



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Työelämän kehittämisohjelman kokemusten hyödyntäminen Unkarin ja Romanian tulevi- en työelämän kehittäjien koulutuksessa

Case: AdapTYKES-projekti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma, ylempi AMK
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Jenni Tolvanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

TOLVANEN, JENNI:

Työelämän kehittämisohjelman koke-
musten hyödyntäminen Unkarin ja Ro-
manian tulevien työelämän kehittäjien
koulutuksessa
Case: AdapTYKES-projekti

Liiketalouden ylempään korkeakoulututkinnon opinnäytetyö
52 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee Tykes-ohjelman tulosten hyödynnettävyyttä unkarilaisten ja romanialaisten tulevien työelämänkehittäjien koulutuksessa. Työn tarkoituksena on analysoida saatavilla olevasta Tykes-aineistosta hyviä kokemuksia ja projekteja AdapTykes projektin tueksi. Työ on toteutettu aineistoanalyysinä.

Opinnäytetyössä on käsitelty prosessien kehittämistä, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia tuottavuuden näkökulmasta. Tykes-aineistosta on poimittu saatavilla olevista projektikuvauksista parhaat, joita käytetään esimerkkinä koulutusohjelmassa, jossa tavoitteena on luoda valmiuksia unkarilaisille ja romanialaisille tuleville työelämänkehittäjille pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseksi Unkarissa ja Romaniassa.

Työn tuloksena voidaan todeta, että ulkopuolisen kouluttajan/fasilitaattorin hyödyntäminen projekteissa on ollut välttämätöntä. Lisäksi kokonaisvaltaiset kehityshankkeet, joissa osallistetaan henkilökunta kehitystyöhön mukaan, ovat antaneet parhaimmat tulokset. Esimerkit todistavat menetelmien toimivuuden.

Tykes-tietokannan sulkeuduttua jäljellä jäävästä tietokannasta ei saada enää syvälistä tietoa projekteista. Tietokannan sulkeutuminen estää tulosten ja kokemusten hyödynnettävyyttä ja monistettavuutta. Lisäksi jo olemassa olevassa Lahden ammattikorkeakoulun luomassa Tieto- ja menetelmäpankissa on koottuna kaikki keskeisimmät aihepiirin menetelmät ja työkalut.

Avainsanat: Tykes, ohjelmallinen kehittäminen, prosessien kehittäminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, tuottavuus

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

TOLVANEN, JENNI:

Using experiences from the TYKES program in training Hungarian and Romanian future leaders.

Case: AdapTykes project

Master's Thesis in Business Administration, 52 pages, 3 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This master's thesis explores the adaptation of the experiences based on the Finnish Workplace Development Programme (Työelämän kehittämisohjelma i.e. Tykes projects). The main purpose is to analyse project reports and find good examples that can be used in the AdapTykes project. The AdapTykes project is expected to analyse the adaptability of the Finnish model in the target countries of Hungary and Romania.

The theoretical part of the thesis focuses on the basics of process development, work welfare and development at work. It also explains how they affect productivity.

According to the findings, it is necessary to have a consulting expert in development projects. Extensive participation of staff in development projects provides the best results. All examples in this thesis showed that these methods work and the results are good.

After the Tykes database has closed it is impossible to obtain in-depth information about Tykes projects. The lack of good project descriptions prevents further use and learning from projects. Lahti University of Applied Sciences (LUAS) has collected some of the methods to a database.

Keywords: Tykes, process development, work welfare, development at work, productivity.

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	2
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusstrategia, tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2.	TYÖELÄMÄN OHJELMALLISEN KEHITTÄMISEN SEKÄ PROSESSIEN SUJUVUUDEN JA HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖN TUOTTAVUUTEEN	7
2.1	Työelämän ohjelmallinen kehittäminen Suomessa 2013 ja sen tavoitteet	7
2.2	Prosessien tunnistaminen ja kehittäminen	10
2.3	Prosessien mittarit	14
2.4	Prosessien kehittämisen menetelmät	17
2.4.1	Benchmarking	17
2.4.2	Simulaatiopeli	18
2.4.3	Muutoslaboratorio	18
2.4.4	Muutospaja	19
2.4.5	Kompetenssilaboratorio	20
2.4.6	Lean 5s menetelmä	21
2.5	Osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin vaikutus työn tuottavuuteen	22
2.5.1	Osaamisen kartoitus ja osaamisen kehittämisen menetelmät	23
3.	TUTKIMUS KONTEKSTINA TYKES-OHJELMA	29
3.1	TYKES-ohjelma	29
3.2	Ohjelman visio, toiminta-ajatus, tavoitteet ja projektimuodot	30
3.3	Työelämän kehittämisohjelman kautta rahoitetut projektit	31
3.4	Työelämän kehittämisohjelman vaikutusten arviointi	33
3.5	Tutkimuksen aineiston hankinta ja käsittely	34
4.	AINEISTON ANALYSOINTI, TUTKIMUKSEN TULOKSET JA CASE ESIMERKIT	35
4.1	Aineiston hyödynnettävyyden analysointi ja tutkimustulokset	35
4.2	Case esimerkit	37
4.2.1	Prosessien tehostaminen kahdella eri tavalla, Case:Poliisitoimi	38

4.2.2	Henkilöstövoimavarojen kehitysprojekti, Case: Area Oy ja HL Group	39
4.2.3	Henkilöstö strategiseksi voimavaraksi, Case: Johtamiskulttuurin muutos teknologia-alan yrityksessä	42
4.2.4	Työtä tutkimalla parempaan tuottavuuteen ja hyvinvointiin, Case: Lääkeyritys Orion	44
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	53

Kuvat, taulukot ja Case-esimerkit

Kuvio 1: Tekesin strategian sisällölliset painopisteet

Kuvio 2: Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet

Kuvio 3: Oppimisen vaiheet muutospajassa

Kuvio 4: Esimerkki suorituskykymittareiden määrittämisestä

Kuvio 5: Laadun ja tuottavuuden vaikutus menestymiseen

Kuvio 6: Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Kuvio 7: Osaamisen kehityksen kolme ulottuvuutta

Kuvio 8: Rahoitus toimialoittain

Kuvio 9: Kehto-hankkeen tuloksia

Kuvio 10: Osaamisen johtamisen perusmalli

Taulukko 1: Ohjelmien projektitoiminnan eritasoiset tuotokset aikaperspektiivissä.

Taulukko 2: Lean 5s menetelmä

Taulukko 3: Prosessien mittareiden neljä kategoriaa

Taulukko 4: Ohjelmaan tulleet projektihakemukset

Esimerkki 1: Työprosessien tehostaminen kahdella tavalla, Case: Poliisitoimi

Esimerkki 2: Henkilöstövoimavarojen kehitysprojekti, Case: Area Oy&HL Group

Esimerkki 3: Henkilöstö strategiseksi voimavaraksi, Case: Teknologia-alan yritys

Esimerkki 4: Työtä tutkimalla parempaan tuottavuuteen, Case: Orion Oy

Tutkimustyön keskeinen sanasto

AdapTYKES projektissa koulutetaan unkarilaisia ja romanialaisia tulevia työelämän kehittäjiä Työelämän kehittämisohjelman pohjalta

Fasilitointi ryhmälähtöinen työskentelymuoto.

Fasilitaattori on puolueeton osapuoli, joka auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia.

KEHTO-hanke eli Teknisen toimen kehittämisen haltuunotto ja kehittäminen, toteutettiin 2011-2012 erilaisina osahankkeina kuntien kesken.

NaMi Työterveyslaitoksen toteuttama tutkimushanke: Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa.

Potentiaali-malli on Työterveyslaitoksen kehittämä malli, jonka avulla työhyvinvointiin panostettujen toimien vaikutusta tuottavuuteen voidaan laskea.

Projekti on ajallisesti ja resursseiltaan rajattu, asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä kokonaisuus, joka toteutetaan tätä varten luodun määrä-aikaisen organisaation avulla. Projektille on ominaista, että sen avulla pyritään aina parantamaan jotakin jo olemassa olevaa tai luomaan uutta, aikaisempaa parempaa toimintaa, palvelua tai tuotetta. Projektilla pyritään pysyviin ja pitkäaikaisiin vaikutuksiin. (Projektiasiaa, Savonen 2013).

RIKE-projekti eli rikosprosessin kehittäminen käynnistettiin Itäkeskuksen poliisipiirissä 2005-2006.

Seurausmittarit kertovat yrityksen historiasta ja ovat ns.tilinpäätöksen tunnuslukuja. Ne ovat seurausta yrityksen edellisen tilikauden toiminnasta.

Syymittarit mittaavat yrityksen toiminnan ja tulevaisuuden kannalta oleellisia tuloksia. Ne kertovat miten eri osa-alueilla on onnistuttu suhteessa tavoitteisiin, mm. asiakastyytyväisyys, laatu, henkilöstön osaaminen jne.

TOPA-kysely on TYKES-ohjelman alku- ja lopputilaa arvioimaan toteutettu toimintatapakysely, joka toteutettiin tietyin kriteerein valittuihin ohjelmaan osallistuneihin yrityksiin.

Tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja, jotka mahdollistavat varsinaisten ydinprosessien toiminnan.

WORK-IN-NET projekti käynnistettiin 2004-2010 euroopan komission tuella ja projektin tarkoituksena on jakaa ja jalostaa tietoa ja tutkimustuloksia, joita kansallisesti eri ohjelmien kautta tuotettiin. (<http://www.workinnet.org/3.htm>)

Ydinprosesseilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joiden tavoitteina ovat hyvät liiketoiminnan tulokset ja asiakastyytyväisyys.

YTY-projektissa vahvistettiin pitkään työttömänä olleiden henkilöiden sekä syrjäytyneiden alle 25-vuotiaiden henkilöiden työkykyä ja jatkotyöllistymismahdollisuuksia kouluttamalla ja työllistämällä heitä ympäristön kunnostukseen ja hoitoon liittyviin tehtäviin. (Karinen 2012)

1. JOHDANTO

Yritystoiminta Suomessa käy läpi suuria muutoksia jatkuvasti. Tekniikan ja toimintatapojen kehittyminen vaatii yritykseltä kykyä uudistua kehityksen mukana. Kansainvälisesti on toteutettu useita erilaisia työn ja tuottavuuden kehittämiseen keskittyneitä ohjelmia. Ohjelmat ovat erillisiä ja toimintatavat ja tavoitteet ovat myös yksilöllisiä. Kuitenkin yhteisenä päämääränä on liiketoiminnan kehittäminen kannattavammaksi toimialasta, yhtiömuodosta, koosta tai maasta riippumatta. Suomessa Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) ohjaamana jatkuva kehittämis-työ otettiin osaksi toimintaa useissa yrityksissä.

Tykes-ohjelman projekteissa painopisteinä olivat oppimista tukevien organisatiomuotojen kehittäminen, johdon ja henkilöstön yhteistoiminta sekä työyhteisöjen toimivuuden ja tasa-arvoisuuden edistäminen. Projekteissa kehitettiin uusia innovatiivisia toimintatapoja ja hyödynnettiin jo olemassa olevaa tutkimustietoa. Projektien loistavat kehittämistulokset on huomattu myös ulkomailla. Sen vuoksi toimintamalleista ja menetelmistä halutaan oppia ja soveltaa niitä uuteen toimintaympäristöön.

Tämän pääotsikon alla esitetään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset sekä käydään läpi tutkimuksen strategia, tutkimusmenetelmät, rajaukset ja rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tykes-ohjelma oli käynnissä Suomessa vuosina 2004–2010. Ohjelman avulla edistettiin yritysten tuottavaa kasvua ja kehitystä. Ohjelma on ollut merkittävä osa suomalaisen liiketoimintaosaamisen menestystarinaa.

Unkarissa ja Romaniassa tehtyjen tutkimusten perusteella työelämän kehittyminen siellä on ollut melko puutteellista ja tämän vuoksi kyseessä lähdettiin etsimään keinoja, joilla Suomessa toteutetun Tykes – ohjelman kokemuksia voitaisiin hyödyntää kohdemaissa. Samalla pyritään siirtämään syntyneitä työkaluja ja menetelmiä kohdemaihin. Menetelmiä ei voida siirtää sellaisenaan, koska jokaisen yrityksen kehittämistyö on aina ainutlaatuista ja yksilöllistä. Tämän vuoksi menetel-

mien hyödyntäminen ja jakaminen vaatii toimintatapojen uudelleen räätälöintiä ja soveltamista kussakin kohdeyrityksessä erikseen.

Tykes-ohjelman kehittämisprojektien toteuttamiseksi ei laadittu mitään tiukkoja raameja. Kuitenkin haluttiin listata kolme yleistä periaatetta, jotka auttaisivat yrityksiä kehittämään toimintaansa jatkuvasti. *Ensimmäkin* työpaikalla on oltava kehittämisosaamista koskien tuotteita, palveluja sekä tuotanto- ja palveluprosesseja. Tällainen osaaminen edesauttaa työpaikkaa toteuttamaan onnistuneesti tarvittaessa myös laajoja ja vaativia kehittämisprojekteja. Kyse ei siis ole ensisijaisesti tuotteisiin, palveluihin tai prosesseihin liittyvästä erityisosaamisesta, vaan osaamisesta, joka liittyy näitä kehittävien projektien toteuttamiseen. *Toinen piirre* on työpaikan osapuolten kyky ja valmius sitoutua aitoon yhteistoimintaan kehittämisessä. Yhteistoiminnallisuuden yhtenä piirteenä on henkilöstön laaja osallistuminen kehittämistyöhön. Laajan osallistumisen myötä koko organisaation kehittämisosaaminen paranee, sitoutuminen syntyviin ratkaisuihin lisääntyy ja kehittämistyön kohde laajenee. Lisäksi ratkaisut paranevat, koska myös henkilöstölle tärkeät kysymykset tulevat paremmin huomioiduiksi. *Kolmas piirre* on, että työpaikka kykenee tarvittaessa käyttämään taitavasti hyväksi erilaista ulkopuolista asiantuntemusta ja erilaisia ulkopuolisia verkostoja kehittämistyönsä tukena. Näitä ulkopuolisia asiantuntijoita AdapTYKES projektin kautta koulutetaan Unkarin ja Romanian yritysten avuksi. (Alasoini 2010, 8.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on koostaa Tykes-ohjelman projektien raporteista tärkeimmät huomiot ja esittää niistä tutkijan mielestä parhaat toimintamallit ja menetelmät. Näitä toimintamalleja ja menetelmiä tullaan käyttämään hyväksi unkarilaisten ja romanialaisten yhteistyökumppaneiden koulutus- ja valmennusohjelman laatimisessa ja toteuttamisessa AdapTykes-projektissa. Projekti käynnistyi tammikuussa 2013.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tykes-ohjelman alussa ja lopussa toteutetun toimintatapakyselyn perusteella voidaan sanoa, että suurimmat paineet yrityksen toiminnan kehittämisessä kohdistuvat työprosessien kehittämiseen. Koska prosessien kehittämisellä on vaikutusta

lukuisiin eri yrityksen toimintoihin, ovat prosessit, niiden kehittäminen ja johtaminen otettu yhdeksi keskeiseksi näkökulmaksi tähän työhön. Työn tavoitteena on selvittää, miten Tykes-projektien kautta saatuja kokemuksia prosessien ja osaamisen kehittämisestä voitaisiin hyödyntää unkarilaisten ja romanialaisten tutkimus- ja kehittämistyön asiantuntijoiden kouluttamisessa.

Työssä pohditaan myös seuraavia alakysymyksiä:

- Millaisissa projekteissa prosesseja kehitettiin?
- Miten prosessien- ja osaamisen kehittäminen vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Mikä merkitys osaamisen kehittämisellä ja työhyvinvoinnilla on työn tuottavuuteen?
- Millaisia projekteja kannattaa esitellä esimerkinomaisesti AdapTYKES-projektin unkarilaisille ja romanialaisille kouluttajille/fasilitaattoreille?

