

## Tämä on rinnakkaistallennettu versio alkuperäisestä julkaisusta.

Tämä on julkaisun kustantajan pdf.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

**Scheinin, M. 2019. Muutosta parempaan – millä keinoin? Talk-verkkolehti, Puheenvuoroja 20.8.2019.**

URL: <https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/muutosta-parempaan-milla-keinoin/>

Kaikki julkaisut Turun AMK:n rinnakkaistallennettujen julkaisujen kokoelmassa Theseuksessa ovat tekijänoikeussäännösten alaisia. Kokoelman tai sen osien käyttö on sallittu sähköisessä muodossa tai tulosteena vain henkilökohtaiseen, ei-kaupalliseen tutkimus- ja opetuskäyttöön. Muuhun käyttöön on hankittava tekijänoikeuden haltijan lupa.

## This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a publisher's pdf of the original publication.

To cite this, use the original publication:

**Scheinin, M. 2019. Muutosta parempaan – millä keinoin? Online Magazine Talk, Comments 20.8.2019.**

URL: <https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/muutosta-parempaan-milla-keinoin/>

All material supplied via TUAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

**Minna Scheinin**

Koulutuspäällikkö, Koulutuksen kehittäminen, Turun ammattikorkeakoulu

## Muutosta parempaan – millä keinoin?

Avainsanat: **laatu, laatutyö**

Tämä artikkeli on ensimmäinen osa sarjassa, jossa tarkastelemme Turun ammattikorkeakoulussa tehtävää laatutyötä. Haluamme tehdä laatutyötä näkyväksi ja käydä keskustelua työn toimintamalleista. Ensimmäisessä osassa koulutuspäällikkö **Minna Scheinin** haastattelee palvelujohtaja **Sami Savolaista**.

**Yritystulosten parantaminen on kaikille haasteellinen ja monipolvinen tehtävä. Malleja on moneksi, ja laatuymyröitä pyöritetään monin eri lähestymistavoin. Mutta olisiko myös hyvä korostaa sitä, että jokaisen yhteisön jäsenen pienillä kehitysaskelilla voi olla suuri merkitys? Ja jos näitä askeleita saattelee työn ja tekemisen ilo, saamme polttoainetta tulosten parantamiseen. Nämäkin lähtökohdat istuvat hyvin laatuymyröihin.**

**Kaizen – muutos parempaan**

改善

*Kaizen* on japania, ja tarkoittaa 'muutosta parempaan'. Lähtökohtaisesti se ei viittaa mitenkään jatkuvuuteen tai filosofiaan, vaikka näitä lisämerkityksiä nykyään usein sanaan liitetäänkin. Nykyään

termillä tarkoitetaan yleisesti jatkuvaa parantamista, varsinkin yrityskulttuurin tai yrityksen tulosten parantamista.

Kaizen-filosofian alkuperässä viehättää se, että se lähtee ajatuksesta tehdä muutosta pienin askelin, hitaasti, mutta joka päivä. Yritysmailmaan ja työyhteisöihin sovellettuna se tarkoittaa, että kukin yksilö ottaa joka päivä pieniä kehitysaskelaita, ja näin voimme yhteisönä saavuttaa suuria tuloksia. Yksinkertaista, eikö totta? Toimiin siis!

Mutta miksi yrityskulttuurin ja yritystulosten parantaminen on sitten niin haasteellista? Miksi laitamme aikaa istuntoihin ja arviointeihin, taulukoiden laatimiseen ja analysointiin, pohdintoihin ja kehittämisehdotuksiin? Ovatko nämä meidän työkalujamme, joiden avulla saavutamme parempia tuloksia, parempia työyhteisöjä, lisääntyvää työhyvinvointia? Näemmekö, mikä ensi vuonna on paremmin, kun vertailemme vuosien tuloksia keskenään? Varmasti näemme. Luvuthan sen osoittavat, mihin suuntaan mennään.

Samanaikaisesti, mietimmekö, onko kukin yksilö ottanut pieniä kehitysaskelaita omalla polullaan päivästä päivään, ja jos kyllä, mikä merkitys tällä on muutoksessa parempaan?

