

Paula Sirén

Menetelmiä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden lisäämiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

12.04.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Paula Sirén Menetelmiä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden lisäämiseksi 45 sivua 12.04.2017
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli pohtia, millä keinoilla asiantuntijaorganisaation tuottavuutta saataisiin nostettua. Asiantuntijoiden osaaminen, toimintatavat ja motivaatio korostuvat organisaatiossa, jonka menestyminen on pitkälle kiinni henkilöstöstä.</p> <p>Insinööriyön tavoitteena oli selvittää, mihin asioihin asiantuntijaorganisaatiossa tulisi keskittyä, jotta organisaation tuottavuutta saataisiin nostettua. Tavoitteena oli myös löytää keinoja, joiden avulla esimies voisi vaikuttaa alaistensa tuottavuuteen ja motivaatioon.</p> <p>Työssä perehdyttiin suorituksen johtamiseen, suorituskyvyn ja tuottavuuden mittaamiseen asiantuntijaorganisaatiossa sekä osaamisen johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Menetelmien osalta tutkittiin lean-periaatteiden soveltuvuutta asiantuntijatyön tuottavuuden parantamiseen. Lisäksi perehdyttiin seikkoihin, joilla on vaikutusta työntekijän motivaatioon ja työhön sitoutumiseen ja sitä kautta mahdollisesti vaikutusta työn tuottavuuteen.</p>	
Avainsanat	Asiantuntijaorganisaatio, tuottavuus, suorituskky, motivaatio, sitoutuminen

Author Title	Paula Sirén Means to increase productivity in an expert organization
Number of Pages Date	45 pages 12 April 2017
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	
Instructor	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The purpose of this study was to explore the means to increase productivity in an expert organization. This is an important topic especially for organizations whose success greatly depends on the experts' know-how, practices and motivation.</p> <p>The objective was to clarify the topics an expert organization should focus on to increase productivity. An additional objective was to find means and tools for a line manager to improve productivity and motivation of his/her subordinates.</p> <p>This thesis examined how performance management, productivity and performance measurement, knowledge management and operational development should be run in an expert organization. Additionally, the benefits of lean principles on productivity in knowledge work were evaluated. Finally, the ways to increase employees' motivation and work engagement were examined, since they might affect work productivity.</p>	
Keywords	expert organization, productivity, performance, motivation, work engagement

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Galbraithin tähtimalli	2
3	Suorituskyvyn mittaaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa	5
3.1	Asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä	5
3.2	Suorituksen johtaminen	7
3.3	Organisaation oppiminen	9
3.4	Osaamisen johtaminen	11
3.5	Suorituskyvyn mittaaminen asiantuntijaorganisaatiossa	12
3.6	Asiantuntijatyön tuottavuuden mittaaminen	14
3.7	Suorituskyvyn kehittämistä tukeva palkitsemisjärjestelmä	16
3.8	Toiminnan kehittäminen EFQM Excellence -mallin avulla	16
3.8.1	Erinomaisuuden tunnuspiirteet	17
3.8.2	Arviointialueet	18
3.8.3	RADAR-logiikka	21
4	Lean-menetelmät asiantuntijatyössä	22
4.1	Lean-ajatusmallin soveltaminen asiantuntijatyössä	22
4.2	Työn virtaus	23
4.3	Ongelmat oppimisen mahdollistajina	25
4.4	Virtaustehokas organisaatio	25
4.5	Kanban	27
4.6	Kokonaisuuden optimointi	27
4.7	Jatkuva parantaminen	29
4.8	Prosessin kehittäminen	29
4.9	Toiminnan suunnittelu sujuvaksi	31
4.10	Prosessin mittarit	32
4.11	Virheiden vähentäminen	34
5	Sitoutumisen ja motivaation vaikutus tuottavuuteen	35
5.1	Sitoutuminen	35
5.2	Työhön sitoutuminen	35

5.3	Sitoutumista vahvistavat tekijät	36
5.4	Sitoutumisen seuraukset	37
5.5	Sitoutumisen arviointimenetelmä	38
5.6	Motivaatio	40
5.6.1	Oikeudenmukaisuus	40
5.6.2	Saavuttaminen	41
5.6.3	Toveruus	42
5.6.4	Motivaation lisääminen ja mittaaminen	42
	Lähteet	44

Lyhenteet

EFQM	European Foundation for Quality Management. Eurooppalainen laatujärjestö.
Fifo	First-in-first-out. Suoritustapa, jossa työt tehdään saapumisjärjestyksessä.
JD-R	Job Demands-Resources model. Työn vaatimukset – työn voimavarat -malli (TV-TV).
PDSA	Plan-Do-Study-Act. William Edwards Demingin kehittämä jatkuvan parantamisen malli.
RADAR	Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine. Arviointimalli ja johtamistyökalu, jota käytetään organisaation suorituskyvyn arviointiin.
SPC	Statistical Process Control. Prosessin tilastollinen käyttäytymiskäyrä.
TV-TV	Työn Vaatimukset – Työn Voimavarat -malli. Arnold Bakkerin ja Evangelia Demeroutin kehittämä malli, joka kuvaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen, sekä työhön sitoutumisen seurauksia.
VoC	Voice of the Customer. Asiakkaan ääni eli mitä asiakas haluaa.

1 Johdanto

Asiantuntijaorganisaation menestyminen perustuu suurelta osin asiantuntijoiden osaamiseen ja kyvykkyyteen. Toiminnan kehittäminen ja tulosten parantaminen vaativat siksi työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Prosessien ja menetelmien kehittäminen ei yksin riitä, vaikka niilläkin voi olla suuri merkitys arvon tuottamisessa asiakkaalle.

Tämän insinööriyön tarkoituksena on selvittää tekijöitä, joilla voidaan parantaa asiantuntijatyön tuottavuutta. Yhtä oikeaa menetelmää ja tapaa tuottavuuden parantamiseksi ei ole olemassa. Kaikkea ei myöskään tarvitse kehittää ja korjata kerralla vaan parantamista kannattaa tehdä jatkuvasti, askel kerrallaan.

Tässä insinööriyössä tutkitaan menetelmien osalta lean-periaatteiden soveltuvuutta asiantuntijatyön tuottavuuden parantamiseen. Lisäksi perehdytään niihin seikkoihin, joilla on vaikutusta työn tuottavuuteen henkilön motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Organisaation kannalta ihannetilanteessa työntekijän taidot ja työn vaatimukset kohtaavat ja työntekijä on sitoutunut hänelle määriteltyihin tavoitteisiin. Työntekijän huippusuoritukseen pääsemiseksi on lisäksi otettava huomioon monia henkilön työssä viihtymiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat mm. palkkaus, työolosuhteet, työn kokeminen mielekkääksi, kehittyminen ja etenemismahdollisuudet.

Työn tavoite ja rajaus

Insinööriyön tavoitteena on pohtia, millä keinoilla asiantuntijaorganisaation tuottavuutta saataisiin nostettua. Insinööriyön puitteissa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mihin asioihin organisaatiossa pitäisi keskittyä, jotta asiantuntijoiden tuottavuutta saataisiin nostettua?
- Miten esimies voi parantaa alaistensa tuottavuutta?
- Millä keinoilla esimies voi vaikuttaa alaistensa työmotivaatioon?

Työn rakenne

Insinööriyön lähtökohtana toimii Galbraithin tähtimalli. Se esitellään insinööriyön toisessa luvussa. Tähtimalli määrittelee ne näkökulmat, joilla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja joihin organisaation johtamisessa pitäisi keskittyä.

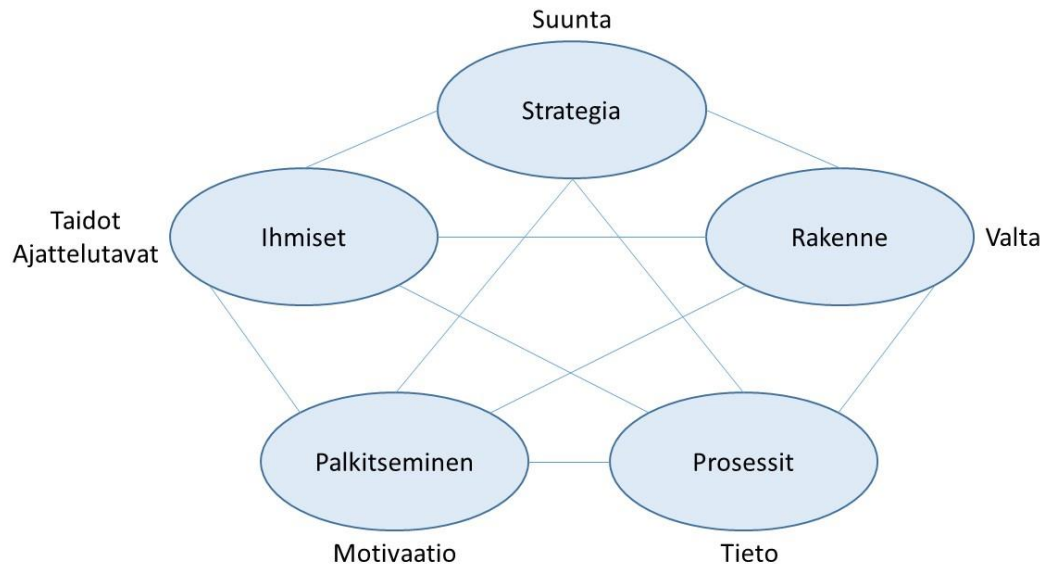
Insinööriyön kolmannessa luvussa pohditaan suorituksen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa: miten suorituskykyä ja tuottavuutta voisi mitata ja kehittää, minkälaista on organisaation oppiminen ja miten osaamista johdetaan. Tämän jälkeen mietitään, miten toimintaa voisi kehittää EFQM Excellence -mallin avulla.

Neljännessä luvussa perehdytään lean-malliin ja siihen, miten menetelmä soveltuu asiantuntijaorganisaatioon. Menetelmän tavoitteena on virtaustehokas organisaatio, jossa toimintaa parannetaan jatkuvasti. Keskeistä on systeemiajattelu ja kokonaisuuden optimointi prosesseja kehittämällä.

Viimeisessä teorialuvussa selvitetään sitoutumisen ja motivaation merkitystä tuottavuuteen. Bakkerin ja Demeroutin kehittämän vaatimus-voimavara-mallin avulla selvitetään tekijöitä, jotka vahvistavat työhön sitoutumista. Mallin avulla pohditaan myös sitoutumisen seurauksia. Työssä esitellään lisäksi arviointimenetelmä, jolla työhön sitoutumista voidaan mitata. Lopuksi pohditaan tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon.

2 Galbraithin tähtimalli

Galbraithin kehittämä tähtimalli on viitekehys, joka kuvaa eri tekijöiden vaikutusta organisaation toimintaan (kuva 2). Malli toimii johdon suunnittelun tehokkaana apuvälineenä, sillä tehdyillä valinnoilla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen. Mallissa on viisi eri kategoriaa: strategia, rakenne, prosessit, palkitseminen ja ihmiset. (Galbraith 2016: 1.)



Kuva 1. Galbraithin tähtimalli (Galbraith 2016: 1).

Strategia asettaa yritykselle tai organisaatiolle suunnan. Sen avulla määritetään tavoitteet, jotka organisaatio pyrkii saavuttamaan. Se luo myös pohjan organisaation arvoille ja missiolle. Strategia määrittelee tuotteet ja palvelut, joita yritys tarjoaa, markkinat, joita yritys palvelee, sekä arvon, jota asiakkaille luodaan. Strategian avulla pyritään myös löytämään kilpailuvaltit eli ne tekijät, jotka erottavat organisaation sen kilpailijoista. (Galbraith 2016: 2.)

Organisaation rakenne määrittelee, miten ja minne valta organisaatiossa on jakaantunut. On määriteltävä, miten paljon erilaista erikoistumista organisaatiossa tarvitaan, kuinka suuria ovat osastot tai miten monta organisaatiokerrosta luodaan, keskitetäänkö vai hajautetaan päätöksentekovaltaa ja millä periaatteilla osastot luodaan: toiminnoittain, tuotteittain, prosesseittain, markkinoittain, asiakkaittain vai maantieteellisesti. (Galbraith 2016: 2–3.)

Prosessit voivat olla joko vertikaalisia tai horisontaalisia. Liiketoiminnan suunnittelu- ja budjetointiprosessit ovat usein vertikaalisia, jolloin organisaation eri osastojen tarpeista huolehditaan keskitetysti. Horisontaaliset prosessit on suunniteltu työnkulun mukaisesti. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi tuotekehitys tai asiakastilaus. (Galbraith 2016: 3.)

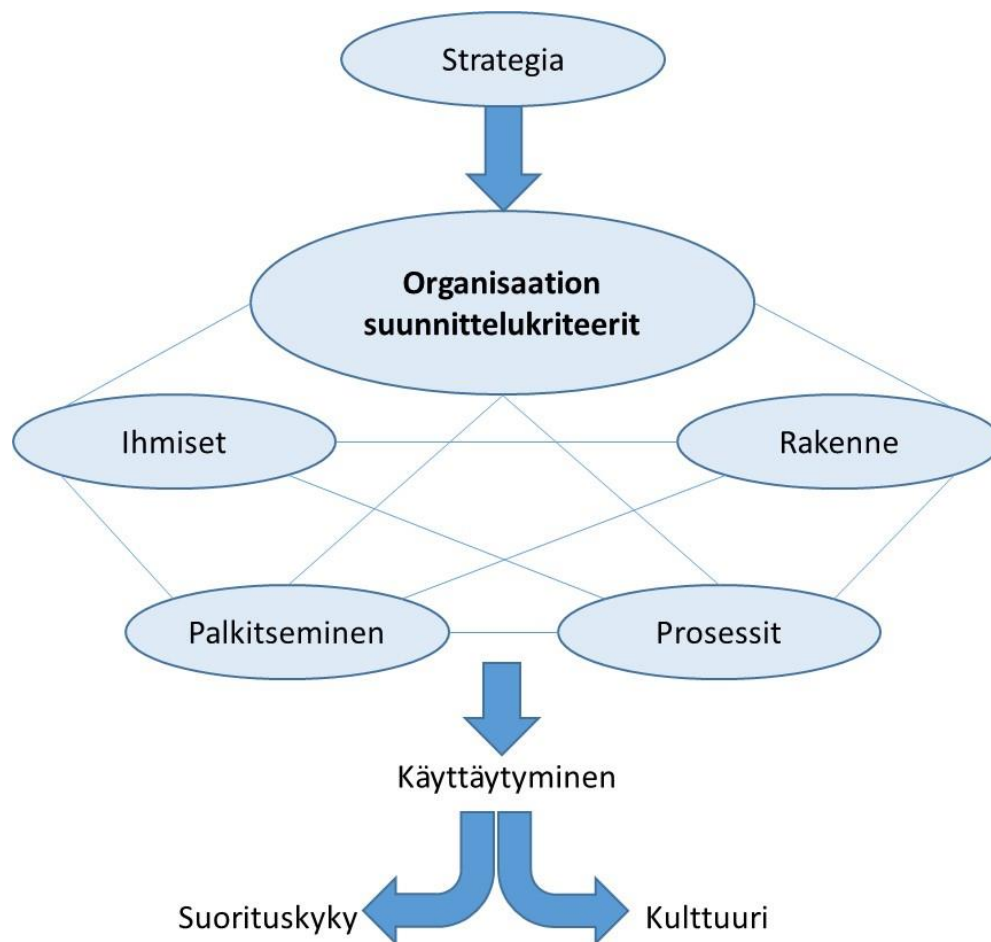
Palkitsemisen ja palkkiojärjestelmien tarkoitus on saada työntekijöiden tavoitteet linjaan organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Palkkioita ovat bonusten ja muiden rahallisten palkkioiden lisäksi etenemismahdollisuudet, tunnustukset ja haastavat tehtävät.

Tähtimallin mukaan palkkiojärjestelmän tulee olla linjassa organisaation rakenteen ja prosessien kanssa, sillä palkkiojärjestelmä on tehokas ainoastaan silloin, kun se muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden tähtimallin muiden osa-alueiden kanssa. (Galbraith 2016: 4.)