Työ rajataan kohdistumaan prosessien ja henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviin menetelmiin ja työkaluihin. Tutkimuksen tietoperustana käsitellään rajauksen mukaisesti prosessien, henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin merkitystä työn tuottavuuteen sekä aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

1.3 Tutkimusstrategia, tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Aineistoanalyysin perustana on jo olemassa oleva tuotettu aineisto, jota analysoimalla ja soveltamalla pyritään löytämään apuja uuden projektin loppuun viemiseksi. Aineiston analyysi on, tulkinta ja johtopäätösten tekemisen kannalta, tutkimuksen ydinasia ja kaiken perusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 221.) Aineistosta poimitaan esiin ne raportit, joissa käsitellään työn tuottavuuden parantamista rajatuista näkökulmista. Kyseessä on soveltava laadullinen tapaustutkimus. Tämän lisäksi haastatellaan Tykes-hankkeiden avainhenkilöitä, joiden avulla haetaan yrityksen sisäistä näkökulmaa hankkeiden toteutumisesta ja vaikuttavuudesta.

Tykes-ohjelman tietokanta on jo sulkeutunut, joten aineisto on kerätty Tekesin internet-sivustolta. Sivulle on koottu raportteja ja ohjelman aikana syntyneitä ai-

hetta käsitteleviä teoksia yhteensä 56 kappaletta. Materiaalista poimitaan erikseen ne raportit, jotka liittyvät prosessien kehittämiseen, osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin työntuottavuuden näkökulmasta tarkasteltuna.

Raportit on pääosin tuottanut Tekes, mutta tarkasteltavaksi otetaan myös muiden ohjelman toteutukseen osallistuneiden asiantuntijoiden teoksia. Erityisen suuren painon tutkija antaa Tuomo Alasoinin kirjoittamille ja toimittamille teoksille. Tuomo Alasoini on toiminut työministeriössä työnantajapalveluista ja työelämän kehittämisestä vastaavan tulosityksikön päällikkönä ja toimii mm. projektipäällikkönä Tykes-hankkeiden parissa. Nykyisin hän työskentelee Tekesissä.

Tykes-ohjelmaan perehtymisessä rajatulta näkökannalta hyödyllisiä raportteja sivustolla oli 36 kappaletta, joista 26:ta raporttia on viitattu tässä työssä. Sivustolla olevien raporttien lisäksi kuvauksia Tykes-projekteista on etsitty internet sivuilta ja erilaisista artikkeleista. Raporttien sisältö ja käyttö on ollut hyvin yksilöllistä; osasta raportteja on poimittu tilastotietoa, osasta erilaisia menetelmiä ja osasta ainoastaan teoriaa aiheeseen liittyen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Työ etenee niin, että ensimmäisessä luvussa esitellään työn taustaa, määritellään työn tavoitteet sekä rajataan työn aihepiiri. Tässä kohtaa esitellään myös työn toteutusstrategia sekä teoreettinen viitekehys.

Toisessa luvussa käydään läpi ohjelmallista kehittämistä Suomessa ja sen tavoitteita. Luvussa esitellään Tykes-ohjelman näkökulmasta poimitut prosessien kehittämisen vaiheet sekä kehittämismenetelmät ja mittarit. Tämän lisäksi kerrotaan, miksi ja miten osaamista kehitetään ja miten työhyvinvointi ja prosessien kokonaisvaltainen hallinta vaikuttavat työn tuottavuuteen.

Kolmas luku esittelee lukijalle Tykes-ohjelman, sen tavoitteet ja tulokset. Luvussa esitellään myös työn aineiston hankintaa, käsittelyä ja analysointia.

Neljännessä luvussa esitellään tutkijan mielestä parhaimmat aineistosta löytyneet projektiesimerkit ja käydään läpi esimerkkien hyödynnettävyyttä unkarilaisten ja romanialaisten kouluttajien/fasilitaattoreiden koulutuksessa. Koulutuksen tavoitteena on luoda valmiuksia pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen.

Viidennessä luvussa vedetään työ yhteen ja pohditaan tulosten yleistettävyyttä ja hyödynnettävyyttä.

2. TYÖELÄMÄN OHJELMALLISEN KEHITTÄMISEN SEKÄ PROSESSIEN SUJUVUUDEN JA HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖN TUOTTAVUUTEEN

Tässä luvussa käsitellään työelämän ohjelmallista kehittämistä Suomessa ja sen tavoitteita, sekä prosessien ja osaamisen kehittämistä. Luvussa esitellään lukijalle, miksi ja miten osaamista kehitetään ja miten työhyvinvointi ja prosessien kokonaisvaltainen hallinta vaikuttavat työn tuottavuuteen.

2.1 Työelämän ohjelmallinen kehittäminen Suomessa 2013 ja sen tavoitteet

Yritysmaailma tukineen ja rahoittajineen on loputon suo. Valtio tukee yritystoimintaa omalta osaltaan erilaisin tukilainoin ja avustuksin. Varat jaetaan usein ennalta päätetyn painopisteen mukaisesti, jonkin tietyn tukiohjelman kautta. Eräs valtion tukema ohjelma oli Työelämän kehittämisohjelma Tykes. Hankkeet, joihin yritykset tukea hakevat, ovat usein etukäteen suunniteltuja, jokatapauksessa toteutettavia hankkeita. Näin ollen projektien ja projektisuunnitelmien joukosta löytyy monenlaista hanketta. (Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy 2013.)

Kun työelämää kehitetään suunnitelmallisesti ja laajempaan kokonaisuutena kuin yksittäisten projektien kautta, kutsutaan lähestymistapaa työelämän ohjelmalliseksi kehittämiseksi. Ohjelmallisuudessa kehittämistä ohjaa viitekehys, jonka valtiolta, työmarkkinajärjestöt, yritykset ja tutkijat ovat hyväksyneet. Ohjelmallisuus pitää sisällään myös sen, että kehittämiseen osallistuu useita työ- ja asiantuntijaorganisaatioita, joiden kesken on systemaattista tiedon- ja kokemustenvaihtoa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Alasoini 2011, 90).

Taulukossa 1 on eroteltu toisistaan projektien sisäiset ja ulkoiset generatiiviset tulokset. Edellisillä viitataan projektien jo toteutusaikanaan synnyttämiin ja tyypillisesti muita ohjelmaan osallistuvia hyödyttäviin ideoihin. Jälkimmäiset taas viittaavat projektien toteuttamisen jälkeisiin ja yleisemmin muita toimijoita hyödyttäviin tuloksiin. Infrastruktuuriin kohdistuvia tuloksia voidaan luonnehtia makrotasoisiksi. Projektien infrastruktuuriin kohdistuvat tulokset ilmenevät tyypillisesti vasta tietyllä viiveellä. Ohjelmatasolla kiinnostaa nimenomaan toisen asteen

tulokset, joilla voidaan tarkastella muutoksen pysyvyyttä ja jatkuvuutta myös tulevaisuudessa. Mikrotason tulokset ilmenevät paikallisessa projektin osassa, mesotason generatiiviset tulokset ilmenevät yleensä jossain suuremmassa joukossa toimijoita ja makrotason tulokset ovat infrastruktuurisia, jotka ilmenevät vasta jonkun ajan päästä projektin päätyttyä. (Alasoini 2007, 9.)

Taulukko 1. Ohjelmien projektitoiminnan eritasoiset tuotokset aikaperspektiivissä. (Alasoini 2007, 9.)

	Projektien toteutusaika	Projektien toteutuksen jälkeinen aika
Mikrotaso	Ensimmäisen asteen tulokset	Toisen asteen tulokset
Mesotaso	Sisäiset generatiiviset tulokset	Ulkoiset generatiiviset tulokset
Makrotaso	(Infrastruktuuriin kohdistuvat tulokset)	Infrastruktuuriin kohdistuvat tulokset

Työelämän innovaatioiden tukemiseen keinoina toimivat parhaiten pehmeä suora sääntely sekä kova epäsuora sääntely. Yritysten toimintaympäristöön pystytään vaikuttamaan lainsäädännöllä, mutta laadullisesti kestävä tuottavuuskasvun edistämiseksi yritysten sisäiseen toimintaan pyritään vaikuttamaan pehmeillä sääntelykeinoilla. Suorin keino toteuttaa pehmeää sääntelyä on tukea suoraan yrityksiä, jotka pyrkivät ja joilla on edellytyksiä toteuttaa työelämäinnovaatioita. Julkinen valta on tukenut toimintaa mm. Pohjoismaissa ja Saksassa vahvasti aina 1970-luvulta lähtien. Viime vuosina julkinen valta on lähtenyt tukemaan innovaatioita myös Irlannissa, Belgiassa, Etelä-Koreassa ja Singaporessa. (Alasoini 2009.)

Osana pehmeää sääntelyä halutaan yrityksissä kehittää toimintaa kolmentyyppisen tiedon tukemisen avulla. Tukitoimina ovat toiminnasta tehtävät analyysit kehittämismahdollisuuksista esimerkiksi johtamisesta, työn organisoinnista, työprosesseista tai erilaisista työmenetelmistä. Analyyseista syntyvien teorioiden ja mallien avulla yrityksiä tuetaan viemään läpi muutosprosesseja, prosessien toteutusta ja kehittämisinterventioiden suorittamista. (Alasoini 2011, 24.)

Työelämän kehittämisessä käytetyt erilaiset lähestymistavat kuten esimerkiksi asiantuntijalähtöinen tai henkilöstöä osallistava tapa painottavat suunnittelu- ja prosessitietoa tai niiden merkitystä eritavoilla. Asiantuntijalähtöisessä lähestymistavassa muutosta ohjaa konsulttien ja johdon luoma malli, ja henkilöstö osallistuu lähinnä vain pienten yksityiskohtien suunnitteluun. Henkilöstöä osallistava tapa nimensä mukaisesti antaa työntekijöille mahdollisuuden olla itsellinen osapuoli suunnittelu- ja toteutustyössä. Suomessa on alusta asti panostettu enemmän henkilöstöä osallistavaan prosessijohtamiseen kuin monissa muissa teollisuusmaissa. (Alasoini 2011, 30.)

Tällä hetkellä yritysten kehittämishankkeita tuetaan valtion taholta erilaisten tukiohjelmien kautta. Pienten ja keskisuurten yritysten hankkeeseen tukea voi saada joko Elinkeino ja ympäristökeskuksen (ELY) kautta, tai sitten Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen (TEKES) kautta. Vuoden 2013 rahoituslinjausten perusteella painopisteinä ovat innovatiivisuus ja kansainvälisyys. Tuki voi olla rahallista tai sitten asiantuntijapalveluita. (Ely-keskus 2013; TEKES 2013.)

Tekes on määritellyt strategiansa sisällöllisiksi painopisteiksi kuusi aluetta, jotka on kuvattu kuviossa 1. Painopisteet on valittu sellaisiksi, joilla maamme yrityksillä ja tutkimuksella on näköpiirissä merkittäviä mahdollisuuksia. (Tekes 2013.)



Kuvio 1. Tekesin strategian sisällölliset painopisteet. (Tekes 2013.)

Vuoden 2012 tilastoista käy ilmi, että Tekesin yrityksiin sijoittama euro tuottaa yritykselle keskimäärin 21 euroa lisää liikevaihtoa vuodessa. Tämä nousu on todistus tutkimus ja kehittämistyön hyödyllisyydestä. (Tekes 2013.)

Ely-keskus myöntää tukia erilaisiin kehittämishankkeisiin tai niiden valmisteluihin. Tuki on pientä, keskimäärin 20 % hankkeen kokonaiskustannuksista, ja tuki edellyttää aina muutakin rahoitusta. Tuki maksetaan jälkikäteen eikä sen perusteella pelkästään kannata mitään hankkeita lähteä toteuttamaan. Hankkeiden tulee olla hyvin suunniteltuja ja realistisia ja perusteita kannattavalle liiketoiminnalle pitää löytyä. (Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy 2013; Ely 2013.)

Prosessien tunnistaminen on pohjana usealle eri kehittämishankkeelle, sillä tunnistamisen avulla kokonaiskuva hahmottuu paremmin ja henkilöstön ja työvaiheiden eteneminen saadaan kuvattua kehittämistä varten.

2.2 Prosessien tunnistaminen ja kehittäminen

Prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa tuottavia tapahtumaketjuja, joihin yritys käyttää resursseja. Liiketoimintaprosessiksi kutsutaan prosessia, jolla yritys tekee rahaa. Työelämän kehittämisohjelmassa työprosessit olivat yhtenä kehittämisen kohteena noin 60 prosentissa projekteja – selvästi useammin kuin mikään muu yksittäinen tema.

Prosessiajattelua on mahdollista soveltaa kaikkialla yksityisten yritysten ja julkishallinnollisten ja hyötyä tavoittelemattomien organisaatioiden tuloksellisuuden kehittämisessä. Hyvin johdetut ja toimivat prosessit lisäävät tuottavuutta ja edistävät työhyvinvointia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Jokaisessa yrityksessä on prosesseja. Valitettavan usein niitä tunnistetaan ja johdetaan huonosti. Tehokas prosessi kuluttaa mahdollisimman vähän resursseja ja toimii täsmällisesti ja ennustettavasti. Prosesseja tunnistamalla, mallintamalla ja kehittämällä pyritään kohdeorganisaatiossa parempaan laatuun, toimintatapojen yhtenäistämiseen, parempaan tehokkuuteen, asiakkaiden tarpeiden huomioonottamiseen, virheiden vähentämiseen, kustannustehokkuuteen ja suurempaan joustavuuteen. (Alasoini 2011.)

Prosessimaisesta tavasta toimia Stephen Shapiro (2002) on eritellyt kolme erilaista tapaa toimia. Joissain yrityksissä toimitaan prosesseja tunnistavasti (process-

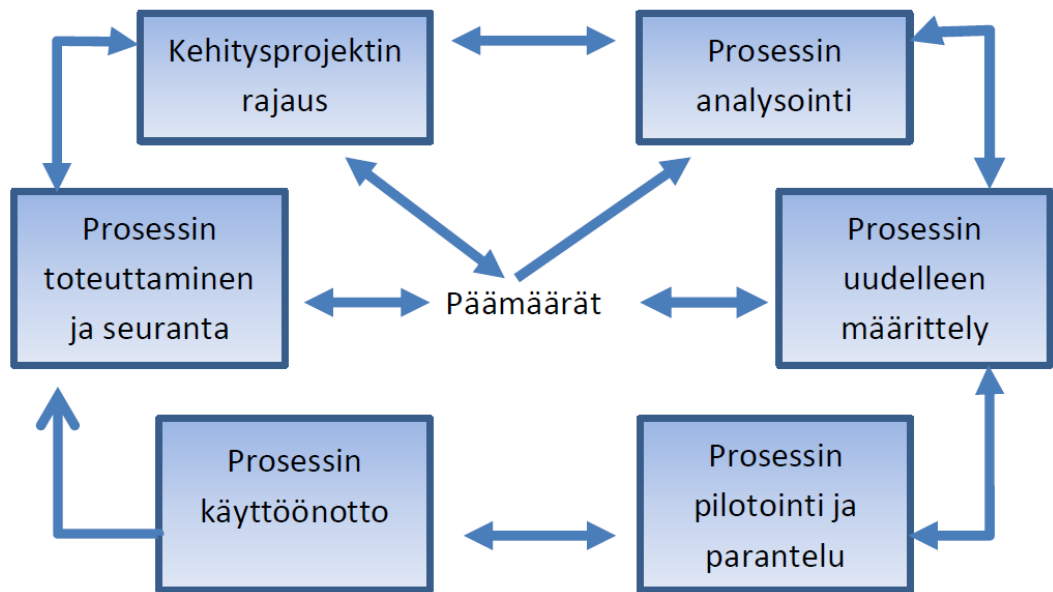
sensitive), jolloin prosesseja parantamaan on perustettu tiimejä, mutta henkilöstö edelleen mieltää tehtävänsä toimintojen kautta. Toinen toimintatapa on prosessiohjautuva (process-driven), jossa prosessit on tunnistettu ja niille on nimetty omistajat, mutta prosessien edellyttämät resurssit ovat edelleen sodottuina toimintoihin. Kolmas toimintamalli on prosessien hallitsema (process-dominated) tapatoimia, jossa toiminnot on purettu ja organisaatio toimii prosessien logiikan mukaisesti. (Alasoini 2011, 46.)

