

OPINNÄYTETYÖ
RIIKKA JÄÄSKÄ 2013

ALOITETOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN JULKISHALLINNON ORGANISAATIOSSA



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMISEN
KOULUTUSOHJELMA



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMISEN KOULUTUSOHJELMA

Opinnäytetyö YAMK

ALOITETOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN JULKISHALLINNON ORGANISAATIOSSA

Riikka Jääskä

2013

Toimeksiantaja Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK

Ohjaaja yliopettaja Veikko Kärnä

Hyväksytty _____ 2013 _____

Työ on kirjastossa lainattavissa.

Tekijä	Riikka Jääskä	Vuosi	2013
Toimeksiantaja Työn nimi	Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK Aloitetoiminta ja sen kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa		
Sivu- ja liitemäärä	89 + 4		

Tutkimuksessa tarkasteltiin Hallinnon tietotekniikkakeskuksen aloitetoimintaa. Työssä keskityttiin työntekijälähtöisen aloitetoiminnan tutkimiseen julkishallinnon näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää organisaation aloitetoimintaa. Tarkoituksena oli tutkia aloitetoiminnan nykytila organisaatiossa ja tuottaa tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia aloitetoiminnan parantamiseksi. Parannusehdotukset liittyivät mm. aloiteprosessiin, syntyvien aloitteiden määrän lisäämiseen ja aloitetoiminnasta tiedottamiseen. Tutkimus on tehty laadullisena ja tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta. Aineisto on kerätty teemahaastatteluiden ja sähköpostien avulla.

Aloitetoiminta on yksi tavoista kanavoida henkilöstön luovuutta ja yksi organisaation kehittämisen välineistä. Aloitetoiminnassa on kyse muodollisesta järjestelmästä, jossa sääntöjen ja kuvattujen prosessien avulla käsitellään, arvioidaan ja palkitaan henkilöstön esittämät ideat.

Tutkimustulosten perusteella julkishallinnon organisaation aloitetoiminnan haasteita ovat byrokratia, prosessien kuvaaminen sekä aloitetoiminnan hidaskäynnistyminen. Johdon sitoutuminen aloitetoimintaan koko prosessin osalta nousi tutkimuksessa tärkeäksi huomioksi.

Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan soveltaa kehitettäessä ja suunniteltaessa aloitetoimintaa ja sen prosesseja. Keskeisimpänä jatkotutkimusaiheena nousi esiin aloitteiden käyttöönoton toteuttaminen ja käyttöönotettujen aloitteiden vaikutus työtyytyväisyyden, tuottavuuden tai kustannustehokkuuden lisääntymiseen.

Avainsanat aloitetoiminta, julkishallinto, aloitteellisuus, aloitetoiminnan kehittäminen

Author	Riikka Jääskä	Year	2013
Commissioned by	ICT Agency HALTIK		
Subject of thesis	Employee Suggestion Scheme and Its Development in a Public Administrative Organization		
Number of pages	89 + 4		

The study dealt with the employee suggestion scheme at ICT Agency HALTIK. The focus of this study was on the research of the employee-based suggestion system from the viewpoint of an organization in the field of public administration.

The aim of this study was to develop the suggestion scheme used by the organization. The purpose was to find out the present state of the suggestion scheme and propose some suggestions to improve the system. The improvements dealt with the initiative process, increasing the amount of suggestions and the internal communication about the suggestion scheme. The study was carried out as a qualitative research using a case study research method. The material was gathered by using a theme interview and additional email interviews.

Suggestion schemes are a way to channel the employees' creativity and one of the tools to develop the organization. A suggestion scheme is a formal system which is used to process, evaluate and reward the ideas presented by the employees with the help of certain rules and processes described.

The research showed some challenges for a suggestion scheme used by the organization in public administration. The challenges were the excessive bureaucracy, the lack of description of the processes and the low activity of the system after being launched. The commitment of the management throughout the suggestion system process turned out to be the main observation in the study.

The new knowledge gained in this research can be applied when developing and planning suggestion schemes and their processes. A key subject for further study is the implementation of the employee suggestions and the effect of the implemented suggestions on improving job satisfaction, productivity and cost-effectiveness within an organization.

Key words suggestion scheme, suggestion system, initiative, public administration

SISÄLTÖ

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	1
1 JOHDANTO	2
1.1 TAUSTA	2
1.2 TAVOITTEET JA RAJAUS	3
1.3 TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.4 OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN	5
2 ALOITETOIMINTA JULKISHALLINNON ORGANISAATIOSSA	6
2.1 ALOITTEEN, IDEAN JA INNOVAATION MÄÄRITELMÄT	6
2.2 ALOITETOIMINNAN MÄÄRITELMÄ	9
2.3 ALOITETOIMINTA ORGANISAATION KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	10
2.3.1 <i>Mihin organisaatio tarvitsee aloitetoimintaa?</i>	10
2.3.2 <i>Perinteisen aloitejärjestelmän ongelmia</i>	12
2.3.3 <i>Onnistuneen aloitejärjestelmän rakentaminen</i>	13
2.4 ALOITEPROSESSI	20
2.4.1 <i>Aloiteprosessin määrittely</i>	20
2.4.2 <i>Aloitteiden käsittely</i>	22
2.4.3 <i>Aloitteista palkitseminen</i>	31
2.5 ALOITETOIMINTA OSANA LAADUNHALLINTAA	34
2.6 ALOITETOIMINTA JULKISHALLINNOSSA	37
2.6.1 <i>Aloitetoiminnan yleisyys eri sektoreilla</i>	37
2.6.2 <i>Aloitetoimintaa säätelevät lait organisaatioissa ja julkishallinnossa</i>	38
2.6.3 <i>Prosessien kuvaaminen JHS-suositusten avulla</i>	41
2.7 ALOITETOIMINTA HALLINNON TIETOTEKNIKKAKESKUKSESSA	42
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	44
3.1 TUTKIMUSMENETELMÄ	44
3.2 AINEISTON HANKINTA	45
3.3 AINEISTON ANALYSOINTI	47
4 TULOKSET	51
4.1 ALOITETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN JA NYKYTILA	51
4.2 DIAARIN KÄYTTÖ ALOITETIETOJÄRJESTELMÄNÄ	54
4.3 ALOITEPROSESSIN TARKASTELU	55
4.4 ALOITTEISTA PALKITSEMINEN	60
4.5 ALOITETOIMINNAN KEHITTÄMISKOHEET	62
4.6 JOHDON ROOLI ALOITETOIMINNASSA JA ALOITTEIDEN KÄYTTÖNOTOSSA	66
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	68
5.1 YHTEEVETO TULOKSISTA	68
5.2 POHDINTAA	69
5.3 KEHITYSEHDOTUKSIA	72
5.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	75
LÄHTEET	80
LIITTEET	89

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Idean, aloitteen, keksinnön ja innovaation yhteydet.....	8
Kuvio 2. Aloitteen eteneminen aloitejärjestelmässä, kaksi mahdollista vaihtoehtoa (mukaillen OpenSpace 2013, 2-3).....	25
Kuvio 3. Aloitejärjestelmän prosessivuokaavio (Bassford–Martin 1996, 44).....	26
Kuvio 4. Prosessien kuvaustasot JHS 152 -suosituksen mukaan (JUHTA 2008)...	41
Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi–Sarajärvi 2002, 111).....	49
Kuvio 6. Esimerkki sisällönanalyysistä.....	50
Taulukko 1. Aloitejärjestelmän tuottama raportti per kuukausi/vuosi (mukaillen Marx 1995).....	19
Taulukko 2. EDIS-aloitejärjestelmän roolit ja niiden tehtävät (McDermott ym. 1993, 62; 92).....	28
Taulukko 3. Idealoki (McDermott ym. 1993, 90).....	31
Taulukko 4. Aloitet toiminta ja innovatiivisuus Stages of Innovative Excellence - matriisissa (mukaillen Karsten–Pylkkänen 2004, 10).....	36
Taulukko 5. Haastattelut.....	46

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Opinnäytetyöni aiheena on työntekijälähtöinen aloitetoiminta ja sen kehittäminen julkishallinnon asiantuntijaorganisaatiossa.

Työssäni tutkin aloitetoimintaa organisaatiossani, sen nykytilaa ja kehittämistarpeita sekä sitä, mitä aloitetoiminta tarkoittaa organisaation kehittämisen välineenä. Työn toimeksiantaja on oma työnantajani, Hallinnon tietotekniikkakeskus (HALTIK). Työnantajan puolelta ohjaajanani toimii palvelupäällikkö Tiina Ronkainen.

Koin työn aiheen ajankohtaiseksi, koska innovaatiot ja työntekijöiden aloitteellisuus ovat osa nykyaikaista työelämää. Hallinnon tietotekniikkakeskus on nuori, vuonna 2008 toimintansa aloittanut organisaatio, jossa monien prosessien suunnittelu on työn alla. HALTIK:n aloitetoiminnasta tehtiin päätös 8.6.2011, ja aloitetoiminta sekä aloiteryhmän työskentely on käytännössä alkanut vuonna 2012. Tutkimuksen tekeminen ajoittui kevääseen 2012. Aloitetoiminta on yksi niistä organisaation toiminnoista, joita tulisi mielestäni kehittää. Työssäni pyrin myös miettimään, voidaanko aloitetoiminta yhdistää organisaation laatujärjestelmään.

Omina motiiveina työlle ovat aiheen kiinnostavuus, tulevien tutkimustulosten kiinnostavuus sekä halu kehittää työelämää. Aloitetoiminnasta löytyy runsaasti materiaalia, suomenkielistä kuitenkin vähemmän kuin englanninkielistä. Omassa työssä on tullut esille runsaasti tilanteita, joissa mahdollisuus aloitteen tekoon olisi voinut viedä asioita eteenpäin. *Innovaatioista* löytyy valtavasti materiaalia, mutta en tutki työssäni kaupallisten innovaatioiden syntymistä, vaan ainoastaan organisaation sisäistä aloitetoimintaa.

Olen tutkinut samaa aihetta ihmisten johtamisen näkökulmasta aiemmissa opinnoissani (Jääskä 2010). Tutkimuksessani pohdin, millä tavoin käsitykseni mukaan tällä hetkellä organisaatiossani työskentelevä henkilö voi tuoda esiin ideoita ja aloitteita ja miten hän voi odottaa niitä käsiteltävän. Hahmottelin työssä kehittämistehtävää aloitejärjestelmälle, miten aloitetoiminta voi toimia laatujärjestelmän prosessina sekä miten innovatiivisuus ja sisäinen yrittäjäyys

suhteutuu valtionhallinnon byrokratiaan. Esimerkkinä aloitteesta esitin ehdotuksen, jossa lomarahavapaapäiviä olisi mahdollisuus siirtää työaikasaldoksi.

HALTIK tarjoaa sisäisen turvallisuuden tarvitsemia tieto- ja viestintäteknisiä palveluja sekä yhteyspalveluja (HALTIK 2011). Organisaation aloitetoiminnalla aikaansaadut parannukset voivat siis liittyä teknologisiin ideoihin, IT-työn käytäntöihin (projektit, ylläpito) sekä HALTIKin tarjoamiin palveluihin. Aloitteet voivat kuitenkin olla myös sosiaalisia innovaatioita tai erilaisia työn parantamisen käytäntöjä.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Työni tavoitteena on kehittää organisaation aloitetoimintaa nykytila-analyysin pohjalta. Mahdollisesti aloitetoiminnan kehittämiseksi voidaan myöhemmin muuttaa olemassa olevaa aloitetoimintaa ja -prosessia työni antamien tulosten ja kehittämistarpeiden pohjalta.

Konkreettisenä tarkoituksena opinnäytetyöllä on tutkia aloitetoiminnan nykytila organisaatiossa ja tuottaa tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia aloitetoiminnan parantamiseksi. Parannusehdotukset voivat liittyä aloiteprosessiin, syntyvien aloitteiden määrän lisäämiseen tai esimerkiksi aloitetoiminnasta tiedottamiseen.

Keskityn työssäni aloitetoiminnan työntekijälähtöisyyteen; tutkimaan sitä, miksi aloitteita syntyy tai ei synny, minkä tekijöiden nähdään vaikuttavan aloitteiden syntymiseen ja miten aloitetoimintaa voidaan käyttää organisaation kehittämisen välineenä. En suoranaisesti tutki sitä, mitä vaikutuksia käyttöönotettavilla aloitteilla on tai on ollut - ovatko esitetyt aloitteet tuottavuutta lisääviä, onko niistä asiakkaalle lisäarvoa tai ovatko asiakkaat niiden myötä tyytyväisempiä HALTIKin tarjoamiin palveluihin. Syntyvien aloitteiden kaupallisen hyödynnettävyyden tutkiminen ei kuulu tämän opinnäytetyön piiriin. En myöskään varsinaisesti tutki jatkuvan parantamisen käytäntöjä, joihin aloitetoiminta voi kuulua osana tai jollaiseksi aloitetoiminta voi kehittyä.

Työssä tutkin kaikenlaista aloitetoimintaa: aloitetoimintaa prosessina, sen mittaamista, siitä nähtyjä hyötyjä sekä aloitetoiminnan asettamia haasteita. Tutkin, miten aloitetoimintaa voidaan käyttää organisaation kehittämisen väli-

neenä, ja miten tietojärjestelmiä hyödynnetään ja voitaisiin hyödyntää aloite-toiminnassa. Pyrin selvittämään, millaisia ideoita tavallisesti voidaan esittää aloitteina. Asiantuntijaorganisaatiossa aloitteet eivät yleensä niinkään liity tuotekehitykseen kuten teollisuudessa, vaan työn tekemisen käytäntöihin, sosiaalisiin ideoihin tai tietotekniikan käyttömahdollisuuksiin.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tehtävänä on ratkaista tutkimusongelma vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1 pääkysymys: Mikä on aloitetoiminnan nykytila organisaatiossa?

Alikysymykset:

- Mikä on aloitetoiminnan laajuus ja aloiteprosessin nykytila organisaatiossa?
- Mitä hyötyä asiantuntijat kokevat aloitetoiminnasta syntyvän?
- Mitkä tekijät estävät aloitteiden syntymisen?
- Miten aloitetoimintaa voi käyttää organisaation kehittämisen välineenä?

2 pääkysymys: Miten aloitetoimintaa voidaan kehittää?

Alikysymykset:

- Miten aloiteprosessia tulisi kehittää?
- Miten asiantuntijoita voidaan motivoida tekemään enemmän aloite-ehdotuksia?
- Millainen malli turvaisi parhaiten aloitetoiminnan tulevaisuudessa?

Tietoperusta pohjautuu aiheeseen liittyvään suomalaiseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen, tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin ja muihin lähteisiin. Materiaalina voidaan käyttää myös organisaation sisäistä materiaalia ja dokumentaatiota, mutta sen käytössä on pohdittava, mikä osa siitä on julkista ja millä tavoin se voidaan sisällyttää tutkimukseen.

1.4 Opinnäytetyön eteneminen

Tutkimus on aineistolähtöinen. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää määrällisten tekijöiden, kuten aloitteiden määrän, lisäksi henkilöstön näkökulmia ja kokemuksia, saatiin laadullisella tutkimuksella saatiin kerättyä parempaa ymmärrystä aloitetoiminnasta ilmiönä.

Aineisto on kerätty järjestelmällä teemahaastatteluja kuudelle organisaation työntekijälle. Haastattelut toteutettiin keväällä 2012. Perehdyin tarvittavaan tietoperustaan pitkälti jo ennen haastattelujen tekemistä. Tietoperustan rakentaminen auttoi muokkaamaan myös teemahaastattelun kysymykset sellaisiksi, että ne antoivat mahdollisimman hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Työssä käytetystä kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä kerrotaan tarkemmin luvussa kolme.

Teoriaperusta huomioidaan työn tuloksissa, mutta työn tulkintakehyksenä käytetään useita eri teorioita ja lähteitä. Tämä johtuu siitä, että aloitetoiminnasta ei ole olemassa vallitsevaa teoriaa tai mallia, johon saamani tulokset voisi peilata. Saatuja tuloksia verrataan yleisiin teorioihin, mutta tutkimuksellisia hypoteeseja ei näiden teorioiden perusteella muodosteta. Opinnäytetyön teoriaperusta on esitetty luvussa kaksi.

Aliluvussa 2.7 esitetään organisaation aloitetoiminnan nykytila. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tuloksia sekä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Luvussa viisi tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksista, luodaan kokonaiskuvaa tutkimuksesta sekä tarkastellaan tulosten luotettavuutta.

2 ALOITETOIMINTA JULKISHALLINNON ORGANISAATIOSSA

2.1 Aloitteen, idean ja innovaation määritelmät

Aloite voidaan määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Aloite (*initiative, suggestion*) on esitetty idea, joka määrittelee ongelman tai tavoitteen, esittää ratkaisuehdotuksen tai suunnitelman parannusta varten, ja kertoo kuinka ratkaisu parantaa organisaation tehokkuutta, taloudellisuutta tai vaikuttavuutta tai muulla tavoin hyödyttää organisaatiota. (Howard–Pittman 2006, 1–3.) Aloitteen tekeminen ja aloitteellisuus eroaa passiivisesta käyttäytymisestä, jossa työntekijä tekee, mitä hänet on määrätty tekemään. (Frese–Fay 2001, 3.) Aloitteellisuutta voi luonnehtia innovatiivisuuden arkisemmaksi muodoksi (Liukas 2012).

Innovaatiolla tarkoitetaan uutuutta, joka on toteutettu. Innovaatiolle asetetaan usein ehdoksi, että sen on oltava tuottava. (Taatala–Suomala 2008, 10.) Innovaatio tarkoittaa kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla hyödynnettyä tietoa ja osaamista (Tekes 2013). Innovaatio on prosessi, jossa idea tai keksintö muokataan arvoa luovaksi tuotteeksi tai palveluksi, josta asiakas on valmis maksamaan (WebFinance Inc. 2013). Tilastokeskuksen määritelmän mukaan innovaatio on ”yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote (tavara tai palvelu), yrityksen käyttöön ottama uusi tai olennaisesti parannettu prosessi, yrityksen käyttöön ottama uusi markkinointimenetelmä tai yrityksen käyttöön ottama uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä, työorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa.” (Tilastokeskus 2013.) Stähle ja Grönroos (1999) määrittävät innovaation tuotteeseen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyväksi uudistukseksi, jolla on arvoa kilpailutilanteessa. *Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen.*

Määritelmien mukaan innovaatio voi siis tarkoittaa itse tuotosta, joka on tullut markkinoille, tai prosessia, joka saa aikaan kaupallisesti hyödynnettävän tuotteen tai palvelun.

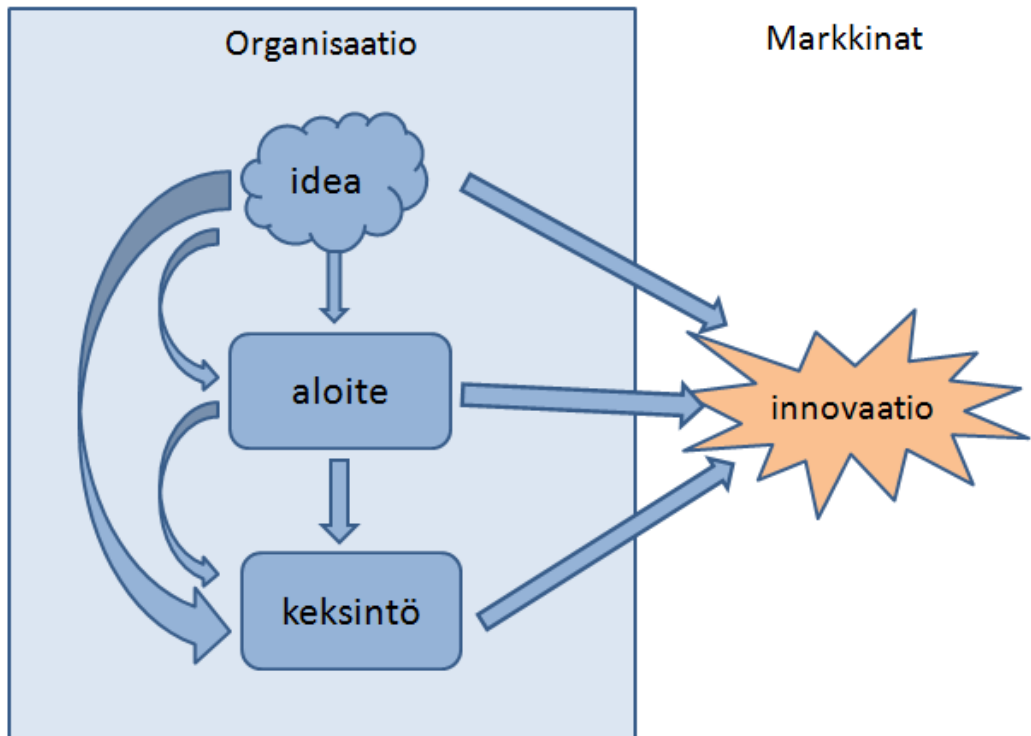
Keksinnöllä tarkoitetaan yleensä uuden tuotteen yksinkertaista prototyyppiä tai sen suunnitelmaa. Keksinnöstä voi tulla innovaatio, mutta vasta siinä vaiheessa, kun se on käynyt läpi tuotanto- ja markkinointiprosessin ja on levin-

nyt markkinoille. (Ståhle–Sotarauta–Pöyhönen 2004, 13.) Keksintö on uusi, eroaa aiemmin tunnetusta, on teollisesti sovellettavissa ja on Suomessa patentilla suojattavissa. Työsuhdekeksintölaki säätelee työsuhteessa syntyviä keksintöjä. (Salo 2009, 18.) Innovaatio voi olla kehitetty keksinnön perusteella, mutta innovaatio on keksintöä laajempi käsite (Hietala 2001).

Ideat voivat johtaa aloitteisiin tai toisaalta suoraan innovaatioihin. Idea voi syntyä joko sattumalta tai aktiivisesti etsimällä. Jos idean pohjana on tarve ratkaista jokin käytännön ongelma, voi se olla joko omien tavoitteiden saavuttaminen ja oman elämän parantaminen tai jonkin yleisemmän ongelman ratkaisu. Jälkimmäisestä on esimerkkinä organisaatiossa tehdyt kehityshankkeet. (Taatila–Suomala 2008, 50.) Tätä ajatuskuviota seuraten työntekijä voisi tehdä aloitteen myös jonkin kehityshankkeen perustamisesta liittyen aiheeseen, jonka näkee tärkeäksi parannuskohteeksi, vaikka ei itse työskentelisivikään kehitystehtävissä.

Yleiskielessä innovaatiosta puhutaan usein keksinnön tai idean synonyyminä. Innovaation ja aloitteen, keksinnön tai idean merkittävin ero on siinä, että innovaatio kuvaa **jo käyttöön otettua** tuotetta, prosessia tai menetelmää. Aloite on ehdotus, joka voi johtaa innovaatioon. (Taatila–Suomala 2008, 10.) Tässä työssä tarkastelen nimenomaan aloitteiden syntyprosessia.

Idean, aloitteen, keksinnön ja innovaation suhdetta on kuvattu seuraavassa kuviossa nro 1:



Kuvio 1. Idean, aloitteen, keksinnön ja innovaation yhteydet.

Luovuus (*creativity*) voidaan määritellä kyvyksi tehdä tai tuottaa jotain uutta ja yllättävää, joka tuo esille uusia ideoita, merkityksiä, tulkintoja, käytäntöjä ja tuotteita (Hautamäki 2010, 16).

Sisäinen yrittäjyys (*internal entrepreneurship*) tarkoittaa yrittäjämäistä toimintatapaa, jossa palkkatyössä oleva henkilö suhtautuu työhönsä sitoutuneesti, innostuneesti ja aloitteellisesti. Vaikka työntekijä ei ota taloudellista riskiä, liittyy riskinoton käsite myös sisäiseen yrittäjyyteen. Sisäinen yrittäjä on innovatiivinen työntekijä. (Etälukio 2013.)

Osallistaminen. Osallistava organisaatiokulttuuri on vastakohta autoritääriselle kulttuurille. Henkilöstöä osallistetaan pyrkimällä hyödyntämään heille kertynyttä osaamista ja ideoita. (Salomaa 2006, 25.)

Alaistaitoihin (*employee skills*) liittyy monia osa-alueita, jotka ovat oleellisia aloitteelliselle työntekijälle. Alaistaidot vaikuttavat siihen, miten työntekijä pystyy asioihin vaikuttamaan ja ajamaan tärkeäksi katsomiaan asioita: kiinnostus organisaatioon, sen strategiaan ja arvoihin, ymmärrys omasta roolista yrityk-

sen kokonaisuudessa sekä halu antaa ja vastaanottaa palautetta ovat tärkeitä alaistaitoihin kuuluvia ominaisuuksia. (Esimies.info 2013.)

Voimaannuttaminen (*empowerment*) laajimmassa merkityksessä on valinnan ja toiminnan vapauden laajennus. Se tarkoittaa yksilön vallan ja kontrollin lisäämistä niihin resursseihin ja päätöksiin, jotka vaikuttavat häneen itseensä. (The World Bank Group 2013, 11.)

2.2 Aloitetoinnin määritelmä

Aloitejärjestelmä on yksi ilmeisimmistä, mutta usein huomiotta jäävistä, tavoista hyödyntää työntekijöiden luovuutta (Lloyd 1996b, 1). Aloitetoinnin voi määritellä muodolliseksi proseduuriksi, jolla pyritään rohkaisemaan työntekijöitä edistämään rakentavien ideoiden esiintuomista organisaationsa toiminnan parantamiseksi (Dunn–Lloyd 1997). Yksinkertaisimmassa muodossaan aloitejärjestelmä tuo esiin työntekijöiden esittämiä aloitteita, luokittelee ne ja lähettää ne asiantuntijoille arvioitaviksi. Tämän jälkeen aloite voidaan ottaa käyttöön, ja aloitteen tekijä voidaan palkita. Vaikka aloite hylättäisiin, sen ehdottaja voidaan silti palkita symbolisella lahjalla. (Cooley–Helbling–Fuller 2001, 1.) Aloitetoinninta on siis eräänlainen määrämuotoinen sosio-tekniinen järjestelmä, jolla voidaan organisoida ihmisten innovatiivisuutta (Korpelainen–Lampikoski 1997, 147).

Aloitetoinnin alkeellisimpana muotona voidaan nähdä aloitelaatikko (*suggestions box*), jonne työntekijät voivat jättää ideoitaan. Strategiseen paikkaan sijoitettu aloitelaatikko ei vielä ole muodollinen aloitejärjestelmä – enintään se voi olla epämuodollinen järjestelmä. (Marx 1995.) Aloitejärjestelmä voidaan nähdä edeltäjänä hienostuneemmille, seikkaperäisemmille ja hinnaakkammille muutosjohtamisen mekanismeille. (Lloyd 1996b, 1.) Englanninkieliset termit aloitetoinnille tai -järjestelmälle ovat *suggestion scheme* (Iso-Britannia) tai *ideas programme* (USA/Eurooppa) (Denatale–Lucey 2009).

Muodollisia, strukturoituja aloitetoinnin muotoja on ollut olemassa jo yli sadan vuoden ajan. Aloitetoinnin nopeampi kasvu alkoi toisesta maailmasodasta, kun hallitukset ja organisaatiot ymmärsivät työntekijöiden kokemuksen merkityksen tuottavuudelle. (Lloyd 1999, 1–2.)

Japanilaisia yrityksiä on pitkään pidetty parhaina aloitetoiminnan ja jatkuvan kehittämisen prosesseissa. Japanilaista mallia kutsutaan nimellä *kaizen*, mutta se voidaan nähdä tehottomana, koska ideoiden arvioinnille, toteuttamiselle ja palkitsemiselle annetaan hyvin vähän huomiota (Lloyd 1999, 3). Toisaalta *kaizen* sisältää ajatuksen, että ei pidä pysähtyä tyytyväisyyteen saavutettuun nykyisiin standardiin, vaan standardien tulee olla evolutionaarisia ja sopeutua muuttuviin oloihin ja tiedon lisääntymiseen. (Lumijärvi–Jylhäsaari 1999, 63.)

Aloitetoimintaan ei Suomessa juuri ole normeja. Aloite voikin koskea mitä tahansa pientä tai suurta parannusta työpaikalla, ja työnantaja saa käyttää sitä milloin tahansa, vaikka heti. (Salo 2009, 19.)

2.3 Aloitetoiminta organisaation kehittämisen välineenä

2.3.1 Mihin organisaatio tarvitsee aloitetoimintaa?

Miksi tarvitaan aloitetoimintaa? Solatie ja Mäkeläinen (2009, 19–23) näkevät innovoinnin syinä taloudellisten tulosten saamisen, kilpailuedun kasvattamisen, yrityksen imagon ja rekrytointinäkökulman ja sijoittajien kiinnostuksen. Nämä syyt eivät välttämättä ole yhtä oleellisia sellaiselle valtionhallinnon organisaatiolle, jolla ei ole markkinoilla kilpailuasetelmaa. Työn mielekkyys sen sijaan pätee jokaiseen työpaikkaan ja ihmiset ovat tyytyväisempiä työhönsä, jossa voi vastata tulevaisuuden mahdollisuuksiin (Solatie–Mäkeläinen 2009, 26).

Aloitetoiminnan yleistymiseen vaikuttaa mm. työntekijöiden kohonnut koulutustaso sekä halu kontrolloida kustannuksia ja samanaikaisesti parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua (Bassford–Martin 1996, vii). Pienentyneiden kustannusten lisäksi aloitteet voivat lisätä tuloja sekä parantaa laatua ja prosesseja. Muodollinen aloitetoiminta voi tehostaa kommunikaatiota organisaation sisällä, koska se innostaa työntekijöitä keskustelemaan tavoista parantaa omaa työtään. Aloitteet voivat vähentää muutosvastarintaa, koska työntekijät hyväksyvät paremmin muutokset, joiden luomisessa ovat olleet itse mukana. Keskitetty aloitetoiminta ulottaa parhaimmat ideat ja käytännöt koko organisaatioon, jolloin kaikki voivat hyötyä parannuksista. (Bassford–Martin 1996, 6.)

