

JATKUVA PARANTAMINEN SISÄISIÄ VOIMAVAROJA HYÖDYNTÄEN

Case: Koskisen Oy:n kehitysfoorumi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Puutekniikan koulutuohjelma
Puutekniikan suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Anna Vilén

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö tehtiin kesän 2008 ja kevään 2009 aikana Koskisen Oy:n laaturyhmän toimeksiannosta. Ohjaavana opettajana toimi Mikko Salmi ja yrityksen ohjaavana henkilönä Juha Loman.

Haluaisin kiittää ohjaajaani Juha Lomania hyvistä neuvoista ja mielipiteistä sekä kannustuksesta, Koskisen Oy:n ICT-spesialistia Teemu Similää korvaamattomasta tietoteknisestä avusta sekä ohjaavaa opettajaani ongelmakohtien avaamisesta. Lämpimät kiitokset kuuluvat myös haastatteluihin osallistuneille, kyselyyn vastanneille sekä oikoluvussa auttaneille.

Lahdessa 4.5.2009

Anna Vilén

Lahden ammattikorkeakoulu
Puutekniikka

VILËN, ANNA: Jatkuva parantaminen sisäisiä voimavaroja hyödyntäen
Case: Koskisen Oy:n kehitysfoorumi

Puutekniikan opinnäytetyö, 57 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään jatkuvaa parantamista yrityksen sisäisten voimavarojen kautta.

Teoreettinen osuus jakautuu kolmeen pääkohtaan: jatkuvaan parantamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja sisäiseen viestintään. Jatkuvassa parantamisessa käsitellään henkilöstön osuutta yrityksen toimintojen kehittämiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa perehdytään henkilöstöön yrityksen tärkeimpänä voimavarana, hyvinvoinnin vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä henkilöstön motiivointiin ja innostamiseen. Sisäinen viestintä on tärkeä osa kahta edellistä eikä yrityksellä ole ilman sitä keinoja kehittymiseen.

Opinnäytetyön tutkimusosuus koostuu Koskisen Oy:n kehitysfoorumin kehittämisestä. Kehittämistyön tavoitteena on tehdä kehitysfoorumista käyttäjäystävällisempi, toimivampi ja tehokkaampi. Uudistuksen onnistumista mitattiin seuranta-kyselyllä ja vastausten perusteella uudistus on onnistunut. Erityisen tyytyväisiä ollaan raportointiin ja järjestelmän toimivuuteen. Järjestelmä tulee kuitenkin muuttumaan vielä käytön myötä.

Avainsanat: jatkuva parantaminen, henkilöstö, voimavara, sisäinen viestintä, tiedotuskanava

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Technology

VILÉN, ANNA: Continual improvement by utilizing inner resources
Case: Development Forum in Koskisen Oy

Bachelor's Thesis in Wood Technology, 57 pages, 7 appendixes

Spring 2009

ABSTRACT

This thesis focuses on continual improvement through the inner resources used of companies.

The theoretical part of the thesis is divided into three main parts: continual improvement, management of human resources and internal communication. Continual improvement deals with the personnel's part in developing a company's operations. Management of human resources focuses on how the wellbeing of the most important resource, personnel, influences job satisfaction. Methods of motivating and inspiring the personnel are also very important. Developing the company also requires fluent internal communication.

The empirical section investigates the Development Forum in Koskisen Oy and its improvement. The aim is to make the Development Forum more functional, efficient and easy to use. A questionnaire among the personnel gathered information on how well the improvement work succeeded.

Based on the results of the questionnaire, it can be said that the goals were fulfilled. The personnel are most pleased with the reporting and functionality. However, the system will be changed based on feedback.

Key words: continual improvement, personnel, resource, internal communication, information channel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HYÖDYNTÄMINEN	2
2.1	Jatkuva parantaminen	2
2.1.1	Oppiva organisaatio	6
2.1.2	Osaamisen johtamisen tulevaisuus	7
2.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	8
2.2.1	Työhyvinvoinnin vaikutus tyytyväisyyteen	11
2.2.2	Työntekijöiden motivointi	13
2.2.3	Innovaatiotoiminnan kehittäminen	15
2.3	Sisäinen viestintä voimavarana	18
2.3.1	Hiljaisen tiedon mahdollisuudet	20
2.3.2	Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankinta ja käyttö	21
3	KOSKISEN OY:N KEHITYSFOORUMI	23
3.1	Työn tausta ja tavoitteet	23
3.2	Kehitysfoorumin sisältö ja hyväksyntäprosessi	24
4	KEHITYSFOORUMIN KEHITYSTYÖ JA SEURANTA	27
4.1	Alkuvalmistelut ja käytön kartoitus haastatteluilla	27
4.2	Tehdyt muutokset ja ohjelman valmistelu käyttöön	29
4.2.1	Käytön yhtenäistäminen	31
4.2.2	Käyttöönotto ja koulutus	32
4.3	Seurantakysely	32
4.3.1	Kyselyn tulokset: taustamuuttajat	34
4.3.2	Kehitysfoorumin käyttö	36
4.3.3	Uudistetun kehitysfoorumin käyttöönotto	40
4.3.4	Mielipiteet uudistuneesta kehitysfoorumista sekä risut ja ruusut	44
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
5.1	Kyselyn tulosten arviointi ja toimenpiteet	49
5.2	Tutkimuksen tulosten arviointi	51
5.3	Kehittämisen- ja jatkohanke-ehdotuksia	52

6	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Organisaatioiden matkaan kohti erinomaisuutta liittyy ajatus, että erinomaisuutta ei voi lopullisesti saavuttaa. Jos kehitys pysähtyy, kuljetaan taaksepäin - markkina-tilanteet muuttuvat ja kilpailijat kehittävät toimintaansa. Tärkeää on luoda yrityskulttuuri, jossa ihmiset itse osaavat kehittää toimintaansa ja luoda positiivisen ilmapiirin jatkuvaan parantamiseen. Menestymiseen tarvitaan sekä pienten askelten jatkuvaa kehittämistä että suuria ja hyppäyksellisiä uudistuksia. (Laatukeskus 2009.)

Yrityksellä on useita eri voimavaroja käytettävissään. Voimavara on yrityksen mahdollisuus, jota voidaan käyttää (Åberg 2000, 22). Tässä työssä perehdytään erityisesti henkilöstöön, sisäiseen viestintään ja näiden osalta myös johtamiseen. Nämä ovat jatkuvan parantamisen kulmakiviä.

Koskisen konsernissa otettiin käyttöön vuonna 2002 internetpohjainen kehitysfoorumi, jonka tarkoituksena on toimintojen jatkuva parantaminen. Kehitysfoorumiin kirjataan kohteita tapaturmista ympäristövahinkoihin. Kehitysfoorumi toimii myös tehokkaana ja ajantasaisena tiedon välittäjänä työntekijöiden ja työnjohdon välillä. Teoriaosuuden asiat liittyvät siis kehitysfoorumiin joko suoraan tai mahdollisina positiivisina seurauksina.

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HYÖDYNTÄMINEN

Tässä teoriaosassa käsitellään jatkuvaa parantamista sekä siihen kiinteästi liittyvien voimavarojen käyttöä ja hyödyntämistä. Jatkuva parantaminen perustuu henkilöstön osallistumiseen jokapäiväiseen kehittämistyöhön. Organisaation tulee siis myös olla oppiva, jossa henkilöstö ottaa selville ja ideoi omaa toimintaansa hyödyttäviä asioita.

Tärkeiksi voimavaroiksi on nostettu henkilöstövoimavarat ja viestintä, etenkin yrityksen sisäinen viestintä. Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä, joten sen hankintaan, kehittämiseen ja hyvinvointiin on syytä panostaa. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tärkeintä on saada henkilöstö aktivoitua. Sitä voidaan tukea henkilöstön työtyytyväisyyden parantamisella sekä motivoimisella. Sisäisellä viestinnällä ohjataan ja tuetaan henkilöstön toimintaa pitämällä henkilöstö ajan tasalla yrityksen asioista. Kun henkilöstö on osallistuvaa ja oppivaa, se on yleensä myös innovatiivista.

2.1 Jatkuva parantaminen

Jatkuvan parantamisen käsite on hyvin laaja. Siitä on useita eri näkökulmia, mutta yleisesti ottaen siinä painotetaan aina henkilöstön osallistumista.

Jatkuva parantaminen perustuu Masaaki Imain käsitteeseen Kaizen, joka tarkoittaa suomennettuna muutosta parempaan suuntaan. Kaizenissa on siis kyse muutoksista parempaan, eli jatkuvista pienistä parannuksista, jotka ovat tärkeitä menestymisessä pitkällä aikavälillä eivätkä vaadi kalliita ja suuria investointeja. Käsitteen perustajan mukaan kyse on ihmisten ajattelu- ja työskentelytavan muuttamisesta. Kaizenin yksi peruslähtökohta on prosessien kehittäminen. Kaizen pitää sisällään esimerkiksi kokonaisvaltaisen laadunohjauksen, aloitetoiminnan, asiakaslähtöisyyden, laadunparannukset, johdon ja työntekijöiden välisen yhteistyön sekä tuotavuuden parannukset. (Karlöf & Lövingsson 2004, 79-80.)

Kun Kaizenia tutkittiin ja sovellettiin Suomen oloihin, syntyi Jatkuva Parantaminen (JP). Sen tarkoituksena on poistaa turhaa työtä, joka ei tuota arvoa asiakkaalle. Toiminnassa pyritään kehittämään työ- ja toimintatapoja järkevämmiksi, jolloin työ on myös helpompi tehdä. Perusideana toiminnassa on, että koko henkilöstö pyrkii kehittämään työtään itsensä, yrityksen ja asiakkaiden, ulkoisten sekä sisäisten, parhaaksi. (Larikka 1998, 5.)

Hokkasen ja Strömbergin (2006, 40) mukaan jatkuvassa parantamisessa lähtökohdiana on ongelmien ratkominen ja erityisesti niiden järjestelmällinen ennaltaehkäisyminen. Ala-Laurinaho (2004, 32) taas korostaa, että jatkuva parantaminen on tavoitteellinen, systemaattinen ja jatkuva kehittämisprosessi, johon koko henkilöstö osallistuu ja sen kohteena on kunkin henkilön lähipiiri, jossa henkilö työskentelee.

Jatkuva parantaminen on koko organisaation keskeinen toimintatapa, joka ei kuitenkaan sulje pois muita kehittämisen muotoja. Valta ja vastuu työstä pidetään mahdollisimman lähellä työn suorittajia, ja hierarkiatasoja pyritään pitämään vähän. Tiedonkulkua tuetaan ja työympäristön ongelmien esiintuontia pidetään kehittymisen mahdollistajana. Esimiehen tehtävä on auttaa, antaa tukea ja varmistaa työntekijöiden onnistuminen työssään. Yrityksen johto toimii koko organisaation tukena ja pystyy reagoimaan ympäristön tarpeisiin välittömästi. (Larikka 1998, 5, 12.)

Jatkuva parantaminen on kokonaisuus, joka auttaa organisaatiota ratkaisemaan käytännön ongelmia ja poistamaan toistuvia häiriöitä. Tämä edellyttää kuitenkin, että parannusehdotukset, turhat työt ja työvaiheet sekä ongelmat tuodaan selkeästi esiin. Yrityskulttuurissa, jossa vaalitaan ja suositaan aktiivisuutta, omien ideoiden esittämistä, toiminnan kyseenalaistamista, pieniäkin parannuksia sekä myönteistä palautetta, voidaan yltyä tällaiseen kokonaisuuteen. Henkilöstöltä vaaditaan kuitenkin paljon rohkeutta ja uskallusta omien ajatusten esittämiseen, mutta tätä voidaan tukea toisten työntekijöiden, esimiesten ja johdon systemaattisella kannustamisella. (Larikka 1998, 13.)

Jatkuvan parantamisen tukena ja apuna voidaan käyttää myös JP-tauluja, joihin laitetaan kehitysideat kaikkien nähtäville ja edelleen kehitettäviksi. JP-taulun tarkoituksena on korvata perinteinen aloitelaatikko, jonne ideat saattavat jäädä seisomaan pitkiksikin ajoiksi. Taulu (KUVIO 1) on jaettu yleensä neljään tai viiteen osaan, jotka kuvaavat JP-prosessin etenemistä. Lomakkeeseen kirjoitetaan kehitysehdotus tai ongelma, työvaihe tai -paikka, jossa ehdotus tai ongelma syntyy, sekä päivämäärä ja mahdollisesti tekijä, jonka jälkeen lomake laitetaan ensimmäiseen lokeriin. Taulunhoitaja käy ehdotuksen läpi ja sopii kehitysryhmästä sekä toteutusaikataulusta. Kun ryhmä on sopinut toteutuksesta ja tarvittavista toimenpiteistä, suunnitelmat toteutetaan. Valmiit toteutukset kerätään viimeiseen lokeriin, josta taulunhoitaja siirtää ne säilytykseen. Tähän lokeriin laitetaan myös toteuttamattomat lomakkeet perusteltuina. (Larikka 1998, 21-23.)



KUVIO 1. Jatkuvan parantamisen apuväline JP-taulu (Larikka 1998, 21)

Kehittämistoimintaa voidaan tukea palkitsemalla hyvistä ideoista. Jatkuva parantaminen on jo itsessään innostava toimintamalli, koska jokainen pääsee mukaan ratkaisemaan uusia ja jo aiemmin vaivanneita ongelmia. Yrityksessä voidaan miettiä erilaisia palkitsemisen malleja, joita ovat esimerkiksi seuraavat:

- Jatkuva parantaminen voi kuulua jokaisen työtehtäviin, jolloin erillistä palkkiota ei makseta. Tämä malli on käytössä yleensä pitkälle kehittyneissä yrityskulttuureissa, mutta perinteisemmissä organisaatioissa oletetaan edelleen, että kehittäminen kuuluu esimiehille ja työn suorittamien työntekijöille.
- Jatkuvan parantamisen palkitsemismalli otetaan edeltäneestä aloitetoiminnasta.
- JP-toiminta heijastuu usein tulospalkkioon, jolloin palkkio voidaan maksaa kaikille tulospalkkion kautta.
- Luodaan JP-toimintaa erillinen kannustepalkkimalli, jossa pääasia on positiivisen palautteen saaminen. Palkkio voi olla kahvilipusta rahalliseen palkitsemiseen ja kaikkea siltä väliltä. Kehitysideoita voidaan luokitella eri tavoin palkitsemisen helpottamiseksi esimerkiksi tasoilla hyvä, erittäin hyvä ja harvinainen. Innostusta voidaan lisätä myös järjestämällä teemaan tai kohteeseen liittyviä kampanjoita, jonka lopuksi voidaan arpoa vastanneiden kesken palkinto. (Larikka 1998, 24-25.)

Kehitysidea voi syntyä esimerkiksi turhista työvaiheista. Työhön voi kuulua useita pieniä tai suurempiakin tapoja tai toimintoja, jotka ovat tuotteen valmistuksen kannalta turhia. Näitä voivat olla esimerkiksi ylituotanto ja varastointi, odottaminen ja etsiminen, ylimääräiset kuljetukset ja huono työmenetelmä. Asiakas ei näistä toiminnoista maksa, joten ne ovat yritykselle aina ylimääräistä menoa, tuhlausta. Ulkoinen asiakas onkin yrityksen kannalta tärkein, koska hän kustantaa yrityksen toiminnan ja olemassaolon. Tämän takia jatkuva parantaminen koituu aina kaikkien organisaatiossa työskentelevien sekä myös asiakkaan hyväksi. (Larikka 1998, 26, 32.)

2.1.1 Oppiva organisaatio

Organisaatiota, joka edistää sen jäsenten oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Oppivassa organisaatiossa työyhteisöltä edellytetään ilmapiiriä, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat luonnollisia ja normaaleja oloiloja. Oppimiselle luodaan edellytyksiä kannustamalla taustoiltaan ja osaamiseltaan erilaisten ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä avoimuuteen ja uteliaisuuteen perustuvaan kulttuuriin. Kuviossa 2 on esitelty oppivan organisaation kehittämiskohteet. (Lecklin 2006, 232, 234; Karlöf & Lövingsson 2004, 166.)



KUVIO 2. Oppiva organisaatio (Lecklin 2006, 232.)

Oppivan organisaation lähtökohtia ovat asiakaslähtöisyyden, prosessien ja henkilöstön kehittäminen sekä toiminnan jatkuva parantaminen. Oppivan organisaation jäsenet ovat itseohjautuvia, ja he osaavat arvioida omat oppimistarpeensa. Näin ollen he pystyvät itse hankkimaan tietoa tai koulutusta ja ehdottamaan tarvittavia kursseja koulutusvastaaville. Oppimista tapahtuu myös yhteistyöllä ja tiimioppimisen avulla. Tästä tuloksena on yleensä lisääntyneen tietotaidon ohella itsetunnon, yhteistyötaitojen ja motivaation parantuminen. (Lecklin 2006, 235-236.)

Onnistuneet ratkaisut ja hyvät käytännöt dokumentoidaan ja saatetaan koko organisaation tietoon. Tavoitteena on osaamisen nopea levittäminen ja suoritustason kohottaminen myös muissa yksiköissä. Kehittämistoiminnassa apuna käytetään epävirallisiakin verkostoja: kahvipöytäkeskusteluissa ja virkistystoiminnassa voi syntyä ratkaisuja ongelmiin tai jopa toteuttamiskelpoisia aloitteita. Kehittämiskoston luomista voidaan auttaa suosimalla henkilöstön epävirallisia yhteyksiä asiakkaisiin, sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. (Lecklin 2006, 234, 236.)

2.1.2 Osaamisen johtamisen tulevaisuus

Tasaväkisyys kilpailijoiden kesken on lisääntynyt teknisen laadun ja hinnan menettäessä kilpailutekijöinä merkitystään. Uusien ratkaisujen löytäminen tuotteisiin, teknisiin ratkaisuihin, tuotantotapoihin ja asiakassuhteen hoitoon sekä jatkuva kehittyminen ovat taas nousseet ratkaiseviksi. Tämä edellyttää henkilöstöltä kykyä luopua vanhoista toimintatavoista, omaksua uutta tietoa ja soveltaa sitä liiketoimintaan. Osaamisen johtaminen on tärkeän tiedon vaalimista, kehittämistä ja uudelleen suuntaamista sekä ihmisissä olevan tiedon ja taidon ylläpitämistä ja lisäämistä. (Viitala & Jylhä 2001, 160-161, 163.)