Hyvä prosessikuvaus sisältää kaikki kriittiset asiat prosessista, auttaa prosessin osallisia ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa rooliansa tavoitteiden saavuttamisessa. Kuvaustekniikoita on useita erilaisia, joista tulee valita se omaan tarkoitukseen paras. Liitteessä yksi on kuvattuna prosessien mallintaminen. Menetelmäkortti on Lahden ammattikorkeakoulun luomasta tieto- ja menetelmäpankista. Tämä tieto- ja menetelmäpankki löytyy osoitteesta www.tykes.lpt.fi. Vasta prosessien tunnistamisen, niiden vaiheiden kuvaamisen ja eri vaiheisiin liittyvien tehtävien, vastuiden ja suoritteiden erittelyn avulla on mahdollista muodostaa sellaisia yhteisesti hyväksytyjä näkemyksiä ongelmista, jotka voivat toimia kehittämistyön lähtökohtina. (Lahden ammattikorkeakoulu 2011.)

Yksi tapa kuvata prosesseja on piirtää prosessikaavio, jonka avulla paljastuu helposti nykytilan heikot kohdat esim. päälekkäiset työtehtävät, epäselvä työnjako tai liian pitkät läpimenoajat. Varsinainen kehittämistyö aloitetaan vasta tämän jälkeen kuvaamalla prosessien nykytila sekä analysoimalla prosessien ominaisuuksia, prosessimittareiden tasoa sekä prosesseihin kohdistuvia odotuksia. Yrityksessä tulisi kuvata kerrallaan maksimissaan neljä eri prosessia. Tämä ei johdu prosessien kuvaamisen hankaluudesta, vaan kehitettävän prosessin valinnan vaikeudesta ja kehittämistehtävän vaativuudesta. Kehitettäväksi tulisi valita prosessit, joissa on eniten kehittämispotentiaalia. Toisena kriteerinä voidaan pitää prosessin tärkeyttä. (Laamanen 2012, 78-79.)

Prosessien kehittämisprojektit voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta kehittäminen etenee perusvaiheiltaan samalla tavalla niissä kaikissa. Aluksi tulee rajata, millaisia prosesseja tai prosessia muutos koskee ja millainen on kehitysprojekti kokonaisuudessaan. Kehittämisen avuksi on monia erilaisia menetelmiä ja välineitä.

Kehittäminen lähtee siitä, että aluksi prosessit tulee tunnistaa eli tehdä näkyviksi. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi prosessikarttojen, työnkulkukaavioiden tai prosessien toimintataulukoilla. Prosessit toimivat pohjana yrityksen kehitystyölle. Kuviossa 2 on esitetty, miten projektien kehittäminen etenee yleisesti vaihe vaiheelta kohti haluttua päämäärää riippumatta prosessin koosta tai kohdasta mitä kehitetään. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7; Laamanen 2012, 39.)



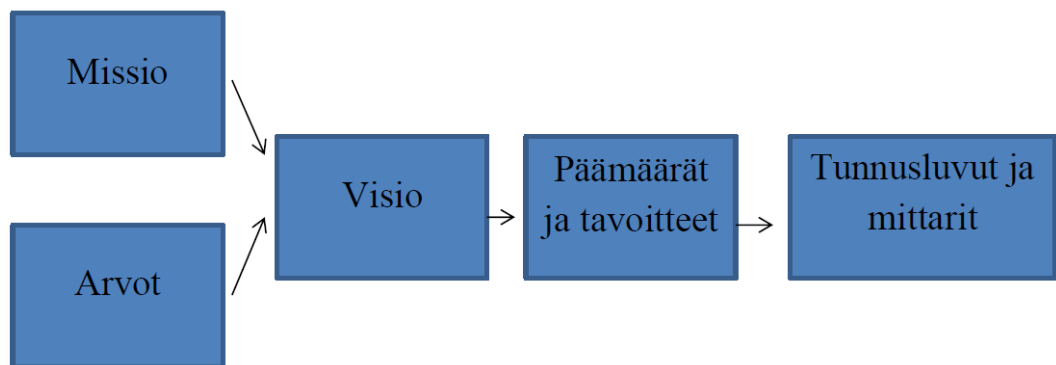
Kuvio 2. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 6)

Prosessien kehittäminen on tuottavuuden lisäämistä. Kehittämishankkeiden tavoitteena on organisaation toiminnan ymmärtäminen ja vastuiden selkiyttäminen. Kaikista paras tuottavuus saadaan nopeuttamalla prosesseja, sillä hidaskäyttöprosessi on kaikista kallein prosessi. Kehittämistyö tähtää kokonaisvaltaiseen tuottavuuden parantamiseen. Pyritään vähentämään ei arvoa lisääviä vaiheita, jotka kuitenkin aiheuttavat kustannuksia ja lisäämään/tehostamaan arvoa lisääviä vaiheita. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

Prosessien kehittäminen on noussut esille toiminnan joustavuutta koskevien vaatimusten lisääntyessä. Enää kilpailueduksi ei riitä vain tehokkuus ja laatu. Asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin pitää pystyä vastaamaan yhä joustavammin ja yksilöllisimmin tuottein tai palveluin. Prosesseja kehittämällä on saatu aikaan suhteellisen helposti merkittävää tuottavuuskasvua ja parannuksia organisaatiotasolla. (Alasoini 2011, 46.)

2.3 Prosessien mittarit

Prosessien mittaamista varten heti aluksi tulee määrittellä, että mitä mitataan ja mitä mittaamisella tavoitellaan. Tehokkaaseen seuraamiseen ja arviointiin liittyy oleellisesti suoritusmittarit. Mittareiden suunnittelun tulee lähteä yrityksen strategiasta (kuvio 4). Prosessien tavoitteet ja kriittiset tekijät tulee ensin määrittellä ja niistä johdetaan sen jälkeen mittarit. Tavoitteet tulee määrittää niin, että ne ovat helposti mitattavissa. Tärkeimmät tunnusluvut prosesseissa ovat virtaus, joka laskeaan määrän ja ajan suhteena, tehokkuus, josta tarkastellaan hyötyä ja tuottavuutta sekä hävikki, joka edustaa kustannuksia joita ei synny, jos kaikki sujuu suunnitellusti. (Anupindi, Chopra, Deshmukh, Mieghem & Zemel 2004, 42-43; Laamanen 2012, 160.)



Kuvio 4. Esimerkki suorituskykymittareiden määrittämisestä. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

Mitattavia asioita voivat tunnuslukujen sisällä olla esimerkiksi tuotteen läpimenoaika, hukkaprosentti jne. Mittareilla ohjataan toimintaa kohti strategista tavoitetta. Yleisesti tunnetuksi totuudeksi on tullut ”sitä saa mitä mitataan”. Tämä kertoo siitä, että asetetut mittarit johdattelevat vahvasti toimintaa. Kuitenkaan taloudellinen tulos ei aina parane pelkällä mittaamisella, mutta mittarit kertovat mitattavan asian tärkeydestä. Yrityksen johdolla on usein paras osaaminen yritystoiminnan strategiselta tasolta, mutta paras operatiivinen osaaminen on työnjohto- ja työntekijätasolla. Sen vuoksi työntekijät pitäisi ottaa mukaan mittareiden määrittämiseen ja luomiseen. (Laamanen 2012, 149.)

Mittariston suunnitteluvaiheessa tiimien tulisi päästä vaikuttamaan tiimensä toiminnan mittareihin. Mittarit tulee valita niin, että ne toimivat koko organisaation kokonaistavoitteita tukevasti. Henkilöstön mukaan ottamisella saadaan mittareiden käytön koulutus alkamaan heti sekä lisätään sitoutumista mittareiden käyttöön. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 13.)

Yrityksen tulisi mitata sitä, millä on arvoa sen asiakkaille. Mittarit, kuten toimintavarmuus toimivat seuranta ja työvälleinä toimivan sirteen luomiseksi asiakkaan ja yrityksen välille. Mittarit, jotka kaunistelevat tilastoja, mutta eivät palvele asiakasta, johtavat toimintaa väärään suuntaan. Taulukossa 3 on luokiteltu mittarit niin, että koko yritystoiminta tulee arvioitua. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

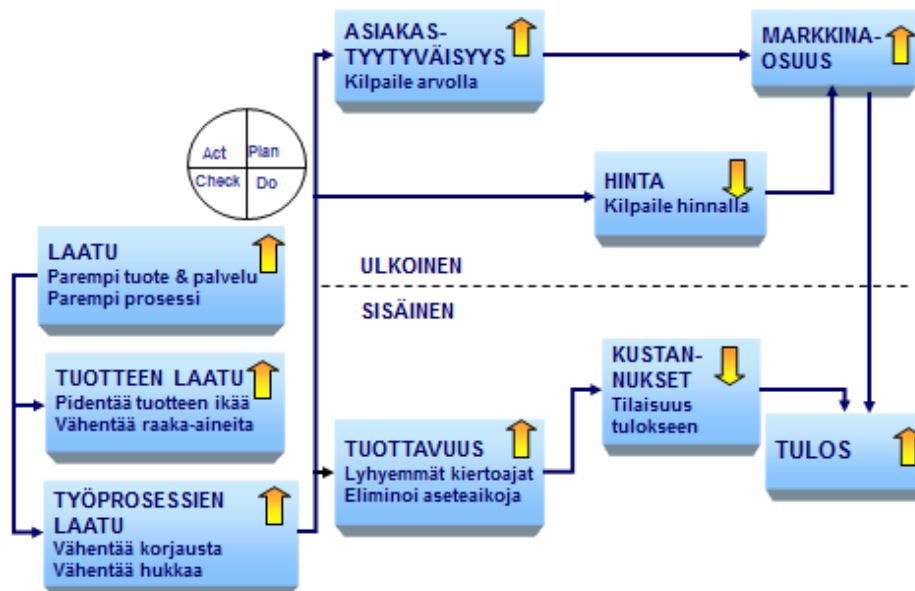
Taulukko 3. Prosessien mittareiden neljä kategoriaa. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

TALOUDELLISET ODOTUKSET	Kasvu = myynnin kasvu, markkinaosuuden kasvu Tuotto = pääoman tuotto, kassavirta
ASIAKKAIDEN ODOTUKSET	Läpimenoaika = toimitusvarmuus ja aika Laatu = oikeamääräisten toimitusten lkm Palvelu = asiakastyytyväisyys Kustannustehokkuus = asiakaskannattavuus
ORGANISAATION OPPIMINEN	Valikoiman uudistuminen = alle 12 kk ikäisten palveluiden ja tuotteiden osuus liikevaihdosta Jatkuva parantaminen = tuottavuus, työviihtyvyys, kehitysprojektit
TOIMINTOJEN TEHOKKUUS	Tehokkuus = läpimenoaika, prosessin kustannukset, tuotekustannukset Toiminnallinen laatu = laatuksustannukset, reklamaatioiden määrä

Prosessien suorituskyvyn mittaamiseen löytyy ainakin kaksi erilaista näkökulmaa. Joko voidaan mitata jo toteutunutta suoritusta, jolloin haetaan tietoa palkitsemisen ja tulevan suunnittelun pohjaksi, tai sitten voidaan korostaa organisaation selviytymiskykyä erilaisista tilanteista ja asetetuista tavoitteista. Olennaisinta on kuitenkin arvioida potentiaalin ja kapasiteetin käyttömahdollisuuksia. Kilpailu globaalisti vaatii yritykseltä myös muita kuin taloudellisia mittareita. Taloudellisten mittareiden rinnalle on noussut useita tuotannon tehokkuutta sekä tuottavuutta ja laatua mittaavia mittareita. Eri maissa arvostetaan eri asioita, jolloin mittaaminenkin kohdistuu eri asioihin. (Hannus 1994, 72;Ukko ym.,2007.)

Taloudelliset mittarit kertovat historiasta. Ne ovat seurausta edellisen tilikauden toiminnasta ja ovat seurausmittareita. Turvataksaan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn myös tulevaisuudessa tulee tarkastella syytekijöitä eli toiminnan kannalta oleellisia tekijöitä. Näitä asioita arvioimaan kehitetyt mittarit ovat syymittareita. Ne kertovat miten toiminnassa on kullakin osa-alueella onnistuttu suhteessa tavoitteeseen. Esimerkkeinä syymittareista ovat mm. asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus, tuotteiden laatu, prosessien tehokkuus, työtytyväisyys, henkilöstön osaaminen, tilauskanta jne. Monimutkaisissa kuvioissa syy-seuraussuhteita on kuitenkin vaikeaa osoittaa. Tällöin voidaan arvioida prosessia kokonaisuutena, ei niinkään prosessin jotain tiettyä osaa. (Laamanen 2012, 168.)

Toimivien prosessien kautta saadaan mahdolliset virheet eliminoitua mahdollisimman vähäisiksi, jolloin laatu paranee, kustannukset laskevat ja asiakastytyväisyys paranee, jolla on suora vaikutus tuottavuuden parantumiseen. Soinin (1999) rakentamassa kuviossa 5 kuvataan mihin kaikkeen toimivat työprosessit vaikuttavat.



Kuvio 5. Laadun ja tuottavuuden vaikutus menestymiseen (Soin 1999)

Kun toiminta yrityksessä jaetaan prosesseihin ja osaprosesseihin, on toiminnan mittaaminenkin viety usein yksikötasolta aina tiimi- tai henkilötasolle asti. Parhaimmillaan henkilötason mittaminen tukee henkilöstöjohtamista ja tavoitteiden

asettamista ja seuranta sekä parantaa työelämän laatua. Huonoimmillaan se on kontrolloinnin väline, jonka vaikutus henkilöstön johtamiseen on negatiivinen. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutusta työelämän laatuun on tutkittu ja tutkimuksissa on havaittu, että mittaamisen aloituksen jälkeen mm. henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus on parantunut, työmotivaatio on kasvanut, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat parantuneet ja tavoitteet on saavutettu paremmin. (Ukko ym.,2007, 19-20.)

2.4 Prosessien kehittämisen menetelmät

2.4.1 Benchmarking

Benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on verrata omaa tuottavuuden, laadun ja työprosessin tehokkuutta valioluokkaa edustavien yritysten ja organisaatioiden tehokkuuteen (Karlöf & Östblom 1993, 7). Se on vuorovaikutteinen oppimisen menetelmä, jossa omaa toimintaa vertaillaan muihin. Vertailemalla samankaltaisia prosesseja kilpailijoihin nähden, saadaan malli sille, mihin omaa toimintaa verrataan. Vertailu voi kohdistua tuotteeseen, strategiaan tai prosessiin. Menetelmän avulla ei saada valmiita toimintamalleja eikä sen kautta pyritä suoraan kopioimaan tai jäljittelemään mitään, vaan tavoitteena on hyödyntää toisten onnistuneita kokemuksia (Hotanen, Laine & Pietiläinen, 2001,6.)

Benchmarking on Tuomisen (1993, 5) mukaan tehokas kehitystyökalu, joka ohjaa kehitystä liiketoiminnan kannalta keskeisiin asioihin ja helpottaa prosessien ymmärtämistä. Lisäksi benchmarking helpottaa tavoitteen määrittelyä ulkopuolisten esimerkkien avulla ja ohjaa itse kehitysprosessia. Benchmarkatessa riippuu yrityksen koosta tehdäänkö vertailua osastojen kesken organisaation sisällä vai vertaillaanko organisaation ulkopuolisiin yrityksiin. Benchmarking vaatii suurta panostusta ja osaamista. Oma toiminta tulee olla kuvattuna, jotta sitä voidaan verrata muihin. Benchmarking-prosessi on kuvattuna liitteessä kaksi. Täytyy myös muistaa, että vertailtavan yrityksen prosessit eivät välttämättä ole siirrettävissä sellaisenaan, jolloin koko prosessi vaatii muokkausta.

2.4.2 Simulaatiopeli

Vaativien ja monimutkaisten tuotekehitys- tai tietojärjestelmäprosessien kuvaaminen on vaikeaa ja työ vaatii perusteellisia, työläitä menetelmiä, kuten prosessien simulointia. Hallinnon kehittämiskeskus ja Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratorion asiantuntijat kehittivät simulaatiopelin, joka oli työvälineenä joissakin Tykes-projekteissa. Simulaatiopelissä prosessia jäljitellään pelinä, jossa pelaajina ovat prosessissa työskentelevät henkilöt ja asiakas sekä tarkkailijoina johdon ja sidosryhmien edustajat. Pelissä prosessi toteutetaan fyysisesti ja videoidaan, jolloin jokaiselle muodostuu yhteinen kuva tapahtumista. Peli on usein osana laajempaa prosessia, jossa myös muita menetelmiä hyödynnetään. (Alasoini 2011.)