Valittua strategiaa toteutetaan henkilöstöhallinnon toimenpiteillä, kuten rekrytoinnilla, valintapäätöksillä, työnkierrolla ja koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla. Näillä toimenpiteillä tuotetaan kyvykkyyksiä, joita strategian ja organisaatorakenteen mukaan tarvitaan, ja kehitetään taitoja ja ajattelutapoja, joita valittuun suuntaan pääsemiseksi tarvitaan. Joustavat organisaatiot tarvitsevat joustavia ihmisiä. Ristikkäisistä toiminnoista koottu tiimi tarvitsee monitaitoisia ihmisiä, jotka tulevat toimeen keskenään. Matriisiorganisaatiossa tarvitaan ihmisiä, jotka hallitsevat ristiriitatilanteita ja osaavat toimia itsenäisesti, ilman valvontaa. Henkilöstöhallinnon menettelytavat kehittävät sekä ihmisiä että organisaation voimavaroja. (Galbraith 2016: 4.)

Kuvan 2 mukaisesti organisaation rakenne on vain yksi näkökulma organisaation suunnittelussa. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja matriisiorganisaatiossa prosessit, palkitseminen ja ihmiset ovat organisaatiokaaviota tärkeämpiä elementtejä. Eri näkökulmien punoutuminen yhteen kuvastaa sitä, miten tärkeää eri osa-alueiden keskinäinen harmonisointi on. (Galbraith 2016: 4–5.)

Strategia määrittelee sen, minkälaiset periaatteet organisaatiosuunnitteluun valitaan. Jotta organisaatio olisi tehokas, on eri näkökulmien oltava sopusoinnussa keskenään. Tällöin työntekijöille syntyy selkeä ja johdonmukainen viesti organisaation strategiasta ja tavoitteista. Tähtimallin eri näkökulmien avulla organisaation johto ohjaa organisaatiota ja niiden avulla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen. Keskittymällä organisaation suunnittelussa niihin tähtimallin mukaisiin näkökulmiin, joilla on eniten vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen, organisaation johdolla on kuvan 3 mukaisesti mahdollisuus vaikuttaa suorituskyykyyn ja yrityskulttuuriin. (Galbraith 2016: 5.)



Kuva 2. Organisaatiosuunnittelun vaikutus suorituskykyyn ja kulttuuriin (Galbraith 2016: 5).

Työntekijöiden käyttäytymiseen vaikutetaan tehokkaimmin, kun eri osa-alueet otetaan suunnittelussa huomioon ja ne tukevat toinen toistaan. Henkilöstön suorituskykyyn kannattaa pyrkiä vaikuttamaan muokkaamalla organisaatorakenne toimivaksi, optimoimalla prosessit sujuviksi ja tehokkaiksi, kehittämällä asiantuntijoiden kyvykkyyksiä ja palkitsemalla onnistuneesta suorituksesta kannustavasti.

3 Suorituskyvyn mittaaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

3.1 Asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä

Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan yritystä, jossa sekä tietointensiivisyyden taso että aineettomien menestystekijöiden merkitys tuotteen tai palvelun tuottamiseksi on suuri. Tällaisia yrityksiä ovat mm. teknologiayritykset, insinööritoimistot tai asianajotoimistot.

(Lönnqvist ym. 2006: 50.) Asiantuntijatyössä osaamisen merkitys on keskeinen. Osaamiskeskeisessä prosessissa pelkkien menetelmien kehittäminen ei siksi riitä vaan osaamista ja sen kehittämistä tulisi kehittää menetelmien rinnalla. (Pitkänen 2009: 72.) Tämä tarkoittaa oppimismen nopeutta edistävien järjestelmien ja työtapojen luomista. Laadun kehittämisen tavoitteena tulisi olla oppimismen nopeuden lisääminen. (Pitkänen 2009: 196.)

Yritysten välisessä kilpailussa tuottavuus saattaa muodostaa ratkaisevan kilpailuedun. Mitä paremmin organisaatio pystyy hyödyntämään käytössään olevat panokset ja muuntamaan ne tuotoksiksi, sitä suurempi on aikaansaattava hyvinvointi ja tuottavuus. Kun tarkastellaan tuotoksia ja panoksia, on otettava huomioon sekä määrä että laatu. Kun laatu paranee ja määrä pysyy samana, tuotos kasvaa. Työn tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen suhdetta työpanokseen. Asiantuntijaorganisaatiossa työn tuottavuuden vaikutus liiketoiminnan suorituskykyyn on merkittävä. Asiantuntijatyön tarkoitus on muuttaa työntekijöiden osaaminen mahdollisimman tehokkaasti asiakkaan tarvetta vastaavaksi tuotteeksi tai palveluksi. Erilaisilla aineettomilla tekijöillä, kuten motivaatiolla, osaamisella ja verkostosuhteilla, on merkittävä vaikutus asiantuntijatyön tuottavuuteen. (Lönnqvist ym. 2006: 75–78.)

Johtamisen vaikein tehtäväalue on ryhmän jäsenten motivointi tavoitteen saavuttamiseksi. Heikon motivaation seurauksena ryhmän jäsenet saattavat käyttää tavoitteiden saavuttamiseen vain pienen osan potentiaalistaan. Motivaatiolla ja motivoinnilla on yhteys käsitteisiin osaaminen, valta ja vastuu. Lähtökohta työhön motivoitumiseen löytyy ihmisen tarpeista. Asiaa voi tarkastella esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Työelämässä fysiologisia tarpeita ovat palkka ja välineet työn tekemiseen. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun työympäristö on turvallinen niin fyysisesti kuin henkisesti. Tunne siitä, että on osa ryhmää tai tiimiä, täyttää liittymisen tarpeita. Arvostuksen tarpeet ilmenevät usein vastuuna ja vastuun myötä tunnustuksen saamisena esimieheltä ja kollegoilta. Itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten haastavat tehtävät, ylennykset ja koulutukset, vaikuttavat voimakkaimmin työmotivaatioon, kasvuun, kehitykseen ja kykyjen lisääntymiseen. Työyhteisössä positiivisesti suoritukseen vaikuttavat motivaatiotekijät löytyvät arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan alemman kerroksen tarpeiden tulee olla täytetty ennen kuin seuraavan kerroksen tarve voi täytyä. Sitoutumisen lisäämiseen tähtäävät pyrkimykset hierarkian ylempien tasojen keinoilla toimivat vain, mikäli hierarkian alemmat kerrokset ovat kunnossa. (Rissanen 2006: 169–170; Travieso 2014: 4–5.)

Frederick Herzberg tutki 1950- ja 1960-luvuilla työntekijöiden motivaatiota. Hän tuli siihen tulokseen, että työtyytyväisyyttä eli motivaatiota aiheuttavia tekijöitä ovat mm. mielenkiintoinen työ, haasteet, kasvu tai edistyminen, tunnustuksen saaminen sekä vastuun lisääntyminen. Herzberg löysi myös tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä työhön. Näitä tekijöitä ovat mm. yrityksen säännöt, ohjeet ja toimintaperiaatteet, kontrolli, suhteet esimiehiin, työskentelyolosuhteet, palkka, status ja suhteet työtovereihin. Tekijöitä, jotka saavat aikaan työtyytyväisyyttä, kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Niitä tekijöitä, jotka puolestaan aiheuttavat tyytymättömyyttä, kutsutaan hygienia- tai viihtyvyystekijöiksi. Työtyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan työtyytyväisyyden tai motivaation puute. Vastaavasti tyytymättömyyden vastakohta ei ole työtyytyväisyys vaan tyytymättömyyden puute. Siksi työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä on tutkittava eri tekijöiden avulla. (Herzberg 2003: 87, 91–92.)

Viihtyvyyttä luovat tekijät sekoitetaan usein motivaatiotekijöiden kanssa. Palkankorotuksella ei pysty luomaan motivaatiota, sillä palkankorotukset vaikuttavat ensisijaisesti työntekijän viihtyvyyteen työpaikalla. Viihtyvyystekijät vaikuttavat työsuhteen pysyvyyteen. Näitä tekijöitä ovat palkan lisäksi yrityksen toimintaperiaatteet, työpaikan ihmissuhteet, työolosuhteet ja valvonnan toteutustapa. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan itsenäinen vastuu työssä, työn luonne, saavuttaminen, tunnustus ja eteneminen organisaatiossa. (Rissanen 2006: 172.)

3.2 Suorituksen johtaminen

Tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi on suorituksen johtaminen, jonka tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Suorituksen johtamisprosessi muodostuu tavoitteiden asettamisesta, seurannasta ja valmennuksesta, palautteesta ja kehittämisestä. Suorituksen johtamisen ydinajatuksena on yhdistää organisaation, yksilön ja ympäristön tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla yhdensuuntaisia koko organisaatiossa ja suorituksen johtamisen avaintehtävä onkin tavoitteiden yhtenäistäminen. (Sydänmaanlakka 2012: 81–86.)

Yksilölle on tärkeää ymmärtää oman tehtävän tarkoitus osana laajempaa kokonaisuutta. Huippusuoritukseen päästäkseen on pystyttävä analysoimaan oma suoritus organisaation visioon ja tavoitteisiin nähden. Kehityskeskustelu on tärkein työkalu suorituksen joh-

tamisessa. Sen tavoitteena on arvioida saavutetut tulokset, sopia seuraavan kauden tavoitteet, määritellä kehitystarpeet, kehittää yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä sekä kehittää työilmapiiriä ja työskentelyolosuhteita. (Sydänmaanlakka 2012: 87–92.)

Hyvä suorituksen johtaminen perustuu hyvään päivittäisjohtamiseen. Hyvällä päivittäisjohtamisella tarkoitetaan alaisten tuntemista, heidän motivoimistaan ja heidän johtamistaan yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. Koska henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, henkilöstöjohtaminen on erityisen tärkeää ja siitä on tullut esimiehen tärkein osaamisalue. Ihmisten johtaminen edellyttää esimieheltä kykyä kommunikoida, työskennellä yhdessä, ratkoa ongelmia, tehdä päätöksiä, kehittää tiimiä, toimia esimerkkinä, näyttää suuntaa ja saada muut seuraamaan. Hyvä ihmisten johtaminen on edellytys organisaation menestymiselle. Hyvällä ihmisten johtamisella vaikutetaan motivaatioon, jolla puolestaan on oleellinen vaikutus suoritustasoon. (Sydänmaanlakka 2012: 110–112.)

Suorituksen johtaminen liittyy muihin henkilöstöjohtamisen prosesseihin, kuten palkitsemiseen. Palkka ei ole ainoa palkitsemiskeino – myös positiivinen palaute, kehitysmahdollisuudet ja haastavat tehtävät ovat palkitsemista. Hyvässä suorituksen johtamisjärjestelmässä pidetään huolta siitä, että suoritus vaikuttaa palkkaukseen, hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesta ja huonoa suoritusta ei hyväksytä vuodesta toiseen. (Sydänmaanlakka 2012: 116–118.) Suorituksen johtaminen edellyttää, että organisaatiolla, tiimeillä ja yksilöillä on selkeä kuva toiminnan tarkoituksesta, avaintehtävistä, tavoitteista ja tarvittavasta osaamisesta. Silloin suorituksen johtaminen toimii myös käytännössä. (Sydänmaanlakka 2012: 122–123.)

Tieto on tärkeä kilpailutekijä ja organisaation menestys riippuu pitkälti henkilöstön osaamisesta. Tämän vuoksi on alettu puhua älyllisestä pääomasta taloudellisen pääoman rinnalla. Yksilön osaaminen, hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksena ja kontaktinsa ovat henkilön henkistä pääomaa. Sitä yritys ei voi omistaa. Yrityksellä on myös rakenteellista pääomaa, kuten tietokannat, rekisterit, manuaalit, tuotemerkit, organisatorakenteet, asiakassuhteet, prosessit ja kulttuuri. Rakenteellinen pääoma jää jäljelle, kun yrityksen työntekijät poistuvat työpaikalta. Tiedon johtamisella pyritään johtamaan ja hallitsemaan älyllistä pääomaa, joka muodostuu sekä henkisestä että rakenteellisesta pääomasta. Menestymiseen tarvitaan henkisen pääoman lisäksi rakenteellista pääomaa. Rakenteellisen pääoman avulla henkinen pääoma muutetaan organisaation osaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2012: 208–210.)

3.3 Organisaation oppiminen

Yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Organisaation tuotokset voivat parantua ainoastaan sen avulla, että henkilöstön suoritus paranee. Suoritukset ovat riippuvaisia organisaation, tiimin ja yksilön osaamisesta, joka puolestaan muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista sekä kyvystä tehdä yhteistyötä muiden osaajien kanssa. Myös prosessit, toimintamallit ja kulttuuri ovat osa organisaation osaamista. Osaamisen johtamisesta on tullut merkittävä tekijä organisaation menestyksessä. Yritykset ja organisaatiot muuttuvat nopeasti ja sen vuoksi osaaminen ei enää riitä menestykseen, vaan kriittiseksi menestystekijäksi tulee osaamisen kehittämisprosessi ja sen hallinta. Sekä oppiminen että oppimisprosessi on ymmärrettävä yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2012: 15–16; Ojala 2008: 47.)

Ojalan (2008: 47) mukaan organisaation osaaminen eli osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma tarkoittaa työntekijöiden osaamista sekä näiden halua käyttää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakennepääoma muodostuu organisaation rakenteista, järjestelmistä, prosesseista, toimintatavoista ja kulttuurista. Niiden avulla osaamista hankitaan, kehitetään ja ylläpidetään ja yksilön osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääomaa ovat puolestaan osaamiskumppanit, joiden avulla osaamista kehitetään tai jotka täydentävät organisaation omaa osaamista. Ojala määrittelee organisaation oppimisen prosessiksi, jolla ”henkilöpääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi.” (Ojala 2008: 47, 57.)

Oppiminen on kehittymistä, kasvua, kypsymistä ja muuttumista. Oppimista tapahtuu koko ajan – osittain tavoitteellisesti, osittain sattumanvaraisesti. Halu oppia eli motivaatio on kaiken oppimisen lähtökohta. Oppimisen raaka-aineita ovat oppimisen halu, uteliaisuus ja ihmettely. Oppimisprosessissa tekemisen avulla syntyy kokemus, jota arvioidaan ja muokataan tiedoksi. Kun tieto on sisäistetty, sitä voidaan soveltaa ja laajentaa edelleen. (Sydänmaanlakka 2012: 32–39.)

Oppimisen esteitä on sekä yksilö- että tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla esteitä luovat rajoittunut näkökulma eli kapea-alainen suhtautuminen asioihin, urautuneisuus eli vaikeus hyväksyä uusia näkökulmia, haluttomuus kuunnella toisten mielipiteitä ja kyvyttömyys ottaa vastaa kritiikkiä. Epäonnistumisen pelko tekee uusien asioiden aloittamista

vaikeaa. Vastaantulevat vaikeudet ja ongelmat puolestaan voivat lannistaa ja estää asioiden viemisen loppuun. Suurin este tiimitasolla oppimiseen on se, ettei tietoa ja osaamista jaeta. Yhteisten tavoitteiden puute, huonot henkilösuhteet, heikot vuorovaikutustaidot sekä yhteisen kielen puute ovat myös vakavia esteitä tiimin oppimisessa. Organisaatiotasolla oppimisen esteitä ovat mm. koordinoinnin puute, tiedon salailu ja pihtailu, organisaation väsymys ja kyvyttömyys uudistua, tulehtuneet henkilösuhteet ja uskon puute siihen, että asioita voitaisiin muuttaa. (Sydänmaanlakka 2012: 46–48.)

Tiimin oppimisen edellytyksenä on, että tiimillä on yhteinen tavoite ja jaettu vastuu. Tiimin oppiminen muodostuu sen yksittäisten jäsenten osaamisen yhdistämisestä. Siksi tiimin osaaminen on paljon enemmän kuin sen jäsenten osaamisen summa, sillä tiimissä yksittäisten osaajien erilaisia osaamisia pystytään yhdistämään. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Organisaation oppimisessa avainasemassa ovat palautejärjestelmä ja -kulttuuri, joiden avulla organisaation toiminnasta kerätty tieto auttaa vision, strategian ja tavoitteiden muokkaamisessa. (Sydänmaanlakka 2012: 52–54.)

