessien kuvaamisen tarkoitus on tehdä näkyväksi ja systematisoida organisaation toimintatavat. Vasta kun tunnetaan nykyiset toimintatavat, voidaan pohtia niiden kehittämistä. (Virtanen & Wennberg 2005, 113 - 115)

Prosessit jaetaan usein ydin- ja tukiprosesseihin, tämän lisäksi prosesseja voi jakaa hyvin monenlaisiksi ryhmiä. Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä, juuri niitä tehtäviä, minkä vuoksi organisaatio on olemassa, kun taas tukiprosesseilla luodaan edellytyksiä tehokkaalle ydintoiminnan toteutumiselle. (Virtanen & Wennberg 2005, 118) Prosessijohtamisen johtava näkökulma on asiakkaan parasta ajatteleva näkökulma. (Wikipedia 2011) Prosessijohtamiseen siirryttäessä on luovuttava perinteisestä johtamisesta ja organisaatiossa tulee johtaa toimintajärjestelmiä, osaamista ja ihmissuhteita. (Laamanen 2001, 33–34)



Kuvio 6. Prosessinäkökulmaa edistäviä toimenpiteitä. (Korhonen 2009)

Prosessijohtamiseen siirtyminen kuvataan asteittaisena kehityksenä prosessien tunnistamisesta; mitä tehdään ja miksi- vaiheesta tietoisuuden ja ymmärryksen; mitä vaikuttaa ja merkitsee- vaiheeseen ja siitä edelleen osallistumisen ja kehittämisen kautta sitoutumiseen. Esimiehen valmennus, koulutus ja tuki kulkee sivussa (Korhonen 2009) Meillä tämä voidaan rinnastaa yhdessä kehittämisen menetelmään, avataan prosessit henkilökunnalle, kehitellään niitä yhdessä, sovitaan pelisäännöt ja tavoitteet ja jaetaan vastuuta kehittämisestä ja tuloksista.

3.2 Tilat ja toiminta ennen peruskorjausta

Ennen peruskorjausremonttia, sotilaskodin tuotanto oli jakaantunut kolmeen eri pisteeseen; alakerrassa toimi leipomotuotanto, keskikerroksessa sijaitsevassa keittiössä jalostettiin leipomotuotteet myyntiin ja ulkona erillisessä grillivaunussa tuotettiin grilliherkkuja varusmiehille. Toiminnan ongelmana oli epätasaisesti jakaantunut työvoima- ja työaikaresurssit. Varastotilat olivat pieniä ja hajallaan pitkin taloa, astianpesutila ja henkilökunnan sosiaalitilat olivat keskellä keittiön tuotantotilaa haitaten päivittäistä tuote- ja henkilöliikennettä tuoden kuvaan myös erilaisia hygieniaongelmia.

Sotilaskodin asiakastilojen kuormitus on kasvanut varuskunnan vahvuuden kasvaessa ja sotilaskodin keittiö- ja leipomotilat varastoineen olivat heikkokuntoiset ja nykykuormituksella riittämättömät. Myös koneiden ja laitteiden elinkaari oli loppumassa, minkä vuoksi tilojen uusiminen oli erittäin tärkeää uusien koneiden ja laitteiden vaatimustasoa vastaavaksi.

Ennen remonttia kolmikerroksisen sotilaskodin alakerrassa sijaitsi n. 150 asiakaspaikan miehistösali, iltaisin auki oleva kioski, asiakkaiden saniteettitilat, leipomon tuotantotila, 5 eri varastotilaa ja tavaran vastaanottotila sekä 2 siivouskomeroa. Sotilaskodin keskikerroksessa sijaitsi n. 500 asiakaspaikan miehistösali, kaksipuolinen myyntilinjasto, nettibaari, johtajan toimisto ja keittiön tuotantotila, jossa myös astianpesuosasto, henkilökunnan pukuhuone, taukuhuone ja emännän toimisto olivat sulautettuna keittiön yhteyteen. Keskikerroksessa oli myös 3 pientä käteisvarastokomeroa, 3 kylmiötä ja 2 siivouskomeroa. Yläkerroksessa sijaitsivat lehtien lukusali, kirjasto, orkesterihuone ja hiljainen huone varusmiesten käytössä sekä johtokunnan kerho- ja toimisto- ja siivouskomero. Rakennuksessa oli myös elokuvasali varuskunnan käytössä erillisine sisäänkäynteineen.

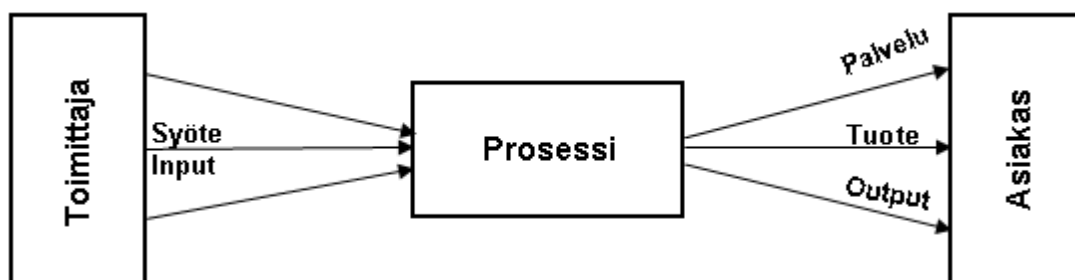
3.3 Sotilaskodin peruskorjaushankkeen suunnittelu- ja rakentamisprojekti

Prosessisana ymmärretään yleensä useissa eri merkityksissä, kuten muutoksen tai kehittämisen tai minkä tahansa toiminnan tekemisen yhteydessä. Prosessissa on kysymys kuitenkin yrityksen kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja tuloksellisuuttaan. Prosessien tehtävä on kuvata yrityksen toiminnan logiikkaa, sitä toimintojen sarjaa, minkä avulla yrityksen tulokset käytännössä saavutetaan. Prosessikuvausten avulla voimme selvittää omien tavoitteidemme saavuttamisen kriittisiä pisteitä, jolloin kehittäminen voidaan ohjata juuri oikeisiin asioihin. (Laamanen 2002)

Yrityksissä tapahtuvasta toiminnasta käytetään toimintaprosessi määritelmää. Laamasen (Laamanen 2001, 19) mukaan

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.

Prosessiajattelun idea lähtee liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Ensin kartoitetaan millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) voidaan tyydyttää asiakkaidemme tarpeet, sen jälkeen suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan asiakkaiden haluamat tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaaleja) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen 2001, 19- 21)



Kuvio 7. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit (Laamanen 2001, 20).

Projekti käsitteenä voidaan erottaa prosessi käsitteestä siten, että projektissa tehtävän toteutuksessa on aina alku ja loppu, projekti on prosessin ainutkertainen toteutus. (Laamanen 2001, 26) Projekti-sana on peräisin

latinasta, projectum, ja se tarkoittaa hanketta, suunnitelmaa tai ehdotusta, eli projekti tarkoittaa meillä tarkkaan suunniteltua hanketta tietyn päämäärän saavuttamiseksi. (Wikipedia)

Projekti on selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä ja ajallisesti rajattu kertaluonteinen tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa varta vasten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt resurssit ja panokset. (Hintsanen 2011)

3.3.1 Sotilaskodin suunnitteluprosessi

Pohjana suunnittelulle oli sotilaskodin tuotanto-, varasto- palvelu- ja sosiaalitulojen todella heikko kunto ja toiminnan tehostamisen tarve nykylakien ja vaatimusten tasolle. Käyttäjä (Ed.) sai olla mukana jo hankesuunnittelussa ja tilatarvekartoitusta tehdessä käyttäjä (Ed.) toi esiin tila- ja toimintakuvauksien lisäksi tiloista aiheutuneita toiminnan ongelmia vertaillen sen hetkisiä oloja mahdolliseen minimitaloitetasoon sekä kartoitti tässä vaiheessa myös näkymiä tulevaisuuden tavoitteille. Tästä käyttäjä (Ed.) lähti peruskorjaushankkeen suunnitteluryhmän johdolla päivittämään tarpeita ja toiveita rakennussuunnittelun pohjaksi. Käyttäjä (Yhd.) sai valtuudet olla määrittelemässä haluamaansa palvelun tasoa, tilatarpeita ja vaatimuksia korjattaville tiloille.

Suunnitteluprosessin tärkein vaihe on ns. karkea suunnittelu, jolloin päätetään tuotannon taso, määritellään tarvittavat resurssit sekä sopeutetaan asiakkaiden toiveet ja tuotannon mahdollisuudet toisiinsa. Tuotantosuunnittelun olennaisin tekijä on myös kapasiteetti, jolla tarkoitetaan yrityksen tuotantokykyä. Kapasiteetti sisältää yrityksen resurssit, kuten tuotantotilat, henkilöstön, koneet ja laitteet sekä rahoitusresurssit. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2002, 233 - 237)

Sotilaskodin peruskorjaushanketta oli haviteltu useita vuosia ja useiden hankesuunnitelmien verran, kun lopulta 2009 alettiin päivittää 2007 laadittua hankesuunnitelmaa. Koska toimimme vain käyttäjänä Porin Prikaatin tiloissa, vaikutusmahdollisuutemme hankkeen eteenpäin viemisessä olivat pieniä. Ehkä

se, että sotilaskotitoiminnalle on tulevaisuudessakin kysyntää, ja toiminnalle on selkeät tehtävät, myös mahdollisina kriisiaikoina osana kriisinajan huoltoa, vaikuttivat hankkeen läpiviemiseen. Onneksi suhteet ovat hyvät ja puolestapuhujia riitti, ja vuosia kestänyt tavoite savutettiin.

Hanke toteutettiin senaatti-kiinteistöjen omistajarahoitteisena peruskorjauksena siten, että Puolustusvoimien kanssa sovittiin erikseen perusparannustoimenpiteiden vuokra vaikutus. Hankkeessa toteutettiin Senaatti-kiinteistöjen vahvistamia kestävä kehityksen periaatteita, huoneala sisältäen käytävät ja tekniset tilat ovat 2890 m². (Jokela, 2007) Hankkeen tavoiteaikataulun mukaisesti rakennuttajakonsultti valittiin tammikuussa 2009 ja suunnittelijat valittiin helmikuussa 2009. Rakennustöiden oli tarkoitus käynnistyä purkutöillä joulukuussa 2009 siten, että rakennus on valmis joulukuussa 2010. Urakoitsijoiden ja tarvikkeiden toimittajien kilpailuttamisesta vastasi rakennuttajakonsultti, jonka urakoitsijoita kilpailutettaessa oli noudatettava kulloinkin voimassa olevia julkisista hankinnoista annettuja määräyksiä ja ohjeita. Rakentaminen toteutettiin kiinteähintaisena jaettuna urakkana. Rakennusurakoitsija toimi pääurakoitsijana, jolle muut urakoitsijat alistettiin ja rakentamisen toteutuksessa noudatettiin rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja. Hankkeen ensisijainen dokumenttien julkaisupaikka on internet -pohjainen projektipankki. (Buildercom 2011)

Rakennushankkeen 1. suunnittelukokous pidettiin 5.3.2009 ja viimeinen 7. kokous 15.10.2009, jossa paikalla olivat käyttäjän edustajat sotilaskodista ja Porin Prikaatista, kiinteistön omistajan Senaatti-kiinteistön edustajat, Puolustushallinnon rakennuslaitoksen edustajat projektin johtajan ja valvojen ominaisuudessa sekä arkkitehdit ja suunnittelijat. (Buildercom 2011)

Käyttäjällä (Ed.) oli tilojen suunnittelussa pohjana jo ennalta hahmoteltu tilojen-, toiminnan-, laitteiden- ja tuotannosuunnitelman muutoskehys, jonka pohjalta yhdessä keittiösuunnittelijan avustuksella tiloja hahmoteltiin tulevan toiminnan mukaisiksi. Esimerkiksi tuotannosuunnitelman muutosluonnos oli kehittynyt käyttäjälle (Ed.) vuosien varrella työyhteisön toimintaa havainnoidessa,

kehityskeskusteluja käydessä ja henkilökunnan palavereissa ilmi tulleiden asioiden kautta, sekä seuraamalla ammatillista kehitystä kirjallisuutta lukemalla, kursseilla ja havainnoimalla ulkoista ympäristöä matkoilla ollessa ja vieraita palveluita käyttäessä.

Kun tiloja suunniteltiin yhdessä, käyttäjällä (Yhd.) oli toimitiloille oleellisia toiminnallisia vaatimuksia, joilla oli merkitystä laadukkaiden palvelujen tuottamisessa. Näitä olivat mm. muunneltavuus, käytettävyys ja turvallisuus. Kun tarpeet tuli selvitettyä suunnittelijoille, he muokkasivat tilavaatimukset tilaominaisuuksiksi, joihin vaikuttavat myös rakentamisen määräykset ja rakennushankkeen budjetti. Kaikkia tavoitteita sotilaskoti ei saanut, mutta hyvässä yhteisymmärryksessä suunnitelma saatiin toteutukseen.

3.3.2 Työmaakokoukset

Työmaan aloituskatselmus pidettiin 10.2.2010 ja 1. työmaakokous pidettiin 17.2.2010 ja viimeinen 11. työmaakokous pidettiin 15.12.2010, jolloin myös tilojen olisi pitänyt olla avainten luovutusvalmiudessa. Hankkeen valmistumisaikataulu pitkittyi kahdella kuukaudella pääurakoitsijan aikataulupoikkeamien vuoksi. (Buildercom 2011) Käyttäjä (Yhd.) sai avaimet käteen 15.2.2011, neljännen vastaanottotarkastuskokouksen jälkeen, vaikka työmaa ei ollut edelleenkään täysin valmiina.