Aloitetoiminnasta on hyötyä myös työntekijöille, jotka tekevät aloitteita. Aloitteiden tekeminen lisää yhteistyötä, ja niistä usein myönnetään konkreettisia palkkioita, kuten rahaa, esineitä tai ylimääräisiä vapaapäiviä. Myös ei-rahallinen tunnustuksen myöntäminen vahvistaa moraalia. Luovuus lisääntyy ilmapiirissä, jossa rohkaistaan parannusideoiden tekemiseen ja esittämiseen. Työprosessien parantaminen johtaa siihen, että itse työn tulos on heti alkuun laadukkaampaa, eikä työtä tarvitse parannella ja muokata paljon jälkikäteen. Aloitetoiminta tehostaa ammatillista kehittymistä laajentamalla näkökulmaa omaan työhön ja koko organisaation toimintaan. (Bassford–Martin 1996, 7.)

Lisäksi käyttöön otetuista aloitteista on usein hyötyä myös asiakkaille. Aloitteet voivat tuottaa parempaa laatua, nopeampaa palvelua, uusia tuotteita ja palveluita sekä matalampia hintoja, ja tällä tavoin siis lisäarvoa asiakkaille. (Bassford–Martin 1996, 8.)

Organisaatioiden perinteinen aloitetoiminta on lähinnä kohdistunut tuotantoympäristössä organisoituun kehittämistoimintaan. Aloitetoiminta muistuttaa kin innovaatioprosessin alkupäätä. Kummassakin pyritään tunnistamaan kehittämismahdollisuuksia sekä tuottamaan ja viemään eteenpäin ideoita. (Moisio–Lempiälä–Haukola 2009, 70.) Henkilökunnan tulee hallita menettelytavat ideoiden luomiseksi ja käsittelemiseksi (Korpelainen–Lampikoski 1997, 147). Toisin sanoen aloitejärjestelmän käyttö tulee opastaa ja markkinoida henkilöstölle.

Ekvallin mukaan organisaatioissa on aloitetoimintaa erilaisista syistä: taloudellisuus (yritys hyötyy parannuksista ja henkilöstö saa aloitepalkkioita), osallistuminen (aloitetoiminta on henkilöstön vaikutuskanava työhönsä), psykologia (parannusten keksiminen voi virkistää ja sitouttaa työntekijät yritykseen) ja yhteiskunnalliset syyt (parannukset voivat lisätä kilpailukykyä, aloitteet voivat lisätä työturvallisuutta – ja viihtyvyyttä). (Kauppinen 2012.)

Miksi työntekijät tekevät aloitteita? Tärkeimpiä syitä aloitteiden tekemiseen on Lloydin (1999, 5) mukaan

- työntekijöiden turhautuneisuus työn prosesseihin ja halu muuttaa niitä (23,2 %)
- halu parantaa organisaation menestystä (18,1 %)

- halu säästää organisaatiolta rahaa (17,9 %)
- henkilökohtainen tyytyväisyys (10,7 %)
- raha/lahjat (9,7 %)
- tunnustus (4,7 %)

Adairin (2009, 102) mukaan tunnustus ja saavutuksen tunne menevät rahan edelle, eikä raha ole päämotivaattori uusien ideoiden luomisessa.

Bassfordin ja Martinin (1996) mukaan uusia ideoita voi tulla organisaatioon monesta eri lähteestä, kuten johdolta, asiakkailta, konsulteilta, toimittajilta, yhteistyökumppaneilta, kilpailijoilta tai yliopistoilta. Menestyvä organisaatio kokoaa ideoita kaikkialta, mistä se niitä saa. Työntekijät ovat olennaisessa osassa ideoiden lähteenä, koska he ovat lähimpänä itse työtä, sen päivittäisiä ongelmia ja tehottomia toimintatapoja. Työntekijät tuovat mukanaan parhaat käytännöt aiemmilta työnantajilta, joten näihin perustuvat aloitteet ovat usein tehokkaimpia kaikista. Työntekijät pystyvät näkemään, miten huonot käytännöt voivat tuhata aikaa ja materiaaleja. Aloitteiden esittäminen on kuin positiivisella tavalla tarttuva tauti. Ideoiden esittäminen ja niistä palkitseminen yleensä johtaa uusiin aloitteisiin tulevaisuudessa. (Bassford–Martin 1996, 13.)

2.3.2 Perinteisen aloitejärjestelmän ongelmia

Perinteisissä aloitejärjestelmissä on heikkoja puolia. Rahaan perustuvat palkinnot tukahduttavat helposti pienet ideat, aloitteiden käsittely kestää kauan eikä näy aloitteen tekijälle millään tavoin, aloitteita saattaa hävitä ja vain pieni osuus aloitteista hyväksytään ja otetaan käyttöön. Amerikkalaisen yhdistyksen (Employee Involvement Association) mukaan vuonna 1991 vain 33 % jäsenyrityksissä esitetyistä aloitteista hyväksyttiin ja toteutettiin. Aloitteen tekijällä ei ole juurikaan osuutta aloitteen toteutuksessa eivätkä aloitejärjestelmät rohkaise tiimityöhön. Kenelläkään organisaatiossa ei ole riittävästi aikaa aloitteiden käsittelyyn. (McDermott–Mikulak–Beauregard 1993, 40–44.) Toisaalta JTO:n aloitekyselyn mukaan teollisuuden työpaikoissa käsitellyistä aloitteista palkittiin 53,9 % ja aloitteiden määrä sataa henkeä kohti oli noussut nelinkertaiseksi 20 vuodessa (Kauppinen 2012). Voikin olla, että käytössä olleet aloi-

tejärjestelmät ovat parantuneet ja aloitteiden määrä yleisesti lisääntynyt 1990-luvun alusta.

Ongelmat perinteisissä aloitejärjestelmissä voivat liittyä myös aloitetoiminnan rajaamiseen vain tietyille, ”kelvollisille” henkilöille – esimerkiksi vakituisille työntekijöille - ja aloitteen tekijöiden rajattuun mahdollisuuteen olla itse mukana aloitteidensa käyttöönotossa (McDermott ym. 1993, 35).

Perinteisen aloitelaatikon käyttämisessä on se ongelma, että siihen lähetetyt, johdolle osoitetut ideat tuntuvat usein häviävät mustaan aukkoon. Näin käy varmasti etenkin, jos aloitejärjestelmä on pystytetty kasaan hetken mielijohteesta, ilman huolellista suunnittelua. (Dahl 2010.) Tällaisessa järjestelmässä työntekijän osallistuminen aloitteeseen päättyy aloitteen esittämiseen. Joku muu taho on vastuussa aloitteen toteuttamisesta, eikä tällä taholla välttämättä ole kiinnostusta ideaa kohtaan. (McDermott ym. 1993, viii)

Perinteisen aloitetoiminnan huonona puolena voidaan pitää sitä, että se ei juurikaan hyödynnä tiimiluovuutta. Aloitetoiminta on hyvin yksilöllinen innovaatiojärjestelmä. Organisaatio voi halutessaan käyttää esim. Adairin (2009, 102-103) kuvaamia laaturyhmiä (*Quality Circles*) esille tulevien ongelmien ja niiden ratkaisujen kuvaamiseen ja toteuttamiseen. Hyvin toimiva ryhmä tai ideointitiimi voi edistää huomattavasti ideoiden syntymistä. Jos tietoa jaetaan muille tiimin jäsenille, uusia ajatuksia voidaan tuottaa jopa moninkertaisesti yksittäin tehtyyn ideointiin verrattuna. (Taatila–Suomala 2008, 64.)

2.3.3 Onnistuneen aloitejärjestelmän rakentaminen

Aloitejärjestelmän suunnittelun tulisi lähteä organisaation strategiasta: mitä aloitetoiminnalla tavoitellaan ja miten henkilöstön halutaan osallistuvan. Aloitetoiminta voi kuulua jatkuvan kehittämisen tai työntekijöiden osallistamisen osa-alueisiin. Strategisiin tavoitteisiin voidaan liittää innovaatiot, palkitsemisjärjestelmä ja työntekijöiden rohkaiseminen osallistumaan päätöksentekoon (Ahmed 2009, 161–162). Periaate, jonka mukaan kaikkea toimintaa voidaan parantaa, on myös osa laatujärjestelmää. Organisaation tulisi omaksua innovatiivinen toiminta osaksi sen identiteettiä. (Bassford–Martin 1996, 15.) Aloitetoiminta voi näin ollen olla osa sekä laatujärjestelmää että strategisia tavoitteita.

Muodollinen järjestelmä ja prosessi. Ideoiden hyvään hallintaan vaaditaan muodollinen järjestelmä. Muodollinen aloitejärjestelmä auttaa tunnistamaan ideat, käsittelemään niitä reilusti ja toteuttamaan ne. Aloitetoimiston (aloite-ryhmän) henkilöt auttavat työntekijöitä tunnistamaan parannusideat. Kun työntekijät tietävät, että heidän ideansa ovat tervetulleita, niitä ollaan valmiita esittämään, eikä ole pelkoa, että ne jäisivät käsittelemättä tai että niitä pidettäisiin naurettavina. Aloitteita varten on olemassa selkeä prosessi: aloitteet esitetään tiettyyn paikkaan. Aloitejärjestelmä mahdollistaa sen, että työntekijät voivat olla mukana aloitteiden kehittämisessä alusta loppuun asti. Järjestelmälle ja aloitteiden kehittämiselle myönnetään omat resurssinsa. (Bassford–Martin 1996, 17.)

Aloitejärjestelmä ei saisi proseduurina olla liian monimutkainen eikä byrokrattinen. Yksinkertaiseen järjestelmään työntekijät uskaltavat esittää myös yksinkertaisia, mutta silti tehokkaita aloitteita. (Lloyd 1996b, 1.) Aloitejärjestelmän tulee olla yksinkertainen käyttää sekä aloitteen esittäjälle että aloitetoiminnan hallinnolle. Järjestelmän vastuiden tulee olla helposti siirrettävissä henkilöstövaihdosten myötä. (Lidström 2004, 15–16.)

Aloitejärjestelmästä tehdään kustannuspaikka, jotta voidaan seurata sille kohdistuvia kustannuksia. Pitkän tähtäimen tavoitteena pitäisi olla aloitejärjestelmän saaminen tulosityksiköksi, jos vain organisaation johto antaa siihen mahdollisuuden. Järjestelmällä tulisi olla oma budjettinsa, joka on riittävä rahoittamaan palkinnot, toimistotarvikkeet, mainosmateriaalin tulostukset ja muut toimintakulut, kuten ylläpitäjien palkat ja kilpailujen rahoitus. (Marx 1995) Jotta aloitejärjestelmä voisi olla kustannuspaikka tai tulosityksikkö, tulee siihen kuluva työaika seurata. Valtionhallinnon organisaatioita varten tehdyn Valtiokonttorin Kieku-seurantakohdemallin mukaan aloitetoiminta kuuluu henkilöstöhallinnon tehtäviin (Halonen 2010, 66–67): '9999 616 000 Muut henkilöstöhallinnon tehtävät' → 'henkilöstöhallinnon muut erittelemättömät menot kuten esim. ansiomerkit, aloitetoiminta'. Aloitetoimintaan kuluvan työajan sijoittaminen erittelemättömiin menoihin ei kuitenkaan edesauta kustannusten seuraamista.

Organisaation johdon sitoutuminen ja ilmapiiri. Organisaation johdon sitoutuminen aloitejärjestelmään nähdään monissa lähteissä (mm. Lloyd

1996a, 1996b; Marx 1995; Lidström 2004, 19) ensisijaisen oleellisena edellytyksenä sen onnistumiselle. Aloitteiden vähyyuskään ei välttämättä johdu aloitejärjestelmästä itsestään, vaan usein johtajuuskäyttäytymisestä. Göran Ekvall on ruotsalainen emeritusprofessori Lundin yliopistossa ja tutkinut paljon luovuutta ja muutosta organisaatioissa. Ekvall oli havainnut, että organisaatioissa esiintyvä luovuus ja sen määrä riippuu organisaation ilmastosta. Johtajuuskäyttäytyminen on suurin yksittäinen tekijä, jolla on luovuuteen vaikutusta. (Spears–Lawrence 2002, 261.) Lidström (2004) tutki aloitetoimintaa eräässä ruotsalaisessa teollisuusyhtiössä ja piti johdon sitoutumista tärkeänä parannettavana seikkana muuten suhteellisen hyvin toimivassa aloitejärjestelmässä. Johdon toimenpiteiksi ei riitä päätösten allekirjoittaminen, vaan sen on annettava selvä tukensa kaikkeen aloitetoimintaan liittyvään työhön. Jos johto pitää aloitetoimintaa tärkeänä, motivoi se sekä aloitteiden tekijöitä että niiden käsittelijöitä osoittamalla aloitteiden eteen tehtävän työn arvon. (Lidström 2004, 38.)

Organisaation johdon pitää sitoutua aloitetoiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. On tärkeää asettaa selkeät tavoitteet ja kytkeä ne käynnissä oleviin strategisiin kehittämishjelmiin, kuten laadun kehittämishjelmaan. Organisaatiolle voi olla hyödyksi tutkia muiden organisaatioiden menestyksellistä aloitetoimintaa käyttäen benchmarkingia eli vertailuanalyysiä. Näin etsitään tapoja siirtää parhaita käytäntöjä organisaatiosta toiseen. (Korpelainen–Lampikoski 1997, 148.)

Organisaatioon pitäisi luoda oikeanlainen ilmasto aloitejärjestelmiä kohtaan. Organisaation johtamistyyli vaikuttaa työntekijöiden osallistumiseen aloitejärjestelmään – ihanteellinen johtamistapa olisi McGregorin Theory Y, jossa johtajat uskovat alaistensa olevan luovia ja kekseliäitä ja jopa etsivän vastuuta. Avoin ja osallistava organisaatiokulttuuri on myös tärkeä osa hyvää organisaation ilmasto. Tämän vastakohtana on suljettu ja itsevaltainen kulttuuri, jossa aloitejärjestelmät eivät toimi yhtä menestyksekkäästi. (Marx 1995.) Kun organisaation johto avaa väylän kommunikaatiolle ja pyytää työntekijöiltä palautetta, voi se tuntea menettävänsä kontrollin. Todellisuudessa tällainen toiminta kuitenkin voimaannuttaa (*empower*) työntekijöitä, ja voimaantunut työvoima on hyvä asia liiketoiminnalle. Jättämällä huomiotta henkilöstön panoksen, organisaatio jättää käyttämättä myös mahdollisuuden vähentää hen-

kilöstökuluja. Jos ihmiset kokevat, ettei heidän mielipiteellään ole merkitystä, he vaihtavat työpaikkaa. Ideoiden hylkääminen on siis rahan hukkaamista. (Coleman 2007.) Yksilöiden täytyy tuntea olonsa varmaksi sen suhteen, että heidän esittämänsä ideat otetaan hyvin vastaan (Kanter 1987, 181). Aloitejärjestelmä pitäisi nähdä tärkeänä johtamisen työkaluna tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisessa, eikä jonkinlaisena työntekijöiden luontoisetuna (Marx 1995).

Johdon on pysyttävä kärsivällisenä, etenkin uuden tai vastikään muokatun tai parannellun järjestelmän kanssa. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamiselle on annettava riittävästi aikaa, esimerkiksi mahdollisimman monen työntekijän osallistumiselle järjestelmään. (Marx 1995.)

Resurssien tarjoaminen aloitteellisuudelle. Jos organisaatio arvostaa innovatiivisuutta, se tulee esille paitsi viestinnässä, myös konkreettisten tukitoimien kautta, kuten antamalla toiminnalle resursseja. Jos uuden kehittämistä ei pidetä osana varsinaista työtä, vaan sen oletetaan tapahtuvan ihmisten omalla ajalla tai ylitöinä, on tulosten syntyminen epätodennäköistä. Ajan ja muiden resurssien tarjoaminen innovaatiotoimintaan on yksi sen merkittävimpiä edellytyksiä. Myös organisaation palkitsemis- ja tunnustuskäytännöt viestivät konkreettisesti, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan ja mitä taas pidetään toissijaisina tai epätoivottuina. (Stähle ym. 2004, 90.) Annetaanko ideoista, aloitteista tai esimerkiksi omaehtoiseen koulutukseen hakeutumisesta tunnustusta? Jos johto uskoo innovaatiotoiminnan luovan arvoa yritykselle, niin siihen tulisi investoida aikaa, rahaa ja tilaa. Työntekijät voivat käyttää tietyn osan työajastaan ideointiin, ja työpaikalla on erillisiä tiloja, jotka kutsuvat innovoimaan (Solatie–Mäkeläinen 2009, 69–70).

Hyvä peruseriaate on se, että jokainen henkilö pystyy luomaan parannusideoita. Vaikka jotkut henkilöt näyttävät olevan muita innovatiivisempia ja luovempia, niin kaikki pystyvät esittämään uusia ideoita harjoituksen ja motivaation avulla. (Bassford–Martin 1996, 16.) Uusien ideoiden kehittäminen tapahtuu usein ryhmissä, jotka voivat työllistää myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä. (Stähle ym. 2004, 67.) Tämä herättää kysymyksen siitä, voidaanko ideasta aikaansaatu aloite kirjata useamman henkilön nimiin ja voivatko aloitteentekijöinä toimia myös organisaation ulkopuoliset henkilöt.

Selkeät tavoitteet. Organisaatioiden aloitetoiminnalla on oltava säännöt, joissa kerrotaan, mitkä ovat aloitetoiminnan tavoitteet, tarkoitus ja aloitteen määritelmä. Julkisesti helpoimmin saatavilla ovat eri kaupunkien, kuntien, oppilaitosten sekä joidenkin yritysten aloitetoiminnan säännöt. Tavoitteiksi on useimmiten kirjattu mm. seuraavia asioita:

- kannustaa henkilöstöä oman työpaikkansa ja työympäristönsä kehittämiseen (Raisio Oyj 2012.)
- edistää omatoimista työn ja työympäristön jatkuvaa kehittämistä (Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä 2001.)
- edistää yhteistyötä ja saada hyvät ideat käyttöön sekä innostaa mahdollisimman moni mukaan työyhteisön kehittämiseen (Oulun kaupunki 2004.)

Aloitetoiminnan tavoitteet ovat eri organisaatioissa melko samantyyppisiä ja painottuvat työyhteisön kehittämiseen.

Aloitetoimintaa edistää se, että järjestelmälle annetaan persoonallinen nimi, jonka avulla sitä voi promotoida ja siitä tulee kaikille helposti tunnistettava. Järjestelmän voi pitää tuoreena mm. julisteilla. (Denatale–Lucey 2009.) Organisaation johdon tulee olla mukana aloiteprosessissa ja olla päättäväinen saadakseen aikaan paljon uusia ideoita. Aloitejärjestelmä on pidettävä yksinkertaisena, sillä monimutkainen ja byrokraattinen järjestelmä ei ole kovin tehokas. (Adair 2009, 100–101.)

Johto voi esittää henkilöstölle täsmäkysymyksiä, joilla pyritään saamaan ideoita joiltakin tietyiltä osa-alueilta (esim. energiankulutuksen vähentäminen) (Adair 2009, 100–101; Denatale–Lucey 2009). Myös Solatien ja Mäkeläisen (2009, 60) mielestä vapaa ja avoin innovointiohjelma johtaa usein siihen, että esitettyjä ideoita on vaikea viedä eteenpäin. Yhteinen, rajattu tavoite tekee ideaalatiikon hallinnasta helpompaa.

Hienostikaan suunnitellusta aloitejärjestelmästä ei ole hyötyä, jos se ei toimi. Aloitteiden käsittely ei saa kestää kohtuuttoman kauan, eivätkä ne varsinkaan saa jäädä kokonaan käsittelemättä. (Denatale–Lucey 2009.) Esimerkkinä epäonnistuneesta aloitteen käsittelystä on Oulun kaupungille aloitteen

tehnyt henkilö, joka oli joutunut odottamaan aloitteensa käsittelyä viisi vuotta ja päätti kirjoittaa asiasta paikallislehden yleisönosastoon (Viholainen 2011).

Olisi myös ymmärrettävä, että uuden kehittäminen on epävarma ja hallitsematon prosessi, jonka lopputulosta ei voida kontrolloida tai ennustaa edeltä käsin. (Stähle ym. 2004, 92.) Aloitetoiminnassakin siis tarvitaan tietyn verran riskin ottoa. Johtajien tulisi tunnistaa myös aluksi epäkelvosta tuntuvista ideoista mahdollisesti hyödylliset osat. Idea voi olla kokonaisuutena toteuttamiskelvoton, mutta osiltaan hyödynnettävissä. Tämä vaatii kykyä työskennellä keskeneräisten asioiden kanssa. (Adair 2009, 81.)

Aloitetoiminnasta raportointi. Jotta johto voisi tukea aloitejärjestelmää, sen on tiedettävä järjestelmästä tarpeeksi. Tämän vuoksi on tärkeää tuottaa säännöllisiä raportteja – vähintään kerran kuussa. Raportit tuovat esiin sen, miten hyvin aloitejärjestelmän toiminnot saavuttavat sen ennalta määrätyt tavoitteet. Kun johdolla on saatavissa tuoretta, raportin muodossa olevaa tietoa aloitteista, on heidän mahdollista tehdä aloitejärjestelmää koskevia hyviä päätöksiä. (Marx 1995.)

Organisaation johto käyttää raporteista saamaansa tietoa suunnitellessaan ennakoivasti tulevaisuutta. Johdon pitäisikin olla täysin tietoinen aloitejärjestelmän perusteista: sen tarkoituksesta ja tavoitteista, aloitteen keskimääräisestä elinkaaresta, keskimääräisestä investoinnin tuotto prosentista (*return on investment*) per aloite, ja mistä tahansa muusta osa-alueesta, joka voi vaikuttaa aloitejärjestelmään liittyvään päätöksentekoon. Aloitejärjestelmän raporttien tulee kuulua johtoryhmän asialistalle, mukana tulosten tarkastelu ja tulevaisuuden suunnitelmat. (Marx 1995.)

Seuraavassa taulukossa on kuvattu esimerkki aloitejärjestelmästä tulostettavasta raportista.

Taulukko 1. Aloitejärjestelmän tuottama raportti per kuukausi/vuosi (mukaihen Marx 1995).

Raportointikohde	Kuluva kk/vuosi	Vastaava ajanjakso edellisvuodelta
Saatujen aloitteiden määrä		
Osallistuneiden aloitteen tekijöiden määrä		
Arvioitujen aloitteiden määrä		
Keskimääräinen aloitteen käsittelyaika		
Hyväksytyjen aloitteiden määrä		
Hylättyjen aloitteiden määrä		
Maksettujen palkkioiden kokonaissumma		
Keskimääräinen palkkio per aloite		
Järjestelmän ylläpidon kokonaiskustannukset		
Arvioidut ensimmäisen vuoden kokonais- säästöt hyväksytyistä aloitteista		
Keskimääräinen säästö per hyväksytty aloite		
Pienin yksittäinen palkkiomaksu		
Korkein palkkiomaksu		
Maksettujen palkkioiden kokonaissumma aineellisista aloitteista		
Maksettujen palkkioiden kokonaissumma aineettomista aloitteista		

Aloitetoiminnan mittaaminen. Työelämän toimintaa, myös luovaa työtä, voidaan pyrkiä mittaamaan. Tärkeää luovan työn mittaaminen on niillä aloilla, joilla itse työn ydinprosessi muodostuu luovasta toiminnasta, kuten tuotekehityksessä ja mainonnan suunnittelussa. Yksi siihen liittyvistä suorituskykymitareista on syntyvien keksintöjen tai innovaatioiden määrä. (Pitkänen 2000, 128.) Vaikka aloitetoiminnassa ei olekaan kyse valmiiden keksintöjen tai kaupallistettujen innovaatioiden tuomisesta markkinoille, voitaisiin innovatiivista ja luovaa ajattelua mitata myös tehtyjen aloitteiden määrällä.

Valtionhallinnon arkkitehtuurin suunnittelu -hankkeessa on esitetty malli kustannus-hyöty -analyysille, joissa käytetään Julkishallinnon Tulosprismaa. Yksi tulosprisman peruskriteereistä on Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen, johon kuuluu osa-alueena Henkilöstön motivointi ja aktiivinen osallistuminen: ”Oma-aloitteisuus, osallistuminen kehittämishankkeisiin, mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen, osallistuminen aloite-toimintaan, ryhmä- ja tiimityöskentelyyn yhteisten tavoitteiden saavuttami-

seksi, oma-aloitteisuuden ylläpito ja tukeminen.” (Valtiovarainministeriö 2007.)

Työntekijöitä voi osallistaa mukaan aloitetoimintaan mm. koulutuksen avulla. Valtiovarainministeriö (2006, 22; 25) suosittelee aloitetoiminnan ottamista mukaan organisaation tietoturvakoulutukseen erilaisten henkilöstölle suunnattujen kyselyiden ja riskien arvioinnin ohella. Johtamistaidon Opisto (JTO), nykyisin MIF - Management Institute of Finland järjestää koulutuksia ja tutkimuksia aloitetoiminnasta (Management Institute of Finland 2013). Aloitetoiminnasta järjestetään myös seminaarityyppisiä tapahtumia, mm. 'Aloite 2013' Oulussa 23. –24.1.2013 (POHTO 2013).

Aloitejärjestelmän toimintoja voi käyttää mittapuuna arvioitaessa osaston kehitystä ja esimiehen tehokkuutta. Työntekijöiden asennetutkimuksilla voidaan päätellä aloitejärjestelmän tehokkuus ja saada näkemyksiä työntekijöiden asenteen parantamiseen aloitteellisuutta kohtaan. (Marx 1995.)

2.4 Aloiteprosessi

2.4.1 Aloiteprosessin määrittely

Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Prosessia voidaan ohjata siten, että tulokset tai suoritteet vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. Prosessijohtamisessa organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Prosessit ylittävät osastorajat ja prosesseille määrätään omistajat, jotka vastaavat prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. (Lecklin 2006, 123–124, 126.)

Vaikka yrityksillä on käytössä erilaisia prosesseja kaikkiin toimintoihinsa, vain harvalla on käytössä prosesseja innovointiin (Solatie–Mäkeläinen 2009, 41). Aloitetoiminta on mielestäni järkevää toteuttaa prosessimuotoisena toimintana, koska se ei kuulu suoraan minkään funktionaalisen organisaation tehtäviin. Kyseessä on prosessi, jonka tavoitteena on kehittää organisaatiota monella eri tavalla. Kehittämistavoitteiksi voidaan asettaa mm. kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen sekä laadun ja palvelujen parantaminen (Lecklin 2006, 128).

Aloitetoiminta on organisaation sisäinen prosessi, joten se kuuluu tukiprosesseihin. Voitaisiin myös ajatella, että aloitetoiminta on jatkuvan toiminnan kehittämisen osa- tai alaprosessi.

Prosessinomistaja on rooli, jota voi verrata funktionaalissa organisaatiossa tulosityksikön tai osaston johtajaan. Prosessinomistajan vastuisiin kuuluvat mm. prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen ja prosessihenkilöstö (resurssien hankinta ja toiminnan tehokkuus). (Lecklin 2006, 130–131.) Prosessia tulee kehittää jatkuvan kehittämisen kautta, johon kuuluvat vaiheet Nykytilan kartoitus – Prosessianalyysi – Prosessin parantaminen (Lecklin 2006, 134). Mielenkiintoinen ajatusmalli syntyy, kun ajatellaan aloitetoimintaa prosessina, jota itseään tulee kehittää jatkuvasti, ja aloitetoiminnan tuotteita ideoina, joilla kehitetään organisaatiota jatkuvasti.

Prosessista tulee laatia prosessikuvaus, johon kuuluu myös mittaus- ja ohjausjärjestelmä, joka kerää palautetta prosessista sen aikana ja jälkeen. Prosessista kannattaa laatia sanallinen yleiskuvaus sekä graafinen prosessikaavio. Prosessikaavio on pelkistetty ja esittää prosessin eri vaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt ja funktiot. Prosessikaavion tulisikin mahtua yhdelle sivulle. Vuokaavio taas on tekniikka, jolla kuvataan prosessin yksityiskohdat. Vuokaavio täydentää prosessikaavion työohjekuvauksena. (Lecklin 2006, 140–141; 179.) Toisaalta vuokaavio voi olla yksi ensimmäisiä tehtäviä prosessin kehittämisessä heti, kun prosessi on tunnistettu. (Lumijärvi–Jylhäsaari 1999, 61.) Tehtäessä prosessista arviota, olisi hankittava sekä asiakkaan että oman henkilöstön arvio (Lecklin 2006, 142). Aloitetoimintaprosessissa asiakkaina toimivat henkilöstö eli sisäiset asiakkaat. Prosessien arvioinnista ja kehittämisestä yleisesti on olemassa runsaasti kirjallisuutta.

Aloiteprosessi on sukua innovaatioprosessille. Innovaatioprosessin kaksi päävaihetta ovat uusien ideoiden kehittäminen ja niiden toteuttaminen. Nämä kaksi vaihetta vaativat erilaisia kykyjä: uusien ideoiden kehittäminen vaatii kykyä luovaan ajatteluun ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen, kun taas ideoiden toteuttaminen edellyttää kykyä toimia järjestelmällisesti. (Stähle ym. 2004, 12.) Aloiteprosessissa voidaan myös nähdä nämä kaksi vaihetta: ideointi ja toteuttaminen.

Innovaatioprosessi voidaan nähdä yhtenä organisaation pääprosesseista johtamisprosessien, asiakkuuksien hallintaprosessien sekä tilaus- ja toimintaprosessien rinnalla. Hyvä prosessi takaa sen, etteivät ideat häviä eikä näennäisesti hulluja ideoita päästä heti ampumaan alas. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 164–165.)

Hyvän innovaatioprosessin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat:

1. Järjestelmää on mieluista käyttää, koska se inspiroi innovatiivisuuteen.
2. Järjestelmä pystyy ottamaan sisäänsä kymmeniä tai satoja ideoita kerrallaan.
3. Ideoiden arviointikriteerit perustuvat halun luoda kilpailuetua ja synnyttää jotain täysin uutta.
4. Järjestelmä ei tasapäistä ideoita tai tuota lopputulokseksi pelkkiä kompromisseja.
5. Järjestelmä parantaa ideoita prosessin aikana. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 173.)

2.4.2 Aloitteiden käsittely

Hyvä tapa käsitellä aloitteita edellyttää, että aloiteprosessi on riittävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti määritelty.

Aloitteen määrittely. Aloiteprosessissa on kerrottava, millaiset ideat voidaan hyväksyä aloitteiksi.

Aloitteen on esitettävä ratkaisu ongelmaan, mahdolliseen ongelmaan, prosessiin tai tilanteeseen (Marx 1995).