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan organisaatiota, joka on omaksunut jatkuvan oppimisen periaatteen. Tämän ominaisuuden avulla organisaatio voi reagoida nopeasti muuttuneeseen toimintaympäristöön ja johtaa itse omaa kehitystään. Oppiva kehitysprojekti vaatii innovatiivista asennetta, hyvää sisäistä viestintää ja kehittyneitä ryhmätyömuotoja. (Rissanen 2006: 96.)

Palautteen merkitys oppimisessa on keskeistä. Riittävä palaute ja kyky ottaa vastaan palautetta ovat kaiken oppimisen lähtökohta. Valmentaminen työyhteisössä on esimiehen ja alaisen välistä vuoropuhelua nykyisestä ja tulevasta suorituksesta. Huippusuorituksiin päästään vain jatkuvan, järjestelmällisen ja monipuolisen palautteen avulla. On tärkeää, että palautetta saavat sekä yksilöt että tiimit kuin koko yritysikin. Tiimipalaute on tärkeässä asemassa, jotta tiimi pystyy kehittymään, tehostamaan toimintaansa ja parantamaan suoritustaan. (Sydänmaanlakka 2012: 62–66.)

Oppivan organisaation käsite on jossain määrin ongelmallinen. Todennäköisesti oppimista tapahtuu kaikissa organisaatioissa, mutta toiset organisaatiot vain oppivat nopeammin kuin toiset. Oppimisen lopputulos eli osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara. Oppimisen lisäksi organisaatioiden on oltava tehokkaita. Tehokkuutta ja huippusuorituksia odotetaan yksilöiltä, tiimeiltä ja organisaatioilta. Jotta tehokkuus voisi

jatkossakin lisääntyä, asioita tulee pyrkiä tehdä älykkäämmin, sillä ei ole mahdollista tehdä aina vain enemmän ja enemmän. Tulevaisuuden ihanneorganisaatio eli älykäs organisaatio pystyy uusiutumaan jatkuvasti, se ennakoi muutoksia ja oppii nopeasti. Tieto elää, virtaa ja jalostuu ja sitä käsitellään monipuolisesti. Tiedon soveltaminen ja kehittäminen on älykkään organisaation tavoite. Kehittäminen vaatii kokeilua, innovatiivisuutta ja improvisaatiota. (Sydänmaanlakka 2012: 217–219.)

3.4 Osaamisen johtaminen

Organisaation visio, strategia ja tavoitteet luovat perustan osaamistarpeille. Jotta organisaatio voi toteuttaa tarkoitustaan, on määriteltävä, minkälaista ydinosaamista tarvitaan. Kehitystarpeet saadaan, kun selvitetään, mitä osaamista organisaatiolla on nykyään ja minkälaista osaamista sillä pitäisi olla tulevaisuudessa, esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Organisaation, tiimin ja yksilön kehityssuunnitelmat on kytkettävä toisiinsa, jotta avaintehtäväalueista ja tavoitteista suoriudutaan tulevaisuudessakin hyvin. (Sydänmaanlakka 2012: 131–133.)

Osaaminen ja tieto ovat tärkeitä menestystekijöitä ja niiden johtamiseksi on luotu osaamisstrategioita. Osaamisstrategioiden avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua kehittämällä osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä. Organisaation johdon tärkein tehtävä onkin hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2012: 143–144.)

Tuomi & Sumkin (2012: 23) näkevät nykyaikaisen osaamisen johtamisen kokonaismallina, jossa osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen nivoutuvat yhteen. Osaamisen johtamisella varmistetaan strategian toteutuminen. Mallissa strategia on yhtenäinen toimintamalli ja sen toteuttaminen edellyttää organisaation oppimista. (Tuomi & Sumkin 2012: 23.)

Osaaminen on tiedoista, taidoista ja kokemuksesta koostuvaa toimintaa. Kun yhteistä osaamista kehitetään, on tiimille tai organisaatiolle asetettava yhteiset tavoitteet. Organisaation osaaminen ei kehity yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittymisen seurauksena vaan osaamisen on muututtava yhteiseksi osaamiseksi. Yhteinen osaaminen on organisaation menestymisen edellytys, sillä organisaation visio voi toteutua vain yhteisen osaamisen ja tekemisen avulla. (Tuomi & Sumkin 2012: 27, 30–31.)

Kehityssuunnitelman laatimisessa on hyvä keskittyä kriittiseen osaamiseen, joka on erityäin tärkeää osaamista organisaation toiminnan kannalta. Osaamisalueiden tavoitteiden tulisi olla konkreettisia samoin kuin kehityssuunnitelmankin. Aikataulujen ja henkilömäärien määrittäminen helpottaa suunnitelmien siirtämistä käytäntöön ja edelleen työntekijöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. (Sydänmaanlakka 2012: 160–161.)

Yksilön osaaminen on tärkeä selviytymiskeino ja työsuhdeturva. Pitämällä huolta omasta osaamisestaan yksilö voi pyrkiä takaamaan oman työllistettävyytensä. Osaaminen määrittelee hyvin pitkälle yksilön työmarkkina-arvon. Yksilön kannalta toimiva suunnittelu- ja kehityskeskustelu esimiehen kanssa on tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla mietitään ja suunnitellaan osaamistarpeita ja pitkän tähtäimen kehittämistoimenpiteitä. Päävastuu oman osaamisen ylläpitämisestä jää silti aina yksilölle itselle. (Sydänmaanlakka 2012: 169–171.)

Älykkäässä organisaatiossa panostetaan suorituksen johtamiseen, jossa osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen ovat oleellisia osia. Suorituksen johtamisella varmistetaan, että tavoitteet saavutetaan, osaamista kehitetään järjestelmällisesti ja tieto on kaikkien käytettävissä. Asiakkaiden tarpeiden perusteella määritellään prosessit, joita virtaviivaistetaan jatkuvasti. Hyvä henkilöstöjohtaminen on avainasia älykkäälle organisaatiolle ja henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon panostetaan kovasti. Palautetta kerätään järjestelmällisesti organisaation eri tasoilla ja palautetta pidetäänkin kaiken oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä. Johtajan tehtävänä on onnistumisten mahdollistaminen. Älykkäässä organisaatiossa panostetaan tiimijohtamiseen, osallistuvaan johtamiseen, valmentavaan johtamiseen ja itsensä johtamiseen. Älykkään organisaation tärkein ominaisuus on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky. Tätä kykyä kehitetään jatkuvasti ja muutos nähdäänkin luonnollisena olotilana. (Sydänmaanlakka 2012: 223–225.)

3.5 Suorituskyvyn mittaaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Suorituskyvyn mittaamista käytetään johtamisen tukena ja päätöksenteon apuna. Onnistunut mittaaminen ja mittaustiedon analysointi helpottavat strategisten tavoitteiden kommunikointia johdolta henkilöstölle. Yhtenä suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on myös henkilöstön johtaminen ja ohjaaminen. Henkilöstön johtaminen tarkoittaa ihmisten motivointia, sitouttamista, innostamista sekä vuorovaikutusta ja kommunikointia heidän

kanssaan. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan henkilöstöä ja heidän aikaansaannoksiaan. Henkilöstön johtaminen on prosessi, joka vaikuttaa yksilön ja ryhmän toimintaan. Suorituskyvyn mittaaminen motivoi henkilöstöä, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita ja luo edellytykset palkitsemiselle. Edellytyksenä on, että tavoitteet ovat realistiset, ja mittarit ovat selkeät ja ymmärrettävät ja valittu oikein. (Ukko ym. 2007: 11–12.)

Asiantuntijatyön mittaamisessa on monia haasteita työn tietointensiivisen luonteen vuoksi. Työn tuloksia on toisinaan vaikea havaita ja tulosten vertailu on vaikeaa. Asiantuntijatyön keskeisiä menestystekijöitä eli osaamista ja innostusta on vaikea mitata. Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen, yhteistyöverkostojen luominen sekä tehokas tiedonkulku ovat tärkeitä tekijöitä tietointensiivisessä työssä ja ne ovat tärkeitä menestystekijöitä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Luovassa asiantuntijatyössä ihmiset, yhteistyö ja työskentelytavat ovat keskeisessä asemassa. Henkilöstökyselyillä voi saada merkittävää tietoa yhteistyöstä, osaamisesta, työkuormituksesta, ilmapiiristä ja muista menestystekijöistä. (Lönnqvist ym. 2006: 49–51; Pitkänen 2009: 128–129.)

Aineettomilla menestystekijöillä tarkoitetaan sekä aineetonta pääomaa että niitä toimintoja, joilla sen arvoa lisätään. Toimintoja pääoman arvon lisäämiseksi voi olla helpompi mitata kuin aineetonta pääomaa. Esimerkiksi henkilöstön osaamista on vaikeampi mitata kuin henkilöstön koulutusmenoja. Aineettoman pääoman mittaamisen vaikeus johtuu siitä, ettei sitä voi fyysisesti havaita. Mittaamisen vaikeus vaikeuttaa myös toimivien ja luotettavien mittareiden kehittämistä. Mittareina voivat toimia erilaiset arvioinnit ja kyselyt, kunhan ne tarjoavat organisaatiolle sellaista tietoa, jota organisaatiossa tarvitaan. (Lönnqvist ym. 2006: 55–59.)

Tuotoksen laatua voidaan mitata esimerkiksi asiakaskyselyllä. Tällaisella kyselyllä saadaan asiakkaan arvio tuotteen tai palvelun teknisestä toimivuudesta, saatavuudesta ja innovatiivisuudesta. Asiakastyytyväisyys, kuten reklamaatioiden määräkin, kertoo välillisesti työn tuotosten laadusta. Tuotoksen laadun lisäksi voidaan mitata toimitusvarmuutta eli sitä, kuinka usein tuotos valmistuu ja on asiakkaan käytettävissä oikeaan aikaan. (Lönnqvist ym. 2006: 59–61.)

Tietoa ja osaamista helpompaa on mitata esimerkiksi vuosittaisia koulutusmenoja henkilöä kohden, koulutuskulujen osuutta palkkakuluista, koulutuspäivien määrää työnteki-

jää kohden tai koulutukseen osallistuneiden henkilöiden määrää koko henkilöstöstä. Eri-
laiset osaamiset täytyy tunnistaa, jotta voidaan mitata henkilöstön osaamista suoraan.
Jos osaamisalueet tai osaamiset listataan osaamismatriisiin, voidaan sen avulla arvi-
oida, minkä verran työntekijöillä on kutakin osaamista ja mikä olisi osaamisen vaatimus-
taso. Jokaiselle työntekijälle voidaan kehityskeskustelussa määrittää myös omat kehi-
tystavoitteet, joiden toteutumista voidaan seurata puolivuositain. Mittarina voisi tällöin
olla tavoitteensa saavuttaneiden henkilöiden osuus kaikista työntekijöistä. (Lönnqvist
ym. 2006: 62–64.)

Lisäksi on joukko muita asiantuntijaorganisaation menestystekijöitä, joiden mittaaminen
voi olla hyödyllistä. Organisaation hyöty asiantuntijan työpanoksesta on suurin silloin,
kun työtehtävä on tekijän mielestä kiinnostava ja työntekijä on sekä sitoutunut että moti-
voitunut. Organisaation ja työntekijän tarpeiden yhteensopivuus on siis eräs menestys-
tekijä. Esimerkiksi käytettävissä oleva aika oman osaamisen kehittämiseen tai mahdolli-
suus matkustaa voivat olla asiantuntijalle tärkeitä asioita. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa asi-
antuntijan viihtymiseen työssä ja todennäköisesti myös yhteistyön toteutumiseen. Asian-
tuntijaorganisaatiossa tarvitaan usein kiinteää yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jotta asi-
antuntija voi tunnistaa nekin tarpeet, joita asiakas ei itse osaa ilmaista. Asiantuntijan työ
on monesti suurimmaksi osaksi innovointia, jota tiedon muunnosprosessien tulisi tukea
ja tehostaa. Tiedon muunnosprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, joissa tieto lisääntyy,
jalostuu ja muuttuu osaamiseksi. Tiedon virtaus henkilökohtaisissa, epävirallisissa suh-
deverkostoissa voi moninkertaistaa saatavilla olevan tiedon määrän ja mahdollistaa oi-
kean tiedon löytämisen nopeammin. (Lönnqvist ym. 2006: 53–54, 64–65.)

3.6 Asiantuntijatyön tuottavuuden mittaaminen

Perinteiset tuotos- ja panostekijöitä mittaavat mittarit eivät välttämättä sovellu asiantun-
tijaorganisaation tuottavuuden mittaamiseen. Välilliset tuottavuustekijät saattavat kertoa
tuottavuuden tasosta enemmän kuin suoritemäärät. Jos tiedetään tai löydetään ne välil-
liset tuottavuustekijät, joilla on vaikutusta tuottavuuteen, voidaan näitä tekijöitä mitata ja
mittaustulosten perusteella kehittää niitä edelleen. Asiantuntijatyön tuottavuutta voidaan
tehostaa kehittämällä tai parantamalla näitä tuottavuustekijöitä, sillä välillisten tekijöiden
merkitys asiantuntijatyön tuottavuuteen voi olla merkittävä. (Lönnqvist ym. 2006: 79.)

Subjektiiiviset mittarit soveltuvat aineettomien asioiden mittaamiseen paremmin kuin objektiiviset mittarit. Subjektiiivisilla mittareilla voidaan tarkastella tuottavuuden taustatekijöitä, kuten mielipiteitä ja tuntemuksia, jotka vaikuttavat välillisesti organisaation suoriin tuloksiin. Välilliset tuottavuustekijät liittyvät motivaatioon ja kokemukseen työmäärästä tai ilmapiiristä. Ihmiset toimivat sen mukaan, miltä heistä tuntuu riippumatta siitä, miten asiat todellisuudessa ovat. Tämän vuoksi subjektiiiviset arviot antavat selkeän kuvan siitä, miten asiat organisaatiossa koetaan. Subjektiiivisten mittareiden käyttöä on vältelty siitä syystä, että tulokset riippuvat siitä, miten kysymykset on ymmärretty. Mittareiden suunnittelussa onkin tämän vuoksi kiinnitettävä huomiota siihen, että mittarit määritellään selkeästi ja yksiselitteisesti. (Lönngqvist ym. 2006: 80–81.)

Välilliset tuottavuustekijät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: panostekijöihin, työprosessiin liittyviin tekijöihin ja tuotostekijöihin. Nämä tekijät on listattu taulukossa 1. Asiantuntijatyön tuottavuusanalyysi on menetelmä, jossa työntekijöiltä kysytään subjektiiivista mielipidettä näihin tekijöihin. Tulosten perusteella voidaan tarkastella tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden tilaa kyselyn vastaamisajankohtana ja päättää tarvittavista kehitystoimenpiteistä. Analyysin avulla voidaan löytää ne tuottavuustekijät, jotka vaativat kehittämistä. Samalla vaikeasti havaittava informaatio muutetaan tiedoksi, jota voidaan tarkastella objektiivisesti. (Lönngqvist ym. 2006: 82–84.)

Taulukko 1. Asiantuntijatyön tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (Lönngqvist ym. 2006: 82).