Työmaakokouksissa käyttäjän edustajilla ei ole erityistä merkitystä muuten kuin työmaakierroksilla havaittujen ongelmien esille tuomisessa. Kokouksissa oli käyttäjän (Yhd. ja PorPr) osalta tärkeintä lähinnä se, että oltiin tietoisia remontin etenemisestä ja siten voitiin ajoittaa omien suunnitelmien toteuttamista ja informoida remontin etenemistä Porin Prikaatin ja Sotilaskotiyhdistyksen johdolle sekä jäsenistölle. Muuten työmaa, varsinkin loppuvaiheessa, työllisti käyttäjää (Ed.) kohtalaisesti. Esille tuli paljon asioita, joita ei ollut osattu ottaa

huomioon suunnitteluvaiheessa tai niillä ei ollut vielä silloin mitään merkitystä. Käyttäjää (Ed.) työllistävät asiat liittyivät aina jollain tavalla joko käyttäjän (Yhd.) toimintaan tai tarpeisiin, joita urakoitsijat halusivat täsmentää. Sotilaskoti hankki kaikki tuotantoon liittyvät irtaimet koneet itse omalla rahoituksellaan, minkä vuoksi koneiden ja laitteiden tarvitsemat erityisominaisuudet ja tarpeet toivat koko ajan lisäylyksiä, vaikka niille oli suunnitteluvaiheessa jo tarpeet määriteltä. Myös laitteiden toimittamisesta työmaalle tuli käyttäjälle (Ed.) paljon harmia, koska urakoitsija otti laitteet vastaan tietämättä, mitä laitteita oli tulossa ja mitä lähetykset sisälsivät. Käyttäjä (Ed.) joutui myös korjailemaan tarjouspyyntöasiakirjojen ja laitehankintalistojen ristiriitaisuuksia toimittajan kanssa, koska käsitteitä ymmärrettiin niin suunnittelijoiden, toimittajien kuin käyttäjänkin (Ed.) näkökulmasta hyvin eri tasolla. Täytyy olla tarkkana jokaisen laiteen mallinnumeroissa ja kirjaimissa, jotta laitteet varmasti ovat niitä, joita luulee ostaneensa.

Käyttäjä (Ed.) koki hyväksi sen, että käyttäjä saa osallistua työmaan etenemiseen suoraan urakoitsijoiden kanssa, koska lopulliset ”kaappien paikat” saadaan heti oikein ja käyttäjälle (Yhd.) mieleisiksi.

3.4 Työpajatyöskentely ympäristön kehittämisen välineenä

Kehittyminen ja kehittäminen merkitsevät eri asioita. Jonkin asian kehittyminen on prosessi, joka on arvioitavissa ulkoa sisäänpäin, kuten tunnistettavuus, avoimuus, läpinäkyvyys, intuitiivisuus ja koettavuus käsitteillä. Jonkin asian kehittäminen on taas dynaaminen, erityisiä toimenpiteitä edellyttävä prosessi, johon liittyy käsitteet systemaattisuus, tehokkuus, kokemuksellisuus, refleksiivisyys ja tuloksellisuus. Prosessissa korostuu toimijoiden oma aktiivinen osallistuminen hankkeen suunnitteluun, toteuttamiseen ja tulosten hyödyntämiseen jatkuvassa kehittämis- ja parannustyössä. (Anttila 2007, 11) Anttilan mukaan kehittämishankkeiden tulee ohjata työyhteisöjä innovatiivisuuteen, luovan työskentelyn ja kokeilun kautta työssä oppimiseen.

Työ ei saa olla pelkästään annettujen ohjeiden noudattamista, vaan oma-aloitteista, innostavaa uusien ajatusmallien luomista ja toteuttamista. (Anttila 2007, 12) Sotilaskodin kehittämistyön tarkoituksena on paremman työ- ja palveluympäristön, työilmapiirin, ja tehokkaamman toimintajärjestelmän luominen yhdessä koko työyhteisöä hyödyntäen.

Loppukäyttäjän eli tässä työssä palkatun henkilökunnan osuus peruskorjaushankkeen suunnittelussa oli merkittävää. Vaikka keittiösuunnittelijan ammatillinen kokemus ja koulutus antavat hyvän pohjan toimintojen suunnitteluun, ei pidä väheksyä työntekijöiden mielipiteitä siitä ympäristöstä, jossa he joka päivä työskentelevät. Esimiehet ja suunnittelijat eivät aina voi huomata pieniä asioita ympäristössä, jotka työtä tehdessä voivat aiheuttaa suurta harmia. Henkilökunnan ottaminen suunnitteluun mukaan vaikuttaa jokaisen omaan työhön ja työympäristön kehittämiseen. Näillä keinoilla ennalta ehkäistään mahdollista jälkikäteen tullutta yksisuuntaista palauteryöppyä ratkaisujen onnistumisesta. Yhdessä tehden jaamme vastuuta suunnittelun onnistumisesta ja mahdollisimman hyvästä lopputuloksesta. Tällöin onnistumisesta saadut palautteet voidaan myös jakaa yhdessä, mikä taas motivoi työyhteisöä kehittämään ja kehittymään edelleen.

Perustimme sotilaskodin toimistoon pysyvän muutoslaboratorion kaltaisen työpajan, jossa työstimme erilaisin kokoonpanoin eri ajanjaksoina tiloihin liittyviä käytettävyyden ongelmia. Työpajaa kuvaan lähinnä tilana, jossa kokosimme ja säilytimme yhdessä kerättyä aineistoa ja materiaalia. Kokoontumisien välisinä aikoina aineistoa oli helppo käydä pohtimassa ja arvioimassa työn lomassa. Väistötiloihin siirryttäessä työpaja siirtyi henkilökunnan taukotiloihin, jossa myös kehittämissalavereita jatkettiin.

3.4.1 Käytettävyytutkimus osana kehittämistä

Käytettävyyden teoria on kulkenut taustateorian mukana koko kehittämisprosessin ajan sotilaskodin rakennushankkeen suunnittelusta ihan

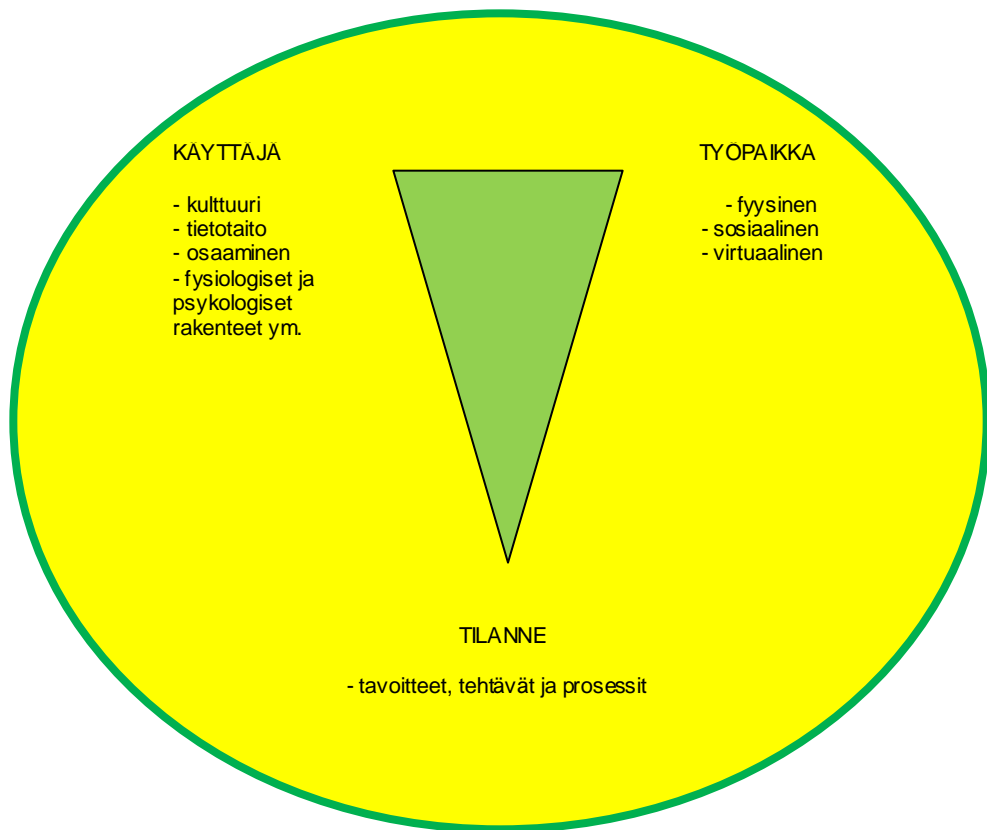
toiminnan suunnitteluun asti. Käytettävyydessä tarkastellaan juuri tilojen soveltuvuutta niin käyttäjien kuin asiakkaidenkin tarpeisiin ja on erittäin tärkeä tilojen ja jopa toiminnan suunnittelussa. Kehittämistyön aineistoa kerätessä totesimme myös meidän osalta ihan käytännössä, että käytettävyyden ongelmat eivät ole vain tilojen ongelma vaan myös toiminnan ongelma.

Käytettävyys on hyvin poikkitieteellinen tieteenala, joka käsittelee ja tutkii tuotteen tai tilan hyviä tai huonoja ominaisuuksia. (Kuutti 2003,14)

Käytettävyys, usability, on apuvälineen tai muun valmistetun esineen, palvelun tai ympäristön helppokäyttöisyyttä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Wikipedia 2011)

ISO 9241–11-standardin mukaan käytettävyyden mittareina voidaan pitää vaikuttavuutta, tyytyväisyyttä, tehokkuutta, muistettavuutta, opittavuutta ja virheiden määrää. Vaikuttavuudella tarkoitetaan käyttäjän tavoitteiden saavuttamisen onnistumista, tyytyväisyydellä tarkoitetaan tilojen, palveluiden tai tuotteiden käyttöön tai tulokseen liittyvää mielihyvää ja tehokkuudella tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamista suhteessa käytettyihin resursseihin. Muistettavuus kertoo siitä, miten helppoa jo aiemmin laitteen käytön oppineen henkilön on palauttaa mieleen laitteen käyttö ja sen toiminnallisuus, kun taas opittavuudella tarkoitetaan sitä, miten helposti ja nopeasti käyttäjä oppii uuden toimintalogiikan. Virheiden määrällä tarkoitetaan nimenomaan käyttäjän suorittamissa toimenpiteissä tapahtuvien virheiden määrää. (Wikipedia 2011)

Tuote- ja tilasuunnittelijat suunnittelevat tiloja ja tuotteita usein omasta näkökulmastaan ja unohtavat, miten asiakas kokee käytettävyyden. Martti Mäntylän (Saariluoma, Kamppinen & Hautamäki 2001, 128 – 129) mukaan tuote on käytettävä, jos se on käyttäjänsä mielestä hyödyllinen, miellyttävä ja helppokäyttöinen. Jokaisen käyttäjän odotukset, tavoitteet, fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet sekä eri tilanteet rajaavat käytettävyyden kokemista. Käytettävyyden ilmiöön kuuluu olennaisesti tuotteen käyttäjä sekä hänen tietonsa ja taitonsa, käytetty tuote ja sen tarjoamat toiminnot ja ominaisuudet, sekä käyttötilanne, käyttäjät ja tehtävät, tarkoitukset tai pyrkimykset, joihin tuotteen käyttäminen liittyy.



Kuvio 8. Käytettävyys (Rothe, Nenonen & Rasila 2007, 32)

Käytettävyys kuviossa 8 kuvaa myös sotilaskodissa tapahtuvaa muutosta. Kun fyysisen työpaikan, eli työtilojen käytettävyys parantui peruskorjaushankkeen myötä, se vaikuttaa ratkaisevasti käyttäjään ja tilanteeseen. Uudet tilat, koneet ja laitteet muuttivat prosesseja ja tehtäviä, mitkä taas vaativat työntekijöiltä uuden oppimista ja uudenlaista asennetta toiminnan kehittämiseen. Tilojen käytettävyys on hyvä vasta silloin, kun kaikki kolmion osatekijät ovat kunnossa.

Rakennuksien käytettävyys on ilmiö, johon kuuluu rakennus, käyttäjä ja tilanne. Yhdessä nämä muodostavat ja vaikuttavat käytettävyyteen, ja jos yhdessä osatekijässä tapahtuu muutosta, se vaikuttaa koko lopputulokseen. Käytettävyyden parantaminen ei siis välttämättä aina vaadi parannuksia rakennuksessa ja työympäristössä, käytettävyyttä voidaan parantaa myös esimerkiksi opastamalla käyttäjää tai muuttamalla työprosesseja. Jotta rakennuksen suorituskykyä käytettävyys-mielessä voidaan mitata tietynä ajankohtana, on ensin määriteltävä käyttäjät ja näiden tehtävät, sillä

käytettävyys muuttuu käyttäjien ja heidän tehtävien muuttuessa. (Rothe ym. 2007, 32 – 33)

Käytettävyiden tarkastelu ei ole pelkästään kohteiden ja kokemusten keräämistä, vaan se on parhailaan oppimisprosessi, joka lisää osaltaan käyttäjien tietoisuutta ympäristöstään ja sen kehittämisen mahdollisuuksista. (Rothe ym. 2007, 5)

On tärkeää ymmärtää rakennuskohteen toimivuutta siellä tapahtuvan toiminnan ja prosessien näkökulmasta. Toiminnallista käytettävyyttä arvioimalla voidaan kehittää yrityksen prosesseja ja strategioita. (Rothe ym. 2007, 20–21)

Tulevaisuudessa toimitilojen ja rakennusten suunnittelussa tulisi tarkastella käyttäjäorganisaatioiden tarpeita ja kyseenalaistaa tilojen kokonaisvaltaista kykyä tukea käyttäjän ydintoimintaa. Arvioinneissa tulisi pohtia myös, miten työprosesseja voidaan kehittää, sekä millaiset tilat tukisivat näitä parhaimmalla tavalla. Tiloja tulisi tutkia ennen kaikkea käyttäjien näkökulmasta, ei pelkästään määräyksiä ja standardeja vasten. (Rothe ym. 2007, 23)

3.4.2 Työpajakokootumiset käytettävyyden selvittämisessä

Käytettävyyteen liittyvä aineisto kerättiin havaintoja kirjaamalla hyödyntäen peruskorjattavien tilojen pohjapiirroksia ja peruskorjaushankkeen suunnittelun luonnoskuvia sekä käytettävyyteen liittyviin ennakkokysymyksiin vastaamalla. Kehittämistyöhön osallistui koko palkattu henkilökunta eri kokoonpanoin työaikojen ja mahdollisuuksien puitteissa. Käytettävyyttä arvioitiin vain tiloissa työskentelevien sotilaskodin palkatun henkilöstön näkökulmasta sen vuoksi, koska remonttihanke sai alkunsa juuri tuotanto-, varasto- ja sosiaalityötilojen ongelmista.