Aloitteen määritelmässä kerrotaan yleensä, millaiset esitykset eivät täytä aloitteen määritelmää. Näitä voivat olla mm. seuraavanlaiset kategoriat:

- ongelman raportointi ilman ratkaisuehdotusta (Ahmed 2009, 157; Bassford–Martin 1996, 50)
- toistettu tai duplikaatti jo aiemmin tehdystä aloitteesta (Ahmed 2009, 157; Bassford–Martin 1996, 50)
- valitus tai epäkohta (Ahmed 2009, 157; Bassford–Martin 1996, 50)

- ehdotus, jonka aloitteen tekijä voi itse toteuttaa toiminnallaan tai omalla päätöksellään (Oulun kaupunki 2004)
- ehdotukset, joiden mukaan jatketaan nykyisen tavan tai proseduurin noudattamista (Bassford–Martin 1996, 50)
- ehdotuksia, jotka juontuvat johdon erityisistä pyrkimyksistä ongelman tutkimiseksi ja ratkaisemiseksi (Bassford–Martin 1996, 50)

Aloite voidaan määritellä miksi tahansa uudeksi ideaksi, joka edistää työn tekemisen prosessien parantamista. Aloite voi myös merkitä olemassa oleviin menettelytapoihin tehtyjä huomioita, joilla voidaan saavuttaa käytännön etuja ja positiivisia vaikutuksia mm. asiakastyytyväisyyteen, laatuun, tehokkuuteen, työn tuottavuuteen tai työympäristöön. (Ahmed 2009, 162–163.)

Aloitteen toteuttamiskelpoisuus. Ideoiden toteuttamiskelpoisuuden arviointi on huomattavasti vaikeampaa kuin ideoiden tuottaminen. Toteuttamiskelpoisuutta tulee arvioida kahdella tavalla:

- Onko idea (aloite) jo keksitty ja toteutettu
- Onko idean (aloitteen) toteuttaminen liian varhaista. Liian uusi ja moniulotteinen idea voidaan nähdä jopa uhkana totutulle toimintatavalle. (Taa-tila–Suomala 2008, 22)

Aloitteen eteneminen aloiteprosessissa. Työntekijöiden tekemät aloitteet käsitellään tavallisimmin jossakin toimikunnassa tai arvioijilla ja niihin pyydetään lausuntoja. Kirjallisuuden perusteella aloitteiden käsittelystä ei ole yhtä vallitsevaa mallia. Esitän tässä muutamia erilaisia tapoja aloitteiden käsittelystä aloitetoiminnan prosessissa.

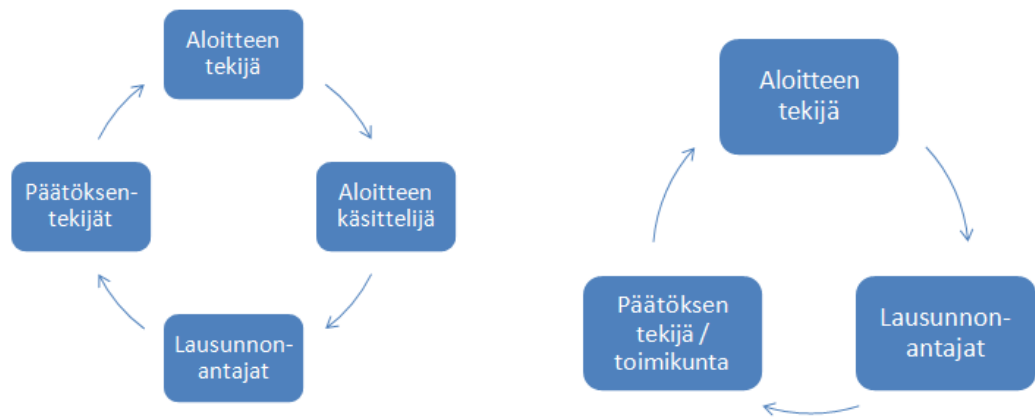
Marxin mukaan aloitteen esittäjän on allekirjoitettava aloite, vaikka järjestelmä tarjoaisi mahdollisuuden esittää aloitteita nimettömänä. (Marx 1995.) Toisaalta monissa yrityksissä aloitteita voi esittää myös suullisesti (Ahmed 2009, 163). Käytäntö vaihtelee myös siinä, vaaditaanko aloitteen esittämistä sitä varten tehdyllä lomakkeella tai järjestelmässä, vai hyväksytäänkö myös vapaamuotoiset aloitteet. Bassfordin ja Martinin (1996, 49) mukaan kaikki ideat on lähetettävä virallista aloitelomaketta käyttäen.

Aloitejärjestelmän hallinnoijaksi (*system manager*) olisi nimitettävä etevä henkilö. Tehtävään ei saa valita henkilöä, joka ei sovi minnekään muualle, vaan henkilöllä on oltava riittävä status ja arvovalta saadakseen tarpeellisen kunnioituksen muilta työntekijöiltä. Hallinnoijalle tulee valita varahenkilö, joka osaa hoitaa tehtäviä varsinaisen henkilön poissa ollessa. Järjestelmän hallinnoijalle sallitaan jonkin verran itsenäisyyttä tietyissä puitteissa, esim. järjestämällä osastokohtaisia kilpailuja sekä uusia palkitsemis- ja tunnustustekniikoita. (Marx 1995.)

Aloitteen vastaanottamisesta on ilmoitettava, ja vastaanottokuittauksen päivämäärä on lisättävä aloitteeseen (Marx 1995). Aloitteen vastaanottava henkilö on velvollinen ilmoittamaan, koska aloite käsitellään (Hakonen–Hulkko-Nyman 2011, 59). Idean tai ehdotuksen tekijän tulisi saada panoksestaan nopea vastaus. Idean ehdottajan ei pitäisi joutua odottamaan useita kuukausia vastausta organisaatioltaan. Jos aloitteeseen annetaan kielteinen vastaus, on tärkeää kertoa yksityiskohtaisesti, miksi näin on. Palaute tulisi antaa joko henkilökohtaisella kirjeellä tai mieluummin lyhyessä palaverissa aiheesta. Ideoiden hylkääminen ei vähennä motivaatiota niiden esittämiseen, jos annetut syyt hylkäämiseen on esitelty selvästi ja vakuuttavasti. (Adair 2009, 101.) Aloitteen tekijälle voidaan informoida hyväksytystä aloitteesta vaikkapa tekstiviestillä (Ahmed 2009, 163). Aloitteita käsiteltäessä pyydetään eri asiantuntijoilta lausuntoja. Lausunnonantajalle voidaan antaa muistutus, jos lausuntoa ei ole kirjattu neljän viikon aikana. (Johtamistaidon Opisto 2012, 4.)

Aloiteprosessi voi alkaa siten, että aloite kirjataan järjestelmään ja sille annetaan arkistotunnus/viitenumero (*reference number*). Vastuussa oleva organisaatioyksikkö arvioi ensin aloitteen kelpoisuuden. Palaute aloitteesta ja toimintasuunnitelma lähetetään (viikon sisällä) aloitteen tekijälle sekä vastuussa olevalle organisaatioyksikölle. Jos aloite ei ole kelvollinen ja se hylätään, aloitteen tekijälle annetaan yksityiskohtainen selvitys. Jos aloite on kelvollinen, palkkio lasketaan palkkiotaulukon mukaisesti. (Ahmed 2009, 163.) Aloitteen tekijälle voidaan antaa mahdollisuus seurata itse tekemiensä aloitteiden tilaa aloitejärjestelmässä, sekä selata muiden tekemiä aloitteita ja niistä tehtyjä päätöksiä. (OpenSpace 2013, 2.) Tällainen järjestelmä muistuttaa **aloitetietopankkia**. Tietopankki aloitteista ja niiden etenemisestä voi myös auttaa piristämään aloitetöimintää. (Korpelainen–Lampikoski 1997, 149.)

Seuraavassa kuviossa nro 2 on kaksi vaihtoehtoista esimerkkiä aloitteen kulusta aloitejärjestelmässä:



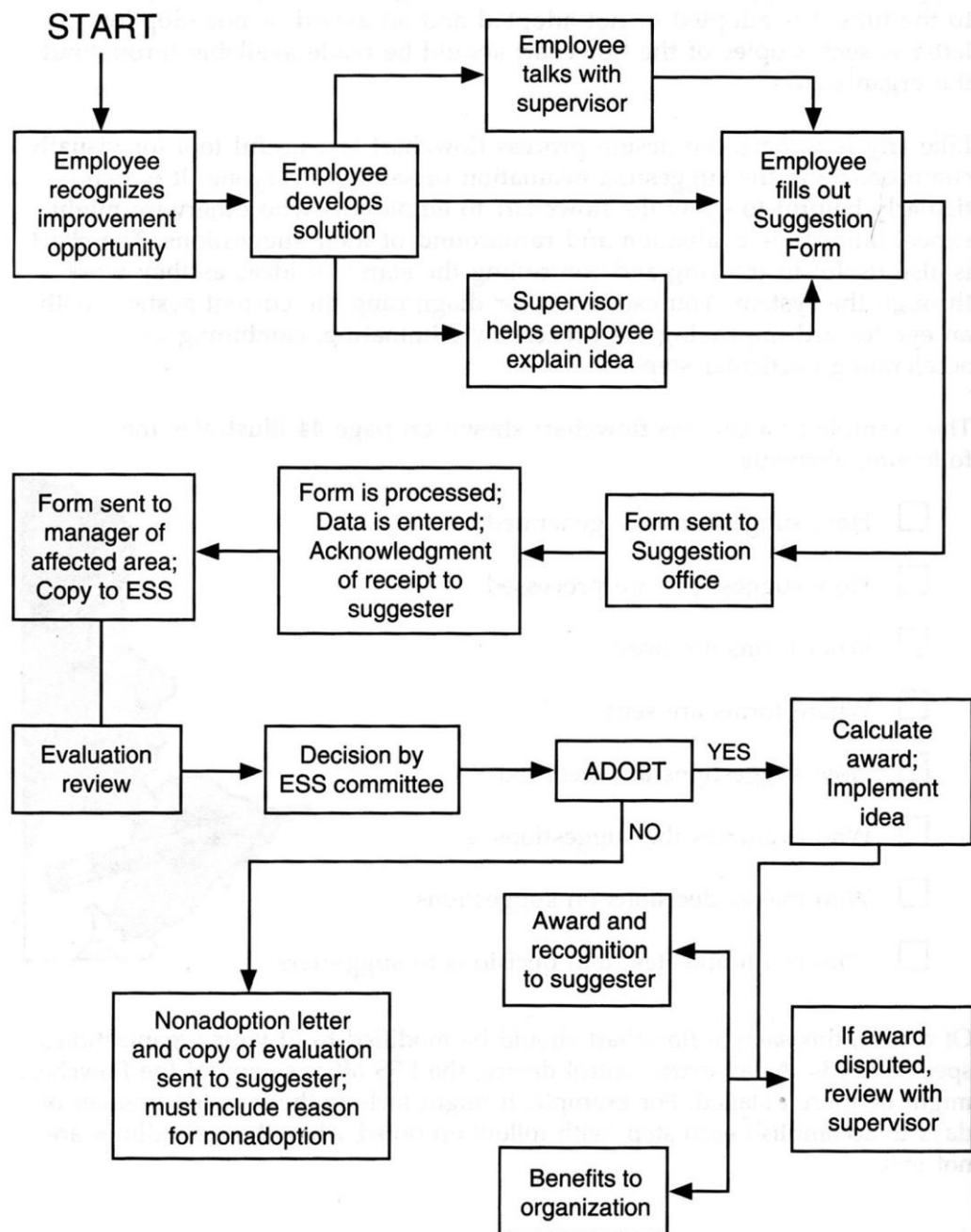
Kuvio 2. Aloitteen eteneminen aloitejärjestelmässä, kaksi mahdollista vaihtoehtoa (mukaillen OpenSpace 2013, 2-3).

Bassfordin ja Martinin mukaan aloitejärjestelmän prosessista tulee luoda prosessikaavio, jonka kukin organisaatio voi muokata omaan toimintaansa sopivaksi. Vuokaaviossa on kerrottava seuraavia asioita:

- miten aloitteet generoidaan
- miten aloitteita käsitellään
- mitä lomakkeita käytetään
- minne lomakkeet lähetetään
- miten aloitteet talletetaan
- ketkä arvioivat aloitteet
- ketkä tekevät aloitteita koskevat päätökset
- kuka tiedottaa lopulliset päätökset aloitteen tekijöille (Bassford–Martin 1996, 43).

Seuraavassa kuviossa nro 3 kuvataan esimerkki aloitejärjestelmän vuokaaviosta:

Employee Suggestion Plan System Flowchart



Kuvio 3. Aloitejärjestelmän prosessivuokaavio. (Bassford–Martin 1996, 44.)

Ahmed (2009, 157–158) tutki Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa sijaitsevan Dubai Aluminium Company Limitedin (DUBAL) vuodesta 1981 alkaen käytössä ollutta aloitejärjestelmää ja esitti siihen pohjautuvat löydökset. Web-pohjaisessa aloitejärjestelmässä on monia etuja paperilla esitettäviin aloite-ehdotuksiin verrattuna. Aloitteen esittäjillä on mahdollisuus etsiä tekemiään

aloitteita ja seurata niiden tilaa. Järjestelmään voidaan lisätä liitetiedostoja. Järjestelmässä on ominaisuus, jolla voidaan tuottaa ajantasaisia MIS (management information system) -raportteja luokiteltuja mm. aloitteiden tilan (esim. vireillä oleva), osaston tai työntekijän mukaan.

DUBAL-yhtiön käyttämässä aloiteprosessissa aloitteen vastaanottavat tarkastajat (*supervisor*) ovat tärkeässä roolissa. Tarkastajat kehittävät ja parantavat ehdotuksia ennen niiden lähettämistä eri osastoille. Alue-edustajat arvioivat aloitteiden validiteettia ja käyttökelpoisuutta, ja toimittavat tarkastajille aloitteen mukana toimintasuunnitelman 14 päivän sisällä. Aloitteiden palkitsemista varten alue-edustajat lähettävät ne 25 hengen arviointitiimille, joka kokoontuu kahdesti kuussa käymään läpi kaikki hyväksytyt aloitteet. Arviointitiimiin kuuluu jäseniä kaikilta tärkeimmiltä osastoilta, myös niiden johtohenkilöitä. Henkilöstöosasto prosessoi aloitteesta annettavan palkinnon. Tämä on henkilöstöosaston ainoa rooli aloiteprosessissa. (Ahmed 2009, 158–159.)

Aloitteen käsittelyn jälkeen aloitteen tekijälle voidaan antaa välittömästi palaute suullisessa muodossa. Myöhemmin palautteen saa myös kirjallisena. (Hakonen–Hulkko-Nyman 2011, 59.)

McDermott ym. esittelevät kirjassaan työntekijälähtöisen ideajärjestelmän (*Employee-Driven Idea System, EDIS*). EDIS eroaa perinteisestä aloitejärjestelmästä siten, että työntekijät käsittelevät omat aloitteensa loppuun asti. Ideaa tai aloitetta ei esitetä erilliselle komitealle. Tällainen järjestelmä voi kehittyä jatkuvan parantamisen projektitiimeistä. Menestyäkseen EDIS tarvitsee kuitenkin ympäristön, jossa se voi olla osa isompaa jatkuvaan kehittymiseen pyrkivää prosessia ja työntekijöiden osallistamista tiimityöskentelyn kautta. Jos työntekijät nähdään lähinnä kuluna, eikä niinkään voimavarana tai luovuuden lähteenä, ei EDIS-tyyppinen aloitejärjestelmä voi toimia. (McDermott ym. 1993, 27; 33.) Yleisin tapa käsitellä aloitteet on kuitenkin perustaa sitä varten jonkinlainen komitea tai toimikunta. Toimikuntaan voi kuulua eri henkilöstöryhmien sekä työnantajan edustajia (Salo 2009, 19.).

EDIS-aloitejärjestelmässä on neljä erilaista roolia, jotka kuvataan seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. EDIS-aloitejärjestelmän roolit ja niiden tehtävät (McDermott ym. 1993, 62; 92.)

Rooli	Kuvaus roolin tehtävistä
Idean esittäjä	Idean alullepanija, henkilö joka on keksinyt idean.
Ideamanageri	Koordinoi idean toteutusta, tuo idean käsitteestä todellisuudeksi.
Idean asentaja (<i>idea installer</i>)	Auttaa ideamanageria idean toteuttamisessa.
Ideavalmentaja (<i>idea coach</i>)	Toimii valvojana idean esittäjälle. Ideavalmentajan tehtävänä on järjestelmän ensimmäisen vuoden aikana auttaa työntekijöitä tekemään ja toteuttamaan ideoita, myöhemmin jalostamaan ideoitaan paremmiksi ja kannustamaan uusien ideoiden esittämistä. Valmentajien kouluttaminen on aloitetoiminnan onnistumisen kannalta hyvin tärkeää.

Solatie ja Mäkeläinen (2009) esittävät esimerkkejä joidenkin yritysten innovaatiojärjestelmistä. F-Securen toimintamallissa ideoita voi esittää kuka tahansa ja ne käsittelee nimetty johtoryhmän jäsen viikon sisällä ehdotuksen esittämisestä. Valitut ehdotukset esitellään ja palkitaan säännöllisesti henkilöstön kuukausipalavereissa. Outotecillä uudet ideat voidaan syöttää joko aloite- tai ideajärjestelmään. Keksintöilmoitukset käsitellään keksintökannassa. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 167–170.)

Telestellä käytössä olevassa innovaatioprosessissa käsitellään ideat läpi ennen tuoteprosessin alkua. Ideat kerätään yrityksen intranetissä ja ne käsitellään kerran kuukaudessa. Käsitelyyn osallistuvat teknologiajohtaja, tuotekehitysjohto sekä tuote- ja liiketoimintavastuuhenkilöt. Ideoille lisätään avainsanat ja käsittelystatus. Ideat viedään kehitettäväksi sopivalle omistajalle, laajemmat ideakokonaisuudet menevät johtoryhmän käsiteltäviksi. Järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden keskustella ideoista vapaasti ja kommentoida. Keskustelu onkin ollut hyvin aktiivista. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 171–172.)

Aloiteprosessi voi alkaa myös siten, että aloite esitetään lähimmälle esimiehelle, joka toimittaa sen prosessivastaavalle tai prosessinomistajalle. Prosessivastaava tai prosessinomistaja ratkaisee yleensä aloitteen palkitsemisen, antaa palautteen sekä tavara- tai rahapalkkion. (Tiehallinto 2002, 13)

Uudet ideat tulisi esitellä johdolle riittävän vakuuttavasti. Idean ruotimiseen ei tule ryhtyä liian varhain, vaan sille tulee antaa kasvuaikaa ja se pitää voida tarvittaessa yhdistellä muihin ideoihin. Ehdotuksen koko potentiaali on punnittava useista eri näkökulmista, ei nopealla "musta tuntuu" -menetelmällä. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 165–166.)

Aloitteiden määrän pitäminen korkealla tasolla jatkuvasti ja yhä useamman työntekijän osallistaminen voi olla aloitejärjestelmän haaste. Jos aloitteiden määrä laskee joillakin osastoilla, tulisi tähän löytää syyt ja parannuskeinoja. (Ahmed 2009, 160.) Aloitteiden vähyys voi johtua myös työntekijöiden ujoudesta tai introvertistä luonteesta. Aurinkopaneeleita valmistavassa yrityksessä, Borrego Solar Systemsissä, huomattiin työntekijöiden, erityisesti insinöörien, vastahakoisuus esittää ideoita ääneen. Yrityksen toimitusjohtaja järjesti sisäisen innovaatiohaastekilpailun, johon kannustettiin kaikkien yrityksen työntekijöitä osallistumaan. Kaikilla oli mahdollisuus tarkastella esitettyjä aloitteita intranetissä, ja tämän jälkeen äänestää suosikkialoitettaan verkosta saatavalla tutkimustyökalulla. Voittaja palkittiin rahapalkinnolla. Vaikka aloitteita esitettiin vähän, oli äänestykseen osallistuminen runsasta. Nykyisin yritys järjestää vastaavanlaisen kilpailun neljännesvuosittain. Aloitteiden määrä on lisääntynyt, kun työntekijät ovat nähneet niitä otettavan käyttöön. (Dahl 2010.)

Kun aloitetoimintaa uudistetaan, on aina pohdittava, miten sitä voitaisiin nopeuttaa tai tehostaa. Esimerkiksi vähemmän muodolliset pika-aloitteet voitaisiin tällöin hyväksyä aloitteiksi. (Korpelainen–Lampikoski 1997, 149.)

Aloitteiden käyttöönotto on aloitetoiminnan oleellinen vaihe. Kirjallisuudessa monista aloiteprosessikuvauksista puuttuu kuvaus siitä, miten käyttöönotto todellisuudessa toteutetaan, mitkä tahot siitä ovat vastuussa ja millaisena työnä se koetaan.

Hyväksytyjen aloitteiden toteuttaminen on yksi suurimmista haasteista aloitetoiminnassa. Aloitteiden esittäjissä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä tieto siitä, että aloitteet on jo hyväksytyt, mutta ei toteutettu. (Ahmed 2009, 160.) McDermottin ym. (1993, 39–40) mukaan perinteisesti aloitejärjestelmissä aloitteiden käyttöönotto on kuulunut organisaation jollekin tietylle osastolle tai aloitetoimikunnalle. Aloitteen tekijällä ei ole hänen omaksi tyrmistyksekseen

enää vastuuta aloitteen toteuttamisesta. Aloitteen toteutuksesta vastuussa olevat henkilöt sen sijaan saattavat olla närkästyneitä lisätyöstä, josta heitä ei palkita mitenkään. Aloitteen tekijä menettää omistajuuden tunteen ideaan, eikä tilannetta edesauta se, että toteutettu aloite ei välttämättä edes muistuta alkuperäistä ideaa. (McDermott ym. 1993, 39). Organisaation kaikkien työntekijöiden tulisi olla mukana omien ideoidensa käyttöönotossa tai jopa ottaa siitä päävastuu. (McDermott 1993, 87). Usein aloitteen toteuttamisesta vastaa kuitenkin puhtaasti linjaorganisaatio (Oulun kaupunki 2004, 2).

Aloitteen toteuttaminen voi myöhästyä budjettisyistä. Aloitetoimikunnalla ei välttämättä ole oikeuksia valtuuttaa aloitteen toteutusta ja sen vaatimaa budjettia. Tämän ongelman ratkaisemiseksi aloitteita käsittelevä yksikkö voi järjestää kokouksia eri osastojen kanssa helpottaakseen aloitteiden toteuttamista ja saadakseen niille tarvittavan hyväksynnän budjetissa. (Ahmed 2009, 165.)

Aloitetoiminnasta tiedottaminen. Aloitetoiminta vaatii organisaation sisäistä markkinointia: tapahtumia, julkisuutta ja promootiota (Adair 2009, 102). Organisaation johdon tulisi osallistua aloitejärjestelmästä tiedottamiseen kaikille työntekijöille. Ylimmän johdon osallistuminen tulisi saattaa tiedoksi alemman tason johdolle ja työntekijöille erilaisin keinoin, mm. kirjoittamalla aloitejärjestelmästä artikkeleita erilaisiin julkaisuihin, kirjoittamalla onnittelukirjeitä aloitteidentekijöille, osallistumalla aktiivisesti palkintoseremonioihin ja aloitejärjestelmän edistämiseen jokaisessa tilanteessa. Johdon tulee myös vaatia medianäkyvyyttä aloitejärjestelmän kohokohdista, kuten palkinnoista ja osallistumismääristä. (Marx 1995, 2–3.) Lloydin mukaan aloitejärjestelmä tulisi markkinoida ja ”myydä” työntekijöille samaan tapaan kuin tavarat ja palvelut myydään niitä ostavalle yleisölle (Lloyd 1996a; 1996b).

Teknologian soveltaminen aloiteprosessissa. Ideoiden ja aloitteiden keräämiseen, jatkotyöstämiseen ja raportointiin on tehty lukuisia kaupallisia työkaluja. Usein kyse on tuotteesta, johon kuuluu ohjelmisto, käyttökoulutus ja käyttäjätuki. Työkaluja markkinoidaan innovointivälineinä ja sähköisinä aloitekanavina. Esimerkkejä tällaisista työkaluista on mm. Mcompetencen Innovaatiomylly (Mcompetence 2012), OpenSpace Oy:n aloitejärjestelmä

(OpenSpace Oy 2012) ja Toyme Lab Oy:n selainpohjainen työkalu (Toyme Lab Oy 2012).

Jotkin aloitetoimintaa varten kehitetyt sovellukset näyttävät ja muistuttavat toiminnoiltaan Facebookin ja Diggin kaltaisilta palveluilta. Esimerkkinä Brigh-tidea-yrityksen järjestelmässä kullakin työntekijällä on oma profiili, jossa näkyvät hänen omat aloitteensa, kommenttien määrä muiden tekemiin aloitteisiin sekä kollegoilta saadut mielipiteet omista aloitteista. Ohjelma käyttää näitä tietoja taulukoidakseen pistemääriä jokaiselle työntekijälle ja esittää eniten pisteitä saaneet ideoijat. Näiden ranking-listojen tavoite on luoda kilpailuhenki, joka kannustaa osallistumaan. (Dahl 2010.)

Aloitteet tulee kerätä järjestelmään, jossa niitä voidaan seurata alkaen niiden esittämisestä aina toteutukseen asti. Aloitteiden keruuta varten toteutettu ”idealoki” voi näyttää esimerkiksi seuraavan taulukon mukaiselta.

Taulukko 3. Idealoki (McDermott ym. 1993, 90).

Aloite- numero	Aloitteen esittäjä	Aloite- valmentaja	Aloitteen esittämispvm	Käsittelyn aloittamis- pvm	Toteutus- pvm	Lausunto- pyyntö
001						
002						
003						
004						
005						

2.4.3 Aloitteista palkitseminen

Aloitteista ja keksinnöistä palkitseminen on tärkeä motivointiväline. Jo pelkää ongelman esiin tuomisesta pitäisi palkita, silloinkin kun ratkaisu ei olisi käyttökelpoinen eli aloitetta ei oteta käyttöön. Aktiivinen ja ideoiva henkilöstö hyödyttää työnantajaa. (Salo 2009, 23.)

Aloitteiden palkitsemisessa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Yksittäisten aloitepalkkioiden lisäksi voidaan palkita esim. joka kuuden paras aloite, aktiivisin tekijä tai käsittelijä. Palkkio voi olla arvoltaan pieni, kuten kahvipaketti tai kuntoseteli. Aloitepalkkiot voivat olla esimerkiksi elokuva- tai teatterilippuja tai hyvinvointituotteita, jotka liittyvät itsensä hoitamiseen tai virkistäytymiseen (esim. jalkahoito, kasvohoito, päivä kylpylässä ym.). (Hakonen–Hulkko-

Nyman 2011, 59.) Aloitteiden tekijöiden kesken voidaan myös arpoa palkintoja, kuten ruokalippuja, tai järjestää perinteinen kinkkukisa (Johtamistaidon Opisto 2012, 5).

Jotkut yritykset ovat kehittäneet palkkiojärjestelmiä, jotka tarjoavat työntekijöille erilaisia vaihtoehtoja. Aloitteista saatuja palkkiopisteitä voi kartuttaa ja vaihtaa rahaksi, vapaapäiviksi tai vaikkapa kahvitaukioksi toimitusjohtajan kanssa. Myös aloitteiden tarkastajana toimiva henkilö saa monissa tapauksissa palkkion. (Ahmed 2009, 158.) Työnantaja voi ottaa käyttöön myös ns. nopean palkitsemisen menetelmän, jolla tarkoitetaan esimiehen mahdollisuutta palkita alaisistaan hyvistä saavutuksista nopeasti, tilanteeseen sopivalla ja yksinkertaisella tavalla. Nopea palkitseminen on tarkoitettu nimenomaan lähiesimiesten työväliseksi, joten lähiesimiesten valmentaminen ja palkitsemiseen rohkaiseminen on erityisen tärkeää. (Hakonen–Hulkko-Nyman 2011, 59.)

Toteuttamiskelpoisista aloitteista voi palkita erilaisilla laskentaperusteilla:

- kiinteä kointäsumma
- korvaus lasketaan syntyneen hyödyn perusteella
- prosenttiosuus idean toteuttamisesta syntyvistä säästöistä (Salo 2009, 19)

Aloitteista voidaan palkita jopa kahteen kertaan: ensin hyväksytystä aloitteesta ja toisen kerran siinä vaiheessa, kun aloitteessa esitetty ajatus toteutetaan. Aloitetoiminnan vakiinnuttua tuplapalkitsemisesta tulisi luopua. (Ahmed 2009, 167.) Erityisen tärkeää on, että palkkion maksu ja aloitteen käyttöönotto on sidottu toisiinsa. Palkkio ilman aloitteen toteutusta tai toteutus ilman palkkionmaksua voivat saada henkilöstön menettämään kiinnostuksensa aloitteiden esittämiseen. (Lidström 2004, 37.)

Aalto-yliopistossa on tutkittu palkitsemisjärjestelmien vaikuttavuutta kunta-alalla. Erilaisista palkitsemistavoista aloitepalkkiojärjestelmää pidettiin kaikkein heikoimmin toimivana. Parhaiten toimivina palkitsemistapoina pidettiin työsuhteen pysyvyyttä, työajan järjestelyjä ja työpaikkakoulutuksia. Aloitepalkkiojärjestelmän koettiin kuitenkin parantavan henkilöstön mahdollisuuksia

vaikuttaa työhönsä. Hakosen ja Hulkko-Nymanin tutkimuksen mukaan aloitepalkkiojärjestelmiä kannattaakin lisätä myös kuntasektorin työpaikoilla. (Hakonen–Hulkko-Nyman 2011, 18; 35.)