Panokset	Prosessi	Tuotokset
Organisaatio: <ul style="list-style-type: none"> - Henkinen pääoma - Innovatiivinen potentiaali - Organisaation standardit, rutiinit ja toimintatavat - Tietojärjestelmät - Käytettävien tietojen taso, laatu - Verkostot - Ajankäyttö - Työympäristö - Työn tavoitteet Henkilökohtaiset: <ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio - Työtyytyväisyys - Henkilökohtaiset verkostot - Työn ulkopuoliset tekijät - Fyysinen kunto 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn organisointi - Tehtävien jako - Päätöksenteon organisointi - Tehtäväkuvien selkeys - Yhteistyö - Tiedon jakaminen - Viivytykset ja keskeytykset - Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaatiot - Laatu - Työssä syntyvien innovaatioiden hyödyntäminen - Aikatehokkuus - Asiakkaan odotusten täyttäminen

3.7 Suorituskyvyn kehittämistä tukeva palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisen tärkein tavoite on vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Palkitseminen vaikuttaa myös henkilöstön työmotivaatioon ja onnistuessaan tulospalkkaus kasvattaa työntekijän halua ponnistella organisaation hyväksi. Yrityksen päämäärät toimivat palkitsemisjärjestelmän suunnittelun lähtökohtana. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja tavoitteiden kannustavuus oikeaan toimintaan on haastava tehtävä. (Ukko ym. 2007: 43.)

Palkkioita on kahdenlaisia: aineellisia ja aineettomia. Aineettomia palkkioita ovat esimerkiksi urakehitykseen liittyvät mahdollisuudet ja koulutusmahdollisuudet, saatu palaute, vaikutusmahdollisuus omaan työhön, työsuhteen pysyvyyteen liittyvät asiat, työajan järjestelymahdollisuudet ja arvostus tehdystä työstä. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, työtehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja työn laatuun. Parhaimmillaan palkitseminen ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan, lisää tuloksellisuutta ja tehokkuutta, sitouttaa henkilöstöä ja parantaa henkilöstön hyvinvointia. Palkitsemisen ajatuksena on kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan ja lisäämään ponnisteluitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ukko ym. 2007: 43–44.)

Palkitsemisen liittäminen suorituskyvyn mittaamiseen on tärkeä ja haastava tehtävä. On mielekästä liittää palkitseminen osaksi suorituskyvyn mittausjärjestelmää, sillä tavoitteiden täytyy olla mitattavia ja niiden täytyy perustua yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmiin. Palkitsemisen perusteena ovat usein yrityksen taloudellisen suorituskyvyn mittarit. Palkitsemisen motivointivaikutusta voidaan kasvattaa ottamalla lisäksi huomioon ryhmäkohtainen tai henkilökohtainen suorituskyky. (Ukko ym. 2007: 48–49.)

3.8 Toiminnan kehittäminen EFQM Excellence -mallin avulla

EFQM Excellence -malli on ajatusmalli ja käytännön työkalu toiminnan kehittämiseen ja se soveltuu kaiken kokoisille organisaatioille. EFQM Excellence -mallin kehittäjä ja ylläpitäjä on eurooppalainen laatujärjestö European Foundation for Quality Management. EFQM Excellence -mallia käytetään mm. itsearviointiin, strategiatyöhön, toimittajien arviointiin sekä projektien arviointiin. (EFQM Excellence -malli 2012.)

EFQM Excellence -malli on kehitetty alun perin Euroopan laatupalkintokilpailuun arviointi- ja analysointityökaluksi, mutta se havaittiin nopeasti myös hyödylliseksi työkaluksi

organisaation itse toteuttamassa arviointi- ja kehittämistyössä. Tuotekeskeinen laatu-ajattelu laajeni kattamaan kaikki liiketoiminnan osa-alueet ja erityisesti organisaation johtamisen. EFQM Excellence -mallin keskeinen ajatus on edistää eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä. (Silvennoinen ym. 2008: 17.) Malli koostuu kolmesta eri osasta: erinomaisuuden tunnuspiirteistä, arviointialueista ja RADAR-logiikasta. (EFQM model 2012: 2.)

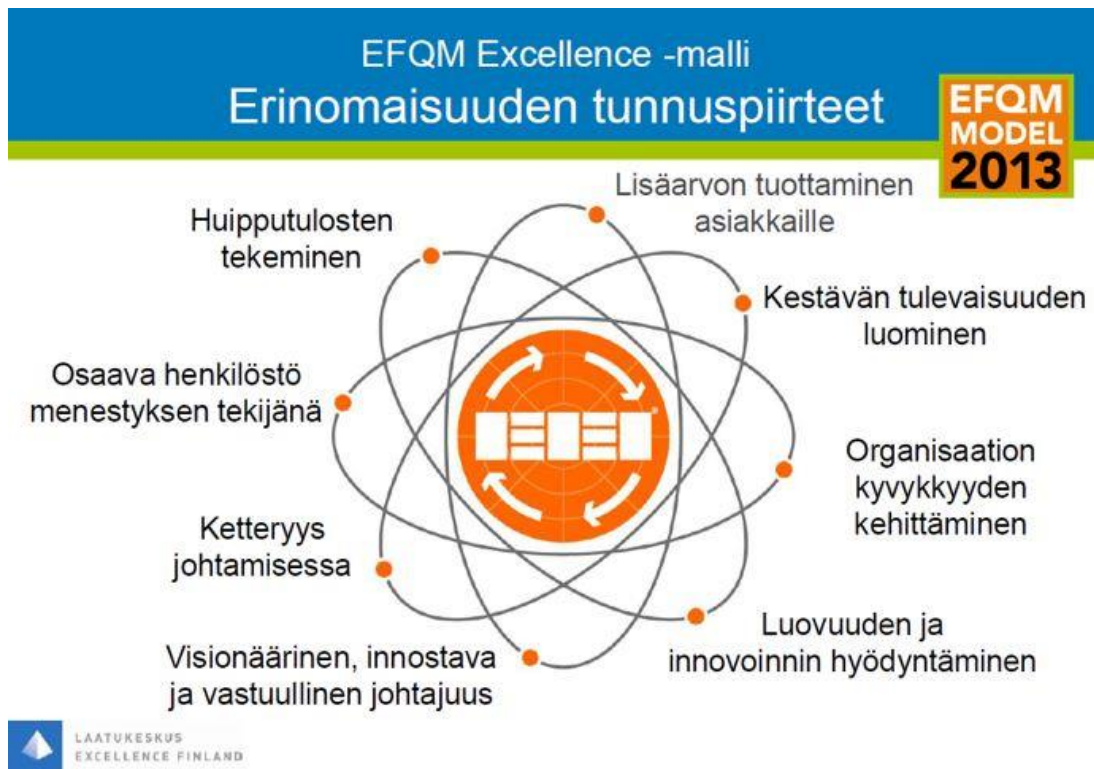
3.8.1 Erinomaisuuden tunnuspiirteet

Erinomaisille organisaatioille on olemassa niille ominaisia tunnuspiirteitä, jotka näkyvät kuvassa 4 ja jotka ovat yhteisiä useimmille menestyville organisaatioille. Erinomaiset organisaatiot luovat jatkuvasti lisäarvoa asiakkailleen. Ne ymmärtävät, ennakoivat ja täyttävät asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja tarttuvat niihin mahdollisuuksiin, joita heille tarjoutuu. Erinomaiset organisaatiot vaikuttavat myönteisesti toimintaympäristöönsä. Ne kehittävät toimintaansa ja edistävät samalla ympärillään olevien yhteisöjen taloudellista, yhteiskunnallista ja ympäristöön liittyvää hyvinvointia.

Erinomaiset organisaatiot kehittävät kyvykkyyttään, mikä edellyttää tehokasta muutosten hallintaa sekä organisaation sisällä että kaikkien sidosryhmien kanssa. Ne luovat lisäarvoa ja parantavat suorituskykyään jatkuvalla parantamisella. Henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luovuutta hyödynnetään.

Erinomaiset organisaatiot tarvitsevat innostavia johtajia, jotka luovat ja muokkaavat tulevaisuutta, mahdollistavat kehityksen ja muutokset sekä toimivat esikuvina yrityksen arvojen ja eettisten periaatteiden noudattamisessa. Ne myös tunnistavat mahdollisuutensa ja uhkansa ja toimivat ketterästi muuttuvassa tilanteessa. Erinomaiset organisaatiot arvostavat työntekijöitään ja luovat sellaisen yrityskulttuurin, jossa sekä organisaation tavoitteet että henkilökohtaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Samalla ne saavuttavat tuloksia, jotka täyttävät eri sidosryhmien odotukset sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Erinomaisuuden tunnuspiirteet luovat edellytyksen organisaation menestymiselle ja kilpailukyvyille. Miten erinomaisuuden kulttuuria sitten voi edistää organisaatiossa? Tärkeintä on, että jokainen tuntee toteuttavansa oman osuutensa siitä suunnitelmasta ja tavoitteesta, joka palvelee yhteistä päämäärää, ja saa tunnustusta saavutuksistaan. Luova ajattelu ja innovointi kukoistavat kannustavassa ja rohkaisevassa ilmapiirissä. (Tuominen 2013: 97; EFQM model 2012: 4–8.)



Kuva 3. Erinomaisuuden tunnuspiirteet (EFQM Excellence -malli 2012).

3.8.2 Arviointialueet

EFQM Excellence -mallissa on yhdeksän arviointialuetta, joista kuvan 5 mukaisesti viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä organisaation tuloksiin. Kussakin arviointialueessa on useita arviointikohtia, yhteensä 32. Toiminta-arviointialueella tarkastellaan organisaation toimivuutta ja tulos-arviointialueella organisaation saavutuksia. Oppiminen, luovuus ja innovointi auttavat parantamaan toimintaa. Toiminnan parantuminen puolestaan johtaa parempiin tuloksiin. Tulosten avulla voidaan todentaa kehityskohtien parantuminen ja myös huomata väärät kehityssuunnat. (EFQM model 2012: 9; EFQM Excellence -malli 2012.)



Kuva 4. Arviointialueet (EFQM Excellence -malli 2012).

Johtajuus

Erinomaiset johtajat luovat organisaatiolle tehtävän (mission) ja tavoitteen (vision) ja edistävät niiden toteutumista. He kehittävät menestymiseen vaadittavia arvoja ja toteuttavat niitä henkilökohtaisesti näyttäen esimerkkiä alaisilleen. Tarvittaessa he muuttavat organisaation suuntaa ja onnistuvat innostamaan muutkin toimimaan uuden suunnan mukaisesti. (Silvennoinen 2008: 26.)

Menestyvässä organisaatiossa toiminta-ajatus on määritelty ja se on kommunikoitu selkeästi jokaiselle työntekijälle. Toiminta-ajatus sisältää yrityksen tarkoituksen, tavoitteen, arvot ja eettiset periaatteet. Johtajien tehtävänä on priorisoida kehittämistoimenpiteet organisaation vision saavuttamiseksi. Yrityksen strategia määrittelee ne osaamisalueet, joihin organisaatio tai yritys keskittyy itse ja jotka puolestaan annetaan yhteistyökumppaneiden hoidettaviksi. (Tuominen 2013: 19, 28, 44–45, 73.)

Henkilöstö

Henkilöstön arviointialueella keskitytään tarkastelemaan henkilöstön voimavarojen hallintaa, kehittämistä ja hyödyntämistä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Yrityksen strategian suunnittelu vaikuttaa myös henkilöstöpolitiikan valintaan. Henkilöstöpolitiikka määrittelee henkilöstöjohtamisen periaatteet. Se koskee rekrytointia, urakehitystä, yhdenvertaisuutta, työolosuhteita, palkitsemista ja johtamiskäytäntöjä. Kun henkilöstöpolitiikkaa ja -strategiaa kehitetään, käytetään henkilöstötutkimuksia ja työntekijöiltä saatua palauteta hyödyksi. (EFQM model 2012: 13.)

Henkilöstön tietämystä ja osaamista kehitetään yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön itsenäistä päätöksentekoa hyödynnetään ja siihen kannustetaan. Samalla kannustetaan ottamaan vastuu omasta työstä, mikä lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Kun työntekijöitä palkitaan, heille annetaan tunnustusta ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan, se motivoi, lujittaa sitoutumista ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi. (EFQM model 2012: 13.)

Henkilöstötulokset

Erinomaisissa organisaatioissa henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä mitataan ja henkilöstön näkemyksistä ollaan kiinnostuneita. Henkilöstön näkemyksiä voidaan koota useista lähteistä, kuten henkilöstötutkimuksista, yksilö- ja ryhmähaastatteluista sekä kehityskeskusteluista. Henkilöstötuloksien saavutuksia tarkastellaan suorituskyky-mittareista ja tuloksista, jotka osoittavat, miten henkilöstön tarpeet ja odotukset on saatu täytettyä. EFQM -mallissa henkilöstötuloksia arvioidaan monipuolisesti. Arviointiketjussa mietitään, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy, onko kehityssuunta oikea, löytyisikö parhaita käytäntöjä ulkoisen tai sisäisen vertailun avulla, ovatko tulokset seurausta kehittämisestä ja kattavatko tulokset kaikki tärkeät alueet ja toiminnot. (EFQM model 2012: 18.)

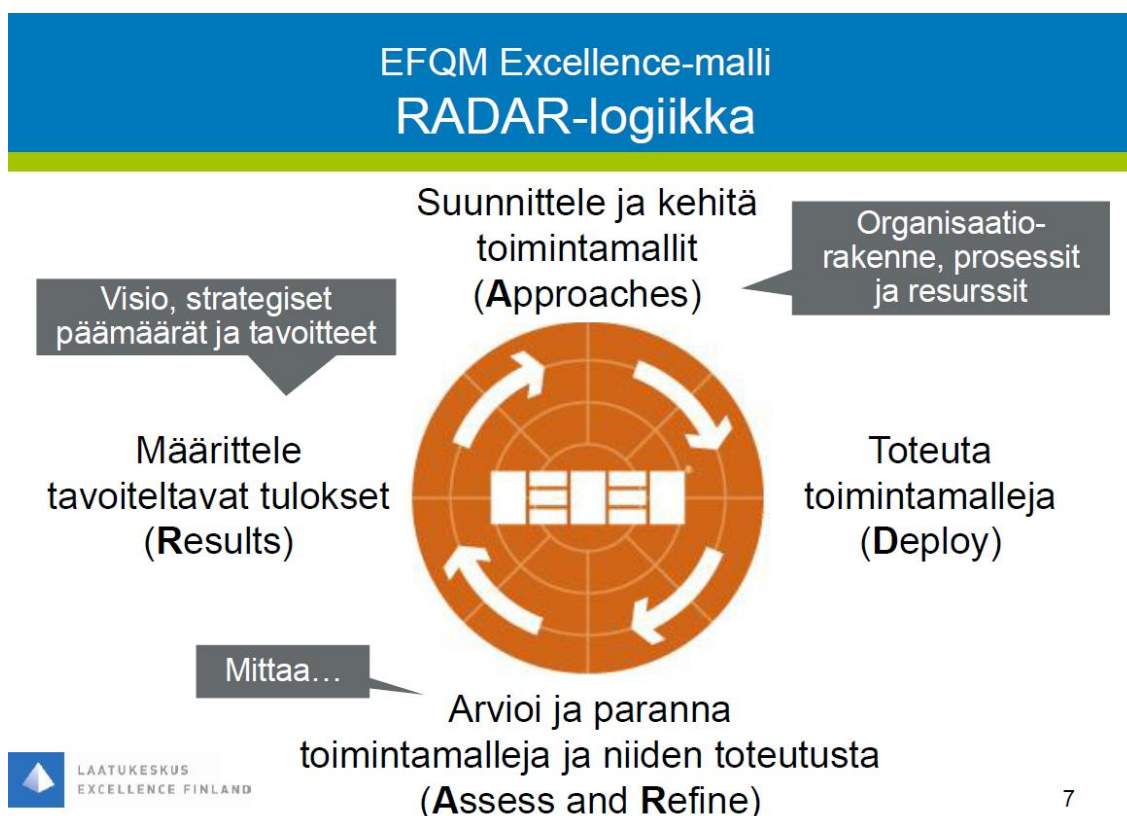
Toiminnan tulokset

Toiminnan tuloksia tarkastellaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja strategiaan organisaation määrittelemien mittareiden avulla. Kunkin organisaation tulee määritellä keskeiset toiminnan tulosta ja sisäistä suorituskykyä kuvaavat mittarit. Toiminnan tulosten

mittareiden tulisi osoittaa, miten hyvin organisaatio on onnistunut strategiassaan. Liiketoiminnan tulokset voivat kuvata taloudellista tulosta, sidosryhmien näkemyksiä, keskeisten tuotteiden tai palveluiden toimitusmääriä ja avainprosessien vaikuttavuutta. Sisäiseen suorituskyyyn liittyvillä tunnusluvuilla mitataan organisaation tehokkuutta. Niiden avulla voidaan seurata, ymmärtää, ennustaa ja parantaa organisaation toiminnan tuloksia. Sisäisen suorituskyyyn mittarit voivat liittyä muun muassa projektien kustannuksiin, avainprosessien suorituskyyyn, kumppanien ja toimittajien suorituskyyyn sekä teknologian, informaation ja tietämyksen hallintaan. Tavoitteita asetettaessa tulee ottaa huomioon omistajien, ohjaavien ja rahoittavien sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Mittareiden valinta on riippuvainen organisaation toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista ja prosesseista. (EFQM model 2012: 20.)