Kokootumisia oli kaiken kaikkiaan 10 kappaletta, joista 3 kokootumiskertaa; (1.7., 7.7. ja 14.7.09) olivat pelkästään remonttihankeeseen liittyvää työpajakokootumista. Jokaisessa kokootumisessa oli eri osallistujat, koska työstä on vaikeaa irrottaa kaikkia työntekijöitä yhtä aikaa. Kokootumisissa pohdimme vanhojen toimitilojen käytettävyyso ongelmia. Käytimme apusanoina

eri käytettävyyden osa-alueita, joiden kautta etsimme tilojen ongelmakohtia. Käytettävyyden apusanoja olivat: käytettävyys, turvallisuus, viihtyvyys, löydettävyys ja saavutettavuus. Etsimme tiloista aiheutuvia toiminnan ongelmia ja pohdimme keinoja, miten vältämme ongelmien siirtymisen uusiin korjattuihin tuotantotiloihin. Esimies kirjasi havainnot paperille. Kirjauspaperit jätettiin istuntojen jälkeen pöydälle, jolloin jokaisella oli mahdollisuus jälkikäteen lisätä asioita.

Yhteenvedona edeltävistä työpajakokoontumisista kirjattiin seuraavaa: Käytettävyyttä pohtiessamme esille tuli mm. se, että tuotantopisteet ovat kaukana toisistaan, ja varastot ovat ahtaat ja kaukana tuotannosta ja palvelusta. Työpisteissä on huono valaistus, välillä on kylmää ja vetoisaa ja välillä taas liian lämmintä. Työ- ja pöytätilaa ei ole riittävästi, käytävätilat ovat ahtaat ja mihin kerääntyy tavaraa sekä ovet avautuvat toisia ovia kolhien. Viemärien kanssa on jatkuvia ongelmia, ja siivous on hankalaa miehistösalin montussa.

Turvallisuutta pohdittaessa totesimme, että tuotantotiloissa kuljetaan siviilivaatteissa pukuhuoneiden ollessa juuri tuotantotilojen keskellä, jolloin tuotetaan ylimääräisiä hygieniaongelmia. Liukuovi katsottiin myös tarpeelliseksi tuotantotilojen ja salin välille työrauhan ja hygienian turvaamiseksi. Meluongelmaan toivottiin ratkaisua, kuten myös huonoon ergonomiaan, valaistukseen ja ilmankiertoon.

Viihtyvyyttä haettiin pohtimalla miehistösalin ilmettä ja keskusradion asentamista myös tuotantotiloihin. Saavutettavuus nosti esille ainaisen saniteettipaikkojen kyselyn ja esteettömyys muistutti siitä, että esimerkiksi liikuntarajoitteisia ei sotilaskodissa ole huomioitu lainkaan. Asiakkaiden pitkät jonotusajat iltaisin herättivät myös keskustelua ja tarvetta muutokseen.

Käytimme myös seuraavia kirjallisia apukysymyksiä ongelmiin paneutuessamme (Nenonen 2009):

1. Tarkkaile päivittäistä työympäristöäsi. Milloin työympäristö tukee parhaalla mahdollisella tavalla toimintaasi?
2. Milloin työympäristösi saa sinut vihaiseksi, tyytymättömäksi?

3. Milloin koet, ettet saa tehtyä ympäristösi ominaisuuksista johtuen sitä, mitä olet tekemässä?
4. Kiinnitä huomiota työhösi saapumiseen, sinne asettumiseen, siellä olemiseen eri toimineen ja sieltä lähtemiseen. Mitä kokemuksia havaitset?
5. Mitkä seikat työympäristössäsi (tilat, paikat, palvelut, välineet) vaikuttavat siihen, että olet tehokas, tuottava ja tyytyväinen?
6. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että olet tehoton, tuottamaton ja tyytymätön?

Kirjallisiin kysymyksiin oli vastannut vain 5 henkilöä. Vaikka vastaajien lukumäärä oli pieni, he olivat pohtineet kysymyksiä syvällisesti. Kirjallisissa vastauksissa esiintyi mm. seuraavia asioita:

1. Työympäristö tukee toimintaa silloin, kun ilmapiiri on hyvä, yhteistyö pelaa työntekijöiden kesken, työhön liittyvät toiminnot ovat järkeviä ja tarvittavat laitteet ja välineet ovat toimivia.
2. Työympäristö saa vihaiseksi ja tyytymättömäksi silloin, kun tiloissa on väärä lämpötila; on vetoista, kylmää tai kuumaa. Tyytymättömyyttä aiheuttavat myös tilojen ahtaus ja meluisuus tai valoa ei ole riittävästi. Tiloista riippumattomiksi käytettävyyden ongelmiksi koettiin luottamuspula, toisten jälkien siivous, ”ei oon” myyminen, uudistushitaus, eristyneisyys ja informaation heikkous.
3. Ympäristöstä johtuviksi työnteon esteiksi koettiin tilojen ahtaus, epäkäytännöllisyys ja epäjärjestys sekä raaka-aineiden ja tarvikkeiden puutteet, esimerkiksi jäiset tuotteet.
4. Ympäristön havainnointia ja työhön tuloa, töissä olemista ja töistä lähtemistä arvioitiin enemmän toimintaan kuin tiloihin liittyvinä seikkoina. Työyhteisön hyvää henkeä ja toiminnan rutiineja pidettiin tärkeänä toiminnan edellytyksenä. Tiedonkulku, työntekijöiden arvostus sekä tuen ja avun saaminen koettiin huonoksi. Pimeät ja kapeat yläkerran kierreportaat, yläkerran huono valaistus ja lehtilukusalin epäjärjestys sekä yleinen siivouksen heikko taso tuli vastauksista usein esille.

5. Tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen vaikuttavat seikat ympäristössä ovat järjestyksessä olevat tilat, toimivat välineet, raaka-aineiden tuoreus ja riittävyys, työntekijöiden sopiva määrä ja hyvä yhteistyö.
6. Tehottomuuteen, tuottamattomuuteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat ahtaat tilat, turha kuljeskelu ja kiertely sekä hiljaisena aikana järkevän tekemisen puute. Myös oma mieliala, työvälineiden toimimattomuus ja hitaus, ”ei oon” myyminen ja tuotannon ongelmat vaikuttavat em. ilmiöihin.

3.4.3 Henkilöstöpalavereissa käsitellyt kehittämiskohteet

Seuraavat 7 kokoontumiskertaa; (31.8. ja 22.10.09 sekä 10.5., 19.8., 23.9., 19.10. ja 9.11.10) olivat normaalien henkilöstöpalaverien yhteydessä pidettäviä kokoontumisia, joissa käsiteltiin sen hetkisiä rakennushanketilanteita ja niihin liittyviä esille tulleita kehittämiskohteita. Esille tuli mm. se, että myyntilinjaston huoltokäytävälle muodostuneen koneiden ja laitteiden lämpökertymän ennalta ehkäiseminen teknisin ratkaisuin on asia, joka on hoidettava joko ilmastoinnilla tai kylmäjärjestelmien ulos viemisellä. Valaistuksen ja ilmastoinnin tärkeydestä muistutettiin edelleen ja linjaston ergonomiaa ja järjestystä pitää tarkistaa vielä toimivammaksi. Ikkunoiden pesu ja huolto pattereiden takaa koettiin mahdottomaksi, minkä vuoksi ne on korjattava. Myös alakerran sisustusaidat ovat työläitä puhdistettavia, joten ne halutaan poistaa. Tuotantotiloissa patatiskin ja pienoiskeittiön paikkaa vaihdettiin ja miesten saniteettitilojen portaita ehdotettiin muutettavan luiskaksi.

Vielä rakentamisvaiheessa esille tuli uusia käyttäjän tarpeita, joita ei osattu ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Näitä olivat mm. uunin pinnavaunun pesupaikan roiskesuojan asentaminen patapesukoneen viereen, myyntilinjaston säilytyspaikat munkkilaatikoille ja tyhjiille kuppikoreille, ym. Kun hankkeen kustannusarviot on tehty ja hanke on hyväksytty, kustannuksien oletetaan silloin pysyvän hankkeen mukaisina. Sen vuoksi käyttäjällä on loppujen lopuksi aika

suuri vastuu siitä, mitä toiminnallisille ongelmille on tehtävissä, jos ne eivät tule rakenteellisesti muuten esille.

Palavereissamme tuli myös esille seuraavia toimintaan liittyviä negatiivisia asioita; henkilökuntaresurssit eivät ole jakaantuneet tasavertaisesti eivätkä tasaisesti, tiedon kulku tuotanto- ja palveluasioista on edelleen heikkoa eikä kohtaa kaikkia. Siivous ja järjestys niin tuotanto- kuin asiakastiloissakin on heikkoa. Nämä ovat niitä toiminnan ongelmia, joihin pitää keskittyä heti tilojen valmistuttua ja toiminnan suunnittelua tehdessä.

3.5 Väistökodin suunnittelu- ja rakentamisprojekti

Väistö-käsite tarkoittaa tässä työssä sotilaskodin remontin aikana käytössä olevaa tilapäistä tilaa, väistösoilaskotia, kanttiinia, joka varta vasten rakennettiin sotilaskodin asiakkaiden palvelua varten. Väistäminen taas merkitsee siirtymistä pois rakennushankkeen tieltä. Väistösoilaskodissa harjoitettiin poikkeusolojen sotilaskotitoimintaa, millä tarkoitetaan sotilaskodin perustoiminnan kaltaista toimintaa poikkeavissa tiloissa.

Lähtökohta sotilaskodin väistösuunnitelmalle oli se, että sotilaskodin toimintaa ei voitu lopettaa peruskorjaushankkeen ajaksi. Puolustusvoimien tehtävä oli antaa sotilaskodille tilat toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Sen vuoksi ennen rakennusprojektin alkua sotilaskodille täytyi saada tila, jossa sotilaskotitoimintaa voitiin jatkaa yhdistyksen toiminta-ajatuksen ja asiakkaiden siitä kärsimättä. Pohdinnan alla oli siirtyminen autohallin tiloihin, jossa muonituskeskuskin ylläpiti toimintaansa remontin aikana. Vaihtoehtoina tarjottiin varuskuntasairaalassa olevia tiloja tai jopa harjoitusalueella olevaa Paviljonki-rakennustakin tarjottiin mahdollisuutena. Kaikki edellä mainitut tilat osoittautuivat huonoiksi vaihtoehtoiksi eri syistä. Lopputuloksena varuskunnan urheilukentälle päätettiin rakentaa Bosniasta ja Kosovosta rauhanturvaoperaatioissa käytössä olleista, kotimaahan Suomeen huoltoa varten palautuneista 10 kontista ja 500 neliön messiteltasta muodostettua

kokonaisuutta. Lisäksi tilojen yhteyteen saatiin 3 kylmävarasto- ja 2 kuivavarastokonttia sekä erilliset wc-kontit. Grillivaunu siirrettiin sotilaskodin takapihalta konttirakennelman viereen, ja näin kaikki vanhat palvelumme tuli turvattua poikkeusoloissakin.

Ensimmäinen kokous sotilaskodin peruskorjaukseen liittyen pidettiin 10.12.2008, jolloin kartoitettiin suuntaviivoja tulevaan urakkaan. Läsä olivat Porin Prikaatin huolto-osaston sekä sotilaskodin edustajat. Kokouksessa päätettiin, että Porin Prikaatin huolto-osaston huoltosektori tekee tilauksen välittömästi Puolustushallinnon Rakennuslaitoksen Säkylän paikallistoimistolle väistötilan pääsuunnittelusta ennalta laadittujen väistöratkaisujen mukaisesti. Työt oli suunniteltu ajoitettavaksi siten, että pääsuunnittelu oli toteutettava tammikuussa 2009. Maanpäällisten rakenteiden (kontit ja teltat ym.) rakentaminen aloitettiin kesällä 2009 niin, että väistötilan tuli olla valmiina 1.10.2009 mennessä.(Jokinen 2008)

Sotilaskodin tavoite väistön aikana oli säilyttää toiminta, asiakaskunta ja liikevaihto normaalin kaltaisena, sekä taata henkilöstölle ja vapaaehtoisille sisarille keskeytymättömät työtehtävät. Tuotevalikoimaa vähennettäisiin noin puolella, mutta vastaavasti kasarmeihin lisättäisiin palvelua tehostamaan kännykkäostomahdollisuudella toimivat juoma- ja makeisautomaatit. Sotilaskoti varautuisi myös siihen, että myyntiautot olisivat aina valmiudessa paikkaamaan ruuhkahuippuja ja palvelemaan asiakkaita tarvittaessa vaikka kasarmien edessä.