Rahapalkinnot, jotka perustuvat organisaatiolle aloitteiden tuottamiin säästöihin, ovat perinteisin palkitsemistapa. Parannusehdotuksista, joiden tuottamia säästöjä on vaikea mitata suoraan, palkitaan usein kiinteällä rahasummalla, joka perustuu idean käytön yleisyyteen, toteuttamisen kustannuksiin ja työntekijöiden määrään, joihin aloite vaikuttaa. Rahapalkintojen ongelma on kuitenkin se, että ne saavat työntekijät helposti keskittymään suuriin ideoihin pienten parannusten sijaan. Ja koska suuria ideoita on vaikeampi keksiä kuin pieniä, osallistuvat harvemmat työntekijät aloitetoimintaan yleensäkin. Tapa voi myös estää johtoa hyväksymästä ideoita, jos niihin liittyy suurien palkkioiden maksamista. Ikävin ongelma rahapalkintoihin perustuvassa järjestelmässä on, että se ehkäisee tiimityötä ja aloitteiden jalostamista yhdessä. Jatkuvan kehittämisen (*continuous improvement*, CI ja *kaizen*) ympäristössä sen sijaan on tarkoitus kannustaa kaikkia osallistumaan riippumatta ideoiden lopullisesta vaikutuksesta. (McDermott ym. 1993, vii, 35–38.) Sekä McDermott ym. (1993, 37) että Denatale–Lucey (2009) ovat sitä mieltä, että aloitejärjestelmän voi aloittaa ilman rahapalkkioita ja lisätä ne myöhemmin. Palkkioita ei kuitenkaan pitäisi myöhemmin poistaa, ellei halua tappaakaan koko aloitetoimintaa ja lopettaa aloitteiden tuloa kokonaan. Työntekijät oppivat helposti, että heidän ideansa eivät ole ilmaisia. (McDermott ym. 1993, 37.)

Aloitepalkkioita voidaan kehittää esimerkiksi jakamalla hyötyä myös aloitteiden tehokkaille edistäjille. (Korpelainen–Lampikoski 1997, 149.) Palkitsemisen perusteena voi olla myös asiakkaiden reaktiot ja asiakastyytyväisyyden paraneminen (Solatie–Mäkeläinen 2009, 180).

Aloitepalkkioiden vaihtoehtona voi olla se, että organisaatio luo erilaisen kulttuurin, jossa henkilöstö voi tuntea olevansa organisaation avainroolissa ja kokevansa mielipiteillään olevan arvoa. IdeasUK-yhdistyksen liiketoimintapäällikkö Anthony Denatale on sitä mieltä, että innostavan kulttuurin luominen ja arvostaminen ovat suurempia motivaattoreita kuin rahapalkinnot. Tällaisessa toiminnassa on kyse myös voimaannuttamisesta (*empowerment*). (Coleman 2007.)

Yleisen virhekäsityksen mukaan ihmiset esittävät aloitteita pääasiassa vain rahallisen palkinnon toivossa. Raha ei kuitenkaan ole ensisijainen syy aloitteiden tekemiseen. Palkinnon ei myöskään tarvitse olla välttämättä ollaa rahaa. Aloitetoiminnasta voidaan tehdä erinomainen keino antaa työntekijöille tunnustusta. Aloitteen tekijän saama julkisuus aloitteestaan ja idean toteutuksen näkeminen käytännössä ovat erinomainen tapa ”palkita”. (Lloyd 1996a, 1996b.) Suuret palkkiot eivät ole niin tärkeitä kuin tunnustuksen ja vastakäiun antaminen (Sloane 2007). Toisaalta Solatie ja Mäkeläinen ovat sitä mieltä, että ideoista tulee palkita oikeudenmukaisesti, jos ne ovat tuottaneet työntajalle merkittävää hyötyä. Miljoonaluokan uusista innovaatioista pitäisi myös palkita reilusti, ei vain kahvipaketilla. Olemattomat palkkiot vievät motivaatioita pois tehdä aloitteita, jos joku toinen kerää aina hyödyn toteutetuista ideoista. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 180–181.)

2.5 Aloitetoiminta osana laadunhallintaa

Aloitejärjestelmät voivat toimia minkä tahansa laatujärjestelmän rinnalla ja sen olennaisena osana, tai toisaalta myös yksittäisenä mekanismina. Aloitejärjestelmää ei kuitenkaan pidä toteuttaa kevyesti hetken mielijohteesta. (Lloyd 1999, 5.) Arvioin joitakin laatujohtamiseen liittyviä järjestelmiä, joihin aloitetoiminnan voi sisällyttää.

Common Assessment Framework (CAF). Yhteistä arviointimallia (Common Assessment Framework, CAF) voidaan käyttää organisaatioiden ja yksikköjen itsearviointityöhön. Henkilöstön tyytyväisyyttä mitattaessa eräänä osa-alueena voidaan pitää aktiivista osallistumista ja vaikuttamista organisaation kehittämiseen. Esimerkkinä näiden tulosten saavuttamista mittareista ovat mm. osallistuminen aloitetoimintaan ja henkilöstön tekemät aloitteet organisaation parantamiseksi. Aloitejärjestelmien luominen kuuluu myös Muutoksen hallinta -arviointialueen rakentavan toiminnan mittareihin. (Valtiovainministeriö 2001, 20; 25.)

Total Quality Management (TQM). Aloitetoiminnalla on liitos TQM:ään (*Total Quality Management*). TQM on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli, joka on saanut vakiintuneen aseman ISO 9000 -standardin kautta (Laatuakatemia 2011). Laatujohtamisen asiantuntija W. Edwards Deming määritteli vuonna 1982 neljätoista laatujohtamisen teesiä, jotka toimivat TQM-

prosessimallin pohjana. Yksi näistä on rohkaiseminen itsensä kehittämiseen ja koulutukseen kaikille työntekijöille. Lisäksi Deming näkee, että jokainen, mutta etenkin ylin johto, on vastuussa jatkuvasta laadun ja tuottavuuden kehittamisestä. (Deming 1986.) Organisaatioissa, joissa laatujohtaminen ja jatkuva kehittäminen on käytössä, on usein käytössä myös aloitejärjestelmä. Muita käytössä olevia prosesseja voivat olla työssä ylenemiskäytännöt (job advancement), palkitsemisjärjestelmät, työntekijöiden koulutus ja työnkierto. (Yusof 2000.)

TQM:n kolme olennaista elementtiä ovat oikeanlaisen ympäristön luominen eli organisaation kulttuuri, jatkuvan parantamisen työkalut sekä työntekijöiden voimaannuttaminen (McDermott ym. 1993, 2). Lloyd (1999, 3) on sitä mieltä, että jos yritys ei pysty menestyksekkäästi pitämään yllä aloitetoimintaa, se ei ole valmis myöskään TQM-laatutoimintaan.

Capability Maturity Model Integration (CMMI) on tuotekehityksen kypsyysmalli ja parhaiden käytäntöjen kokoelma. Yksi CMMI:n erikoistuneista malleista on CMMI palveluille (engl. *CMMI for services (CMMI-SVC)*), joka tarjoaa ohjeistusta palveluiden tarjoajille. CMMI määrittelee viisiportaisella asteikolla organisaation kypsyystason prosessien läpiviemiselle. CMMI on hyvä työkalu tavanomaisten prosessien käyttöönotossa. (TenStep 2012.)

ISO9001-standardi. Laatujohtamisen standardi ISO9001:2008 määrittelee laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2008). Laatukäsikirjan luomiseksi organisaation johdon tulee määritellä ja toteuttaa vaikuttava ja tehokas prosessi laatupolitiikan, vaatimusten, tavoitteiden ja saavutusten viestimiseksi. Aloitetoiminta on ISO 9001-standardissa yksi viestintätoimintaan sisältyvä osa-alue. (Finanssialan Keskusliitto 2009, 17.)

EFQM on laaturalkintomalli, jota käytetään organisaation toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna (Laatukeskus 2013). Mallia käytetään sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. EFQM-mallin perustana ovat erinomaisen toiminnan tunnuspiirteet. (Opetushallitus 2012.) Tunnuspiirteistä 'henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen' sekä 'jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen' ovat sellaisia osa-alueita, joilla aloitetoimintaa voi mielestäni arvioida. Myös 'prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen' on alue, jonka voi

aloitetoiminnan tarkastelussa ottaa huomioon: henkilöstön aktiivisuutta ja aloitetoiminnan kehittymistä ei pystytä johtamaan ja hallitsemaan, jos siitä ei ole organisaation johdolla riittävästi tietoa. Laatukeskuksen mukaan aloitetoiminta ja innovointi kuuluu EFQM:n toiminnoissa Henkilöstö-osa-alueeseen: Ohjaaminen, osallistuminen ja valtuuttaminen (Laatukeskus 2012, 5).

Stages of Innovative Excellence. Karstenin ja Pylkkäsen (2004, 9–10) kehittämä Stages of Innovative Excellence on mukaelma A. T. Kearneyn luoma yleistä analyysityökalua, ja se kuvastaa julkisten tutkimusorganisaatioiden innovaatiokyvyn kehitystä portaittaisella asteikolla. Ohessa on kuvattu Stages of Innovative Excellence -matriisista 'Innovaatioilmapiirin tunnuksia' osa-alue ja sen aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen liittyvät kohdat:

Taulukko 4. Aloitetoiminta ja innovatiivisuus Stages of Innovative Excellence -matriisissa (mukailten Karsten–Pylkkänen 2004, 10).

Taso	Kuvaus
Stage I	Satunnaisia henkilöstön ideoita esiintyy
Stage II	Aloitetoimintaa
Stage III	IPR-säännöstö
Stage IV	Innovaatiotoiminta ja sen palkitseminen on keskeinen ja näkyvä osa johtamista

Laatujohtaminen on väistämättä julkisella sektorilla jonkin verran erilaista kuin yksityisellä sektorilla. Alkuperäisten laatujohtamissovellusten tavoitteena on markkinaosuuksien säilyttäminen tai lisääminen, mikä ei kuitenkaan voi olla julkisen sektorin tavoitteena. Tietyt tekijät kuitenkin luovat julkisorganisaatioille markkinoiden kaltaisen ympäristön. Näitä ovat toimintojen julkinen kontrolli, tuloksellisuuden täsmällinen mittaaminen, hallinnon läpinäkyvyys, asiakasvaikuttavuuden lisääminen ja sisäisten markkinoiden korostaminen. Nämä tekijät luovat tarvetta laadun jatkuvaan kehittämiseen julkisella sektorilla. Kaikille laatujohtamisen työkaluille ei ole käyttöä kaikissa julkisorganisaatioissa. (Lumijärvi–Jylhäsaari 1999, 184.) Olen esitellyt tässä sellaisia laatujohtamistyökaluja, joista voi olla hyötyä tutkimuksessani.

2.6 Aloitetoiminta julkishallinnossa

2.6.1 Aloitetoiminnan yleisyys eri sektoreilla

Kilpailuedun synnyttäminen ei ole oleellista valtionhallinnon organisaatiossa, jolla ei ole kilpailijoita. Uusien ja innovatiivisten ratkaisujen syntyminen hyödyttää kuitenkin aina myös asiakasta. Asiakas tarkoittaa julkishallinnon tapauksessa viranomaista, joka puolestaan palvelee kansalaisia. Viime kädessä käyttöönotetut hyvät aloitteet parantavat julkisten palveluiden laatua.

Yleisintä aloitetoiminta ja aloitteiden tekeminen on teollisuudessa, vähäisempää se on palvelusektorilla ja kaikista vähäisintä julkisella sektorilla (Tarkka 2010). Suomalaisista yrityksistä aloitteiden suhteen aktiivisimpia ovat olleet Nokia, Enso, Kemira ja Valmet, joissa 1990-luvun puolivälissä tehtiin vuosittain 20-30 aloitetta/100 henkilöä (Korpelainen–Lampikoski 1997, 148). Myös viime vuosina Valmet Automotive on ollut Suomen ykkönen aloitteiden määrässä (Valmet Automotive 2011). Vuonna 2011 Nokian Renkaissa syntyi 779 aloitetta sataa henkeä kohti (Peltonen 2012). Teollisuuden aloitteet liittyvät yleensä prosessien parantamiseen, ja samaa ajattelutapaa voitaisiin käyttää myös julkishallinnon organisaatiossa, jossa prosessien kehittäminen on työn alla ja joka on toiminnaltaan muuttumassa yhä prosessimaisemmaksi.

JTO on tehnyt vuosittain aloitekyselyitä, jotka tosin ovat koskeneet lähinnä teollisuuden toimipaikkoja. Aloitteiden määrä teollisuudessa on hyvällä tasolla, koska vuoden 2011 aikana tehtiin keskimäärin 113 aloitetta sataa henkilöä kohden. Tutkituista yrityksistä koko henkilöstön osallistumisaste oli 22,8 %. (Johtamistaidon Opisto 2012, 1.) Teollisuudessa tehtyjen aloitteiden määrä on noussut huomattavasti viimeisen 20 vuoden aikana. Julkishallinnon organisaatioissa tehtyjen aloitteiden määrästä ei ole tietoa saatavilla, mutta määrä on huomattavasti vähäisempi kuin teollisuudessa (Tarkka 2010).

Puolustusvoimat on ottanut vuodenvaihteessa 2011–2012 käyttöön uuden aloitejärjestelmän, jonka toimittajana on Innofactor Documenta Oy. Aloitetoimintaa varten toteutettu sovellus on valtakunnallinen ja pilottivaiheen jälkeen käytössä koko kantahenkilöstölle. Kaikki aloitteet ovat julkisia ja aloitteen käsittelyketjun aikana syntynyt lisäinformaatio on julkista. (Innofactor Oyj 2013.) Järjestelmän tarkoitus on, että jokainen puolustusvoimissa työskentelevä sekä myös varusmiehet voivat kirjoittaa sinne hyvin helposti oman aloitteensa.

Aikaisemmin samaa tehtävää on hoidettu manuaalisesti. (Kannisto 2011.) Puolustusvoimilla on aloitetoimikuntia, jotka käsittelevät joukko-osastoissa varusmiesten, reserviläisten ja henkilökunnan tekemät aloitteet, jotka liittyvät puolustusvoimien toiminnan parantamiseen. Lisäksi varusmiehille järjestetään vuosittain INNOINT-keksintökilpailu, jonka tarkoituksena on rohkaista varusmiehiä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja aloitteellisuuteen. Keksintökilpailussa palkitaan keksintöjä, ideoita tai menetelmiä, joilla voisi olla yleisempää merkitystä joko puolustusvoimien tai siviilielämän kannalta. Varusmiesten tulee toimittaa kilpailuhakemukset joukko-osastojen varusmiestoimikunnille, jotka toimittavat ne joukko-osaston aloitetoimikunnalle ja antavat asiasta lisätietoja. (Puolustusvoimat 2011.) INNOINT-keksintökilpailu on ollut eräs INNOSUOMI-hankkeen toimintamuoto (INNOSUOMI 2012).

2.6.2 Aloitetoimintaa säätelevät lait organisaatioissa ja julkishallinnossa

Aloitetoimintaa tai aloitteiden tekemistä työpaikoilla ei säädellä lailla muulla tavoin kuin yhteistoimintamenettelyllä (Salo 2009, 19). Julkisen hallinnon työpaikkojen aloitetoimintaa säätelee **laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa**. Lain mukaan yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat viraston sisäiset toimintasäännöt ja aloitetoiminnan säännöt (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1988, 7 §). Aloitesäännöt kannattaa sopia mahdollisimman yksinkertaisiksi ja luottamushenkilöiden pitää tarkistaa, että aloitetoimintaa koskevat pelisäännöt ovat ajan tasalla. (Salo 2009, 22.) Yhteistoimintaoppaan mukaan aloitetoiminnalla pyritään herättämään kekseliäisyyttä ja keräämään työntekijöiden asiantuntemuksen hyväksikäyttöä ja hyödyntämään henkilöstön luovuutta. Jos aloitetoiminnan säännöistä ei päästä sopimukseen, päättää työnantaja säännöistä tai niihin tehtävistä muutoksista. (Yhteistoimintaopas 2011.)

Työturvallisuuslain mukaan työntekijän on ”viipymättä ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä, koneissa, muissa työvälineissä, henkilönsuojaimissa tai muissa laitteissa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle.” (Työturvallisuuslaki 2002, 19 §.) Työntekijällä on myös oikeus tehdä mm. työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevia ehdotuksia työnantajalle ja saada niihin palaute (Työturvallisuuslaki 2002, 17 §).

Työsuhdekeksintö ei ole aloitetoimintaa, vaan työsuhdekeksinnöistä säädetään **työsuhdekeksintölaissa** (Yhteistoimintaopas 2011). Jos kuitenkin aloitetoiminnan tuloksena syntyvä idea otetaan työpaikalla käyttöön, sen keksinnöllisyys pitäisi arvioida. Niin ei monesti tehdä, vaikka moni aloite voi oikeasti olla keksintö. Aloite tulisi nimetä keksintöilmoitukseksi, koska silloin työnantajan täytyy arvioida tarkasti siihen kuuluvat oikeudet. (Salo 2009, 19, 22.)

Työsuhdekeksintölaissa säädellään sitä, miten työsuhteissa syntyneiden keksintöjen oikeudet jakautuvat työntekijän ja työnantajan välille. (Työsuhdekeksintölaki 1967.) Lainsäädäntö kattaa työsuhteessa syntyvistä immateriaalioikeuksista vain kahdenlaisia tilanteita: patentilla suojattavia keksintöjä ja tietokoneohjelmia. Keksinnön arvo määritellään taloudellisen hyödyn, lisenssisopimuksen tai arvioinnin perusteella (Työsuhdekeksintöasetus 1988, 3 §).

Tietokoneohjelmista on erityissäännös **tekijänoikeuslaissa**. Oikeudet tietokoneohjelmaan siirtyvät kokonaisuudessaan välittömästi työnantajalle, jos teos on luotu täytettäessä työsuhteesta johtuvia tehtäviä. (Tekijänoikeuslaki 1961, 40b §). Säännös ei ole aiheuttanut tulkintaongelmia silloin, kun ohjelmointi kuuluu työntekijän työtehtäviin. Ongelmia saattaa syntyä, jos työntekijä luo tietokoneohjelman jonkin työtehtävän tekemiseksi, vaikka ohjelmointi ei olekaan hänen varsinainen työtehtävänsä. (Haarmann–Mansala 2007, 135-136.)

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta säätelee, mitkä viranomaisen tuottamat asiakirjat ovat julkisia ja mitkä on lain 24 § nojalla luokiteltava sallassa pidettäväksi. (Julkisuuslaki 1999, 24 §.)

Työsuhdekeksintöasiat ja aloitepalkkiojärjestelmät voivat olla osa organisaation immateriaalistrategiaa (Patentti- ja rekisterihallitus 2005, 25) eli IPR-strategiaa. IPR-strategia on osa organisaation laajempaa liiketoimintastrategiaa, ja siinä otetaan kantaa kaikkeen immateriaalioikeuksia koskevaan toimintaan, kuten eri suojaustapoihin. Myös korvaus- ja palkitsemiskäytännön kehittäminen kuuluu IPR-strategiaan. Aloitetoimintaa ja työsuhdekeksintöjä koskevan sisäisen ohjeistuksen olisi hyvä olla osa IPR-strategiaa. Ohjeistuksessa määritellään toimintatavat aloitteiden ja työsuhdekeksintöjen käsittelylle, osapuolten velvoitteille ja oikeuksille sekä oikeuksien siirtymiselle. Näin voidaan luoda myös käytännön toteutukseen tarvittavia työkaluja kuten esi-

merkiksi lomakkeita keksinnön tekijöille ja arviointilomakkeita yrityksen tarpeisiin. (Päällysaho–Kuusisto 2006, 13.)

Suomen kansalaisella ja Suomessa asuvalla on lain suomat mahdollisuudet tehdä aloitteita määriteltujen kanavien kautta. Kuntalaisilla on aloiteoikeus. **Kuntalain** mukaan kunnan asukkaalla on oikeus tehdä kunnalle aloitteita sen toimintaa koskevissa asioissa, ja aloitteen tekijälle on ilmoitettava aloitteen johdosta suoritettavat toimenpiteet. (Kuntalaki 1995, 28 §.) Verkosta löytyy hyvin monien kuntien ja kaupunkien aloitetoiminnan ohjeet, ja monissa kunnissa kuntalaisilla on mahdollista tehdä aloite kunnan web-sivujen kautta. Näin on esimerkiksi Rovaniemellä, jossa aloitteen voi tehdä joko sähköisellä lomakkeella, sähköpostilla kirjaamoon tai vapaamuotoisella kirjeellä, jonka voi toimittaa kaupungin kirjaamoon sen aukioloaikoina. (Rovaniemen kaupunki 2012.) Kaupunki antaa siis erilaisia vaihtoehtoja, joilla aloitteen voi toimittaa käsiteltäväksi, sekä ohjeita hyvän aloitteen laatimiseksi.

Maaliskuun 2012 alussa tuli voimaan **kansalaisaloitelaki**, jonka mukaan vähintään 50 000 äänioikeutetulla Suomen kansalaisella on oikeus tehdä eduskunnalle aloite lain säätämiseksi. (Kansalaisaloitelaki 2012.) Kansalaisaloitteen vireillepanijana voi olla yksi tai useampi äänioikeutettu Suomen kansalainen. Paperilla kerättävissä kannatusilmoituksissa on käytettävä oikeusministeriön asetuksella vahvistamaa lomakekaavaa, jotta voidaan varmistaa ilmoituksen sisältävän kaikki lain edellyttämät tiedot. Loppuvuonna 2012 on otettu käyttöön Oikeusministeriön verkkopalvelu, jonka kautta kansalaisaloitteita voi tehdä sähköisesti. Niihin kerätään allekirjoituksia sähköisesti käyttäen vahvaa sähköistä tunnistautumista, esimerkiksi verkkopankkitunnuksia. (Oikeusministeriö 2012.) Kansalaisaloite-verkkopalveluun on jo lisätty kymmeniä aloitteita (Kansalaisaloite.fi 2013).

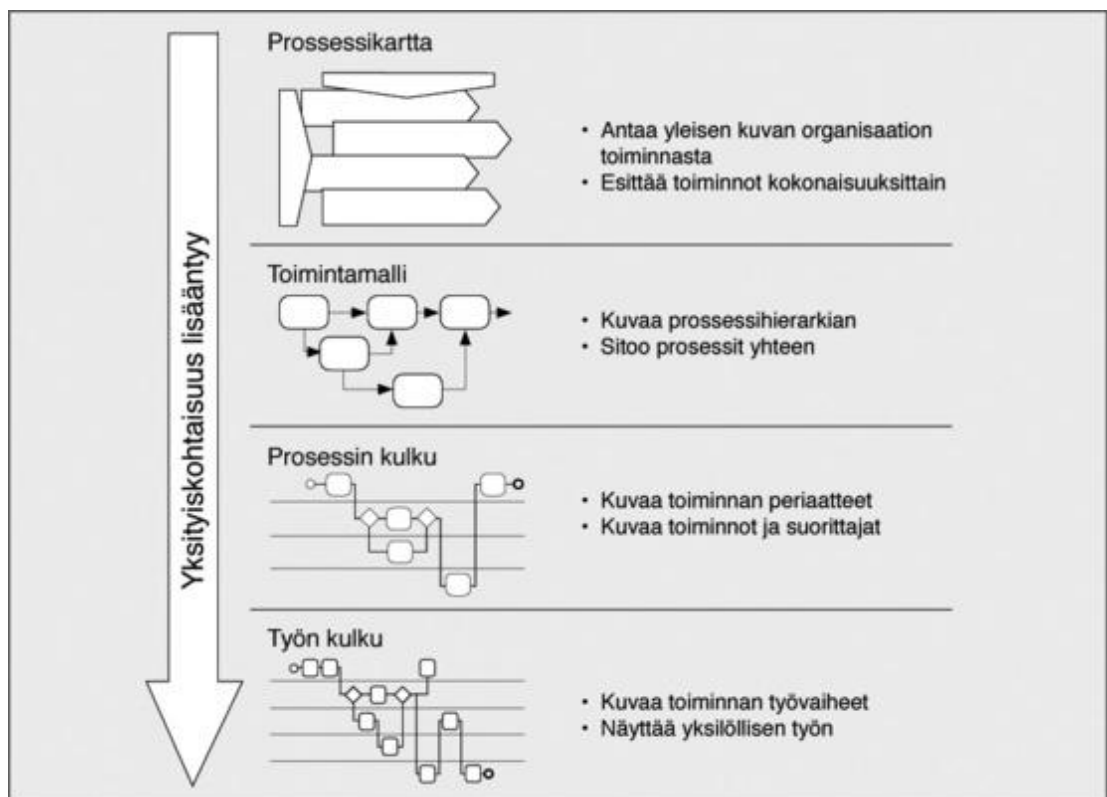
Seurakunnissa tehtävää aloitetoimintaa varten kirkkoneuvosto voi asettaa toimikuntia, joiden tehtävän ja toiminta-ajan se määrää (Kirkkojärjestys 1991, 9 luku 4 §). Esimerkiksi Oulun evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän aloitetoiminnan säännöt ovat yhteisen kirkkoneuvoston hyväksymiä (Oulun seurakunnat 2008). Yhtenäistä tietoa seurakuntien aloitetoiminnan yleisyydestä ei löytynyt, mutta verkossa mainitaan joillakin seurakuntayhtymillä olevan järjestelmällistä aloitetoimintaa osana henkilöstöstrategiaa.

2.6.3 Prosessien kuvaaminen JHS-suositusten avulla

JHS-suositukset ottavat kantaa prosessien kuvaamiseen julkishallinnossa. JHS 152 Prosessien kuvaaminen -suosituksen tarkoitus on yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista. (JUHTA 2008.) Suositus soveltuu kaikille julkisen sektorin toimijoille ja niillä voidaan kuvata kaikenlaisia prosesseja. Siksi suositus on yleispätevä.

Suositus jakaa prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon: prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku. Prosessit on mallinnettu OMG:n (Object Management Group) BPMN-määrittelyn mukaisesti (Business Process Modeling Notation). (JUHTA 2008.)

Prosessin kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisesta. Päätetään prosessin käyttötarkoitus ja kuvaustaso, laaditaan prosessin perustiedot, prosessi-kaavio täytetään toiminnot-aulukko. Prosessin kuvaustasojen on neljä erilaista, joista prosessikartta on karkein ja työnkulkukuvaus on yksityiskohtaisin. (JUHTA 2008.)



Kuvio 4. Prosessien kuvaustasot JHS 152 -suosituksen mukaan. (JUHTA 2008.)

Aloitetoimintaa kuvattaessa voidaan mielestäni käyttää kahta tarkinta kuvaustasoa. Yhdistettäessä aloitetoiminnan prosessi muihin organisaation prosesseihin (mm. jatkuva kehittäminen, henkilöstön kehittäminen) voidaan käyttää toimintamallikuvausta.

2.7 Aloitetoiminta Hallinnon tietotekniikkakeskuksessa

Aloitetoiminnan aloittamisesta tehtiin HALTIKissa päätös 8.6.2011. Aloiteryhmän kokoonpanosta tehtiin päätös 6.10.2011, ja aloiteryhmä kokoontui ensimmäisen kerran marraskuussa 2011. Aloiteryhmän kokoonpanoa muutettiin 17.4.2012 organisaatiomuutoksista johtuen. Henkilöstölle tiedotettiin aloitetoiminnan aloittamisesta 27.1.2012 organisaation intranetissä. Tällöin julkaistiin ohjeistus aloitteiden tekemiseen sekä käytettävä aloitelomake. Huhtikuun 2012 loppuun mennessä aloitteita oli tehty 7 kpl. Aloitteista yksikään ei ollut silloin vielä edennyt käyttöönottovaiheeseen.

Aloitetoiminta on mukana HALTIKin perehdytysuunnitelmassa, joka on saatavilla intranetissä.

Aloiteryhmään kuuluu yhdeksän jäsentä. Puheenjohtajan ja sihteerin lisäksi aloiteryhmässä on yksi jäsen jokaisesta yksiköstä. Vuoden 2012 alussa tapahtuneen organisaatiomuutoksen myötä jako yksiköihin ei enää ole voimassa, vaan HALTIKin organisaatio muodostuu kuudesta osastosta (HALTIK 2012). Näin ollen nykyistä esikuntaosastoa edustaa aloiteryhmässä kolme jäsentä sekä puheenjohtaja ja sihteeri.

HALTIKissa kaikki aloite-ehdotukset kirjataan asiankäsittelyjärjestelmään eli diaariin. Aloiteasiakirjat ja aloiteryhmän kokouspöytäkirjat ovat osa organisaation sähköistä arkistoa ja noudattavat arkistonmuodostussuunnitelmaa. Aloitetoiminnan tehtäväluokitus diaarissa on seuraava:

00 Ohjaustoiminnot - 00.08 Työryhmä- ja projektiasiakirjat -
00.08.03 Aloitetoiminta

Aloiteprosessin ensimmäisessä vaiheessa aloitteen tekijä täyttää aloitelomakkeen ja toimittaa sen kirjaamoon. Koko aloiteprosessi kirjataan yhdelle aloitelomakkeelle, jonka aloiteryhmä on laatinut. Kirjaamoon tai aloiteyhdyshenkilölle saapuneet aloite-ehdotukset kirjataan välittömästi diaariin. Tä-

män jälkeen aloiteyhdyshenkilö ja aloiteryhmä määrittelevät, täyttääkö ehdotus aloitteen kriteereitä.

Aloitteen määritelmä on päätöksen mukaan seuraavanlainen:

Aloite on sellainen ratkaisu-, toimenpide- tai kehittämissuositus, joka

- parantaa asiakaspalvelua ja julkisuuskuvausta
- kehittää työn toimivuutta, laatua ja tuottavuutta (esimerkiksi työskentelytapoja, tietojärjestelmiä ja työvälineitä)
- saa aikaan kustannusten säästöä tai poistaa tarpeetonta työtä
- parantaa turvallisuutta
- lisää työhyvinvointia ja työpaikan viihtyvyyttä.

Aloitteena ei pidetä ehdotusta,

- joka on jo aiemmin hyväksytty tai muutoin selkeästi eroa aiemmin HALTIKissa hyväksytystä aloitteesta
- jonka aloitteen tekijä voi itse toteuttaa toiminnallaan tai omalla päätöksellään

Ohjeistus aloitteen tekemiseksi on julkaistu HALTIKin intranetissä. Aloitelomake on myös julkaistu aloitetoiminnasta kertovien tiedotteiden ohessa. HALTIKissa otettiin käyttöön uusi intranet syyskuussa 2012, jonne aloitetoiminnan ohjeistus on siirretty.

Aloitetoiminnasta tehdyn päätöksen mukaan aloiteryhmä kokoontuu kolme kertaa vuodessa käsittelemään saapuneita ehdotuksia. Aloiteryhmä pyytää lausuntoja aloitteen toteuttamiskelpoisuudesta ja tehokkuudesta. Tehdyn päätöksen liitteenä ei ole siinä mainittua aloiteprosessikuvausta.