2.4.3 Muutoslaboratorio

Muutoslaboratorio menetelmän kehitti Yrjö Engeström vuonna 1996. Tapa syntyi kehittävän työntutkimuksen toteutukseen osallistavana menetelmänä. Menetelmä perustuu tiiviiseen yhteistyöhön työntekijöiden ja asiantuntijoiden kesken. Vaikka työntekijöillä on periaatteessa intoa kehittää toimintaa omia työtehtäviään laajemmin, saattaa ongelmaksi muodostua asenne, että tämänkaltainen kehittäminen ja tehtävien tarkastelu on johtajien työtä. Parhaimmillaan muutoslaboratorion käyttö on jatkuvaa, jolloin aina tarpeen vaatiessa toiminta voidaan aktivoida uudelleen. Muutoslaboratoriossa oppimiskohteena ei ole toiminto, prosessin tai ennalta määritetyn ongelman ratkaiseminen vaan toiminta itsessään ihmisten tuottamana. Menetelmä vastaa erityisesti tarpeeseen kehittää työyhteisön toimintokonseptia eli toimintalogiikkaa, jolla pyritään saavuttamaan strateginen tavoite. (Muutoksen tekijät, toimintakonseptin kehittäjien verkosto 2001.)

Muutoslaboratorion vahvuutena on menetelmän arjen toimintaan pureutuva kehittäminen, toimijoiden sitouttaminen itse suunnittelemiinsa muutoksiin. Ongelmana on hankala levitettävyyys ja yleistettävyyys. Organisaation sisällä toimintamalleja voidaan jakaa sisäisien muutoslaboratoriovetäjien avulla, mutta riskeinä ovat yrityksen sisäiset erilaiset toimintamallit ja yhteisen strategian valitseminen. Johdon tehtävänä on myös huolehtia, että muutokset, joita henkilökunta oli kehittämässä

säilyvät, eivätkä syrjäydy seuraavien johdon luomien kehitysideoiden alle. (Alasoini & Ramstad 2007, 74.)

2.4.4 Muutospaja

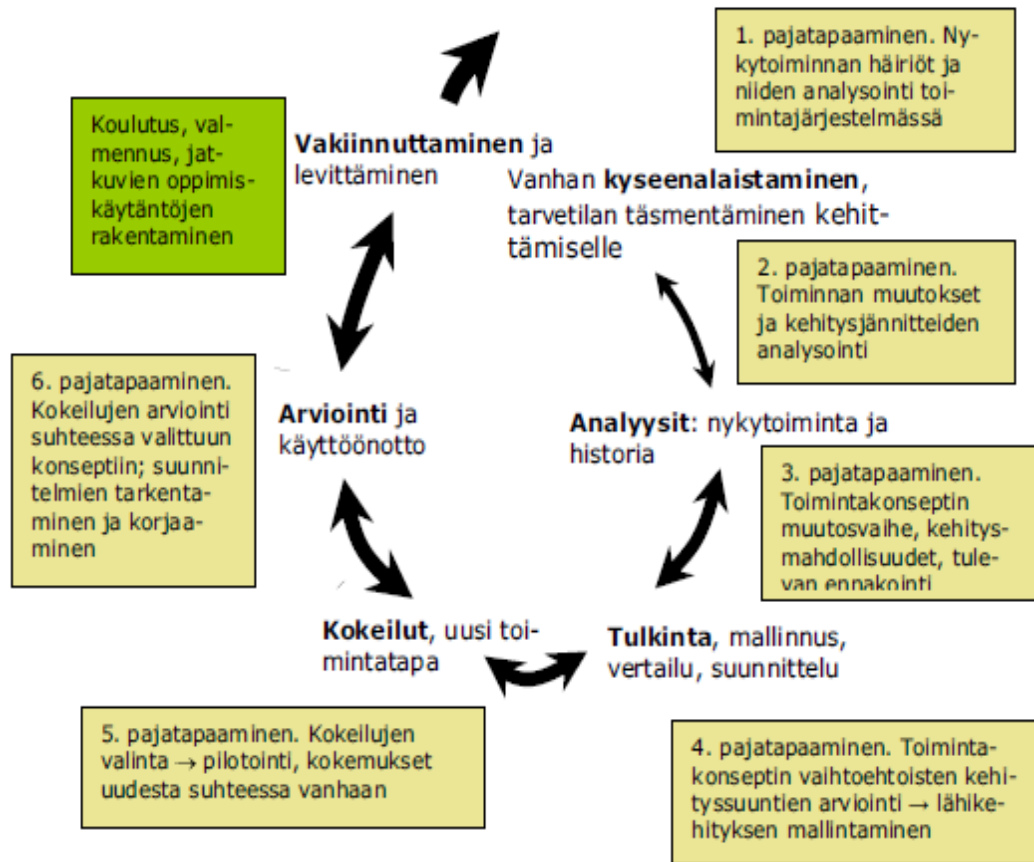
Muutospaja on muutoslaboratoriosta sovellettu työpaikalla toteutettava yhteinen kehittämisponnistus, jonka tavoitteena on edistää pajaan osallistuvien työhyvinvointia tukemalla heitä työn kehittämisessä. Menetelmässä kehittämisen lähtökohdiana on, että työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä (Sinisammal 2010, 1). Kyseessä on toimintamalli, jossa yhteistoiminnallisesti kehitetään työhyvinvointia. (Lahden ammattikorkeakoulu, 2011.) Muutospajojen avulla pyritään yrityksissä lisäämään vuorovaikutusta niin vertikaalisesti (johdon ja henkilökunnan välillä) kuin horisontaalisesti (eri työyhteisöjen ja toimintojen välillä). Muutospajan toinen lähtökohta on työhyvinvoinnin tarkastelu toiminnan synnyttäminä yksilöllisinä ja yhteisöllisinä kokemuksina ja seurauksina.

Muutospajan ja muutoslaboratorion erottaa muista kehittämisotteista se, että niissä perehdytään koko toimintakonseptin muutostarpeisiin ja kehittämiseen sekä uuden toimintakonseptin yhteistoiminnalliseen rakentamiseen. (Muutospajaohjaajan opas, 10.)

Muutospajaprosessissa pajan ohjaaja tarjoaa organisaatioon välineitä, joiden avulla on mahdollista tarkastella työyhteisön toimintaa. Oppimisprosessi perustuu ekspansiivisen kehityksen teoriaan, jossa yhteisön oppiminen ja kehittyminen syntyy aina ratkaisuna jonkun edeltäneen toiminnan haasteisiin tai ongelmiin. Muutos lähtee siitä, kun vanha toimintatapa ei tunnu enää toimivalta. (Muutospajaohjaajan opas, 39.)

Kuviossa 3 kuvaillaan muutospajaprosessi paja kerrallaan. Oppimisprosessi on pelkistetty, sillä todellisuudessa oppimisen vaiheet limittyvät toinen toisiinsa, vuorottelevat ja ovat osin päällekkäisiä. Prosessin alussa vanhat toimintamallit kyseenalaistetaan ja kehittämistoimet poimitaan esiin. Tämän jälkeen prosessissa seuraa analysointi ja tulkintavaiheita, joissa uusia kehitysmahdollisuuksia ryhdytään luomaan ja arvioimaan. Uusista malleista päätetään ne, joita lähdetään kokei-

lemaan ja niistä luodaan uusi toimintamalli. Lopuksi uuden mallin toimivuutta arvioidaan ja toimintamallia lähdetään vakiinnuttamaan organisaatioon koulutusten ja valmennusten avulla. (Muutospajaohjaajan opas, 63.)



Kuvio 3. Oppimisen vaiheet muutospajassa. (Muutospajaohjaajan opas, 63.)

Työhön kohdistuvia hankkeita Jaakko Virkkusen (2004) mukaan voi jaotella hankkeiden kohteiden mukaan kolmentyyppisiksi. On hankkeita, joissa tavoitellaan yksittäisen ongelman ratkaisua, hankkeita, joissa kohteina ovat organisaation työprosessien tai prosessin osan tehostaminen, sekä hankkeita, joissa tuotetaan metatason malleja ja välineitä.

2.4.5 Kompetenssilaboratorio

Kompetenssilaboratorio on myös johdettu muutoslaboratorion mallista. Menetelmä on strategisen johtamisen väline, jonka tavoitteena on toimia menetelmänä työ- ja oppimismallien innovatiivisessa uudistamisessa paikallisesti yrityksissä.

Menetelmän toimivuus edellyttää, että sillä voidaan vastata kolmeen osaamisen kehittämisen erityiseen haasteeseen. Ensiksi voidaan vastata nopeiden muutossykkien haasteeseen pitämällä johtamisen ja kehittämisen kohteena erityisesti tiedon ja osaamisen hallintaa. Toiseksi työyhteisö oppii ja tottuu siihen, että toiminta on jatkuvasti ikään kuin keskeneräistä, kun tuote- ja palvelumuutokset seuraavat nopeassa tahdissa toisiaan. Kolmanneksi oppimista voidaan koordinoida ja suunnata jatkuvan johdon ja toimintoja edustavien työntekijöiden vuoropuheluna. Menetelmä on yhteisöllisen oppimisen muoto, sekä johtamisen väline, jolla hallitaan oppimista. (Virkkunen 2002, 87.)

Laboratoriomenetelmät ovat prosesseja, jotka on suunniteltu etenemään eksplisiivisen oppimisen vaiheiden mukaan, eli työkäytännön kyseenalaistamisesta sen analysoinnin kautta uuden käytännön suunnitteluun, kokeiluun ja arviointiin (Engeström, 1987.)

2.4.6 Lean 5s menetelmä

Leanin malli on luotu tehdasoloihin ja se on alun perin otettu käyttöön Japanissa Toyotan tehtaalla. Mallissa päätöksenteko tulee perustaa pitkän tähtäimen strategiaan vaikka toiminta siitä lyhytaikaisesti kärsisikin. Tärkeintä toiminnassa on saada prosessien virtaus mahdollisimman tehokkaaksi ja eliminoida hukkaa. Mallin viisi peruseriaatetta on listattu taulukossa 2, joka kiteyttää toimintamallin. Prosessin arvo tulee määritellä asiakkaan näkökulmasta. Sen jälkeen määritellään arvovirta kullekin tuotteelle erikseen ja minimoidaan hävikki. Prosessi tuotetaan niin, että arvon lisäys toistuu koko ketjun läpi ilman keskeytyksiä ja ilman turhia odotteluajoja. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

Prosessi alkaa sillä, että ensimmäisessä vaiheessa *sort*, käydään läpi kaikki yrityksen työtilat ja niissä olevat tavarat ja koneisto. Tavaroista poimitaan pois kaikki tarpeeton. Yhtenä välineenä tavaroiden luokittelussa toimii ns.punalaputustekniikka. Siinä tarpeettomat tavarat laputetaan ja siirretään ennalta sovittuun paikkaan poissiirtämistä varten. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

Taulukko 2. Lean 5s menetelmä. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

Lean 5s	Miten?	Tulos
1. Sort-<i>sorteeraus</i>	Poistetaan tarpeettomat tavarat, mitä tarvitaan ja mitä ei	Tilan vapauttaminen
2. Set in order-<i>systematisointi</i>	Organisoidaan toimisto ja varastot, kaikki paikallaan ja kaikille paikka	Tehokas varastointi/säilytys
3. Shine-<i>siivous</i>	Työpaikan päivittäinen siivous ja hyvän järjestyksen ylläpito	Toimintavalmis työtila
4. Standardize-<i>standardisointi</i>	Vakioidaan saavutettu taso, yhdenmukaistetaan toimintaa	Toiminnan yhdenmukaistaminen
5. Sustain-<i>säilytys</i>	Hoidetaan menetelmän ylläpito ja jatkuvuus, kurinalaisuus toiminnassa	Hyvän menetelmän seuranta, henkilöstön motivointi jne.

Toisessa *systematisointi* vaiheessa yhdenmukaistetaan tehtaan toiminta mm. sopimalla kulkureitit, varastointipaikat ja tavat jne. Tavarat ovat kaikki omilla paikoillaan ja kaikille on luotuna oma paikka. Kolmannessa *siivouksen organisointi* kohdassa on hyvä ottaa avuksi valokuvaaminen. Valokuva ennen siivousta ja siivoamisen jälkeen konkretisoi toimitilojen paremman toimivuuden ja toimintavalmiuden. Tarvittaessa voidaan järjestelyä varten luoda tarkistuslista, jonka avulla samat tehtävät tulee tehtyä aina vuoron päätteeksi. *Standardointivaiheessa* pyritään vaiheiden 1-3 tulosten vakiinnuttamiseen sekä sovitaan seurantamenetelmistä ja henkilöstön rooleista. Samalla päätetään henkilöstön valtuuksista päättää pienistä korjauskohteista ja niiden tehokkaasta hoitamisesta. Viidennessä vaiheessa valmistellaan *toiminnan ylläpitoa*. Tässä vaiheessa määritellään henkilöstön kannustimet ja sovitaan miten seuranta- ja kehitysehdotukset käsitellään, jotta menetelmästä saataisiin toimiva. Yksiköissä on hyvä sopia säännöllisistä tarkistuskierröksistä ja niiden toteutumista tulee valvoa. Henkilökunnan motivoimiseksi tässä vaiheessa on myös hyvä kuunnella palautetta ja tehdä mahdollisia kehittämis/korjaustoimenpiteitä eri vaiheisiin. (IMS Business Solutions Oy 2011.)

2.5 Osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin vaikutus työn tuottavuuteen

Osaamisen kehittämistä voidaan Laamasen (2012) mukaan tarkastella organisaatiossa kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä voidaan tarkastella organisaation

ydinosaamista/strategistaosaamista. Näitä tarvitaan yrityksen menestymiseen. Toisena näkökulmana toimivat organisaation tehtävät ja prosessit sekä niissä tarvittava osaaminen. Kolmas näkökulma on ihmisten halu ja kyky oppia ja osata.

Prosessimainen organisoititapa ja tiimimäinen toiminta tulivat yleisiksi yrityksissä 1990-luvun alussa, jolloin esimiestyö oli myös muutoksen alla. Johdettavat ryhmät pienenivät ja esimiesten toiminta muuttui ohjaavasta työntekijöitä tukevaan ja valmentavaan. Samaan aikaan kehittyi myös osaamisen johtaminen eli knowledge management, jossa tietoa ja osaamista tarkasteltiin yrityksen varallisuutena. (Alasoini 2011, 61.)

Vaikka Nonaka & Takeuchi (1995) ja von Krogh (2000,26) ovat sitä mieltä, että uuden tiedon tuottamista ei voida suoraan johtaa, voidaan uuden osaamisen kehittymistä edistää tukemalla ja luomalla oikeenlaisia ympäristöjä kehittämistä varten ja levittämällä hyviä käytäntöjä ja oivalluksia.(Virkkunen 2002, 40).

Kehittämistyön painopiste on yrityksissä vaihtunut jo olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden tiedon tuottamiseen. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa sekä tuottavuutta että työelämän laatua samanaikaisesti. Yrityksen näkökulmasta halutaan hyödyntää ja kehittää sellaista osaamista, jolla on merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. Tätä kutsutaan liiketoimintalähtöiseksi osaamisen kehittämiseksi.