Tilojen suunnittelukokouksia oli edellisen lisäksi 3 kokousta, 13.2., 6.3. ja 7.4.2009 joissa vähän laajemmalla väellä kokoonnuttiin suunnittelemaan väistöhanketta. 13.2.2009 kokouksessa oli läsnä Porin Prikaatin huolto-osaston edustajia, Sotilaskodin edustajia, Puolustushallinnon rakennuslaitoksen edustajia sekä Länsi-Suomen huoltorykmentin ja Senaatin kiinteistöpäälliköt. Kokouksessa päivitettiin suunnittelun tilannetta, luovutettiin suunnittelun kokonaisvastuu rakennuslaitokselle ja sovittiin taloudellisista vastuista. Hanke oli esitetty viranomaisille rakennusluvan hakemista varten, ja rakennuslaitos tilasi pääsuunnittelun Oy Morehouse Ltd:ltä. Varsinaisen pystytystyön

rakennuslaitos teki itse tai rakennuslaitoksen kilpailuttamien yritysten kanssa. Sotilaskoti-rakennukseen liittyvät Puolustushallinnon rakennuslaitoksen ylläpitosopimukseen ja Senaatin pääomavuokrasopimukseen liittyvät rahamäärät kohdennettiin väistötilojen kustannuksiin peruskorjausurakan ajalta. (Valtonen 2009)

6.3. ja 7.4.2009 kokouksissa em. edustajien lisäksi tilaisuudessa olivat myös Morehousen edustajat sekä atk- ja tietojärjestelmien sekä turvallisuusalan edustajat Porin Prikaatista. Suunnitelmia tarkennettiin em. osallistujien näkökulmasta sekä käyttäjän (Yhd.) tarpeiden näkökulmasta, liikenneratkaisuja ja asiakkaiden kulkua suunniteltiin ja toteutuksen pääkohdat sovittiin. (Raittinen 2009/1 – 2009/2)

Väistön toimintaa väistötiloihin suunnitellessa vastuu siirtyi pitkälti sotilaskodin pohdittavaksi. Suunnittelua varten käyttäjä (Ed.) teki väistötiloja varten oman tilatarvekartoituksen, jossa toiminnan logiikka ja logistiikka oli mietittävä todella tarkkaan. Ensinnäkin aloitettiin sotilaskodin toiminnan perustarpeista; päätettiin mitä palveluja väistössä tarjotaan, millä tuotevalikoimalla palvellaan, mitä tuotteita tehdään itse ja mitä hankitaan valmiina, mitä koneita on omasta takaa ja mitä koneita ja laitteita otetaan kontin omasta varustuksesta. Lisäksi määriteltiin linjaston muoto, malli ja paikka, sijoitettiin koneet ja toiminnot keittiökontteihin, suunniteltiin erillinen astianpesukontti, määriteltiin tarpeet sosiaali- ja toimistokonttien varustamista varten, suunniteltiin erilliset varastokontit ja tavaran vastaanottojärjestelmä. Kaikessa tässä käyttäjän (Yhd.) merkitys on todella suuri, jos toivoo tilojen ja toiminnan sujuvan haluamalla tavalla. Käyttäjä (Ed.) sai opastaa suunnittelijaa tuotantotilojen ja asiakastilojen logistisen toiminnan etenemisestä. Vesipisteiden paikkaa pohdittiin useaan eri otteeseen eri käyttötarkoitusten vuoksi ja selventämiseksi sekä koneiden paikkoja suunniteltiin pitkään, koska koneiden sijoituksilla oli suuri merkitys tuotannon sujuvuudelle pienissä tiloissa. Koneiden ja laitteiden sijoittelu ei konttiratkaisuissa ole niin helposti siirrettävissä sähkö-, vesi- ja viemäriratkaisujen vuoksi. Käyttäjän (Ed.) on vaikeaa ymmärtää teknisiä soveltuvuuksia tuntematta konttien rakenteita. Rakentamisen loppuvaiheessa

pohdintaa aiheutti ulkona sijaitsevan tavaran vastaanoton lattiapinnoite, joka talvella jäätyessään oli todella liukas. Varastokonttien avaamismekanismit vaativat myös aluksi osaamista ja voimaa, mutta ajan kuluessa niihin totuttiin.

3.6 Poikkeusolojen toimintaprosessi ja toiminnan tavoitteet

Väistöön siirtyminen oli haastavaa, koska sotilaskodin tavoite muuton suhteen oli, että sotilaskodin toiminta ja asiakaspalvelu eivät katkea muuton aikana. Tässä onnistuttiin tarkan aikatauluttamisen avulla. Tuotanto valmisti myyntituotteita muutaman päivän myynnin verran pakastimeen, jolloin leipomokoneet oli helppo siirtää, ja leipurit tekivät välineiden ja raaka-aineiden muuttoa samanaikaisesti. Kun sotilaskodin myyntilinjaston koneita muutettiin, tilapäismyyntipiste rakennettiin sotilaskodin alakertaan. Vanhaa sotilaskodin varastoa myytiin, kun samanaikaisesti uutta varastoa väistöön tuotettiin ja kauppa varustettiin myyntikuntoon. Asiakaspaikat siirrettiin yhden päivän aikana, jolloin ympäristökin saatiin nopeasti käytettäväksi.

Remontoitavan sotilaskodin tyhjennyksessä oli jo omat haasteensa, kun 2000 neliön tavarat siirrettiin vajaan 1000 neliön tiloihin. Sotilaskoti sai varuskunnalta yhden rivitaloasunnon tilapäissijoituspaikaksi tavaroille, joita ei tarvittu väistön aikana ja yhden asunnon kerhohuonetilaksi sisartapahtumien, kokousten ja koulutusten pitopaikaksi sekä yhden asunnon käteisvarastoksi erilaiselle irtaimelle, jota saatettiin vuoden aikana tarvita. Näin toiminta ja tavarat pysyivät jollakin tasolla järjestyksessä. Sotilaskodin kaikki tavarat inventoitiin, ja tarpeettomaksi käyneet tavarat myytiin tai kierrätettiin.

Toimintamme poikkeusoloissa oli tarkoitus olla myös harjoitus, jossa toimitaan joiltain osin uusien toimintamallien mukaan sekoittaen tarkoituksellisesti leipomon ja keittiön työtehtävien rutiineja. Lähiesimiesten muutosvastarinta kuitenkin romutti harjoittelun ja toiminnot palautuivat täysin entisen laisiksi. Tuotevalikoiman muutos palautui myös vanhan mallin mukaiseksi, vaikka resurssit eivät olisi sitä sallineetkaan. Esimiesten erilaiset näkemykset ja

ristiriidat estivät harjoittelun lopulta kokonaan, sillä yhteinen näkemys puuttui ja poikkeusoloissa muutosta oli vaikeaa toteuttaa liian nopeassa aikataulussa. Sinänsä poikkeusolojen toimintaharjoitus koko vuoden väistössä olo ajan toteutui mallikkaasti vanhojen toimintatapojen mukaan. Sääolosuhteet vaihtelivat vuosisadan helteistä paukkupakkasiin, mikä tuntui teltaolosuhteissa niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin lämmönsietokyvyssä. Tästä ajasta olisi hyvä nyt tehdä arviointikysely, miten toiminta onnistui ja miten voitaisiin toimia toisin niin työntekijöiltä, sisarilta, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä.

Iso ongelma väistötiloissa oli loppuajasta rottien pesiytyminen kontin rakenteisiin. Pyydykset eivät tahtoneet tehot, kun pähkinöitä, pipareita ja makeisia oli riittävästi ruoaksi. Omavalvonnan toimenpiteitä tarkistettiin ja hygienia-atasoa lisättiin ja lopulta rotat saatiin eliminoitua.

Sotilaskodin käytön jälkeen konttiratkaisu siirretään Porin Prikaatin kansainvälisen tukikohdan käyttöön varuskunnan harjoitusalueelle ja tiloihin suunnitellaan myös sotilaskodin ja muonituksen tiloja. Nyt olisi hyvä käyttää sotilaskodin palautteita hyväksi toimitilojen käytettävyyttä ja viihtyisyyttä ajatellessa. Esimerkiksi pieneläinongelmat pitkän päälle ovat maasto-olosuhteissa erittäin todennäköisiä ja haitallisia. Niiden pääsyä rakenteisiin kannattaa ennalta ehkäistä jo rakennusvaiheessa, koska käyttövaiheessa menetelmät ovat jo haastavampia.

4 SOTILASKODIN TOIMINNAN KEHITTÄMISPROSESSI

4.1 Prosessiajattelun kautta toiminnan muutokseen

Prosessilähtöisen organisaation toimintaa määrittelee asiakkaan tarpeet, ja kun asiakkaiden tarpeet muuttuvat, niin asiakkaat odottavat palveluilta tulevaisuudessa enemmän. Asiakkaille ei enää riitä oikea-aikaiset palvelut ja tuotteet, vaan he haluavat myös oikea-aikaisia prosesseja. Prosessilähtöiseen ajattelumalliin siirryttäessä pitää osata luoda uutta ja pystyä luopumaan vanhasta, jolloin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Organisaation on tiedettävä miksi se on olemassa, mitä siltä odotetaan, mitkä ovat sen tavoitteet, ja miten tavoitteisiin päästään. Käytettäessä prosessijohtamista muutokseen eteenpäin viemisessä, organisaation on tunnettava puutteet toimintatavoissaan ja pystyttävä ne korjaamaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 25,63,66) Prosesseja kehitetään asiakkaiden näkökulmasta ja tarpeista kuitenkin yrityksen toiminta-ajatuksen puitteissa. Tämä tarkoittaa tulevaisuudessa meillä myös sitä, että ollaan siirtymässä massatuotannosta massaräätälöintiin. Massaräätälöinnissä on olennaista se, että asiakas saa vaikutelman siitä, että hän voi tehdä itse valintoja. (Virtanen & Wennberg 2005, 67)

Tulevaisuudessa ravintolapalveluja käyttävät asiakkaat ovat nykyistä vaativampia. Palveluilta edellytetään hyvää hinta-laatusuhdetta, turvallisuutta, terveellisyttä ja eettisyyttä sekä ympäristöön ja kestäväan kehitykseen liittyvät asiat ovat yhä suuremmalle osalle asiakkaista entistä tärkeämpiä. (EK 2006, 35) Asiakslähtöisyyden korostuminen on keskeistä tulevaisuudessa, ja se vaatii asiakkaan syvällistä tuntemusta, asiakkaan prosessien ja niiden arvonmuodostuksen ymmärtämistä, selkeää tuote- ja palvelutarjonnan strategista asemointia sekä kykyä lanseerata uusia palveluita ja tuotteita nopeasti ja tehokkaasti. Tämä vaatii tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa liiketoiminnan eri vaiheissa ja osa-alueilla. (Koponen 2005, 22)

Tulevaisuudessa myös työntekijöiden osaamisvaatimukset kasvavat ja työvoimalta edellytetään vähintään alan ammatillista peruskoulutusta pohjaksi osaamisen kehittymiselle. Kehitys on sidoksissa teknologian hyödyntämiseen, koska ennen pääasiassa tietotekniikkaan keskittynyt huomio on siirtynyt tuotanto- ja palveluprosessien kehittämiseen teknologian avulla. Teknologia tarjoaa välineitä monipuolisempaan, laadukkaampaan ja asiakaslähtöisempään palveluun muun muassa rutiinitehtäviä automatisoiden. Rutiinitehtävien vähentyessä voidaan keskittyä laajaa osaamista ja asiantuntemusta vaativiin tehtäviin sekä voidaan lisätä työn tuottavuutta ja vähentää fyysistä rasittavuutta. Tietotekniikan kehittyminen ja hyödyntäminen uskotaan lisäävän palvelualojen houkuttelevuutta, ja se tulee olemaan palveluketjun kaikissa osissa ja tehtävissä osana arkipäivää. (Koponen 2005, 47 ja 2006, 10)