Johtoryhmä tekee aina päätöksen aloitepalkkion suuruudesta aloiteryhmän esityksen perusteella. Päätösvalta asiassa on johtoryhmällä. Aloiteryhmän toteuttamiskelpoisiksi havaituista aloitteista esitetään aloitepalkkiota, jonka viraston johtaja vahvistaa.

HALTIKin aloitetoiminnassa myönnetään kahdenlaisia palkkioita: rahapalkkioita ja kannustinpalkkioita. Euromääräiset rahapalkkiot määritellään pisteytyksellä ja niiden suuruus on vähintään 100 euroa ja enintään 1000 euroa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia aloitetoiminnan nykytilaa organisaatiossa ja tuottaa tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia aloitetoiminnan parantamiseksi toimeksiantajaorganisaatiolle. Tutkimuksen alussa tarkasteltiin mahdollisimman kattavasti aloitetoimintaa ja sen kehittämismalleja kirjallisuudesta löytyneen tiedon kautta. Aihepiirin pohjalta pyrittiin löytämään ne seikat, joita organisaatiossa kannattaa tutkia aloitetoimintaan liittyen.

Laadullinen tutkimus voi olla lähestymistavaltaan teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen. Tämä tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti, joten tutkimuksen pääpaino on aineistossa eikä teorian tai hypoteesien testaamisessa.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii työntekijän aiheeseen, koska siinä on mahdollista saada syvä, kokonaisvaltainen kuva aiheesta ja sen ominaisuuksista. Määrällinen tutkimus ei sovellu organisaation aloitetoiminnan tutkimiseen ainakaan tässä vaiheessa, koska vasta alkanutta aloitetoimintaa on vaikeaa kuvata tilastollisesti, eikä tällä tavoin saataisi kattavaa kuvaa tutkimuksen kohteen eri ominaisuuksista tai voitaisi ratkoa tutkimusongelmia. Laadullinen tutkimus vastaa parhaiten ”miksi”-kysymyksiin ja tutkimuksesta saatu tieto on syvällistä. Aihe on myös sen luonteinen, että en voi asettaa tutkimukselleni hypoteesia, jota tutkimusmenetelmän avulla voisin testata. Laadullinen tutkimus on tässä tapauksessa hyödyllinen, koska kerään tietoa asiasta, jota ei vielä tunneta kovin hyvin ja johon liittyy monimutkaisia prosesseja (Inspirans 2009). Aineistosta esiin nousseita asioita on tarkasteltu tietoperustan kautta, mutta työssä ei ole käytetty mitään yhtä tiettyä tieteellistä teoriaa.

Tutkimuksen lähestymistapana on käytetty tapaustutkimusta, jossa tuotetaan tietoa tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää tarkemmin tutkittavan organisaation tilannetta. Tehtävänä voi olla ratkaista organisaatiossa ilmennyt ongelma tai tehdä tutkimuksen avulla kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa ei tehdä konkreettisia toimenpiteitä, vaan luodaan ratkaisuesitys ongelmaan.

Tapauksen voi muodostaa esimerkiksi koko organisaatio, sen jokin osa tai prosessi. (Ojasalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 37–38.)

Tämä opinnäytetyö sisältää myös kehittämistehtävän, koska tarkoituksena on selvittää, miten organisaation aloitetoimintaa tulisi kehittää. Voidaan siis puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, joka sijoittuu tutkimuksen tekemisen ja kehittämistoiminnan risteyskohtaan. Tätä kohtaamisaluetta voidaan lähestyä kummasta suunnasta tahansa. Tutkimuksellisessa kehitystoiminnassa ajattelutapa kulkee tutkimuksellisten kysymysten ja metodologisten tarkasteluiden kautta kohti konkreettista kehittämistyötä. (Rantanen–Toikko 2009, 20–21.)

3.2 Aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt aineiston hankintamenettelynä pääasiassa teemahaastattelua. Haastattelu kohdentuu tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin, eikä keskustelu ole täysin vapaata. Valitsin teemahaastattelun siksi, että se soveltuu hyvin vähemmän tunnetun ilmiön tutkimiseen. Aiempien tutkimusten ja tietoperustan pohjalta on valmisteltu kaikille haastateltaville samat aihepiirit eli teemat, joista voidaan keskustella vapaassa järjestyksessä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa ei esitetä tarkkoja kysymyksiä vaan tiettyjä teemoja. Haastattelu etenee keskustellen teemasta toiseen vapaamuotoisesti. Teemahaastattelu on kuitenkin jonkin verran avointa haastattelua määrämuotoisempi. (Hirsjärvi–Hurme 1982, 26, 28–37.) Haastatteluteemat on esitetty liitteessä 1.

Tutkimusaihe ja -kysymykset on muutettava teemahaastattelua varten tutkittavaan muotoon eli operationalisoitava. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa operationalisointi ei varsinaisesti tarkoita teoreettisten käsitteiden muuttamista empiiriseen muotoon, kuten luonnontieteissä ja määrällisessä tutkimuksessa. Se tarkoittaa kuitenkin teoreettisten käsitteiden ”aukiselittämistä” (määrittelyä, analysoimista ja aukipurkamista) ja muuttamista sellaiseen muotoon, että tutkittavat (haastateltavat) ymmärtävät niitä. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelussa haastateltavien valintaan oli kiinnitettävä erityistä huomiota, koska haastatteluja on määrällisesti vähän eikä niistä voi tehdä tilas-

tollisesti järkevää otosta. Haastateltavat valitsin työhöni sen mukaan, että heillä on riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta eli organisaation aloitetoiminnasta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina haastattelurungon pohjalta. Haastatteluista muodostui melko epämuodollisia, avoimia keskustelutilanteita. Haastattelin tutkimusta varten kuusi henkilöä, joista kolme kuului aloiteryhmään ja yksi henkilö oli aiemmin toiminut aloiteyhdyshenkilönä. Aloiteryhmään kuulumattomista henkilöistä toinen oli itse laatinut aloitteen HALTI-Kissa. Haastateltavat edustivat organisaation eri osastoja ja erityyppisiä työtehtäviä. Tarkoitus oli saada haastateltaviin vaihtelevuutta valitsemalla sekä pitempään organisaatiossa olleita että uudempia työntekijöitä.

Seuraavassa taulukossa esitetään haastattelujen päivämäärät sekä niiden kestot.

Taulukko 5. Haastattelut.

Haastattelu	Päivämäärä	Kesto (h:min)
Haastattelu 1	22.3.2012	1:02
Haastattelu 2	27.3.2012	1:03
Haastattelu 3	28.3.2012	1:06
Haastattelu 4	4.4.2012	1:07
Haastattelu 5	18.4.2012	1:07
Haastattelu 6	19.4.2012	1:12

Haastattelut äänitettiin digitaalisella äänityslaitteella ja äänitiedostot siirrettiin tietokoneelle litterointia varten. Haastattelujen lisäksi käytän aineistona joitakin sähköpostikeskusteluja ja niiden perusteella keräämääni tietoa. Sähköpostilla esitetyt kysymykset ovat olleet haastatteluja täydentäviä ja täsmällisiä. Olen esittänyt nämä kysymykset aloiteryhmän jäsenille.

Kolmantena aineistona menetelmänä käytän eräiden aloitteiden käsittelyprosessista syntynyttä tietoa. Osa näistä aloitteista on itse laatimiani, osa organisaation muiden henkilöiden laatimia. Neljäntenä aineistona käytän HALTI-Kin aloiteryhmälle järjestetyssä aloitekoulutuksessa käytyä ryhmä- ja ideoimiskeskustelua, josta kirjoitin muistiinpanoja.

Haastattelujen litteroinnissa on useita tarkkuustasoja. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti, yleiskielellä ja propositiotasolla. Yleiskielisessä litteroinnissa tekstiin ei kirjoiteta murre- ja puheilmaisuja, vaan ne muutetaan yleiskielisiksi.

(Kananen 2008, 80.) Tässä tutkimuksessa on käytetty yleiskielistä litterointia, koska sen antama tarkkuus riittää aineiston kattavaan analysointiin. Litterointi on tehty suoraan tietokoneelle käyttäen MS Word -ohjelmaa.

3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston käsittely etenee tekemällä ensin analyysi ja sitten tulkinta. Aineisto teemoitellaan ja tyypitellään, aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja samanlaisia tarinoita. Tämän opinnäytetyön aineisto on käsitelty sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi sijoittuu menetelmänä kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien välimaastoon. Alun perin sisällönanalyysi on ollut luonteeltaan pelkästään kvantitatiivinen menetelmä, mutta nykyisin sillä on myös merkitystä kvalitatiivisena, tulkinnallisena analyysimenetelmänä. (Anttila 2007, 120–121.)

Sisällönanalyysissä tarkastellaan tekstimuotoiseksi muutettua haastatteluai-
neistoa. Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus muodostaa tutkittavasta ilmiös-
tä tiivistetty kuvaus, joka kytkee saadut tulokset ilmiön laajempaan konteks-
tiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi–Sarajärvi 2002,
105.) Sisällönanalyysillä pyritään siis järjestämään aineisto tiiviiseen ja sel-
keään muotoon.

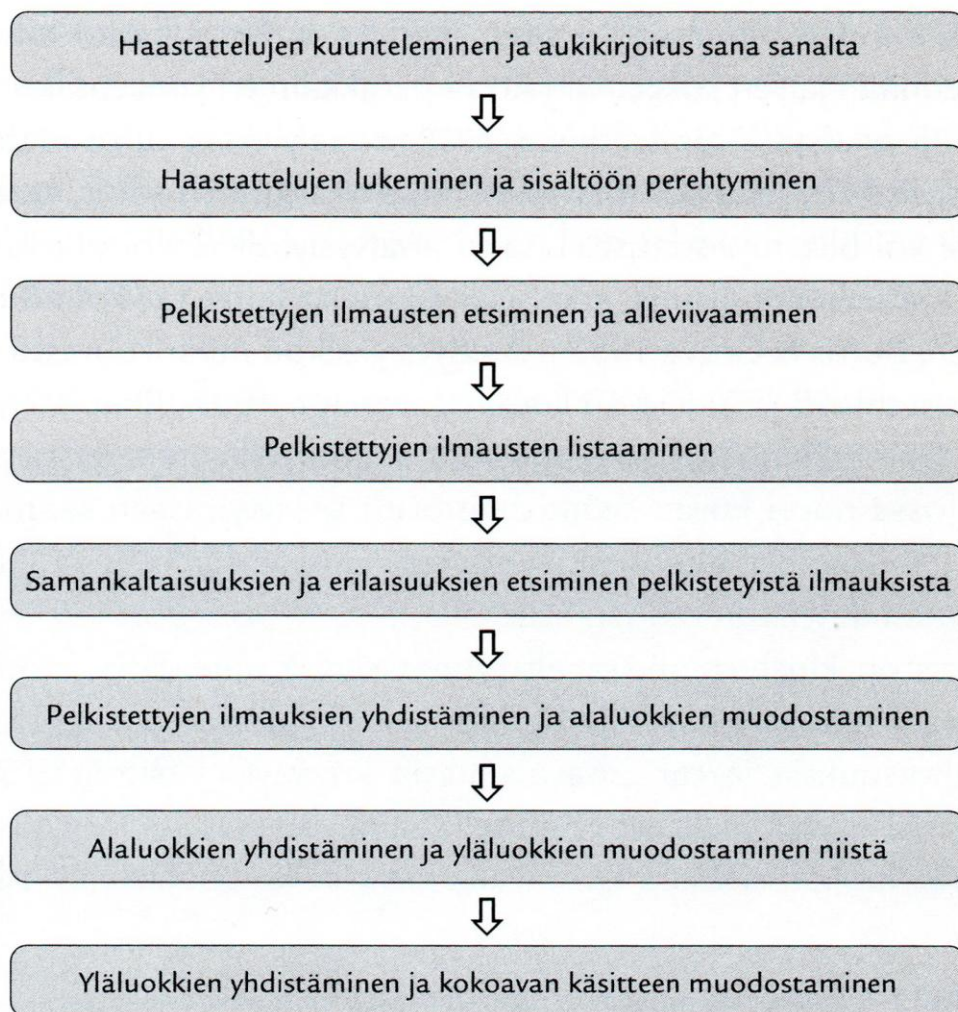
Laadullisen sisällönanalyysin muodot voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teo-
riasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysis-
sa luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineisto pelkiste-
tään etsimällä sieltä vastauksia tutkimusongelmien mukaisiin kysymyksiin.
Pelkistäminen tarkoittaa koodaamista ja yhteen kuuluvien asioiden yhdistä-
mistä (Kyngäs–Vanhanen 1999, 5). Induktiivinen päättely tarkoittaa etene-
mistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Eskola–Suoranta
1998, 83).

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin
kautta. Aineisto on litteroinnin jälkeen järjestelty teemoittain. Teemoittelulla
on tarkoitus nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelu
on suositeltu analysointitapa, kun on kyse jonkin käytännöllisen ongelman
ratkaisemisesta. (Karasti, H. 2005, 24.) Teemat muistuttavat pitkälti teema-
haastattelurunkoa, koska tällä tavoin on ollut helpointa löytää aineistosta vas-

taukset myös tutkimuskysymyksiin. Analysoin aineistoa koodaamalla teksteistä alkuperäisiä ilmauksia muutamiin keskeisimpiin yläteemoihin:

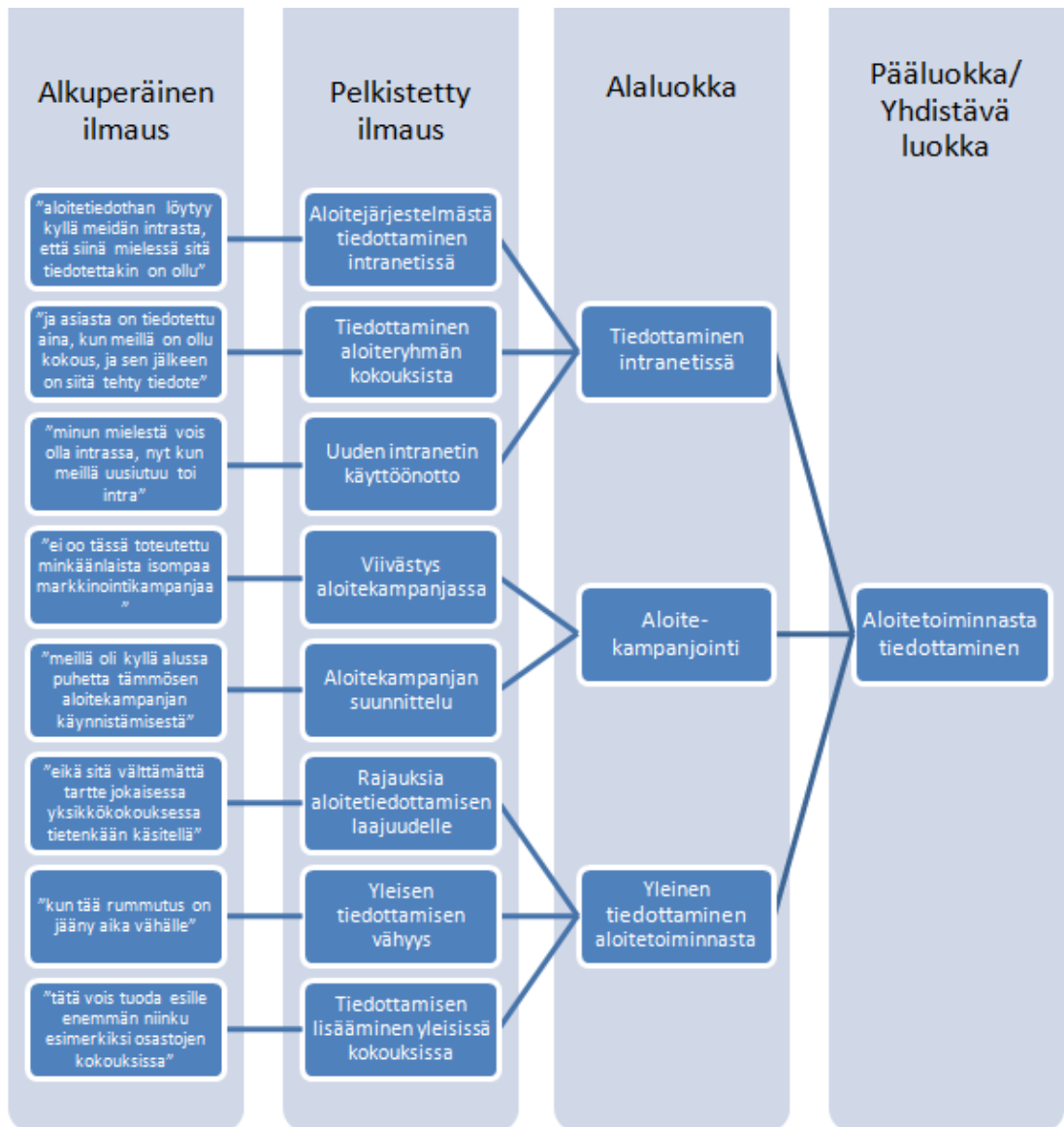
- aloiteryhmän kokoaminen ja haasteet, aloitetoiminnan aloittaminen ja käynnistäminen
- aloitetoiminnan kehittäminen, mittaaminen, tarkastaminen, palautteen antaminen aloitetoiminnasta, aloitetoiminta ja laatutoiminta
- aloiteprosessi, ml. diaari ja juridiset asiat
- aloitetoiminnan hyödyt ja haasteet
- aloitetoiminta johtamisen välineenä, johdon suhtautuminen, johdolle raportointi
- aloitetoimintaan liittyvä tiedottaminen
- budjetointi, työajan käyttäminen, työajan kirjaaminen
- aloite-ehdotusten laajuus ja aloitteen määritelmä

Sisällönanalyysissä aineisto ensin redusoidaan eli pelkistetään (Tuomi–Sarajärvi 2002, 110). Seuraavassa analyysin vaiheessa olen pyrkinyt löytämään usein esiintyviä ajatuksia ja ilmiöitä (samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia), jotka voidaan liittää taustatietoon ja kirjallisuuteen. Tätä kutsutaan aineiston klusteroinniksi. Kolmannessa sisällönanalyysin vaiheessa aineisto on abstrahoitu eli käsitteellistetty, jossa alkuperäisilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi–Sarajärvi 2002, 114). Myös sähköpostikeskusteluissa sekä koulutustilaisuuden ryhmäkeskusteluissa saatu aineistoa analysoin samantyyppisesti. Sähköpostikeskusteluista voidaan esittää sitaatteja, mutta ryhmäkeskusteluista ei tarkkoja sitaatteja ole saatavilla, koska ryhmäkeskusteluja ei äänitetty. Kuviossa 5 esitetään aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain.



Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 111.)

Ryhmittelin samankaltaisia ilmauksia luokkiin, joille annoin nimeksi kuvaavan käsitteen. Nämä luokat yhdistin yläteemoihin. Tällainen sisällönanalyysi muistuttaa tyypittelyä sekä Kyngäksen ja Vanhasen (1999) kuvaamaa kategorioiden muodostamista: samansisältöisiä alakategorioita yhdistetään toisiinsa ja muodostetaan yläkategorioita. Tuomen ja Sarajärven (2002, 111–117) mukaan sisällönanalyysissä muodostetaan pelkistetyistä käsitteistä alaluokkia, näistä edelleen yläluokkia, jotka kootaan kokoavan käsitteen (yhdistävä luokka) alle. Tämän tutkimuksen analyysissä luokkia on yksi vähemmän, koska pääluokat toimivat jo itsessään yhdistävinä luokkina. Seuraavassa kuviossa on esitetty esimerkki ilmausten luokittelusta 'aloitetoiminnasta tiedottaminen' -käsitteen alle.



Kuvio 6. Esimerkki sisällönanalyysistä.

4 TULOKSET

4.1 Aloitetoiminnan käynnistäminen ja nykytila

Aloitetoiminnan käynnistämisestä oli tehty aloite johtoryhmässä vuonna 2011. Itse toiminnan aloittamisesta oli puhuttu jo paljon aiemmin, mutta HALTIKissa nuorena organisaationa on ollut paljon erilaisia valmisteltavia asioita, minkä takia aloitetoimintaa ei voitu organisaation alkuvaiheessa käynnistää. Toiminnan aloittamista hidasti myös mm. uuden toimitilan käyttöönotto ja muutto HALTIKin Rovaniemen toimipisteessä.

Aloitetoimintaa suunniteltaessa päätettiin koota aloiteryhmä, jonka tehtäviin kuuluu aloitteiden vastaanottaminen ja niiden arviointi ja pisteytys. Yksiköiden päälliköt pyysivät sopiviksi näkemiltään henkilöiltä suostumusta aloiteryhmän toimintaan osallistumiselle. Periaatteena oli saada aloiteryhmään kattavasti jäseniä eri yksiköistä (nykyisin osastot). Vuoden 2012 alussa tapahtuneen organisaatiomuutoksen myötä aloiteryhmässä on kuitenkin nykyisin suhteessa enemmän jäseniä esikuntaosastoilta kuin mm. tietojärjestelmä- ja infrastruktuuri-osastoilta. Aloiteryhmän kokoonpanoa toivottiinkin tasapainotettavan edelleen, vaikka sitä on jo kertaalleen muutettu 17.4.2012 organisaatiomuutoksista johtuen. Kokoonpano tulee todennäköisesti muuttumaan jatkossakin henkilöiden työtehtävistä riippuen.

Aloiteryhmän ensimmäisiin tehtäviin kuului käydä läpi aloitetoiminnan periaatteita ja prosessia, ohjeistusta ja aloiteryhmän jäsenten rooleja. Sovittiin myös aloiteryhmän pöytäkirjojen ja aloitteiden arkistoinnista, sekä muotoiltiin käyttöön otettava aloitelomake.

Sekä aloiteryhmäläisten että muiden haastateltavien mielestä aloitetoiminta on käynnistynyt hyvin, vaikkakaan toiminta ei ole vielä kokonaisuudessaan hioutunut.

”Nyt tällä hetkellä tuntuu, et se toiminta on vähän niinku virallisesti lähdössä liikkeelle hiljalleen.” (H4)

”No ainakin semmonen määrämuotoinen toiminta on minun mielestä hyvin alussa, että on tehty nämä viralliset päätökset ja on koottu tämä ryhmä ja muutamia kokouksia pidetty. Mä olettaisin, että tämä on vasta tämmöstä alustavaa kehikkoa sille, että mihin suuntaan sitä lähetään viemään.” (H3)

HALTIKin aloitetoimintaa suunniteltaessa tietoja on benchmarkattu mm. si-dosryhmiltä. Aloitetoiminta on siinä suhteessa poikkeavaa, että siinä on otet-tu diaari käyttöön virallisena kanavana aloitteiden kirjaamiseen. Tyypilliseksi aloitetoiminnan taas tekee se, että aloiteryhmän jäsenet osallistuvat toiminta-an oman työnsä ohella.

Aloitetoiminnan hyödyt. Aloitetoiminnan kiistattomana hyötynä nähtiin se, että organisaatiossa on käytössä yksi selkeä, virallinen kanava, jota kautta ideat ja ehdotukset voi viedä eteenpäin. Aloitteet käsitellään aina, ja niistä tulee aina päätös. Aloitteita puntaroi usean henkilön aloiteryhmä. Ehdotuksil-la ei ole vaara jäädä kenenkään esimiehen tai projektipäällikön harkinnan varaan, eikä ajan kuluessa vain hukkaa tai kadota jonnekin. Esimiehet eivät pääse vaikuttamaan aloitteiden sisältöön ja käsittelyyn, vaan saavat tietoon-sa ne vasta, jos ne on hyväksytty käyttöönotettaviksi.

Käyttöönotettavat aloitteet voivat myös hyödyntää koko organisaatiota ja kaikkia eri paikkakunnilla sijaitsevia toimipisteitä. Kaikki aloitteisiin liittyvät toimenpiteet myös tallennetaan diaariin ja niistä jää jälki. Loppujen lopuksi päätöksen aloitteen käyttöönotosta tekee aina viraston johto.

”Ja minusta se on hyvä, että on luotu tällöinen yks väylä mi-hinkä voi ne esitykset laittaa.” (H1)

”Tää aloitekanava on erittäin hyvä, silloin ne on pakko käsitellä.” (H5)

Suuri hyöty, jonka aloitetoiminta voi tulevaisuudessa toimiessaan tuottaa, on haastateltavien mielestä käyttöönotettujen aloitteiden mukanaan tuoma ajan-tai rahansäästö tai työviihtyvyyden lisääntyminen. Parhaassa tapauksessa hyvä aloite voi levitä käyttöön HALTIKin ulkopuolellekin.

Aloitetoiminta antaa paremman luvan tuoda ideoita esille ja kehittää omaa työtä, sekä kyseenalaistaa käytössä olevia toimintamalleja.

Aloitetoiminnan budjetointi ja työajanseuranta. HALTIKin työajanseuran-tajärjestelmä perustuu Valtiokonttorin Kieku-seurantakohdemalliin. Työaika-seurannassa aloiteryhmän työskentelyyn käyttämä työaika on eritelty omalle työaikakoodilleen ja sijoitettu ns. tukitoimintoihin. Henkilöstön aloitetoimintaan käyttämä työaika on sijoitettu Kieku-seurantakohdemallin mukaisesti muihin

henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kirjausohjeistus tullaan mahdollisesti myöhemmin muuttamaan siten, että myös aloiteryhmän työskentely kirjataan henkilöstöhallinnon tehtäviin.

Aloiteryhmälle on luotu Outlook-sähköpostijärjestelmään oma jakelulistansa, jonka avulla aloiteryhmän jäsenille voi helposti lähettää viestejä. Sama jakelulista on käytössä myös diaarissa. Aloiteryhmän jäsenmuutosten kirjaaminen riittää siis vain yhteen paikkaan (Active Directory) .

Aloiteryhmän jäsenet osallistuvat kokouksiin ja muuhun aloitetoimintaan oman työnsä ohessa. Aloiteryhmän jäsenille oli epäselvää, tulisiko ryhmän jäsenyys kirjata tehtävänkuvaa kuuluvaksi työtehtäväksi. Aloiteryhmän jäsenet käyttävät aloitetoimintaan liittyvään työajankirjaukseen omaa työaikakoodiaan, jonka avulla siihen kulunutta työaika voidaan seurata työaikajärjestelmän raporteista. Muiden työntekijöiden kuin aloiteryhmän jäsenten osalta aloitetoimintaan käytetty työaika kirjataan ”muut henkilöstöhallinnon tehtävät” -kohteen alle. Kyseistä tehtäväkoodia käytetään erilaisiin sekalaisiin henkilöstöhallinnon tehtäviin.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että henkilöstön työajan käyttöä aloitetoimintaan ei ole lainkaan määriteltä tai ohjeistettu. Ei ole tietoa, ehtiikö henkilöstö paneutua aloitteiden tekemiseen.

Aloitetoiminnalla on HALTIKissa oma budjettinsa. Budjetista maksetaan aloitepalkkiot ja mahdollisesti aloiteryhmän koulutus. Palkkioiden maksamiseen liittyvät yksityiskohdat (mm. palkkioiden verollisuus tai verottomuus) eivät olleet täysin selviä. Budjetit laaditaan vuosittain, ja seuraavan vuoden rahat on esitettävä budjetteihin riittävän aikaisin. Ainakin yksi aloite on palkittu tämän tutkimuksen teon aikana, ja palkkiosta pidätettiin vero ennakonpidätysprosentin mukaisesti.

Laatutoiminta. Aloitetoimintaa ei ole HALTIKissa yhdistetty laatutoimintaan eikä -standardeihin. Asiasta ei ole varsinaisesti keskusteltu aloiteryhmässä. Yksi haastateltavista näki, että CMMI:n kypsyystasoilla mitattuna HALTIKin aloitetoiminta on tällä hetkellä tasolla 1, ja hyvänä tavoitteena voitaisiin pitää sen nostamista muutaman vuoden sisällä tasolle 2 tai 3.

HALTIKIn prosesseista on kuvattu tällä hetkellä vasta osa, joten kaikkia viraston ydinprosessien ja tukiprosessien ympärillä olevia muita toimintaan sidoksissa olevia prosesseja ei ole vielä lisätty prosessikarttaan. Keskeisimpinä sieltä puuttuvat vielä esimerkiksi johtaminen, toiminnan kehittäminen ja laatu-toiminta. Aloitetoiminta tulee todennäköisesti sisällyttämään laatutoiminnan prosesseihin.

Laatutoiminnan prosessinomistajan roolia ei ole erikseen vielä määritelty. Prosessinomistajan rooli on samanlainen kuin HALTIKissa aiemmin määriteltyjen tukiprosessien osalta. Prosessinomistajan päätehtävänä on siis huolehtia prosessin toimintaedellytyksistä kokonaisuutena, kuten resursseista ja tuotoksista. Aloitetoiminnan prosessinomistajana toimii käytännössä aloiteryhmän puheenjohtaja.

Haastateltavat, jotka kuuluivat aloiteryhmään, olivat jossain määrin ottaneet huomioon aloitteiden juridisen näkökulman. Lähinnä ryhmässä oli tiedostettu, että lakeja ja säädöksiä tulee noudattaa. Rajanveto työsuhteessa syntyneen keksinnön ja tavanomaisen aloitteen välillä voi olla hankalaa. HALTIK ei voisi kaupallisesti hyödyntää syntyneitä keksintöjä, koska virastona se voi myydä palveluita vain valtionhallinnon organisaatioille.

4.2 Diaarin käyttö aloitetietojärjestelmänä

Aloitetoiminta on katsottu virastossa ohjaavaksi toiminnaksi. Sitä ei ole sijoitettu esim. henkilöhallinnon tehtäväluokan alle, koska kyseinen tehtäväluokka pyritään pitämään mahdollisuuksien mukaan ainoastaan henkilöstöhallinnolle varatuille asioille.

Aloiteryhmä oli ensimmäisissä kokouksissaan päätenyt diaarin käyttöön, koska sitä pidettiin selkeänä ja luotettavana järjestelmänä, johon kaikki asian käsittelyyn liittyvät vaiheet tulee asianmukaisesti dokumentoitua. Aloiteryhmä harkitsi aluksi myös Microsoft Sharepoint -järjestelmää, mutta ajatuksesta kuitenkin luovuttiin, koska tietoa ei haluttu tallentaa useampaan paikkaan.