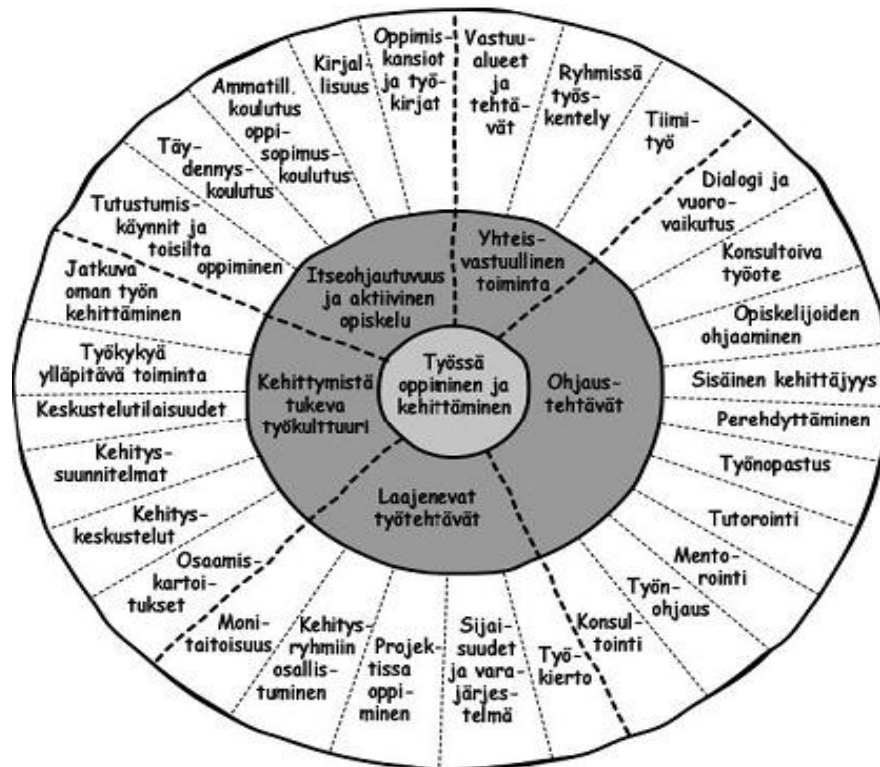
2.5.1 Osaamisen kartoitus ja osaamisen kehittämisen menetelmät

Osaamisen kehittämisen pitää olla osa yrityksen strategiaa. Samalla tavalla kuin prosessien kehittämisessä myös osaamisen kehittäminen lähtee osaamisen tunnistamisesta. Pätevyudet, taidot ja tiedot sekä vuorovaikutusosaaminen tulee jäsentää prosessissa kunkin roolin ja toiminnon osalta (Laamanen 2012, 184). Yrityksen tulee kartoittaa, mitä osaamista siellä on. Kartoituksen toteutus aloitetaan strategiasta johdettujen suuntaviivojen luomisella. Otalan (2008, 38) mukaan kartoituksia on yrityksissä tehty hyvin, mutta se, että tietää mitä osaamista yrityksessä on, on hyödytöntä, jos ei tiedetä mitä osaamista yrityksessä tulisi olla.

Ensimmäiseksi prosessissa tarkastellaan yrityksen ydinosaamista valitulla aikajän-
teellä strategian näkökulmasta: ”mitä osaamista tarvitaan nyt ja mitä tulevaisuu-
dessa, mitä uutta osaamista liiketoiminta edellyttää todennäköisesti ja mistä tul-
laan luopumaan, mitä osaamista pidämme itsellämme ja mitä hankimme muualta”.
Osaamisen kehittämisen ydinkysymyksenä on oppimiskäytäntöjen joustava mu-
kauttaminen toiminnan nopeasti muuttuvan kohteen asettamiin uusiin haasteisiin.
(Järvensivu 2011, 79.)

Osaamisen johtaminen on olemassa olevien toimintatapojen ja ratkaisukeinojen
toteuttamista tehokkaammin ja uuden tietotekniikan avulla. Apuna ovat osaamis-
kartoitukset, joissa on pyritty kartoittamaan eri tehtävien osaamistarpeet ja kunkin
työntekijän osaamisprofiili. Kuitenkin hyödyllisempää yrityksen kannalta on kes-
kittyä liiketoimintakonseptien muuttamiseen ja uusien konseptien kehittämiseen.
Yrityksen johdon tulee aluksi tehdä valinta siitä, kuinka paljon henkilöstöä ote-
taan mukaan kehittämistyöhön. Osallistaminen hidastaa projektia, mutta toisaalta
se sitouttaa työntekijät alusta asti muutokseen. (Virkkunen 2002, 37.)

Osaamisen kehittämisen menetelmät Hätönen on jakanut viiteen eri sektoriin, joi-
hin konkreettisen toimenpiteet saadaan luokiteltua. Kuviossa 6 on kuvattuna ohja-
ustehtävät, laajenevat työtehtävät, kehittymistä tukeva työkuulttuuri, itseohjautu-
vuus ja aktiivinen opiskelu sekä yhteisvastuullinen toiminta. Työterveyslaitoksen
tutkimushankeen NaMi:n (Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työor-
ganisaatioissa) aikana havaittiin, että yrityksillä on kyllä menetelmiä ja työkaluja
osaamisen kehittämiseen, mutta ongelmaksi muodostuu se, miten niitä käytetään.
Jos tietoa tulee paljon lyhyessä ajassa, ei henkilöstö pysty sitä omaksumaan ja
usein palataan tekemään asiat tutulla turvallisella vanhalla tavalla. (Kupiainen
2010.)



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (Hätönen 2004, 52.)

Oppimista edistäviä menetelmiä on Laamasen (2012,199) mukaan erilaisia. Johtajat voivat opettaa muita opiskeltuaan ensin itse tai sitten henkilökuntaa voidaan jo alusta asti ottaa laajasti mukaan suunnitteluun, päätöksentekoon, analyyseihin, ideointeihin ja pelisääntöjen luomiseen. Osaamista voidaan pitää myös palkan perustana, jolloin motivaatio oppimista kohtaan kasvaa. Oppimista voidaan tukea myös palkallisilla opiskeluvapailla tai organisaation ulkopuolisilla koulutuksilla. Tärkeätä sisäisesti on luoda aloitteellinen, paljon palautetta, kyseenalaistamista ja mentorointia kannustava ilmapiiri.

Organisaatioiden panostukset osaamisen kehittämiseen vaihtelevat suuresti yhdestä prosentista noin kymmeneen prosenttiin liikevaihdosta. Pääsääntöisesti ihminen oppii omien tai muiden kokemusten kautta. Tietoista oppimisen tavoittelua tapahtuu esim. kursseille osallistumalla. Valitettavan usein kurssin antia ei kuitenkaan konkreettisesti jalkauteta yrityksen toimintaan vaan kurssilla opitut asiat jäävät henkilökohtaisesti osallistujan käyttöön.

Prosessien jatkuva kehittäminen on yhteisöllistä toimintaa, jota automaatio ja massatuotannon asiakaskohtaistaminen korostavat. Työntekijöiden tehtävänä on hahmottaa tuotannon kokonaisuus, jotta ymmärretään toimintojen väliset riippuvuussuhteet ja pystytään ennakoimaan mahdollisia häiriötekijöitä mm. tehokkaalla viestinnällä. Osaaminen syvenee ja laajenee ajallisesti. Kuviossa 7 on esitetty Virkkusen näkemys tiedon ja osaamisen muutoksesta suhteessa yksilön ja verkoston oppimiseen. (Virkkunen 2002, 34.)



Kuvio 7. Osaamisen kehityksen kolme ulottuvuutta (Virkkunen 2002, 35.)

Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvoinnin yksi perustekijä on, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Työterveyslaitoksen (2010) teettämän selvityksen mukaan Suomen työpaikoilla sijoitetaan vuosittain noin kaksi miljardia euroa työntekijöiden hyvinvointiin. Ennenaikainen eläköityminen, sairaspöissaolot ja tapaturmat maksavat yli kymmenkertaisesti yrityksille. Selvityksen perusteella voidaan olettaa, ettei työhyvinvoinnin edistämisen

hyötyjä osata laskea oikein tai että työhyvinvointiin ei vielääkään panosteta tosisaan. (Työterveyslaitos 2010.)

Kansainväliset meta-analyysit osoittavat, että monet työterveys- ja työturvallisuusprojektit ovat hyvin tuottavia. Parhaimmillaan tuotto voi olla yli kymmenkertainen panokseen nähden. Työhyvinvointiin suunnattujen investointien taloudelliseen tarkasteluun on Työterveyslaitoksella kehitetty Potentiaali-malli, jonka pohjalta tehty Potentiaali-analyysityökalu havainnollistaa ja näyttää euroina, kuinka toimenpiteet ja kehitystyöt johtavat vähentyneiden sairaspotilaisten ja henkilöstön vaihtuvuuden kulujen laskun kautta tuottavuuden kasvuun. Työkalu soveltuu etukäteislaskelmiin ja apuvälineeksi tulevaisuuden suunnitteluun sekä vaikutusten tarkasteluun muutosten jälkeen. (Työterveyslaitos 2012.)

Kauppätieteiden tohtori Sari Salojärvi (2005) on väitöskirjassaan tutkinut yritysten osaamisen johtamista ja tehnyt mm. seuraavia havaintoja: erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset ovat kiinnostuneita organisaation kehittämisestä osaamisen johtamisen avulla. Osaamisen johtaminen tukee muutostarpeita, uudistumista ja uutta strategista suuntautumista. Elintarviketeollisuusliiton, Työturvallisuuskeskuksen ja Helsingin yliopiston tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvoinilla ja tuottavuudella on vaikutusta toisiinsa molempiin suuntiin. Kohdeyrityksinä olivat mm. Valio, HK sekä pieniä perheyriityksiä. Työhyvinvoinnin parantuessa tuottavuus parani ja tuottavuuden parantuessa myös työhyvinvointi parani.

Monessa organisaatiossa ei prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen ole usein kiinnitetty erityistä huomiota. Tämä on aiheuttanut organisaatiossa kommunikatiokatkoksia, väärinymmärryksiä, laatuvirheitä, päällekkäisiä tai ylimääräisiä työvaiheita sekä ajan, työpanoksen ja materiaalien tuhlausta. Kaikki nämä alentavat samanaikaisesti, paitsi toiminnan tuloksellisuutta, myös työelämän laatua mm. lisäämällä työn kuormittavuutta, lietsomalla ristiriitoja, heikentämällä työilmapiiriä ja kaventamalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssään. Näin ollen prosessien toimivuudella on selkeä yhteys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Alasoini 2011, 48.)

Työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa on keskitytty yhä enemmän myös psykiseen hyvinvointiin fyysisen hyvinvoinnin lisäksi. Tykes-ohjelman alla toteutetussa YTY-projektissa lähtökohtana oli, että suunnitelmallinen työote ja osaamistason lisääntyminen kytkeytyvät vahvasti työhyvinvointiin. Hyvä itsetunto ja hyvä koulutustaso suojaavat uupumiselta. (Suomi, Helin & Raiski 2003, 14.)

Terveyslähtöiset hankkeet eivät Dunnaganin ym.(2001) mukaan ole vaikuttaneet hankkeiden osallistujien työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Asiantuntijoiden ja tutkijoiden mukaan työhyvinvointia edistäviä hankkeita tulisi nykyistä enemmän suunnata itse työhön ja sen muutosten parempaan hallintaan. Työhallinnan kautta myös työterveys ja työhyvinvointi voisivat olla paremmin saavutettavissa. (Rauas-Huhtanen, Launis, Martimo & Pursio 2008, 8.)

3. TUTKIMUS KONTEKSTINA TYKES-OHJELMA

Tässä luvussa esitellään Tykes-ohjelma, sen visio, toiminta-ajatus, tavoitteet ja projektimuodot. Lisäksi esitellään millaisia projekteja rahoitettiin ja miltä toimialoilta. Lukuun on koottu myös Työelämän kehittämisohjelman johtoryhmän arvio tulosten vaikuttavuudesta. Lopussa kerrotaan vielä, miten tutkimuksen aineistona olevia raportteja on käsitelty.

3.1 TYKES-ohjelma

Työelämän kehittämisohjelma syntyi osana hallituksen työllisyyden politiikkaohjelmaa vuonna 2004. Ajatuksena oli, että valtiovalta voi tiettyjen toimien avulla vauhdittaa tuottavuutta ja työelämän laadun kehittämistä työpaikkalähtöisesti. Ohjelma oli jatkoa aiemmalle työelämän kehittämisohjelmalle TYKE:lle, joka toteutettiin 1996–2003 sekä Kansalliselle tuottavuusohjelmalle joka toteutettiin 1993–2003.

Tykes-ohjelma toimi työministeriön alla ja työministeriö asetti ohjelman tavoitteeksi *tukea johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvaa työorganisaatioiden tutkimusavusteista kehittämistä, jolla edistetään laadullisesti kestävää tuottavuuskasvua suomalaisilla työpaikoilla*. Tykes-ohjelmaa on luonnehdittu ”työelämän kehittämisen suomalaiseksi malliksi”. Merkittävänä voidaan mallissa pitää sitä, että mukana olivat edustettuina useat ministeriöt, työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöt sekä ryhmä muita työelämän tutkimuksen ja kehittämisen rahoittajaorganisaatioita. (Järvensivu, Kervinen & Vendell 2011, 43.)

Vuonna 2008 ohjelman toteutus siirtyi työ- ja elinkeinoministeriöön ja sieltä edelleen Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesiin.

Toimintamuotona Tykes-ohjelmassa oli projektitoiminnan tukeminen, työorganisaatioiden kehittämistä koskevan tiedon levittäminen ja osaamisen jakaminen ja vahvistaminen. Tykes ei kuitenkaan ollut pelkästään kehittämisohjelma, vaan mukana oli myös paljon tutkimusta, tutkijakoulutusta ja tutkimustietoon perustuvan työelämäosaamisen vahvistamista. (Tykes johtoryhmän loppuraportti 2011, 7.)

Tykes-ohjelman alussa Suomen talous oli kasvussa ja keskimääräinen talouskasvu oli yli neljä prosenttia. Vuonna 2008 kasvu hidastui ja 2009 talouskasvussa oli raju kahden prosentin lasku. Talouselämän muutokset aiheuttivat sen, että useassa hankkeessa jouduttiin vaikeuksiin ohjelman loppuunviennin ja aikataulun kanssa. (Tykes johtoryhmän loppuraportti 2011, 19.)

3.2 Ohjelman visio, toiminta-ajatus, tavoitteet ja projektimuodot

Tykes-ohjelman visiona oli, että *Suomessa on kansallista kilpailuetua luova työorganisaatioiden kehittämisen osaamisverkosto, joka edistää tehokkaasti laadullisesti kestävästä tuottavuuskasvusta.* (Tykes-visio 2009.)

Laadullisesti kestävä tuottavuuskasvu merkitsee koko kansantalouden tasolla, että tuottavuuden kasvua annettuna vuonna (N) edistäneet keinot ovat sellaisia, joilla voidaan otaksua olevan talouskasvua edistäviä heijastusvaikutuksia myös tulevina vuosina (N+1, N+2, N+3 jne.) (Alasoini 2011, 19.)

Vision perusteella muodostettiin toiminta-ajatus, jonka päämääräksi asetettiin laadullisesti kestävä tuottavuuskasvun aikaansaaminen. Toiminta-ajatus määritteli, että *Tykes tukee johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvaa työorganisaatioiden tutkimusavusteista kehittämistä, jolla edistetään laadullisesti kestävästä tuottavuuskasvusta suomalaisilla työpaikoilla.*

Kaiken kehityksen ja osaamisen jakamisen taustalla oli verkostoituminen ja siitä hyötyminen. Erilaiset yhteisöt ja instituutiot yhdistettiin tukemaan kehitystyötä ja jakamaan sitä organisaatioiden kesken. (Tykes-visio 2009.)

Tykes-ohjelmalle asetettiin kunnianhimoiset tavoitteet. Tavoitteena oli saada Suomen tuottavuuskasvu laadullisesti tuottavaksi niin, että yhteistyö eri osaamis-keskittymien ja tasojen kanssa toimii hyvin, ja että tasot tukevat yhteiskunnallisesti työpaikkojen innovaatioympäristöä. Lisäksi haluttiin luoda toimintamuoto ja tapa, jolla saadaan edistettyä laadullisesti kestävästä tuottavuuskasvusta Suomessa ja kehitettyä sitä tukevaa innovaatioympäristöä. Ohjelman kautta haluttiin löytää keino, jolla toteutettujen projektien tuloksia, menetelmiä ja työkaluja saadaan käytettyä oppimisen ja inspiraation lähteenä muille työpaikoille ja eri sidosryhmille.

Tavoitteena oli muuttaa toiminnan kehittämisen toimintatapaa yrityksissä. (Tykes johtoryhmän loppuraportti 2011, 26.)