Yrityksissä, joissa on käytetty pitkään samoja toimintamalleja, ei yleensä toimita luovasti ja innovatiivisesti. Näissä yrityksissä ongelmat ratkaistaan vakiintuneiden näkemysten, kokemusten ja strategioiden avulla. Vakiintuneessa liiketoiminnassa investoinneille vaaditaan välitöntä kannattavuutta. Tulevaisuuden toiminta on täysin ennustettavissa. Uutta toimintaa on vaikea käynnistää vakiintuneen liiketoiminnan yksiköissä. Vakiintuneessa liiketoiminnassa innovaatiotoiminta on ongelmanratkaisua ja parhaimmillaan se on jatkuvaa tuotteiden, palveluiden ja toimintojen kehitystoimintaa. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 39.)

Uudistuvalla liiketoiminnalla tyypillisiä piirteitä ovat epävarmuus resurssien tarpeesta, aikataulusta, keinoista ja lopputuloksesta, ja sen kohteina ovat kasvu ja laajentuminen. Investoinneille ei vaadita välittömästi saatavaa vastinetta, vaan kannattavuus syntyy pitemmällä aikavälillä.

Uudet ideat syntyvät usein kyvystä hylätä vanha tieto ja vanhat käsitykset sekä uskomukset, etenkin jos niiden taustalla on kyyninen asenne kaikkeen uuteen ja ennaltakokemattomaan. Kun pääosa yrityksen nykykannattavuudesta perustuu vakiintuneeseen liiketoimintaan, perustuu tuleva kilpailukyky ja kannattavuus uudistuvaan, luovaan ja innovatiiviseen liiketoimintaan. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 39-40, 89.)

2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Sikä julkisen että yritysmaailman organisaatioille on yhteistä se, että ne toimivat ihmisten avulla. Siksi on herätty taas huomaamaan, että ihmiset ovat organisaation tärkein pääoma. Voimavarojen käyttöönoton taustalla on usein johtamisfilosofia: millainen käsitys on johtamiskulttuurin taustalla, millainen arvojärjestelmä organisaatiossa on sekä mitkä ovat johtajien todellisia arvoja. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 50, 52.)

Oikeastaan henkilöstön tärkeydestä voimavarana on puhuttu jo kauan. Aina tätä ei kuitenkaan ole otettu huomioon, vaan henkilöstö on jäänyt muiden, yleensä taloudellisten seikkojen, jalkoihin. Vasta globalisaation tuoma kilpailu ja Aasian uhka ovat nostaneet henkilöstön ja sen osaamisen ratkaisevaksi menestystekijäksi. Henkilöstön rooli siis korostuu koko ajan. Yritykset, jotka menestyvät ainutlaatuisella osaamisella ja innovatiivisuudella, ymmärtävät, että osaava, tyytyväinen ja pysyvä henkilöstö on menestyksen edellytys. (Kurkilahti & Äijö 2007, 268.)

Monessa työyhteisössä vallitsee kuitenkin mekanistinen ihmiskäsitys. Työntekijä nähdään hyvin kapea-alaisesti vain työn suorittajana eikä suinkaan sisäisesti motivoituneena ja tarkoitusta tavoittelevana yksilönä. Tällaisissa organisaatioissa päätöksiä tekevät muut kuin ne, jotka tekevät varsinaisen työn. Ihmiset toimivat ohjeiden mukaan - tehdään mitä käsketään, mutta ei muuta. Samat ihmiset, jotka käyttävät työpaikoillaan murto-osan henkisestä kapasiteetistaan, voivat yksityiselämässään saada aikaa huomattavia asioita. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 26.)

Päättämättömyys, passiivisuus ja vastuusta vetäytyminen ovat organisaatioissa opittuja tapoja. Kun ihmisille toistetaan vuodesta toiseen, että heidän tehtävänsä ei ole ajatella, he lakkaavat ajattelemasta. Ihmiset oppivat nopeasti käyttäytymään siten kuin heidän odotetaan käyttäytyvän. Käyttäytymistä voidaan ohjata tehokkaimmin palkitsemalla ja rankaisemalla. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 26-27.)

Aina paras palkinto ei ole rahallinen, vaan tunnustuspalkinnolla ja kunnialla voi olla saajalleen suurempi merkitys. Palkitseminen ja palautteen antaminen on hyvä tapa motivoida ja kannustaa uusiin huippusuorituksiin. Tosiasia on, että hyvät suoritukset tulee aina huomioida ja palautetta antaa jatkuvasti: aloitteet voidaan palkita suhteessa niiden tuottoihin tai kustannussäästöihin, tiimit taas voidaan palkita hyvästä työstä esimerkiksi opintomatalla. Jokainen yritys voi kokeilemalla löytää omaan työympäristöönsä sopivan palkitsemistavan. (Lecklin 2006, 222.)

Työyhteisöissä, joissa vallitsee positiivinen ihmiskäsitys, rohkaistaan oma-aloitteisuuteen ja luovuuteen. Epäonnistumisia tai virheitä ei tunneta, on vain toimivia ja toimimattomia ratkaisuja. Ihminen nähdään tehtävänsä ja työrooliinsa suurempana, lähes rajattomia mahdollisuuksia sisältävänä arvokkaana yksilönä. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 29.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on myös pidettävä huoli, että yrityksen johto on selvillä siitä, mitä henkilöstö tarvitsee, toivoo ja pitää tärkeänä. Tämän pohjalta voidaan helpommin rakentaa kehitysstrategioita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Keskuskauppakamarin tekemässä Yrityskulttuuri 2009-selvityksessä yritysjohto ja henkilöstö arvioivat, kuinka hyvin yrityksen ilmapiiriä ja johtamista kuvaavat luonnehdinnat sopivat omaan työyhteisöön. Tuloksista käy ilmi, että johdolla ja henkilöstöllä on monista asioista erilainen näkemys. Johdon mielestä työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työssä viihtymistä pidetään tärkeänä, henkilöstö arvostaa yritystä työnantajana ja esimiehet johtavat alaisiaan hyvin. Henkilöstön mielestä luottamus yritykseen työnantajana on kuitenkin alentunut, mikä osaltaan johtuu kyselyajankohtana (loppusyysy 2008) vallinneesta tilanteesta. Henkilöstö ei myöskään pidä työssä viihtymistä kovin tärkeänä, kun taas johdon mielestä se kuuluu selkeästi työyhteisön tavoitteisiin. Esimiesten, sekä ihmisten että asioiden, johtamisessa on henkilöstön mukaan vielä paljon parantamisen varaa. (Keskuskauppakamari 2009.)

Selvityksen (Keskuskauppakamari, 2009) mukaan yritysjohto ja henkilöstö ovat kuitenkin lähes yksimielisiä siitä, että yrityksen tulevaa toimintaa ajatellen tärkeimmät vastuut liittyvät yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, kannattavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Yritysjohton tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat järjestelmällisen sisäisen viestinnän, työntekijöiden aktiivisuuden tukeminen ja esimiestyön parantaminen. Näiden lisäksi johto painottaa uusien ideoiden ja menettelytapojen sekä henkilöstöpolitiikan ja henkilöstön koulutusjärjestelmien tärkeyttä.

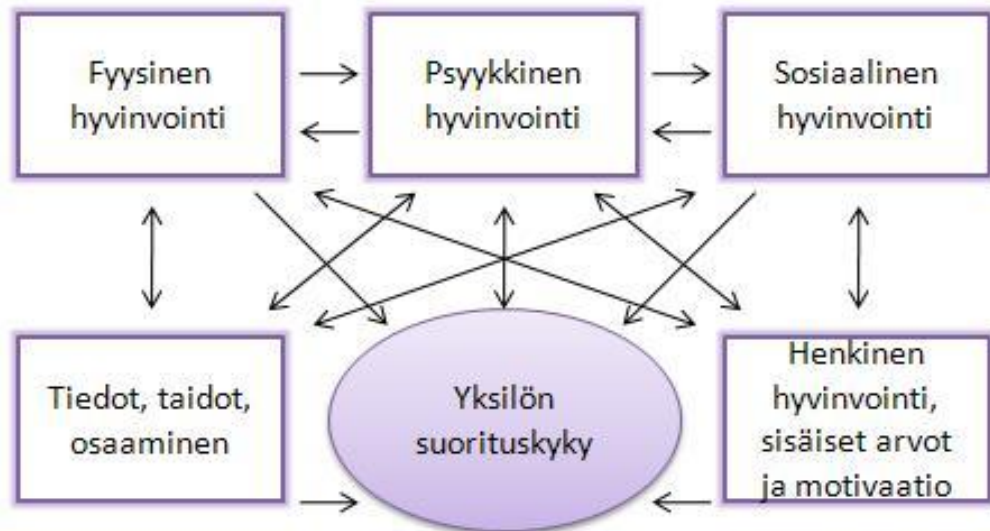
Santalaisen (2005, 225-227) mielestä henkilöstövoimavaraan kohdistuu runsaasti erilaisia muutosvoimia: teknologian muutos, kulttuurien erilaisuus, henkilöstön ikääntymisen vaikutukset, liikkuvuuden lisääntyminen sekä kansainvälistyminen. Näiden vuoksi osaavan henkilöstön saaminen on tullut uudeksi organisaatioiden välisen kilpailun tasoksi. Henkilöstövoimavarat ovat nousemassa alisteisesta tukiroolista strategian ytimeen, tätä puoltavat sekä tieteelliset tutkimukset, kokemus että maalaisjärki. Tässä nousee esiin myös henkilöstöjohtamisen rooli tulevaisuuden luojana. Yksi tärkeimmistä tekijöistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa on henkilöstön motivointi.

2.2.1 Työhyvinvoinnin vaikutus tyytyväisyyteen

Työhyvinvoinnin hoitaminen on yritykselle suurelta osin lakisääteinen velvollisuus. Työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä: työntekijän terveydestä, jaksamisesta, turvallisuudesta, työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta. Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti. Työhyvinvointia voidaan tukea ja parantaa työpaikalla esimerkiksi työsuojelella, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, työterveyshuollon toimilla, työoloja ja osaamista kehittämällä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009.)

Koska myös työympäristö vaikuttaa voimakkaasti työntekoon, on huomattava, että työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden perusedellytyksenä on terveellinen ja ennen kaikkea turvallinen ympäristö. Tässäkin asiassa ennaltaehkäisy on kaiken lähtökohta. Onnettomuus- ja tapaturmariskit kartoitetaan ja työsuojeletoimenpitein ehkäistään vaaratilanteiden syntyminen. Ergonomia, oikeanlaiset työasennot ja valaistus otetaan huomioon jo työpisteitä suunniteltaessa. (Lecklin 2006, 227.)

Ei kuitenkaan riitä, että fyysinen työympäristö on kunnossa, vaan myös henkinen hyvinvointi on otettava huomioon. Yrityksen ilmapiirin ja yhteishengen täytyvät siis olla suotuisat ja innostavat. Tähän päästään, kun organisaatioyksiköiden ryhmien ja yksiköiden välisiä jännitteitä vähennetään, työntekijöiden ja johdon välistä etäisyyttä pyritään lyhentämään esimerkiksi esimies-alaiskeskusteluilla, ja kun henkilöt kunnioittavat toisiaan ja toimivat yhteistyössä. Parhaat tulokset saavutetaan, kun työntekijät ovat iloisia, toisistaan välittäviä ja työstään innostuneita. Työpaikan kannustava ja avoin henki ja esimiesten paneutuminen työnteon esteiden poistamiseen luovat edellytykset motivoitumiselle. (Lecklin 2006, 227-228, 234.)



KUVIO 3. Yksilön suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ojala & Ahonen 2005, 31)

Yksilön terveyden, jaksamisen ja osaamisen liittyminen toisiinsa on esitetty tiivistetysti kuviossa 3. Työstä suoriutuminen vaatii paljon työhön liittyviä tietoja ja taitoja sekä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi vaikuttavat taas siihen, missä osaamista pystytään hyödyntämään. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Yrityskulttuuri 2009-selvityksessä (Keskuskauppakamari 2009) yritysjohto ja henkilöstö arvioivat henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen puutteelliseksi. Tämän oletetaan johtuvan alati muuttuvasta ilmapiiristä. Paineet ja kiire vaikuttavat niin johdon kuin henkilöstönkin jaksamiseen. Nämä voivat pitkään jatkuessaan aiheuttaa huonoa oloa, joka pahimmillaan taas vaikuttaa koko työilmapiirin huononemiseen. Yritysjohtoon vapaaehtoiset, yli lakien menevät työhyvinvointia parantavat toimet ovat toteutuneet hyvin, mutta niitä pitää parantaa edelleen. Työpaikkakiusaamisen ja työsyönnön ehkäisemiseen ollaan tyytyväisiä sekä yritysjohtossa että henkilöstön puolella.

2.2.2 Työntekijöiden motivointi

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tiettyä tavoitetta kohti. Motivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella, avoimella vuorovaikutuksella, palkitsemisella sekä ennen kaikkea palautteen saamisella tehdystä työstä. Täytyy tosin muistaa, että motivaatioon vaikuttavat myös ihmisen terveys sekä elämäntilanne. (Luoma ym. 2004, 20.)

Henkilökohtaiset motiivit säätelevät voimavarojen vapautumista ja määräävät viime kädessä sen, miten organisaatio ja siellä toimivat ihmiset onnistuvat saavuttamaan tavoitteensa. Mitä voimakkaampi motivaatio on, sitä suurempi on käytössä oleva kapasiteetti. Työn tekemiseen vaikuttavat motivaatiotekijät ovat siis erityisen kiinnostavia johtamisen kannalta. Taulukossa 1 on esitelty motivaatiotekijöitä sekä niiden toteuttamiseen tarvittavat edellytykset. (Mäkipeska & 2001, 53.)

TAULUKKO 1. Motivaatiotekijät käytännön johtamistyössä (Mäkipeska & Niemelä 2001, 56).

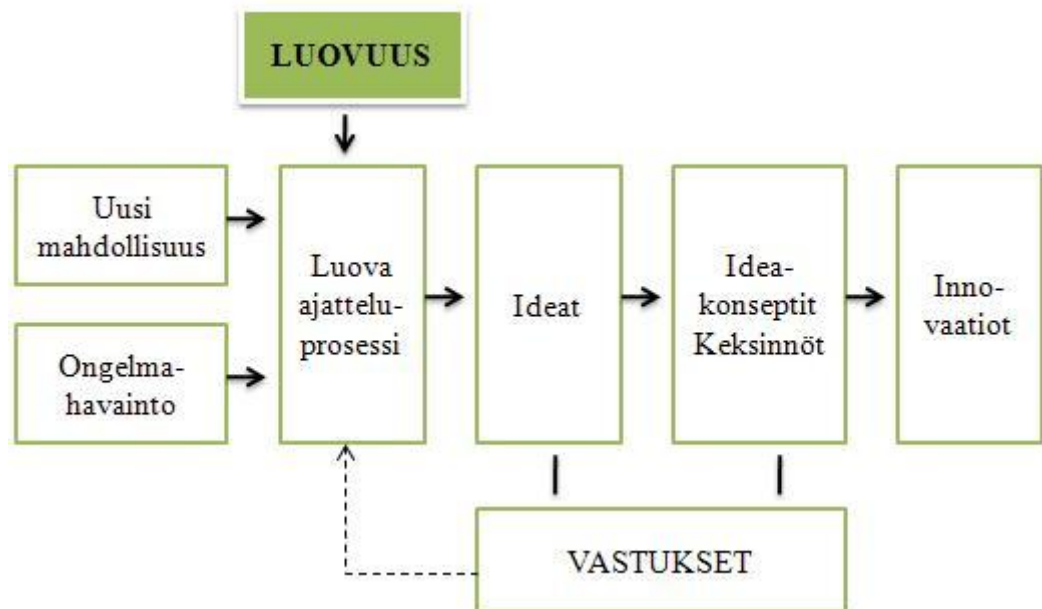
Työmotivaatiota luovat tekijät	
Motivaatiotekijät työssä	Edellytykset
Työn haasteellisuus, vaatimusten moninaisuus	Mahdollisuus toteuttaa kykyjään, työn sopivuus yksilön kyvyille
Työn sisältö	Selkeä vastuualue, mahdollisuus samaistua
Tehtävien merkitys organisaatiossa	Tieto kokonaisuudesta
Työstä saatava palaute, arvostuksen ilmaisu	Yhteinen arviointi, välitön ja jatkuva palaute
Työn itsenäisyys	Valtuutus, itsekontrolli, riittävä tuki

Motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö on paras tae laadukkaalle toiminnalle. Jos huomiota ja kiitosta annetaan vain hyvinä aikoina ja matalasuhdanteessa henkilöstöä pidetään vain kustannustekijänä, ovat laadukkaan toiminnan edellytykset vähäiset. Yrityksen johdon tulee mieltää henkilöstö tärkeäksi voimavaraksi ja ottaa henkilöstö mukaan myös muutosten suunnitteluun. Kun päätökset tehdään siellä, missä työkin, seurauksena ovat usein toiminnan nopeutuminen ja tehostuminen. Vain harvoin viisaus lisääntyy tai päätös parantuu, jos päätös siirretään ylempään organisaatioportaaseen. (Lecklin 2006, 213-214, 234.)

Pitkällä aikavälillä menestyvät ne yritykset, jotka onnistuvat motivoimaan ja ohjaamaan työntekijöitensä niin, että he jakavat ja yhdistävät osaamistaan, toimivat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitoutuvat yritykseen riittävän pitkäksi aikaa. Tiedon ja osaamisen jakaminen ja yhdistäminen on myös yksi innovaatioiden syntymisen perusedellytyksiä. (Luoma ym. 2004, 9, 19.)

2.2.3 Innovaatiotoiminnan kehittäminen

Innovaatioiden kehittäminen on yksi organisaatioiden tärkeimpiä toimintoja. Suppeasti määriteltynä innovaatiotoiminta on tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa. Innovaatiotoiminta kannattaisi kuitenkin nähdä prosessina (KUVIO 4), jossa organisaatio kehittää, omaksuu ja soveltaa käytäntöön uusia ideoita ja aloitteita. Innovaatio lähtee luovuudesta: inhimillinen luovuus on uudistusprosessien käynnistävä voima. Innovointi taas on uusien tuotteiden ja palveluiden ehto ja toteutuneet innovaatiot taloudellisen kasvun perusta. Laajimmillaan innovaatiotoiminta on aloitetoimintaa, joka on jokaisen organisaation jäsenen oikeus ja velvollisuus. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 10, 15, 19, 35-36.)