Luultavasti kaikkia keinoja tarvitaan. Organisaatioissa tarvitaan isompia viitekehyksiä, joiden avulla dokumentoidaan prosesseja ja kehityskaaria. Toisaalta tarvitaan myös tarkastelua yksilötasolla: Miten henkilöstö pystyy saavuttamaan parempia tuloksia ja kehittämään työhyvinvointia?

### **Turun AMK:n yhteisten palvelujen itsearvioinnin tuloksia**

Puhutaan isosta viitekehystä esimerkin valossa. Palvelujohtaja **Sami Savolainen**, miten näet Turun ammattikorkeakoulun yhteisten palvelujen itsearvioinnin valossa, kuinka hyvin EFQM -mallin (*Excellence for Quality Management*) mukaan toteutettu itsearviointi kertoo meille organisaatiosta, sen hyvin toteutuvista käytännöistä ja kehittämiskohteista?

– Kyllä se kertoo kohtuullisen hyvin. Itsearviointi on nimensä mukaisesti henkilöstön omaa arviointia vahvuuksista ja heikkouksista, jolloin havainnot noudattavat melko usein muun muassa henkilöstökyselyssä esille nousevia asioita.

– Organisaation kokonaisuuden kehittämisen kannalta tähän tietoon tulisi kuitenkin yhdistää asiakkaiden ja ulkoisten sidosryhmien näkemykset, jolloin kokonaiskuva tekemisen suunnasta täydentyy kattavammaksi. Mehän emme ole olemassa itseämme varten. EFQM-mallin keskeisiä ominaisuuksia ovat tietoon ja tosiasioihin perustuva johtaminen sekä asiakassuuntautuneisuus.

***"Meillä on oltava käsitys asiakasryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista. Osaamisemme ja resurssien tulee vastata näitä vaatimuksia."***

– Lähes kaikkien korkeakoulujen pääprosesseina ovat koulutus, tutkimus ja niiden vaikuttavuus. Yhteisten palvelujen rooli on tukea ja mahdollistaa näissä onnistumisen, joten sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palaute on luonnollisesti erityisen tärkeää. Olemme korkeakoulun johtamisen asiantuntijasektori.

– Hyvin toimiva asiantuntijayksikkö kykenee määrittämään tärkeimmät asiakkaansa ja viiteryhmänsä, joille toimintoja tuotetaan. Meillä on oltava käsitys asiakasryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista, joiden pohjalta kehitämme korkeakoulua. Osaamisemme ja resurssien tulee vastata näitä vaatimuksia. Yhteisiin palveluihin on nimensä mukaisesti koottu toiminnot, jotka taloudellisuuden, laadun ja vaikutusten näkökulmasta on järkevää tuottaa yhdestä sektorista koko korkeakoululle.

***"Strategiaa tulisi tuoda lähemmäs konkreettista toimintaa, jotta sitä pystyttäisiin paremmin toteuttamaan."***

Yhteisten palvelujen itsearvioinnin tuloksista käy ilmi ainakin seuraavia kehittämiskohteita:

- johtaminen
- henkilöstö
- toiminnanohjaus ja
- mittaaminen.

Yhteisten palvelujen henkilöstökokouksessa keskustelimme siitä, että strategiaa tulisi tuoda lähemmäs konkreettista toimintaa, jotta sitä pystyttäisiin paremmin toteuttamaan. Ehdotuksena oli muun muassa Yhteisten palvelujen tasoinen toimintasuunnitelma, joka voisi hieman selkiyttää yksiköiden toimintasuunnitelmia. Tuloksista käy ilmi, että toivottiin yhteisten palvelujen ja koko AMK:n johtoryhmän välistä keskustelupäivää. Nämä ovat erinomaisia esimerkkejä siitä, että laajalla itsearviointilla olemme saaneet esiin kohtia, joita pitää parantaa.