3.8.3 RADAR-logiikka

RADAR (Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine) on arviointimalli ja johtamistyökalu, jota käytetään organisaation suorituskyyyn arviointiin. Kuvassa 6 esitellään RADAR-logiikka. Organisaation on ensin määriteltävä tavoiteltavat tulokset ja tämän jälkeen suunniteltava järkevät ja strategian mukaiset toimintamallit tulosten saavuttamiseksi. Kun toimintamallit on otettu käyttöön, seurataan ja analysoidaan tuloksia sekä arvioidaan ja parannetaan toimintamalleja. (EFQM Excellence -malli 2012.) RADAR-arviointimallia käytetään organisaatioiden pisteyttämiseen sekä kilpailuissa että itsearviointeissa. Itsearviointin avulla voidaan seurata oman tuloksen kehittymistä vuosien saatossa. (EFQM model 2012: 2–3, 26.)



7

Kuva 5. RADAR-logiikka (EFQM Excellence -malli 2012).

4 Lean-menetelmät asiantuntijatyössä

4.1 Lean-ajatusmallin soveltaminen asiantuntijatyössä

Lean tunnetaan ajatusmallina, jonka tavoitteena on poistaa kaikenlainen hukka prosesseista. Perinteisesti ajatellaan, ettei lean-menetelmää voi ottaa käyttöön asiantuntijatyössä, jossa toistuvia työvaiheita ei ole. Asiantuntijatyön ja -tehtävien prosessikuvausta pidetään hankalana ja joskus jopa mahdottomana. Kuvitellaan, että asiantuntijatyö tapahtuu vain ihmisten päässä eikä hiljaista tietoa voi mitenkään yhdenmukaistaa ja normittaa. Asiantuntijatyössä on kuitenkin toistuvia asioita, jotka voidaan yhtenäistää ja määrittää, minkä jälkeen prosessia voidaan myös kehittää. Määrittely kannattaa aloittaa etsimällä tehtävät, jotka toistuvat prosessissa. Harvoin esiintyviä tehtäviä ei kannata välttämättä määritellä ollenkaan, tai niistä kannattaa määritellä vain osa. (Staats & Upton 2011: 104–105.)

Staatsin ja Uptonin mielestä (2011: 102) lean-periaatteiden hyödyt asiantuntijatyössä ovat nopeampi vasteaika, korkeampi laatu ja luovuus, alemmat kustannukset, vähentyneet rutiinityöt, vähentynyt turhautuminen ja suurempi työtyytyväisyys. Uusien menetelmien käyttöönotossa alin johto ja keskijohto ovat merkittävässä roolissa. Projektipäälliköiden ja tiimin vetäjien on tärkeää tukea työntekijöitä uusien menetelmien omaksumisessa. Päälliköiden tulisi itse olla sitoutuneita omaksumaan lean-menetelmän periaatteet. Leanin käyttöönotto vaatii pitkäjänteistä investointia, valtavaa määrän koulutusta, uudenlaista kulttuuria ja uusia prosesseja. Kyse on suuresta muutosjohtamisesta organisaatiossa, joka vaatii alemmalta ja keskijohdolta suuren panoksen. (Staats & Upton 2011: 110.)

Mitään menetelmää ei voi ottaa käyttöön yhdellä kertaa koko organisaatiossa. Yrityksen ja erehdyksen kautta opitaan mitkä ideat ja parannuskeinot toimivat, mitkä vaativat kehittämistä edelleen ja mitkä menetelmät kannattaa hylätä. (Staats & Upton 2011: 108.) Mahdollinen muutos tehdään Demingin kehittämän PDSA-syklin (plan-do-study-act) mukaisesti. Menetelmä perustuu siihen, että parannusideoita pidetään hypoteeseina ja niiden toimivuutta kokeillaan. Vasta mittauksien analysoinnin jälkeen tehdään päätös jatkosta. (Torkkola 2015: 39–42.)

Uusia tapoja tehtävien suorittamiseksi pitäisi etsiä jatkuvasti. Uraauurtavissa ja kokeellisissa työtehtävissä lean-menetelmistä ei todennäköisesti ole hyötyä; villiä ideointia ei kannata yrittää standardoida. Lean-menetelmä kannattaa ottaa käyttöön prosesseissa, joissa on samanlaisena toistuvia vaiheita. (Staats & Upton 2011: 110.)

Modig ja Åhlström (2013:123) määrittelevät leanin toimintastrategiaksi, joka määrittelee sen, miten organisaatio tuottaa arvoa. Kun organisaatio toteuttaa leanin periaatteita, se pyrkii parantamaan virtaustehokkuutta. Lean on siis virtaustehokkuuden strategia. Kun virtaustehokkuutta kasvatetaan, aika asiakkaan tilauksen vastaanottamisesta maksun vastaanottamiseen lyhenee. (Modig & Åhlström 2013: 123–124.)

4.2 Työn virtaus

Lean-johtamisessa päämääränä on saada työ virtaamaan eli etenemään sujuvasti. Jotta päämäärä olisi saavutettavissa, esteet on poistettava virtauksen tieltä. Näitä esteitä ovat

vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu on esteistä vakavin, sillä se aiheuttaa sekä ylikuormitusta että hukkaa. Vaihtelu tarkoittaa asiantuntijatyössä esimerkiksi sitä, että työn tekemisessä on eroja tekijän osaamistason tai vaihtelevan työkuorman takia. Työstä puuttuu tällöin tasapaino ja yhdenmukaisuus. (Torkkola 2015: 23.)

Asiantuntijatyössä ylikuormitus voi kohdistua ihmiseen, laitteeseen tai järjestelmään. Asiantuntijatyössä henkilöstön merkitys on erityisen tärkeä. Mikäli ihminen on jatkuvasti ylikuormittunut, virheiden määrä lisääntyy ja kyky oppia ja uudistua vähenee. Työn kehittäminen ja työtapojen parantaminen on helpointa silloin, kun henkilöstö voi hyvin. Ylikuormitus tarkoittaa tilannetta, jossa käyttöaste eli saapuvan työkuorman ja valmistumisnopeuden suhde on yli 80 prosenttia. Tällaisessa tilanteessa kuormittuminen ja kesken-eräisen työn määrä kasvavat eksponentiaalisesti. (Torkkola 2015: 25.)

Hukalla tarkoitetaan sellaista tekemistä, joka ei lisää arvoa ja josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukka luokitellaan usein seitsemään kategoriaan:

- Ylituotanto aiheuttaa asiantuntijatyössä resurssien hukkaamista, kun tehdään liian paljon, liian aikaisin tai vain varmuuden vuoksi. Ylituotanto aiheuttaa muita hukan muotoja, kun toimitusajat pitenevät ja turhia asioita joudutaan siirtämään tai käsittelemään.
- Keskenäinen työ on asiantuntijatyön varasto, jossa ovat kaikki ne tehtävät, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole vielä saatu valmiiksi.
- Odottaminen tarkoittaa työtä, joka odottaa jonossa seuraavaa käsittelyä. Odottaminen ja jono syntyvät mm. tehtävän siirtämisestä henkilöltä toiselle. Tyypillisesti asiantuntijaorganisaatiossa odotetaan päätöstä, hyväksyntää tai lisätietoa.
- Työntekijän tai materiaalin ylimääräinen liike tarkoittaa tiedon lajittelua tai etsimistä, tiedon siirtämistä manuaalisesti järjestelmästä toiseen tai useiden sovellusten käyttämistä.
- Siirtäminen tarkoittaa työn tai tiedon siirtämistä henkilöltä tai osastolta toiselle.
- Virheet ja uudelleen tekeminen eli vikakysyntä on virheistä johtuvaa työtä. Kun työ tehdään uudestaan, se vie kaksinkertaisen määrän kapasiteettia. Myös keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset aiheuttavat tarpeen tehdä työ uudelleen.
- Epätarkoituksenmukainen käsittely syntyy helposti tilanteessa, jossa ei tarkalleen tiedetä, mitä asiakas haluaa.

Hukan poistaminen ei ole päämäärä vaan keino saada työ virtaamaan. (Torkkola 2015: 25–27.)

Hukkatyön tunnistaminen ei ole aina helppoa, koska vallitsevaan työskentelytapaan on usein totuttu. Jokainen työvaihe tulisi kyseenalaistaa ja löytää näin työtehtävälle varsinainen syy. Kun pienetkin hukkatyöt poistetaan prosesseista, työ muuttuu tuottavammaksi ja mielekkäämmäksi. Yksi keino selvittää prosessin hukkatyö, on arvovirtakartan piirtäminen. Arvovirta kuvaa prosessin jokaisen vaiheen, jolloin selviää sekä arvoa tuottava että arvoa tuottamaton työ. (Staats & Upton 2011: 103–104.)

4.3 Ongelmat oppimisen mahdollistajina

Lean-menetelmässä ongelmat nähdään mahdollisuutena oppia uutta. Ihminen oppii parhaiten ratkomalla ongelmia ryhmässä. Johtajan tehtävänä onkin organisoida oppiminen eli huolehtia siitä, että jokaisen on mahdollista oppia jatkuvasti uutta. Ongelmanratkaisusaaminen on yksi lean-johtamisfilosofian perusasioita. Lean-mallissa ongelmana pidetään myös nykytilan ja tavoitetilan välistä kuilua. Jatkuva oppiminen on mahdollista, kun henkilöstö pyrkii kohti johdon asettamaa tavoitetilaa ja ratkoo ongelmia, joita tavoitteeseen pääsemisen tiellä on. Tällä tavalla henkilöstö sitoutuu ongelman ratkaisuun, jolloin myös muutoksen tärkeys ymmärretään. (Torkkola 2015: 32–33.)

Periaatteena pitäisi olla, että virheen korjaa mahdollisimman nopeasti virheen löydyttyä se, joka virheen teki. Virheenkorjaus on tällöin nopeinta, koska henkilö on tietoinen siitä, miten asia on mietitty ja toteutettu ja tietää siis asiasta eniten. Jos henkilön käyttäminen virheen korjaamiseen ei ole mahdollista, henkilön pitäisi kuitenkin osallistua virheen korjaamisen suunnitteluun. Tällä tavalla henkilö oppii tekemistään virheistä ja todennäköisyys saman virheen tekemiseen uudestaan vähenee. Tällainen toiminta mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja jatkuvan prosessien parantamisen organisaatiossa. (Staats & Upton 2011: 108.)

4.4 Virtaustehokas organisaatio

Organisaatio voidaan rakentaa joko resurssitehokkaaksi tai virtaustehokkaaksi. Resurssitehokkuus tarkoittaa sitä, että resursseja pyritään hyödyntämään mahdollisimman hy-

vin. Resurssin käyttöaika suhteessa käytettävissä olevaan ajanjaksoon mittaa resurssitehokkuutta. Resurssitehokkaassa organisaatiossa jokaisen resurssin käyttöaste pyritään maksimoimaan. Vaikka ihmisillä on jatkuvasti kiire, työt eivät etene ja asiakkaat ovat usein tyytymättömiä, koska korkea käyttöaste pidentää läpimenoaika. Kun organisaatio rakennetaan lean-periaatteiden mukaan virtaustehokkaaksi, asiakkaan kokema läpimenoaika saadaan mahdollisimman lyhyeksi ja tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Vaikka virtaustehokkaassa organisaatiossa työntekijä voi joutua odottamaan työtä, sama henkilöstö on tuotteliaampi ja nopeampi kuin resurssitehokkaassa organisaatiossa. Virtaustehokkuus keskittyy siis jalostettavaan yksikköön, joka virtaa organisaation läpi. Palvelualoilla jalostettava yksikkö on asiakastarve, joka jalostuu organisaatiossa asiakastarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Kun tarkastellaan virtaustehokkuutta, arvon tuottamista tarkastellaan virtausyksikön näkökulmasta eli siitä ajasta, jonka kuluessa virtausyksikkö saa arvoa. (Torkkola 2015: 57–58; Modig & Åhlström 2013: 9–10, 13–14.)

Kolme luonnonlakia ohjaa virtaustehokkuutta: Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki. Littlen lain mukaan keskeneräisen työn määrä vaikuttaa keskimääräiseen läpimenoaikaan. Pullonkaulojen lain mukaan kokonaisuuden maksiminopeuden määrittää pullonkaula, joka löytyy jokaisesta systeemistä. Vaihtelun lain mukaan vaihtelun lisääntyminen kasvattaa läpimenoaika eksponentiaalisesti. (Torkkola 2015: 59.)

Kun työ virtaa, jokainen tietää, mitä tekee seuraavaksi ja miten, mistä saa uuden työtehtävän, kuinka kauan työtehtävän tekemiseen suunnilleen kuluu aikaa ja minne toimittaa työnsä, kun on sen tehnyt. Vaihtelun takia suunnitelma ei ole tarkka ja vaihtelun tuomia yllätyksiä varten onkin sovittava pelisäännöt etukäteen ja parannettava organisaation kykyä sopeutua vaihteluun. Keskeytykset ovat suurin syy siihen, että virtaus katkeaa. Organisoimalla työ siten, että keskeytyksiä on mahdollisimman vähän, voidaan lisätä kapasiteettia varsinaiseen työhön. (Torkkola 2015: 60–62.)

Kapasiteetilla tarkoitetaan suorituskkyä eli organisaation kykyä saada tehtäviä valmiiksi. Asiantuntijaorganisaatiossa suorituskvyn ennustaminen voi olla hankalaa ja jatkuva tehtävien uudelleenpriorisointi hankaloittaa sitä entisestään. Keskeneräisen työn rajoittaminen on ainoa keino saada työkuorma hallittavaksi. Poikkeamat ja häiriöt aiheuttavat vaihtelua, joka on otettava huomioon työkuorman suunnittelussa. Kapasiteetin lisääminen onnistuu, kun muutetaan prosessi sujuvaksi ja tehokkaaksi, rajoitetaan keskeneräisen työn määrää, vähennetään virheitä, monimutkaisuutta ja satunnaista vaihte-

lua ja poistetaan erityisyyt. Erityisyys on seurausta jostakin yksittäisestä erityisestä tekijästä, jonka vuoksi prosessi ei ole ennustettava ja joka aiheuttaa prosessin ulostulossa näkyvän muutoksen. Erityisyyden poistaminen vähentää vaihtelua ja tekee prosessista stabiilin. (Torkkola 2015: 73, 78–81, 154.)

4.5 Kanban

Kanban on menetelmä, jolla rajoitetaan keskeneräisen työn määrää prosessissa. Kanban-sana on japania ja tarkoittaa korttia. Asiantuntijaorganisaatiossa Kanban-menetelmää voisi käyttää esimerkiksi siten, että päivän alussa tiimille jaettaisiin kortit eli tehtävät, jotka päivän aikana on tavoitteena saada tehtyä. Tehtävien määrä suhteutetaan kapasiteettiin ja kysyntään. Valmistumisnopeus on Littlen lain mukaan tasaisempaa, kun keskeneräistä työtä rajoitetaan. Kanban vähentää keskeneräisen työn määrää, koska kysynnän kasvaessa työt jäävät jonoon eikä sisäinen järjestelmä ylikuormitu. Kanban tekee toiminnan jatkuvasta parantamisesta helpompaa, sillä virheen syntyhetken ja toteamisen välinen aika lyhenee. (Torkkola 2015: 63–64.)