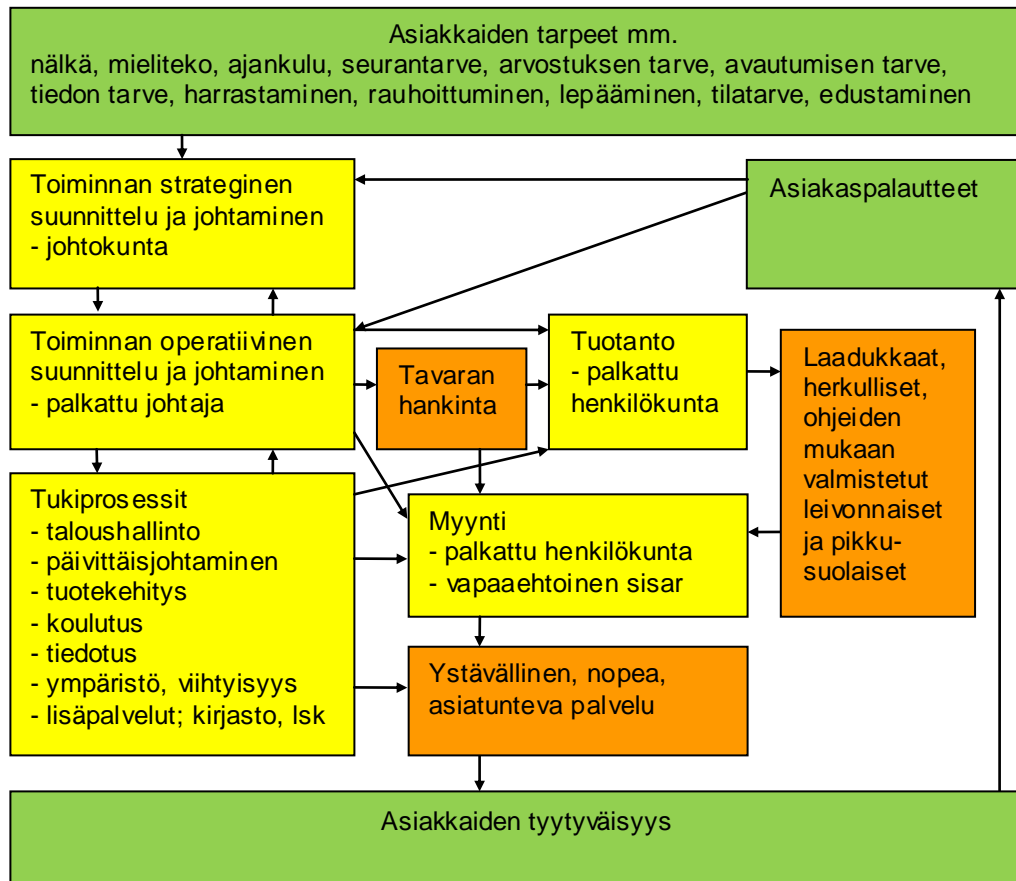
Myös ketjuohjattu toiminta lisääntyy tulevaisuudessa. Ketjuohjaus edellyttää selkeää roolien vastuujakoa ja määrittelyä, miten prosessien liittymäpinnoissa toimitaan, koska prosessi on haavoittuvimmillaan juuri niissä kohdissa, joissa vastuu siirtyy. Tulevaisuudessa asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskenteleviltä odotetaan liiketoimintaprosessien muodostumisen ja mahdollisten menestystekijöiden ymmärtämistä. (Koponen 2006, 26)

Toiminnan muutokset liittyvät usein tavoitteelliseen laadun parantamiseen. Prosessimainen ajattelu voidaan liittää laadunhallintaan, koska prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessi on tapahtumasarja, jossa tekemisiä seuraa uudet tekemiset ja lopputuloksena on valmis tulos tai tuotos. Prosessien kuvaus muodostuu prosessien peruskuvauksesta, sitten määritellään prosessikaavio, jossa päävaiheet saadaan näkyville ja sen jälkeen avataan kaavion vaiheet, kerrotaan, kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. (Pesonen 2007, 57 – 73)

Prosessien kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään toiminnan kokonaisuutta ja tätä kautta työn kehittäminen ja itseohjautuvuus ovat mahdollisia ja näin prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessiajattelun hyödyntämisessä on omat haasteensa. Itseohjautuvuus on vaarallista, jos kokonaisuudet eivät ole

hallinnassa. Vanhat iskostuneet työmenetelmät ja ihmisten intuitio haittaavat usein prosessiajattelun hyödyntämistä. Ihmisen tietoisuus vastaa niistä reaktioista, jotka tapahtuvat tässä hetkessä, ja silloin toimitaan tiedostamattomasti lähinnä oman turvallisuuden säilyttämiseksi syitä ja seurauksia pohtimatta. (Laamanen 2001, 23 – 24)

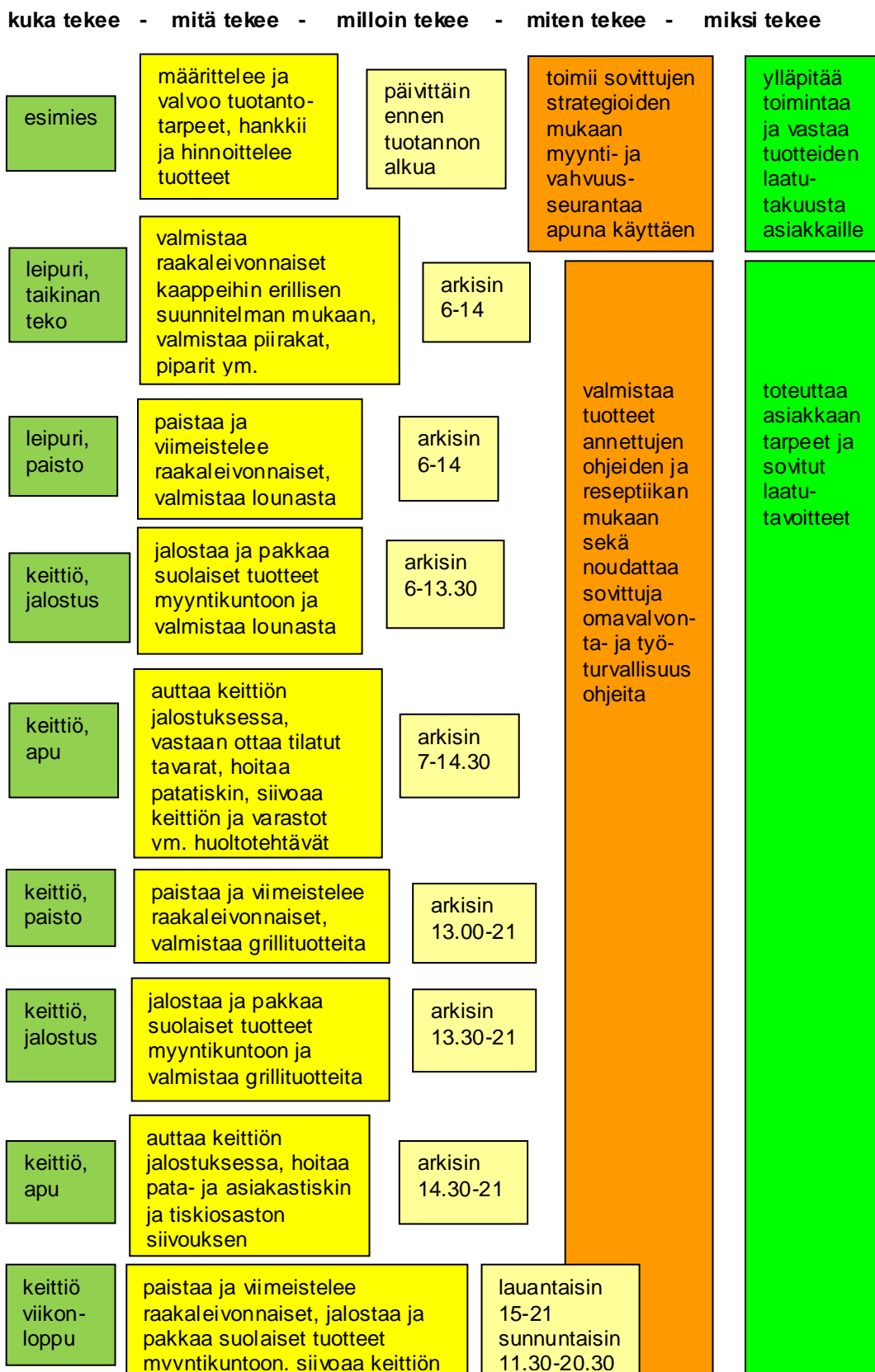
Laadin sotilaskodin perustehtävästä prosessikartan, josta selviää sotilaskodin toiminta-ajatus; varusmiesten vapaa-ajan palveluiden tuottaminen ja hyvinvoinnin tukeminen (kuvio 9). Kuvaan myös sotilaskodin ydinprosessit ja tukiprosessit, joiden tarkoitus on selkeyttää sotilaskodin käytännön työtä ja toiminnan logiikkaa (kuviot 10 – 12). Ydinprosessit kuvaavat tässä työssä sotilaskodin tuotannon ja asiakaspalvelun prosesseja, ja tukiprosessit kuvaavat kaikkea sitä muuta, joka tukee ydinprosessien toteutumista. Kuvioissa (kuviot 9 – 12) näkyy vain toiminnan oleelliset prosessit, koska seikkaperäisempi esittely olisi vain sotkenut ymmärrettävyyttä.



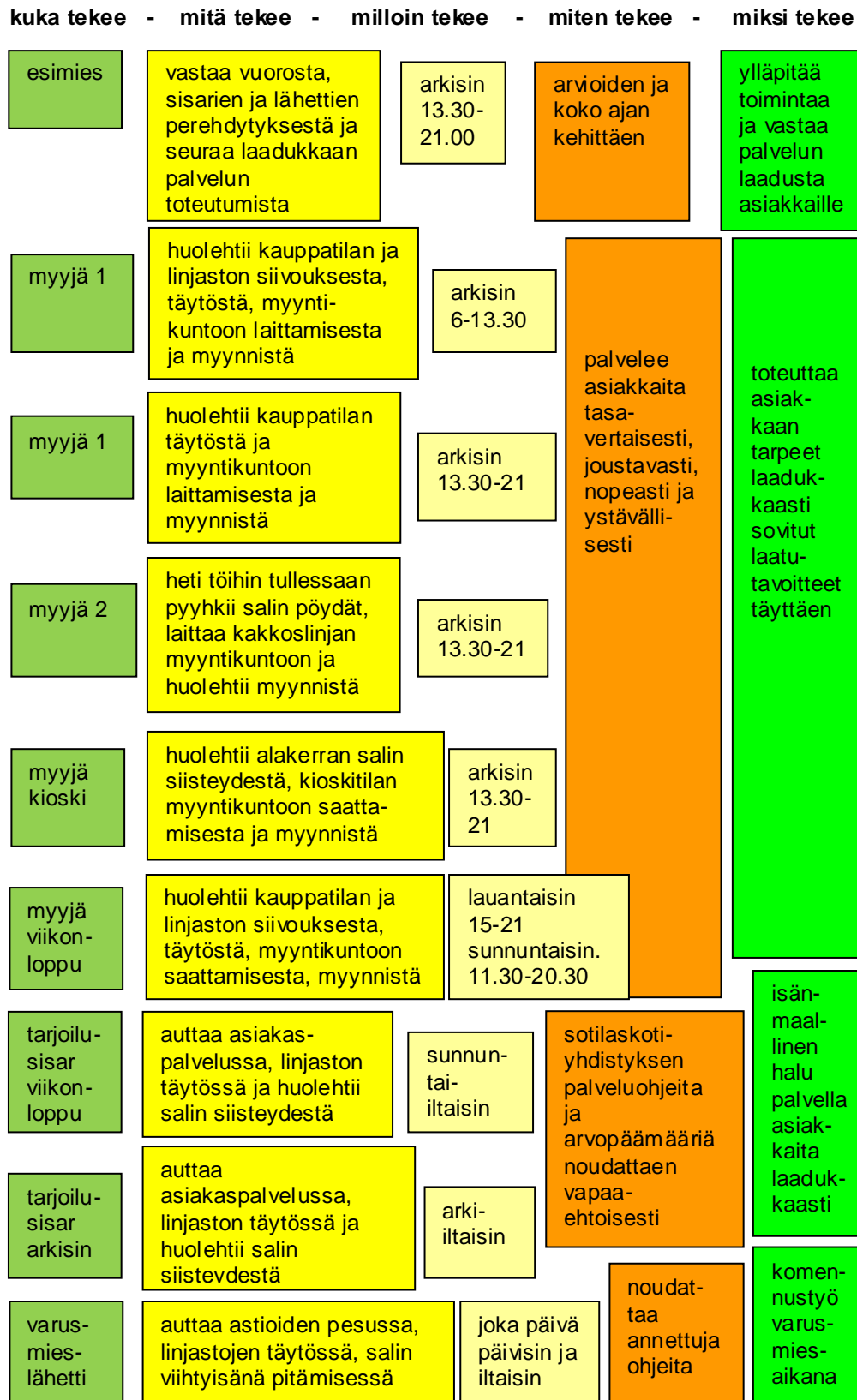
Kuvio 9. Säkyän sotilaskodin prosessikartta

Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaista, pääasiallisesti varusmiehistä sekä kantahenkilökunnasta ja heidän tarpeistaan. Kuviossa 9 näkyy vain osa asiakkaidemme tarpeista, ja tarpeet muuttuvat ja kasvavat koko ajan. Asiakkaiden tarpeet tyydytetään tarjoamalla heille toivottuja laadukkaita tuotteita, palveluja ja tiloja edullisesti, ammattitaitoisesti, ystävällisesti, arvostaen ja kuunnellen. Tukiprosessit tuottavat näille toiminnoille edellytykset.

Kuvioissa 10 – 12 kuvatut ydin- ja tukiprosessit avaavat varsinaisen tekemisen tason, eli mitä kukakin tekee, milloin, miten ja miksi tekee. Erilliset yksityiskohtaisemmat työnkuvat on laadittu erikseen työyhteisöön. Prosessikuvausten tarkoitus on luoda pohja työn toteuttamiselle, niin että työn logiikka olisi selvää työntekijöille.