#### **Miten näet, että kehittämiskohteisiin tulisi tarttua? Miten tämä onnistuu?**

- Yhteisissä palveluissa on 10 yksikköä, jotka on sijoitettu kolmeen ryhmään, joita johtavat palvelujohtaja, vararehtori tai talousjohtaja. Vastaan Yhteisten palvelujen kokonaisuuden johtamisesta. Yhteiset palvelut poikkeaa rakenteeltaan opetuksen sektoreista ja on myös poikkeuksellisen monialainen. Tämä tuo oman mausteensa johtamiseen, jolloin Yhteisten palvelujen tasoisia toimintasuunnitelmia on arvioitava erilaisista lähtökohdista. Kaikki Yhteisten palvelujen toiminnot kattava yleinen toimintasuunnitelma helposti latistuu, eikä se ole sen jälkeen hyödyllinen kenellekään.
- Keskeinen haaste on muodostaa AMK:n vuoteen 2031 ulottuvasta strategiasta käytännön johtamiseen soveltuvat muutaman vuoden päähän ulottuvat operatiiviset kärjet. Yhden vuoden eteenpäin tehtävä toimintasuunnitelma ja budjetti on näiden kärkien toteuttamiseen usein liian lyhyt perspektiivi, jotta tuloksia saadaan aikaan ja henkilöstö tietää yhtä vuotta pidempään, mitä painopistettä yksikössä nyt toteutetaan.
- Ennakoinnin vaikeutena on ollut epävarmuus rahoituksesta ja joka vuosi tehdyt leikkaukset, mutta nyt näkyvät ovat muuttumassa. Yhteisten palvelujen toimintasuunnitelmaa on järkevää tarkastella ns. pitkän aikavälin suunnitelmana eli 3–4 vuoden päähän. Tämä tulee olemaan keskeisesti esillä syksyn johtoryhmäkeskusteluissa.

#### ***"Henkilöstö toivoi yhteisten palvelujen ja johtoryhmän välistä keskustelupäivää."***

- Yhteisten palvelujen yksiköiden ensi vuoden toimintasuunnitelmia laaditaan nyt uudella tavalla, kun kaikki AMK-yksiköt osallistuvat syyskuussa yhteiseen tavoitekeskusteluun. Lokakuussa järjestetään lisäksi Yhteisten palvelujen johtoryhmän sekä AMK-johtoryhmän yhteinen tapaaminen, jossa voidaan toivottavasti hieman vapaammin keskustella koko korkeakoulua läpileikkaavista kehittämissasioista. Ainakin näillä keinoin pyrimme reagoimaan itsearviointista nousseeseen kohtaan kehittää toimintasuunnitelmia ja vuorovaikutusta.

#### **Henkilöstötuloksista**

Yhteisten palvelujen yhdeksi kehittämisteemaksi nousi *henkilöstö*. Kehitettävänä kohteina mainitaan muun muassa seuraavat:

- tasa-arvoinen kohtelu ja yhteiset pelisäännöt,
- pirstaleinen työnkuva,
- työn jakaminen/suunnittelu yhteistyössä työntekijän ja esimiesten kanssa,
- urapolkumallin tuominen lähemmäksi työntekijöitä sekä
- työskentelyolosuhteiden edelleen parantaminen.

Yhteisten palvelujen esimiehet ovat motivoituneita kehittämään omaa henkilöstöään ja yksikköään. Mainitut henkilöstön kehittämiskohdat kaipaavat kuitenkin lisäpohdintaa siitä, mitä henkilöstö voi itse tehdä, ja millaisia askeleita he ottavat joka päivä kohti muutosta parempaan.

Pureudutaanko henkilöstökysymyksiin perinpohjaisesti missään vaiheessa? Tarvitaan keskittymistä ihmisiin, heihin, jotka heittäytyvät työntekoon ja takovat tulosta. Vai heittäytyvätkö he? Millä saamme heidät heittäytymään? Miten saamme heidät ottamaan joka päivä yhden askeleen kohti muutosta parempaan?

#### **Haluatko kommentoida tätä lähestymistapaa?**

- Kokonaisuutena Yhteisten palvelujen henkilöstökyselyn tulokset olivat vähintään samalla tasolla kuin suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa keskimäärin ja sektoreista koko AMK:n kärkipäätä. Olemme tehneet oikeita asioita, asiantuntijatyö koetaan motivoivaksi ja henkilöstö tulee mielellään töihin. Negatiivista palautetta kohdistui työhyvinvointiin panostamiseen, palkkatasoon ja tasa-arvoiseen

palkitsemiseen. Myös käsitys opetuksen tasosta oli suhteellisen kriittistä. Asioista, joihin voimme itse vaikuttaa, on myös käynnistetty lisäselvityksiä ja toimenpiteitä tuleviksi vuosiksi.