KUVIO 4. Innovaatioprosessi (Lampikoski & Lampikoski 2004, 21)

Organisaatiot pyrkivät innovaatiotoiminnalla ratkaisemaan asiakkaittensa ja tuotantonsa ongelmia sekä edistämään hyvinvointia. Innovaatioilla tavoitellaan yleisesti parempaa kilpailukykyä, kasvua, laatua, tuottavuutta ja kannattavuutta. Sosiaalisilla ja kulttuurisilla innovaatioilla taas pyritään ylläpitämään ja edistämään ihmisten ja yhteiskunnan hyvinvointia. Erinomaiset innovaatiot omaavat poikkeuksellista arvoa, vastaavat konkreettiseen tarpeeseen ja auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 15, 19, 43.)

Perinteisesti innovatiivisuuden on ajateltu sijaitsevan yksilöiden mielissä, mutta nyt tiedetään, että tämän lisäksi tarvitaan innovatiivisuutta kehittävää vuorovaikutusta. Ihmisiin luottava johtaminen aikaansaa inhimillistä kasvua ja vastuullista toimintaa. Tutkimusten mukaan innovatiiviset yritykset ovat jopa kaksi kertaa epäinnovatiivisia yrityksiä kannattavampia, joten innovatiivisuuteen kannattaa panostaa. (Juuti 2004, 151, 152; Lampikoski & Lampikoski 2004, 16.)

Innovaatioita voidaan myös omaksua muualta. Valmiin innovaation omaksuminen ja sopeuttaminen organisaation käyttöön ovat useilla yrityksillä osa innovaatio-toimintaa. Ideoita kopioitaessa on kuitenkin opittava alkuperäisen idean virheistä ja kehitellä ideaa omiin tarpeisiin sopivaksi, aito innovaatio eroaa selvästi edeltäjästä. On olemassa innovaatioiden edelläkävijöitä, joilla on yllin kyllin hyviä ideoita, ja niitä, jotka ostavat, kopioivat tai jäljittelevät edellisten ideoita. Yhteistä näille on erinomaisten ideoiden merkitys toiminnalle, sillä ilman omia tai muualta lainattuja ideoita ilman on vaikeaa menestyä. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 43, 152, 162.)

Organisaation innovatiivisuuden arviointiin on käytettävissä sekä määrän että laadun mittareita. Työyhteisön innovatiivisuuden mittareita ovat esimerkiksi

- kehittämishankkeiden ja tiimien määrä/henkilömäärä
- investoinnit kehittämishankkeisiin suhteessa kokonaismenoihin
- aloitteiden ja parannusehdotusten määrä/työntekijä
- tuote- tai menettelyinnovaatioiden määrä
- innovatiivisen johtamisen ja organisaation tunnuspiirteiden esiintyisyys

Näistä uusien tuotteiden tai kirjattujen aloitteiden ja innovaatioiden määrät ovat esimerkkejä määrällisistä indikaattoreista. (Suurnäkki 2002, 39.)

Professori Ismo Lumijärven (Suurnäkki 2002, 40) mukaan organisaatiossa olisi tärkeää selvittää, sallitaanko työyhteisössä luovaa työskentelyä ja kannustetaanko siihen. Olisi myös tärkeää miettiä, rohkaiseeko työilmapiiri oma-aloitteisuuteen ja ollaanko valmiita kokeilemaan uusia toimintamalleja.

Työilmapiirin innovatiivisuutta voidaan selvittää esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Arvostetaanko uusia ideoita ja kannustetaanko luovuuteen?
- Rohkaistaanko oma-aloitteisuuteen ja työmenetelmien kehittämiseen?
- Onko tilaa ideointityölle ja annetaanko sille aikaa?
- Tunnetaanko ja käytetäänkö luovan työskentelyn menetelmiä?
- Pohditaanko ja keskustellaanko yhteisesti visiosta ja strategiasta?
- Onko uudistushalukkuutta ja muutosvalmiutta?

Innovaatiotoimintaa ei voi syntyä ilman esimiesten ja johdon innovatiivista toimintaa ja sitoutumista hankkeeseen. Innovaatiojohtamisella luodaan otolliset puitteet innovaatioiden kehittämiseksi ja tuottamiseksi. Tyypillisiä syitä epäonnistuneelle innovaatiojohtamiselle ovat kyvyttömyys ennakoida tulevaisuutta, epäystävällinen ympäristö, turha kärsimättömyys, toiminnan hallitsemattomuus, tehtävien väärä painotus, innovaatiota torjuva organisaatio, kyvyttömyys toimia tiimeissä sekä resurssien puute. Keskeisiä haasteita innovaatiojohtamisessa ovat siis innovatiivisen organisaation ja ilmapiirin rakentaminen, toiminnan osien hallinta sekä omistautuminen innovaatioille. Johtajien on myös tärkeää antaa tilaa henkilöstön ideoinnille. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 321-324, 342.)

Innovaatioita syntyy erilaisissa olosuhteissa ja erilaisten prosessien myötävaikutuksella. Ideasta voi muodostua erinomainen oivallus, joka johtaa nopeasti menestyvän innovaation syntyyn. Yleensä innovaation taustalla on kuitenkin systemaattinen ja pitkäaikainen työskentely, kokemus, hyvä osaamispääoma ja sopivat olosuhteet. Suuri osa innovaatioista on toisaalta parannuksia olemassa oleviin innovaatioihin. (Hokkanen & Strömberg 2006, 156-157.)

Innovaatio-osaamisen kehittäminen on tulevaisuuden haaste. Innovaatiotoimintaa arvostetaan nykyään korkealle, mutta silti innovaatioiden tuottaminen on osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi. Etenkin käytännön toteutus koetaan hankalana, koska vain osa uusista ideoista osoittautuu hyödyllisiksi. Innovaatiotoiminta onkin organisoitava sarjaksi systemaattisesti eteneviä prosesseja alkaen tavoitteiden asettamisesta, kohdevalinnasta ja ideoiden kehittämisestä ja päättyen idean toimeenpanoon. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 15-16.)

2.3 Sisäinen viestintä voimavarana

Viestintä on monitasoinen voimavara, sitä on kaikkialla. Se ei ole erillinen asiakokonaisuus, jota hoidetaan tiettyinä aikoina, vaan se on yrityksessä jatkuvaa toimintaa. Sisäiseen viestintään osallistuvat koko henkilöstö, mutta päävastuu siitä on yrityksen johdolla ja esimiehillä. Useissa yrityksissä pääosa tiedottamisesta on siirretty tietoverkkoihin, josta jokainen voi poimia haluamansa tiedon itselleen sopivana aikana. (Åberg 2000, 21; Viitala & Jylhä 2001, 188.)

Viestintä on jokaisen esimiehen ja asiantuntijan voimavara, jota ilman on mahdotonta johtaa. Välitettyä viestintää edustavat muun muassa tietoverkot, sisäiset joukkoviestimet sekä aloitetoiminta. Aloitetoiminta on eräs palauteväylä. Aloitteet koskevat yleensä työmenetelmien, koneiden ja laitteiden sekä työolosuhteiden parantamista. (Åberg 2000, 215, 217, 223.)

Tiedottamisen tulee olla nopeaa, täsmällistä ja asiallista. Kun henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet ja tilanteen, on sen helpompi toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestintää ei yleensä ole sopivasta, joko sitä on liian paljon tai liian vähän. Viestinnän onnistumiseen vaikuttavat esimerkiksi myönteinen asennoituminen, ihmisten välinen luottamus, hyvät kuuntelu- ja esittämistäidot, eri tavalla käyttäytyvien ihmisten ymmärtäminen sekä asioiden tarkastelu myös vastaanottajan kannalta.

Viestinnässä tulee myös ottaa huomioon kohde, kaikille ei voi kertoa kaikkea. Viestintää voidaan myös tehostaa erilaisilla menetelmillä, kuten esimerkiksi raportoinnilla ja multimedian hyödyntämisellä. (Lecklin 2006, 62; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 47.)

Jokainen viestintä- ja vuorovaikutustilanne sisältää aina tulkinnanvaraisuutta, mutta lisäksi siihen vaikuttavat yksilölliset tekijät, aikaisemmat kokemukset, asiayhteys ja toimintaympäristö. Viestintää ja vuorovaikutusta voivat häiritä tai uhata muun muassa seuraavat asiat: epäjohtonmukainen viestintä, jossa teot ovat ristiriidassa viestinnän kanssa; luottamuksen puute, koska luottamus on viestinnän perusta, vaikeus kuunnella tai ymmärtää viesti, toimimattomat uskomukset ja asenteet, sensurointi sekä epäsoveliaat viestintämuodot. Esimerkiksi sähköposti on hyvä faktojen välittämisessä, mutta tunteiden ilmaisuun se ei sovellu. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 46, 48-49.)

Sisäistä viestintää on siis suunniteltava tarkkaan. Sisäistä viestintää varten voidaan luoda oma suunnitelmansa, jonka tavoitteita voivat olla organisaation tavoitteiden ja päämäärien vahvistaminen viestinnällä, arkisen työn helpottaminen, resurssitarpeiden huomioiminen ja hyödyntäminen, yhteishengen kasvattaminen sekä toiminnan tekeminen näkyväksi viestinnän avulla. Viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa on otettava huomioon myös, millaisia tiedon ja keskustelun tarpeita organisaation sisäisissä ryhmissä kulloinkin on. Viestinnän kokonaistavoitteena on saada ihmiset kommunikoimaan toistensa kanssa ja välittämään oikeanlaista tietoa. (Juholin 2001, 120.)

Yrityskulttuuri 2009-selvityksestä käy ilmi, että suurin osa yritysjohtajista pitää tärkeimpänä kehityskohteena sisäistä viestintää. Vaikka tietoa on saatavilla paljon, siitä ei osata erottaa ja tunnistaa oleellista tietoa. Viestinnän puutteeseen oletetaan liittyvän myös työn ja olosuhteiden jatkuva muutos sekä uusien asioiden vyöry. (Keskuskauppakamari 2009.)

Kommunikointia on johdon ja työntekijöiden välillä tavallisesti kuitenkin liian vähän. Työntekijän tulisi ehdottomasti tietää yrityksen nimen ja oman tehtävänsä lisäksi, keitä ovat yrityksen asiakkaat, mitä tuotteita heille toimitetaan, miten oma työpanos vaikuttaa lopputulokseen, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, tulokset ja laatupolitiikka. Organisaatiossa toimivien yksilöiden tietotarpeet ovat usein yksilöllisiä, joka lisää tehokkaan tiedonhallinnan haastavuutta. Tärkeä osa tiedon jalostamista on sen jakaminen yksilöille. Yhteistä taas erilaisille tiedonhallinnan prosesseille on, että ne pyrkivät vastaamaan organisaation tietotarpeiden asettamiin haasteisiin jalostamalla tietoa alemmilta tasoilta ylemmille. (Lecklin 2006, 217; Hannula 2004, 85, 86.)

2.3.1 Hiljaisen tiedon mahdollisuudet

Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista, ja sitä vaikea kommunikoida ja jakaa, koska usein inhimilliset tekijät estävät sen ilmaisemisen. Se on sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, arvoihin ja tunteisiin, joten sen perusteleminen on yleensä vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Yleensä hiljainen tieto sisältää yrityksen kulttuuriperinteen ja vuosikymmenten kokemuksen, minkä takia sen hyödyntäminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Jokainen työntekijä on oman työnsä paras tuntija, jolla on arvokasta tietoa siitä, miten toimintaa voidaan kehittää. Hiljainen tieto tulisi siis saada muutettua eksplisiittiseksi tiedoksi, jota voidaan prosessoida, tallentaa ja viestiä. (Lecklin 2006, 255-256; Kesti 2007, 9.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen voi lisätä merkittävästi yksilön oman ja toisten työn arvostamista ja sitä kautta työssä viihtymistä. Kokenut työntekijä saattaa ajatella, että on vain töissä eikä nyt sen kummemmin osaa mitään. Kun hiljaista tietoa on saatu kaivettua esiin ja työntekijä tunnistamaan sen, on arvostus omaa työtä kohtaan muuttunut ja samalla myös oma ammattiympäristö lisääntynyt. Tämä vaikuttaa suoraan työhyvinvoinnin lisääntymiseen ja parantuneisiin työsuorituksiin. (Ojala & Ahonen 2005, 32.)

Ikääntyviä työntekijöitä varten tehdään suunnitelmia, sillä suurten ikäluokkien eläköityminen on alkanut ja vanhemmista osajista halutaan pitää kiinni. Ennen vanhempien ikäluokkien eläköitymistä pitäisi heidän suuri määrä hiljaista tietoaan saada järjestelmällisesti yrityksen käyttöön. (Keskuskauppakamari 2009.)

2.3.2 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankinta ja käyttö

Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaati ajantasaista tietoa organisaation henkilöstöstä. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ovat tässä suurena apuna. Organisaatiolla on neljä vaihtoehtoa hankkia omaa tarvettaan vastaava tietojärjestelmä:

1. luoda oma järjestelmä joko omin voimin tai ulkopuolisen asiantuntijan avulla
2. ostaa valmis ohjelma ja ottaa se käyttöön, jolloin se ei välttämättä ole juuri omiin tarpeisiin sopiva
3. ostaa valmis ohjelmisto ja muokata se ohjelmistotoimittajan kanssa organisaation nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin
4. ostaa tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta.

Vaihtoehtoja siis löytyy, joten organisaatio joutuu miettimään, mitä ne haluavat ohjelmistoilta ja kuinka paljon ne ovat niistä valmiit maksamaan. Usein hinta määrittelee tuotteen, ja ohjelmiston monipuolisuudesta tingitään ja ostetaan halpaa. Tällöin voidaan sanoa, että organisaation johto ei pidä henkilöstöä strategisena voimavarana, jos se ei ole valmis panostamaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen, tai henkilöstö ei pysty osoittamaan paremman tiedon merkitystä päätöksenteossa. (Kauhanen 2003, 41, 44; Kauhanen 2006, 46.)

Tietojärjestelmien hankinta ja käyttö on vaativa toimenpide, ja siksi se on suunniteltava huolella. Tietojärjestelmän hankintaprojektin onnistumisen todennäköisyyttä lisäävät seuraavat seikat:

- johdon tuki
- loppukäyttäjän sitoutuminen ja palaute
- osaava ja motivoitunut henkilöstö

- vaatimusten selkeä määrittely
- reaaliaikainen seuranta ja ohjaus

Nämä osoittavat, että hankintaprosessissa on monia eri vaiheita, ja osaamista ja sitoutumista tarvitaan usealta taholta. (Kauhanen 2006, 47.)

Älykäs vuorovaikutusverkosto perustuu tavanomaisiin kanaviin, joissa vaihdetaan tietoja, kokemuksia ja ideoita. Organisaation ja sen sidosryhmien välisenä ideoinnin apuvälineenä käytetään nykyisellään paljon intranetiä. Se voi toimia ideapankkina tai perinteisen aloitelaatikon korvaajana. Se myös kannustaa ja ohjaa yritysten innovaatiotoimintaa. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 216.)

Yhtenä vuorovaikutusvaihtoehtona on sähköiseen viestintään perustuva foorumi. Foorumin perusidea on sen avoimuus kaikille, joita asia tavalla tai toisella koskettaa. Foorumin tarkoituksena on sekä jakaa tietoa että laajentaa ja käsitellä sitä yhteisen keskustelun avulla. Parhaimmillaan foorumi auttaa viemään saman tien käytäntöön yhteisesti sovittavia kehittämistoimia. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 89.)

Tänä päivänä verkkoviestimet ovat siis merkittäviä tiedonhallinnan välineitä. Helpottaakseen tärkeän ja rakentavan tiedon esille tuomista, on yrityksissä kehitetty tähän erilaisia järjestelmiä. Tutkimusosassa käsitellään Koskisen Oy:n tiedonjake-lukanavaa, kehitysfoorumia. Se on tärkeä osa yrityksen jatkuvaa parantamista, tai kuten yrityksessä puhutaan, jatkuvaa kehittymistä, joka taas on osa suurempaa kokonaisuutta, laadunhallintajärjestelmää.

3 KOSKISEN OY:N KEHITYSFOORUMI

Vuonna 2001 Koskisen Oy:n henkilöstöjohtaja Esa Kallinen osallistui MQ - laatukurssille, jonka aikana tehtiin opintomatka Thaimaahan sekä Australiaan, Melbournen vesilaitokselle. Vesilaitoksella Kallinen laitoi merkille sähköisen aloitejärjestelmän, joka oli kaikkien työntekijöiden nähtävillä. Aloitteiden teko oli järjestelmän ansiosta virkeää, ja kuukauden aloite nostettiin näkyvästi esille. (Kallinen 2008.)

Tämän järjestelmän pohjalta Kallinen sekä Markus Äijänen (yrityksen entinen laatupäällikkö) tekivät Koskisen Oy:lle toteutettavasta kehitysfoorumista mallin, joka käytiin johtokunnassa läpi. Tavoitteena oli mahdollisimman sujuva ja toimiva tiedonkulku työntekijöiden kesken sekä työntekijöiltä johdolle. Sähköisen version toteutti jyväskyläläinen Atlantis Consulting Oy (tästä eteenpäin ACC) vuonna 2002. (Kallinen 2008.)

3.1 Työn tausta ja tavoitteet

Ennen kehitysfoorumia käytössä olivat paperiversiot, jotka työntekijä toimitti esimiehelleen, joka taas toimitti ne eteenpäin sopivalle työryhmälle. Sähköinen järjestelmä oli siis suuri parannus verrattuna entiseen. Vuonna 2008 Koskisen Oy:n laaturyhmä totesi kuitenkin ohjelman olevan päivitystä vailla, koska järjestelmää ei ollut uudistettu käyttöönoton jälkeen.

Ennen varsinaista ohjelman kehitystyötä tutkittiin vanhan version käyttöä ja toimivuutta haastattelemalla kehitysfoorumia paljon käyttäviä ihmisiä. Vastausten perusteella suunniteltiin muutokset uuteen, toimivampaan versioon.

Kehitysfoorumin katsottiin olevan vanhentunut sekä tekniikaltaan että toiminnoiltaan. Ohjelmassa oli myös selkeitä häiriötekijöitä, jotka hidastivat ohjelman käyttöä. Näiden, myöhemmin kappaleessa 4.1 esiteltävien, asioiden pohjalta mietittiin tärkeimmät kehityskohteet ja käytiin ne läpi laaturyhmän kanssa.