Ohjelman sisällä olevia projektimuotoja oli neljä erilaista. Oli työpaikkojen kehittämisprojekteja, perusanalyyseja, menetelmäkehitysprojekteja ja työelämän oppimisverkosto- projekteja. Työpaikkojen kehittämisprojektien tavoitteena oli työpaikkojen tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen parantaminen. Projektit kestivät keskimäärin yhdestä kolmeen vuoteen. Kehittämisprojekteja edelsivät usein perusanalyysit, joiden kautta pyrittiin hahmottamaan ja analysoimaan työpaikkojen kehittämistarpeita. Niiden kesto oli tavanomaisesti 2-6 kuukautta. (Tykes johtoryhmän loppuraportti 2011, 35.)

Menetelmäkehitysprojektien tarkoituksena oli tuottaa uusia työ-, johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä, menetelmiä ja malleja, joiden avulla edistetään laadullisesti kestävää tuottavuuskasvua. Painopisteenä oli luoda konkreettisia menetelmiä, jotka ovat laajasti sovellettavissa ja levitettävissä. Osallistujina projekteissa olivat tyypillisesti työelämän tutkimus- ja kehittämissyksiköt kuten yliopistot, tutkimuslaitokset, ammattikorkeakoulut ja muut oppilaitokset. Projekteihin kuului lisäksi suunnitelma siitä, miten tuloksia voitaisiin levittää työpaikkojen, koulutuslaitosten ja konsulttien käyttöön. (Tykes johtoryhmän loppuraportti 2011, 35.)

Työelämän oppimisverkostot olivat työpaikkojen ja työelämän tutkimus- ja kehittämissyksiköiden yhteisiä oppimisfoorumeita. Tarkoituksena oli lisätä ja kehittää yhteistyötä työpaikkojen ja tutkimus ja kehittämissyksiköiden kesken ja synnyttää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja työelämään. (Tykes johtoryhmän loppuraportti 2011, 35.)

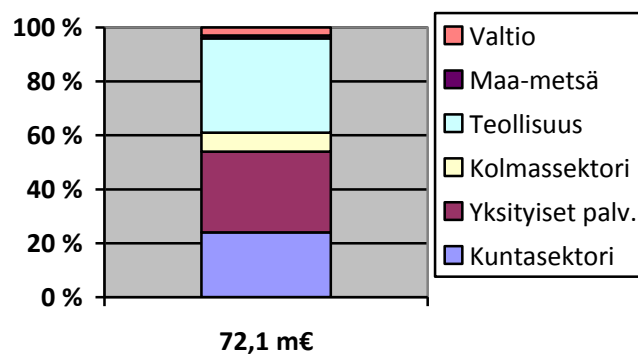
3.3 Työelämän kehittämisohjelman kautta rahoitetut projektit

Tykes-ohjelman hakuaika uudelle ohjelmakaudelle käynnistyi helmikuussa 2004 ja päättyi elokuussa 2009. Hakuaikana ohjelmaan tuli 1831 hakemusta. Lisäksi jo käynnistyneiden projektien jatkohakemuksia oli 56. Lisäksi Tykes rahoitti neljää hanketta yhteistyössä eurooppalaisessa WORK-IN-NET projektissa.

Taulukko 3. Ohjelmaan tulleet projektihakemukset

Projektimuoto	Hyväksytyt	Hylätyt	Hyv %	Yhteensä
Perusanalyysi	126	56	69	182
Kehittämisprojekti	996	517	66	1513
Menetelmäkehitys	25	85	23	110
Oppimisverkosto	17	9	65	26
Yhteensä	1164	667	64	1831

Suurin osa ohjelman määrärahoista oli varattuna perusanalyysille ja kehittämisprojekteille, joilla oli jatkuva haku ohjelman aikana. Ohjelman tavoitteiden mukaisesti projektit keskittyivät taulukon 3 kuvaamasti kehittämisprojekteihin. Koko ohjelman aikana rahoitusta myönnettiin 72,1 miljoonaa euroa.



Kuvio 8. Rahoitus toimialoittain

Toimialoittain tarkasteltuna kuvion 8 mukaisesti rahoitusta sai teollisuus ja rakennustoiminta 35 %, yksityiset palvelut 30 % ja kuntasektori 24 %, valtio 3 %, kolmassektori 7 %, maa-metsäsektori 1 %. Lisäksi terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluille myönnettiin 21,7 % rahoituksesta, liike-elämän palveluille 7,6 % sekä tukku- ja vähittäiskaupan työpaikoille 6,0 %. Rahoituksen erityisenä kohderyhmänä olivat pienet ja keski-suuret yritykset.

3.4 Työelämän kehittämisohjelman vaikutusten arviointi

Tykes-ohjelman vaikutusten arviointi toteutettiin projektien päättymisen jälkeen mm.itsearviointikyselyllä, jossa projektiin keskeisesti osallistuneilta johdon, henkilöstön ja asiantuntijoiden edustajilta kysyttiin näkemyksiä kehittämisprojektien vaikutuksista, toteutustavoista sekä ohjelman tuen lisäarvosta projektille sen alusta saakka. Kysely toteutettiin keskimäärin 2,5 vuoden kuluttua projektin päättymisestä. Vielä 74 % vastaajista piti projektin vaikutuksia ja merkitystä erittäin tai melko myönteisinä.

Itsearviointikyselyn rinnalle toteutettiin toimintatapa eli TOPA-kysely. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa ns.toisen asteen vaikutuksia yrityksissä. Vastaajiksi valittiin organisaatiot, jotka täyttivät seuraavat 5 kriteeriä; työpaikalta vähintään 10 henkilön piti osallistua projektiin, osallistuvan henkilöstön piti kattaa vähintään 25 % koko henkilöstöstä, Tykes-ohjelmalta saadun rahoituksen tuli olla vähintään 10.000 euroa, projektin keston piti olla vähintään 10 kuukautta ja ainoastaan kolme työpaikkaa projektia kohden sai osallistua kyselyyn. TOPA-kysely toteutettiin projektin alussa ja lopussa. Jotta saataisiin kuvaa todellisista Tykes-ohjelman kautta toteutettujen projektien vaikutuksista, kysyttiin loppukyselyssä muiden, ohjelman ulkopuolisten hankkeiden toteutusta. Kyselyssä on pyritty selvittämään organisaation innovaatiokyvykkyyttä. (Alasoini 2011,3.)

Kyselyn tulokset vaihtelivat vastaajan aseman perusteella. Johdon ja työntekijöiden erilaiset näkemykset selittyvät erilaisesta näkökulmasta töiden organisointiin ja yrityksen kehittämiseen. Alku- ja loppukyselyitä vertailtaessa tuli esille, että organisaation tulostavoitteiden tunteminen on parantunut merkittävästi projektien aikana. Henkilöstön koulutusaktiivisuus lisääntyi ja yhteistoiminta lisääntyi. Lisäksi tiimien vastuu ja rooli päätöksenteossa kasvoi. Erot alku ja loppukyselyn välillä eivät olleet kuitenkaan merkittäviä. Lisäksi muutoksia epätoivottavaankin suuntaan oli tapahtunut; mm. tiimien päivittäisen toiminnan vaikutusmahdollisuuksien koettiin vähentyneen. (Alasoini 2011, 5.)

3.5 Tutkimuksen aineiston hankinta ja käsittely

Tämän tutkimuksen tavoitteena on käsitellä Tykes-ohjelman kautta tai sen ympärille syntynyttä kirjallista aineistoa, josta suurin osa on saatavissa internetistä Tekesin sivujen kautta. Sivustolla on raportteja 59 kappaletta ja niiden käsittely aloitettiin lukemalla koko tietokanta läpi. Ensimmäisen lukukerran tarkoituksena oli perehdyttää tutkija aihepiiriin ja suorittaa pikainen analyysi jatkotoimenpiteistä.

Toisella lukukerralla avuksi otettiin excel, johon kukin raportti merkittiin. Taulukko sisälsi saatavilla olevat tiedot raportin otsikosta, aihepiiristä, mahdollisesta projektista ja mahdollisista työkaluista. Kuitenkin muutaman raportin jälkeen selvisi, että läheskään jokainen raportti ei sisältänyt mainintaa kohdeyrityksestä eikä käytetyistä työkaluista.

Koonnin jälkeen raporteista poimittiin teoriaa ja yleistä tietoutta tuottavuuden parantamisesta prosessien kehittämisen, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kannalta. Lisäksi teoriaa kerättiin alan kirjallisuudesta, artikkeleista ja tutkimuksista.

Tutkimukseen haluttiin saada esimerkkejä projekteista, jotka kannattaisi esitellä unkarilaisten ja romanialaisten tulevien työelämän kehittäjien koulutuksessa. Pian kuitenkin huomattiin, että mahdollisia projekteja esiteltäväksi on vähän ja niiden kuvausten yksityiskohtaisuus vaihteli suuresti kirjoittajan mukaan. Tämän johdosta projektikuvauksia lähdettiin etsimään myös yritysten internetsivujen kautta. Lisäksi Tykes-tietokannan vapauttamista pyydettiin Tekesiltä, mutta ainostaan yksittäisiä materiaaleja voidaan antaa ulkopuolisille Tekesin harkinnan mukaan.

4. AINEISTON ANALYSOINTI, TUTKIMUKSEN TULOKSET JA CASE ESIMERKIT

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimustuloksista ja siitä miten aineiston käsittely eteni. Lisäksi esitellään parhaimmat case-esimerkit Tykes-ohjelman hankkeista.

4.1 Aineiston hyödynnettävyyden analysointi ja tutkimustulokset

Tekesin sivuilla oleva aineisto oli laaja ja laadultaan vaihteleva. Tykes-aineisto sisälsi kirjoja, yksittäisiä raportteja hankkeista sekä kaikkea niiden väliltä. Mukana oli myös kokemuksia, viittauksia ja tutkimuksia Tykesiä edeltäneestä Tyke-ohjelmasta. Koska tässä työssä tarkoituksena on keskittyä erityisesti Tykes-ohjelmaan, on Tyke-ohjelmaa käsittelevästä aineistosta poimittu ainoastaan hyviä projektiesimerkkejä, jotka ovat hyvin kuvattuja ja niissä on esimerkkinä hyviä käytäntöjä/toimintatapoja.

Tykes-ohjelman kokemusten hyödynnettävyyttä esti se, että varsinainen tietokanta www.tykes.fi oli jo sulkeutunut. Näin ollen aineistoon ja hankkeisiin ei päästy käsiksi niin syvällisesti kuin olisi ollut tarpeen. Tarkoituksena ohjelmalla on ollut jakaa ja jalostaa toimintatapoja ja käytäntöjä, joista parhaiten tietoa olisi saanut aineistoa tutkimalla. Nyt ohjelman kokemukset jäävät rajatun joukon tietoon. Lukuisilla yrityksillä, jotka osallistuivat Tykes-ohjelman kautta kehitysprojekteihin, on internetsivuillaan edelleen linkkejä Tykesin tietokantaan, josta kokemukset projekteista olisi ollut saatavilla. On valitettavaa, että niihin ei pääse enää käsiksi.

Internet sivuja selailemalla ja hakukonetta apuna käyttäen löytyi kuitenkin yritysten omia yksityiskohtaisia kuvauksia projekteista, niiden tavoitteista ja tuloksista.

Työprosessit olivat vähintään yhtenä kehittämiskohteena mukana 60 prosentissa projekteja. Prosessien sujuvuutta arvioitiin yleensä perusanalysissa, jossa kehitettävän osa-alueen/kohteen nykytilaa arvioitiin. Työprosessien kehittäminen kytkeytyi yhteen usein erityisesti työmenetelmien, työnorganisoinnin ja esimiestyön muutosten kanssa. Raporteista ei käynyt ilmi, kuinka suunnitelmallista tai syvällistä prosessien tiedostaminen ja kuvaaminen kaikissa hankkeissa oli. Työproses-

sien kehittäminen on ollut henkilöstölle sellainen kehittämismalli, johon on yleisesti ollut helppo tarttua. Prosessit ovat konkreettisia, työnsujuvuuden kannalta oleellisia asioita, joiden kehittämisen kautta on päädytty myös kehittämään mm. palkitsemisjärjestelmiä, johtamista ja työmenetelmiä. Havaintona oli, että useimmin työprosessien tehostamista lähdettiin toteuttamaan yrityksissä, joissa jossain yksikössä työntuottavuus tai laatu oli merkittävästi heikentynyt.

Tykes-ohjelman kautta haluttiin tukea yritysten toiminnan kehittämistä. Sen vuoksi ohjelmaan osallistuvien yrittäjien toivottiin hallitsevan prosessien kehittäminen ja toisaalta olevan valmiita ottamaan vastaan konsultointiapua. Projektien raporteissa mukana oli usein ulkopuolinen fasilitaattori, joka piti projektin kasassa jättäen kuitenkin kokonaisvastuun ja ohjauksen yritykselle itselleen. Konsultilla/fasilitaattorilla on suuri merkitys projektien toteutuksessa. Ammattitaitoinen asiantuntija ohjaa yritystä saamaan kaiken hyödyn ja osaamisen irti kehitystyön tueksi, mutta huono konsultti saa yrityksen tuntemaan työn turhaksi ja konsulttipalkkion hukkaan heitetyksi. Laamasen (2012) mukaan yksi asiantuntija 100-200 henkilöä kohden on suositeltava määrä yrityksissä. Tykes-hankkeissa käytettiin pääosin vain yhtä konsulttia. Erityisesti konsultointipalkkiot ovat Suomessa vahvasti hankerahoilla tuettua toimintaa.

Projektien haasteet olivat kaikki hyvin yksilöllisiä. Joissain projekteissa yleinen taloustilanne ajoi yritykset säästölinjalle, jolloin projektin toteutus kärsi ja aikataulut venyivät. Henkilöstöä vähennettiin ja kulukuri oli kova. Tästä johtuen myös hankkeeseen varatut rahat olivat tiukilla.

Aikataulut oli ylivoimaisesti yleisin haaste projekteissa. Kehittämistyötä oli monessa yrityksessä lykätty pitkälle tulevaisuuteen juuri ajan puutteen vuoksi. Kun kehittämistyöhön ryhdyttiin ja mukaan otettiin ulkopuolinen asiantuntija, ei aika kuitenkaan lisääntynyt ja ohjelmien sovittaminen aikatauluihin oli haasteellista. Muutamassa projektissa kehittämiskohteita löytyi yrityksestä oletettua enemmän, jolloin haluttiin lähteä kehittämään suurempia kokonaisuuksia ja aikataulut sen vuoksi venyivät.

Loppuraporteista selviää, että henkilöstön sitouttaminen kehitysprojekteihin nähtiin usein hyvin haasteellisena. Yrityksissä, joissa ei ollut mukana ulkopuolista konsulttia, saattoi tavoitteiden ja menetelmien hahmottaminen ja sisäistäminen olla haastavampaa kuin yrityksissä, joissa koko henkilöstö kuulee suunnitelmat ja työtävät ulkopuoliselta asiantuntijalta.

Jokaisen yrityksen on valittava kehittämistyönsä avuksi ne menetelmät ja työkalut, jotka tuntuvat siihen tehtävään mahdollisimman hyviltä. Tykes-raporteista ei voida poimia mitään selvästi muita enemmän käytettyä menetelmää, mutta tämä johtuu pitkälti myös raporttien vaillinaisuudesta. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käytetyt menetelmät ovat olleet käytössä muutamissa esimerkki hankkeissa ja tämän vuoksi ne menetelmät on nostettu esiin.

Ohjelmasta esimerkkeinä koulutettaville on hyvä esittää erilaiset hankekokonaisuudet. Monessa yrityksessä kehitystyö ei kohdistunut ainoastaan yhteen tiettyyn kohtaan tai toimintoon vaan yrityksen tuottavuutta tarkasteltiin kokonaisuutena useasta eri näkökulmasta.

Analyysia varten lettiin läpi noin 95 erilaista raporttia tai selvitystä liittyen Tykesin tai Tyken tukiohjelmiin. Raporteista käy ilmi, että onnistuneen kehittämistyön pohjalla on tiivis, avoin ryhmätoiminta ja yrityksen arkeen kytkeytyvät kehittämistoimet.