”Päädyttiin sit siihen, että viedään suoraan [diaariin] kaikki, koska sinne ne arkistoituu sitte. Ettei aleta kahteen paikkaan tekeen, et se ei, meidän mielestä se ei oo enää nykyaikaa.” (H1)

Diaariin kirjataan kaikki aloitteen käsittelyyn liittyvät tiedot, mukaan lukien lausunnot ja sähköpostiviestit.

Diaaria pidettiin toisaalta raskaana ja vaikeanakin järjestelmänä, ja sisäasiainhallinnon asiankäsittelyjärjestelmänä se on varsin tuore väline. Järjestelmän edut tietojen dokumentoinnissa tuntuvat kuitenkin voittavan sen puutteet, minkä takia aloiteryhmä oli päätenyt tähän diaariin järjestelmänä.

Aloite on diaarissa keskeneräisenä salainen siihen asti, kunnes siitä on tehty ratkaisu. Ratkaisun jälkeen aloitteesta tulee julkinen asiakirja, mutta aloitteita ei silloinkaan automaattisesti avata näkyviksi diaariin, vaan ne tulee tarvittaessa pyytää kirjaamosta. Aloitteiden näkyvyys on rajattu aloiteryhmälle ja aloitteesta tehdyn päätöksen jälkeen aloitteen tekijälle. HALTIKin henkilöstö pystyy näkemään diaarissa aloitteiden tekijöiden nimet myös keskeneräisistä aloitteista, ja joissakin tapauksissa myös aloitteiden aiheet. Jos aloite koskee jotakin turvaluokiteltua materiaalia sisältävää aihetta, tulee se leimata asianmukaisella tietoturvatason osoittavalla leimauksella (Luottamuksellinen/Viranomaiskäyttö).

Diaarissa ei ole tällä hetkellä käytössä asiasanoja. Aloitteet pyritään nimeämään siten, että niistä näkee, mitä aihetta ne koskevat. Aloitteiden aiheilla on merkitystä silloin, kun uusi aloite saapuu ja aloiteryhmä puntaroi, onko samansisältöistä aloitetta kirjattu ehdotetuksi jo aiemmin.

4.3 Aloiteprosessin tarkastelu

Aloitetoiminnan prosessilla on prosessinomistaja, jonka tehtäviin kuuluu mm. aloiteryhmän läpikäymien aloitteiden esittäminen johdolle. Haastateltavat pitivät tietohallintoa organisaation aloitetoiminnan omistajana. Tätä ei ole kuitenkaan mainittu aloitepäätöksessä. Aloiteprosessista sinänsä haluttiin tehdä selkeä ja avoin ja julkaista se koko henkilöstölle.

Prosessikarttaa ei ole vielä määritelty kokonaisuudessaan, joten aloitetoiminnan sijoittuminen siinä on vielä suunnitteilla. Aloiteprosessia ei ole kuvattu JHS-suositusten kuvaamalla tavalla. Aloiteprosessin määrittelynä toimii ainoastaan aloitetoiminnasta tehty päätös. Päätöksessä kuvataan aloitetoiminnan tavoitteet, aloitteen määritelmä, prosessi aloitteen tekemiseksi, aloitteen rat-

kaiseminen, aloitepalkkion myöntäminen, tiedottaminen, aloitteiden toteuttaminen, aloitetoiminnan seuranta ja kehittäminen sekä aloitteen käyttöoikeus.

Aloitteen tekijän saamat kuittaukset aloiteprosessin eri vaiheissa. Aloiteryhmä voi oman harkintansa mukaisesti päättää, antaako aloitteen tekijälle lisätietoa aloitteen käsittelyn etenemisestä. Haastateltavat toivoivat, että kuittauksia aloitteen käsittelyn etenemisestä lähtisi useassa vaiheessa.

”Minusta se vois vähän olla tommonen helpparipyöntömainen juttu, että kiitos, olemme vastaanottaneet aloitteesi, ja käsittelemme sitä.” (H4)

Aloitteen määritelmän täyttymisestä ei myöskään tule erillistä viestiä aloitteen tekijälle, vaikka jotkut aloiteryhmän jäsenet näin olettivatkin. Monilla aloiteryhmän haastateltavilla ei ollut tarkkaa tietoa, meneekö aloitteen tekijälle tieto siitä, kun aloiteryhmä esittää aloitteesta jotakin palkkiota, tai kun johtoryhmä on tehnyt päätöksen aloitepalkkiosta. Tässä, kuten monissa aloiteprosessiin liittyvissä yksityiskohdissa, haastateltavat korostivat, että yksikään aloitteista ei ollut vielä edennyt prosessissa kyseiseen vaiheeseen, ja siksi tarkkaa tietoa ei ollut.

”No minun mielestä avoimuuden kannalta aloitteen tekijää kun aattelee, niin vaikka niistä jokaisesta vaiheesta tieto, niin ei se mitään haittaa. Tietää, että missä vaiheessa ollaan menossa sen aloitteen käsittelyssä. Tekijälle nimenomaan.” (H6)

Aloitteen tekijää informoidaan aloitteen käsittelystä vasta siinä vaiheessa, kun johtoryhmä on tehnyt päätöksen aloitteesta. Jos aloiteryhmä haluaa lisätietoa aloitteeseen liittyen, voi se kutsua aloitteen tekijän kokoukseen kuultavaksi. Aloiteryhmä ei kuitenkaan ota muulla tavoin yhteyttä aloitteen tekijään ennen päätöksen tekemistä.

Aloiteryhmän jäsenillä oli myös toisistaan poikkeavia tietoja siitä, mitä ehdotukselle tapahtuu, jos se ei täytä aloitteen määritelmää, ja tiedotetaanko aloitteen tekijää. Myös aloitteen tekijöille asia oli hieman epäselvä.

”Ja sitten jos se ei täytä, niin silloinhan se palautuu taas sitten sille aloitteen tekijälle valmisteltavaks, elikkä silloin [...] tulee rasti tuohon ”ei täyty” ja palautuu sitte valmistavaksi. [...] Sit se päättyy, mikäli ei täytä määritelmää. Kaikissa vaiheissa se voi niinku päättyä.” (H6)

”No ei oikeestaan sitä tietoa varsinaisesti ole tullu [aloitteen määritelmän täyttymisestä] vaan kutsu tähän aloitetoimikunnan kokoukseen kertomaan lisää. Niin mä oletin, että se on täyttäny ne kriteerit.” (H5)

”Ainakin tässä vaiheessa, kun arvioidaan tätä aloitteen kriteereitä, niin siinähan se tulee tiedoksi aloitteen tekijälle. Että eteneekö tää prosessi vai ei. Ja perustelut siitä.” (H3)

Aloiteyhdyshenkilön lisäksi myös aloiteryhmä tarkistaa, täyttääkö ehdotus aloitteen määritelmän. Päätöksen mukaan aloiteyhdyshenkilö tarkistaa aloitteen määritelmän täyttymisen yhdessä aloitteen tekijän kanssa. Näin ei kuitenkaan olla aina menetelty. Toivottiin, että aloite-ehdotuksen tekijälle ilmoitettaisiin aina, onko ehdotus täyttänyt aloitteen määritelmän.

Aloitetoiminnan päätöksessä ei ole mainittu, milloin aloite-ehdotus kirjataan diaariin. Päätöksessä mainitaan: ”Aloiteyhdyshenkilö toimii aloiteryhmän sihteerinä ja toimittaa hyväksytyt aloitteet kirjattavaksi diaariin.” Riippumatta siitä, mitä hyväksymisellä tarkoitetaan, tämä päätöksen kohta ei todellisuudessa pidä paikkaansa. Aloite-ehdotukset kirjataan diaariin heti niiden saavuttua kirjaamoon, jotta niiden käsittely olisi alusta lähtien helpompaa.

Haastateltavat näkivät, että aloitteen määritelmä ei saisi olla liian tiukka, jotta se ei itsessään estäisi aloitteiden syntymistä. Sen alle pitäisi sopia myös vapaa ideointi ja kaikkien ideoiden ja kehittämissuositusten pitäisi olla tervetulleita. Aina ei ole kuitenkaan helppo päättää, onko kyse aloitteesta vai jostakin organisaation normaaliin toimintaan kuuluvasta tehtävien hoitamisesta. Tähän mennessä on jo tullut kaksi samansisältöistä aloitetta, joista ensimmäisenä tullut lähti aloiteprosessiin käsittelyyn, ja toisen osalta prosessi päättyi. Jos aloitteessa esitetty idea on jo käynnissä esimerkiksi jossakin kehityshankkeessa, tulee sen todentamiseksi olla saatavilla jokin dokumentti.

Kysyin haastateltavilta, minkä kokoinen idea sopisi aloitteeksi. Joidenkin mielestä aloitteen tulisi olla melko laaja ja kattava, jotkut eivät nähneet aloitteiden vaikutusalueella olevan mitään erityistä merkitystä.

”Onko aloite vai onko tämä semmonen asia, joka ihan täällä normalityössä vaan edistetään. Mikä on tarpeeksi hyvä ollakseen aloite.” (H3)

Yhtenäinen aloitelomake tekee haastateltavien mielestä aloiteprosessista määrämuotoisen ja selkeän. Toisaalta haastateltavat kokivat, että lomakkeen täydentäminen saattaa tehdä aloitteen laatimisesta byrokraattisen tuntuista.

Haastateltujen aloiteryhmän jäsenten mukaan aloiteryhmän kokouksia pidetään nykyisin 6-12 kertaa vuodessa, useammin kuin päätöksessä mainitaan, jotta aloitteiden käsittelyaika ei venyisi kohtuuttoman pitkäksi. Nykyisiäkin aloitteiden käsittelyaikoja pidettiin liian pitkinä. Aloiteprosessin kokonaispituudelle kolmea kuukautta pidettiin ehdottomana maksimiaikana, mutta aloitteen tekijää auttaisi, jos hän saa tiedon aloitteensa käsittelyaikataulusta.

”Se on kuitenkin sen asettamisen mukaan oli laitettu siihen, että kuus kertaa vuodessa.” (H6)

Lausuntoja voidaan pyytää aloitteen sisältöön liittyvän yksikön asiantuntijalta ja prosessin omistajalta, asiakkaalta tai ulkopuoliselta asiantuntijalta (esim. juridiset tai tekniset seikat). Lausuntopyyntö on tehty lähettämällä diaarista linkki kyseiseen aloitteeseen. Tämä menettely on ollut lausunnonantajien mielestä kankea, ja lausunnot onkin yleensä saatu sähköpostitse. Myös lausunnot kirjataan diaariin kyseistä aloitetta koskevalle asialle.

Aloitteiden uudelleenkäsittely. Mikäli aloitteen tekijällä ja aloiteryhmällä tulee erimielisyyttä aloitteen kriteerien täyttymisestä, on aloiteryhmällä oikeus tehdä päätös. Ryhmän tekemästä päätöksestä ei voi valittaa, koska se ei ole hallintopäätös, mutta aloitteen tekijä voi tehdä samansisältöisen aloitteen uudelleen. Aiemmin esitettyä aloitetta ei voi myöskään suoraan esittää uudelleen käsiteltäväksi. Mikäli haluaa ottaa esille uudelleen hylätyn aloitteen, tulee laatia kokonaan uusi aloite ja perustella hyvin, miksi haluaa sen uudelleen otettavaksi aloiteryhmän käsittelyyn. Tätä menettelyä ei kuitenkaan ole ohjeistettu selkeästi henkilöstölle.

Aloiteryhmä ei ota uudelleen käsittelyyn aloitteita, joiden osalta se on päättänyt jättämään aloitepalkkion esittämättä. Myös tässä tapauksessa aloitteen tekijä voi halutessaan tehdä uuden, samansisältöisen aloitteen. Aloitepäätöksessä oikeus aloitteen uudelleenkäsittelyyn mainitaan vain siinä tilanteessa, että hylätty aloite toteutetaan kolmen vuoden kuluessa hylkäämispäivästä lukien.

”Periaatteessa aloiteryhmällä on oikeus päättää kriteerien täytymisestä, eikä ryhmän päätöksestä voi valittaa. Aloite tulee tehdä uudelleen.” [S1]

Jos aloiteryhmän jäsen tekee itse aloitteen, hän on jäävi eikä ole mukana aloitteen käsittelyssä.

Aloiteryhmällä ei ole tietoa siitä, monenko aloiteryhmän jäsenen läsnäolo on välttämätöntä, jotta voidaan esim. arvioida jokin aloite.

Aloiteyhdyshenkilölle ei ole sovittu sijaista kesäloman ajaksi, koska suurin osa aloiteryhmän jäsenistä on poissa eikä kokouksia ole kesäaikaan. Muiden pitkien poissaolojen aikana sovitaan sijaisuudesta. Jos aloiteryhmän jäsen eroaa ryhmästä, hän ei voi olla enää mukana aloitteiden käsittelyssä, vaikka jonkin tietyn aloitteen käsittely olisi kesken, jossa hän on ollut mukana.

Ei-käyttöön otettavat aloitteet. Kysyin haastateltavilta, mitä tapahtuu niille aloitteille, jotka täyttävät aloitteen määritelmän, mutta joille aloiteryhmä ei esitä palkkiota. Prosessin mukaisesti aloitelomakkeella rastitetaan kohdassa 3 (Aloiteryhmän arvio aloitteen kriteereistä) ”Ei täyty” ja tästä lähtee diaarin kautta aloitteen tekijälle tieto.

Aloiteryhmä kertoo päätöksessään, mitkä ovat perustelut hylkäämiselle, mutta perustelujen laajuutta tai tyyliä ei ole määritelty. Aloitteen tekijälle aloiteryhmän perustelut voivat olla hyvinkin epätydyttävät, ja riskinä on, että huonona koetut perustelut voivat viedä pois motivaatiota tehdä aloitteita jatkossa. Pidettiin mahdollisena, että aloitteita ei haluttaisi viedä eteenpäin talous- tai resurssitilanteen vuoksi tai koska ne ovat juridisesti ongelmallisia toteuttaa. Monet toivoivat, että aloitteet voitaisiin jättää odottamaan sopivaa toteutushetkeä tulevaisuudessa ja hyödyntää myöhemmin.

”Jos sitä aloitetta ei hyväksytä käyttöön, niin sitä en tiää kyllä, että mitä sille sitten tapahtuu. Voidaanko se laittaa johonkin aloitepankkiin oottaen jotain sopivaa hetkeä vai tuleeks siitä vaan kuitaus sille aloitteen tekijälle, että tää oli hyvä idea, mutta nyt just ei ole tälle tarvetta.” (H4)

”Jos meillä kaikki aloitteet pitäis palkita rahalla, niin se saattaa rajata sitä, että viedäänkö niitä eteenpäin kaikkia.” (H5)

Vain ne aloitteet, joille aloiteryhmä esittää palkkiota, menevät johtoryhmälle tiedoksi. Muut aloitteet eivät mene.

Aloiteprosessikuvaus. Aloiteprosessikuvausta ei ole aloitetoiminnan päätöksen liitteenä, toisin kuin mainittu, eikä sitä ole valmisteltu. Kukaan aloite-ryhmän jäsenistä ei osannut osoittaa aloiteprosessikuvausta. Prosessikuva-uksen takia päätöstä pidettiin osittain keskeneräisenä ja puutteellisena. Pro-cessikaavioiden laatiminen nähtiin kuitenkin tarpeellisena.

”Niin kyllä tässä varmasti on aivan hirveesti semmosta jäseny-mätöntä, ja tarkistamatonta, että toimiiko tää niin niinku mekään edes halutaan sen toimivan.” (H3)

”Eliikkä lomake tai prosessi vaatii varmasti hiomista tai yhteenso-vittamista edelleen. Ei välttämättä ihan viimeistelty vielä ole.” (H6)

4.4 Aloitteista palkitseminen

Aloiteryhmä pisteyttää aloitteet niiden aikaansaaman hyödyn mukaisesti. Helmikuussa 2013 pisteytysperusteet oli julkistettu intranetissä, mutta haas-tattelujen ajankohtana niitä ei ollut vielä julkaistu. Haastateltavat näkivät, että pisteytyksen julkistaminen voisi vaikuttaa positiivisesti aloitteiden tekemiseen ja perusteluihin, ja lisäisi avoimuutta. Uuteen päivitettyyn aloitelomakkeeseen on tarkoitus lisätä pisteytysperusteet. Tällöin myös aloitteen tekijä ja lausun-nonantaja arvioivat aloitteen. Uusi aloitelomake julkaistiin elokuussa 2012.

Uudessa aloitelomakkeessa aloitteen tekijä itse arvioi oman aloitteensa, sa-moin mahdollinen lausunnon antaja. Aloiteryhmä pisteyttää aloitteen ja esit-tää aloitepalkkion suuruuden. Pisteytyksen perusteet ovat julkisia ja ne tule-vat näkyville uuteen päivitettyyn aloitelomakkeeseen. Pisteytysperusteet on hyväksytty johtoryhmässä. Pisteytysperusteita nimitetään aloiteryhmässä ”aloitteen kriteereiksi”. Kriteeristön pohjalta arvioidaan aloitteen vaikuttavuus ja arvo organisaatiolle sekä määritellään palkkion perusteet. Pisteytysperus-teet on kuvattu aloitelomakkeessa liitteessä 3.

Aloitteen arvioivat eri kriteerien mukaisesti eri tahot: aloitteen tekijä, lausun-non antajat ja aloiteryhmä. Jokainen kriteeri arvioidaan erikseen ja arvioin-neista lasketaan kokonaispisteet. Jokaisesta hyväksytystä kriteeristä tulee sata pistettä ja maksimi on tuhat pistettä. Saatu pistemäärä kerrotaan ensin valmiusasteen kertoimella (0,3–1) ja sitten soveltamisen laajuudesta saata-valla kertoimella (0,6–1). Tästä muodostuu esitettävän aloitepalkkion suuruus euroina. Maksimisumma on siis 1000 euroa.

Aloiteryhmän jäsenet näkivät, että myös aloitteen tekijä voisi aloitetta tehdessään täyttää saman pisteytystaulukon ja näin määritellä, mitä asioita aloite parantaa. Näin voitaisiin tarkentaa pistepalkkiojärjestelmää. Esitettävän aloitepalkkion minimi ei käynyt selville – esitetäänkö palkkiota aina, jos aloitepalkkioksi muodostuu enemmän kuin 0 euroa.

Palkkiotyypit. Aloitepäätöksessä mainitut kannustinpalkkiot ovat tavarapalkintoja. Aloiteryhmä on pohtinut mahdollisuutta erilaisiin muihinkin palkkioihin, mutta asiaa ei ole vielä päätetty. Mahdollisina palkkioina nähtiin muistaminen, kiitosten antaminen, ylimääräiset lomapäivät, maininnat johtajan tunnilla, kunniakirja tai ns. jättöpalkkio, jossa jokainen aloitteen jättänyt henkilö palkittaisiin jollakin tavalla. Jättöpalkkio voitaisiin toteuttaa aloitekampanjan yhteydessä. Palkkiot eivät saisi kuitenkaan olla liian vähäarvoisia. Säästö-palkkio voitaisiin maksaa silloin, kun aloitteen aikaansaama säästö pystytään laskemaan suoraan. Yksi mahdollisuus olisi, että aloitteen tekijä saisi valita erilaisista samanarvoisista palkkioista mieluisensa. Aloiteryhmälaiset halusivat antaa myös esimiehille mahdollisuuden palkita pikapalkkiolla oman tiiminsä jäsen hyvästä aloitteesta.

Rahapalkinnon kannustinarvosta oltiin vähän erimielisiä.

”Voisko se olla jotakin oikeesti semmosta, vaikka niihin työoloihin vaikuttavaa tai muuten semmoseen työhyvinvointiin vaikuttavaa asiaa.” (H2)

”Ehkä se on idealismia, mutta mielenkiintoista jopa miettiä, että mitä muuta se voisi olla, kuin rahaa, joka olisi ihmiselle arvokkaampaa.” (H3)

Aloitetta pidettiin arvokkaampana ja ”jalostetumpana”, jos sitä on ollut tekemässä useamman henkilön ryhmä. Aloitepalkkio voidaan haastateltujen mielestä maksaa silloin, jos aloitteen tekijä on virkavapaalla. Varmaa tietoa ei ollut, voidaanko palkkioita maksaa, jos henkilö on lähtenyt eläkkeelle tai poistunut HALTIKin palveluksesta.

Haastateltavat eivät osanneet sanoa, miten aloitelomakkeelle kirjataan, jos johtoryhmä on aloitepalkkiosta eri mieltä kuin aloiteryhmä.

”Tässä on nyt vaan, että hyväksytään tai ei hyväksytä. Eliikkä meniskö se sitten taas uudelleen aloiteryhmälle, jos ne on eri mieltä summasta?” (H6)

4.5 Aloitetoiminnan kehittämiskohteet

Koska aloitetoimintaa on ollut HALTIKissa vasta lyhyen aikaa, esittivät haastateltavat näkemyksiään siitä, miten toimintaa tulisi jatkossa kehittää ja miten aloitteiden määrää voisi lisätä.

Aloitteita oli saapunut tutkimusajankohtaani (kevät 2012) mennessä 7 kpl. Haastateltavien mielipide aloitteiden määrästä vaihteli: jotkut pitivät määrää yllättävän suurena, jotkut kovin pienenä. Haastattelujen tekemiseen mennessä tulleet aloitteet olivat aloiteryhmäläisten mielestä hyvin konkreettisia ja omaa työtä lähellä olevia.

Haastateltavat näkivät aloitetoiminnan kehittämisessä joitakin avainkohtia:

Tiedottaminen. Aloitteiden määrän lisääminen vaatisi tiedottamisen, kampanjoinnin ja näkyvyyden lisäämistä. Henkilöstölle voitaisiin kohdistaa aloitetoiminnasta täsmäkampanja. Kampanjaa suunniteltiin alun perin jo kevääksi 2012, mutta se ei ole vielä toteutunut. Tiedottamista voitaisiin lisätä osastokokouksissa, esimiesten kautta mukaan tiimikeskusteluihin ja HALTIKin uudessa intranetissä. Haastateltavat pitivät pääsääntöisesti tähänastista aloitetoiminnasta tiedottamista ja markkinointia melko vähäisenä.

”Se ei oo silleen hirveesti näkyny vielä perustyöntekijän näkökulmasta. Jossakin siitä on tiedotettu, mutta ei kovin laajasti. Ehkä kaipaisin tästä enemmän semmosta rummutusta tavallaan, että nyt kaikki joukolla aloitteita tekemään.” (H4)

Aloitetoiminnalle voitaisiin keksiä myös oma slogan eli iskulause. Aloitetoiminnassa pitäisi korostaa kollektiivista hyötyä: vähäinenkin hyöty on aina plussaa, joten aloitteissa pitäisi nähdä aina jotain hyvää.

Käyttöön otetuista aloitteista seurannut hyöty ja näkyvyys on myös asia, jonka uskottiin motivoivan aloitteiden tekemiseen. Palkkion saaneista tai käyttöön otetuista aloitteista pitäisikin tiedottaa koko organisaation laajuisesti. Parhaiksi välineiksi tähän nähtiin intranet, osasto- ja yksikkökokoukset sekä erilaiset suuremmat yhteiset tapahtumat, kuten kesäpäivät.

Aloiteryhmän tarkoituksena on julkaista tiedote ryhmän jokaisen kokouksen jälkeen. Aivan näin usein tiedotteita ei kuitenkaan ole julkaistu. Toivottiin, että aloiteryhmän kokouksien ajankohdat olisivat koko henkilöstön tiedossa.

Mahdollisesti ne voitaisiin järjestää säännönmukaisesti, esimerkiksi joka kuu-kauden toisena maanantaina. Käsittelyssä olevista aloitteista ei julkaista tietoja, vaan aloite on julkinen vasta, kun siitä on tehty päätös. Jos aloite päätetään toteuttaa, niin markkinointi- ja tiedotusvastuu siirtyy aloiteryhmältä toteuttavalle taholle, esim. tietylle yksikölle.

Aloitteiden tekemisen helppous. Tärkeänä pidettiin aloitteen tekemisen muuttamista mahdollisimman vaivattomaksi. Aloitteen tekemisen alkuvaihe tulisi olla tekijälle mahdollisimman epämuodollista ja kevyttä. Olisi myös hyvä, jos henkilöstöllä olisi monta kanavaa tai tapaa edetä aloitteiden tekemisessä. Aloitteen tekeminen ei saisi olla henkilölle yksi lisätyö muiden töiden joukossa. Aloitteiden määrän lisäämiseksi ehdotettiin myös luovuutta ruokkivia keinoja, esimerkiksi:

”Meillä nyt on liikuntavapaa, mutta voisko ajatella silleen, että jotkut lähtis ideointivapaalle tai ideointilenkille.” (H4)

Aloiteprosessin ja -ohjeistuksen tarkentaminen. Nykyistä aloiteprosessia pidettiin hitaana ja osittain epäselvänä, joten se vaatisi hiomista. Aloitetoinnin päätös vaatisi päivittämistä organisaation nopean muutossyklin takia. Aloiteohjeistuksen ja -lomakkeen päivittäminen on tarpeen. Aloitelomakkeesta onkin tulossa jossain vaiheessa uusi versio.

Terminologian selkeyttäminen ja käytössä olevien termien määrittely nähtiin tarpeelliseksi. Erityisesti termit 'hylkääminen' ja 'hyväksyminen' ovat monise-litteisiä, ja niitä käytettiin eri tarkoituksissa.

Haastateltavat painottivat aloitetoiminnan jatkuvaa kehittämistä, jossa aiem-mista kokemuksista opitaan uutta ja saadaan tietoa prosessin kehittämiseksi.

”Nyt kun nää ensimmäiset aloitteet menee eteenpäin ja niistä tehdään päätökset, ja me nähdään, että mihinkä ne nyt johtaa, mut siinä nähään koko prosessi.” (H1)

Aloiteprosessiin toivottiin muutoksia, jotka huomioisivat paremmin aloitteen tekijän. Ennen kielteisen päätöksen tekemistä aloite voisi kiertää sen tekijällä, jotta aloiteryhmä saisi varmuuden siitä, onko aloite ymmärretty oikein. Kiel-teinen päätös voisi myös olla eräänlainen ehdotus.

Aloiter ryhmän toiminnan kannalta on haasteellista, miten aloite määritellään ja milloin on kyse organisaation normaalista toiminnasta. Hyvät aloitteet saattavat jäädä käyttämättä tai hyväksytyillekään aloitteille ei lopulta löydy toteuttajaa, eikä aloitteita saada käyttöön.

Lausuntojen pyytämiseen nähtiin kehityskohteina yhtenäisen saatekirjeen ja ohjeistuksen luominen lausuntojen antamista varten sekä taulukko pisteytyksestä ja palkkioista. Myös esimiehiltä voitaisiin pyytää lausuntoja aloitteista, ja tällä tavalla saataisiin esimiehet mukaan aloitetoimintaan.

Tietotekniikan hyväksikäyttäminen. Nykyiselle aloitelomakkeeseen pohjautuvalle järjestelmälle esitettiin vaihtoehtoja. Intranettiin voisi olla mahdollista luoda "laatikko" aloitteita varten, jossa html-lomakkeelle kirjatut tiedot generoitaisiin sähköpostiin ja lähetettäisiin aloitelomaketta vastaavina tietoina eteenpäin kirjaamoon. Myös MS Excel tai erillinen HALTIKin tietokanta nähtiin mahdollisina työkaluina.

Aloiter ryhmän kouluttaminen. Aloiter ryhmäläiset pitivät tärkeänä, että ryhmä voitaisiin kouluttaa. Koulutus järjestettiin 15.5.2012 ja kouluttajana toimi Johtamistaidon Opisto.

Yhteisinnovointi. Aloitteita voi tälläkin hetkellä esittää ryhmäaloitteina, mutta haastatteluissa tuli esille myös eräänlainen yhteisöllinen malli aloitteiden kehittämiseksi. Aloiteraakileet voisivat olla organisaation sisällä julkisia, jolloin muut henkilöt voisivat kehittää niitä edelleen käyttökelpoisiksi ideoiksi aivoriihityöskentelyn omaisesti.

Aloitepankki. Haastateltavat esittivät ajatuksia erillisestä tietokannasta tai aloitepankista, johon aloitteita voitaisiin lisätä niiden määrän kasvaessa. Aloitepankin käyttöönottoa on organisaatiossa suunniteltu ja raakile siitä on laadittu, mutta sitä ei ole vielä virallisesti otettu käyttöön.

Aloitepankkia käytetään aloitteiden tarkastamiseen. Sinne lisätään kaikki viireille tulleet aloitteet. Aloitepankissa luokitellaan aloitteet seuraavasti:

- käsittelyssä olevat aloitteet
- johtoryhmälle esitetyt aloitteet
- hylätyt aloitteet

- aloitepankkiin siirretyt aloitteet

Aloitepankista on myös mahdollista saada jatkossa raportteja aloitteista.

Aloitteiden tekemisen läpinäkyvyyttä ja käsittelyn läpinäkyvyyttä pidettiin tärkeänä, jotta henkilöt eivät joutuisi kamppailemaan siitä, kuka on alun perin keksinyt ehdotetun aloitteen. Toisaalta nähtiin, että aloitteen tekijän ei tarvitse aloitetta laatiessaan edes tietää, onko samasta aiheesta tehty aiemmin aloitetta, vaan aloitetoimikunta on tätä varten.

Palautteen kerääminen aloitetoiminnasta. Aloiteryhmä ei ole vielä erityisemmin pohtinut, miten aloitetoiminnasta saataisiin kerättyä palautetta, koska aloiteprosessi hakee vielä muotoaan. Henkilöstöltä ei ole tullut suoraa palautetta aloitetoiminnasta.

”Ehkä niitä puhutaan jossakin kahvipöydissä ja tämmösissä juuissa, jotka ei sitten aina tuu korviin.” (H2)

”Ikävä kyllä ei oo tullu mitään kommentteja, joten vähän on semmonen pelko, että en tiä onko tää onnistunu tää lanseeraus tarpeeksi hyvin, tämän toiminnan esilletuominen.” (H3)

Hyvänä vaiheena palautteen ja kehitysehdotusten pyytämiseksi nähtiin aloitteen käsittelyn päättäminen.

Henkilöstön motivointi. Henkilöstön innostaminen aloitteiden tekemiseen kaiken muun työn keskellä voi osoittautua haasteelliseksi. Nähtiin, että ihmiset saattavat myös pelätä aloitteidensa arviointia tai aloitteiden hylkäämistä tai sitä, että joku toinen ryöstää heiltä aloitteen aiheen.