*"Meidän kaikkien on syytä kyetä kannustamaan kollegaa siinä missä he ovat meitä parempia."*

– Kysymyksiä työhön heittäytymisestä on mielenkiintoinen. Ehkä yksilötasolla olisi arvokasta kiinnittää huomiota kunkin yksilön asiantuntijuuteen ja aloitteellisuuteen. Meidän kaikkien on syytä kyetä kannustamaan kollegaa siinä missä he ovat meitä parempia, sillä se ei ole meiltä pois. Yhteisten palvelujen henkilöstö voi ansaitusti tuntea suurempaa ylpeyttä omasta työstään ja roolistaan korkeakoulun tuloksiin.

– Hyvistä tekemisistä voisi myös kertoa enemmän. Meillä on lanseerattu näkyvämpää urakiertoa ja urapolkuja. Osa meistä on rohkeasti siirtynyt uudelle alalle tai käynyt pistäytymässä toisenlaisissa tehtävissä kehittääkseen omaa osaamistaan. Tällaisia hienoja tarinoita pitäisi saada enemmän esiin. Jokainen voisi tällaisenkin näkyvyyden kautta havahtua oman itsensä kehittämiseen.

– Ehkä tähän loppuun voisi siteerata **John F. Kennedyn** kuuluisaa puhetta, joka sopii vallan hyvin myös esittämääsi kysymykseen meidän kunkin omasta roolista ja vastuusta työpaikalla ("country"): "Ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country."

**Ikigai – tekemisen ilo**

# 生き甲斐

Japanin sana *Ikigai* tarkoittaa elämän merkitystä, tekemisen iloa, oman elämän polttoainetta. Elämän merkitys on liian vaikea määriteltäväksi, mutta tekemisen ilo on helpompi aihe.

Miten voisimme tukea henkilöstöä askel askeleelta parempaan, säilyttäen työn tekemisen ilon päivästä päivään? Positiivinen elämänasenne on varmasti hyvä apu, ja kyselyistä nousseilla osa-alueilla, kuten tasa-arvoisella kohtelulla, yhteisillä pelisäännöillä ja eheämmillä työnkuville voidaan edesauttaa asenteen kehittymistä. Onko meillä muita keinoja auttaa henkilöstöä löytämään tekemisen iloa? Voimmeko kulkea askel askeleelta kohti parempaa, kun itse päätämme tehdä niin?

**Mitä ajatuksia tekemisen ilo herättää?**

– Ihan konkreettisen esimerkkinä näen, että syksyllä 2020 avattava uusi kampus on erinomainen piristysruiske koko työyhteisölle. Eri toimijat tulevat silloin avoimemmin näkyviin toisilleen, ja vuorovaikutus, yhdessäolo ja kohtaamiset varmasti lisääntyvät. Uskon, että tämä lisää myös työn iloa.

– Uuteen kampukseen siirryttäessä voisimme esimerkiksi aloittaa uusia traditioita. Pieniä tapahtumia tai kokoontumisia, joilla on säännöllinen toistuvuus ja jotka tuovat ihmisiä yhteen ja toistensa äärelle. Tavoitteena on, että johtoa myöden kaikki tulevat ulos vanhoista lokeroistaan. Toivon, että jotain tällaista toteutuu ja työn ilo lisääntyy Yhteisissä palveluissa ja koko Turun ammattikorkeakoulussa.

**Tutustu EFQM-malliin**

*Turun AMK:ssa sektorin esimies vastaa vuosittain toteutettavasta **Excellence-polun** eli strategian toteuttamisen ja kehittämisen itsearvioinnista. Sektoreiden itsearvioinnin tulokset toimivat tausta-aineistona koko Turun AMK:n tasolla tehtävälle Excellence-polun itsearvioinnille. Yhteenvedon perusteella AMK:n johtoryhmä priorisoi kehittämistoimenpiteet.*

Havainnekuvat Kupittaaan kampuksen uudisrakennuksesta: **Sigge Arkkitehdit Oy**

20.08.2019