4.2 Case esimerkit

Case-esimerkit tähän tutkimukseen valittiin niin, että niistä olisi mahdollisimman suuri lisäarvo koulutusmielessä. Esimerkeissä hankkeet on kuvattu riittävän yksityiskohtaisella tasolla ja niistä käy ilmi tutkimuksen tavoitteet ja tulokset.

4.2.1 Prosessien tehostaminen kahdella eri tavalla, Case:Poliisitoimi

Taustaa:

Prosesseja lähdettiin kehittämään kahdessa Etelä-Suomen poliisipiirissä, joista toinen oli Itäkeskuksen poliisipiiri, mutta toista ei raporteissa mainita.

Itäkeskuksen poliisipiirissä oli henkilökuntaa hankkeen aloittamisaikana vuonna 2005 yhteensä 194 henkilöä. Vuosittain erilaisia ilmoituksia kirjataan piirissä noin 20.000, joista 12.500 on rikosilmoituksia. Kehittämiprojektin vetäjänä toimi vanhempi konstaapeli sekä ulkopuolisina asiantuntijoina työyhteisövalmentaja ja fokusointivalmentaja.

Ensimmäisessä hankkeessa keskityttiin tutkintaprosessien tehostamiseen lyhentämällä läpimenoaikoja. Hanke oli haastava, sillä henkilöstöä oli säästösyistä vähennetty ja pitkät läpimenoajat ja keskeneräisten tapausten määrä rikostutkijaa kohti kuormitti henkilöstöä.

Ratkaisuna prosessin tehostamiseksi työ organisoitiin uudella tavalla. Tutkinta keskitettiin kolmeen tiimiin, joista yhteen tiimiin koottiin helposti selvitettävät tutkinta-asiat (70 % jutuista), toiseen vaativat ja pitkäkestoiset jutut (20 % jutuista) ja kolmanteen vaikeasti selvitettävät vihjeettömät rikokset (10 % jutuista), joista tehtiin analyysyjä. Prosessin perinpohjainen uudistaminen ja työtilojen uudeen järjestely lyhensi rikostutkinnan keskimääräisen läpimenoajan 55 päivästä 12 päivään. Työnkuormitus väheni ja työhyvinvointi lisääntyi.

Toisessa poliisipiirissä vuosina 2005-2006 toteutetussa RIKE-projektissa työn kuormittavuutta lähdettiin pienentämään ja tutkintaprosessien läpimenoaikoja lyhentämään. Projektiin otettiin mukaan myös ulkopuoliset asiantuntijat. Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan prosessin tehostamisen kautta, mutta eri ratkaisulla kuin edellisessä esimerkissä. Ongelmina olivat tutkinta-aikojen pituus, joka oli 68 päivää, suuri 80-300 keskeneräisen tapauksen määrä rikostutkijaa kohden sekä 53 % alhainen rikosten selvittämisprosentti.

Ongelmia lähdettiin ratkaisemaan vahvasti henkilöstöä osallistavilla tavoilla. Ratkaisuksi perustettiin erillinen seulontaryhmä, joka vastaanotti kaikki poliisipiiriin

tulevat ilmoitukset ja jakoi ne sitten täydennysten ja korjausten jälkeen oikeaan prosessiin eteenpäin. Seulontaryhmään sisältyi pikatutkintaryhmä, joka pystyi käsittelemään 70-80% ilmoituksista. Tämä helpotti varsinaisten tutkintaryhmien työpainetta ja vähensi keskeneräisten tapausten määrän 20-30 juttuun. Samalla tutkinta-ajat lyhenivät 57 päivään ja selvitysprosentti nousi 64 prosenttiin. Tuloksena tässäkin hankkeessa paremmin voiva henkilöstö ja vähentyneet sairauslomapäivät vaikka samanaikaisesti henkilöstöä vähennettiin 194 henkilöstä 188 henkeen. (Esimerkki valtion työpaikalta, Tekes)

4.2.2 Henkilöstövoimavarojen kehitysprojekti, Case: Area Oy ja HL Group

AREA OY

Area OY on liikematkoihin erikoistunut matkatoimisto, jonka liikevaihto on hankkeen toteutushetkellä ollut n.17 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on yhtiössä ollut noin 200 henkeä. Vuonna 2012 yhtiö liittyi Finnair-konserniin.

Tavoitteet:

Projektin aluksi Area Oy:ssa tehtiin kysely, jolla selvitettiin millä toimenpiteillä henkilöstön motivaatiota ja työssäjaksamista voitaisiin parantaa. Kyselyn jälkeen järjestettiin ideointipalaveri, jossa haettiin konkreettisia toimenpiteitä kehitystarpeisiin. Areal tutkimuksessa selvisi, että erityisesti palautteen antamisella on suuri merkitys työmotivaatioon. Lisäksi yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi palaverikäytäntöjen uudistaminen.

Tulokset:

Palautekulttuuria kehitettiin tietoisesti siihen suuntaan, että sekä työntekijät että esimiehet keskittyvät kannustavan palautteen antamiseen. Palaverikäytäntöjä selkiytettiin noudattamalla säännöllistä aikataulua palavereissa. Lisäksi kokouksissa otettiin käyttöön selkeä asialista. Kehittämiskohteista pidettiin päiväkirjaa, johon palattiin aina seurantapalavereissa säännöllisin väliajoin.

Hinnoitteluosaston internet sivut uudistettiin ja koko henkilöstön teknistä osaamista lähdettiin kehittämään. Motivaatio työntekoon kasvoi ja tulokset paranivat

asiantuntijuuden kehittymisen myötä. Tuottavuus parani mm. sairauslomapäivien vähentymisen myötä, liikevaihdon kasvulla ja työn laadun paranemisella.

HL GROUP

Taustaa:

HL Group on teollisuus- ja autotarvikkeiden tukkukauppa. Konsernin liikevaihto hankkeen toteutushetkellä oli n.38 miljoona euroa ja yhtiön palveluksessa oli noin sata työntekijää.

Aluksi yrityksessä teetettiin selvitys, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilöstöltä kehittämistarpeita. Kyselyn jälkeen toteutettiin ideointipalaveri, johon osallistui koko henkilökunta, esimiehet ja projektiin valittu konsultti. Kehittämishanketta pilotoitiin ensin teollisuus- ja maalivarastossa, jossa oli laatuongelmia ja asiakasreklamaatioiden määrä oli suuri. Tiedon kulku pääkonttorin ja varaston välillä oli huonoa, koska varasto sijaitsi fyysisesti eri paikkakunnalla.

Tavoitteet:

Tavoitteeksi kyselyn tulosten perusteella määriteltiin tiedonkulun parantaminen ja kiireen tunteen vähentäminen.

Tulokset:

Kehto hankkeen loistavat tulokset on kuvattu kuviossa 9, josta huomataan hienot vaikutukset yrityksen tuottavuuteen.

Kehto-hankkeen tuloksia:	
Area Oy	HL Group oy
<ul style="list-style-type: none"> • Liikevaihto henkilöä kohden kasvanut 9,2 % • Sairauspoissaolot vähentyneet • Yhteishenki ja työn laatu parantuneet • Sovituista toimenpiteistä valtaosa toteutettu, osa yksiköistä valinnut ideapankista uusia kehityskohteita • Palaverikäytännöt kehittyneet • Turvallisuuskatselmuksen jälkeen tehty kehityssuunnitelma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liikevaihto lisääntynyt 3,4 % • Myyntikate parantunut 4 % • Sairauspoissaolot vähentyneet 15 % • Tiedonkulku yksiköiden välillä parantunut • Työajanporrastus vähentänyt kiireen tuntua • Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet parantuneet ja työhyvinvointi lisääntynyt.

Kuvio 9. Kehto-hankkeen tuloksia (Työhyvinvoinnilla lisäpotkua tuottavuuteen, Tekes 02/2009.)

Tiedonkulkua parannettiin ottamalla pääkonttorin ja varaston välille käyttöön yhteiset säännölliset laatupalaverit. Palavereissa käytiin läpi reklamaatioita, tulevia muutoksia ja lainsäädännön aiheuttamia toimenpiteitä.

Kiireen tunteeseen puututtiin porrastamalla työaikoja, jolloin siivoukseen ja yleiseen paikkojen ylläpitoon jäi enemmän aikaa. Henkilöstötiloja remontoitiin viihtyisämmiksi ja työntekijöiden jaottelusta maali- ja teollisuusvaraston ryhmiin luovuttiin.

Lopputuloksena henkilöstön työhyvinvointi ja vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät, sairaspöissaolosten määrä laski 15 prosentilla ja liikevaihto kasvoi. Toimitukset lähtevät varastolta ajallaan töiden organisoimisen myötä ja kehittämishanke laajennettiin myös yrityksen muihin yksiköihin. (Työhyvinvoinnilla lisäpotkua tuottavuuteen, Tekes 02/2009.)

4.2.3 Henkilöstö strategiseksi voimavaraksi, Case: Johtamiskulttuurin muutos teknologia-alan yrityksessä

Tykes-ohjelmassa työprosessien kehittämisen jälkeen toiseksi eniten toteutettiin hankkeita henkilöstöjohtamiseen liittyen. Se mainittiin kohteena noin 40 % hankkeista. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään esimiestyön, johon lähdettiin hakemaan parannusta monessa hankkeessa. Tiivis, toimiva vuorovaikutus esimiehen ja tiimin välillä on tärkeää, jotta toiminta saadaan itseorganisoituvaksi ja itseohjautuvaksi.

Taustaa:

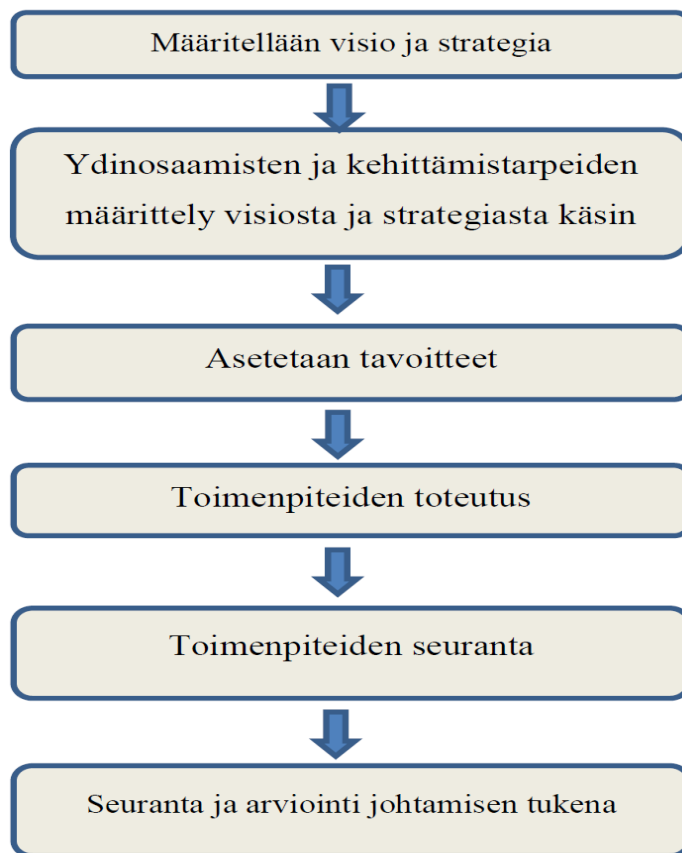
Kyseessä on teknologia-alan yritys, joka on liittynyt kolme vuotta ennen hankkeen aloittamista konserniin. Henkilöstötutkimuksen perusteella jaksamisessa ja johtamiskäytännöissä on paljon kehittämistä.

Tavoitteet:

Ensimmäiseksi tavoitteeksi hankkeelle oli asetettu henkilöstön aktivointi ja osaamisen varmistaminen muuttuneessa ympäristössä. Toisena tavoitteena oli varmistaa yhtenäinen ja tasa-arvoinen esimiestoiminta läpi koko organisaation. Johtoryhmä päätti panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja toimintamallien uudistamiseen. Yritys halusi kehittämiseen määrätietoisuutta, suunnitelmallisuutta ja hyvää viestintää, jonka vuoksi hanketta koordinoimaan palkattiin ulkoinen yhteistyökumppani. Johdon tavoitteena oli syvälinen vuoropuhelu henkilöstön ja kehittäjätahon välille.

Kehittämisessä keskityttiin kahteen teemaan: esimiestoiminnan uudistamiseen ja osaamisen kehittämiseen erityisesti tuotannollisessa työssä. Tavoitteena oli määritellä uusi toimiva henkilöstöstrategia uuden liiketoimintastrategian tueksi. Henkilöstöstrategian keskeinen tavoite oli strategisen osaamisen varmistaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Strategiaa lähdettiin luomaan workshop-tapaamisissa. Osaamisen kehittämisen perusta oli osaamistavoitteiden ja osaamisen nykytilan tunnistaminen, mittaaminen ja analysointi. Haluttiin tutkia, onko osaamisen arviointi ja mittaaminen yhteydessä ansiotasoon.

Kun strategia oli hahmoteltu, lähdettiin siitä luomaan esimiestoiminnan tueksi prosessikuvauksia työsuhteen elinkaaren mukaan; rekrytointipäätöksen tekemisestä työsuhteen päättymiseen. Myös tähän toimintaan otettiin henkilöstö mukaan oman työnsä asiantuntijoina. Kaikki syntyneet toimintaohjeet ja lomakkeet koottiin sähköiseen kansioon esimiehille konkreettiseksi työkaluksi. Työkalun käyttöä opastettiin esimiehille valmennuksen avulla. Henkilöstöjohtaminen kytkettiin prosessien avulla laatu järjestelmään, jolloin ulkoinen säännönmukainen auditointi takaa sen, että työ elää ja sitä päivitetään.



Kuvio 10. Osaamisen johtamisen perusmalli

Yrityksessä toteutettiin samaan aikaan johtamisen nykytila-analyysi. Johtamisen perusmallin kehittämisessä edettiin kuvion 10 mukaisesti strategian määrittämisestä, toimenpiteiden toteutukseen, seurantaan ja arviointiin. Prosessin aikana esimiesten kehittämiskohteiksi havaittiin perustehtävien tarkentaminen, palautteenannon ja vastaanoton kehittäminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, osastojen välisen yhteistyön kehittäminen ja asiakkuuden merkityksen kirkastaminen läpi koko or-

ganisaation. Analyysissä selvisi, että toimintaohjeita annettiin työntekijöille erita-
hoilta erilaisina eli tapahtui ns.ohijohtamista. Nykytila-analyysin perusteella pää-
tettiin toteuttaa esimiesvalmennus, jonka teemana olivat ohijohtamisen lopettami-
nen, avoin vuorovaikutus ja tehokas tiedonvälitys.

Haasteet:

Kesken kehittämistyön talous kääntyi laskuun ja alkoi taantuma. Kehittämistyö
meinattiin jäädyttää, mutta koska kriisi vaikutti erityisesti henkilöstöön, päätettiin
kehittämistä jatkaa. Henkilöstökäsikirja pääsi todelliseen testiin, kun uudet esi-
miehet joutuivat ensimmäistä kertaa tilanteeseen, jossa henkilöstön määrää pitää
sopeuttaa tilauskannan romahtamiseen. Kehittäjän rooli muuttui valmentavaksi
esimiesten ohjaajaksi.

Tulokset:

Henkilöstöstrategia saatiin määritettyä ja siitä saatiin hyvä työkalu esimiesten ar-
kikäyttöön. Esimiehille rakennettiin kaksivuotinen koulutusohjelma ja henkilöstön
osaamiseen panostettiin mm. henkilöstökäsikirjan ohjeiden mukaisesti kehitys-
keskustelujen prosesseilla ja ohjeilla. Lisäksi tulospalkitseminen kytkettiin työn-
tekijöiden omaan tavoitetasoon. Tuloksia ei verrattu toisten työntekijöiden tulok-
siin tai keskiarvoon, vaan omaan itsearvioon työstä. Henkilöstön tahto ja kyky
osallistua kehittämiseen vahvistui. Yrityksen käyttöön syntyi myös strategialäh-
töinen johtamisen nykytila-analysoinnin väline ja osaamiskartoitustyökalu.