”Ihmiset pelkäävät sitä, että miten sitä arvioidaan tai se ehkäisee aloitteen tekemistä, että pelkää sitä, että miten muut siihen suhtautuu ja onko tää ihan huono. Että ehkä jättää sen takia sen tekemättä.” (H3)

Aloitteen tekijän tulisi saada aloitteestaan aina myönteinen palaute, koska aloitteen tekeminen on vastuun ottamista omasta työstä tai työyhteisöstä. Haasteena nähtiin se, miten positiivista palautetta voidaan antaa silloinkin, kun aloitetta ei hyväksytä eikä siitä haluta maksaa aloitepalkkiota.

”Ei missään tapauksessa semmosta, että ei hyväksytä, rasti ruutuun, joka on aika lailla niinku tämmönen, että rättiä naamalle.” (H3)

Liiallisen byrokratian karsiminen. Aloitteiden käsittelyprosessissa nähtiin vaaraksi sen venyminen kohtuuttoman pitkäksi ja byrokraattiseksi. Haastattelijat toivoivat, että aloitteiden tekemiseen ja käsittelyyn löytyisi nokkelia tapoja, koska hallinnollinen käsittely on hidasta, kallista ja hankalaa. Tämä korostuu etenkin, jos on kyse vähäisen lisäarvon tuovasta aloitteesta.

”Voitais tehdä niin, että hei, nyt on tullu hyvä aloite, että huomenna tavataanko puol tuntia, ja käsitellään tää asia eteenpäin [...]. Mut se on jotenkin tavattoman vierasta täällä, että ei voida sillä tavalla toimia. On meidän kulttuuri semmonen, et siihen kasaantuu hirvee määrä tämmöstä byrokratiaa.” (H3)

Aloiteryhmäisillä oli huolta siitä, että heillä ei välttämättä ole riittävästi aikaa aloitetoimintaan. Tämä nähtiin haasteena etenkin, jos aloitteiden määrä tulee jatkossa lisääntymään. Ryhmällä kuluu kunkin aloitteen käsittelyyn kokouksessa noin 15-30 minuuttia.

Haasteiksi mainittiin myös viraston maantieteellinen pirstaloituneisuus ja aloiteryhmän henkilöiden määräaikaiset virkasuhteet.

4.6 Johdon rooli aloitetoiminnassa ja aloitteiden käyttöönnotossa

Tutkimuksessa todettiin, että aloitetoiminnan kehittymisen seuraaminen on johdon asia. Johdon tulee ohjata aloitetoiminnan kehittymistä parhaaksi näkemäänsä suuntaan. Johto seuraa aloitetoiminnan laajuutta, aloitteiden määrää, henkilöstön aktiivisuutta sekä kehittää viestittää ja miettii tarvittaessa uusia palkitsemistapoja.

Haastateltavat näkivät, että johdon ja esimiesten suhtautuminen aloitetoimintaan ei riippunut henkilön tietylle organisaatiotasolle sijoittumisesta, vaan pikemminkin henkilökohtaisista ominaisuuksista. Johdon suhtautuminen on ollut pääosin positiivista, vaikkakaan mitään suoranaista palautetta tai kommenttia aloiteryhmälle ei ole tullut. Toivottiin, että johto saataisiin puhumaan aloitetoiminnasta henkilöstölle myönteisessä sävyssä ja luontevasti.

Haastattelujen ajankohdan aikaan johto ei ollut pyytänyt aloiteryhmältä raportteja aloitetoiminnasta. Diaarista ei ole mahdollista ottaa suoraan raportteja, mutta suunnitteluvaiheesta olevasta aloitepankista raportointi olisi mahdollista. Aloiteryhmällä on tarkoitus laatia vuosittaiset aloiteraportit, jotka si-

sältävät tiedon laadituista, palkituista, hylätyistä sekä aloitepankkiin siirretyistä aloitteista.

Aloitteiden käyttöönotto. Tärkein vastuu johdolla nähtiin olevan aloitteiden käyttöönotossa. Aloiteryhmän vastuu loppuu siihen, kun aloite esitetään johdolle. Haastateltavat olivat jonkin verran huolissaan siitä, tullaanko kaikki palkitut aloitteet ottamaan käyttöön. Esteenä tälle saattaisi olla esimerkiksi taloudellinen tilanne. Toisaalta yhtäkään palkittua aloitetta ei ollut haastattelijan ajankohtaan mennessä tullut.

Aloiteryhmän haastatellut näkivät, että aloitteiden toteuttamiseen vaan on luotettava, vaikka käyttöönoton prosessi oli hyvin epäselvä ja määrittelemätön. Pohdittiin, kuinka paljon keskustelua ja yhteistyötä aloitteen tekijän kanssa käydään aloitteen toteuttamisvaiheessa, tai millä tavoin aloitteen tekijä voi antaa palautetta aloitteensa käyttöönotosta. Hyvänä vaihtoehtona nähtiin, että aloitteen tekijää haastateltaisiin, kun aloite on otettu käyttöön, ja haastattelu julkaistaisiin intranetissä.

Haastateltavat näkivät, että johdon tulisi näyttää esimerkkiä aloitteiden edistämässä ja aloitetoiminnan pitämisessä hengissä.

”Jos sitte johto ei haluakaan edistää, mutta eihän minun olisi syytä epäillä sitä, jos nimi on paperissa, niin silloin täytyy luottaa siihen.” (H3)

”Kyllähän se johdon sitoutuminen asiasta riippumatta on se kaiken A ja O.” (H4)

Toisaalta ymmärrettiin se, että aloitteiden käyttöönotoissa saattaa olla kyse isoista asioista, joiden käyttöönotto voi viedä jopa vuosia ja vaatii paljon työnjohdollista ohjausta. Käyttöönotto voi odottaa resurssien vapautumista joltakin projektilta tai vaatia itsessään jonkin projektin perustamisen, hankinnan tai kilpailutuksen järjestämisen.

Haastatelluilla ei ollut tietoa, mikä HALTIKIn johtoryhmistä päättää aloitteiden toteuttamistavoista. Pidettiin kuitenkin tärkeänä, että tämä tieto olisi avointa. Pitäisi olla myös selkeää, kenellä on vastuu seurata, toteuttaako vastuhenkilö aloitetta, kuten on sovittu.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tuloksista

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää Hallinnon tietotekniikkakeskuksen aloitetoiminnan nykytilaa ja kehitystarpeita. Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin hahmottaa asiantuntijoiden käsitys aloitetoiminnasta, siihen liittyvistä kehittämistoiveista ja aloitetoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa löydettyjä keskeisiä tuloksia.

Tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijoilla on varovaisen positiivinen asenne vasta alkanutta organisaation aloitetoimintaa kohtaan. Aloitetoiminta ja syntyvät aloitteet nähtiin mahdollisuutena parantaa työyhteisön ja työnteon tapoja, mutta samanaikaisesti aloitetoiminnassa nähtiin paljon kehittämistarpeita ja toiminnan jokapäiväisissä tehtävissä nähtiin haasteita ja ongelmakohtia.

Tutkimuksen tärkeimmäksi tulokseksi nousi se, että aloitetoiminnan innovatiivisuus ja uuden kehittämisen halu on monella tapaa ristiriidassa julkishallinnon organisaation byrokraattisten toimintatapojen kanssa. Henkilöstön ideoiden kanavoituminen hyödylliseksi toiminnaksi hyödyntää varmasti julkisen sektorin organisaatiota yhtä lailla kuin yksityissektoriakin, mutta julkishallinnossa aloitetoimintaan ei ole kovin vankkoja valmiita prosesseja tai perinteitä, joihin voitaisiin aloitejärjestelmän rakentamisessa ja kehittämisessä tukeutua.

Johdon sitoutuminen aloitetoimintaan koko prosessin osalta nousi tutkimuksessa elintärkeäksi tekijäksi. Aloiteprosessin sujuvuuden kannalta ongelmia aiheuttivat aloitteiden pitkät käsittelyajat sekä ongelmat tiedonkulussa ja viestinnässä. Tutkimuksessa nousi esille se, että aloitetoiminnassa toivottiin kaikkia aloitteiden esittäjiä kohdeltavan samantarvoisesti organisaatioyksiköstä, tiimistä tai työsuhteen pituudesta riippumatta.

Aloiteprosessia pidettiin yleisesti liian epäselvänä ja monitulkintaisena. Kriittikiä sai osakseen aloitteiden häviäminen aloitteen tekijän näkyvyysalueelta sen käsittelyn aikana ja epätietoisuus siitä, milloin ja millä perusteilla mahdolliset palkkiot maksetaan. Aloitetoiminnan nähtiin alkaneen liikkeelle melko hiljaisesti ja vailla erityistä kampanjointia, mikä ei ole motivoinut henkilöstöä tekemään suurta määrää aloitteita.

Syntyvien aloitteiden määrän suhteen tutkimuksessa nousi esille useita huolenaiheita: pelättiin aloiteaiheiden ”varastamista” toisilta, pelkoa esittää aloitteita niiden mahdollisen hylkäämisen takia ja liian vaikeaa tapaa esittää aloitteet aloitelomakkeella.

Aloitteiden käyttöönotolle asetettiin paljon toiveita. Toiveet aloitetoiminnan vilkastumisesta liitettiin käyttöönotettavista aloitteista tiedottamiseen ja johdon aktiivisuuteen aloitteiden toteutuksessa.

5.2 Pohdintaa

Tämän tutkimuksen tuloksia verrattiin eri lähteiden tietoperustaan organisaatioiden aloitetoiminnasta. Tiedot perustuvat kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin, koulutusmateriaaleihin sekä joidenkin organisaatioiden aloitetoiminnan kuvauksiin.

Tutkimustulosten perusteella HALTIKin aloitetoiminnassa oli havaittavissa joitakin perinteisen aloitetoiminnan ongelmista. Toisaalta aloitetoiminta oli tutkimushetkellä vasta alkanut eikä aloitteita oltu vielä otettu käyttöön. Aloite-toiminta on tunnistettu selvästi prosessimuotoiseksi toiminnaksi. Aloitetoiminnan prosessi on kuvattu kirjallisesti, mutta ei julkishallinnon toimijoille tarkoitettulla prosessikuvaustavalla (JUHTA 2008). Tarkemman prosessikuvauksen puuttuessa aloitejärjestelmä näyttäytyi tutkimuksessa tietyiltä osin sekavana ja ristiriitaisenakin. Yhden määrämuotoisen kanavan käyttö aloitetoimintaan oli tutkimuksen mukaan kuitenkin sen suurin vahvuus. Tutkimuksessa tuli hyvin esille Bassfordin ja Martinin (1996, 17) esittämä näkemys siitä, että kun käytössä on selkeä prosessi ja aloitteet esitetään tiettyyn paikkaan, ei ole pelkoa, että ne jäisivät käsittelemättä.

Tutkimuksessa ilmeni, että aloitejärjestelmä on aloitteen tekijälle suhteellisen suljettu. Aloiteprosessi ei aktiivisesti kommunikoi aloitteen tekijän kanssa muissa vaiheissa kuin aloiteryhmän tehdessä päätöksen aloitteesta. Tutkimustuloksissa nousi esille kehitystarpeena mm. Ahmedin (2009, 157–158) esittämä ajatus siitä, että aloitteen tekijällä olisi mahdollisuus seurata aloitteidensa käsittelyä ja niiden tilaa. Nykyisessä aloiteprosessissa aloitteen tekijällä ei aloitteen esittämisen jälkeen myöskään ole juuri roolia aloitteen etenemisessä. Aloitteen tekijän rooli aloitteen toteuttamisessa ja käyttöönotossa

puuttuu täysin. Tämä on aloitejärjestelmissä yleisesti kritisoitu piirre (mm. McDermott ym. 1993, viii; Bassford–Martin 1996, 17).

Tutkimuksessa tuli yleisenä havaintona esille, että aloitejärjestelmä on joiltakin osin liian monimutkainen ja byrokraattinen. Aloitteen jättämiseen voi muodostua kynnyks ideaan keksijälle. Järjestelmän yksinkertaistaminen ja keventäminen voisi lisätä aloitteiden määrää (Lloyd 1996b, 1) ja helpottaa myös niiden hallinnollista käsittelyä (Lidström 2004, 15–16).

Aloitteiden käsittelyssä aloiteryhmällä on selkeä rooli, mutta muiden aloite-toimintaan osallistuvien tahojen rooleja ei ole tarkkaan määritelty. Aloiteryhmän rooli liittyy lähinnä aloitteiden käsittelyyn, mahdollisten palkkioiden esittämiseen ja aloitetoiminnasta tiedottamiseen. Tutkimuksessa ei noussut esille näkemyksiä roolista, jonka vastuulla olisi auttaa työntekijöitä löytämään uusia ideoita aloitteiden aiheiksi ja jalostaa ideoita eteenpäin. Tällainen rooli voi kuulua Bassfordin ja Martinin (1996, 17) mukaan aloiteryhmälle tai McDermottin ym. (1993, 62; 92) mukaan erityiselle ideavalmentajalle. Lausunnonantajien rooli tunnistettiin, mutta sen todettiin kaipaavan yhtenäistämistä ja lisää ohjeistusta.

HALTIKissa aloitteita voi esittää ryhmänä, mikä tulee tiimiluovuutta. Käytössä ei kuitenkaan ole varsinaisia Adairin (2009, 102–103) kuvaamia laaturyhmiä tai muita suunnitellusti luotuja ryhmiä ideoiden kehittämiseksi. Yhteisöllisyys on yksi HALTIKin arvoista, jonka yksi käytännön toteutuma voisi olla laajemman yhteisöllisen luovuuden käyttäminen uusien aloitteiden aikaansaamiseksi.

Tutkimuksessa ei tullut esille viittauksia aloitetoiminnasta organisaation strategiaan, vaikka johdon rooli nähtiinkin oleellisena, jopa kaikkein tärkeimpänä osa-alueena onnistuneelle aloitejärjestelmälle. Johdon sitoutumisen tärkeyttä tukevat monet lähteet, mm. Lloyd (1996a, 1996b) ja Marx (1995). Johdon rooli nähtiin melko näkymättömänä. Johto ei ole vielä markkinoinut aloitetoimintaa tai hakenut sille toivottua promootiota ja medianäkyvyyttä (Marx 1995) organisaation sisällä. Johdon osoittama arvostus aloitetoiminnalle on tärkeä motivointikeino (Lidström 2004, 38), joka tässä tutkimuksessa tuli myös esiin ja jota toivottiin käytettävän. Yksi syy organisaation johdon näkymättömyyteen aloitetoiminnan suhteen voi olla, että johto ei tiedä aloitetoiminnasta ja

sen kehittymisestä tai järjestelmän toimivuudesta riittävästi. Säännöllisten raporttien puuttuminen voi Marxin (1995) mukaan estää johdon mahdollisuuksia tehdä aloitetoimintaa koskevia päätöksiä tai seurata, saavuttaako aloitetoiminta sille asetettuja tavoitteita. Positiivisena näkökulmana tutkimuksessa tuli esille suunnitelma aloitepankin käyttöönotosta, ja näkemys siitä, että aloitepankki voisi toimia myös aloitejärjestelmän raportointityökaluna.

Aloitteiden käyttöönotto nähtiin aloitetoiminnan tulevaisuuden mahdollisuutena – mutta myös haasteena erityisesti organisaation johdolle. Tutkimuksessa esiin noussut huolestuneisuus saattaa johtua siitä, että aloitteiden tekijöille ei ole määritelty aloitteiden toteutukseen roolia ja vastuuta McDermottin ym. (1993, 39–40) kuvaamalla tavalla. Aloitteiden käyttöönotosta vastaavat siis muut tahot kuin aloitteen tekijä itse. Huoli palkitsemisen ja aloitteiden käyttöönottojen erkanemisesta on myös aiheellinen, koska se saattaa vähentää kiinnostusta aloitteiden tekemiseen (Lidström 2004, 37). Päätöksen aloitteen käyttöönotosta tekee viraston johto, mikä on hyvä asia siinä mielessä, että johto todellisuudessa myös päättää viraston resursseista ja rahankäytöstä. Resurssien vähydestä johtuva aloitteen toteuttamisen myöhästyminen (Ahmed 2009, 165) nähtiin kuitenkin todennäköisenä. Aloitteiden käyttöönottoa ja käyttöönottojen aikataulutusta tai resurssointia ei ole prosessina kuvattu.

Aloitetoiminnalle on myönnetty omat resurssinsa. Henkilöresursseina on aloiteryhmän työpanos ja taloudellisina resursseina aloitetoiminnalle osoitettu määräraha. Henkilöstön käytettävissä olevalle työajalle ideoiden kehittämiseen ja aloitteiden esittämiseen tai aloitteiden toteuttajille ei ole osoitettu erityisiä resursseja. Resurssien, kuten ajan ja tilojen, tarjoaminen on kuitenkin merkittävä edellytys innovointiin (Stähle ym. 2004, 90). Tutkimuksesta ei käynyt ilmi, onko lausunnonantajilla osoitettu erikseen mahdollisuutta käyttää työaika aloitetoimintaan. Taloushallinnollisesta näkökulmasta aloitetoiminta ei kokonaisuutena toimi organisaation budjetissa Marxin (1995) esittämänä kustannuspaikkana.

Tutkimushetkellä aloitteista palkittiin vain rahapalkkioilla. Palkitsemiskriteerit eivät perustu suoraan laskennallisiin säästöihin, mutta kustannussäästöt on huomioitu aloitteiden palkitsemiskriteereissä, mikä on tyypillistä rahapalkintoja käyttäville aloitejärjestelmille (McDermott ym. 1993, 36). Tutkimustuloks-

ta nousi esille tarve kehittää palkkioita monipuolisemmiksi, mikä voisi moti-voida henkilöstöä tekemään enemmän aloitteita.

Tutkimuksen perusteella organisaation aloitetoiminta ei suoranaisesti sisälly mihinkään laatujohtamisen malliin. HALTIKissa on kuitenkin ollut jo jonkin aikaa käytössä CAF-arviointimalli. Viittaus CMMI:n kypsyystasoihin aloitetoiminnan kehittämisessä tuli tutkimuksessa myös esille. HALTIKin strategisena tavoitteena on saavuttaa CMMI:n mukainen kypsyystaso kolme vuonna 2013 (HALTIK 2010.) HALTIKin aloitetoiminnan voidaan nähdä sijoittuvan Stages of Innovative Excellence -luokittelussa innovaatioilmapiirin tunnusmerkkien osalta osittain ensimmäiseen, osittain toiseen vaiheeseen (Karsten-Pylkkänen 2004, 8). Aloitetoiminta on jo olemassa, mutta henkilöstön esittämät ideat ovat vielä suhteellisen satunnaisia. Kolmanteen vaiheeseen siirtymiseksi organisaation olisi vakiinnutettava aloitetoimintansa sekä kehitettävä IPR- eli aineettomien oikeuksien strategiaansa.

Aloitetoiminta, kuten muukin uuden kehittäminen, on epävarma ja osin hallitsematonkin prosessi (Stähle ym. 2004, 92). HALTIKissa on käynnissä suuri määrä projekteja, joissa myös kehitetään uutta ja joiden lopputuloksesta tai edes onnistumisesta ei voida olla varmoja. Sekä aloiteprosesseista että projekteista ja niiden virheistä voidaan oppia jotain uutta ja olennaista tulevaisuuden menestystä varten.

5.3 Kehitysehdotuksia

Aloitetoiminnan kehittämiskohteiksi nousi selkeästi joitakin osa-alueita. Tutkimuksen ja tietoperustan avulla selvisi paljon seikkoja, joilla aloitetoimintaa voitaisiin kehittää tehokkaammaksi ja työntekijöille houkuttelevammaksi.

Aloitetoiminnan tulisi ensisijaisesti lähteä organisaation strategiasta. Strategiassa määritellään, mitä aloitetoiminnalla tavoitellaan ja mihin osa-alueeseen aloitteellisuus kuuluu – esimerkiksi työntekijöiden osallistaminen. Aloitteiden määrän lisäämiseksi johdon olisi hyvä rajata osa-alueita, joilta aloitteita halutaan saada. Täsmällisempi tavoite tekee aloitteiden käsittelystä myös helpompaa.

Aloitteista tiedottaminen tulisi sitoa niiden käyttöönottoon, ei vain niistä palkitsemiseen. Palkittujen ja käyttöönotettavien aloitteiden markkinointia tuskin voi tehdä liikaa. Esimiesten tulisi ottaa aloitetoiminta esille mm. tiimipalaverissa. Aloitteen määritelmä eli aloitteeksi kelpaavat ehdotukset on selkeästi rajattu, mutta prosessin läpikäyneitä aloitteita voisi julkistaa myöhemmässä vaiheessa koko henkilöstölle. Hyväksytyt ja palkitut aloitteet voivat motivoida henkilöstöä esittämään lisää ideoita. Aloitetoiminnasta tulisi järjestää kampanjointia, ja kampanjassa voisi pyytää aloitteita tietyistä rajatuista aiheista.

Perehdytys. Vaikka aloitetoiminta on mainittu perehdytysuunnitelmassa, siihen perehtyminen on pitkälti työntekijän omalla vastuulla ja kiinni hänen kiinnostuksestaan. Aloitetoiminta tulisi ottaa mukaan perehdytykseen ja aloitetoiminnasta tulisi järjestää henkilöstölle yhteisiä koulutuksia. Työntekijät saataisiin aloitetoimintaan paremmin mukaan, jos he saisivat aloitteiden laatimiseen täsmällisempää opastusta. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä tulisi ottaa tiedustella henkilöstön mielipidettä ja asennetta aloitteellisuuteen, aloitteiden tekemiseen ja käytössä olevaan aloitejärjestelmään.

Aloiteprosessi. Aloiteprosessia tulisi parantaa ja selkeyttää monella tavalla. Aloitteen tekijälle tulisi ilmoittaa aloitteen käsittelyn eri vaiheista. Hahmotelma ilmoituksista aloiteprosessin eri vaiheissa on esitetty liitteessä 2. Nopealla aloitteiden käsittelyllä voidaan motivoida henkilöstöä tekemään aloitteita jatkossakin. Jos aloitetta ei pidetä palkitsemisen arvoisena eli päätös on kielteinen, tai jos aloite ei täytä aloitteen määritelmää, tulee tästä mieluiten kertoa aloitteen tekijälle lyhyessä palaverissa.

Jos aloitteelle ei esitetä palkkiota, niin perusteluissa olisi viitattava aloitekriteeristön jokaiseen kohtaan ja perusteltava tältä pohjalta aloitteen tekijälle, miksi aloite ei täyttänyt tarvittavia kriteereitä. Paras vaihtoehto olisi, että aloitteen tekijää haastateltaisiin ja kerrotaisiin, mitä aloitteessa tulisi muuttaa, jotta se voitaisiin hyväksyä esitettäväksi eteenpäin ja jotta siitä voitaisiin maksaa palkkio. Jos aloiteryhmä ratkaisee aloitteen siten, että siitä ei päätetä esittää aloitepalkkiota, niin aloitteen tekijän kanssa voi käydä palaute- tai loppukeskustelun.

Aloitetoimintaa kehitettäessä tulisi miettiä mahdollisuuksia sen nopeuttamiselle ja tehostamiselle. Aloitteen tekijälle voitaisiin antaa mahdollisuus esimerkiksi Korpelaisen ja Lampikosken (1997, 149) esittämiin pika-aloitteisiin.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että aloitetoiminnasta tehdyllä päätöksellä ja aloitelomakkeella on keskenään lukuisia epäjohdonmukaisuuksia. Aloiteprosessin määrittelyyn ja aloiteprosessikuvauksen laatimiseen tulisi kiinnittää huomiota prosessissa olevien ristiriitaisuuksien ja puutteiden poistamiseksi. Aloiteprosessissa käytettävät termit eivät olleet yksiselitteisiä. Aloitetoiminnan päätös, aloitelomake ja tutkimuksessa esiin tullut todellinen aloiteprosessin kulku olivat joiltakin osin epäjohdonmukaisia. Liitteessä 3 on lueteltu aloitetoimintaan liittyvä terminologia, joka vaatii selventämistä.

Aloitteen tekijällä tulisi olla suurempi osuus aloitteiden jalostamisessa ja niiden toteuttamisessa. Aloiteprosessin kuvaukseen tulisi lisätä myös vaiheet aloitteen esittämisestä johdolle ja aloitteen käyttöönottamisesta. Aloiteprosessi tulisi kuvata prosessikuvausmenetelmien avulla siten, että siinä on tunnistettu ja huomioitu kaikki eri aloiteprosessiin osallistuvat vastuutahot ja niille kuuluvat tehtävät. Aloitteiden käyttöönoton tulisi tapahtua yhdessä aloitteen tekijän kanssa, tai aloitteen tekijällä tulisi olla mahdollisuus määritellyn menettelyn mukaisesti antaa palautetta oman aloitteensa käyttöönotosta.

Osa esitetyistä aloitteista voi olla sellaisenaan hyödyttömiä, mutta niissä voi olla toteuttamiskelpoisia osia. Johdon tulisi tunnistaa tällaiset potentiaaliset osittain hyödynnettävät ideat. Henkilöstön kaikki aloitteet tulisikin viedä johdon tietoon, vaikka aloiteryhmä ei näkisi niitä toteuttamiskelpoisina. Aloiteryhmä voisi tiedustella aloitteen tekijältä, hyväksyykö tämä palkkiottoman aloitteen viemisen johtoryhmään. Johto voi olla aloiteryhmän kanssa eri mieltä aloitteen hyödyllisyydestä ja aloite voitaisiin kuitenkin tätä kautta ottaa käyttöön soveltuvien osien. Halutessaan johtoryhmä voi tietysti palkita aloitteen tekijän jollain tavalla – jos ei rahallisesti, niin vaikkapa mainitsemalla käyttöönotettavasta aloitteesta koko organisaation laajuisissa tilaisuuksissa (esim. johtajan tunti). Aloitejärjestelmän raportointia olisi kehittävä siten, että raportit voidaan esittää johtoryhmässä säännöllisesti.

Aloitepalkkiot. Aloitepalkitsemisen tapoja tulisi kehittää. Palkitseminen on tärkeä motivointiväline, ja aloitejärjestelmä voisikin hyötyä siitä, että jo pel-

kästä ongelman esiin tuomisesta palkittaisiin (Salo 2009, 23). Positiivinen palautekin ilman taloudellista etua voidaan katsoa palkitsemiseksi.

Aloitepankki. Suunnitteluvaiheessa olevaa aloitepankkia tulisi kehittää ja siinä pitäisi erityisesti ottaa huomioon aloitteiden näkyvyyssäännöt koko henkilöstölle ja aloitteiden käsittelyprosessin näkyvyys aloitteiden tekijälle. Aloitepankkia olisi kehitettävä sellaiseen suuntaan, että aloitteiden tekijöillä on mahdollisuus parannella ja kommentoida myös toistensa tekemiä aloitteita. Tämä lisää yhteisluovuutta ja voi jalostaa aloitteista paremmin käyttöönotettavia. Parhaimmillaan aloitepankki toimisi portaalimaisena ratkaisuna, jossa olisi myös sosiaalisen median piirteitä. Kommentteja ja palautetta esitetyistä aloitteista voisi saada myös johdolta, esimiehiltä ja organisaation ohjausryhmiltä. Samalla aloitepankki palvelisi aloitetoiminnan raportointityökaluna johdoryhmälle. Kevyemmän ratkaisun käyttöönotto voisi tehostaa aloitetoimintaa, koska tutkimuksessa tuli ilmi aloitetoiminnan byrokratia ja siitä aiheutuva hitaus ja hankaluus.

HALTIKissa on otettu elokuussa 2012 käyttöön uusi intranet. Intranetin ja diaarin välille tullaan toteuttamaan integraatio. Integraatiota voisi mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää aloiteasiakirjojen julkaisemisessa intranetiin.

Aloitetoimintaan kuluva työajan seuranta. Aloitetoimintaan ja kaikkeen siihen liitettyyn ideointityöhön käytetty työaika tulisi kirjata kokonaan omalle työaikakoodilleen. Nykyisen työaikakirjausmallin perusteella aloitetoimintaan kuluva työaika ei voi erotella ns. erittelemättömästä henkilöstöhallinnon tehtäviin kuluva työajasta. Tarkemmalla erittelyllä olisi mahdollista seurata aloitetoimintaan kuluvia kustannuksia kokonaisuudessaan ja verrata aloitetoiminnasta saatuihin säästöihin ja tuottoihin, sekä tuottaa tarvittavia raportteja. Tutkimuksesta ei käynyt ilmi, estääkö aloitteiden tekemistä enemmän motivaation ja tiedon puute vaiko ajan puute. Henkilöstölle tulisikin järjestää aikaa aloitteellisuuteen ja ideoiden kehittämiseen paremmalla työajan hallinnalla sekä esimiesten ja johdon tuen avulla.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pelkistyy yleensä kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta sinänsä. Pääasiallisin luotettavuus-

den kriteeri on tutkija itse. Tässä on selvä ero kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa luotettavuus käsitetään nimenomaan mittauksen luotettavuudeksi. Perinteisesti määrällisessä tutkimuksessa validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia ja onko tutkimus näin ollen pätevä. Reliabiliteetti taas mittaa sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavia. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 133.) Joidenkin näkemysten mukaan perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola–Suoranta 1998, 210–211; Kananen 2010, 69.) Kritiikkiä ovat esittäneet mm. Lincoln ja Guba (1985), joiden mukaan validiteetti- ja reliabiliteetikäsitteet perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksessa tavoitellaan. Käsitteiden hylkäämistä esitetäänkin monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa, ja siksi tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat saaneet monia erilaisia tulkintoja ja suomalaisessa kirjallisuudessa myös erilaisia käännöksiä (Tuomi–Sarajärvi 2002, 133).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Arvioin luotettavuutta seuraavassa mm. Tuomen ja Sarajärven (2002, 135–138) esittämien perusteiden mukaisesti.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville aloitetoiminnan nykytila organisaatiossa ja tuottaa tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia aloitetoiminnan parantamiseksi. *Tutkimuksen kohteena* oli siis aloitetoiminta ilmiönä, eivät tutkimuksen tiedonantajat tai haastateltavat. *Omat sitoumukseni tutkijana* tässä tutkimuksessa liittyvät aiheen ajankohtaisuuteen, omaan kiinnostukseen sekä haluun kehittää työelämää. Olettamukseni tutkijana ovat melko pitkälti saaneet vahvistusta tutkimuksen tuloksista. *Aineistonkeruun luotettavuutta* voidaan arvioida sillä, miten se on tapahtunut toisaalta menetelmänä (esimerkiksi haastattelu) ja toisaalta tekniikkana, sekä mitä erityispiirteitä tai ongelmia aineiston keräämiseen on liittynyt (Tuomi–Sarajärvi 2002, 135; 138). Teemahaastatteluilla saatiin mielestäni kerättyä tutkimusta tukevaa, luotettavaa aineistoa. Vastaavaa aineistoa olisi ollut vaikea kerätä kvantitatiivisilla menetelmillä. Olin perehtynyt aloitetoimintaan liittyvään tietoperustaan suhteellisen laajasti ennen haastatteluja, mikä auttoi havaitsemaan aiheeseen liittyvät erilaiset käsitteet ja osa-alueet. Luotettavuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten tutkimuksen tiedoksiantajat valittiin (Tuomi–Sarajärvi

2002, 138). Tämän tutkimuksen tiedoksiantajiksi oli valikoitunut tutkimusaiheesta suhteellisen hyvin tietäviä henkilöitä. Tutkimus olisi kuitenkin voinut hyötyä lyhyistä esihaastatteluista. Näin haastateltavien valintaa olisi voitu täsmentää entisestään. *Tutkijan ja tiedonantajan suhde* vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi–Sarajärvi 2002, 138). Haastattelut onnistuivat hyvin ja niiden ilmapiiri oli avoin. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin mielellään ja kertoivat oma-aloitteisesti mielipiteitään tutkimusaiheesta.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida *tutkimuksen kestoa* ja aikataulua (Tuomi–Sarajärvi 2002, 138). Tutkimuksen tekemisen ajankohta keskittyi kevääseen 2012. Aineiston analysointi ja tutkimusraportin kirjoittaminen painottuivat loppuvuoteen 2012 sekä alkuvuoteen 2013. Tutkimusajankohtana aloitetoiminta oli ollut käytössä vasta muutaman kuukauden ajan. Tutkimuksella ei siis voitu kartoittaa organisaation aloitetoimintaa pidemmältä aikaväliltä. Tutkimusajankohtana yksikään aloite ei ollut käynyt aloiteprosessia kokonaisuudessaan läpi eikä yhtäkään aloitetta ollut otettu käyttöön, joten nykytilan tutkimuksesta on siksi jäänyt pois aloitteiden käyttöönoton kartoittaminen. Kehitysehdotukset aloitetoiminnan parantamiseksi keskittyvät myös pääosin niihin osa-alueisiin, joista haastateltavilta oli jo kokemusta, eli aloitteen tekeminen, käsittely, aloiteprosessi ja tiedottaminen. Haastatteluissa ei kaikilta osin saatu vastauksia aloitteiden käyttöönottoon liittyviin kysymyksiin, mutta ei myöskään aloiteprosessin yksityiskohtiin. Tiedon puute ei kuitenkaan ole estänyt huomioimasta näitä seikkoja, vaan kehitysehdotuksissa on esitetty, että aloitteiden käyttöönottoon tulisi kiinnittää huomiota ja aloiteprosessia tulisi tarkentaa.

Kanasen (2010, 69–71) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan pitää arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta ja saturaatiota. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmä valittiin jo työn alussa, analyysimenetelmä vasta aineiston keräämisen jälkeen. Valinnat on perusteltu, mutta erillistä päiväkirjaa toiminnasta ei ole pidetty. Tulkinnan ristiriidattomuus on eräänlainen reliabiliteetti, joka voidaan varmistaa kahden eri tutkijan saamalla samalla lopputuloksella (Kananen 2010, 70) ja sillä, ovatko tutkimustulokset toistettavia vai johtuuko tutkimustulos vain sattumasta (Hiltunen 2009, 9). Laadullista tutkimusta voidaan arvioida aineiston riittävyden ja kattavuuden sekä analyysin arvioitavuuden ja

toistettavuuden perusteella. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaatiolla eli kylläntymisellä. Aineiston kattavuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin (Kananen 2009, 92). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistoa kerättiin kuudelta henkilöltä, mikä riitti kylläntymispisteen saavuttamiseen. Pyrin tekemään mahdollisimman kattavan haastattelurungon, johon sisältyviä teemoja syvensin lisäkysymyksillä haastattelujen edetessä. Haastatteluja täydennettiin sähköpostilla esitetyillä kysymyksillä niiden aihealueiden osalta, joihin haastatteluissa ei saatu riittävästi vastauksia. Metodina haastattelu on altis tutkijan omille näkemyksille. Jotkut haastattelukysymykset ovatkin saattaneet antaa ennalta-arvattavia vastauksia ja tutkijan omat näkemykset vaikuttaa tutkimusaineistoon.

Laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa (Kananen 2010, 70). Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, mutta tutkimuksessa on onnistuttu erottamaan käsitteitä, joiden perusteella tuloksia voi hyödyntää vastaavanlaisen ilmiön tarkastelussa. Käsitteellistämistä olisi voinut jatkaa vielä abstraktimpaan suuntaan, mikä olisi parantanut tutkimuksen siirrettävyyttä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella organisaation aloitetoimintaa voidaan kehittää edelleen. Tuloksista käy ilmi, että aloitetoiminnan eri osa-alueilla, kuten prosessissa ja tiedottamisessa on kehitettävää ja parannettavaa. Tutkimuksen avulla saatiin selkeät vastaukset esitettyihin pää- ja alikysymyksiin. Kehittämissuositukset ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia. Tutkimustuloksia voidaan suoraan hyödyntää kehitettäessä HALTIKin aloitetoimintaa. Tutkimustulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muiden organisaatioiden aloitetoimintaan, mutta esitettyjä kehittämissuosituksia voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös muiden, erityisesti julkishallinnon, organisaatioiden aloitetoiminnan kehittämisessä.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla aloitteiden käyttöönoton toteuttaminen organisaatiossa ja käyttöönotettujen aloitteiden vaikutus työtyytyväisyyden, tuottavuuden tai kustannustehokkuuden lisääntymiseen. Jatkotutkimus samassa organisaatiossa toisi lisää aikaperspektiiviä ja syvyyttä aiheeseen, erityisesti jos tutkimus toteutettaisiin aloitepankin käyttöönoton jälkeen.

Laajemman tutkimuspohjan keräämiseksi aloitetoimintaa ja sen kehittymistä voitaisiin tutkia myös muissa julkishallinnon organisaatioissa.

LÄHTEET

- Adair, J. 2009. Leadership for Innovation – How to organize team creativity and harvest ideas. London: Kogan Page.
- Ahmed, A. M. M. B. 2009. Staff suggestion scheme (3Ss) within the UAE context. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues* 2009 2(2) 153–167.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. AKA-TIIMI Oy, Hamina.
- Coleman, A. 2007. Need ideas? Ask your staff. *Director Magazine*, August 2007. Osoitteessa http://www.director.co.uk/MAGAZINE/2007/8%20Aug/bp_hr_61_1.html
- Cooley, R. E. – Helbling, C. – Fuller, U. D. 2001. Knowledge, Organisation and Suggestion Schemes. Osoitteessa http://kar.kent.ac.uk/13542/1/ismick_paper.doc 18.1.2013.
- Dahl, D. 2010. Pipe up, people! Rounding up staff ideas. *Inc.* Feb 2010, Vol. 32 Issue 1, s. 80-81.
- Deming, W. E. 1986. *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dunn, A. – Lloyd, G. 1997. *Suggestion schemes – The Management Tools for the 90's*. Lontoo: MBA Publishing.
- Denatale, A. – Lucey, J. 2009. Staff suggestion schemes. *Management Services*; Winter 2009; 53, 4; ABI/INFORM Global, s.6
- Esimies.info. 2013. Alaistaidot - eli mitä on kohtuullista odottaa alaiseltasi vuorovaikutussuhteessa? Osoitteessa <http://esimies.info/Alaistaidot.php> 25.1.2013.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etälukio. 2013. Sisäinen yrittäjyys käsitteenä. Osoitteessa <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=249> 25.1.2013.
- Finanssialan Keskusliitto. 2009. ISO 9001:2008 Laatuksikirjan laatimismalli. Osoitteessa http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatuksikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf
- Frese, M. – Fay, D. 2001. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.

- Haarmann, P. – Mansala, M. 2007. Immateriaalioikeuden perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hakonen, A. – Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 65. Osoitteessa http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/palkitsemisjarjestelmien_vaikuttavuus_kunta-alalla-tietopankki/kaks_raportti.pdf
- HALTIK. 2010. Strategia 2010–2015. Osoitteessa http://www.haltik.fi/download/25367_Haltik_strategia_2010_2015.pdf 28.2.2013.
- HALTIK. 2011. Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK. Osoitteessa <http://www.haltik.fi/> 4.3.2013.
- HALTIK. 2012. HALTIK – Organisaatio. Osoitteessa <http://www.haltik.fi/intermin/hankkeet/haltik/home.nsf/pages/1E96B3D6907E8311C225755800300B79> 4.2.2012.
- Halonen, J. 2010. Kieku-seurantakohdemalli. Valtiokonttori. Osoitteessa <http://www.kiekuhanke.fi/Public/download.aspx?ID=80822&GUID=%7B7C0E6A27-AAA4-428B-95D4-A07AF604270D%7D> 4.2.2012.
- Hautamäki, A. 2010. Creative Economy and Culture in the Innovation Policy. Opetusministeriö. Publications of the Ministry of Education 2010:13. Osoitteessa <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OPM13.pdf?lang=en> 25.1.2003
- Hietala, M. 2001. Minkälaiset kulttuurit tuottavat innovaatioita. Osoitteessa <http://www.tieteessatapahtuu.fi/018/hietala.htm>. 7.2.2013.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Oppimateriaali, Jyväskylän yliopisto. Osoitteessa http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf 15.2.2013.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki.
- Howard, R. T. – Pittman, R. A. 2006. Employee recognition and awards. Osoitteessa http://www.va.gov/vapubs/viewPublication.asp?Pub_ID=340&FileType=2 18.1.2013.
- Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä. 2001. Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän aloitetoimintasääntö. Osoitteessa <http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumen->

tit/HAMK/henkilostohallinnon_toimintaohjeet/H0302_V3_HAKK
Yn_aloitetoimintasaanto.pdf 27.3.2011.

- Innofactor Oyj. 2013. Innofactor Documenta Oy toimittaa uuden aloitejärjestelmän Puolustusvoimille. Osoitteessa http://www.innofactor.com/media/uutiset/0/0/innofactor_documenta_oy_toimittaa_uuden_aloitejarjestelman_puolustusvoimille?language=fi 20.1.2013.
- INNOSUOMI. 2012. INNOSUOMI 1994–2011 Ideasta tuotteeksi ja markkinoille. Osoitteessa <http://www.innosuomi.fi/> 20.1.2013.
- Inspirans. 2009. Mitä laadullinen tutkimus on? Osoitteessa <http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus> 28.9.2012.
- Johtamistaidon Opisto. 2012. Jatkuvaa parantamista aloitteiden avulla. Osoitteessa http://www.jto.fi/c/document_library/get_file?folderId=82541&name=DLFE-4807.pdf 9.9.2012.
- JUHTA. 2008. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Osoitteessa <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html> 9.9.2012
- Julkisuuslaki 21.5.1999/621. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621> 4.3.2013.
- Jääskä, R. 2010. Työyhteisön aloitetoiminnan kehittäminen. Kehittämistehtävä, Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 128–129.
- Kansalaisaloite.fi. 2013. Selaa kansalaisaloitteita. Osoitteessa <https://www.kansalaisaloite.fi/fi/hae> 28.2.2013.
- Kansalaisaloitelaki. 12/2012. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120012> 22.9.2012.
- Kannisto, O. 2011. Aloitejärjestelmä madaltaa kynnystä kekseliäisyyteen. Ruotuväki 1/2011, s. 3. Osoitteessa http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/8ad4538045aa8ebb95dedf64f13e183a/Ruotu_01_11.pdf?MOD=AJPERES 20.1.2013.

- Kanter, R. 1987. When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. Teoksessa B. Staw & L. Cummings (toim.), Research in organizational behavior, vol. 10. JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Karasti, H. 2005. Tutkimusmenetelmät – 10. Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analysointi. Osoitteessa <http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/TM10AineistonAnalyysi.pdf> 28.9.2012.
- Karsten, B – Pylkkänen, P. 2004. Innovaatiotoiminta julkisissa laitoksissa – johdon kokemuksia ja näkemyksiä. Tekes. Osoitteessa http://www.tekes.fi/fi/document/43237/innovaatiotoiminta_julkisissa_pdf 2.3.2011.
- Kauppinen, J. 2012. HALTIK – Aloitetöiminnan kehittäminen. Johtamistaidon opisto JTO. Koulutusmateriaali Hallinnon tietotekniikkakeskuksessa 15.5.2012.
- Kirk, J. – Miller, M. L. 1986. Reliability and validity in qualitative research. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kirkkojärjestys 8.11.1991/1055 v. 1993. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055> 23.9.2012.
- Korpelainen, K. – Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus – muutosvoima. Porvoo: WSOY.
- Kuntalaki 17.3.1995/365. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365> 22.9.2012.
- Kyngäs, H. – Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 3-12.
- Laatuakatemia. 2011. TQM, Total Quality Management -laaja-alainen laatujohtaminen. Osoitteessa <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm> 19.12.2011.
- Laatukeskus. 2012. Excellence Finland -arviointi ja -finaali. Kirjallinen aineisto. Ohjeet osallistujalle ja pääarvioijalle. Osoitteessa http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/ef_arviointijafinaali_kirjallinenaineisto_ohjeet2012-11-30.pdf
- Laatukeskus. 2013. EFQM. Osoitteessa <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli> 18.1.2013.
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1.7.1988/651. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880651> 2.3.2011.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

- Lidström, S. 2004. Förslagsverksamhet och dess utformning. Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Luleå Tekniska Universitet. Osoitteessa <http://epubl.luth.se/1402-1617/2004/151/LTU-EX-04151-SE.pdf> 4.3.2013.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage Publications.
- Liukas, P. 2012. Aloitekyky on hieno, mutta vaativa taito. Osoitteessa <http://kauppakamari.fi/2012/07/10/alositekyky-on-hieno-mutta-vaativa-taito/>
- Lloyd, G. 1996a. Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation. Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 1, s. 25–28.
- Lloyd, G. 1996b. Thinking beyond the box. Health Manpower Management, Vol. 22 No. 5, s. 37–39.
- Lloyd, G. 1999. 'Stuff the suggestions box.' Total Quality Management, Vol. 10, no. 6, 869–875.
- Lumijärvi, I. – Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.
- McDermott, R. – Mikulak, R. – Beauregard, M. 1993. Employee-Driven Quality: Releasing the Creative Spirit of Your Organization Through Suggestion Systems. New York: Quality Resources.
- Management Institute of Finland. 2013. Kannattava aloitetoiminta, Kirkkonummi (1 pv). Osoitteessa <http://www.mif.fi/koulutukset/kannattava-aloitetoiminta/> 18.1.2013.
- Marx, A. 1995. Management commitment for successful suggestion systems. WorkStudy, Vol. 44 No. 3, s. 16–18.
- Mcompetence. 2012. Innovaatiomylly. Työkalu ideoiden ja aloitteiden keräämiseen ja jalostamiseen. Osoitteessa <http://www.innovaatiomylly.fi/> 23.9.2012.
- Moisio, E. – Lempiälä, T. – Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 47/2009. Edita Publishing Oy. Osoitteessa http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TEM_47_2009.pdf 2.11.2012.
- Oikeusministeriö 2012. Kansalaisaloitteesta uusi vaikuttamiskeino. Osoitteessa <http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/1324022376241> 22.9.2012.

- Ojasalo, K. – Moilanen, T. – Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OpenSpace Oy. 2012. Aloitejärjestelmä – Aloitteesta toteutukseen. Osoitteessa
<http://www.openspace.fi/openspace/default.asp?sivu=3&alasisivu=18&kieli=246> 23.9.2012.
- OpenSpace Oy. 2013. Aloitteesta tavoitteeseen – tavoitteesta toteutukseen. Osoitteessa
<http://www.openspace.fi/openspace/Liitetiedostot/Aloitejarjestelma.pdf> 25.1.2013.
- Opetushallitus. 2012. Itsearviointimalleja. Osoitteessa
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/itsearviointinista/itsearviointimalleja 30.5.2012.
- Oulun kaupunki. 2004. Aloiteohje. Osoitteessa
<http://www.ouka.fi/johtosaannot/aloiteohje.htm> 27.3.2011.
- Oulun seurakunnat. 2008. Aloitetoiminta seurakuntayhtymässä. Osoitteessa
<http://www.oulunseurakunnat.fi/kuntatoimisto/ykn/2008/02101615H0/frmtxt238.htm> 23.9.2012.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2005. Immateriaaliasioiden huomioiminen liiketoiminnassa. Osoitteessa
<http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/immateriaalityokirja.pdf> 19.9.2011.
- Paunonen, M. – Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Peltonen, K. 2012. Aloitteiden määrä teollisuudessa kasvaa. Tekniikka&Talous nro 15/2012 s. 2–3.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus.
- POHTO. 2013. Aloite 2013. Osoitteessa
<https://www.pohto.fi/index.php?p=Koulutusinfo&id=11015&ref=Koulutustarjonta> 18.1.2013.
- Puolustusvoimat. 2011. Varusmies 2012. Osoitteessa
http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/38e0838049d3092f8cd6ad96ee0deb05/Varusmies2012_suomi_kevyt.pdf?MOD=AJPERES 20.1.2013.
- Päällysaho, S. – Kuusisto, J. 2006. Osaamisen suojaaminen palveluja kehittävässä yrityksissä. Helsinki: Tekes. Osoitteessa

www.tekes.fi/fi/document/43061/osaamisen_suojaaminen_pdf
13.12.2011.

- Raisio Oyj. 2012. Aloitetoiminta. Osoitteessa <http://vuosikertomus2011.raisio.com/www/page/8029> 9.11.2012.
- Rantanen, T. – Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Rovaniemen kaupunki 2012. Kuntalaisaloite. Osoitteessa <https://www.rovaniemi.fi/suomeksi/Paatoksenteko/Kuntalaisaloite> 22.9.2012.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Operationalisointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Osoitteessa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_2.html 19.12.2011.
- Salo, K. 2009. Miljoonaidea muhimassa. Pro 12/09 s. 16–23. Osoitteessa <http://www.digipaper.fi/pro/37207/index.php?pgnumb=19> 13.12.2011.
- Salomaa, J. 2006. Kaikki yhteistoimintaa kehittämään. Opas yhteistoiminnan kehittämiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. Osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20060203Kaikki/yt_opas_netti.pdf 25.1.2013.
- Sloane, P. 2007. Ten ways to boost innovation. Director Magazine, July 2007. Osoitteessa http://www.director.co.uk/magazine/2007/7%20Jul/bp_innovation_60_12.html
- Spears, L. – Lawrence, M. 2002. Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century. New York: John Wiley & Sons, Inc. Osoitteessa <http://books.google.fi/books?id=dXKCYps7WxQC> 2.11.2012.
- Solatie, J. – Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Stähle, P. – Grönroos, M. 1999. Knowledge management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Stähle, P. – Sotarauta, M. – Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2008. SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Osoitteessa <http://sales.sfs.fi/sfs/servlets/ProductServlet?action=showproduct&productid=210871>
- Tautila, V. – Suomala, J. 2008. Innovaattorin työkirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Tarkka, K. 2010. Aloitetoiminta tuo hyötyjä kaikille. Työturvallisuuskeskus. Osoitteessa http://www.tuottavuustyo.fi/tietoa/artikkeleita/aloitetoiminta_tuo_hyotyja_kaikille.html 29.11.2010.
- Tekes. 2013. Tekes kokosi tiedot innovaatiotoiminnan ja julkisen tutkimus- ja kehitysrahoituksen vaikutuksista. Osoitteessa http://www.research.fi/ajankohtaista/Tekes_kokosi_tiedot_innovaatiotoiminnan_ja_julkisen_tutkimus_ja_kehitysrahoituksen_vaikutuksista 18.1.2013.
- Tekijänoikeuslaki 8.7.1961/404. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404> 28.2.2013.
- TenStep 2012. A5.1 Capability Maturity Model (CMMI). Osoitteessa <http://www.tenstep.com/open/A5.1CMMI.html> 9.11.2012.
- The World Bank Group. 2013. What is empowerment? Osoitteessa <http://siteresources.worldbank.org/INTEMPOWERMENT/Resources/486312-1095094954594/draft2.pdf> 25.1.2013.
- Tiehallinto. 2002. Tiehallinnon tutkimus ja kehittäminen 2002. Vuosiraportti. Sisäisiä julkaisuja 11/2003. Osoitteessa <http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf/4000368.pdf> 28.9.2012.
- Tilastokeskus. 2011. Teemahaastattelu. Osoitteessa <http://www.stat.fi/virsta/keruu/04/03/> 19.12.2011.
- Tilastokeskus. 2013. Innovaatio. Osoitteessa <http://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>
- Toyme Lab Oy. 2012. Toyme-internetpalvelu kehitysehdotuksiin, ideoihin ja aloitteisiin. Osoitteessa http://www.toyme.fi/?_kk=aloitetoiminta&_kt=779264da-0f4b-4bfc-882b-50a875ff2ed8&gclid=CPj4xJSdzLICFUswmAodY1kAtw 23.9.2012.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työsuhdekeksintöasetus 10.6.1988/527. Asetus oikeudesta työntekijän tekemisiin keksintöihin Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880527> 14.12.2011.

- Työsuhdekeksintölaki 29.12.1967/656. Laki oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670656> 14.12.2011.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> 28.2.2013.
- Valmet Automotive 2011. Valmet Automotive jälleen Suomen ykkönen aloitteiden määrässä. Osoitteessa <http://www.valmet-automotive.com/automotive/bulletin.nsf/pebd/3263565E56DD9CF2C225787200316697> 19.12.2011.
- Valtiovarainministeriö. 2001. Yhteinen arviointimalli (The Common Assessment Framework) CAF. Osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/2001/8698_fi.pdf
- Valtiovarainministeriö. 2006. Tietoturvakouluttajan opas. VAHTI 11/2006. Osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/05_valtionhallinnon_tietoturvallisuus/20061128Tietot/Vahti_11_06.pdf 14.12.2011.
- Valtiovarainministeriö. 2007. Valtionhallinnon arkkitehtuurin suunnittelu – hanke, Valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuurimenetelmä, Käyttöohje. Osoitteessa http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20070628Kokona/04_Liite_02_Arkkitehtuurimenetelmae.pdf 4.2.2012.
- Viholainen, K. 2011. Vastausta odotellaan vieläkin. Oulu-lehti. Osoitteessa http://www.oululehti.fi/mielipiteet/vastausta_odotellaan_viel%C3%A4kin_5405988.html 18.1.2013.
- WebFinance Inc. 2013. What is innovation? definition and meaning. Osoitteessa <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html> 7.2.2013.
- Yhteistoimintaopas. 2011. 27 § Neuvottelualoite ja käsiteltävät asiat. Osoitteessa <http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/5-luku-sopiminen-ja-henkiloston-paatokset-27-31-c2-a7/27-c2-a7-neuvottelualoite-ja-kasiteltavat-asiat.html> 28.2.2013.
- Yusof, S. 2000. TQM implementation issues: review and case study. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 6, 2000, s. 634–655.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluteemat.

Liite 2. Aloitejärjestelmän lähettämät ilmoitukset aloitteen tekijälle käsittelyprosessin eri vaiheissa.

Liite 3. Aloiteprosessiin liittyvän terminologian määrittely.

Liite 4. Pisteytysperusteet Hallinnon tietotekniikkakeskuksen aloitelomakkeessa.

Liite 1.

Haastatteluteemat

Mitä on aloitetoiminta ja mikä on sen nykytila?

- Aloitetoiminnan aloittaminen ja organisoiminen Haltikissa
- Aloiteprosessin synty ja nykytila
- Aloitteen määrittely
- Aloitetoiminnan laajuus ja mittaaminen
- Aloitetoiminnasta nähdyt hyödyt
- Aloitetoimintaan liittyvät ongelmat
- Aloitteiden vaikutus toiminnan ja organisaation kehittämiseen
- Juridinen näkökulma syntyneisiin aloitteisiin
- Aloiteryhmään kuuluvien roolit

Aloitetoiminta johtamisen näkökulmasta

- Johdon osallistuminen ja suhtautuminen aloitetoimintaan
- Aloitetoiminta mukana perehdyttämissuunnitelmassa
- Aloitetoiminnasta tiedottaminen
- Aloitteista palkitseminen
- Aloitejärjestelmän tuottamat raportit
- Teknologian hyödyntäminen aloiteprosessissa
- Taloushallinnollinen näkökulma, aloitetoiminnan budjetointi
- Aloitetoiminnan liitos laatustandardeihin ja laatujohtamisen malleihin

Aloitetoiminta henkilöstön näkökulmasta

- Henkilöstön suhtautuminen aloitetoimintaan
- Henkilöstön osallistaminen aloitetoimintaan ja sisäinen yrittäjyys

Kuinka aloitetoimintaa tulisi kehittää?

- Henkilöstön osallistuminen aloitetoiminnan kehittämiseen
- Johdon ja aloiteryhmän osallistuminen aloitetoiminnan kehittämiseen
- Aloiteprosessin kehittäminen

Liite 2.

Aloitejärjestelmän lähettämät ilmoitukset aloitteen tekijälle käsittelyprosessin eri vaiheissa

Alla on lueteltu ne aloiteprosessin vaiheet aloitteen käsittelyssä, joista aloitteen tekijän tulisi saada ilmoitus. Ilmoituksen lähettää se taho, jonka vastuulla kyseinen vaihe prosessissa on. Useissa prosessin vaiheissa tarvitaan myös aloitteen tekijän osallistumista prosessiin.

- aloite-ehdotus on vastaanotettu, aloitteen tekijälle annetaan tieto aloite-ehdotuksen käsittelyn aikataulusta
- aloite-ehdotus täyttää aloitteen määritelmän
 - mikäli aloite-ehdotus ei aloiteyhdyshenkilön ja aloiteryhmän mielestä täytä aloitteen määritelmää, aloitteen tekijä kutsutaan keskustelemaan aloitteen parannusehdotuksista
- aloiteryhmä on tehnyt päätöksen aloitteen pisteytyksestä ja palkkiosta
 - mikäli aloiteryhmän mielestä aloitteelle ei voida esittää palkkiota, aloitteen tekijä kutsutaan keskustelemaan aloitteen parannusehdotuksista
- aloite on annettu tiedoksi johtoryhmälle
- johtoryhmä on tehnyt aloitteesta päätöksen
- aloite on siirretty esikuntaosastolle palkkion käsittelyä varten
- viraston johto on valmistellut suunnitelman aloitteen käyttöönotosta, aloitteen tekijältä pyydetään suunnitelmaan kommentteja
- aloite on otettu käyttöön, aloitteen tekijältä pyydetään toteutuksesta sekä aloiteprosessista kommentteja

Liite 3.

Aloiteprosessiin liittyvän terminologian määrittely

Seuraavat termit ovat aloitetoiminnassa oleellisia ja ne tulisi määritellä suhteessa käytössä olevaan aloiteprosessiin. Terminologiaa voidaan käyttää hyväksi aloiteprosessivuokaavion rakentamisessa sekä aloitelomakkeen uudelleensuunnittelussa. Aloiteprosessin kuvaamista varten voi olla tarpeen luoda myös muita uusia termejä, jotka on määriteltävä. Termistön määrittely tulee julkaista aloiteohjeistuksessa koko henkilöstölle.

- Aloite-esitys / aloite-ehdotus
- Aloite
- Aloitteen kriteerit
 - nykyisin termi voi tarkoittaa sekä aloitteen määritelmän täyttymistä että palkitsemisen kriteereitä.
- Aloitteen vaatimukset
- Aloitteen ratkaiseminen
- Aloitteen arvioiminen
- Aloitteen hylkääminen
- Aloitteen hyväksyminen
 - nykyisin termillä 'hyväksyminen' saatetaan tarkoittaa useita erilaisia vaiheita aloitteen käsittelyssä: aloitteen määritelmä täyttyy, aloiteryhmä esittää aloitteelle palkkiota, johto hyväksyy aloiteryhmän esittämän palkkion, tai aloite päätetään ottaa käyttöön

Liite 4.

Pisteytysperusteet Hallinnon tietotekniikkakeskuksen aloitelomakkeessa

Arviointiperusteet	Aloitteen tekijä	Lausunto 1	Lausunto 2	Lausunto 3	Aloiteryhmä
Yleiset kriteerit					
Julkisuuskuva paranee - tuottaa positiivisia vaikutuksia HALTIKIn julkisuuskuvaan tai työnantajaimagoon - lisää HALTIKIn myönteistä tunnettua					
Asiakaspalvelu paranee - tehostaa asiakaspalvelu-tapahtumia - tuottaa lisäarvoa ulkoisille tai sisäisille asiakkaille					
Työn toimivuus paranee - parantaa työprosesseja - tekee työskentelystä toimivampaa tai joustavampaa - auttaa pysymään vaaditussa aikataulussa.					
Työn laatu paranee - vähentää työssä esiintyviä virheitä - lisää työn oikea-aikaisuutta - lisää työn laadun tasaisuutta					
Turha työ poistuu - vähentää päällekkäistä työtä - vähentää turhaatyötä					
Työn tuottavuus paranee - lisää työn tuloksia - nopeuttaa työn valmistumista					
Turvallisuus paranee - parantaa tietoturvallisuutta - parantaa tilaturvallisuutta - parantaa työturvallisuutta					
Kustannukset vähenevät - säästää materiaalia tai työvälineitä - säästää rahaa					
Työhyvinvointi lisääntyy - psyykkisesti - fyysisesti - sosiaalisesti					
Työviihtyvyys lisääntyy - työympäristössä - työyhteisössä					
Valmiusaste: Merkitään (x) sopivan kertoimen kohdalle: Aloite on					
selvitysten arvoinen = 0.3					
selkeä, mutta tarvitsee suunnittelua = 0.6					
valmis toteutettavaksi = 1.0					
Soveltamisen laajuus: Merkitään (x) sopivan kertoimen kohdalle: Aloitteen mukainen toiminta on sovellettavissa					
suppeasti = 0.6 (koskee yksilöä/timiä TAI säästö tuhansia euroja)					
melko laajasti = 0.8 (koskee yksikköä/osastoa TAI säästö kymmeniä tuhansia euroja)					
erittäin laajasti = 1.0 (koskee koko virastoa/asiakasvirastoja TAI säästö satoja tuhansia euroja)					