Kuvio 10. Sotilaskodin tuotantoprosessi



Kuvio 11. Sotilaskodin asiakaspalveluprosessi

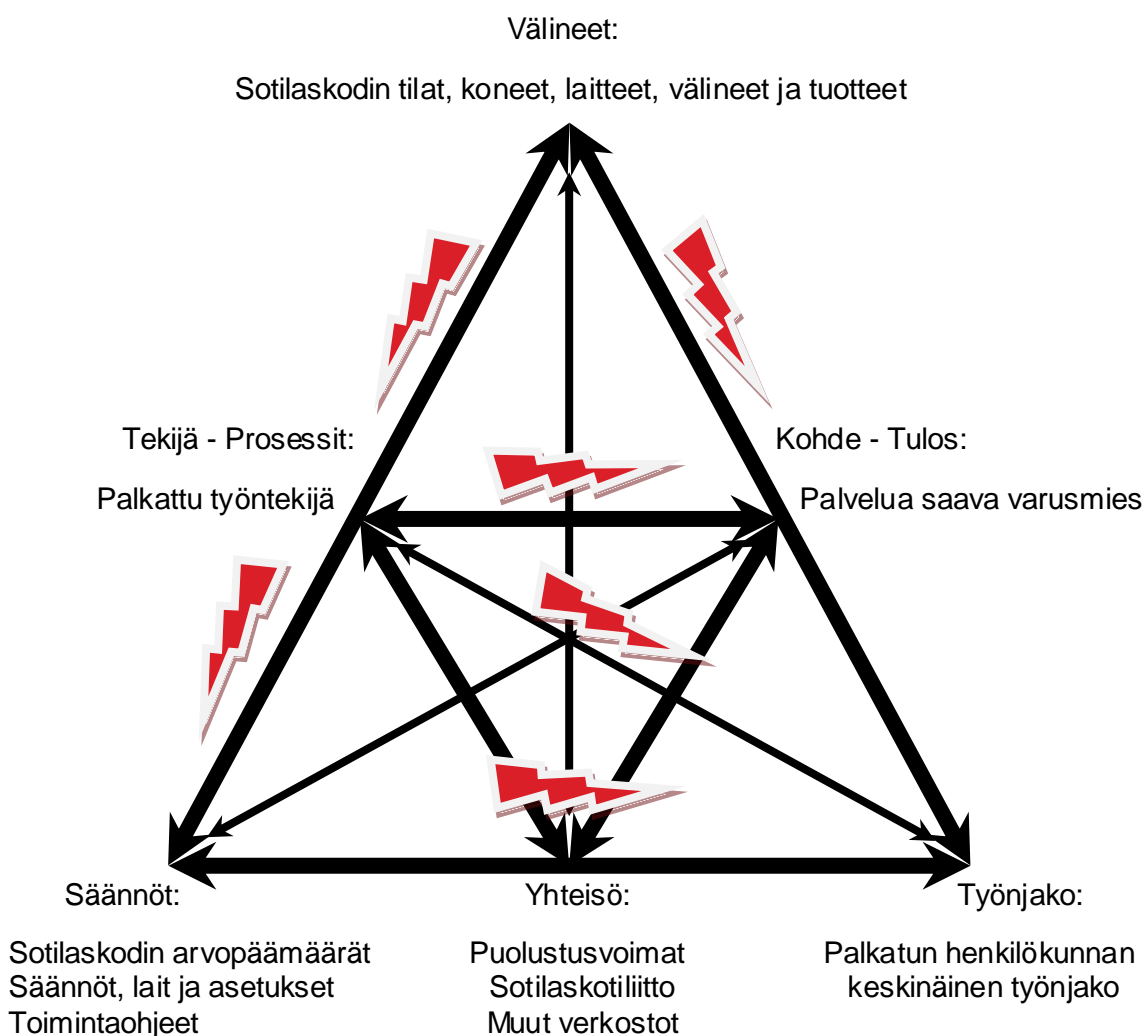
kuka tekee - mitä tekee - milloin tekee - miten tekee - miksi tekee

| kuka tekee | mitä tekee | milloin tekee | miten tekee | miksi tekee | |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| johtokunta ja koko jäsenistö | toimii työnantajana ja vastaa yhdistyksen kokonaisvaltaisesta toiminnasta | aina tarvittaessa | laatii ohjeet ja valvoo niiden noudattamista | isänmaallinen halu toimia varusmiesten hyväksi | |
| johtaja | suunnittelee, valvoo, arvioi, kehittää, opastaa, vastaa toiminnasta | arkisin | kehittää jatkuvasti asiakkaita kuunnellen ja toimintaa valvoen | ylläpitää toiminnan ja palvelun laatua | |
| kodinhoitaja | vastaa vuorossaan päivittäistoimintojen sujuvuudesta | arkisin | toimivat yhdistyksen antamien palveluohjeiden mukaisesti | ylläpitää yhdistyksen toimintaa | |
| toimistonhoitaja | seuraa rahaliikennettä, maksaa laskut ja toimii yhdistyksen sihteerinä | arkisin | | toteuttaa asiakkaiden tarpeita | |
| kirjastonhoitaja | vastaa kirjaston toiminnasta | iltaisin | | isänmaallinen halu palvella asiakkaita laadukkaasti | |
| kirjasto-sisaret | toimivat kirjastonhoitajan apuna | iltaisin | | | |
| Isk-sisaret | hoitavat maastomyynnin leireillä ja sotaharjoituksissa | tarvittaessa | | | |
| ikivihreät sisaret | hoitavat kotiuttamisjuhlien ja isojen kahvitilaisuuksien kattamisen ja tarjoilun | tarvittaessa | | | |
| siistijä ja muu huolto | huolehtii tilojen siisteydestä ja kunnosta, hoitaa kukat, liinavaatteet ja auttaa astianpesussa | arkisin | | hoitaa työnsä huolellisesti annettujen ohjeiden mukaan | huolehtii asiakkaiden viihtyvyydestä |

Kuvio 12. Sotilaskodin tukiprosessit

4.2 Toimintajärjestelmän ristiriidoista ekspansiiviseen oppimiseen

Tähänastiset kehittämistyön tulokset on kuvattu toimintajärjestelmämalliin siten, että ensimmäinen malli, kuviossa 13 kertoo tilanteen ennen remonttia ja toinen malli, kuviossa 14 kertoo uudesta toimintajärjestelmämallista, jota myöhemmin yhdessä henkilökunnan kanssa lähdemme työstämään toimivaksi, kaikkia osapuolia tyydyttäväksi toimintamalliksi ekspansiivista kehämallia hyödyntäen.



Kuvio 13. Sotilaskodin toimintajärjestelmän ristiriidat ennen remonttia

Toimintajärjestelmämallissa tekijäksi on tässä työssä kuvattu vain palkattu henkilökunta ja prosessit, koska kehittämistoimenpiteetkin kohdistuvat vain palkatun henkilökunnan toiminnan kehittämiseen. Vapaaehtoisien työpanosta väheksymättä jätin heidät pois koko kehittämisprosessista, koska työn luonne

olisi muuttunut ja laajentunut liaksi. Toiminnan kohde on palvelua saava varusmies, kantahenkilökunta tai muu asiakas. Välineitä ovat tässä työssä sotilaskodin ympäristö, tilat, koneet, laitteet, välineet ja tuotteet. Säännöt ovat sotilaskodin toimintaohjeet, arvopäämäärät sekä lait ja asetukset, yhteistyö on verkostoyhteistyötä. Toimintajärjestelmämalliin on nostettu vain merkittävimmät toiminnan ristiriidat, joita esiintyy tekijän ja työnjaon, tekijän ja sääntöjen, tekijän ja kohteen, välineiden ja tekijän, välineiden ja kohteen sekä sääntöjen ja työnjaon välillä. Salaman terävä pää osoittaa ongelman suunnan.

Tekijöiden ja työnjaon ristiriita muodostuu usein henkilöiden välisestä arvostuksen ja luottamuksen puutteesta. Yhteistyö ei toimi täysipainoisesti, koska palkatun henkilökunnan ikäjakauma, koulutustaso, osaaminen ja työtavat poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan. Nämä ovat tekijöitä, jotka asettavat yhteistyölle haasteita.

Tekijöiden ja sääntöjen ristiriita johtuu useimmiten yhdessä sovittujen toimintatapojen ja sääntöjen noudattamatta jättämisestä. Jos jotkut toimivat sääntöjen vastaisesti, se aiheuttaa skismaa muissa työntekijöissä.

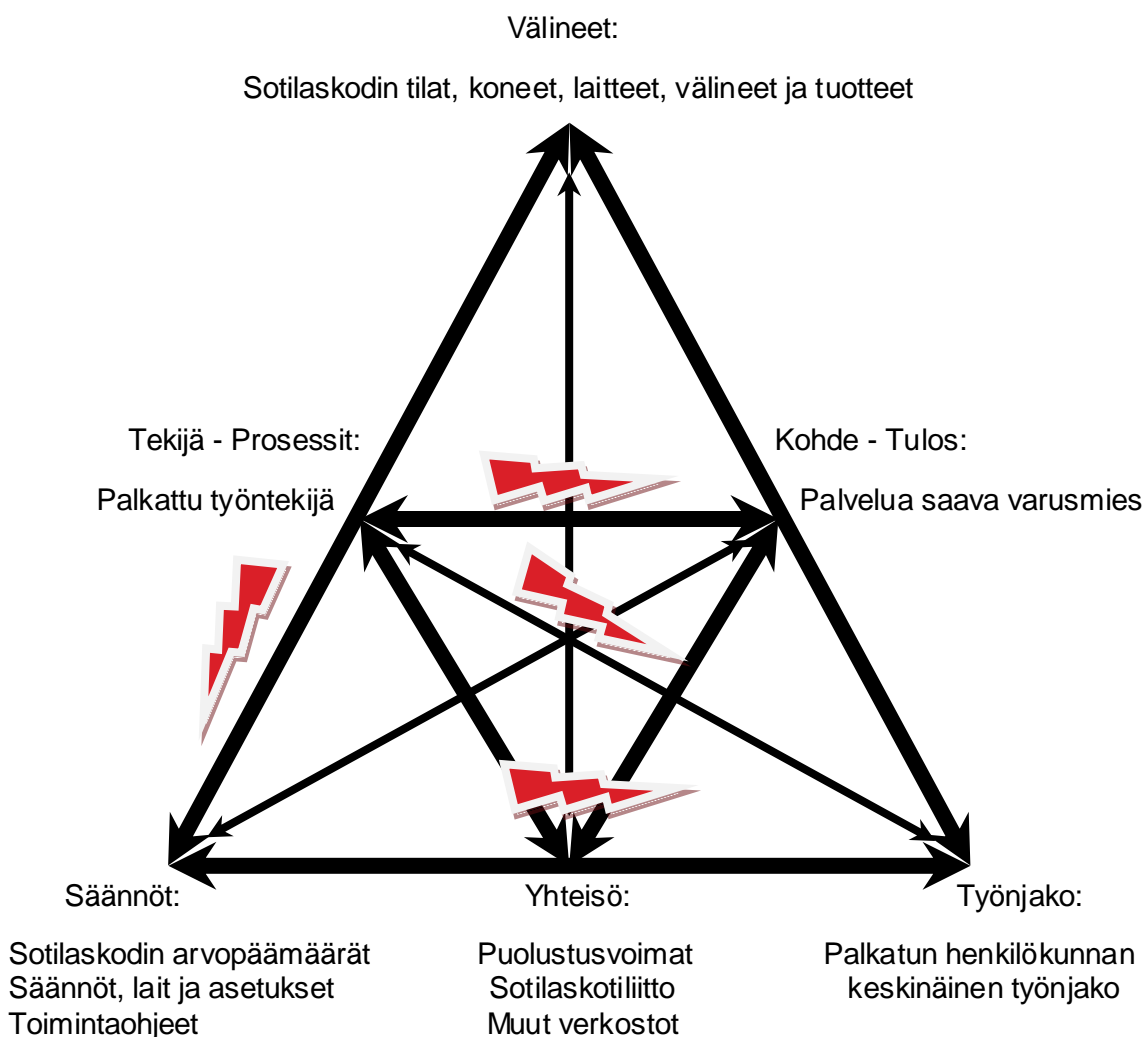
Tekijöiden ja kohteen ristiriita muodostuu kaikkien toimintajärjestelmän ristiriitojen yhteisvaikutuksesta, jos joku toimintajärjestelmän osatekijä ei ole kunnossa, se näkyy aina asiakkaalle.

Välineiden ja tekijöiden ristiriita muodostui riittämättömien tilojen, huonokuntoisten koneiden ja laitteiden ja järkevien työolosuhteiden puutteesta, mikä taas johtui siitä, että toimintamme tapahtui tiloissa, joiden kuntoon emme pystyneet vaikuttamaan.

Välineiden ja kohteen ristiriita oli vanha huonokuntoinen 60-luvun palvelutila, joka ei vastannut niihin vaatimuksiin, mitä nykyajan asiakas on tottunut saamaan. Kohteen muuttunut ajankäyttö ja lyhentynyt vapaa-aika ja tuotannon ja tilojen kapasiteetti eivät pystyneet vastaamaan kysyntään.

Sääntöjen ja työnjaon ristiriita muodostuu työntekijöiden välillä tehdyistä erilaisista työehtosopimuksista, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta työyhteisön keskuudessa.

Toimintajärjestelmän ristiriita-aineisto on kerätty esimies-alaiskeskustelujen, henkilökuntapalaverien, työpajatyöskentelyn ja havaintojen perusteella.



Kuvio 14. Sotilaskodin toimintajärjestelmän ristiriidat remontiin jälkeen

Tämä toimintajärjestelmän malli (kuvio 14) kuvaa sitä kehittämisen lähtökohtaa, josta yhdessä palkatun henkilökunnan kanssa lähdemme työstämään olemassa olevia ongelmia sekä mahdollisesti muita esille tulevia ongelmia. Suuret

välineisiin ja tiloihin kohdistuneet ristiriidat ovat kuviossa 14 jo poistuneet. Haastetta riittää tekijöiden, sääntöjen ja työnjaon ristiriitojen selvittämisessä.

Toimintajärjestelmän mallista siirrytään työpajatyöskentelyn malliin, joka toimii aineiston keruumenetelmänä pohtiessamme uusia toimintatapoja ja ratkaisumalleja toimintajärjestelmässä esiintyneisiin vielä ratkaisematta jääneisiin ristiriitoihin. Työpajamalli on yksinkertainen malli muutoslaboratoriotyöskentelystä. Aineisto kerätään normaalien henkilökuntapalaverien yhteydessä, koska tavoitteena on tuoda järjestelmästä pysyvä toimintatapa. Kehittäminen tapahtuu siis suunnitelmallisen aikataulun puitteissa ja johdon strategiatavoitteita noudattaen. Kirjaukset tehdään palaverimuistioon kehittämistoimenpiteet kohtaan, jolloin kehittämisen kulkua on helppo seurata sellaisten työntekijöiden, jotka eivät ole voineet osallistua kehittämiseen.

Peili kohtaan keräämme yksityiskohtaista tietoa toiminnan epäkohdista ja yleistetään ne analysoinnin kautta toimintajärjestelmän sisältöihin. Toimintajärjestelmän historia muodostuu ennen toiminnan muutosta kuvaavasta toiminnasta ja tulevaisuus muodostetaan yhdessä erikseen määriteltyjen strategisten tavoitteiden suuntaisiksi. Peilin ja toimintajärjestelmämallin avulla testataan, tarkennetaan ja tulkitaan teoreettisesti työn kehitysvaiheita. Työntekijät kokevat peiliaineiston analyysin usein hyvin omakohtaisena ja rajuna henkilökohtaisena haasteena, mutta mallit taas auttavat ottamaan etäisyyttä, irrottautumaan henkilökohtaisista reaktioista ja näkemään ongelmat koko toimintajärjestelmää koskevin ristiriitaisuuksina. (Muutoksen tekijät 2011)

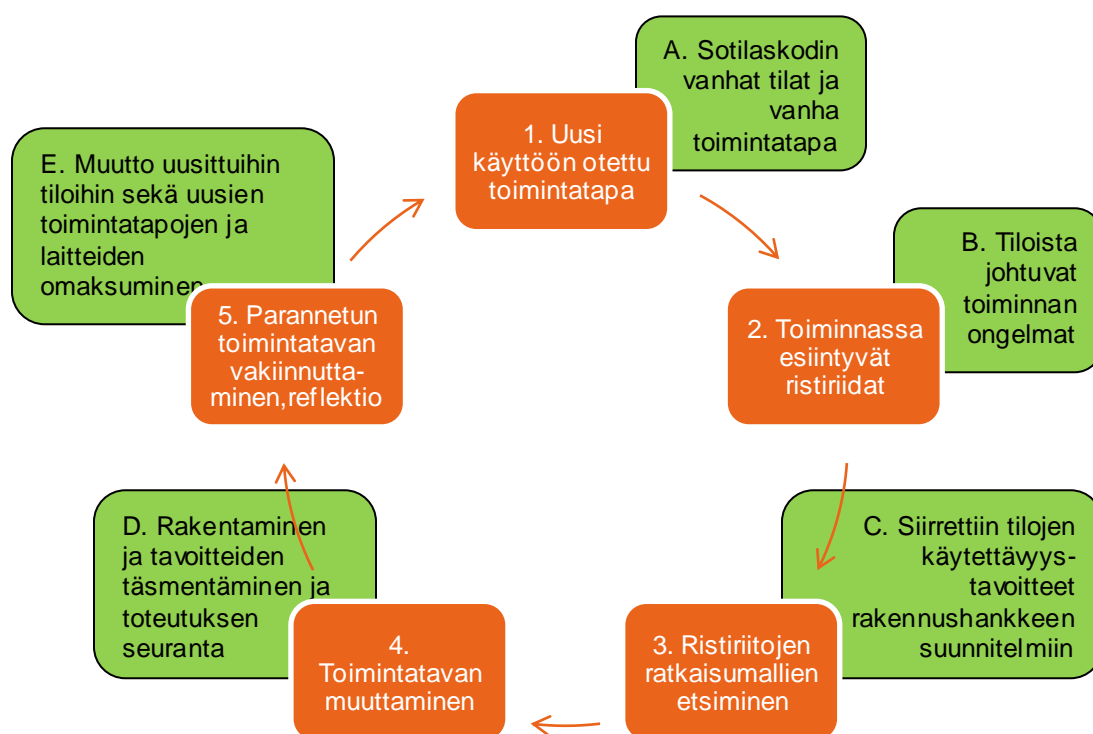
Kehittämistyön ohjaajan tehtävänä on kerätä havaintoaineistoa työntekijöille heidän työstään, siinä esiintyvistä ongelmista ja mahdollisista uusista ratkaisuehdotuksista ns. peiliaineistoksi. Ohjaaja määrittelee erilaisia analysointia ja uuden toimintamallin muodostumista helpottavia tehtäviä ja tarjoaa heille välineitä niiden ratkaisemiseen. (Muutoksen tekijät 2011)

| | MALLI / VISIO | IDEAT / VÄLINEET | PEILI |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E N N E N | <p>Sotilaskodin toimintajärjestelmän ristiriidat;</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden ja välineiden ristiriita - työntekijöiden ja työnjaon ristiriita - työntekijöiden ja sääntöjen ristiriita - työnjaon ja sääntöjen ristiriita - välineiden ja kohteen ristiriita - katso kuva 13. | <ul style="list-style-type: none"> - Sotilaskodin peruskorjaushanke korjasi välineistä eli sotilaskodin tiloista, ympäristöstä, koneista ja laitteista johtuvat toiminnan ristiriidat | <ul style="list-style-type: none"> - Kiinteistöön liittyvät ongelmat, kuten tilojen ahtaus, lämpö, valaistus, epäkäytännöllisyys - koneiden ja laitteiden ongelmat |
| N Y T | <p>Sotilaskodin toimintajärjestelmän ristiriidat;</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden ja sääntöjen ristiriita - työntekijöiden ja työnjaon ristiriita - työnjaon ja sääntöjen ristiriita - katso kuva 14. <p>Ekspansivisen oppimisen syklimalli</p> <ul style="list-style-type: none"> - katso kuva 16. | <ul style="list-style-type: none"> - organisaatio-rakenteen muuttaminen - osaamisen kohdentaminen ja koulutukseen panostaminen - tuotevalikoimassa vain tuoreita ja laadukkaita leivonnaisia | <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön eriarvoisuus, arvostus- ja luottamusongelmat - uuden oppiminen ja vanhasta luopuminen vaikeaa - sääntöjen noudattaminen - uuden teknologian hyödyntäminen - uusien toimintatapojen ja menetelmien hyväksyminen |
| TU LE VAI SUU DES SA | <p>Visio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden keskinäinen tasavertaisuus, luottamus ja osaaminen kunnossa - työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen ja päämäärän - laadukkaat tuotteet ja palvelu | | |

Kuvio 15. Sotilaskodin työpajamalli toiminnan kehittämisen pohjaksi (Virkkunen ym. 2001,18)

Työpajamalli kuviossa 15 on laadittu sotilaskodin toiminnan kehittämisen pohjaksi. Työpajan ohjaaja on kerännyt toimintajärjestelmien ristiriidat ja aiemmista työpajakokouksista kerätyt toimintaan liittyvät ongelmat näkyviksi kehittämisaineistoiksi. Ohjaaja tuo esille myös omiin havaintoihin perustuvat kehittämisnäkökulmat sekä tulevaisuudelle luodut tavoitteet ja visiot pohjaksi keskustelulle. Tämän mallin avulla lähdemme yhdessä henkilökunnan kanssa kehittämään yhteistä hallittua, osapuolia motivoivaa järjestelmää onnistuaksemme tehtävissä, joihin meidät on palkattu.

Kuviossa 16 on kuvattu kehittämistyön tulos, kaksivaiheinen ekspansiivisen oppimisen syklimalli. Tähän loppuu kehittämistyön teoreettinen osuus ja palkattu henkilökunta toteuttaa ekspansiivista kehittämistä tästä eteenpäin.



Kuvio 16. Ekspansiivisen oppimisen syklimalli sotilaskodin toiminnan kehittämisen tueksi (Engeström 1995, 92)

Sotilaskotiin laadittu ekspansiivinen kehittämismalli, kuvio 16, kuvaa vihreillä laatikoilla A – E syklin ensimmäistä kierrosta. Ensimmäinen kierros kuvaa kehittämisen tiloihin liittyvää osuutta ja sen myötä välineistä johtuvien ristiriitojen ratkaisumenetelmiä. Laatikko A kuvaa sotilaskodin toiminnan lähtökohtia ennen remonttia, katso 3.2. Laatikko B ja C kuvaavat rakennushankkeen suunnitteluvaihetta ja henkilökunnan työpajatyöskentelyä sekä tuloksien siirtämistä suunnittelijoille, katso 3.3.1, 3.3.2, 3.4.2 ja 3.4.3. Laatikko D kuvaa tilojen peruskorjausvaihetta, jolloin heti vaiheen alussa henkilökunnan ja ohjaajan kesken pidimme lepotaukoa lomien vuoksi. Työpajatyöskentely jatkui rakennushankkeen puolesta välistä eteenpäin hankkeen loppumetreille asti rakentamisen etenemistä seuraten ja uusien tarpeiden mahdollisuuksia punniten, katso 3.4.3. Laatikko E kuvaa tilojen valmistumista ja toiminnan aloittamista uusituissa tiloissa. Tässä välissä henkilökunta ja ohjaaja pitivät taas taukoa lomien vuoksi.

Ruskeat laatikot 1 – 5 kuvaavat uutta ekspansiivisen syklin kehittämisvaihetta, jossa käsitellään toimintajärjestelmään vielä käsittelemättä jääneiden ristiriitojen ratkaisemista sekä mahdollisia uusia uuden toimintamallin myötä esille tulleita ristiriitoja. Kuvaan lähtökohdan ja toiminnan ristiriidat tarkemmin seuraavasti:

1. Uusi käyttöön otettu toimintatapa:

Sotilaskodin peruskorjaushankkeen myötä ja vaikutuksesta muutimme tuotantojärjestelmämme kokonaisvaltaisesti. Tuotantotilan kaikki koneet ja tilat uusittiin sitä silmällä pitäen, että tuotteita valmistetaan yhtäjaksoisesti viikospäivästä ja kellonajasta riippumatta koko sotilaskodin aukioloajan ja näin taataan asiakkaille aina tuoreet ja laadukkaat kahvilatuotteet. Keittiö-, grilli- ja leipomotuotanto yhdistettiin, minkä vuoksi työtehtävät muuttuivat keittiötyöntekijöiden osalta laajemmiksi sisältäen leipomotuotteiden paistamista.

Ennen tuotanto oli kolmessa eri pisteessä; alakerrassa oli leipomo, keskikerroksessa oli jalostuskeittiö ja ulkona erillisessä grillivaunussa oli grillituotanto. Leipomo valmisti aamulla koko päivän tuotteet valmiiksi oletetun menekkiarvion mukaan. Jos tarjonta oli suurempaa kuin

kysyntä, tuotteet pakastettiin. Vastaavasti jos kysyntä oli suurempaa kuin tarjonta, tuotteita sulatettiin pakkasesta. Keittiö jalosti suolaiset leipomotuotteet myyntituotteiksi myös määrätyn menekkiarvion mukaan, jolloin tuotteiden laadussa ja hävikissä oli suuria heittelyitä.

2. Toiminnassa esiintyvät ristiriidat:

Vanhan ja uuden toimintamallin ristiriidat näkyvät osaamisen profiloitumisena ja työn arvostuksen puutteena. Vanhassa sotilaskodissa leipomotuotanto ja jalostustuotanto sijaitsivat eri kerroksessa, jossa samat ihmiset olivat tehneet samaa työtä, jotkut jopa vuosikymmeniä samojen ihmisten kanssa samoissa tiloissa, samoilla menetelmillä. Leipomo-osaamista oli vai kolmella työntekijällä ja jos häiriöitä esiintyi, se näkyi koko talossa. Funktionaalinen osastojako oli johtanut erityisosaamisen vuoksi eri osastot keskinäiseen konfliktiin, jossa toisten työtä ei arvostettu, ja resurssit eivät jakaantuneet tasaisesti. Ongelmana esiintyi myös haluttomuutta oppia toisen osaston työtehtäviä, koska tehtävät ovat henkilöityneet ja saaneet sen kautta negatiivista näkökulmaa. Funktionaalinen jako nostaa osaamisen erityisasemaan tehokkuuden ja joustavuuden kustannuksella. Osaamista käytetään jopa vallan välineenä, ilman että osataan kantaa toiminnasta vastuuta. Tämän vuoksi jo peruskorjaushankkeen hankesuunnitelmaa pohtiessa tuotannon yhdistäminen, henkilöresurssien hyödyntäminen ja tasavertaistaminen olivat lähtökohtia hanketta eteenpäin vietäessä.

Ongelmaksi on nyt noussut myös se, kun uudessa toimintamallissa paistotyö laajeni muille tuotannossa työskenteleville, niin valmiita tuotteita halutaan pakastaa edelleen kypsinä, koska ei hallita vielä paistomenetelmiä. Halutaan tuoda vanha turvallinen toimintatapa takaisin uuden opetteluvaativan järjestelmän sijaan.

Tässä on pohja ekspansiivisen kehittämisen lähtökohdaksi, josta nyt sotilaskodin henkilökunnan kanssa jatkamme ongelmien analysointia ja kehittämistyötä.

3. Uuden toimintamallin suunnittelu

Ohjaajana suunnittelun välineiksi ajattelen koulutusmahdollisuuksien ja työnohjauksen esille tuomista pitkäkestoisen ratkaisun saavuttamiseksi, osaamiskartoituksen tekemistä koko työyhteisölle ja sen myötävaikutuksella työtehtävien profilointia oikeille tekijöille. Kehittäjän pahin kauhuskenaario on, että palataan vanhoihin toimintamalleihin ja uudet tilat ja koneiden erityisominaisuudet jäävät hyödyntämättä. Rahaa heitettäisiin näin täysin hukkaan, koska satsaus uuden toimintajärjestelmän koneisiin ja laitteisiin on todella mittava, melkein 400 000 euroa, 10 % koko hankkeen kustannuksista.

4. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja 5. arviointi

Käyttöönotto on uuden toimintamallin testausta konkreettisesti työssä. Tässä voidaan todeta mahdollisuus vastata toiminnan uusiin vaatimuksiin, ja samalla se pakottaa luopumaan vanhasta totutusta toimintatavasta. Toimintatavan vakiintuminen mahdollistaa arvioinnin. Arviointi kohdistuu toiminnan ristiriitojen ratkaisuun, toiminnan toteutumiseen ja kehittämisprosessin läpiviemiseen. (Muutoksen tekijät 2011)

4.3 Kehittävän työntutkimuksen menetelmien sisäistäminen tulevaisuuden toiminnan ja kehittämisen työkaluksi

Kehittävän työntutkimuksen menetelmien omaksuminen sotilaskodin kehittämisen työkaluksi on pitkäjännitteinen ja haastava prosessi. Tavoite on saavuttaa kehittävän työntutkimuksen mukainen oppimissykli, jonka seurauksena voimme saada tasapainon toiminnan uusiutumiselle. Ongelmaksi on todettu, että vanhat työtavat vanhassa työympäristössä ovat juurtuneet niin syväälle vuosikymmeniä työtä tehneille ihmisille, että muutos uusiin tiloihin ja laitteisiin ja työmenetelmiin tuottaa ylitsepääsemättömiä ongelmia. Tavoite olisi kuitenkin mahdollisimman nopeasti päästä hallittuun toimintaan. Vanhojen toimintajärjestelmien ristiriitoja tarkastelemalla ja vertaamalla uuteen

toimintajärjestelmään voimme luoda vielä paremman järjestelmän, ja kehittymisellemme voidaan luoda näin hyvää pohjaa.

Muutoksien eteenpäin viemisessä johtajuudelta vaaditaan kykyä hahmottaa toimintaympäristö kokonaisuutena. Pitää nähdä asioiden välisiä yhteyksiä, jotta pystyy näkemään organisaatiolle avautuvia uusia mahdollisuuksia. Työntekijät lähtevät mukaan muutokseen, jos uudistuksen koetaan tuovan hyötyjä omaan työhön. Luottamalla organisaation työntekijöihin ja jakamalla päätöksentekoa, annetaan työntekijöille myös mahdollisuus menestyä työssään. Vastuuta ei silti saa sysätä muille, mutta mitä enemmän valtaa jaetaan, sen positiivisempi organisaation toimintaympäristöstä kehittyy. (Manninen 2009, 47 - 48)

Luottamus on keskeinen tekijä yksilöiden ja työyhteisön kyvyille kohdata muutos. Luottamus on antautumista hyvässä uskossa epävarmuuteen, ja sen vuoksi epäluottamus heikentää valmiuttamme kohdata uutta ja keskittää voimavarojamme yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Aiemmat kokemukset työnantajan toiminnasta, luotettavuudesta, oikeudenmukaisuudesta sekä työyhteisön paineensietokyvystä, osaamisesta ja käyttäytymisestä muodostavat vahvan perustan tulevaisuudenodotuksillemme. Epävarmakin tulevaisuus avautuu valoisana, mikäli historia ei anna aihetta epäluuloon ja pelkoon. Myönteistä muutoskokemusta voidaan vahvistaa riittävällä ja avoimella vuorovaikutuksella, hyvillä henkilösuhteilla sekä vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisellä. (Mattila 2008, 15)

Organisaation toiminnan muutos uuteen toimintatapaan edellyttää koko organisaation jäsenten sitoutumista muutokseen ja sen edellyttämään oppimisprosessiin. Ei riitä, että yhden tai useamman ihmisen oppimisprosessi veisi organisaatiotason muutosta läpi, vaan kaikkien jäsenten on sisäistettävä uudet toimintatavat ja ajatusmallit ja hyväksyttävä ne vanhojen toimintamallien tilalle. (Viitala 2005, 180)

5 YHTEENVETO

Peruskorjausremontin tuloksena sotilaskodin toiminta muuttui jalostuskeittiön ja leipomokeittiön yhteistuotannoksi, jonka pääperiaate on tuottaa tuotteita jatkuvasti menekin mukaan niin, että tuotteet ovat aina tuoreita ja juuri valmistettuja. Tavoitteena on, että sotilaskodissa tuoksuu aina tuore pulla viikonpäivästä ja kellonajasta riippumatta. Ulkona sijaitseva grillituotanto lopetettiin, kuitenkin niin, että keittiössä on valmius tuottaa kaikkia grillituotteita asiakkaille uusilla, terveellisimmillä menetelmillä. Myyntitilat modifioitiin uudelleen niin, että eri menekkituotteille saatiin omat lavapaikat ja asiakasliikenteen kulkua ohjaillaan tulo- ja poistumisjärjestelyin. Sotilaskotiin pilotoitiin myös miehittämätön kassapiste nopeuttamaan asiakaspalvelua ruuhka-aikoina. Astianpesu palautuspisteineen siirrettiin kokonaan pois tuotantotiloista, myös sosiaalitilat ja keskitetyt varastotilat siirrettiin alakerrokseen pois palvelun ja tuotannon tieltä.

Rakennushankkeen suunnittelussa sotilaskotiyhdistyksen päätavoitteet olivat varastotilojen keskittäminen alakertaan, tuotantotilojen keskittäminen keskikerrokseen, sekä palvelutilojen modifioiminen niin, että pitkätkin jonot olisivat hoidettavissa mahdollisimman joustavasti.

Sotilaskodin vuoden kestävä peruskorjauksen tuloksena kiinteistön koko talotekniikka uudistettiin ajan tasaiseksi. Ikkunat vaihdettiin, hissi uusittiin, jätteiden keräyspiste uusittiin, rakennettiin inva-wc sekä asiakastilojen pinnat pestiin, maalattiin ja korjattiin uutta vastaavaksi. Sotilaskodin tuotantotilat yhdistettiin keskikerrokseen ja rakennettiin kokonaan uusiksi, hankittiin uudet koneet ja laitteet sekä rakennettiin erillinen astianpesuosasto. Vanha ulkogrilli poistettiin käytöstä ja liikkuvan sotilaskodin toiminnot siirrettiin alakertaan. Varastotilat ja sosiaalitilat erikseen vakituiselle henkilökunnalle ja vapaaehtoisille sisarille keskitettiin alakertaan.

Pitkä rakennushankeprojekti ja toiminnan muutosprosessit hankkeen aikana ovat ohi. Kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratorio, työpaja soveltui hyvin

tilojen kehittämisen työkaluksi käytettävyyden ongelmia etsiessämme. Muutoslaboratorio tuottaa uudistuksia, jotka vievät ekspansiivista kehitystä eteenpäin. Ekspansiivinen kehityssykli ei sovellu suoraan rakennushankkeiden suunnittelun ja rakentamisen aikana toiminnan kehittämisen ja oppimisen välineeksi. Rakennushankkeet eivät anna oppimiselle liikkumavaraa kovinkaan paljoa hankkeen kuitenkin edetessä koko ajan, eikä yleensä suurin rakenteellisiin muutoksiin voida vaikuttaa enää ilman taloudellisia lisäkustannuksia. Tämän vuoksi käyttäjien on rakennushankkeissa oltava todella valveutuneita tavoitteissaan ja oltava kehittämistyössään edellä varsinaiseen hankkeen suunnitteluun nähden. Varsinaisen toiminnan suunnitteluun toimintajärjestelmämalli ja ekspansiivisen oppimisen syklimalli soveltuvat mielestäni erinomaisesti. Mallit ovat helposti ymmärrettäviä, jolloin työntekijöiden ei tarvitse paneutua menetelmiin, vaan voivat keskittyä itse toiminnan kehittämiseen. Edessä on vaativa toiminnan kehittämisprosessi, johon ei rakennushankeprojektin yhteydessä riittänyt voimavaroja.

Kehittämistehtävän tulokseksi voidaan mielestäni katsoa sotilaskodin toiminnan kehittämisen välineeksi luotu uusi toimintajärjestelmän- ja ekspansiivisen kehittämisen syklimalli. Tuloksena pidän myös prosessiajattelun ottamista käyttöön sotilaskodin toiminnan johtamisessa, sen auki tuomista ja muutosprosessien avaamista kirjalliseen muotoon.

Kehittämistehtävä voidaan katsoa luotettavaksi sen teoriasidonnaisuuden vuoksi, sillä kehittämisosio tukeutuu jo olemassa olevaan kehittävän työntutkimuksen menetelmään. Aineisto on pääosin kerätty rakennushankkeiden pöytäkirjoista ja muistioista ja henkilöstön mielipiteet ja näkemykset koottiin muistioiksi ja ne on nähtävillä tarvittaessa sotilaskodin palaverikansioissa.

Organisaatiosta lähtöisin oleva osastojako olisi mielestäni purettava. Funktionaalisen johtamisen ongelmana on osaamisen keskittyminen osastoihin, jolloin meillä esiintyy eriarvoisuutta ja työvoima- sekä aikaresurssien epätasapainoa työntekijöiden kesken. Toiminnan muutoksien ja rajapintojen ongelmat keskitetään aina esimiehille, joiden kaikki aika hupenee ongelmien

selvittelyyn kehittämisen sijasta. Esimieskeskeinen toimintamalli on mennyttä aikaa, työntekijöille pitää antaa mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työtään, koska tällä on suora yhteys työntekijän sitoutumiseen ja motivaation ylläpitämiseen. (Laamanen 2002, 15 - 17)

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Hokkanen S.; Karhunen J. & Luukkainen M. 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 13.

Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki. Talentum Media Oy.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus

Manninen, O. 2009. Johtaminen, itsensä kehittäminen. Hyvä, parempi, esimerkillinen johtaja. Prima 3/2009, 47 - 48.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Tallentum

Mäntylä, M. 2001. Käytettävyys ja kognitiotiede. Teoksessa Saariluoma, P., Kamppinen, M. & Hautamäki, A. 2001. (toim.) Moderni kognitiotiede, 128 – 151. Helsinki. Gaudeamus Kirja

Pesonen, Herkko 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Rothe, P.; Nenonen, S. & Rasila, H. 2007. Toimitilojen käytettävyyden arviointi käyttäjäorganisaation näkökulmasta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä S68. Espoo. TTK-RTA-S68.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Virkkunen, J.; Engeström, Y.; Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita

Sähköiset julkaisut:

Hintsanen, K. 2011. Projekti käsitteenä. TAMK Business School. [Viitattu 30.4.2011] www.tampere.fi/tiedostot/5griD7Cj7/Projektit.ppt

Koponen, M. 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väliraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Helsinki. [Viitattu 10.5.2011] http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

Koponen, M. 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Helsinki. [Viitattu 10.5.2011] http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Laamanen, K. 2002. Prosessien kehittäminen. Tykes. [Viitattu 20.4.2011]
http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/10_tyokalupakki/04_prosessit/index.jsp

Muutoksen tekijät. Toimintakonseptien kehittäjien oppimisverkosto. [Viitattu 16.5.2011]
<http://www.muutoslaboratorio.fi>

Säkylän Sotilaskotiyhdistys ry. 2011 [Viitattu 25.4.2011]
<http://www.sakylansotilaskotiyhdistys.fi/?id=312C4734-07B14B3F813D-EEE9F573486F>

Wikipedia.2011. Käytettävyys. [Viitattu 28.4.2011]
<http://fi.wikipedia.org/wiki/K%C3%A4ytett%C3%A4vyys>

Wikipedia. 2011. Projekti. [Viitattu 30.4.2011] <http://fi.wikipedia.org/wiki/Projekti>

Wikipedia. 2011. Prosessijohtaminen. [Viitattu 24.5.2011]
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Prosessijohtaminen>

Wiktionary 2011. Käyttäjä. [Viitattu 2.5.2011]
<http://fi.wiktionary.org/wiki/k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4>

Muut julkaisemattomat lähteet:

Buildercom Oy. Projektila projektipankki, 2011. C618 Sotilaskodin peruskorjaus, Säköylä. [Viitattu 25.4.2011]
<https://www.buildercom.net/c618/document/directory.asp?Folder=1728&HideTree=False>

Jokela, R. 2007. Sotilaskoti, Säköylä. Peruskorjaus. Hankesuunnitelma. Tarkistus 31.3.2007. Helsinki

Jokinen, M. 2008. Säkölän sotilaskodin peruskorjaus. Muistio 10.12.2008. Porin Prikaati. Huolto-osasto. Säköylä.

Korhonen, K. 2009. Palveluprosessien kehittäminen. Etäluento. Turun ammattikorkeakoulu. 9.-10.2.2009

Nenonen, S. 2009. Usability of workplaces – työympäristöjen käytettävyys. Luento. Turun ammattikorkeakoulu. 4.6.2009

Raittinen, M. 2009. Väliaikaissotilaskodin suunnittelukokous. Pöytäkirja 1. 6.3.2009. Puolustushallinnon rakennuslaitos. Säköylä

Raittinen, M. 2009. Väliaikaissotilaskodin suunnittelukokous. Pöytäkirja 2. 7.4.2009. Puolustushallinnon rakennuslaitos. Säköylä

Reunanen, M. 2008. Toimintatutkimus organisaatiossa. Teema: Kehittävä työntutkimus. Etäluento. Turun ammattikorkeakoulu. 22.9.2008

Säkölän Sotilaskotiyhdistys ry. Toimintasuunnitelma 2011.

Valtonen, S. 2009. Säkölän sotilaskodin väistötilat. Muistio 13.2.2009. Porin Prikaati. Huolto-osasto. Säköylä.