Toinen tapa käyttää Kanban-menetelmää asiantuntijaorganisaatiossa voisi olla tiimin yhteinen visuaalinen taulu, jossa jokaiselle työvaiheelle on oma sarakkeensa ja prosessissa virtaavat työtehtävät kuvataan korteilla tai post-it-lapuilla. Keskeneräisen työn määrä on tässäkin tavassa etukäteen rajoitettu, jolloin uusi tehtävä voidaan aloittaa vasta sitten, kun prosessista on valmistunut jotain. Taulu paljastaa nopeasti ruuhkautuvat työvaiheet ja tiimin jäsenten työtilanteen. Erityyppiset tehtävät voidaan jakaa luokkiin erilaisten suoritusjärjestysten ja toimitusaikojen mukaan. Tärkeintä on sopia etukäteen yksiselitteiset ja selkeät säännöt tehtävien priorisoinnille ja kapasiteetin joustolle. (Torkkola 2015: 65.)

4.6 Kokonaisuuden optimointi

Eräs lean-ajattelun periaatteista on arvon tuottaminen asiakkaalle. Ensimmäiseksi tulee siis selvittää, mitä asiakas haluaa eli mikä on asiakkaan ääni (VoC, Voice of the Customer). Asiaa kannattaa lähteä selvittämään tilastollisen ajattelun ja PDSA-syklin avulla. Aluksi on muodostettava yhteinen näkemys nykytilasta asiakaskyselyiden, tapaamisten ja tarkkailun avulla. Tämän jälkeen suunnitellaan tavoitetilä yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakas näkee organisaation toiminnan kokonaisuutena ja siksi asiakastyytyvääisyyttä kannattaa pyrkiä parantamaan systeemiajattelun avulla. (Torkkola 2015: 89–91.)

Systeemiajattelun mukaan systeemi koostuu osista, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja joilla on yhteinen päämäärä. Organisaatio on systeemi, joka koostuu ihmisistä, menetelmistä, materiaaleista, mittareista, laitteistoista ja ympäristöstä. Asiantuntijaorganisaatiossa materiaalia ovat tiedot, sillä se on systeemin jalostama raaka-aine. Systeemiajattelun mukaan osien väliset yhteydet ovatkin tärkein tehostamisen kohde eli osien yhteistyö on merkittävässä asemassa systeemin toimivuuden kannalta. (Torkkola 2015: 96–98.)

Systeemissä on useita ominaisuuksia, joita muuttamalla kokonaisuuden suorituskyyä voidaan säätää. Organisaation ominaisuuksia ovat rakenne ja roolit, henkilöstön määrä ja osaaminen, toimintatavat ja -mallit, tietojärjestelmät, tiedon laatu, mittarit, palkitseminen ja johdon käyttäytyminen. Toiset näistä ominaisuuksista edistävät ja toiset puolestaan estävät suorituskyyyn parantamista. Organisaation suorituskyyä voidaan säätää muuttamalla vain muutamaa kokonaisuuteen eniten vaikuttavaa ominaisuutta. Usein systeemissä on 3–5 kriittistä tekijää, jotka määrittävät sen, saavuttaako systeemi eli organisaatio päämääränsä. (Torkkola 2015: 97–98, 106.)

Pullonkaulateorian mukaan jokaisessa systeemissä on kullakin hetkellä yksi rajoittava tekijä, joka määrittää kokonaisuuden suorituskyyyn. Systeemin suorituskyyä voidaan parantaa juuri tästä kohdasta, jolloin jostain toisesta kohdasta tulee uusi rajoittava tekijä. Kokonaisuuden suorituskyyä voidaan parantaa tunnistamalla pullonkaula eli kriittinen piste, jonka eteen keskeneräisten töiden jono prosessissa syntyy. Kun toimintaa tehostetaan kriittisessä pisteessä, asiakkaan kannalta päästä päähän -prosessi toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Systeemin tavoitteena on optimoida kokonaisuus sen sijaan, että optimoidaan systeemin osia irrallaan muista osista. Yhteinen päämäärä saavutetaan kokonaisuuden optimoinnin avulla, minkä eteen tarvitaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri osien välillä. (Torkkola 2015: 98–101.)

Systeemin syötteet muunnetaan prosessissa ulostuloksi. Prosessin suorituskyyyn vaikuttavat tekijät ovat ikään kuin vipuja, joita säätämällä ulostuloon voi vaikuttaa. Syy aiheuttaa seurauksen usein viiveellä ja siksi oireisiin reagoiminen ei poista juurisyytä. Juurisyy on systeemissä useimmiten eri kohdassa, kuin missä oire ilmenee ja siksi sen selvittämiseen ja korjaamiseen tarvitaan systeemiajattelua. (Torkkola 2015: 102–104.)

4.7 Jatkuva parantaminen

Organisaation jatkuva kehittyminen on mahdollista ottamalla käyttöön parantamisen prosessi. Sen ensimmäisessä vaiheessa asetetaan organisaation strategian mukainen tavoite, joka kuvaa organisaation uuden toimintamallin puolen vuoden tai vuoden kuluttua. Ongelma pyritään siis ratkaisemaan rajatun ajan puitteissa. Tässä vaiheessa valitaan prosessi, jota halutaan parantaa ja prosessille nimetään vastuuhenkilö. (Torkkola 2015: 114–115.)

Parantamisen prosessin toisessa vaiheessa selvitetään nykytila eli mitataan lähtötason kysyntä, valmistumisnopeus, keskeneräinen työ ja läpimenoaika. Vasta lähtömittauksen jälkeen päätetään, mitä mittareita jatkossa seurataan. Lähtötilanteen mittaus paljastaa myös, onko prosessi stabiili vai epävakaa. Suorituskyvyn parantamisen menetelmät ovat erilaiset stabiilille prosessille ja epävakaa prosessille. Epävakaa prosessi on muutettava stabiiliksi, jotta organisaation suorituskyvyn voi ennustaa. Lähtötilanteen mittaus tarvitaan siksi, että voidaan myöhemmin todentaa, onko muutoksilla ollut toivottu vaikutus. (Torkkola 2015: 115–117, 152.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa asetetaan seuraava tavoitetila. Se asetetaan muutama viikon päähän. Lopulliseen tavoitteeseen päästään useita tavoitetiloja saavuttamalla. Prosessin neljännessä eli viimeisessä vaiheessa tavoitetilaan pyritään lyhyiden PDCA-sykliden avulla, kokeilemalla. Jokaisen kokeilun jälkeen arvioidaan muutoksen suunta ja mietitään, mitä tehdään seuraavaksi. (Torkkola 2015: 117–118.)

4.8 Prosessin kehittäminen

Gemba-läpikävely on lean-menetelmän työkalu, jonka avulla organisaatiotason muutosta suunnitteleva tutustuu kokonaisuuteen ja siihen, miten asiat todellisuudessa toimivat. Läpikävelyn tarkoitus on tutustua päästä päähän -prosessiin eli kulkea reitti organisaation läpi asiakkaan näkökulmasta. Läpikävely paljastaa, miten tieto siirtyy tiimiltä toiselle ja mitkä ovat suurimmat haasteet asiakkaan näkökulmasta. Ennen läpikävelyä on selvitettävä, mikä on prosessin tarkoitus eli mitä arvoa prosessin on tarkoitus tuottaa asiakkaalle. (Torkkola 2015: 125–126.)

Prosessin kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että nykyinen prosessi kuvataan. Prosessikuvan avulla voidaan nousta nykytilan yläpuolelle. Kuvan avulla voidaan myös miettiä uudelleen, mikä on prosessin tarkoitus ja mitä hyötyjä haetaan. Koska prosessin kehittämisen tavoitteena on uusien menestystekijöiden toteuttaminen ja mahdollisuuksien löytäminen, kannattaa etsiä uusia toiminnallisia innovaatioita eikä pelkästään korjata prosessin vikoja. (Pitkänen 2009: 101.)

Prosessin kuvaamisen tarkoituksena on antaa prosessista kokonaiskuva ja auttaa hahmottamaan prosessin vaiheet, roolit, tarkoitus, tavoitteet, ohjauskeinot, menestystekijät ja vaikuttavat tekijät. Prosessin nykytilan kuvaaminen toimii pohjana prosessin kehittämiseksi. Prosessin kuvaus voidaan tehdä ajan ja tekemisen lisäksi myös esimerkiksi pannon, tuotosten, asiakkaan ja lisäarvon näkökulmista. (Pitkänen 2009: 94.)

Prosessin herätteet, syötteet ja tuotokset kertovat, mikä käynnistää prosessin, mitä tietoja tarvitaan ja mitä tietoa tai hyötyä tuotetaan. Prosessiin osallistuvien roolit määrittelevät sen, keitä on mukana ja mitkä ovat vastuut ja valtuudet. Prosessin tehtävät ja vaiheet kuvaavat sen, mitä on tarkoitus saada aikaan prosessin eri vaiheissa. Prosessiin vaikuttaa sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä, jotka voivat olla uhkia, mahdollisuuksia, riskejä tai menestystekijöitä. Prosessin kuvauksesta tulisi näkyä myös se, miten prosessin toiminnasta ja suorituskyvystä saadaan tietoa ja mitä ohjaustekijöitä ja -keinoja on käytettävissä. (Pitkänen 2009: 97.)

Prosessin kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää sekä asiakasnäkökulmaa että arvontuottamista. Prosessin tarkoituksena on tuottaa hyötyä tai arvoa asiakkaalle tai organisaatiolle itselle. Asiakasnäkökulma korostuu ja prosessikokonaisuus löytyy, kun tiedostetaan, että prosessin pitäisi alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. (Pitkänen 2009: 73, 77, 80.)

Asiakasnäkökulma olisi hyvä ottaa huomioon jokaisessa työvaiheessa, riippumatta siitä, onko asiakas ulkoinen vai sisäinen. Prosessin eri työvaiheiden välisten rajapintojen kuvaamisen tarkoitus on kehittää sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä, syventää organisaatioiden välistä yhteistyötä ja parantaa tiedonkulkua. Siksi toistuvat työvaiheet, niiden rajapinnat ja tiedon kulku tulisi määritellä tarkkaan. Ulkoisen asiakkaan tarpeet on kuitenkin muistettava jokaisessa työvaiheessa, sillä tavoitteena on varmistaa loppuasiakkaan tyytyväisyys. (Pitkänen 2009: 87–88.)

4.9 Toiminnan suunnittelu sujuvaksi

Kun toiminta suunnitellaan sujuvaksi, priorisointia, aikataulutusta, statuksen selvittelyä tai esimiehen apua ei tarvita erikseen, vaan asiantuntijat reagoivat häiriöihin sovitusti ja osaavat ratkoa työnkulkuun liittyvät ongelmat omatoimisesti. Suunnittelu aloitetaan asiakkaan kannalta merkityksellisestä prosessista. Prosessin lähtötilan suorituskyky on selvitettävä mittaamalla. Prosessin on oltava myös ennustettava, joten epävakaa prosessi on muutettava stabiiliksi, ennen kuin muita parannustoimenpiteitä kannattaa tehdä. Arvovirtakuvaus esimerkiksi Gemba-läpikävelyn avulla lisää ymmärrystä prosessin nykytilasta ja visualisoi virtauksen asiakkaan näkökulmasta. (Torkkola 2015: 127–134.)

Kysynnän analysointi auttaa arvioimaan tahdin eli sen, miten paljon työtä pitäisi tehdä, jotta asiakkaan odotukset voitaisiin täyttää. Virtauksen toimivuus tulisi varmistaa etenkin silloin, kun kyse on toistuvista tehtävistä, jotka ovat asiakkaan kannalta olennaisia. Virtaus saadaan aikaan osa-aikaisen työryhmän avulla. Osa-aikainen työryhmä koostuu niistä asiantuntijoista, joiden osaamista tarvitaan tehtävän suorittamiseksi. Työryhmä koontuu etukäteen suunniteltuun ja sovittuun aikaan suorittamaan yhdessä ne tehtävät, jotka edellisessä vaiheessa on kysynnän mukaan arvioitu kertyneen tehtäväksi. Tehokkain suoritustapa on fifo (first-in-first-out), jolloin työt tehdään siinä järjestyksessä, kuin ne ovat saapuneet. Kun suorituserjärjestys on aina sama, se vähentää vaihtelua, lisää ennustettavuutta ja poistaa tarpeen priorisoida tehtäviä. Fifo-periaatteen noudattaminen edellyttää, että työt kulkevat sovittua reittiä pitkin. Tällöin jokainen asiantuntija tietää, mistä työtehtävät tulevat, mikä tehtävä on seuraavana vuorossa ja minne valmis työ toimitetaan. Fifon myötä työ etenee myös tehokkaasti tiimien välillä. Toistuvat tehtävät kannattaa rytmittää, jolloin niitä ei tarvitse erikseen aikatauluttaa eikä niistä aiheudu turhia keskeytyksiä, kun jokainen tietää, milloin tehtävät etenevät. Samaa rytmiä käytetään myös työn siirtämiseen tiimiltä tai osastolta toiselle. (Torkkola 2015: 134–140.)

Työn sujuvuuden kannalta olennaiset tehtävät kannattaa vakioida eli standardoida. Näitä ovat esimerkiksi keskeneräisen työn sallittu määrä ja säilytyspaikka, työn tekemisen järjestys, työvaiheeseen varattu kapasiteetti sekä rytmi ja tapa, jolla oppimista kerätään. Tehtävien virtaaminen tapahtuu usein vain osassa prosessia eikä koko päästä päähän-prosessissa. Tehtävien virtauksen aloituspisteessä töiden priorisointi ja järjestely on sallittua. Kyseisestä pisteestä eteenpäin uudelleenjärjestelyä ei saa enää tehdä, jolloin asiakkaalle voidaan luvata ennustettava läpimenoaika. Prosessin tilan visualisointi auttaa näkemään, eteneekö työ suunnitellulla tavalla. (Torkkola 2015: 140–143.)

Työn suunnittelu sujuvaksi perustuu prosessin suunnitteluajankohdan kysynnän tasoon. Todennäköisesti kysyntä kuitenkin vaihtelee ja siihen voi tulla pysyviäkin muutoksia. Mikäli kyse ei ole kausivaihteluista vaan pysyvästä kysynnän muutoksesta, on prosessin suunnittelu tehtävä osittain uudestaan. (Torkkola 2015: 144.)

Epänormaalia tilannetta varten kannattaa luoda vakio toimintamalli. Tällöin prosessi korjaantuu itsestään ilman esimiehen tai päällikön apua. Poikkeavasta tilanteesta toipuminen tiimin omin voimin lisää hallinnan tunnetta omaan työhön. Tärkeintä on määritellä, mistä poikkeama tunnistetaan ja miten tällaisessa tilanteessa toimitaan. (Torkkola 2015: 144–145.)

4.10 Prosessin mittarit

Suorituskykymittarin tehtävä on kertoa, miten hyvin prosessi täyttää tarkoituksensa ja tuottaako prosessi haluttua tulosta tai hyötyä. Jos prosessin tarkoitus on epäselvä, on vaikea mitata sen suorituskykyäkään. Suorituskykymittareiden avulla voidaan mm. selvittää prosessin ongelmia ja kehitystarpeita sekä arvioida parannustoimenpiteiden vaikutusta. (Pitkänen 2009: 117–118.)

Prosessista voidaan ennustaa keskiarvo ja vaihteluväli. Ennuste toimii, mikäli systeemissä mikään oleellinen tekijä ei muutu. Prosessin tilastollista käyttäytymistä kuvaavan SPC-käyrän (statistical process control) avulla nähdään, onko prosessi stabiili. Vaihtelua tapahtuu aina, mutta kun prosessissa on vain satunnaista vaihtelua, organisaation suorituskyvyn voi ennustaa. (Torkkola 2015: 151–152.)

SPC-käyrän laatimista varten ei tarvita jatkuvaa mittaamista vaan näytteiden otto riittää. Suositeltu vähimmäismäärä on 16 havaintoa. Prosessimittareita tarvitaan suorituskyvyn parantamista varten. Tulostittareiden, kuten voiton, taseen tai varastonkierron, avulla ei voida päätellä, mitä kannattaisi muuttaa tai parantaa. (Torkkola 2015: 159–163.)