4.2.4 Työtä tutkimalla parempaan tuottavuuteen ja hyvinvointiin, Case: Lääkeyritys Orion

Taustaa:

Suomalainen lääkeyritys Orion pyrkii kehittämään tuotantotoimintaansa koko
ajan, jotta työpaikkojen säilyminen Suomessa saadaan varmistettua. Työntekijöitä
projektin alkamishetkellä oli n.3000. Orionissa toteutettiin ennen Tykes-hanketta
kokeilumielessä eri työvaiheiden ja prosessien tutkimus, jossa havaittiin että toi-
mintatapoja selkiyttämällä työn tuottavuutta pystytään parantamaan merkittävästi.

Tavoitteet:

Tavoitteena Tykes-hankkeessa vuonna 2005 oli saada aikaan konkreettinen ja pysyvä muutos työn tuottavuudessa. Samalla haluttiin myös kehittää työtä ja työyhteisöä kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tuottavuuden parantamiseksi haluttiin myös parantaa työilmapiiriä ja työhyvinvointia.

Kehittämishanke aloitettiin työntutkimuksella, jonka avulla kartoitettiin työprosessit ja selvitettiin todelliset tehtäviin kuluvat työajat, ongelmakohdat ja riskit. Työntutkimuksesta informoitiin henkilökuntaa ja tuloksia kerrottiin kaikille. Info-tilaisuudet toimivat samalla myös paikkana tuoda esiin kehitysehdotuksia.

Haasteet:

Orion koki haasteelliseksi asiantuntijoiden ja yrityksen aikataulujen sovittamisen. Myös havaitut lisätutkimustarpeet aiheuttivat projektin venymisen.

Tulokset:

Työntutkimuksen avulla ilmeni työntekijöiden kannalta tärkeitä asioita, kuten työturvallisuusriskejä ja lisäkoulutustarpeita. Huomattiin, että työntekijät tekevät tehtäviään eri tavalla ja erijärjestyksessä. Työpäivään laadittiin työnkuvaus, jossa on kerrottu työvaiheiden järjestys ja tavoiteaika, jossa työ keskimäärin pitää suorittaa.

Tutkimuksen avulla päästiin puuttumaan sairaspoissaoloihin, työn kuormittavuuteen ja ylityihin. Pitkiä poissaoloja vähennettiin työtehtäviä muuttamalla. Sairaspoissaolot laskivat noin kaksi prosenttia ja ylityöt vähenivät kolmella prosentilla. Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella työilmapiiri parani ja yksilölliset voimavarat kasvoivat. Yhtiö otti työn jatkuvan kehittämisen osaksi toimintaansa ja koulutti omia työntekijöitään työntutkijoiksi. (Tuottavuutta työntutkimuksella, Tekes 08/2007.)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Varsinaisen Tykes-tietokannan sulkeuduttua on internettiin koottu sivusto, jonne on kerätty aineistoa Tykesin ja Tyke:n ohjelmista. Raportit ovat hyvin eri laatuksia ja kirjoitettu usein laaja kokonaisuus huomioiden. Sivusto sisältää paljon teoriaa kehittämistyön, prosessien ja erilaisten tutkimusten muodossa, mutta varsinaisia hankekuvauksia on vain muutama. Sivuston aineistosta on hyvin vaikea vetää johtopäätöksiä siitä, mikä työkalu tai menetelmä olisi ollut yleisin hankkeissa ja millaisissa projekteissa mitään on käytetty. Useissa projekteissa kehittämiskohteita on ollut päällekkäin monta kerrallaan, eikä raporteissa ole menetelmiä tai tuloksia lähdetty yksityiskohtaisesti selostamaan. Loppuraporttien hyödynnettävyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon kirjoittajien asema hankkeessa sekä tekstin erilainen lähestymistapa aiheeseen. Aineistoa löytyy, mutta sen on sijoiteltuna hyvin moneen eri paikkaan. Lisäksi kirjoittajan ammattitaito ja näkökanta ovat vaikuttaneet kirjoitusmuotoon ja esille tuotaviin asioihin paljon.

Tykes-ohjelman pohjalta aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa on poimittu jo kaikki tämän tutkimuksen aikana esille tulleet projekteissa käytetyt prosessien kehittämisen menetelmät. Lisäksi Lahden ammattikorkeakoulu on ollut toteuttamassa Tykes-hanketta, jossa koulu on toteuttanut Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin. Sivusto on koonnut Tykes projekteista analysoitua tietoa ja menetelmiä hyödyntämään työelämän kehittäjiä. Sivustosta löytyi kaikki työssäni esittelemät menetelmät lukuun ottamatta simulointipeliä, jossa ongelmallinen prosessi simuloitiin mallintamisen helpottamiseksi. Tykes-ohjelman ulkopuolelta tässä työssä on kuvattu Työterveyslaitoksen kehittämä Potentiaali-malli, joka mielestäni on yritykselle hyvin havainnollistava työkalu työhyvinvoinnin vaikutuksista tuottavuuteen.

Tämän analyysin perusteella voidaan todeta, että Tykes-aineiston hyödynnettävyys on heikentynyt tietokannan sulkeuduttua. Unkarilaisten ja romanialaisten fasilitaattoreiden koulutuksen osaksi aineistosta saa kuitenkin kattavan kuvan ohjelman sisällöstä ja riittävän määrän teoriaa hankkeiden aihepiiristä. Hyvät esimerkit toimivat perusteluna ohjelman toimivuudesta. Mielestäni hankkeissa esiintyi tavanomaisia kehittämisprojektien haasteita, kuten aikataulujen venyminen,

resurssien loppuminen ja henkilöstön muutokseen sitouttamisen epäonnistuminen. Jotta ohjelman tavoitteiden mukaisesti projektien tuloksia, menetelmiä ja toimintatapoja voitaisiin käyttää oppimisen ja inspiraation lähteenä muilla työpaikoilla ja eri sidosryhmien keskuudessa, tulisi ohjelman tietopankin olla kattava ja hyvin jäsennelty. Vaikka varsinaista Tykes-tietokantaa ei enää avattaisikaan, olisi hyvä koota jo olemassa olevat raportit alakohtaisesti omien otsikoidensa alle, jotta hyödynnettävyys olisi mahdollisimman tehokasta. Aineiston hyödynnettävyyden kannalta olisi hienoa, jos aineistosta koottaisiin ylläpidettävä internet-sivusto, joka mahdollistaisi kokemusten jakamisen ja esimerkeistä oppimisen.

Tämä aineistoanalyysi tuotettiin tarpeeseen, sillä analyysi ja poimitut esimerkit tukevat AdapTYKES-projektin loppuun viemistä. Poimitut esimerkit ovat tutkijan mielestä parhaita, sillä niissä projektien tulokset ja tavoitteet käyvät selvästi ilmi. Aineistoa on käsitelty riittävässä määrin ja työnrajaus on suoritettu AdapTYKES-kouluttajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Analyysiä voidaan käyttää pohjana myös muissa Tykes-ohjelmaa tai prosessien- ja osaamisen kehittämiseen keskittyvissä hankkeissa.

Avainhenkilöiden haastattelut epäonnistuivat, sillä yhtään haastattelua ei pystytty toteuttamaan. Joko projektien parissa toimineet avainhenkilöt ovat vaihtaneet työnantajaa tai sitten aikataulullisesti ei ollut mahdollista haastattelua yrityksissä toteuttaa. Haastattelu olisi varmasti antanut syvempää näkemystä hankkeen riskeistä, haasteista ja erilaisista etenemisvaiheista.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2007. Ohjelma ja projekti informaatio-ohjauksen välineinä - Oppimisverkostoihin perustuvan projektitoiminnan mahdollisuuksia ja haasteita. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä – Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tekes.

Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E., Ylöstalo, P. 2010, Kohti kestäväää innovointia? Väkiraportti Tykes-ohjelman kehittämissprojektien tuloksista. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T. 2009, Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. 2005, The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Results, challenges, opportunities. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T. 2006, Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. 2005, Työelämän kehittämissohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T., Lahtonen, M., Aaltio, A. & Ramstad, E. (toim.) 2004, Kehittämällä paremmaksi. Työelämän kehittämissohjelman projekteja (2000-2003). Helsinki: Tekes.

Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. 1997, Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki: Työministeriö.

Anttonen, H. (toim.), Mäkitalo, J., Rajala, J., Vauhkonen, T. 2006, Työhyvinvoinnin kehittäminen metallialalla 2002–2004. Kolmen kehittämismenetelmän vertailu. Helsinki: Tekes.

Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S., Mieghem, J., Zemel, E. 2004, Managing Business Process Flows. Pearson Prentice Hall.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009, Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hotanen, J., Laine, R., Pietiäinen, S. 2001. Benchmarkingopas. Espoo: Suomen laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Juuti, P. 2011, Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Oitmäki: JTO-Kustannus Oy.

Järvensivu, A., Kervinen, H., Vendell, M. (toim.) 2011, COMBINNO – Työelämän kehittämistä ja koulutusta kombinoimassa. Helsinki: Tekes.

Karlöf, B., Östblom, S. 1993, Benchmarking Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Weilin+Göös: Suomen ekonomialiitto.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. 2010, Työ ja Terveys Suomessa 2009. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Koivisto, T. 2004, Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Helsinki: Tekes.

Kuitunen, K., Ilomäki, S-K., Simons, M. & Valjakka, T. 2003, Kehity kasvuun. Pk-yrityksen kasvu ja kehittäminen. Helsinki: Tekes.

Laamanen, K., 2012, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo: Redfina.

Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. 2010, Muutospajaoh-

jaajan opas. Helsinki: Tekes.

Manka, M-L. 1999, Toptiimi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampere: Tampereen yliopisto.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010, Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Myyry, L. 2008, Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tekes.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York – Oxford University Press.

Ramstad, E. 2012. Työorganisaation kehittämisen vaikutuksia tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun sekä työllisyyteen - Työelämän kehittämisohjelman (1996–2010) kehittämisprojektien itsearviointitulokset. Helsinki: Tekes.

Ramstad, E., Alasoini, T. (toim.) 2007, Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Tekes.

Rauas-Huhtanen, S., Launis, K., Martimo, K.-P. & Pursio, H. 2008, Muutospaja työhyvinvoinnin edistäjänä – esimerkki sahalla toteutetusta muutospajasta ja pajan kehittelystä. Helsinki: Tekes.

Rissanen, P., Pitkänen, S., Arnkil, R. 2002, Oikeaan aikaan oikeassa paikassa TYKEN projektien vaikutusten arvioinnin keskeisimmät tulokset (tiivistelmä). Helsinki: Tekes.

Suomi, A., Helin, S. & Raiski, T.-L. 2003, YTY - yhteistyöllä voimavaroja vanhushuolteen kehittämiseksi. Helsinki-Tykes.

Sädevirta, J. 2004, Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henki-

löstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki: Tekes.

Tuominen, K. 1993. Benchmarking Prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita paremmin. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007, Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Tekes.

Virkkunen, J. (toim.) 2002, Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Helsinki: Tekes.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 1999, Muutoslaboratorio - Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Tekes.

Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K. 2005, Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittamisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000–2003. Helsinki: Tekes.

Ylöstalo, P. 2005, Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki: Tekes.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Euroopan unioni 2012, virallinen lehti, [viitattu 4.4.2013]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/education/llp/doc848_en.htm

LEONARDO DA VINCI Transfer of innovation, projektisuunnitelma PKT-säätiö 2012, Yritystoiminnan työkalupakki, [viitattu 4.4.2013]. Saatavissa: <http://www.pkt.fi/asiantuntijapalvelut/tyokalut/>

Muutoksenteelijät – toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto [verkkosivusto]. Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön julkaisu [viitattu 6.4.2013]. Saatavissa: www.muutoslaboratorio.fi

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2011, [viitattu 28.2.2013], Saatavissa:

<http://www.tekes.fi/ohjelmat/tyke/aineistot/tykes-ohjelman+raportit>

IMS Business Solutions Oy, artikkelit, Prosessien kehittämisen keinoja, [viitattu 26.4.2013]. Saatavissa: <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Lahden ammattikorkeakoulu, Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki, [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa: <http://www.lpt.fi/tykes/>

IMS Business Solutions Oy, artikkelit, Lean-management, [viitattu 26.4.2013]. Saatavissa: <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/lean-management>

IMS Business Solutions Oy, artikkelit, Prosessien mittaaminen, [viitattu 28.4.2013]. Saatavissa:

http://ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_mittaaminen..pdf

Kupiainen, M., Teknillisen korkeakoulun verkkolehti 2010, Osaamisen kehittämiseen oltava aikaa ja oikeat menetelmät, [viitattu 10.5.2013]. Saatavissa:

<http://lehti.tek.fi/node/736>

Työterveyslaitos, 2009. 56 Työterveyspäivät: Potentiaali laskee tuoton työhyvinvoinnille, [viitattu 2.4.2013]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote65_2009.aspx

Työterveyslaitos, 2012. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. [viitattu 2.4.2013]. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>.

Tekes, 2012. Työhyvinvoinnilla lisäpotkua tuottavuuteen, [viitattu 2.4.2013]. Saatavissa:

www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201.../area_hlgroup.pdf

LIITTEET

LIITE 1

PROSESSIEN MALLINNUSOHJE

Prosessien mallintamisen lähtökohtana on, että organisaation johto on tunnistanut prosessit ja määritellyt niille omistajat. Nämä prosessit esitetään prosessikarttana (A4).

Tämä ohje keskittyy yksittäisen prosessin mallintamiseen ja sen sisältö on rakenteeltaan seuraavanlainen:

1. Prosessin mallinnus- ja arviointiohje
 - mallinnuksen vaiheet kaaviona
 - vaiheiden sanallinen selitys
2. Prosessikaavio
3. Lomakkeet
 - A. Prosessin perustietojen keräyslomake
 - B. Prosessin selityslomake
 - C. Prosessin kansilehtipohja
 - D. Prosessin arviointilomake

Noudattamalla tätä ohjetta tunnistetut prosessit saadaan mallinnettua kolmisivutekniikan mukaisesti ja myöhemmin myös arvioitua. Kolmisivutekniikalla mallinnettu prosessi pitää sisällään prosessin perustiedot koottuna kansilehdeksi, prosessikaavion ja tarkemmin prosessivaiheita eli prosessin kulkua käsittelevän selityslahden.

LIITE 2

Ohjeet Benchmarking-menetelmän käytöstä

Aluksi tulee analysoida organisaation tämänhetkiset toiminta- ja menettelytavat. Nämä pitää olla ensin tunnistettuja ja tiedostettuja ennen kuin vertailu voidaan aloittaa toisten organisaatioiden kanssa. Usein havainnot ja tarkkailut tapahtuvat yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Mahdolliset kilpailijat tarjoavat ei vain haasteita vaan myös mahdollisuuden alentaa kustannuksia ja tärkeimpänä kehittää omaa toimintaa.

Benchmarkingin perusvaiheet kulkevat suunnittelusta mittaamisen ja analysoinnin kautta toimeenpanoon. Kuviossa 2 on kuvattu benchmarking – prosessin vaiheet organisaatiossa.

Toiminnan mittaus (yhdeksän askelta)

1. Tunnista organisaation nykytila
2. Aseta parannuksen kohde
3. Päätä mitä tarvitsee mitata
4. Kohdistu benchmarking oikeaan kohteeseen, niin omassa kuin vieraassakin organisaatiossa
5. Haali tietoa
 - vertailut, haastattelut, kyselyt, asiakirjat
 - kokemuksen vaihdon pohjana etukäteen toimitettu kysymyslista
 - keskustele toisen osapuolen kanssa → uudet näkökulmat, oman toiminnan kriittinen tarkkailu
6. Analysoi tuloksia ja vertaile eroja
 - vertaile tuloksia omaan toimintoihin
 - pyri analysoimaan ero tavoitteiden ja toteutumien välillä
 - kartoita erosta johtuvat tekijät
7. Aseta parannuksille päämäärät
8. Toimeenpane muutokset
9. Valvo muutosprosessia

The Benchmarking Process



Kuvio 2. Benchmarking-prosessin eteneminen (<http://www.change-management-toolbook.com/mod/book/view.php?id=74&chapterid=66>, 5.5.2010)

Liite 3

Omnistunut TYKE:n projekti
prosessina