Työn tavoitteiksi asetettiin kehitysfoorumin käytön ja toimivuuden kartoittaminen, kehityskohteiden etsiminen sekä foorumin uudistaminen. Tärkeiksi seikoiksi uudistamisessa nousivat käyttäjäystävällisyyden parantaminen käyttöohjeilla ja selkeämmillä toiminnallisuuksilla, uudenaikaisemman järjestelmän luominen sekä ulkonäöllisesti että toiminnallisesti, uuden järjestelmän käyttöönoton helpottaminen koulutuksilla sekä kehitystyön tuloksien seuranta lomakekyselyllä.

Uudemmallalla ilmeellä tavoiteltiin myös kasvavaa mielenkiintoa järjestelmää kohtaan. Lisäksi kehitysfoorumin käyttöä haluttiin yhtenäistää ja näin ollen myös tiedonkulkua parantaa. Kehitysfoorumi on käytössä yrityksen viidessä eri yksikössä: vaneriteollisuudessa, lastulevyteollisuudessa, sahateollisuudessa, rakennusteollisuudessa sekä koivutuoteteollisuudessa. Kehitysfoorumi päätettiin esitellä myös Koskitukki Oy:lle, joka hoitaa yrityksen puunhankinnan.

3.2 Kehitysfoorumin sisältö ja hyväksyntäprosessi

Kehitysfoorumi on Koskisen Oy:n sisäinen, sähköinen informaatiokanava, johon saadaan sisällytettyä samalla kertaa useita eri sisäisiä kehitys- ja viestintäasioita. Kehitysfoorumi ratkaisee myös osaltaan useita tiedonhallintaan liittyviä ongelmia, esimerkiksi selkeyttää informaation jakelua ja luo mahdollisuuden hiljaisen tiedon esille tuomiseen. Kehitysfoorumi mahdollistaa tietojen tallentamisen ja helpon saatavuuden. Järjestelmä soveltuu hyvin informaation, eli tässä tapauksessa yleensä kehitysideoiden ja parannusehdotusten, tuottamiseen, levittämiseen, varastointiin sekä raportointiin.

Koskisen Oy:ssä kehitysfoorumi on osa jatkuvaa parantamista. Se on itse asiassa pitkälle kehitetty versio JP-taulusta, joka esiteltiin kappaleessa 2.1. Kehitysfoorumiin kirjataan erilaisia kohteita. Näistä käytetään lomakkeessa nimitystä tarkenne: aloitteet, tapaturmat, sisäiset ongelmat, palotapahtumat, auditoinnit, läheltä piti -tilanteet, reklamaatiot, ympäristövahingot ja muut. Kohteita voivat kirjata kaikki henkilöstöön kuuluvat yrityksen sisällä. Yleensä kohteen kirjaaminen vaatii jonkin verran uuden oppimista ja kokemuksien käsittelyä, hiljaisen tiedon jäsentelemistä. Esimerkiksi aloitteen kirjaamisessa on pakollisena kohtana parannusehdotuksen esittäminen. Tämä voi vaatia tiedon hakua ja paljon pohtimista, ehkä myös yhteistyötä, jotta idea kasvaisi innovaatioksi.

Kirjatut kohteet kerätään listaan, jossa kohteen tilaa (eteneminen hyväksyntäprosessissa) seurataan värikoodeilla (katso Liite 2). Kun kohde on kirjattu, yksikön pääkäyttäjä määrittelee sille vastuuhenkilöt, jotka ovat asiasta vastaavia yksikössään ja aina esimiestasoisia. Kun vastuuhenkilöt on määrätty, niin kohde aloittaa hyväksyntäprosessin.

Hyväksyntäprosessiin kuuluu neljä kohtaa: korjaussuunnitelman laatiminen, toimenpide eli suunniteltujen korjausten tekeminen, toimenpiteen hyväksyntä sekä tehokkuuden tarkistaminen. Jokaisen kohdan vastuuhenkilö on velvollinen tekemään kohtansa edellyttämät asiat kohtuullisessa ajassa, esimerkiksi aloitteen korjaussuunnitelman vastuuhenkilön tulisi vastata kohteeseen jotakin noin viikon kuluessa, jotta aloitteen kirjaaja näkee, että aloite on otettu käsiteltäväksi. Vastuuhenkilö voi tarvittaessa pyytää tarkennusta kohteeseen kirjaajalta tai käsitellä kohdetta useampien henkilöiden kanssa. Hyväksyntäprosessista on tehty standardin ISO 14001 mukainen. Kuvia uudesta kehitysfoorumista on nähtävissä liitteissä 2, 3 sekä 4, ja kuvien toimintoja on tarkennettu kappaleessa 4.2.2.

Kehitysfoorumi tarjoaa myös mahdollisuuden kohteiden kommentointiin. ”Vuorovaikutuksessa eri ihmisten tiedoilla, taidoilla, kokemuksilla ja näkemyksillä on mahdollisuus yhdistyä innovatiivisiksi ratkaisuuksi, joihin kukaan ei olisi yksin toimimalla päässyt” (Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. 115). Kommentoinnilla on siis mahdollisuus vaikuttaa kohteen toimenpiteisiin ja esittää oma näkemyksensä kohteesta ja mahdollisesti myös esittää kehittäviä ideoita kohteeseen. Tässä käytetään siis hyväksi oppivassa organisaatiossa esille tullutta yhdessä oppimista.

4 KEHITYSFOORUMIN KEHITYSTYÖ JA SEURANTA

Kehitysfoorumin kehitystyö tehtiin kesän 2008 aikana. Uudistettu kehitysfoorumi otettiin käyttöön Koskisen Oy:ssä tammikuussa 2009, jonka jälkeen järjestettiin käyttöönotto koulutuksia lähinnä esimiehille. Koulutuksissa tuli esiin vielä joitakin kehitysehdotuksia, jotka myös otettiin käyttöön.

Kehitysfoorumin uudistus aloitettiin haastatteluilla, joissa selvitettiin kehitysfoorumin vaatimat muutokset. Kun kehityskohteita oli mietitty tarpeeksi ja erilaisia ideoita kokeiltu käytännössä, Koskisen Oy:ssä kokeiltiin vielä ohjelman toimivuutta. Erilaisten pienten virheiden korjailun jälkeen ohjelma oli valmis käyttöönotettavaksi. Kun käyttöönotosta oli kulunut vähän yli kuukausi, julkaistiin yrityksen intranetissä seurantakysely kehitysfoorumin ensivaikutelmista.

4.1 Alkuvalmistelut ja käytön kartoitus haastatteluilla

Kehitystyö aloitettiin kartoittamalla pääkäyttäjien (yksiköiden kehitysfoorumivas-
taavat) ja muutamien paljon foorumia käyttävien toimihenkilöiden kokemuksia ohjelmasta, nykyiset tarpeet sekä yleisimmät ongelmat. Kirjasin ylös myös itse havaitsemiani puutteita sekä mahdollisia kehityskohteita.

Haastatteluilla kartoitettiin sekä kehitysfoorumin käyttöä että toimivuutta. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastatteluissa käytettiin kysymyslomaketta, mutta sen järjestyksestä saatettiin poiketa haastateltavan vastausten mukaan. Haastatteluja järjestettiin yhteensä 11, osa kutsutuista ei vastannut haastattelukutsuun. Tämä ei kuitenkaan haitannut, koska kaikilta haastatelluilta tuli hyvin samanlaisia kommentteja ohjelman puutteista, ja myös kehitysehdotukset olivat samankaltaisia.

Alla on esitelty joitakin vastauksia kehitysehdotuksista ja ongelmista:

- *Idea on hyvä, mutta kehitystyö on jätetty kesken. Raportointi on hankalaa ja muistutukset eivät aina toimi. Myös hakuominaisuudet ovat huonot, omat työt pitäisi löytyä selkeästi.*
- *Ohjelmassa on pieniä teknisiä ongelmia: kun kirjaa kohteen hyväksytyksi, ohjelma ei palaa samaan kohteeseen, vaan heittää etusivulle, jolloin joskus jopa satojen kohteiden joukosta on hankala löytää edellinen kirjattu kohde.*
- *Yhteiset toimintaohjeet olisivat hyvät, myös ohjeet aloitteiden.*
- *Jonkinlainen rangaistus olisi hyvä, jos antaa deadllinen mennä umpeen.*
- *Järjestelmästä on hankala etsiä yksi tietty kohde.*
- *Kommenttien lukumäärä näkyviin.*
- *Kohteen tilasta ilmoittavat värit ovat hyvät ja toivottavasti säilyvät myös uudessa versiossa.*

Kehitysfoorumien suurimmiksi puutteiksi katsottiin haastattelujen perusteella hakuominaisuudet, ja näistä etenkin omien töiden listauksen puuttuminen, sekä käyttöohjeiden puuttuminen ja raportoinnin toimimattomuus. Annetuista parannusehdotuksista sekä toimivuudesta vedetyistä johtopäätöksistä, mukaan lukien omat päätelmäni, kasattiin kehityslista, joka esiteltiin laaturyhmän jäsenille.

Kehityskohteiden perusteella laadittiin tarjouspyyntö ACC:lle, joka vastasi pyyntöön tarjouksella. Tarjous hyväksyttiin, minkä jälkeen kohteet käytiin läpi yksityiskohtaisesti ACC:n edustajan kanssa. Koska järjestelmä oli käytössä ainoastaan Koskisen Oy:ssä, oli luontevaa, että järjestelmää alettiin uudistaa yrityksen lähtökohdista ja tarpeista. ACC:n tavoitteena oli päivittää ohjelma osaksi ATLANTIS.safety-kokonaisuutta, joka käsittää myös riskienhallinnan ja työpaikkaselvitykset, ja saada järjestelmä laajempaan kaupalliseen käyttöön.

4.2 Tehdyt muutokset ja ohjelman valmistelu käyttöön

Suurimmat muutokset foorumissa liittyivät vastuuhenkilöiden määrittämiseen, käyttöohjeiden lisäykseen sekä raportointiin. Vastuuhenkilöiden määrittelemisen tapahtui ennen erillisessä ikkunassa, mutta nyt se yhdistettiin hyväksyntäprosessin alaisuuteen (LIITE 3). Näin siitä saatiin nykyaikaisempi ja muutoksella mahdollistettiin myös se, että vastuuhenkilöt eivät voi hypätä jonkin hyväksyntäkohdan yli, kuten aikaisemmassa versiossa joskus tapahtui. Kahteen viimeiseen kohtaan, toimenpiteen hyväksyntään ja tehokkuuden tarkastamiseen, lisättiin kommentointikentät, jotta vastuuhenkilöt voivat kirjoittaa esimerkiksi toimenpiteen onnistumisesta tehokkuuden tarkastamisen jälkeen. Koska aikaisemmassa versiossa oli ongelmana myös se, että toimenpiteen tekijä saattoi kuitata kohdan ilman, että toimenpiteet oli tehty, lisättiin toimenpiteen hyväksyjälle mahdollisuus palauttaa kohta toimenpiteen tekijälle. Tämä varmistaa siis sen, että toimenpide on varmasti tehty, eikä vain ilmoiteta, että toimenpide tullaan tekemään joskus tulevaisuudessa.

Yhteisten käyttöohjeiden lisäys katsottiin tarpeelliseksi sen takia, että ensikertalaisen on helpompi käyttää järjestelmää, tarkenteiden (aloite, palotapahtuma ym.) valinnassa oli epäselvyyksiä ja yksiköillä oli erilaisia täyttöohjeita. Käyttöohjeissa kerrotaan siis, mitä mihinkin kohtaan tulee kirjata, mitä esimerkiksi aloitteen tulee pitää sisällään ja mitkä ovat vastuuhenkilön tehtävät kussakin kohdassa.

Raportoinnissa oli paljon parantamisen varaa. Entisessä versiossa kohteista ei saanut muuta tietoa kuin sen, paljonko kirjauksia oli valmiina, keskeneräisinä tai yhteensä. Yksiköillä oli käytössä oma kohteiden numerointi, joista tarvitseva pystyi laskemaan oman yksikkönsä kohteet. Tämä piti siis tehdä itse laskemalla ja taulukoimalla. Raportointiin tehtiin kolme erilaista tilastointivaihtoehtoa:

- konsernitilasto, jossa näkyvät kaikkien yksiköiden ja niiden osastoiden valmiit ja keskeneräiset sekä tarkenteet erikseen taulukoituina sekä graafisesti esitettynä
- yksikkötilasto, johon voidaan valita halutut yksiköt sekä tarkenteet, jotka esitetään myös taulukoituina sekä graafisesti

- osastotilasto, johon voidaan valita haluttujen yksiköiden osastot, joita käsitellään samoin kuin edellisiä

Yksikkö- ja osastotilastoista saadaan myös vuosivertailutilastot (LIITE 4), joista nähdään valittujen yksiköiden tai osastojen valmiit ja keskeneräiset kohteet kolmen viime vuoden ajalta.

Näiden lisäksi tehtiin useita pienempiä muutoksia ja korjauksia:

- Haku tehtiin samankaltaiseksi kuin muissa ATLANTIS.safety-kokonaisuuksissa, eli haku siirrettiin raportoinnin kanssa yhdeksi osioksi. Kohdelistaukseen (LIITE 2) jätettiin kuitenkin niin sanottu pikahaku, josta pystyy hakemaan yksiköllä, osastolla, kohteella, ID-luvulla ynnä muilla. Haku on helppo kohdentaa esimerkiksi vain yhteen kohteeseen.
- Kommentti-kenttä siirrettiin hyväksyntäprosessin jälkeen, kun se ennen aukesi omaksi ikkunaksi. Tämän ajateltiin hillitsevän asiattomia ja epäoleellisia kommentteja.
- Kohteen lisäyslomakkeeseen lisättiin osasto, helpotettiin liitteen lisäystä, laatijan nimi (ei pakollinen, helpottaa aloitepalkkion kohdistamista) sekä kohtien pakollisuudesta kertova tähtimerkki.
- Pääkäyttäjille lisättiin Poista-painike, jota voidaan käyttää vahingossa kirjattujen kohteiden poistamiseen. Kohteen poistamisesta lähtee kuitenkin viesti muille pääkäyttäjille, joten kohteita ei voida poistaa muiden tietämättä.
- Sekä kirjattuun kohteeseen että raportointiin lisättiin tulostusominaisuus.
- Sähköpostitse lähetettäviä muistutuksia muutettiin niin, että muistutus lähetetään kerran viikossa eikä jokaisen kirjauksen jälkeen, ja muistutuksessa on linkki jokaiseen omaan avoimeen työhön.

Jokaiseen muutokseen sisältyi aina useita asioita, joita tutkittiin, pohdittiin ja yritettiin, välillä useammankin henkilön voimin. Joskus pieni tekninen muutos oli saattanut aiheuttaa ongelman myös isompaan kokonaisuuteen. Yhteistyö ACC:n kanssa oli kuitenkin sujuvaa ja ongelmat saatiin korjattua nopeasti. Ohjelmaan on tehty, ja varmasti tullaan myös tekemään tulevaisuudessakin, joitakin muutoksia käyttöönoton jälkeen, koska käytäntö tuo esiin aina joitakin muutostarpeita.

4.2.1 Käytön yhtenäistäminen

Koska yrityksen eri yksiköt ovat hyvin eriytyneitä, on kehitysfoorumi hyvä paikka jakaa tietoa yli yksikkörajojen. Vaikka yksiköt ovat hyvin itsenäisiä, katsottiin yhtenäisemmän linjan koko konsernissa olevan tarpeen jatkuvaan parantamiseen liittyvissä asioissa. Aloitteiden, ongelmanpoistopyyntöjen ja reklamaatioiden dokumentointi oli osalla yksiköistä puutteellista ja vanhentunutta. Nämä dokumentit päätettiin uusiksi ja tehdä jokaiselle yksikölle samankaltaisiksi. Tarkemmin tutkittaessa ongelmanpoistopyyntöjen ja reklamaatioiden dokumentteja ei enää tarvittu käsin täytettäväksi, joten jäljelle jäivät aloitteiden dokumentit. Näistä uusittiin Aloitetoiminta Koskisella-ohjeistus sekä vaneriteollisuudesta saatu Aloitepalkkioiden määrittäminen ja laskentamenetelmät-dokumentti. Dokumentit hyväksyttiin niistä vastaavilla henkilöillä.

Koska eri yksiköillä oli hyvinkin erilaisia menetelmiä kohteiden läpikäynnissä eli hyväksyntäprosessissa, lisättiin käyttöohjeisiin huomautukset siitä, kuka voi toimia vastuuhenkilönä, mitä kohtiin kirjataan ja suositukset kohtien vastausajoista. Tätä toivottiin myös useissa haastatteluiden vastauksissa.

Koska kyseessä oli koko konsernin etu, pidettiin hyvänä ideana aktivoida myös Koskitukki Oy kehitysfoorumin käyttöön. Tähän asti Koskitukki oli käyttänyt aloitteiden ja ongelmanpoistopyyntöjen kirjaamiseen paperiversioita. Koskitukki Oy:ssä ei ensi alkuun oltu kovin suopeita ajatukselle kehitysfoorumin käyttöönotosta, koska foorumia ei katsottu voivan käyttää täysipainotteisesti esimerkiksi metsänhakkuuolosuhteissa.

Kehitysfoorumin katsottiin tuovan Koskitukille hyödyllistä saada tietoa tuotannon toiminnasta ja tarpeista. Koskitukin toiminta on jakautunut laajalle alueelle, jolloin olisi hyvä, että on yksi yhteinen paikka, jonne voidaan kirjoittaa havaituista ongelmista sekä myös hyviä aloitteita koskien puunhankintaa. Vaikka Koskitukilla osoitettiin mielenkiintoa foorumia kohtaan, sen tuomia mahdollisuuksia päätettiin kuitenkin tutkia Koskitukin puolella vielä lisää, jotta järjestelmä voisi tuoda parhaan mahdollisen hyödyn puunhankintaan.

4.2.2 Käyttöönotto ja koulutus

Uusi kehitysfoorumi otettiin käyttöön 19.1.2009 yhdessä uudistuneen intranetin kanssa. Kehitysfoorumin käyttöönottokoulutusta järjestettiin Esimies-päivillä esimiehille ja laaturyhmän kokouksessa ohjelman pääkäyttäjille. Pääkäyttäjää on yksikköä kohden yksi tai kaksi. He lisäävät lomakkeisiin vastuuhenkilöt, tarkkailevat kommenttien laatua sekä auttavat lomakkeiden täytössä, joten heidän on tärkeää tietää, miten ohjelma jatkossa toimii. Esimiehille taas hyväksyntäprosessin läpikäynti oli tarpeellista, koska uudistuksen myötä järjestelmässä tapahtui toiminnallisuuden muutoksia, jotka mahdollisesti voisivat olla alkuunsa epäselviä.

Koulutuksissa käytiin läpi ohjelman muutokset, esiteltiin kehitysfoorumin uudet toiminnallisuudet sekä keskusteltiin yhtenevistä lomakkeen täyttöperiaatteista. Koulutuksissa nousi esiin myös hyviä kysymyksiä ja ehdotuksia ohjelman kehittämiseen, joista osaa käytettiin ohjelman edelleen kehittämisessä. Tällainen ehdotus oli esimerkiksi yksikkö- ja osastovalikoiden yhdistäminen kohteen luontilomakkeessa.

4.3 Seurantakysely

Seurantakyselyn avulla haluttiin selvittää, mitä mieltä uudesta kehitysfoorumista oltiin lyhyen käytön jälkeen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista lomakekyselyä. Kyselytulosten katsottiin myös heijastavan hyvin foorumin kehitystyön onnistumista. Seurantakysely toteutettiin sähköisesti Koskisen Oy:n Intranetin kautta 2.3.-16.3.2009 välisenä aikana. Kysely oli avoin koko henkilöstölle.

Kyselyssä oli yhteensä 21 kysymystä, jotka oli jaettu eri osioihin. Näitä olivat taustatiedot, kehitysfoorumin käyttö, käyttöönotto ja mielipiteet uudesta foorumista. Kysely (LIITE 5) sisälsi eniten monivalintakysymyksiä, mutta myös avoimia kohtia käytettiin tarkentavina kysymyksinä. Kysely haluttiin pitää mahdollisimman tiiviinä, jotta sen täyttäminen olisi helppoa ja nopeaa.

Tärkeänä asiana pidettiin myös kysymysten yksiselitteisyyttä, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Laadin kysymykset tärkeinä pitämäni asioiden pohjalta, ja annoin lomakkeen ennen julkaisua ohjaajalleni kommentoitavaksi. Laitoin tiedon kyselystä vielä sähköpostitse haastattemilleni henkilöille, jotta ainakin heiltä saataisiin vastaukset.

Koska kyselylomake tehtiin sähköisesti valmiilla kyselypohjalla, siitä saatiin vastaukset suoraan laskettuina ja taulukoituina. Tosin taulukoita ei voinut siirtää suoraan Exceliin, joten ne tehtiin uudelleen. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 71, joista kolmen todettiin olevan tyhjiä vastauksia. Vastaukset olivat pääsääntöisesti positiivisia, mutta hajontaakin löytyi.

Kyselyn luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan pitää suhteellisen hyvänä. Vastausprosenttia oli hankala laskea, koska yrityksessä oli meneillään lomautuksia, joten kaikki eivät voineet vastata kyselyyn. Myös uudistettuun intranettiin totuttelu saattoi vähentää vastausten määrää, koska kyselyä ei välttämättä huomattu. Tämän kaltaisia kyselyitä ei ollut järjestetty pitkään aikaan yrityksessä, joten sekin saattoi vähentää vastausinnostusta. Toisaalta kyselyyn ei odotettukaan vastauksia jokaiselta henkilöstöön kuulavalta, ja vastausten määrää pidettiin sen vuoksi onnistuneena. Vastauksia saatiin melko kattavasti eri yksiköistä ja eri asemassa organisaatiossa olevilta, joten tuloksia voidaan pitää riittävän luotettavina. Kyselyn luotettavuutta nostaa myös vastauksien yhteneväisyys.

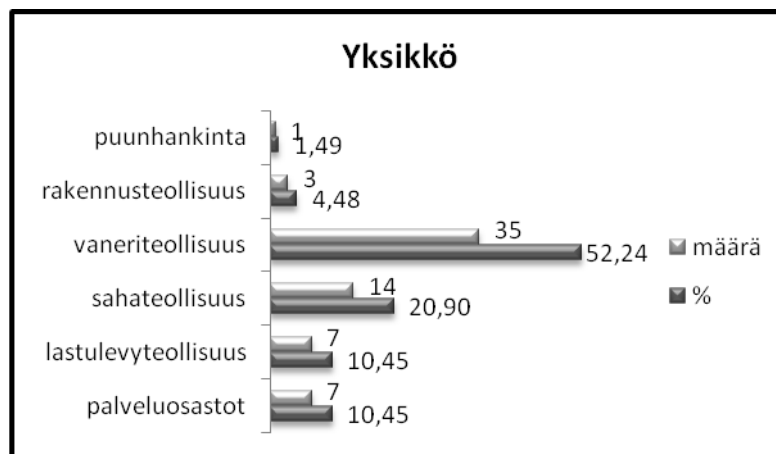
Myös kyselyn validiteettia eli pätevyyttä voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksessa saatiin paljon hyviä tuloksia, mielipiteitä ja kommentteja, joita voidaan hyödyntää tässä opinnäytetyössä sekä myös jatkossa yrityksen toiminnassa. Kysely siis selvitti sen, mitä oli tarkoituskin.

4.3.1 Kyselyn tulokset: taustamuuttujat

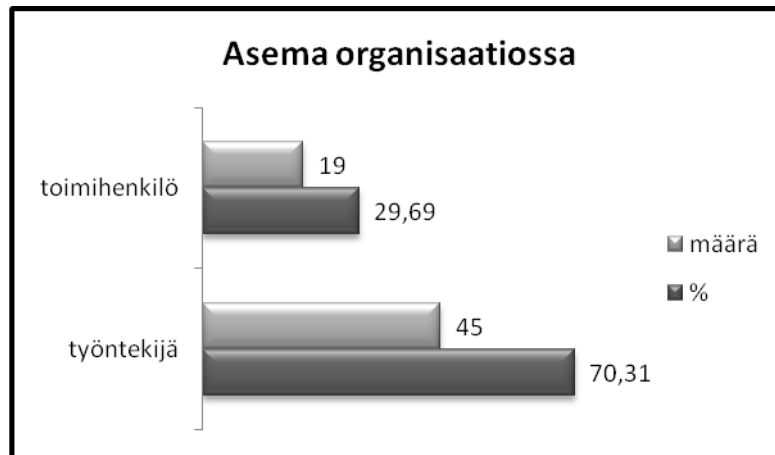
Kyselyn ensimmäisessä osiossa kerättiin vastaajan taustatietoja. Näitä olivat ikä, koulutus, yksikkö, jossa vastaaja työskentelee, asema organisaatiossa sekä työsuhteen kesto.

Vastaajista lähes 90 % olivat 21–50 vuotiaita. Vastauksia ikäjakaumaan tuli 68. Noin 65 % vastaajista koulutuksena oli ammattikoulu tai lukio, mutta myös korkeakoulun käyneitä oli yhteensä 18 vastaajaa (yliopisto 6 ja ammattikorkeakoulu 12) eli kaikista vastaajista noin 28 %. Pienin joukko muodostui peruskoulun käyneistä: 5 vastaajaa eli noin 8 % koko joukosta. Myös Muu koulutus, mikä? -kohtaan tuli muutamia vastauksia. Yhteensä vastaajia oli 68.

Kuviossa 5 on esitelty vastaajien määrät yksiköittäin. Odotetusti vastauksia tuli eniten, yli 50 %, vaneriteollisuudesta (KUVIO 5), koska vaneriteollisuus on henkilöstöltään suurin yksikkö Koskisen Oy:ssä. Kuvioista nähdään myös, että vastauksia tuli jokaisesta yksiköstä, vaikka määrät eivät olekaan kovin tasaisia.

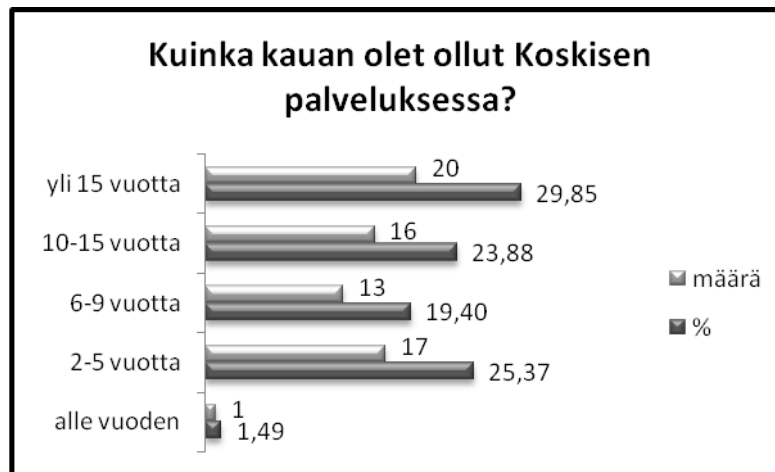


KUVIO 5. Vastaajan työyksikkö (n=67).



KUVIO 6. Vastaajan asema organisaatiossa (n=64).

Kyselyyn vastaajissa on ollut selvästi enemmän työntekijöitä kuin toimihenkilöitä. Kuviosta 6 nähdään, että työntekijöitä oli vastaajina jopa 70 %, mutta suhteutettuna työntekijöiden määrä toimihenkilöiden määrään yrityksessä osuus on täysin ymmärrettävä. Työntekijöiden määrää pidettiin hyvänä, jopa hieman yllättävänä. Kaksi vastaajaa vastasi kohtaan, Muu mikä?, joten todellinen vastaajien määrä kysymyksessä on 66.



KUVIO 7. Vastaajan työvuodet Koskisella (n=67).

Vastaajien työvuodet Koskisen Oy:n palveluksessa (KUVIO 7) vaihtelivat paljon. Työvuosien perusteella jokaisella vastaajalla pitäisi olla käyttökokemusta kehitysfoorumista ja etenkin vertailukohtia vanhasta foorumista uuteen, koska kehitysfoorumi on noin 7 vuotta vanha järjestelmä. Näin kauan palvelleita on vastaajista yli 70 %. Yhteensä kysymykseen vastasi 67 henkilöä.

4.3.2 Kehitysfoorumin käyttö

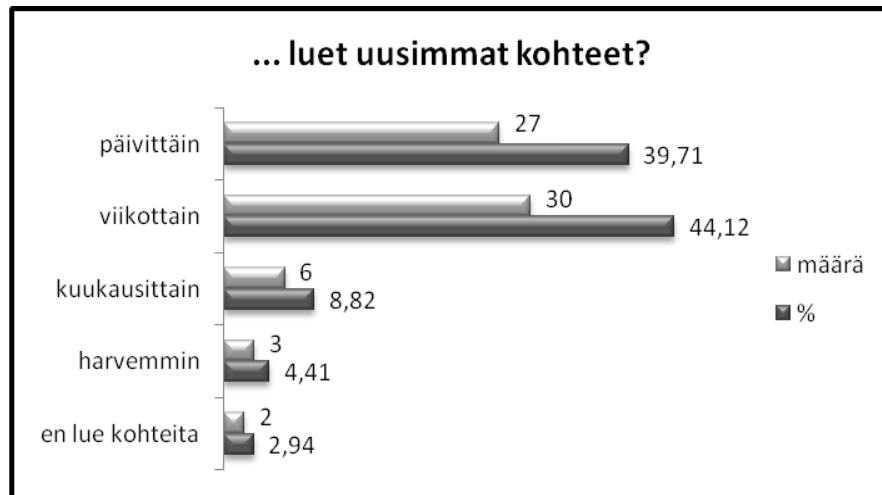
Tässä osassa tutkittiin vastaajien kehitysfoorumin tuntemusta sekä käyttöä. Vaikka käyttöä tarkasteltiin jo haastatteluissa, haluttiin tarkempia määriä eri toiminnallisuuksien käytöstä.

Kuviossa 8 kysyttiin, kuinka hyvin vastaaja tuntee kehitysfoorumia. Ilahduttavaa on, että lähes 90 % katsoo tuntevansa kehitysfoorumia tyydyttävästi tai paremmin. Pieni joukko kuitenkin tuntee mielestään kehitysfoorumia heikosti tai ei ollenkaan.



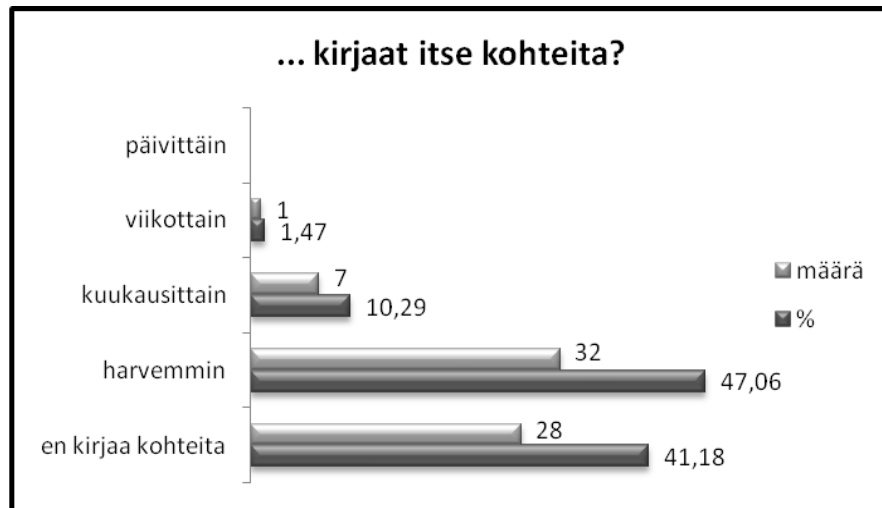
KUVIO 8. Kuinka hyvin vastaaja mielestään tuntee kehitysfoorumia (n=68).

Kuvioihin 9, 10, 11 ja 12 on kirjattu, kuinka usein vastaaja lukee uusimpia kohteita, kirjaa itse kohteita, osallistuu hyväksyntäprosessiin tai kommentoi kohteita. Vastaajista 57 (83,83 %) lukee uusimmat kohteet ainakin viikottain. Tätä voidaan pitää erittäin hyvänä osuutena kaikista vastaajista. Vastaajista siis 11 lukee kohteet kuukausittain tai harvemmin.



KUVIO 9. Kuinka usein vastaaja lukee uusimmat kohteet (n=68).

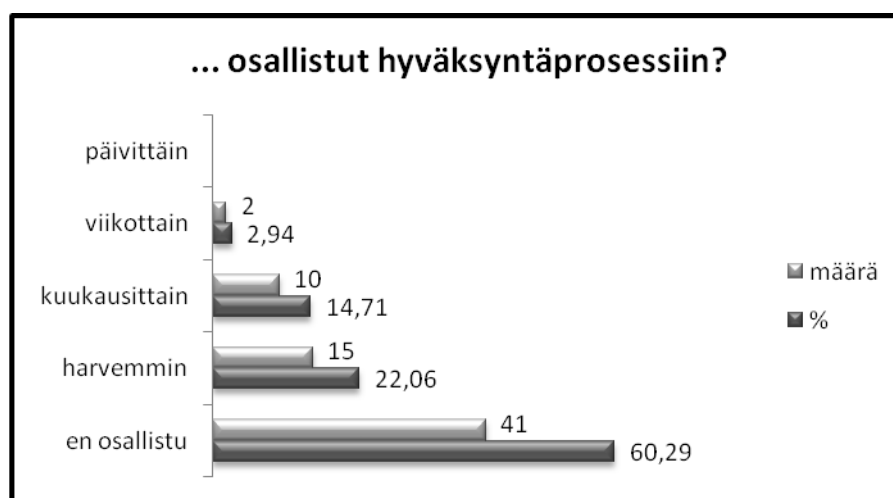
Kuviosta 10 nähdään, kuinka usein vastaaja kirjaa kohteita. Suurin osa (88,2 %) kirjaa kohteita harvemmin kuin kuukausittain. Etenkin vastaajia, jotka eivät kirjaa kohteita, on suhteessa aivan liian paljon. Voitaisiinkin miettiä, mikä saisi heidät kirjaamaan kohteita. Jos kyseessä on työntekijä, niin motivointi ja kannustaminen voisi olla paras vaihtoehto. Ehkä he eivät ole vielä tietoisia aloitteiden palkitsemisesta tai esimerkiksi läheltä piti -tilanteiden esiintuomisen vaikuttamasta vaaranpaikkojen vähenemisestä. Jos taas kyseessä on esimiesasemassa oleva henkilö, niin täytyy tehdä selväksi, että kohteiden kirjaaminen ei millään tavoin ole pois suljettua. Oikeastaan päinvastoin, esimies voi huomata asioita eri tavalla kuin työntekijä, jolloin idea tai ratkaisu ongelmaan voi tuoda foorumin kautta helpotusta tai kehitystä useamman henkilön toimintaan.



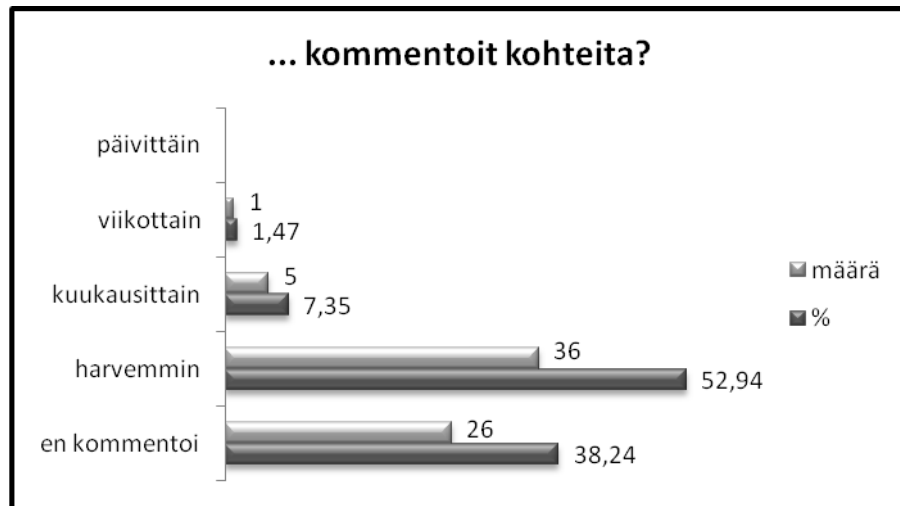
KUVIO 10. Kuinka usein vastaaja kirjaa itse kohteen (n=68).

Hyväksyntäprosessiin osallistuvat ovat lähes aina toimihenkilöitä, joten prosessiin osallistumattomien määrä kuviossa 11 oli täysin odotettavissa.

Vastuuhenkilötehtävät jakaantuvat hyvin paljon samoille henkilöille yksiköiden sisällä, joten tämän takia päivittäin prosessiin osallistuvia ei vastaajien joukossa ole. Kehitysfoorumiin kirjataan keskimäärin yksi kohde päivässä, joten yhdelle vastuuhenkilölle sattuu kohteita yleensä useammin kuin muutaman kerran vuodessa. Päätelmänä kuvion 11 määristä on, että joko vastaajien joukkoon ei ole sattunut kovinkaan montaa vastuuhenkilöä tai sitten he eivät työskentele kehitysfoorumin parissa riittävän usein.



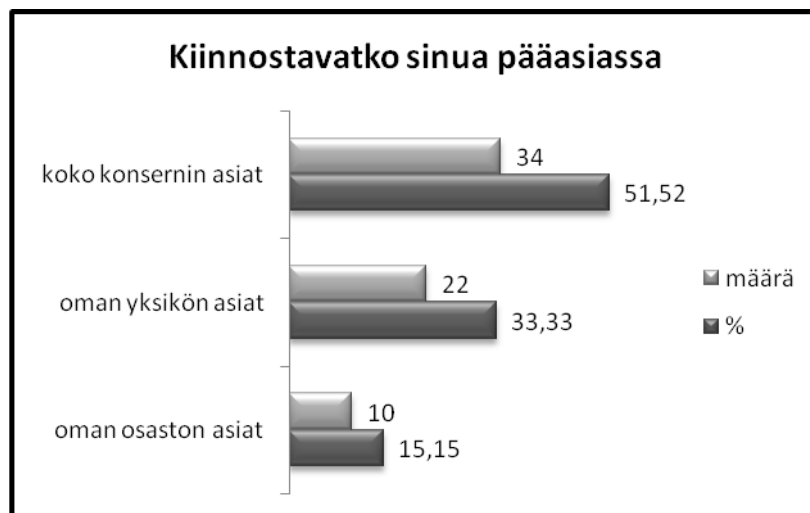
KUVIO 11. Kuinka usein vastaaja osallistuu hyväksyntäprosessiin (n=68).



KUVIO 12. Kuinka usein vastaaja kommentoi kohteita (n=68).

Koska suurin osa vastaajista luki kohteita lähes viikottain, on ikävä huomata, että he eivät käytä edes hieman aikaa kohteiden kommentoimiseen (KUVIO 12).

Kuten luvussa 3.2 mainittiin, kommentointi voi olla tehokas tapa kehittää raakileita ehdotuksia. Osa työntekijöistä ei ehkä katso kommentointia aiheelliseksi, koska sen mahdollisia hyötyjä ei ole vielä ymmärretty. Tämä voitaisiin muuttaa kiinnittämällä huomiota asiaan esimerkiksi koulutuksien yhteydessä.

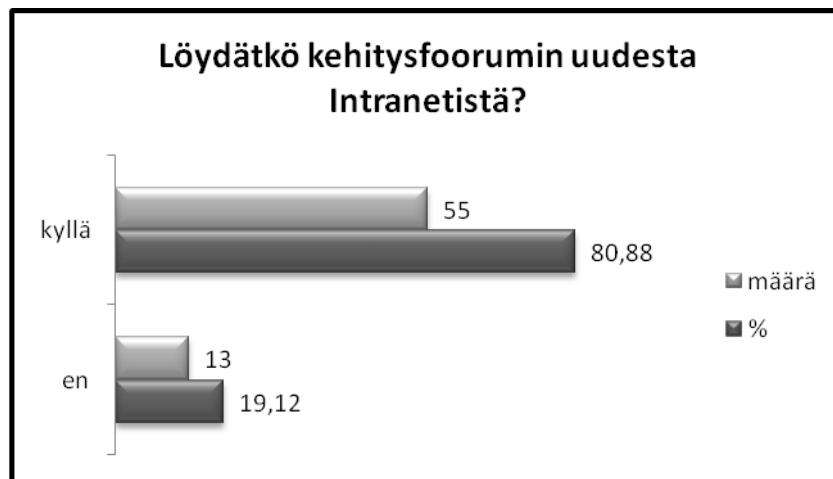


KUVIO 13. Mitkä asiat vastaajaa kiinnostavat (n=66).

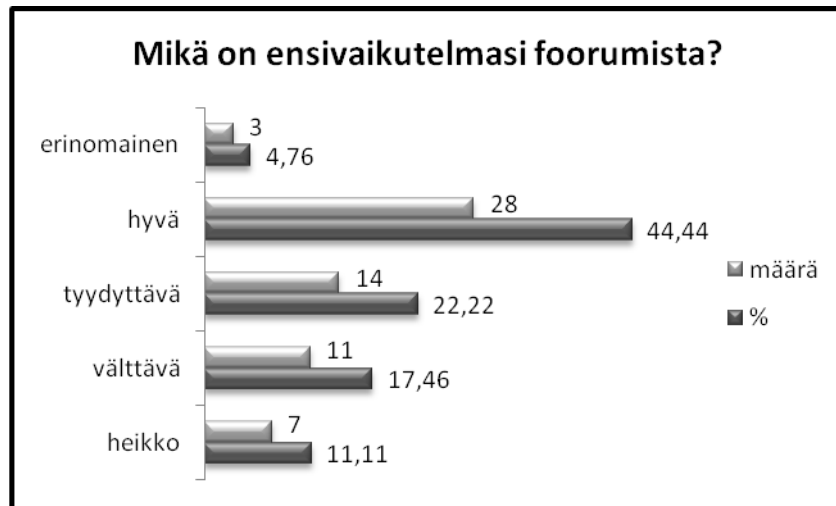
Kuviossa 13 esitetystä kysymyksestä ei niinkään ollut kyse kehitysfoorumin kehittamisestä, vaan haluttiin tietää, lukevatko ja perehtyvätkö vastaajat muihinkin asioihin kuin vain oman osaston asioihin. Suuntana yrityksessä on, että yksiköitä lähennettäisiin ja työntekijät tietäisivät enemmän toimintansa vaikutuksista koko konserniin. Tämän kysymyksen tulokset antavat jo vähän kuvaa siitä, että halutaan olla osa koko konsernia eikä vain omaa yksikköä.

4.3.3 Uudistetun kehitysfoorumin käyttöönotto

Käyttöönotto osio päätettiin aloittaa kysymyksellä “Löydätkö kehitysfoorumin uudesta Intranetistä?”, koska voitiin olettaa, että foorumi on nykyisellään hankalampi löytää Intranetistä. Suurin osa vastaajista (KUVIO 14) näyttää kuitenkin löytävän kehitysfoorumin, mutta pienellä osalla tässä on ongelmia.



KUVIO 14. Löytääkö vastaaja kehitysfoorumin uudesta Intranetistä (n=68).

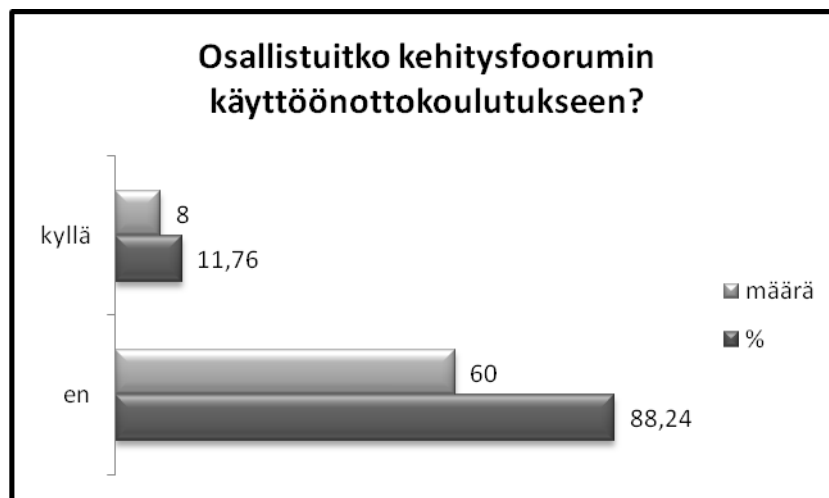


KUVIO 15. Mikä on vastaajan ensivaikutelma foorumista (n=63).

Kuviosta 15 käy ilmi, että yli 70 % (71,42 %) vastaajista pitää ensivaikutelmaa foorumista tyydyttävänä tai parempana. Kysymyksessä 7.2.1 pyydettiin tarkentamaan ensivaikutelman syntymistä vapaamuotoisella vastauksella. Alla on esitetty joitakin avoimia vastauksia:

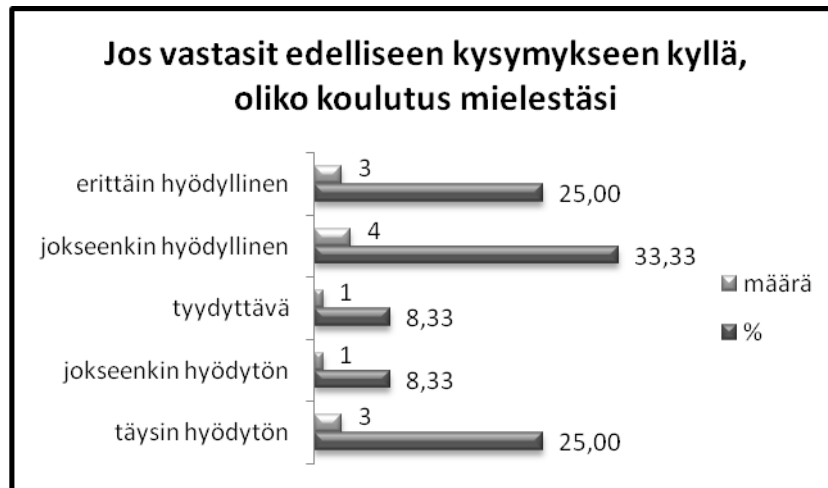
- *Miksi käytetään eri nimiä (Kehitysforum, Kehitysfoorum, Jatkuva kehitys)? Uusi on paljon selkeämpi kuin ennen. Mukava kun enää ei tule joka viikko muistutusta tekemättömistä töistä.*
- *Sehän on ikäkuin vanha (koti)viini, paranee vanhetessaan.*
- *Ei paljon muutosta vanhaan. Hakuvaihtoehdot ok.*
- *Sekava ja hankala käyttää.*
- *Selkeä ja helppolukuinen.*
- *Kehitysfoorumi on aina ollut sekava, mutta nyt sekin rima alitetaan.*
- *Voisi olla helpomminkin löydettävissä, selkeästi etusivulla "kehitysfoorumi".*
- *Ei täältä löydy kehitysfoorumiä!*
- *Selkeä ulkoasu. Hakeminen helppoa. Selvästi entistä parempi.*

Kuten vastauksista huomataan, kaikkia muutokset eivät ole miellyttäneet. Sekavuus johtuu luultavasti kehitysfoorumien sijoittamisesta intranettiin ja osaksi riskienhallintajärjestelmää. Ennen kehitysfoorumi oli intranetissä omana valikkonaan, mutta nykyisin se on jatkuvan kehittymisen alla ja siellä vielä osana riskienhallintaa, joten on ymmärrettävää, että järjestelmää ei aivan heti löydä. Muuten työntekijöille näkyvä kehitysfoorumien näkymä ei muuttunut kovin paljon eikä kohteen lisäämiseen tarkoitettu lomake esimerkiksi toiminnoiltaan merkittävästi.



KUVIO 16. Osallistuitko vastaaja kehitysfoorumien käyttöönottokoulutukseen (n=68).

Kehitysfoorumien käyttöönottokoulutukseen osallistui vain harva vastaajista (KUVIO 16). Koulutukset olivat suunnattu pääasiassa esimiehille, joten ei-vastanneiden määrä ei ole yllättävä. Tärkeämpi kysymys oli seuraava (KUVIO 17), jossa kysyttiin koulutuksiin osallistuneiden mielipiteitä. Tähän kysymykseen on kuitenkin vastannut useampi kuin edellisessä kysymyksessä kyllä-vastausvaihtoehtoon. Voidaan olettaa, että vastaajat, jotka eivät osallistuneet koulutuksiin, vastasivat tähän kysymykseen vaihtoehtoilla hyödytön tai täysin hyödytön, koska eivät tienneet koulutuksen sisällöstä mitään. Jos näin oli, suurin osa koulutuksiin osallistuneista piti koulutusta hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä. Näiden koulutusten sisältöä voitaisiin siis hyödyntää myös muissa, esimerkiksi työntekijöiden, koulutuksissa. Koulutuksista jää kuitenkin aina jotain mieleen.



KUVIO 17. Jos vastaaja vastasi edelliseen kysymykseen kyllä, millaisena hän piti koulutusta (n=12).

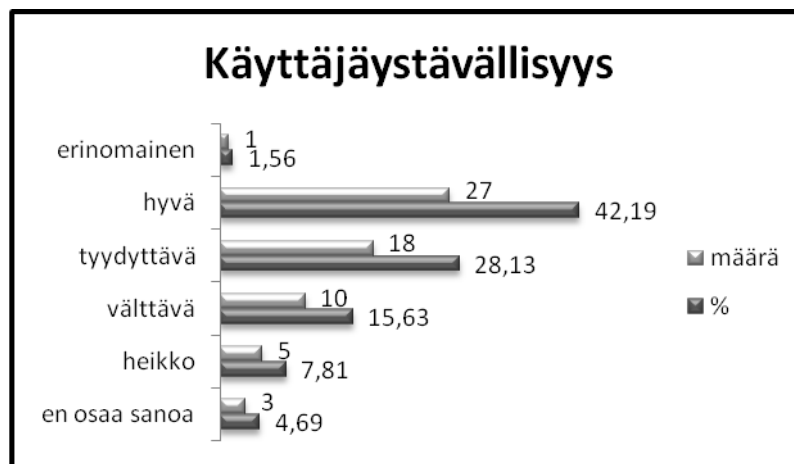


KUVIO 18. Tarvitsisitko vastaaja mielestään opastusta kehitysfoorumien käyttöön (n=64).

Kuviossa 18 selvitettiin, tarvitsisitko vastaaja mielestään opastusta kehitysfoorumien käyttöön. Suurin osa eli yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että opastusta ei tarvita. Vain neljä vastaajaa koki tarvitsevansa opastusta, joten ilmeisesti järjestelmän käyttö on tarpeeksi helppoa. Tässä tapauksessa kehitysfoorumien käyttöä ei todennäköisesti pohdittu kuitenkaan kovin syvällisesti ja tarkkaan, kohteen luomisessa ja hyväksyntäprosessin on varmasti joitakin hankalia osia (nimenomaan sisällön määrittelyssä), jotka eivät ole kaikille aivan selviä. Kysymyksen olisi pitänyt olla tarkempi, jotta kaikkia puolia olisi osattu miettiä.

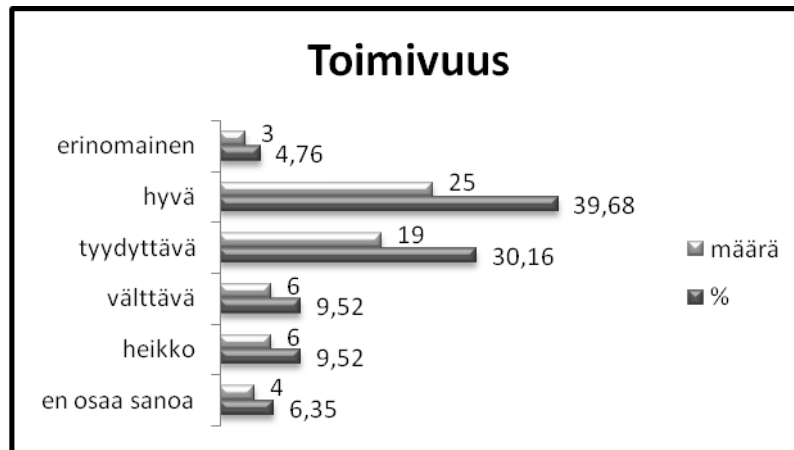
4.3.4 Mielenpiteet uudistuneesta kehitysfoorumista sekä risut ja ruusut

Kuvioissa 19-23 on arvosteluna käytetty vaihtoehtoja erinomainen, hyvä, tyydyttävä, välttävä ja heikko. Kyselyn kohdassa 9. käytettiin vapaamuotoista vastausta. Mielenpiteitä kerättiin käyttäjäystävällisyydestä, toimivuudesta, käyttöohjeista, raportoinnista ja ulkoasusta.



KUVIO 19. Mielenpiteet kehitysfoorumin käyttäjäystävällisyydestä (n=64).

Kuvion 19 mukaan vastaajista yli 70 % oli sitä mieltä, että kehitysfoorumin käyttäjäystävällisyys on tyydyttävä tai parempi. Neljä vastaajaa on kuitenkin jättänyt vastaamatta kysymykseen. Myös tämän kohdan heikompiin vastauksiin ovat varmasti vaikuttaneet kuvion 15 kohdalla esitetyt johtopäätökset kehitysfoorumin sijainnista. Käyttäjäystävällisyyteen vaikuttavat oletettavasti myös muutamat käyttöönoton jälkeen esiintyneet tekniset ongelmat.

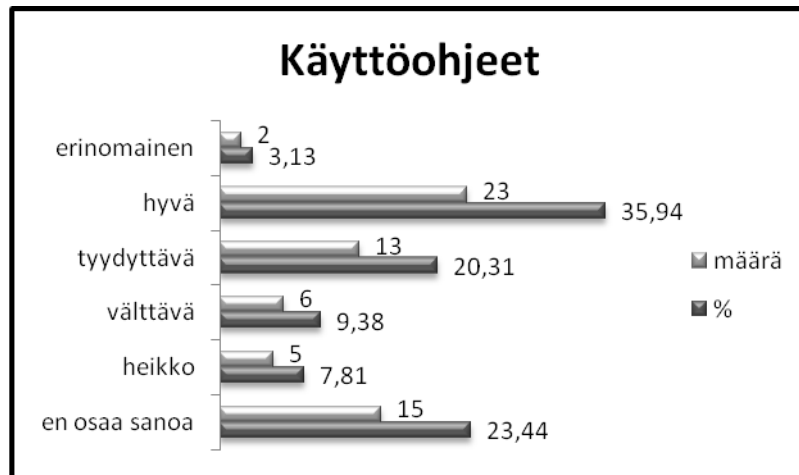


KUVIO 20. Mielipiteet kehitysfoorumin toimivuudesta (n=63).

Toimivuus mielletään vielä käyttäjäystävällisyyttäkin paremmaksi (KUVIO 20), yli 74 % vastaajista pitää kehitysfoorumia tyydyttävänä tai parempana.

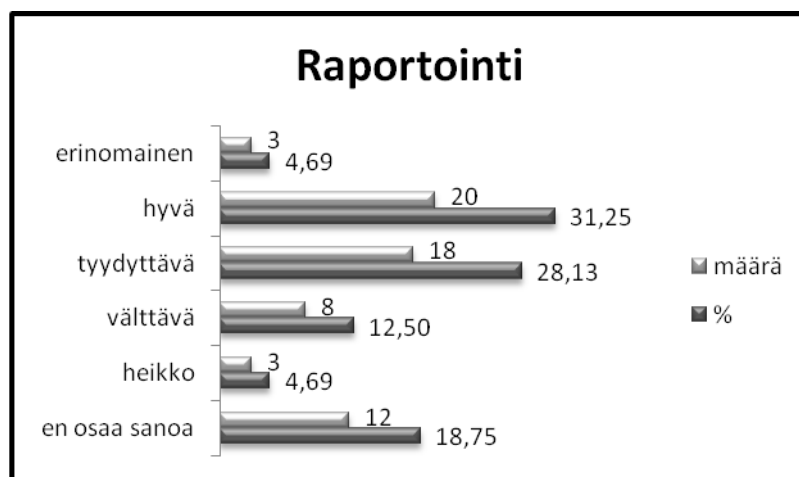
Toimivuuteen vaikuttaa myös tekniset ongelmat. Vastausten perusteella kehitysfoorumi toimii useimmiten kuten pitää, ja toiminnot ovat sellaisia, jotka ovat tärkeitä käyttäjille.

Käyttöohjeiden lisäys oli yksi kehitysfoorumin suuremmista muutoksista. Kuvion 21 mukaan suurin osa vastaajista pitää ohjeita hyvänä lisänä. Käyttöohjeet eivät kuitenkaan näy pelkässä kohteiden listauksessa (LIITE 2), joten jos vastaaja ei ole tehnyt kirjausta tai osallistunut hyväksyntäprosessiin, hän ei ole välttämättä niihin kerinnyt tutustua. Tämä on varmasti osaltaan vaikuttanut en osaa sanoa-vastausten määrään.

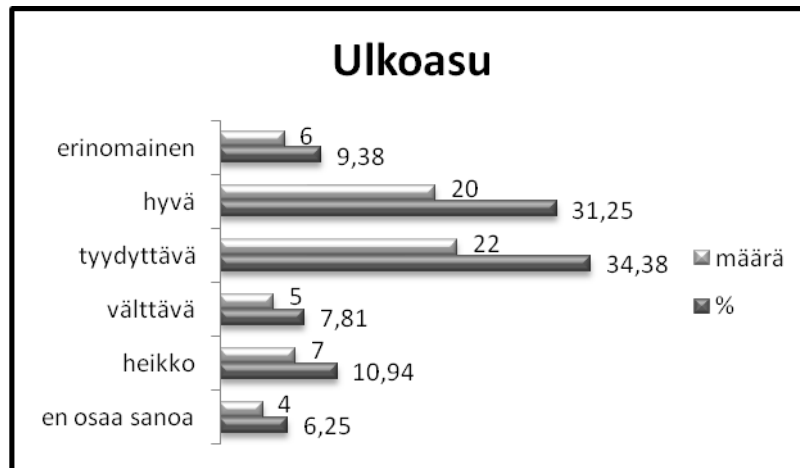


KUVIO 21. Mielenpöidet kehitysfoorumien käyttöohjeista (n=64).

Raportoinnin tehostaminen oli myös yksi suurista muutoksista. Raportoinnin muutoksia pidettiin koulutuksissa hyvinä ja tarpeellisina. Tilastojen tekemiseen on kuitenkin perehdyttävä hieman, että niistä saa kaiken hyödyn. Se on varmasti myös osio, joka tulee muuttumaan vielä käytön myötä. Kuviossa 22 on esitetty mielenpöidet raportoinnista. Myös näissä vastauksissa mielenpöidet ovat hieman hajaantuneet, mutta pääasiassa raportointiin ollaan tyytyväisiä.



KUVIO 22. Mielenpöidet kehitysfoorumien raportoinnista (n=64).



KUVIO 23. Mielenpiteet kehitysfoorumien ulkoasusta (n=64).

Ulkoasu saa kuvion 23 vastausten perusteella kiitosta. Yli 75 % vastaajista pitää ulkoasua tyydyttävänä tai parempana. Tähän kysymykseen vaikutti ehkä eniten vastaajan omat mieltymykset. Ulkoasu muuttui uudistuksessa raikkaammaksi ja selkeämmäksi. Ulkoasu ei myöskään ole enää niin tiiviin näköinen kuin ennen, vaan eri kohdille jätetään enemmän tilaa.

Vapaamuotoisista kommentteista kävi ilmi, että kaksi vastaajaa on antanut ehdotuksia muihin järjestelmiin kuin kehitysfoorumiin. Muuten kohdassa on paljon käyttökelpoisia kommentteja, mutta joistain kommentteista päätellen kaikki eivät olleet vielä perehtyneet uuden kehitysfoorumien toimintoihin.

Alla on esitelty joitakin vapaamuotoisia vastauksia kohtaan 9. Kommentteja, parannusehdotuksia ym:

- *Lisätäkää kunnollinen haku, josta saa järjestettyä tapahtumat osastottain.*
- *Se olisi liian hyvä, jos vastaisin erinomainen, mutta isoja puutteitakaan en osaa osoittaa.*
- *"Kommentit" osio on hieman sekavan oloinen. Vanhassa oli ehkä parempi, kun se aukesi erikseen.*

- *Menty parempaan suuntaan. Etusivulle kun vielä saisi alavetovalikon, josta voisi valita hakuperusteeksi yksikön ja hakea sen perusteella. Nyt joutuu menemään "haku ja raportointi" -sivun kautta, joka on mielestäni työlästä ja hidasta käyttää.*
- *Varmaan ajan myötä ja kokemuksen kautta vastaus valinnat paranevat. Kaikki uusi on aina vähän outoa, kun toimii erilailla kuin ennen ja ennenkuin löytää mitä etsii.*

Näistä kommentteista selviää myös hyvin, kuinka eri lailla käyttäjät ovat uudistuksen kokeneet. Eniten vastaajia häiritsevät pienet asiat, mutta kokonaisuuteen ollaan yleensä tyytyväisiä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Uuden järjestelmän käyttöönotto ei suju aina täysin ongelmitta - ei siis tässäkään tapauksessa. Käyttöönoton jälkeen havaittiin joitakin pieniä ongelmia, jotka haittasivat enimmäkseen vastuuhenkilöiden käyttöä. Omien töiden listaus ei toiminut niin kuin piti, ja muistutuksia lähti liian suurelle käyttäjärühmälle. Nämä ongelmat saatiin kuitenkin korjattua.

Vaikka järjestelmän toimintoja on mietitty kehitysvaiheessa moneen kertaan, on sen käyttäminen tuonut kuitenkin uusia kehitysehdotuksia. Jotkut näistä ovat jopa sellaisia toimintoja, jotka on muutettu ennen käyttööottoa käyttäjien toiveiden mukaisiksi, mutta käytössä onkin havaittu, että ensimmäinen ehdotus oli sittenkin parempi. On kuitenkin täysin ymmärrettävää, että järjestelmä hioutuu vielä käytön mukana tästä eteenpäin. Luultavasti uudistus innoittaa käyttäjiä kommentoimaan järjestelmän toimintaa helpommin, etenkin kun asia on vielä erittäin ajankohtainen. Kaikenlainen keskustelu on hyväksi järjestelmälle, koska se muistuttaa ihmisiä järjestelmän olemassaolosta.

5.1 Kyselyn tulosten arviointi ja toimenpiteet

Kyselyn tuloksia analysoidessa, tuli mieleen paljon parannusideoita kysymysten laadintaan. Kysymyksiä olisi pitänyt miettiä vielä tarkemmin. Useiden kysymysten jälkeen nousi esiin uusi kysymys ”Miksi?”. Esimerkiksi kohdan 8.3 kysymyksen ”Mielipiteesi käyttöohjeista” en osaa sanoa-vastaajien määrä oli hyvin yllättävä. Olisi ollut mielenkiintoista saada tarkennusta vastauksiin. Kysymyksiin ei olisi kuitenkaan voinut laittaa jokaisen perään avoimen vastauksen laatikkoa, koska niihin ei luultavasti olisi tullut kovinkaan montaa vastausta. Avoimiin kysymyksiin vastataan yleisesti innottomammin kuin monivalintakysymyksiin.

Kyselyyn oli myös jäänyt joitakin painovirheitä useista tarkastuskerroista ja tarkastajista huolimatta, mutta tämä tuskin häiritsi vastaamista. Tosin yksi vastaaja oli kommentoinut avoimeen kohtaan nimitysten määrä: ”Miksi käytetään eri nimiä (Kehitysforum, Kehitysfoorumi, Jatkuva kehitys)?” Näiden lisäksi joissakin yrityksen dokumenteissa on havaittu vielä käytettävän nimitystä Jatkuva parantaminen, joten ihmettely on aiheellinen. Näistä nimityksistä pitäisikin olla vakiintunut tapa, ja asiasta voitaisiin keskustella esimerkiksi laaturyhmän kokoontumisessa.

Koska kysely tehtiin sähköisesti ja siitä saatiin tulokset suoraan tilastoituna, ei vastauksia pysty jäsentelemään tarkasti vastaajien mukaan. Tässä tapauksessa esimerkiksi toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia ei pystytty erittelemään. Joitain vastauksia olisi ollut selkeämpi käsitellä, jos olisi ollut tiedossa, onko vastaaja toimihenkilö vai työntekijä. Myös avoimissa vastauksissa tieto olisi ollut hyödyllinen.

Kyselyn vastauksista nähdään, että kaikkia ei suinkaan voida aina miellyttää. Joillekin uudistukset ovat välittömästi negatiivisia, koska ne yleensä vaativat opettelusta ja totuttelemista uusiin toimintoihin. Vastauksista jäi kuitenkin positiivinen mielikuva. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä kehitysfoorumiin kokonaisuutena. Osa vastaajien esille tuomista ongelmista on jo korjattu tai muutettu, ja osa asioista vaatii hieman käyttöä ja totuttelua.

Kyselyn tuloksiin oltiin yrityksessä tyytyväisiä ja vastausten perusteella todettiin, että tämän tyyppiset kyselyt ovat jatkossakin tehokkaita mielipiteiden kartoittajia. Kyselyitä onkin hyvä käyttää, mutta niillä täytyy olla aina jokin hyvä tavoite, minä takia niitä tehdään. Muuten ihmisille voi tulla kuva, että paljon kysellään, mutta mitään ei silti tapahdu.

5.2 Tutkimuksen tulosten arviointi

Vaikka kehitysfoorumi on yksinkertaisen tehokas ja helppo järjestelmä jatkuvaan parantamiseen, sillä ei ole mitään virkaa, ellei sitä käytetä. Sen avulla voidaan ratkaista monia ongelmia ja kehittää uusia, loistavia innovaatioita, mutta järjestelmän edut on tuotava jokaisen tietouteen. Tästä hyvä esimerkki on erään tietohallinnon työntekijän oivallus, että yrityksen järjestämissä tietotekniikan koulutuksissa keskitytään liikaa opettamaan tietokoneen käyttöä. Opetettaville pitäisi myös painottaa ja opettaa sisällön merkitystä ja sitä, mitä hyötyä kaikista opittavista asioista oikeasti on.

Tämä siis pätee myös kehitysfoorumin kanssa. Ohjelman käyttö on helppo oppia muutamalla kokeilukerralla. Sisällön merkitystä yritykselle ja työntekijöille tulisi painottaa enemmän. Yritys voi saada hyvästä innovaatiosta tuntevan säästön, jolloin myös tekijä saa tästä hyödyn. Ongelmakohtien purkaminen, ideoiden toteuttaminen ja läheltä piti-tilanteista tiedottaminen voi tuoda työhyvinvointiin monella tapaa parannusta. Yhden henkilön ideasta voi siis koitua hyötyä todella monelle henkilölle jopa oman yksikön ulkopuolella. Jos esimerkiksi työilmapiiri ei vielä salli kaikkien kehitysideoiden tuomista esille, asiasta voisi tehdä parannusehdotuksen. Asiat muuttuvat helpommin, kun ne tuodaan julki, jolloin niihin on otettava myös julkisesti kantaa.

Mielestäni keskityin opinnäytetyön tekemisessä liikaa kehitysfoorumin tekniseen uudistamiseen. Teoriaosan kokoamisen aikana on käynyt selväksi, että myös asenteiden, tapojen ja tiedon kehittämiseen ja parantamiseen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Kaikki tieto lähtee henkilöstöstä, on vain osattava tuoda se näkyville ja kuuluville. On siis hyvä, että kehitysfoorumi järjestelmänä antaa nyt hyvän pohjan esille tuontiin. Kannustaminen ja rohkaisu tähän vaativat kuitenkin organisaatiolta vielä paljon työtä.

5.3 Kehittämisen- ja jatkohanke-ehdotuksia

Pidän suurimpana kehityskohteena yrityksen toimintatapojen yhdistämistä. Yksiköt ovat niin itsenäisiä, että yhteisten toimintamallien luominen vie aikaa. Tämä olisi kuitenkin tärkeää, koska eri yksiköiden henkilöstöllä on luultavasti hyvin erilaiset lähtökohdat esimerkiksi koulutuksissa.

Nopean palautteen antaminen kohteen hyväksymisprosessissa olisi tärkeää kohteen kirjaajan kannalta. Suuri osa kehitysfoorumiin tulevista kirjauksista on aloitteita. Osa aloitteista ei kuitenkaan toteuteta, jolloin kirjaajalle pitäisi antaa palautte, mikä aloitteessa oli vikana tai puutteellista, ettei sitä voitu toteuttaa. Palautteen antamisen mahdollistaa nyt sekä toimenpiteen hyväksyjän että tehokkuuden tarkastajan mahdollisuus kirjoittaa kohteesta kommentit omaan kenttäänsä. Korjaussuunnitelman ja toimenpiteen tekijöillä tämä mahdollisuus oli entisessä versiossa. Tätä mahdollisuutta pitäisi ehdottomasti käyttää hyväksi, etteivät kirjaajat ajattele, että kirjauksiin ei perehdytä kunnolla. Kuten jo aikaisemmin on käynyt selväksi, palaute toimii motivaatiota lisäävänä tekijänä, oli se sitten hyvää tai huonoa. Palautteen puute siis saattaisi osaltaan vaikuttaa kirjausten vähenemiseen, koska järjestelmää ei pidettäisi tehokkaana ja luotettavana.

Sisäisellä viestinnällä on ihmisten osallistumisessa ja ohjeistamisessa suuri merkitys. Asiat pitää tuoda selkeästi esiin mahdollisimman laajalle joukolle ja mahdollisimman nopeasti. Ennen kehitysfoorumin uudistamista osa haastatelluista kertoi, että kehitysfoorumiä pidetään vain yhtenä järjestelmänä muiden joukossa. Selvästikään sen hyötyä ja mahdollisuuksia ei ole osattu vielä arvostaa tarpeeksi. Kehitysfoorumiä täytyy tuoda esiin esimerkiksi erilaisilla kampanjoilla, jotka ohjaavat ajattelemaan kehitysfoorumin luomia mahdollisuuksia. Käyttöä voitaisiin yrittää aktivoida esimerkiksi kuukauden aloitteen palkitsemisella tai kuukausittain vaihtuvalla teemalla, joka voi vaihdella esimerkiksi kehitysfoorumissa käytettyjen tarkenteiden välillä.

Yrityksessä panostetaan tällä hetkellä myös tiimityöhön. Ei olisi huono ajatus kannustaa tiimejä ideoimaan ja panostamaan innovaatiotoimintaa, ja etenkin tuoda ideoitaan muiden tietoisuuteen, jolloin muutkin voisivat niistä hyötyä.

Myös itse ohjelmaa voidaan kehittää vielä seuraavasti:

- Vastuuhenkilöiden määrittämisen automatisointi, eli ohjelma osaisi itseltään määrittää yksikön ja osaston perusteella vastuuhenkilön, jolloin pääkäyttäjien työ helpottuisi.
- Raportoinnin selkeyttäminen paremmilla graafisilla esityksillä ja mahdollisesti myös tiiviimmillä valikoilla.
- Valmiiden lomakepohjien luominen esimerkiksi läheltä piti-tilanteiden kirjauksiin.

Jatkohanke-ehdotuksena voisi olla myös uuden seurantakyselyn tekeminen noin vuoden tai kahden kuluttua. Tällä voitaisiin seurata, onko kehitysfoorumin käyttö vähentynyt, ja jos on, niin se olisi selvä merkki, että koulutusta, kannustusta ja rohkaisua tarvittaisiin entistäkin enemmän.

6 YHTEENVETO

Tällaisina aikoina, joina yritysten taloudellinen epävarmuus aiheuttaa lomautuksia ja irtisanomisia, on vaikea muistaa, että henkilöstö on paras kilpailuetu. Nyt olisi kuitenkin aika kehittää henkilöstön avulla uusia innovaatioita ja luopua vanhentuneista, huonoista toimintatavoista. Jatkuvasta parantamisesta on hyötyä sekä yritykselle itselleen että asiakkaalle, ja kukapa ei haluaisi tehdä työtä menestyvien yritysten rinnalla.

Ihmisten motivoituminen ja innostuminen vaativat kuitenkin johtamiselta paljon. Johtamisesta riippuu, kuinka osaavaa, oppivaa ja tyytyväistä henkilöstö on. Työyhteisöissä, joissa vallitsee kannustava ilmapiiri ja hyvä yhteishenki, rohkaistaan parhaiten oma-aloitteisuuteen ja luovuuteen. Esimiehen rooli on tukeva ja ohjaava.

Sisäisen viestinnän tavoitteena on kannustaa henkilöstöä avoimeen ja keskustelemaan ilmapiiriin. Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja täsmällistä, jotta se tuottaa suurimman hyödyn. Sisäinen viestintä vaikuttaa kaikkialla organisaation toiminnassa, ja sillä on myös yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja yhteishenkeen.

Koskisen Oy:n kehitysfoorumi on moderni tiedonvälityskanava, joka ohjaa henkilöstön kehitystä ja paneutumista työhönsä ja toimii samalla myös yrityksen innovaatiuden mittarina. Kehitysfoorumi välittää tietoa niin työsuojeluasioista kuin toiminnan ongelmakohdistakin. Se on tukena jatkuvassa parantamisessa, motivoi palkitsemisen kautta ja rohkaisee myös hiljaisen tiedon esille tuontiin.

Kehitysfoorumin uudistamisessa järjestelmästä luotiin entistä tehokkaampi ja toimivampi monilla suurilla, ja vähän pienemmilläkin, muutoksilla. Pelkkä järjestelmä, oli se kuinka hyvä tahansa, ei kuitenkaan ole tae laadukkaalle innovaatiotoiminnalle, vaan henkilöstön motivointiin ja rohkaisemiseen on käytettävä myös muita toimia.

LÄHTEET

Ala-Laurinaho, A. 2004. Jatkuvan parantamisen rajat? - toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksistä. Työ ja ihminen 18 (2004):1, 31-49. Saatavissa: http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/ECBB827F-3359-4BA1-BE6B-5363DA1F6F9C/0/artikkelit_arja_ala_laurinaho.pdf [viitattu 1.4.2009]

Hannula, M. 2004. Liiketoimintatiedon hallinta - tietoa vai osaamista? Kirjassa Juuti, P. (toim.) 2004. Suomalainen yritys - henkilöstön tärkein voimavara. Keuruu: Otava.

Hokkanen, S & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Juholin, E. 2001. Communicare! : viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Kallinen, E. 2008. Henkilöstöjohtaja. Koskisen Oy. Haastattelu 29.8.2008.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Saatavissa:

http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisuja/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/_files/81007358569557660/default/Yrityskulttuuri%202009_web.pdf [viitattu 8.4.2009]

Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit - avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa - suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki: WSOY.

Laatukeskus 2009. Osaamisen ja toiminnan jatkuva parantaminen. Saatavissa: <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=39373> [viitattu 1.4.2009]

Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Porvoo: WSOY.

Larikka, M. 1998. Ideat tuottamaan - opi jatkuva parantaminen. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Talentum.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi> [viitattu 9.4.2009]

Suurnäkki, T. (toim.) 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

LIITTEET

LIITE 1. Kehitysfoorumin hyväksyntäprosessi

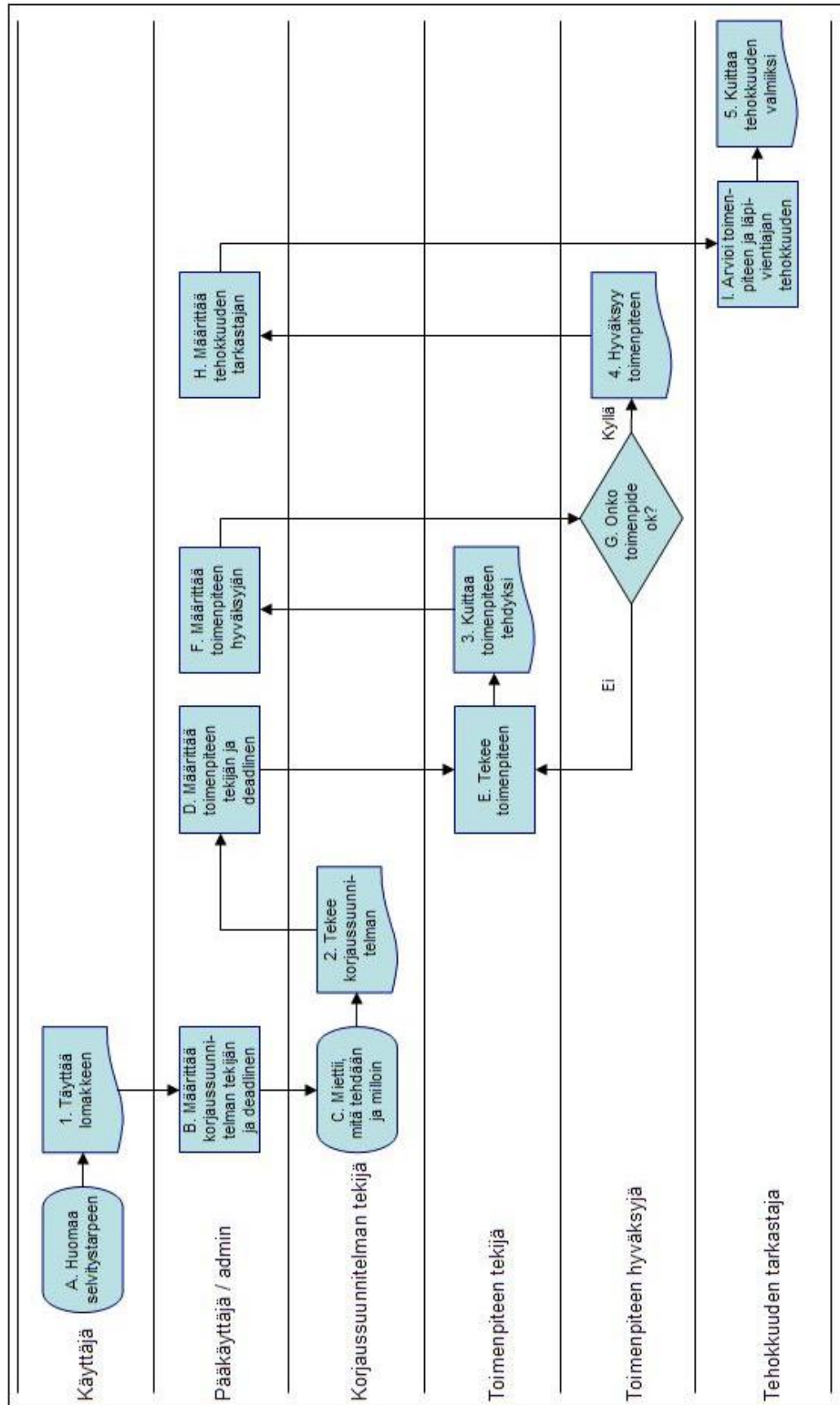
LIITE 2. Kehitysfoorumin kohteiden listausnäky

LIITE 3. Hyväksyntäprosessin näky

LIITE 4. Raportoinnin näky, esimerkkinä yksikkötilasto vuosittain

LIITE 5. Seurantalomake

LIITE 1. Kehitysfoorumin hyväksyntäprosessi



LIITE 2. Kehitysfoorumin kohteiden listausnäky (kohteet vain esimerkkejä)

KEHITYSFOORUMI Suomi: Kesken valmiit vain omat

Etsi

Otsikko	Yksikkö	Osasto	Lisätty	ID
Autojen ajo lasit huurteessa	Keskushallinto	Keskusvarasto	25.11.2008	4466
Pöllien korjauksen vähentäminen	Vaneriteollisuus	Sorvaus (6100)	5.11.2008	4465
Aloiteita	Vaateollisuus	Vaatteiden tuotanto	2.10.2008	4464
Pomo poltti päreensä	Kemianteollisuus	Hajustus	2.10.2008	4463
Aloitetoimikunnan kokouspöytäkirjojen nost	Vaneriteollisuus	Jalostus (6590)	18.9.2008	4462
Paperin uusiokäyttö	Vaateollisuus	Toimisto	14.9.2008	4460
Kaatumisen käytävällä	Kemianteollisuus	Pakkaamo 2	12.9.2008	4459
Lukastuminen käytävässä	Konttori	Pääkonttori	12.9.2008	4458
Testia läilleen kerran	Kemianteollisuus	Toimisto	3.9.2008	4455
Lukastuminen lähellä	Kemianteollisuus	Hajustus	29.8.2008	4449
tukkilajittelun ohjaukseen korjaus	Kemianteollisuus	Hajustus	29.8.2008	4448
Ideoita kehitysfoorumiin	Kemianteollisuus	Hajustus	28.8.2008	4446
testi	Liimaiteyhdys	Höyläys II	28.8.2005	4445
Porakone rikki	Tekniset palvelut	Sähkökorjaus	28.8.2007	4444
Liimasaumat pottävät	Kemianteollisuus	Liimaus	28.8.2008	4443
Testia	Keskushallinto	Pääkonttori (toimihenkilöt)	19.8.2006	4424
luo uusi kohde + kommentteista	Kemianteollisuus	Pakkaamo 2	1.8.2007	4420
Värit lorahti laittalle	Kemianteollisuus	Värjäyskone 1	23.7.2008	4417
Reklamaatio: liimaus petti	Kemianteollisuus	Liimaus	23.7.2008	4415
CRM järjestelmän hankinta	Konttori	Pääkonttori	23.7.2008	4413

Sivu: **1** / 2

[Odottaa korjausunnitelmaa](#) [Odottaa toimenpidettä](#) [Odottaa tehokkuudentarkistusta](#) [Tehokkuus tarkistettu \(VALMIS\)](#) [Odottaa hyväksyntää](#)

LIITE 3. Hyväksyntäprosessin näkymä (korjaussuunnitelman jälkeen muut kohdat)

PÄÄVALIKKO

- Omat työt
- ATLANTIS:evolution (admin)
- Kehitysfoorumi
 - Näytä kohteet
 - Luo uusi kohde
 - Haku ja raportointi
- Työpaikkaselvitykset
 - Selaus
 - Muokaus
 - Raportointi
- Riskienhallinta
 - Vaarojen tunnistus
 - Riskien arviointi
 - Raportointi
- Tapaturmienhallinta
 - Lisää uusi ilmoitus
 - Näytä ilmoitukset
 - Haku ja raportointi
 - Asetukset
 - Työtunnit
 - Siirrä Tapiolaan

1. KEHITYSKOHDE: Esittely

Kommentit (0) [Poista kohde](#) [Tulosta](#) [Takaisin muokkaa](#)

ID 4467, Laadittu 27.11.2008

Käyttäjä/tiimitunnus* ATLANTIS:evolution (admin)

Laatija Anna

Yksikkö* Demoyritys 1 \ Keskushallinto \ Pääkonttori (toimihenkilöt)

Tarkenne* Muu

Esittely
Uudistuneen kehitysfoorumin esittely

Parannusehdotus

Lisätietoja

2. KORJAAVAT TOIMENPITEET

2.1 KORJAAVAT TOIMENPITEET

Vastuuhenkilö Koskisen Oy [muokkaa](#)

Deadline 4.12.2008

Suunnitelma luonnos

Kuittaukset Koskisen Oy

[Tallenna ja kuittaa valmiiksi](#)



- Kohteen lisäys
- Korjaussuunnitelma
- Korjaustoimenpide
- Toimenpiteen hyväksyntä
- Tehokkuuden tarkastus

2.1 Korjaussuunnitelma

Paina korjaussuunnitelman kohdalta Muokkaa, jolloin pääset kirjoittamaan suunnitelmaa.

Kirjoita Suunnitelma -kenttään tehtävät toimenpiteet sekä mahdollisesti myös arvio aikataulusta.

Voit estää muita näkemästä keskeisistä suunnitelmaa laittamalla ruksin luonnostelma -laatikkoon.

Muista painaa Tallenna aina, kun teet muutoksia. Tallenna -painike ei kuittaa kohtaa valmiiksi vaan voit muuttaa tekstiäsi tallentamisen jälkeen.

Kun suunnitelma on täysin valmis, paina Tallenna ja kuittaa valmiiksi -painiketta. Jos vastuuhenkilöitä on useampia, kaikkien tulee kuittaa kohta valmiiksi, jotta lomakkeessa voidaan siirtyä seuraavaan kohtaan.

LIITE 4. Raportoinnin näkymä, esimerkkinä yksikkötilasto vuosittain (luvut ja yksiköt kuvitteellisia)

PÄÄVALIKKO

- Omat työt
- ATLANTIS.evolution (admin)
- Kehitysoorumi
- Näytä kohteet
- Luo uusi kohde
- Haku ja raportointi
- Työpaikkaselvitykset
- Selaus
- Muokkaus
- Raportointi
- Riskienhallinta
- Vaarojen tunnistus
- Riskien arviointi
- Raportointi
- Tapaturmienhallinta
- Lisää uusi ilmoitus
- Näytä ilmoitukset
- Haku ja raportointi
- Asetukset
- Työtunnit
- Siirrä Tapiolaan


Taulukko Graafi Tulosta

YKSIKÖTILASTO VUOSITTAIN

Ajalta: 2006 - 2008

	Valmis	Kesken	Aloite	Reklam.	Pal.tap	Muu	Ymp.vah	Tapat.	Läh.pit	Sis.aud	Ulk.aud	Riskik.	Sis.ong
Kemianteollisuus													
2006													
2007	1												1 0
2008	4	9	2 1	0 1	1 1		1 0	0 1	0 3	0 1	0 1		
Vaneriteollisuus													
2006													
2007													
2008	3	7	1 2		1 2	0 1		1 2					
Vaateeteollisuus													
2006													
2007													
2008		2	0 2										
KAIKKI (konserni)	8	18	3 5	0 1	2 3	0 1	1 0	1 3	0 3	0 1	0 1		1 0

LIITE 5. Seurantalomake 2.3.09–16.3.09

Kehitysfoorum	
Kyselyn tilaaja: Henkilöstöhallinto	
Hei!	
Olet varmaankin huomannut, että Koskisen kehitysfoorum on uudistunut. Nyt sinulla on mahdollisuus kertoa kokemuksistasi kehitysfoorumiin liittyen vastaamalla seuraaviin kysymyksiin. Vastauksia tullaan käyttämään kehitysfoorumia käsittelevässä opinnäytetyössä, ja ne käsitellään täysin nimettöminä. Vastaathan 16.3.2009 mennessä.	
Kiitos vaivannäöstäsi!	
	
TAUSTATIEDOT	
1.	Ikäsi <input type="radio"/> alle 20 <input type="radio"/> 21-30 <input type="radio"/> 31-40 <input type="radio"/> 41-50 <input type="radio"/> 51-60 <input type="radio"/> yli 60
2.	Koulutus <input type="radio"/> peruskoulu <input type="radio"/> ammattikoulu <input type="radio"/> lukio <input type="radio"/> ammattikorkeakoulu <input type="radio"/> yliopisto muu koulutus, mikä? <input type="text"/>
3.	Yksikkö <input type="radio"/> palveluosastot <input type="radio"/> lastulevyteollisuus <input type="radio"/> sahateollisuus <input type="radio"/> vaneriteollisuus <input type="radio"/> rakennusteollisuus <input type="radio"/> puunhankinta
4.	Asema organisaatiossa <input type="radio"/> työntekijä <input type="radio"/> toimihenkilö muu asema, mikä? <input type="text"/>
5.	Kuinka kauan olet ollut Koskisen palveluksessa? <input type="radio"/> alle 1v. <input type="radio"/> 2-5v. <input type="radio"/> 6-9v. <input type="radio"/> 10-15v. <input type="radio"/> yli 15v.
KEHITYSFORUMIN KÄYTTÖ	
6.1.	Kuinka hyvin mielestäsi tunnet kehitysfoorumia? <input type="radio"/> erinomaisesti <input type="radio"/> hyvin <input type="radio"/> tyydyttävästi <input type="radio"/> välttävästi <input type="radio"/> heikosti <input type="radio"/> mikä kehitysfoorum on?
6.2.	KUINKA USEIN? Luet uusimmat kohteet <input type="radio"/> päivittäin <input type="radio"/> viikottain <input type="radio"/> kuukausittain <input type="radio"/> harvemmin <input type="radio"/> en lue kohteita Kirjaat itse kohteita <input type="radio"/> päivittäin <input type="radio"/> viikottain <input type="radio"/> kuukausittain <input type="radio"/> harvemmin <input type="radio"/> en kirjaa kohteita Osallistut hyksyntäprosessiin <input type="radio"/> päivittäin <input type="radio"/> viikottain <input type="radio"/> kuukausittain <input type="radio"/> harvemmin <input type="radio"/> en osallistu Kommentoit kohteita <input type="radio"/> päivittäin <input type="radio"/> viikottain <input type="radio"/> kuukausittain <input type="radio"/> harvemmin <input type="radio"/> en kommentoi
6.3.	Kiinnostavatko sinua pääasiassa <input type="radio"/> oman osaston asiat <input type="radio"/> oman yksikön asiat <input type="radio"/> koko konsernin asiat
KÄYTTÖÖNOTTO	
7.1.	Löydätkö kehitysfoorumin uudesta intranetistä? <input type="radio"/> kyllä <input type="radio"/> en
7.2.	Mikä on ensivaikutelmasi foorumista? <input type="radio"/> erinomainen <input type="radio"/> hyvä <input type="radio"/> tyydyttävä <input type="radio"/> välttävä <input type="radio"/> heikko
7.2.1.	Tarkenna edellistä vastaustasi <input type="text"/>
7.3.	Osallistuitko kehitysfoorumin käyttökoulutukseen? <input type="radio"/> kyllä <input type="radio"/> en
7.3.1.	Jos vastasit edelliseen kyllä, oliko käyttöönottokoulutuksen sisältö mielestäsi <input type="radio"/> erittäin hyödyllinen <input type="radio"/> jokseenkin hyödyllinen <input type="radio"/> tyydyttävä <input type="radio"/> jokseenkin hyödytön <input type="radio"/> täysin hyödytön
7.4.	Tarvitsisitko mielestäsi opastusta kehitysfoorumin käyttöön? <input type="radio"/> kyllä <input type="radio"/> en
7.4.1.	Jos vastasit edelliseen kyllä, niin tarkenna millaista opetusta tarvitsisit <input type="text"/>

MIELIPITEESI UUDISTUNEESTA KEHITYSFOORUMISTA**8.1. Käyttäjystävällisyys**

erinomainen hyvä tyydyttävä välttävä heikko en osaa sanoa

8.2. Toimivuus

erinomainen hyvä tyydyttävä välttävä heikko en osaa sanoa

8.3. Käyttöohjeet

erinomainen hyvä tyydyttävä välttävä heikko en osaa sanoa

8.4. Raportointi

erinomainen hyvä tyydyttävä välttävä heikko en osaa sanoa

8.5. Ulkoasu

erinomainen hyvä tyydyttävä välttävä heikko en osaa sanoa

9. Kommentteja, parannusehdotuksia ym...**KIITOS VASTAUKSISTASI!**