Littlen lain mukaan läpimenoaika on keskeneräisen työn määrä kerrottuna työhön käytetyllä ajalla ($CT = WIP \cdot t_e$). Kingmanin yhtälön mukaan läpimenoaika lasketaan kertomalla vaihtelu, käyttöaste ja työhön käytetty aika keskenään ($CT = V \cdot U \cdot t_e$). Littlen lain ja Kingmanin yhtälön avulla voidaan johtaa kaava keskeneräiselle työlle ($WIP = V \cdot U$). Suuri

määrä keskeneräistä työtä on siis seurausta joko suuresta vaihtelusta, korkeasta käyttöasteesta tai molemmista. (Torkkola 2015: 198.)

Asiantuntijatyöhön sopivat prosessimittarit saadaan soveltamalla Littlen lakia ja Kingmanin yhtälöä. Littlen lain mukaan mitattavia asioita ovat keskeneräisen työn määrä, valmistuvien töiden määrä ja työn läpimenoaika. Mittaamisen lisäksi on kiinnitettävä huomiota näiden asioiden vaihteluun. Jos keskeneräisen työn määrän ja valmistuvien töiden määrän saa stabiloitua, läpimenoajasta tulee ennustettava. (Torkkola 2015: 164.)

Kingmanin yhtälön mukaan läpimenoaikaan vaikuttavat työhön kuluva aika, vaihtelu ja käyttöaste. Vaihtelu on asiantuntijaorganisaatiossa normaalia. Se on suurinta silloin, kun tehdään monia erityyppisiä töitä ja kutakin niistä vain vähän. Käyttöaste lasketaan jakamalla työhön käytetty aika käytettävissä olevalla ajalla tai kysynnän nopeus valmistumisnopeudella. Käyttöasteen vaikutus läpimenoaikaan on eksponentiaalinen. Käyttöasteen ollessa 80 prosenttia läpimenoaika kasvaa nelinkertaiseksi optimiaikaan verrattuna. Käyttöasteen noustessa 90 prosenttiin läpimenoaika kasvaa yhdeksänkertaiseksi. (Torkkola 2015: 192–196.)

Kysynnän määrän selvittäminen 16–25 otoksen perusteella riittää kuvaamaan kysynnän tilastollisesti. Otoksen aikajakso voi olla tunti, päivä tai viikko työn luonteesta riippuen. Samalta ajanjaksolta on selvitettävä valmistuneiden töiden määrä. Näiden kahden mittauksen perusteella voidaan selvittää tiimin käyttöaste. Mittauksen perusteella selviää myös, onko toiminta ja kysyntä ennustettavaa. On myös selvitettävä toiminnan taso asiakasnäkökulmasta eli työn valmistumisen kesto kokonaisuudessaan. Lisäksi tarvitaan tietoa siitä, mikä on keskeneräisen työn määrä esimerkiksi työpäivän päättyessä. Prosessin mittaamista varten ei siis tarvitse piirtää prosessikaaviota tai ymmärtää tarkalleen, mitä asiantuntijat prosessissa tekevät. Riittää, että prosessia tarkastelee mustana laatikona ja selvittää laatikon syötteet eli kysynnän ja tulokset eli valmistuneiden töiden lukumäärän. Niiden perusteella saa määriteltä neljä prosessimittaria eli kysynnän, valmistumisnopeuden, keskeneräisen työn määrän ja läpimenoajan. (Torkkola 2015: 164–171.)

4.11 Virheiden vähentäminen

Virheet lisäävät työn tekemiseen kuluvaan aikaan, mikä vähentää kapasiteettia. Kun asiakas hylkää lopputuloksen virheellisenä, työ on tehtävä ainakin osittain uudelleen. Tietotyössä virheenä pidetään sitä, että tietoa puuttuu tai tieto on epäselvää tai virheellistä. Tämän vuoksi työtä ei voida tehdä loppuun ilman lisäselvityksiä tai työ tulee tehtyä virheellisesti. Prosessin virheenä pidetään myös sitä, että tehtävien suoritusjärjestystä tai suunniteltua työnkulkua tiimien tai henkilöiden välillä ei noudateta. (Torkkola 2015: 200–201.)

Kingmanin yhtälön mukaan käyttöaste vaikuttaa läpimenoaikaan. Virheet kasvattavat käyttöastetta ja koska käyttöaste vaikuttaa läpimenoaikaan, virheiden välillinen vaikutus läpimenoaikaan on merkittävä. Kun virheiden osuus on viisi prosenttia, läpimenoaika on taulukon 2 mukaan viisinkertainen. (Torkkola 2015: 201.)

Taulukko 2. Virheiden vaikutus läpimenoaikaan (Torkkola 2015: 201).

Virheiden määrä p	Käyttöasteen kasvukerroin $1/(1-p)$	Läpimenoajan kasvukerroin Kingmanin yhtälössä
5 %	1,05	5
10 %	1,11	8
15 %	1,18	16

Virheiden määrä vaikuttaa kapasiteettitarpeeseen, koska virheet kasvattavat sekä läpimenoaikaan että vaihtelua. Prosessin yksinkertaistaminen onkin yksi parhaista keinoista lisätä kapasiteettia. Prosessissa monen peräkkäisen asian pitää onnistua, jotta kokonaisuus olisi virheetön ja työ tulisi tehtyä kerralla oikein. Kun vähennetään työvaiheita ja virhemahdollisuuksia, kapasiteettia vapautuu ja toiminta paranee. (Torkkola 2015: 203–206.)

5 Sitoutumisen ja motivaation vaikutus tuottavuuteen

5.1 Sitoutuminen

Schaufelin (2013: 1) mukaan sitoutuminen viittaa osallisuuteen, lupaukseen, intohimoon, innostukseen, uppoutumiseen, keskittyneeseen ponnisteluun, paloon, omistautumiseen ja tarmokkuuteen. Työhön sitoutuminen on tavoitetilä niin työntekijälle kuin työnantajalle. Työhön sitoutumisella (work engagement) tarkoitetaan työntekijän suhdetta työhön. Työntekijän sitoutumisella (employee engagement) tarkoitetaan samaa asiaa, mutta sen ajatellaan usein sisältävän myös työntekijän suhteen organisaation. (Schaufeli 2013: 1.)

5.2 Työhön sitoutuminen

Schaufelin ym. (2002: 74) mukaan työhön sitoutuminen on positiivinen ja tyydytystä tuottava työhön liittyvä mielentila, jota kuvastaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä, haluna panostaa työhön, henkisenä sinnikkyytenä ja sitkeytenä myös vaikeuksien kohdatessa. Omistautuminen tarkoittaa vahvaa kiintymystä työhön sekä työn kokemista merkityksellisenä, innostavana ja haastavana. Uppoutumisella tarkoitetaan tilaa, jossa henkilö on niin keskittynyt ja syventynyt työhönsä, että ajantaju hämärtyy ja työstä on suorastaan vaikea irrottautua. Sitoutuneilla työntekijöillä on siis valtavasti energiaa ja he ovat innoissaan työstään. Kun he uppoutuvat työhönsä, aika rientää siivillä. (Bakker & Demerouti 2008: 209–210.)

Hakanen (2009) on kääntänyt työhön sitoutumisen (work engagement) työn imuksi. Työn imulla ei tarkoiteta negatiivista työn imevää vaikutusta vaan tilaa, jossa työntekijä voi hyvin, suhtautuu työhönsä positiivisesti ja kokee työnsä mielekkääksi (Hakanen 2009: 9). Sitoutuneet työntekijät eivät ole riippuvaisia työstään. Työnteko on heistä hauskaa, ja he nauttivat elämästään myös työajan ulkopuolella. Energisyytys ja innostuneisuus näkyvät usein myös muilla elämäalueilla, kuten urheilussa, harrastuksissa ja vapaaehtoisuudessa. (Bakker & Demerouti 2008: 210.)

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) on säätiö, joka tekee tutkimusyhteistyötä eri organisaatioiden kanssa sekä henkilöstöhallinnon että osaamisen kehittämisen alueisiin liittyen (CIPD 2016). Kingston Engagement Consortium teki tutkimustyötä CIPD:lle, joka julkaisi tutkimustulokset vuonna 2011 ja 2012. Tutkimustulokset

osoittivat, että työntekijät sitoutuvat työn lisäksi esimiehiin, kollegoihin, organisaatioon tai muihin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin. Sitoutuminen on kuitenkin suurinta työtehtävään eli siihen työhön, mitä ihminen tekee. (Baron 2013: 21–22.)

Sitoutumisen tasoa tai laatua tutkittiin myös edellä mainitussa tutkimuksessa. Tutkimustuloksissa sitoutuminen jaettiin toiminnalliseen (transactional engagement) ja tunneperäiseen (emotional engagement) sitoutumiseen. Toiminnallisesti sitoutuneet työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työsuhteestaan ja omista henkilökohtaisista tavoitteistaan. Tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät ovat kiinnostuneita organisaation pitkän aikavälin pysyvyydestä, ja he pitävät tiimin ja organisaation menestystä tärkeämpänä kuin omaa etuaan. Silti he eivät sulje silmiään epäkohdilta ja ovatkin halukkaita kyseenalaistamaan toiminnan, joka ei ole organisaation edun mukaista. (Baron 2013: 22–23.)

Henkilöstön tyytyväisyyttä mittaavat kyselyt eivät todennäköisesti pysty tunnistamaan tai erottamaan tunneperäisesti sitoutuneita työntekijöitä toiminnallisesti sitoutuneista. Toiminnallisesti sitoutuneet henkilöt ovat halukkaita tekemään ylimääräistä työtä, antavat vähemmän negatiivista palautetta ja toimivat ohjeiden mukaan, vaikka eivät usko niiden olevan tiimin tai organisaation parhaaksi. Tämän seurauksena heidän tuloksensa työtyytyväisyyskyselyissä voi myös olla hyvin korkea. Organisaatiokansalaisuus on ominaisuus, jossa on kaksi ulottuvuutta: epäitsekkyyks eli halu auttaa muita sekä kuuliaisuus eli kyky työskennellä tunnollisesti, hyväksyä vähäisiä turhautumisia ja käyttäytyä huomaavaisesti ja kunnioittavasti muita kohtaan. Tämän ominaisuuden avulla voisi olla mahdollista tunnistaa tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät, sillä heidän toimintaansa ja käyttäytymistään voidaan kuvata edellä mainitulla tavalla. Tunneperäisesti sitoutuneet voisi mahdollisesti tunnistaa selvittämällä, miten pitkälle henkilö on valmis toimimaan organisaation tai tiimin hyväksi omien etujensa sijaan. (Baron 2013: 23–24.)

5.3 Sitoutumista vahvistavat tekijät

Työhön sitoutumiseen vaikuttavat sosiaalinen tuki kollegoilta ja esimiehiltä, suorituskyvystä saatu palaute, vaadittavien taitojen monipuolisuus, työn itsenäisyys ja oppimismahdollisuudet. Nämä niin sanotut työn voimavarat ovat fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, joiden läsnäolo työpaikalla voi vähentää työn vaativuuden aiheuttamia fysiologisia ja psyykkisiä vaikutuksia, auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja innostaa

henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen. (Bakker & Demerouti 2008: 211.)

Työn voimavaroilla on vaikutusta sekä sisäisiin että ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Esimerkiksi asiallinen palaute edistää oppimista, jolloin kompetenssi lisääntyy. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sosiaalinen tuki tyydyttävät itsenäisyyden ja joukkoon kuulumisen tarpeita. Ulkoiset motivaatiotekijät auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kollegoiden tuki ja suorituksesta saatu palaute lisäävät tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. (Bakker & Demerouti 2008: 211–212.)

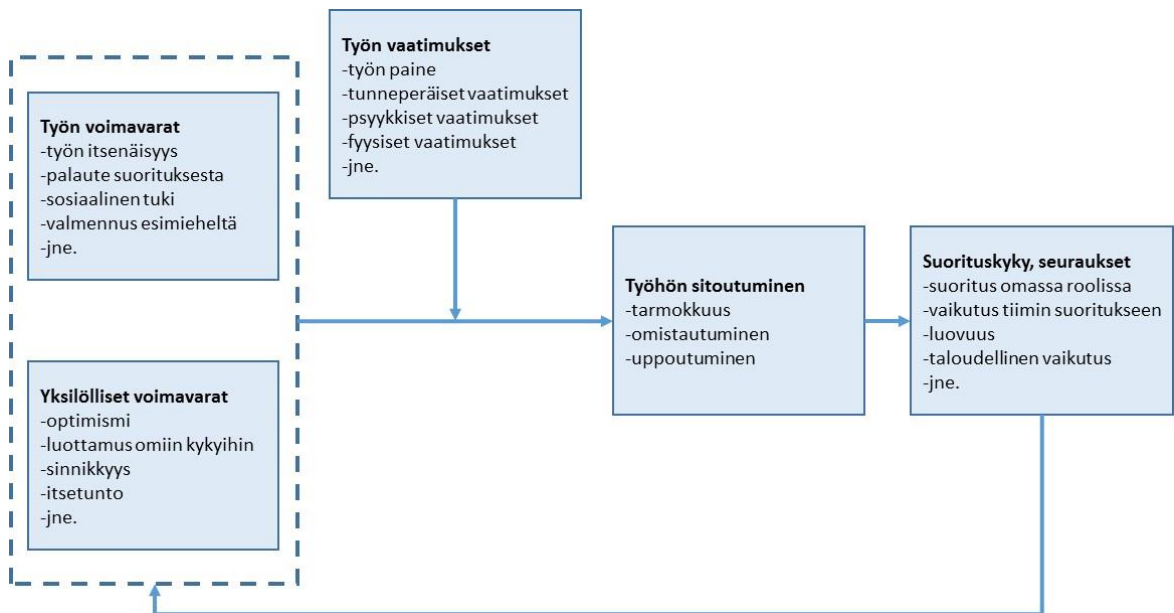
Yksilöllisillä voimavaroilla tarkoitetaan henkilön sinnikkyyttä, käsitystä omista kyvyistään sekä kyvystään hallita ympäristöään ja vaikuttaa siihen positiivisesti. Positiivinen itsearviointi vaikuttaa mm. tavoitteiden asettamiseen, motivaatioon, suorituskyykyyn, työtyytyväisyyteen ja kunnianhimoon työelämässä. Mitä korkeammat voimavarat henkilöllä on, sitä suuremmat odotukset henkilöllä on myös omien tavoitteidensa suhteen. Kun tavoitteet ovat linjassa omien arvojen ja mielenkiinnon kohteiden kanssa, sisäinen motivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi kasvaa, jolloin tuloksena on suurempi tyytyväisyys ja parempi suorituskyyky. (Bakker & Demerouti 2008: 213–214.)

5.4 Sitoutumisen seuraukset

Sitoutuneet työntekijät ovat usein positiivisia, iloisia ja innostuneita, kokevat itsensä terveeksi, kehittävät omaa työtään ja omia voimavarojaan ja tartuttavat sitoutumista myös työtovereihinsa. Tämän vuoksi he ovat tuottavampia kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät. Useimmissa organisaatioissa suorituskyyky on tulosta yksittäisten työntekijöiden yhteisestä panoksesta. Siksi on mahdollista, että tiimin työntekijöiden sitoutuneisuuden tартtuminen tiimin sisällä kasvattaa tiimin suorituskyykyä. Jos työkaverit vaikuttavat toisensa työhön sitoutumiseen, tiimin tuottavuus voi parantua. (Bakker & Demerouti 2008: 213–215; 217.)

Kuvan 7 katkoviiva työn voimavarojen ja yksilöllisten voimavarojen ympärillä kuvaa sitä, että työn voimavarat ja yksilölliset voimavarat vaikuttavat yhdessä ja myös toisistaan riippumatta työhön sitoutumiseen. Sekä työn voimavaroilla että etenkin yksilöllisillä voimavaroilla on erityisen suuri positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen silloin, kun työn

vaatimukset ovat korkeat. Työhön sitoutumisella puolestaan on positiivinen vaikutus suorituskyykyyn. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita ja tuottavia, pystyvät kehittämään jatkuvasti omia voimavarojaan ja kasvattavat näin sitoutumistaan edelleen. Tästä syntyy positiivinen kehä yksilöllisten voimavarojen, työhön sitoutumisen ja suorituskyyvyn välille. (Bakker & Demerouti 2008: 218.)



Kuva 6. Työhön sitoutumisen vaatimus-voimavara-malli (Bakker & Demerouti 2008: 218).

5.5 Sitoutumisen arviointimenetelmä

Schaufelin ym. (2002: 74) mukaan työhön sitoutuminen kuvastuu tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. Näiden kolmen sitoutumisen näkökulman perusteella on kehitetty Utrecht Work Engagement Scale -kyselylomake (taulukko 3). Tämä sitoutumisen arviointimenetelmä on kehitetty tutkimustarkoituksiin, mutta sitä voidaan käyttää myös henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksissa. (Hakanen 2009: 7.)

Kyselylomakkeessa sekä tarmokkuutta että uppoutumista mitataan kumpaakin kuudella kysymyksellä ja omistautumista viidellä kysymyksellä. Kyselyssä tarmokkaiksi luokitellut työntekijät ovat energisiä, innostuneita ja kestäviä työskennellessään. Omistautuneiksi luokitellut työntekijät kokevat samaistuvansa työhönsä, koska he kokevat sen merkityksellisenä, innostavana ja haastavana. He ovat innoissaan ja ylpeitä työstään. Henkilöt,

jotka saavat korkeat pistemäärät uppoutumisesta, ovat onnellisesti syventyneitä työhönsä ja heillä on vaikeuksia irrottautua työstä, sillä he unohtavat työskennellessään kaiken muun ja aika tuntuu lentävän siivillä. Kyselylomakkeesta on tehty myös lyhennetty versio, jossa on 17 kysymyksen sijaan vain yhdeksän kysymystä – kolme jokaisesta näkökulmasta. (Schaufeli & Salanova 2007:144.) Nämä kolme näkökulmaa ovat voimakkaasti riippuvaisia toisistaan, joten lyhennetyn kyselylomakkeen kokonaistulosta voi käytännössä käyttää työhön sitoutumisen mittarina (Schaufeli & Salanova 2007:149).

Taulukko 3. Utrecht Work Engagement Scale eli UWES-kyselylomake (Hakanen 2009: 10–11).

TA1 – Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. *

TA2 – Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. *

TA3 – Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. *

TA4 – Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan.

TA5 – Olen hyvin sinnikäs työssäni.

TA6 – Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin.

OM1 – Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus

OM2 – Olen innostunut työstäni. *

OM3 – Työni inspiroi minua. *

OM4 – Olen ylpeä työstäni. *

OM5 – Minulle työni on haastavaa.

UP1 – Työskennellessäni unohdan ajan kulun.

UP2 – Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni.

UP3 – Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. *

UP4 – Olen täysin uppoutunut työhöni. *

UP5 – Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. *

UP6 – Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut.

Vastaaja arvioi jokaisen väittämän kohdalla, miten usein on kokenut työssään väittämän mukaisia ajatuksia tai tuntemuksia:

- 0 - En koskaan
- 1 - Muutaman kerran vuodessa
- 2 - Kerran kuussa
- 3 - Muutaman kerran kuussa

- 4 - Kerran viikossa
- 5 - Muutaman kerran viikossa
- 6 - Päivittäin.

Vastausten pistemäärä lasketaan yhteen ja jaetaan vastausten lukumäärällä. Näin saadaan keskiarvo sekä työhön sitoutumiselle että kolmelle sitoutumisen näkökulmalle: tarmokkuudelle, omistautumiselle ja uppoutumiselle. (Hakanen 2009: 43–44.)

5.6 Motivaatio

Ihmisiä ohjaavat neljä tunneperäistä perustarvetta, jotka ovat motivaation taustalla: tarve saavuttaa, tarve liittyä, tarve ymmärtää sekä tarve puolustaa. Nämä tarpeet ovat kaiken inhimillisen tekemisen perusta. Koska motivoitunut henkilöstö on tuottavampi, tulisi sekä organisaation että esimiesten tietää, millä keinoilla työntekijöiden motivaatioon voi vaikuttaa. (Nohria ym. 2008: 80.)

Sirota ym. (2006: 3) määrittelevät kolme tekijää, joita suurin osa työntekijöistä tavoittelee työssään: oikeudenmukaisuus, saavuttaminen ja toveruus. Työntekijä haluaa tulla kohdelluksi työssään oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti. Useimmat haluavat myös olla ylpeitä työstään, aikaansaannoksistaan ja työnantajastaan sekä luoda hyviä ja antoisia suhteita työkavereidensa kanssa.

5.6.1 Oikeudenmukaisuus

Ihmiset puolustavat itseään, omaisuuttaan ja suorituksiaan, perhettään ja ystäviään sekä ideoitaan ja uskomuksiaan ulkoisia uhkia vastaan. Tarve puolustaa syntyy vasta sitten, kun ilmenee jokin uhka, jota vastaan täytyy puolustautua. Uhka voi kohdistua yksilöön, ryhmään tai koko organisaatioon. Sopivassa määrin tarve puolustaa voi lisätä motivaatiota. Puolustamisen tarpeen täytyessä koetaan turvallisuuden ja luottamuksen tunteiden lisääntyvän. Kun tarve jää täyttymättä, seurauksena on voimakkaita pelon ja mielihapahan tunteita. Puolustamisen tarve ilmenee työpaikalla tyypillisesti muutosvastarintana. Oikeudenmukaisella ja läpinäkyvällä suorituksen johtamisella ja tunnustuksen antamisella vaikutetaan tehokkaasti työntekijöiden motivaatioon ja siihen, että työntekijä kokee olonsa luottavaiseksi. (Nohria ym. 2008: 81–82.)

Sirota Survey Intelligence tutki vuosien 2001 ja 2004 välillä noin 1,2 miljoona työntekijää 52 yrityksessä. Tutkimustulosten perusteella yksi suurimmista tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä on tiedonpuute. Henkilöstö tuntee itsensä arvostetuksi ja joukkoon kuuluvaksi, kun kommunikointi yrityksessä toimii hyvin. Suurin osa ihmisistä haluaa olla ylpeitä tekemästään työstä ja täyttää näin saavuttamisen tarvettaan. Jotta näiden ihmisten motivaatio ja suorituskyyky pysyvät korkealla, on johdon puututtava päättäväisesti niiden ihmisten toimintaan, jotka vieroksuvat työtä, suoriutuvat jatkuvasti huonosti eivätkä ole motivoituneita. Tiimin jäsenten moraali ja suorituskyyky kohoavat, kun he huomaavat, että alisuoriutujien ja työlle allergisten toimintaan puututaan ja esteet tiimin suorituskyyvyn tiellä poistetaan. (Sirota ym. 2006: 5.)

5.6.2 Saavuttaminen

Tunnustuksen saaminen on yksi ihmisen perustarpeista. Ilahdumme, kun tarve täyttyy, ja koemme tyytymättömyyttä, kun se jää täyttymättä. Tunnustuksen saaminen vahvistaa hyvinvoinnin tunnetta, joten antamalla tunnustusta niin pienistä kuin isommistakin saavutuksista esimies voi varmistaa, että työntekijät pyrkivät erinomaisiin saavutuksiin jatkossakin. (Nohria 2008: 80; Sirota ym. 2006: 4.)

Tarve ymmärtää, oppia ja kehittyä liittyy läheisesti saavuttamisen tarpeeseen. Ihmisellä on tarve ymmärtää ympäröivää maailmaa sekä luoda teorioita ja merkityksiä asioista ja tapahtumista. Työntekijät motivoituvat haastavista töistä, joissa he voivat kehittyä ja oppia uutta. Töiden suunnittelu merkityksellisiksi, kiinnostaviksi ja haastaviksi onkin paras tapa vaikuttaa ymmärtämisen tarpeeseen. (Nohria ym. 2008: 81–82.)

Sirota ym. (2006: 3–5) ovat sitä mieltä, että työntekijöiden innostuksen synnyttää organisaation selkeä, uskottava ja innostava tarkoitus. Tämä tarkoitus on myös peruste sille, miksi työntekijät organisaatiossa työskentelevät. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että hänen alaisensa saavat työnsä tehtyä. Tämän vuoksi esimiehen on keskusteltava alaisensa kanssa ja ymmärrettävä, mitä nämä tarvitsevat onnistuakseen työssään. Suorituksen parantamista varten esimiehen on annettava palautetta suorituksesta mahdollisimman usein ja rehellisesti. Kun suorituksessa on parantamisen varaa, on työntekijän saatava tietää siitä mahdollisimman pian. Esimiehen on annettava konkreettisia, täsmällisiä ja yksityiskohtaisia parannusehdotuksia ja kuunneltava myös työntekijän näkemys tilanteesta. Yhdessä on sovittava keinot, joiden avulla työntekijä voi parantaa suoritustaan.

Nohrian ym. (2008: 81) mukaan organisaation palkkiojärjestelmä on helpoin tapa vaikuttaa saavuttamisen tarpeeseen. Kun palkkiot sidotaan selkeästi tavoitteiden saavuttamiseen ja palkkio huonon ja hyvän suorituksen välillä näkyy selkeästi palkkiossa, työntekijöiden tyytyväisyys ja työhön sitoutuminen paranevat.

5.6.3 Toveruus

Työelämässä ihmisen tarve liittyä selittää sen, miksi työntekijöiden ylpeys organisaatioon kuulumisesta kasvattaa valtavasti motivaatiota ja miksi heidän moraalisensa romahtaa, kun organisaatio hylkää tai pettää heidät. Liittymisen tarve selittää myös sen, miksi omaan ryhmään liitytään voimakkaasti ja lähteminen tai irtautuminen osastosta tai toiminnosta on niin vaikeaa. (Nohria ym. 2008: 80–81.) Tehokkaaseen suoritukseen tarvitaan usein tiimityötä. Tiimityö kasvattaa motivaatiota ja tarjoaa mahdollisuuden kehittymiseen ja uusien menetelmien, ideoiden ja lähestymistapojen oppimiseen. (Sirota ym. 2006: 5–6.) Tehokkain keino täyttää työntekijän liittymisen tarvetta ja vahvistaa toveruuden tunnetta on luoda yrityskulttuuri, joka kannustaa parhaiden käytänteiden jakamiseen ja joka edistää tiimityöskentelyä, yhteistyötä, avoimuutta ja ystävyyttä. (Nohria ym. 2008: 82.)

5.6.4 Motivaation lisääminen ja mittaaminen

Työntekijöiden näkemyksiä työn tekemisestä ja kehittämisestä kannattaa kuunnella. Osallistava johtaminen on paras menetelmä työn tehokkuuden ja laadun parantamiseksi. Kun työpaikan ilmapiiriin koetaan kannustavan jatkuvaan parantamiseen, työntekijöiden mielipidettä kuunnellaan ja työntekijöitä kannustetaan olemaan innovatiivisia, tehokkuus ja laatu nousevat lisääntyneen motivaation seurauksena. Todennäköisesti suurin yksittäinen tekijä työntekijän motivoimiseksi on antaa osaavan työntekijän tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Sirota ym. 2006: 6.)

Nohrian ym. (2008:80) mukaan henkilöstön motivaatiota mitataan usein neljällä mittarilla:

- Työhön sitoutumisella (engagement), joka ilmenee tarmokkuutena, ponnisteluina ja oma-aloitteisuutena
- Työtyytyväisyydellä, joka kertoo, missä määrin yritys kykenee täyttämään työntekijän odotukset ja tarpeet
- Organisaatioon sitoutumisella (commitment), joka kertoo työntekijöiden organisaatiokansalaisuuden asteen

- Aikomuksella irtisanoutua, mitä voidaan käyttää parhaana arviona työtekijöiden vaihtuvuutta ennustettaessa.

Perustarpeet eivät vaikuta kaikkiin mittareihin yhtä paljon. Esimerkiksi tarpeella liittyä on eniten vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen (commitment) ja tarpeella ymmärtää puolestaan työhön sitoutumiseen (engagement). Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa eli tässäkin tapauksessa henkilöstön motivaatiota parannetaan eniten, kun tyydytetään kaikkia neljää perustarvetta (saavuttaminen, liittyminen, ymmärtäminen ja puolustaminen) samanaikaisesti. Vaikka kolmen tarpeen kohdalla saavutettaisiin hyvät tulokset, niiden merkitys vähenee, mikäli yhden tarpeen täyttymisessä saavutetaan heikko suoritus. (Nohria ym. 2008:80.)

Sekä Nohria ym. (2008: 83) että Sirota ym. (2006: 3) ovat tutkimuksissaan todenneet, että lähimmän linjaesimiehen merkitys motivaatioon on suuri. Hyvä henkilöesimies voi paikata paljon organisaation epäonnistuneita toiminta- ja menettelytapoja ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Toisaalta huono esimies voi helposti pilata yrityksen tai organisaation loistavat osaamisen johtamissuunnitelmat ja -käytännöt omassa yksikössään.

Lähteet

Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*. Vol. 13, Nro 3, s. 209–223.

Baron, Angela. 2013. What do engagement measures really mean? *Strategic HR Review*. Vol. 12, Nro 1, s. 21–25.

CIPD. 2016. Verkkodokumentti. <<http://www.cipd.co.uk/>>. Luettu 6.9.2016.

EFQM Excellence -malli. 2012. Verkkodokumentti. Laatukeskus. <http://www.laatukskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf>. Kirjoitettu 10.10.2012. Luettu 19.5.2016.

EFQM model. 2012. The EFQM Excellence -malli 2013. Laatukeskus. EFQM Publications.

Etnografinen tutkimus. 2017. Verkkodokumentti. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>>. Luettu 16.3.2017.

Galbraith, Jay R. 2016. The Star Model. Verkkodokumentti. <<http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>>. Luettu 5.5.2016.

Hakanen, Jari. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Verkkodokumentti. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf>. Luettu 18.4.2016.

Herzberg, Frederick. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. January 2003. Vol. 81, Issue 1, s. 87–96.

Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Modig, Niklas, Åhlström, Pär. 2013. Tätä on lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

Nohria, Nitin, Groysberg, Boris, Lee, Linda-Eling. 2008. Employee Motivation A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. July-August 2008. Vol. 86, Issue 7/8, s. 78–84.

Otala, Leenamajja. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Piirainen, Antti. 2014. Vaihtelu. Lahti: Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Pitkänen, Raimo. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Espoo: Redfina Oy. Suomen Laatu keskus Oy.

Rissanen, Tapio. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, González-romá, Vicente, Bakker, Arnold B. 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. Mar2002, Vol. 3 Issue 1, s. 71–92.

Schaufeli, Wilmar, Salanova, Marisa. 2007. Work Engagement An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Chapter 5. Sivut 135–77.

Schaufeli, Wilmar. 2013. Employee Engagement in Theory and Practice. Luku 1 What is engagement? London: Routledge.

Silvennoinen, Katriina, Michelsen, Torsten & Niemi, Heikki. 2008. Business pilviin. Tampere. Esa Print.

Sirota, David, Mischkind, Louis A., Meltzer, Michael Irwin. 2006. Stop Demotivating Your Employees! *Harvard Management Update*. Jan2006. Vol. 11, Issue 1, s. 3–6.

Staats, Bradley R., Upton, David M. 2011. Lean Knowledge Work. *Harvard Business Review*. October 2011. Vol. 89, Issue 10, s. 100–10.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Torkkola, Sari. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Travieso, Dan. 2014. Getting employees to want to come to work. *Supervision*. Jan 2014. Vol. 75, Issue 1, s. 3–5.

Tuomi, Lauri, Sumkin Tuula. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Tuominen Kari. 2013. E-kirja. EFQM Arviointi-alue 1 Johtajuus. Turku. Oy Benchmarking Ltd.

Ukko, Juhani, Karhu, Jussi, Pekkola, Sanna, Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki.