

Nea Ruuskanen

# Aloitetoiminta

Aloitetoiminnan käyttöönotto kohdeyrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tutkinto

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä Otsikko	Nea Ruuskanen Aloitetoiminta, aloitetoiminnan käyttöönotto kohdeyrityksessä
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Anne Perkiö
<p>Opinnäytetyö on tehty kehittämishankkeena, jonka tavoitteena on aloitetoiminnan käyttöönotto yrityksessä. Aloitetoiminta tehdään ideataulumenetelmällä. Yrityksessä ei ollut käytössä aiemmin minkäänlaista aloitetoimintaa. Työ käsittelee aloitetoimintaprosessia osana kehittämistoimintaa. Opinnäytetyössä käydään läpi kehittämistoiminnan prosessi. Lisäksi työssä käydään läpi mitä uuden toimintatavan käyttöönotto yrityksessä vaatii.</p> <p>Opinnäytetyössäni käyn läpi aloitetoiminnan määritelmän ja käyttöönoton prosessin yrityksessä. Opinnäytetyössäni käsittelen aihetta, kuinka ideat yleensä syntyvät ja kuinka henkilöstöä voidaan kehittää ideointitoiminnan saralla. Ideataulun käyttöönotossa käydään läpi viestinnän merkitystä tämän käyttöönottoprosessin aikana ja korostetaan muutokseen sitoutumisen merkittävyyttä.</p> <p>Aloitetoiminnan käyttöönoton prosessi toteutettiin laittamalla fyysinen taulu työpaikan kahvihuoneeseen. Henkilöstöltä tulleiden ideoiden määrä yllätti positiivisella tavalla. Lisäksi henkilöstö saatiin keskustelemaan avoimesti organisaatioon liittyvistä parannusehdotuksista.</p>	
Avainsanat	Kehittämishanke, kehittämistoiminta, aloitetoiminta, ideataulu, muutoksessa toimiminen, toimintapa yrityksessä

Author Title	Nea Ruuskanen Developing Employee Suggestion System
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendices May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Anne Perkiö, Head of Degree Programme
<p>The aim of the present thesis was to introduce an employee suggestion system in the target company. The target company had no previous system for collecting and handling employee suggestions in the past.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on the methods of introducing an employee suggestion scheme in organizations and increasing employee activity in idea generation. In addition, the thesis focused on the role of communication in introducing the employee suggestion system in the organization. The practical part of the thesis was carried out by creating an idea board where employee suggestions could be collected.</p> <p>This study resulted in a concrete idea board in the staff lunch room. The employees engaged actively in generating suggestions. Moreover, the idea board enabled open discussion about organisational improvement proposals.</p>	
Keywords	Employee suggestion system, idea board, improvement proposals

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Kehittämishanke	2
1.3	Vmax Oy ja Vmax rentals	3
2	Aloitetoiminta osana kehittämistoimintaa	4
2.1	Kehittämistoiminta	4
2.2	Aloitetoiminta	8
2.3	Aloitetoiminnan prosessin vaiheet	12
2.4	Uuden toimintatavan vaiheita	13
3	Ideataulun käyttöönoton prosessi	18
3.1	Ideataulu	18
3.2	Ideointi ja kehitysehdotukset	20
3.3	Muutoksen toteutus	25
3.4	Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys	28
3.5	Sitoutuminen kehitykseen	31
4	Johtopäätökset	34
4.1	Viestinnän toimivuus	34
4.2	Aloitetoiminnan lanseeraus	35
4.3	Saadut kehitysehdotukset ja ideat	36
4.4	Aikataulun toimivuus	37
4.5	Jatkoehdotukset	37
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Ideataulun lanseeraus mainos	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on aloitetoiminnan käynnistäminen Vmax yrityksessä. Tavoitteena oli saada yrityksen työyhteisö toimimaan paremmin aloitetoiminnan käyttöönoton avulla. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli parantaa yrityksen sisäistä viestintää aloitetoimintaprosessin avulla. Työ myös keskittyy viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitykseen. Työ on tehty kiinnostuksesta kehittämistyöhön. Itselleni oli tärkeää oppia aloitetoiminnan perusteet ja saada se käyttöön yrityksessä. Minulle oli tärkeää tehdä työ, josta yritys hyötyy tulevaisuudessa. Valitsin aloitetoiminnan, sillä pidän työyhteisön viestinnän toimivuutta yhtenä tärkeimpänä tekijänä yrityksessä.

Opinnäytetyö keskittyy kehittämistoimintaan ja sen vaiheisiin sekä siihen mitä tulee huomioida kehittämistoiminnassa. Työssä kerron aloitetoiminnasta ja sen käyttöönoton vaiheista. Opinnäytetyössä käydään läpi missä kehitysehdotukset ja ideat yleensä syntyvät. Aloitetoiminnan avulla on tarkoitus parantaa avoimuutta henkilöstön ja johdon välillä. Työssä haetaan yritykselle organisoidun viestinnän tapoja. Aloitetoiminnan alussa on tärkeää, että henkilöstö saa tiedon uudesta toimintatavasta. Tarkoituksena on saada aloitetoiminta osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Tutustuin yritykseen jo aiemmin palkitsemiseen liittyvässä projektissa vuonna 2016 syksyllä. Tuolloin keskustelin yrityksen johtajan kanssa yrityksen asioista. Tulimme johtajan kanssa hyvin toimeen ja sain hyväksynnän jatkaa yrityksen kehittämistä opinnäytetyön parissa eri teemalla. Olen kerännyt kohdeyrityksestä tietoja yrityksen internet sivuilta, johtajalta ja henkilöstöltä. Lisäksi selvitin, millaisia muutoksia henkilöstö haluaa yrityksessä tapahtuvan.

Opinnäytetyön viitekehys koostuu teoreettisista käsitteistä ja malleista. Aloitetoiminnan viitekehystenä on käytetty aloitetoiminnan lanseeraamiseen liittyvää tietoutta ja muita prosessikuvauksen vaiheita. Opinnäytetyössäni selvitän, kuinka muutosprosessi etenee ja millaisia malleja voidaan muutoksen toteuttamisessa hyödyntää. Lisäksi olen huomioinut työssä, kuinka johdon ja henkilöstön sitoutuneisuus vaikuttaa aloitetoiminnan toteutumiseen. Käyn läpi tietoutta henkilöstön kommunikointiin ja viestinnän tapoi-

hin liittyen, jotta yritys pystyy kehittämään viestintäkulttuuriaan. Kerätyn teorian on tarkoitus saada mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva aloitetoiminnasta sekä viestinnän tärkeydestä yritykselle.

Työssä käydään läpi aloitetoiminnan ideataulumenetelmä. Kerron, kuinka aloitetoiminta on aloitettu ja kuinka henkilöstöä on tiedotettu uudesta toimintatavasta. Prosessissa käydään läpi myös muita vaiheita aloitetoiminnan käyttöönoton jälkeiseltä ajalta. Opinnäytetyössäni kuvaan, kuinka henkilöstö on osallistunut aloitetoimintaan. Lisäksi työssä kerrotaan henkilöstön antamat kehitysehdotukset ja ideat sekä ratkaisuehdotukset. Johtaja ja henkilöstö yhdessä vastaavat lopullisen prosessin läpiviemisestä. Johtopäätöksissä peilaan lopullisia tuloksia kerättyyn teoreettiseen viitekehykseen. Johtopäätöksissä tarkastelen, kuinka aloitetoiminta ja sen lanseeraaminen on onnistunut yrityksessä. Tarkoitus on antaa jatkotoiminnalle kehittämissuhteita, jotta ideataulumenetelmä jatketaan.

## 1.2 Kehittämishanke

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena yritys Vmax:lle. Kehittämishanke toteutetaan fyysisen ideataulun käyttöönotolla yrityksessä. Ideataulun tarkoitus oli auttaa yritystä ottamaan uusi toimintatapa käyttöön. Aloitin kehittämishankkeen keskustelemalla johtajan kanssa ja totesimme, että tiedottamisen voi aloittaa kertomalla henkilöstölle tulevasta ideataulusta. Keskustelumme jälkeen lähetin kirjallisen tiedotteen ideataulun käyttöönotosta. Sovimme yrityksen johtajan kanssa, että henkilöstöltä tulleet kehitysideat rajataan koskemaan työympäristöä tai työntekoa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli saada henkilöstöltä kehittämissuhteita. Sovimme henkilöstön ja Heinisen kanssa sopivan päivämäärän, johon saakka ehdotuksia otettiin vastaan. Päivämäärä valittiin siten, että henkilöstöllä olisi tarpeeksi aikaa antaa ehdotuksia ja saisin myös opinnäytetyöhöni kirjattua henkilöstön ideoita. Lopullinen ideataulu tulee olemaan fyysinen taulu, johon henkilöstö voi suoraan kirjoittaa kehitysehdotuksiaan tai ideoitaan. Tämän jälkeen oli tarkoitus valita kehitysehdotuksista tai ideoista parhain ja tärkein niin yhteisön kuin koko yrityksen näkökulmasta.

Parhaan kehitysidean valitsemisen jälkeen johtaja aikoo tehdä yhdessä henkilöstön kanssa kehittämishankkeelle toteutussuunnitelman. Suunnitelman teko ei kuulu opin-

näytetyön kehittämishankkeeseen. Valitun ehdotuksen tai idean ratkaisusuunnitelma oli rajattu pois kehittämishankkeesta, koska emme pystyneet ennakoimaan, kuinka kauan ratkaisun toteutus kestää. Tämä vaihe jätettiin pois myös, siksi, että mikäli kehitysidea kohdistuu kohdeyrityksessä itselleni vieraalle alalle, minun olisi ollut vaikea analysoida ratkaisuehdotuksen toimivuutta.

Kehittämishankkeen vaiheet esittelen ideataulun prosessin kuvauksessa. Prosessi on rakennettu kerätyn tiedon avulla. Tietoa on kerätty niin henkilöstöltä kuin kirjallisuudesta. Luvussa 3 kerron ideataulusta ja kuinka se on toteutettu. Käyn myös läpi, miten kehitysehdotukset syntyvät ja kuinka innovointia voidaan saada paremmaksi. Alaluvussa 3.4 tarkastelen myös viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä prosessin aikana. Lisäksi kerron, kuinka tiedottaminen on sujunut ja miten olen ollut yhteydessä yritykseen prosessin ajan.

### 1.3 Vmax Oy ja Vmax rentals

Kohdeyritykseksi valikoitui Vmax Oy:n. Valitsin yrityksen, koska tunsin jo entuudestaan yrityksen johtajan ja osan henkilöstöä. Halusin kehittää ja auttaa tuttua yritystä. Haluan käydä yrityksessä tulevaisuudessa katsomassa, kuinka kehittämäni työ toimii. Minulle on tärkeää nähdä, että alulle pantua kehittämistoimintaa jatketaan.

Vmax on erikoistunut vapaa-ajan aktiviteetteihin. Yrityksen on perustanut Eero Heininen, vuonna 1995. Toiminta on jaettu kahteen osaan: Vmax Oy ja Vmax rentals toimintoihin. Vmax Oy hoitaa veneiden ja moottorien säilyttämistä, korjauksia ja huoltoja Helsingissä, Sarvastossa. Vmax rentals puolestaan tuottaa elämystapahtumia sekä vuokraa kalustoa. (Ulmanen 2016.)

Henkilöstöä yrityksessä tarvitaan kausiluontoisesti. Talvisin henkilöstöä tarvitaan etenkin Lapissa, Levillä. Lapissa asiakkaille järjestetään moottorikelkkasafareita ja vuokrataan moottorikelkkoja. Kesäisin henkilöstö työskentelee Helsingissä. Helsingissä vuokrataan veneitä, vesiskoottereita ja muita vesiuurheiluvälineitä. Lisäksi Vmax omistaa Sarvaston lähellä olevan saaren, jossa järjestetään asiakkaille ruokailumahdollisuus sekä erilaisia lisäaktiviteetteja, kuten värikuulasotaa. (Heininen 2016.)

## 2 Aloitetointa osana kehittämistointaa

### 2.1 Kehittämistointa

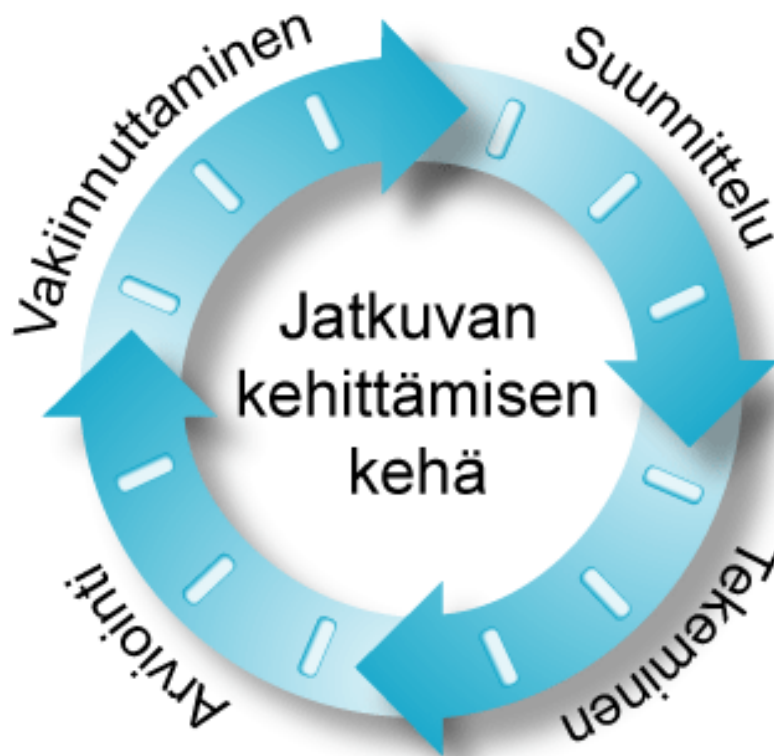
Kehittämistointinnan tarkoituksena on luoda jotakin uutta, tai parantaa jo olemassa olevaa toimintaa. Kehittämistointinnalla tarkoitetaan uuden toiminnan aloittamista organisaatiossa. Ennen kehittämistointintaa täytyy kerätä tietoa organisaatiosta. Kerätty tieto analysoidaan ja sen avulla pyritään löytämään uusi toimintatapa tai kehittämään vanhaa. Varsinaisella kehittämistointyöllä on tarkoitus saavuttaa haluttu tavoite. (Suomen virallinen tilasto.)

Kehittämistointinnassa pääpaino on organisaation uudistamisessa ja kehittämisessä. Kehitykseen sisältyy eri osa-alueita, kuten yksilön näkökulman huomioonottamista ja ryhmätyöskentelyyn oppimista. Kehittämistointinnassa opitaan pois vanhoista toimintatapa- ja ajattelutavoista. Yhteistointinta ja innovointi tukevat toisiaan uusien käytäntöjen ymmärtämisessä. (Järvinen & Koivisto & Poikela 2002, 209.)

Kehittämistointinnalla on oltava selkeä tavoite. Kehittämisen tavoitteena on saada ratkaistua ongelmia. Toimintaa voidaan kehittää kertomalla epäkohta yrityksessä tai tekemällä kehitysehdotus heti, kun epäkohta havaitaan. Kehittämistointintaa tulee tehdä jatkuvasti ja systemaattisesti. Toiminnan kehittäminen tulisi olla arkipäivää ja sen pitäisi olla rutiiniomaista. (Borgman & Packalen, 2002, 21-22.)

Kehittämistointinta alkaa nykytilan arvioinnilla, eli katsotaan mitä kehitetään tai parannetaan. Kehittämistointinnan prosessi tulee suunnitella huolella ja valita muutoksen kohde sekä miettiä muutoksen toteutus ja vaikutus organisaatioon. Jatkovaa kehittämisenprosessia kuvaa hyvin, kuviossa 1 esitelty Demingin PDCA -malli. (Borgman & Packalen 2002, 21-22.)





Kuvio 1. PDCA -malli (Laatuakatemia).

Laatuakatemia mukaan PDCA -mallin tarkoitus on olla jatkuva prosessi ja siksi se on kuvattu ympyrämaisella kuviolla. Mallin kaikki osat tukevat toisiaan. (Laatuakatemia.) PDCA -ympyrä koostuu suunnittelusta (Plan), toteutuksesta (Do), tarkastamisesta (Check) ja korjaavista toimenpiteistä (Act). Jokaisessa prosessin vaiheessa tulee uutta tietoa. Ensimmäisen kehitysprosessin läpikäynti voi antaa jo aiheen seuraavalle kehitysprosessille. Tästä syntyy PDCA kehämainen muoto. Ensimmäisestä prosessista siis seuraa toinen prosessi. (Borgman & Packalen 2002, 22-25.)

Toiminnan kehittämiseen on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan. Henkilöstö osaa kehittää oikeasti muutosta tarvitsevaa aluetta. Henkilöstö pystyy antamaan mahdollisesti ehdotuksen paremmasta tavasta toimia. Toiminnan kehittämisen pitää olla jokaisen oikeus ja velvollisuus organisaatiossa. Toimintaa voidaan kehittää jakamalla henkilöstö ryhmiin tai antamalla jokaiselle aikaa miettiä omia kehittämisideoita. Johdon on hyvä päättää etukäteen mitä osaa organisaatiosta lähdetään kehittämään esimerkiksi asiakaspalvelussa. Mikäli yritykseen halutaan tietylle osa-alueelle jatkuva kehittämissmalli, on sitä varten hyvä hankkia yrityksen sisältä tai ulkoa tuleva konsultti hoitamaan kehittämisprosessia. (Borgman & Packalen 2002, 22-23.)

Kehittämistoiminta pitää saada osaksi jatkuvaa toimintaa. Kun kehitetään jatkuvasti yritystä, pystytään menestymään ja onnistumaan paremmin. Kehitys on prosessi, johon tarvitaan aikaa. Kehitysprosessi muokkautuu ajan myötä organisaatiolle sopivaksi. Alkutoiminnot ovat yksinkertaisempia, mutta prosessin edetessä toiminnot tarkentuvat enemmän ja vähitellen saadaan mahdollisesti karsittua turhia osioita prosessista pois. Kehitysprosessi tulee suorittaa askelittain. Myöhempään prosessin osaan ei kannata edetä liian varhain. On tärkeää toimia suunnitelman mukaan ja huomata itse kuuluuko jokin osio oikeasti mukaan kehitysprosessiin. Jonkin osa-alueen pois jättäminen voi jopa nopeuttaa työtä. Mikäli osa-alueita on liikaa, ei välttämättä pystytä hoitamaan kaikkien osalta viestintää yhtä sujuvasti ja laajasti. Pois jätetyllä osa-alueella voi olla esimerkiksi tiettyä sanastoa, jota toinen henkilöstön jäsen ei ymmärrä. Aluksi kehittämistoiminnan aikataulua saattaa olla vaikea ennustaa, sillä jokin vaihe voi kestää kauemmin kuin toinen. Kannattaa kuitenkin pitää huolta, ettei jokin vaihe kehittämistoiminnasta kestä liian kauan. (Borgman & Packalen 2002, 24-26.)

Kehittämistoiminta tulee aloittaa arvioimalla yrityksen nykytilanne ja määrittellä tavoitteet. Kun tavoitteet on asetettu, voidaan miettiä, kuinka tavoitteisiin päästään. Sen jälkeen voidaan aloittaa kehitystoiminta. Kun kehittämisprosessi on suoritettu, tulee sen toimintaa arvioida. Arvioinnin voi tehdä vertaamalla tavoitteita varsinaiseen lopputulokseen. Lisäksi tehdään korjaavia toimenpiteitä. Aito loppuunviety prosessi muuttaa toimintatapaa kehittävällä tavalla. Mikäli jokin kohta prosessista tuntuu jäävän paikoilleen, voidaan siirtyä takaisin edelliseen kohtaan. Tällöin tarkastetaan edellistä kohtaa ja analysoidaan, onko jokin asia jäänyt huomaamatta. (Borgman & Packalen 2002, 24-25.)

Nykytila arvioidaan jo olemassa olevasta toiminnasta käsin. Nykytilaa voidaan analysoida miettimällä, kuinka ongelma on alun perin syntynyt. Nykytilan arvioimisessa kannattaa ottaa koko henkilöstö mukaan, jotta saadaan useampi näkökulma mukaan arviointiin. Ongelman löydyttyä, aloitetaan suunnittelu, johon kuuluu päätöksien teko. Tuleva kehitys konkretisoidaan suunnitelmassa. Näin voidaan aloittaa käytännötoimenpiteet. Tämä prosessin kohta on näkyvin osa kehittämistoimintaa. Toiminnasta kannattaa ottaa kaikki opittu asia ylös, sillä niistä voi olla jatkossa hyötyä. (Borgman & Packalen 2002, 31-32.)

Kehittämistoiminnan jälkeen arvioidaan työn tulokset ja verrataan niitä alussa laadittuihin tavoitteisiin. Henkilöstön kehittymistä prosessin aikana on myös hyvä arvioida ja miettiä tarvitaanko mahdollisesti lisäkoulutusta. Muutosta tulee arvioida koko organi-

saation kannalta ja tarkastella mihin kaikkeen muutos on vaikuttanut tai tulee vaikuttamaan. Arviointi auttaa löytämään ne asiat, jotka tulee vielä korjata. Korjaavat toimenpiteet antavat suunnan seuraavalle kehittämiskierrokselle, koska tällöin tiedetään uusi nykytila. (Borgman & Packalen 2002, 31-32.)

Kehittämistoiminnan voi suorittaa keräämällä tietoa strategioista, muiden saman alan yrityksiltä, joilla on toimiva kehitystoiminta -malli käytössään. Tietoa voi kerätä suoraan kysymällä, tekemällä haastatteluja tai katsomalla julkaistua materiaalia esimerkiksi internetistä. Mallia ei kuitenkaan kannata suoraan kopioida, vaan tehdä siitä omaan organisaatiokulttuuriin sopiva. (Borgman & Packalen 2002, 30.)

Muutoslaboratorio on yksi kehittämistyön menetelmä. Muutoslaboratoriolla tarkoitetaan uutta tapaa oppia ja kehittää työtä. Muutoslaboratoriomenetelmä otetaan käyttöön varaamalla huone keskustelua varten mahdollisimman läheltä arkityötä. Huoneessa irrottaudutaan omasta työstä ja keskitytään vain projektin toteuttamiseen. Uuden idean kehittymisen jälkeen, idea siirretään käytäntöön. Muutoslaboratoriomenetelmän keskeinen työväline on seinätaulusto eli taulu, johon voidaan kirjata ajatuksia. Seinätaulusto toimii siis yhteisen ajattelun välineenä. (Järvinen & Koivisto & Poikela 2002, 224-226.)

Seinätaulustosta on olemassa vaaka ja pysty -malli. Vaaka -mallin taulu jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäiseen osaan laitetaan tämänhetkinen tilanne. Toiseen osaan eritellään idea ja mahdolliset välineet, joita toteuttaminen vaatii. Kolmanteen osaan kirjataan malli siitä, kuinka ongelma on syntynyt, jotta voidaan ennaltaehkäistä ongelman syntyminen. Tarkastelemalla ongelman syntymistä huomataan organisaation toimintajärjestelmän rakenteelliset ongelmakohdat. Pysty -mallisessa taulussa käytetään aikaulottavuutta. Pysty -malliin merkitään kohdat: ennen, nyt ja jälkeen. Muutoslaboratoriossa seinätaulun havainnot siirtyvät lopulta takaisin käytäntöön liittyviin johtopäätöksiin. Keskustelu menneestä tulee käydä, jotta ristiriidat saadaan ratkaistua. Tauluun voidaan kirjata kehittämiskohteita. Kehittämiskohteita mietitään eri mallien avulla ja kirjataan samalla taululle, miten muutos saadaan toteutettua. Muutoslaboratorio on keino toteuttaa aloitet toimintaa eli aloitteiden keräämistä. (Järvinen ym. 2002, 224-226.)

## 2.2 Aloitetoiminta

Yksi kehittämistoiminnan tapa on aloitetoiminnan käyttöönotto organisaatiossa. Henkilöstön ottaminen mukaan kehittämiseen on yksi tämän hetken trendeistä. Jotta henkilökunta saadaan osallistumaan kehittämiseen, voidaan yrityksessä ottaa käyttöön aloitetoiminta. Aloitetoiminnalle täytyy kuitenkin luoda toimintamalli. (Halme 2016.) Aloitetoiminta onnistuu hyvällä yhteistyöllä. Yhteistyössä henkilöstö voi yhdistää osaamisensa ja saada aikaan yritykselle tärkeän kehittämistoiminnan aloittamisen. Aloitetoiminnassa käytetään kaikkien tietoja, taitoja ja muuta osaamista aloitetoiminnan prosessin läpiviemiseksi. (Borgman & Packalen 2002, 99.)

Aloitetoiminnan lanseeraamisen jälkeen, on tärkeää seurata uuden toimintatavan tuomia muutoksia. On tärkeää tarkistaa, että aloitetoiminta jakautuu koko organisaatioon. Lisäksi on tärkeää käydä läpi koko aloitetoimintaprosessi ja sen läpimenoajat sekä tuomat tulokset. Samalla tulee huomioida aktiiviset osallistujat kiitoksella tai mahdollisesti palkinnoilla. Yleensä aloitetoiminnan käyttöönotto näkyy taloudellisella tasolla yrityksessä joko heti tai pidemmällä aikavälillä, mikäli kyseessä on investointi. Lisäksi jatkuvalla kehittämisellä esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys paranee. Aloitetoiminnassa organisaatio oppii palautteen ja tunnustuksen antamisella siitä, mitä yritys heiltä odottaa. Kun toimintatapa tulee tutuksi ja siitä ollaan yhdessä keskusteltu, on toiminta paljon oma-aloitteisempaa. Keskustelussa on hyvä huomioida kaikkien tiedot ja taidot. Aloitteesta on tärkeää keskustella yhdessä, ilman määrättyä kokousta. Myös hitaammin muutokseen mukaan tulevat työntekijät huomaavat aktiivisen toiminnan hyödyt ja osallistuvat jatkossa itse mukaan toimintaan aktiivisemmin. (Halme.)

Aloitetoimintaa voidaan toteuttaa valitsemalla omalle organisaatiolle sopivia elementtejä kehityksen etenemistä varten. Aloitetoimintaan tulee valita sellaisia tapoja, jotka ovat yleensä auttaneet onnistumisessa tai tukeneet ryhmätyöskentelyä. Tärkeintä on saada mahdollisimman moni osallistumaan toimintaan ilman paineita. On esimerkiksi tärkeää, ettei vaadita, että osallistujan pitää antaa ehdotus, vaan osallistuja voi antaa hyviä ratkaisuehdotuksia. Erilaisia elementtejä voi ottaa käyttöön myös uusia, sellaisia, jotka ovat jatkuvan parantamisen mukaisia. (Halme.)

Halme on antanut esimerkin viidestä erilaisesta elementistä. Yhtenä elementtinä voi olla ideointia tukeva ilmapiiri, jollaista ei ole aikaisemmin ollut käytössä. Tämänlainen ilmapiiri lähtee esimiehen ja johdon esimerkistä osallistua ja kehottaa muita osallistu-

maan aloitetoimintaan. Esimiesten osallistuessa henkilöstölle tulee tunne, että aloitetoiminta ei ole mahdollisuus vaan velvollisuus. Kun oikeanlainen ilmapiiri syntyy, tulee siitä antaa tunnustusta henkilöstölle ja mahdollisesti palkita heitä. Toisena elementtinä on helppo idean kirjaustapa. Idean kirjaamisen tulisi olla helppoa, eikä sen kirjaamiseksi pidä vaatia enempää, kuin oma näkemys. Kolmantena elementtiä on, että ideat kehitetään kollaboratiivisesti. Kollaboratiivinen toteutus saavutetaan, kun henkilöstöllä on mahdollisuus nähdä kehitysehdotukset välittömästi ja tehdä niihin jatkoehdotuksia. Kollaboratiivisuutta saadaan, kun järjestetään keskustelulle järkevä aika, jotta kaikki pääsevät osallistumaan. Neljäntenä elementtinä mainitaan tehokas ideoiden arviointiprosessi. (Halme.)

Kehitysehdotuksen toimivuuden arvioinnin voi saada tehokkaasti myös ilman tapaamista. Arvioinnin voi tehdä sijoittamalla aloitteet tärkeysjärjestykseen. Lisäksi idean lopullisesta toteutuksesta vastaavahenkilö olisi tärkeää olla yrityksen sisältä. Tällöin hän voi tehdä muiden avustuksella aloitteen läpimenoajan sekä väliraportoinnin vasteajat. Viidentenä elementtinä tulee olla tieto idean arvioinnin edistymisestä ja palautteenanto ideasta. Onnistuneen aloitteen läpivienti ja elementtien huomioonotto vaikuttavat henkilöstön osallistumisprosenttiin. (Halme.)

Aloitetta ei tarvitse kuvata liian yksityiskohtaisesti. Tärkeää kuitenkin on, että aloitteella on otsikko tai ongelma kuvataan. Aloitteen tulee sisältää lisäksi oma näkökanta ongelman ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa ei tarvitse vielä analysoida aloitteen tuomaa hyötyä. Pyydettävän tiedon määrää kannattaa rajoittaa, muuten päällimmäinen ehdotus voi jäädä analysoinnin varjoon. Kaikkia ideoita ja ajatuksia tulee pitää aloitteena. Aloitetoiminnassa usein parhain aloite syntyy yhteiskeskustelun tuloksena. Tämän vuoksi on tärkeää, että kun kehitysehdotus on annettu tai ongelma kohta löydetty, se laitetaan esille. Näin mahdollisimman moni henkilö näkee ehdotuksen ja pystyy antamaan oman näkökulmansa ja kommenttinsa sen kehittämiseen. Samalla on tärkeää antaa palautetta kaikista aloitteista ja perustella niiden valinta varsinkin, jos aloitetta ei toteuteta. (Halme.)

Aloitetoiminta voi epäonnistua, mikäli siitä tehdään pelkästään tekniikkaan tukeutuva projekti. Tärkeintä on johdon ja esimiesten osallistuminen projektiin. Kuitenkaan pelkkä ilmoitus aloitetoiminnan käyttöönotosta ei riitä, vaan aloitetoiminnan käyttöönotto vaatii keskustelua molemmin puolin. Aloitetoiminnassa innovaatiot syntyvät aloitteiden määrällä ja kaikki ideat vastaanotetaan. On tärkeää samalla kertoa, ettei kaikkia ideoita

voida toteuttaa, vaan niistä valitaan yksi tai muutama esimerkiksi ajallisesti tai budjetillisesti määrittävien rajojen sisällä. Henkilöstö voi itse määrittellä tavoitteet, esimerkiksi monta aloitetta halutaan mihin päivään mennessä. Henkilöstölle voidaan antaa vinkkejä aloitteiden kirjaamiseen, sillä usein ideat syntyvät vapaa-ajalla. Silloin voi käyttää kännykkää ja ottaa kuvan tai kirjoittaa kollegalle, kun idea tulee mieleen, jolloin sen muistaa myöhemmin kirjata ylös. Aloitteiden keräämiselle pitää antaa riittävästi aikaa. (Halme.)

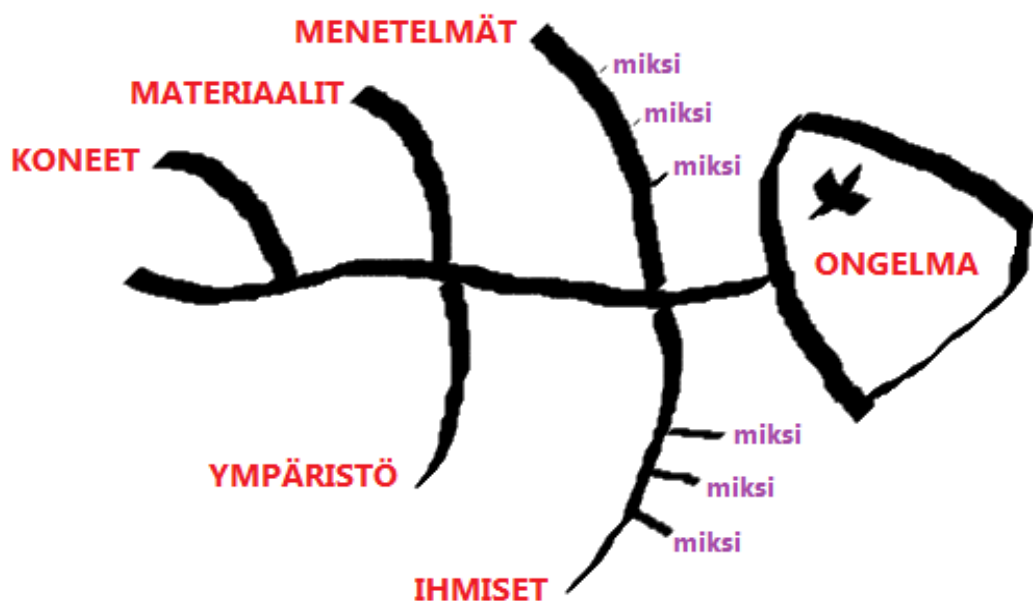
Aloitetoimintaa on tehty yrityksissä, mutta Halmeen mukaan perinteinen tapa ei toimi nykyään, vaan tuo mukanaan haasteita. Haasteena voi esimerkiksi olla, että aloitteiden käsittely kestää liian kauan. Aloitteen tekeminen ei myöskään välttämättä näy aloitteenantajalle millään tavoilla, kuten bonuksena. Mikäli aloitteet otetaan kvartaaleittain vastaan, hyväksytään niistä vain pieni osuus. Pahimmillaan ehdotuksista valitaan vain yksi, vaikka mukana olisi myös muita hyviä ehdotuksia. Väärän aloitteen valitseminen voi aiheuttaa henkilöstössä hämmennystä, kun hyvää aloitetta ei toteuteta. Ehdottaja on jo voinut unohtaa ehdotuksensa seuraavaan kvartaaliin mennessä, jolloin ehdotuksia myös häviää. Aloitetoiminnan riskinä on, että valittua aloitetta ei toteuteta. Tämä myös johtaa yleensä aloitteiden annon laskuun ja osallistuminen vähentyy. Mikäli ehdotus jätetään toteuttamatta, johdolla pitää olla hyvät perustelut sen toteuttamatta jättämisestä. (Halme.)

Aloitetoiminta voidaan toteuttaa erilaisilla työkaluilla. Työkalujen tarkoituksena on saada selville ongelma ja ratkaisu. Erilaisia työkaluja ovat: prosessikaaviot, erilliskyselyt, aivoriihi, kalanruotokaavio, pareto-kaavio, hajontakaavio, valintamatriisi, ratkaisun vaikutuskaavio, PERT-kaavio, muutosvoimien analyysi ja kyselylomakkeet. (Tiirikainen 2010, 173.)

Aivoriihen tarkoituksena on saada mahdollisimman monen näkemys asiasta esille. Samalla keskustelussa syntyy uusia ideoita, keskustelun tarkoituksena on lisätä tietoa henkilöstön välillä. Aivoriihi on nopea tapa saada organisaation ongelmakohdat esille. Aivoriihessä ei tule arvostella muiden näkemyksiä, vaan jokaista ideaa tulee pitää tärkeänä. Idean tai ehdotuksen ei tarvitse olla valmis, vaan tavoitteena on saada useita ideoita ja ehdotuksia, joita voi jatkossa kehittää eteenpäin. Aivoriihessä keskitytään tiettyyn ongelmaan, esimerkiksi henkilöstön kommunikointitapoihin. Ongelma kirjataan ylös niin, että se on näkyvillä koko keskustelun ajan. Sopiva aika ideoinnille aivoriihessä on 10-20 minuuttia. Sopivat ideat on hyvä kirjata heti ylös taululle esimerkiksi post-it

lapuille muiden nähtäväksi. Samalla perustellaan oma näkökanta, jotta muut voivat laajentaa omaa näkemystään asiasta ja jatkokehittää ideaa. Ideoinnin jälkeen vastaukset ryhmitellään esimerkiksi laittamalla samankaltaiset post-it lappujen ehdotukset päällekkäin. Tämän jälkeen valitaan sopivin ratkaisutapa ongelmaan. (Kupias, Peltola, Lefebvre.)

Kalanruotokaaviota, kuten kuviosta 2 nähdään, käytetään organisaatiossa ilmenneen ongelman syyn löytämiseen. Kalanruoto kaavion nimitys tulee sen muodosta. (Rouse 2015.) Kalanruotokaaviota on hyvä käyttää ryhmätyövälineenä, kun etsitään ongelman perimmäistä syytä ja halutaan analysoida ongelman syntyä. Kalanruotokaaviossa yhdistyy myös aivoriihen idea. Kalanruotokaaviota voidaan käyttää asioiden luokittelussa tai ongelman selvittelyssä. Tarkoituksena on tunnistaa missä ja miksi prosessi ei toimi. (Tu 2014.)



Kuvio 2. Kalanruotokaavio (MoreSteam).

Kuviossa 2 kalanruotokaavio kuvaa kalaa ja sen ruotoja. Pään kohdalla on ongelma-kohta, joka pyritään selvittämään visuaalisella tavalla. Ruodot on jaettu viiteen eri osaan: ihmisiin, ympäristöön, menetelmiin, materiaaleihin ja koneisiin. Kohdat voi muokata oman organisaation mukaisiksi. Jokainen ryhmä huomioidaan omalla ruodolla.

Yhden ruodon ongelmakohdat pyritään selvittämään kysymyksellä miksi? Syitä kerätään niin paljon, että mahdollinen syy ongelmaan löytyy. Kysymyksen tarkoituksena on aluksi tunnistaa ongelma ja ottaa selvää keneen ongelma on yhteydessä, milloin ja missä kohdassa ongelma yleensä ilmenee. Kun kaavio alkaa vaikuttamaan täydeltä, voidaan siirtyä analysointi osuuteen. (Tu 2014.)

### 2.3 Aloitetoinnin prosessin vaiheet

Aloitetoinnin käyttöönotossa koko henkilöstön tulee sitoutua kehittämistyöhön. Esimies antaa mallia ja motivoi henkilöstöä osallistumaan kehitystoimintaan. Aloitetoinnista ilmoitetaan henkilöstölle ja kerrotaan, minkä vuoksi kehitystoiminta halutaan organisatiossa aloittaa. Kehitystoiminnan alussa johto voi auttaa henkilöstöä valitsemalla teema aloitetoinnille. Kaikkien näkemys aloitetoinnin käyttöönotossa on otettava huomioon sen toteuttamisessa. Kun henkilöstö pääsee itse mukaan toiminnan suunnitteluun, he ovat sitoutuneempia tulevalle muutokselle. (Halme 2016.)

Toiminnalle tulee asettaa selkeät tavoitteet. Yhtenä tavoitteen asettamismallina toimii SMART -malli. (Halme, 2016). SMART -mallia hyödynnetään oikean tavoitteen löytämiseksi, jos kehittämiskohdetta ei tiedetä. SMART -malli etenee vaihe vaiheelta. Tavoitteessa tulee pyrkiä konkreettisuuteen. SMART mallin "S" kohta specific on ensimmäisenä. Tässä vaiheessa tulee löytää itselle merkityksellinen kehittämiskohde. "M" eli measureable -kohta kertoo, että kohteen tulee olla motivoiva ja mitattavissa. "A" eli attainable -kohdan mukaan kehitys täytyy olla saavutettavissa, eli realistinen. "R" kohdan relevant mukaan asian tulee olla yritykselle tärkeä ja oleellinen. Viimeinen kohta "T" eli time-bound korostaa, että kehitysehdotus tulee suunnitella ja aikatauluttaa. (Vilkman 2013.)

Halme määrittelee tavoitekohdan aloitteiden määrällä, läpimenoajalla ja kehityskommenttien määrällä. Aloitteen määrällä tarkoitetaan, että tavoite tulee jakaa koko organisaatiolle. Läpimenoajalla mitataan aloitetoinnin ja päätöksenteon välistä aikaa. Halmeen mukaan mahdollisimman lyhyt läpimenoaika ei välttämättä ole paras, sillä silloin voi jäädä tarpeellinen keskustelu käymättä ja mahdolliset jatko ehdotukset. Läpimenoajalle tulee varata noin 1-4 viikkoa ja määritellä sen maksimipituus, jottei kehitystä tahallaan pitkitetä. Kehityskommenttien määrällä on vaikutusta. Usein yhteistyö ja vuorovaikutteinen toiminta tuottavat laadukkaamman tuotoksen. Tavoitteet on tärkeää tehdä



näkyviksi henkilöstölle esimerkiksi intrassa. Tällöin henkilöstö ja kehityksestä vastaavat tietävät tavoitteet selkeästi. Samalla koko yhteisö ymmärtää tulevan muutoksen ja aloitetoiminnan vaikutuksen. (Halme 2016.)

Aloitetoiminnan käyttöönotosta tulee tehdä vuosisuunnitelma. Vuosisuunnitelmassa on toimenpiteen toteutusaikataulu, siten että se ei esimerkiksi osu loma-ajalle tai kiireisempään kohtaan. Lisäksi vuosisuunnitelmassa voi olla jo valmiiksi teemoitetut seuraavat aloitekilpailut, jolloin saadaan eri alueille kehitystä. Samalla kehitystoiminnasta palkitsemisen ja tunnustuksen antamisen voi jo valmiiksi merkitä suunnitelmaan, jolloin tärkeä asia ei unohdu. Aloitetoimintaan liittyvät palaverit voi merkitä jo valmiiksi. Palaverissa voi kertoa kuinka hyvin ollaan saatu tavoitteet täytettyä ja samalla ottaa kehitysehdotuksia vastaan toiminnan parantamiseksi. (Halme 2016.)

Aloitetoimintaan osallistumisesta on tärkeää motivoida koko prosessin ajan. Aloitetoinnassa valitettavasti keskitytään liikaa palkkioon, siksi esimiehen tulee keskittyä myös muihin motivointitapoihin. Yhtenä motivointitapana pidetään henkilöstön kuunteleminen, jolloin kehitysehdotuksen tuottama vuoropuhelu tuo hyvän mielen. (Halme, 2016.) Henkilökunta pitää saada motivoitua, jolloin kiinnostus herää yrityksen kehittämiseen. Henkilöstöltä ei välttämättä puutu motivaatiota kehittämistyöhön, vaan kehittämistöön vaikuttaa yrityksen toimintatavat. Työn tulee myös tarjota riittävästi haasteita, mikä motivoi käyttämään omaa osaamistaan. Lisäksi motivointiin vaikuttaa alaisten ja johdon välinen yhteistyö. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus on tärkeää, sillä johto antaa yleensä toimintaohjeita. Mikäli viestintä tässä vaiheessa katkeaa, on vaikeaa tietää työn tavoite. Esimiehen tulee tiedottaa koko henkilöstöä, kun jokin muuttuu. Esimiehen tehtävänä on muutoksessa auttaa ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. (Valpola 2000, 42-45.)

Lopullinen tavoite aloitetoiminnan käyttöönotossa on tehdä siitä normi. Aluksi täytyy muistuttaa henkilöstöä aloitetoiminnasta ja aktivoida heitä mukaan toimintaan. Johtajan tehtävänä on myös seurata kehitysehdotusten määriä ja käsittelyaikoja. Paras tapa on kertoa prosessin kulusta, jolloin tiedetään, missä kohtaa mennään ja keneltä vaaditaan ehkä seuraavaksi työskentelyä. (Halme 2016.)

#### 2.4 Uuden toimintatavan vaiheita

Toimintamallin ja sääntöjen määrittäminen on tärkeää aloitetoiminnassa. Toimintamallin suunnittelussa tulee huomioida monia asioita, sillä hyvin suunniteltu on jo puoliksi

tehty. Hyvä toimintamalli on avoin kaikille ja kaikkien nähtävissä. Kun henkilöstö voi tarkastaa aloitetoiminnan tilanteen, se luo luottamusta ja positiivista painetta. Aloite tulee määritellä koskevaksi koko organisaation toimintaa tai yksilön omaan työskentelyyn liittyväksi. Prosessista tulee tehdä yksinkertainen, jolloin se on helppo toteuttaa ja seurata. (Halme 2016.)

Kehitysehdotus johtaa usein muutokseen. Muutos on projekti, josta tulee kertoa henkilöstölle siten, että kaikki ymmärtävät tehtävänsä muutoksessa. Henkilöstölle tulee selvittää kuinka muutos vaikuttaa heidän työskentelyyn. Osa-alueita muutoksessa ovat tavoitteet ja muutoksen lopullinen vaikutus. Valitettavasti arviointi toteutumisesta jää usein tekemättä. Muutos ei ole pelkästään uuden toimintatavan käyttöön ottamista, vaan siinä tapahtuu paljon muitakin asioita. Mikäli muutoksesta ei ole otettu jatkoehdotuksia, tapahtuu muutos seuraavalla kerralla samalla kaavalla. Jos muutos on aiemmin toteutettu huonosti, voi henkilöstö olla uutta muutosta vastaan, sillä he tietävät, että sen käyttöönotossa on ongelmia. Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa ja trendien mukaisesti, joten muutoksesta ei saa jäädä negatiivinen kuva henkilöstölle. (Hannukainen & Slotte & Kilpi & Nikiforow 2006, 197.)

Kun yritykseen otetaan uusi toimintatapa, tulee se suunnitella mahdollisimman nopeasti mutta realistisesti. On tärkeää, että jokainen toimii suunnitelman mukaan. Mikäli suunnitelmaan tehdään muutoksia, niiden tulee olla hyvin perusteltuja. Suunnitelmavaiheessa päätetään henkilö, joka tekee suunnitelman. Lisäksi tulee selvittää, kenellä on lopullinen päätösvalta. Tämän jälkeen sovitaan viestinnästä ja kuinka se toteutetaan kehittäjän ja henkilöstön välillä. On tärkeää tehdä aikataulu, jolloin muutos toteutetaan ja yksilöidä ketä muutokseen tarvitaan. Suunnitteluvaiheessa päätetään myös seurannasta ja viestinnästä. Suunnittelussa päätetään, aiotaanko onnistumista mitata mitta-reilla. Tärkeää on myös valita lopetuspäivä, jottei prosessi veny. Lopuksi palkitaan aloitteentekijä, mikäli palkitseminen on otettu mukaan prosessin kulkuun. (Nurmi 2012, 126-127.)

Palautteenanto on yksi palkitsemisen tapa, mutta ei ainoa. Palautteen anto kuuluu jokapäiväiseen työskentelyyn. Palkitsemista tulee hallinnoida ja käyttää oikeissa tilanteissa oikeudenmukaisesti. Palkitsemisesta tulee tiedottaa koko henkilöstöä. (Nurmi 2012, 135.) Palkitseminen tulee suorittaa, kun aloite on toteutunut ja siitä on ollut hyötyä organisaatiossa (Halme, 2016).

Suunnittelukohdan pois jääminen voi olla iso riski. Valitettavan usein kehitysehdotuksen jälkeen aloitetaan toteutusvaihe, jolloin suunnittelu jää pois. Kun suunnitteluvaihe jää pois, vuorovaikutusta ei tapahdu ja henkilöstö pakotetaan uuteen toimintamalliin. Yksin ei kannata muutosta toteuttaa tai ilman johdon hyväksyntää ja osallistumista. (Hannukainen ym. 2006, 197-198.)

Kun toimintaa organisaatiossa lähdetään muuttamaan, on tärkeää huomioida muutoksen toimeenpanon osat ja niihin kuuluvat vaiheet. Toimeenpanon osiin kuuluu varmistaa yrityksen hyöty, hallita sidosryhmiä, sitouttaa ydinryhmä, johtaa muutosta, kehittää uusi yritysmaali ja hallita tietoa. Jokaisen uuden vaiheen kohdalla tulee miettiä edellinen vaihe ja arvioida, onko se toteutunut oikealla tavalla. Lisäksi tulee miettiä myös seuraavaa kohta ja valmistella siirtymää siihen. Vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu ja toteutus, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. (Tiirikainen 2010, 156.)

Valmisteluvaiheessa varmistetaan yrityksen hyödyt konkretisoimalla tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Lisäksi laaditaan liiketaloudelliset perustelut yrityksen hyödyn kannalta. Valmistelussa tulee hallita sidosryhmiä tekemällä niistä analyysi, ja ilmoittaa heille muutoksesta. Jotta ydinryhmä saadaan sitoutettua, tulee se koota ensin. Muutoksen johtamiselle tulee tehdä projektisuunnitelma ja varata resurssit suunnittelun läpiviemiseksi. Jotta organisaatioon saadaan uusi yritysmaali, tulee kuvata eri yritysmaalin prosessit, it-ratkaisut sekä muut olennaiset tehtävät yrityksessä. Valmistelussa on tärkeää hallita tietoa ja sitä varten tuntea käsitteet, joita käytetään prosessin ajan. (Tiirikainen 2010, 156.)

Suunnittelu- ja toteutus vaiheessa yrityksen hyödyt tulee suunnitella realistisesti ja samalla toteuttaa jonkinlainen seurantaratkaisu hyötyjen varmistamiseksi. Toimeenpanossa tulee huomioida sidosryhmät ja saada ne kannattamaan muutosta. Jotta työ etenee, tulee varmistaa, että ydinryhmä työskentelee muutoksen parissa. Muutosta tulee myös johtaa suunnittelemalla projektin tehtävät yksityiskohtaisesti ja varmistaa, että henkilöillä on riittävästi aikaa muutoksen parissa työskentelyyn. Uuden yritysmaalin yksityiskohdat tulee toteuttaa tässä vaiheessa ja varmistaa niiden toimivuus. Tietoa voi hallita helpommin, kun tietotekniset osuudet on toteutettu. (Tiirikainen 2010, 156.)

Käyttöönoton vaiheessa muutoksen toimeenpanossa yrityshyödyistä tulisi ilmoittaa organisaatiolle. Samalla voidaan seurata yrityshyötyjä koko käyttöönoton ajan. Sidosryhmille tulee käyttöönoton vaiheessa kertoa organisaation uusi yritysmaali ja uudet

toimintatavat. Käyttöönottoa valvoo ydinryhmä. Muutosta tulee kuitenkin johtaa vielä poistamalla vanhat ja tehottomat työtavat. Yritysmallin luomisessa tulee valmentaa kaikki heti uusiin toimintatapoihin. Mahdollisesti tässä vaiheessa voi tehdä organisaatioon uuden järjestyksen tai mallin. Käyttöönotossa varmistetaan kaikkien yritysmallin osien käynnistys. Henkilöstö tulee valmentaa uusiin tehtäviin, jotta saadaan hallittua tietoa organisaatiosta ja se on toimiva. (Tiirikainen 2010, 156.)

Muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa suoritetaan yrityksen hyötyjen realisoinnin seuranta ja tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Sidosryhmien jatkotyöskentely tulee varmistaa. Lisäksi sidosryhmiä tulee tiedottaa muutoksen tuomista hyödyistä säännöllisesti. Ydinryhmä voi päättää prosessin jolloin se siirtyy johdon hoidettavaksi. Muutoksen johtamisen ydinryhmä huolehtii tiedottamisesta, kerää palautteen ja tekee mahdolliset korjattavat toimenpiteet. Yritysmallia saadaan kehitettyä lisää, kun kootaan kehitysideoita ja käynnistetään sitä kautta uusi muutoshanke. Tietoa hallinnoidaan uusilla analyyseillä yrityksestä ja kehitetään tulleen tiedon avulla lisää yritystä. (Tiirikainen 2010, 156.)

Muutoksen aikana on tärkeää kuunnella henkilöstöä ja mitä mieltä he ovat prosessin toteutumisesta. Kehittäjän tai johtajan täytyy olla valmis vastaamaan huolestuneisiin kommentteihin. Mikäli muutos koskee henkilöstöä, niin se voi vaikuttaa tunteisiin. Johdon tulee huomata nämä tilanteet ja puuttua niihin. Tunne voi tehdä kehitysehdotuksen antajasta ylimielisen, jolloin henkilö haluaa vain nostaa omaa statustansa tai saada organisaatiossa vallan itselleen. Riskinä on, ettei kehitysidean esittäjä ota muilta vastaan palautetta omasta ideastaan, jolloin hän pitää omaa ideaa juuri oikeana. Pienessä yrityksessä on riski, että johtajat voivat ajatella, ettei henkilöstö halua muutoksia tai ottaa vastuuta. (Nurmi 2012, 126-127.)

Toimiva ja vahva kommunikointi on yksi tärkeimpiä asioita muutoksen keskellä. Viestintää tulee olla koko muutosprosessin ajan. Kun otetaan uusi toimintatapa käyttöön, kuten aloitetoiminta, on silloin yritykseen tulossa uusi tapa toimia. Henkilöstö on aiemmin käyttäytynyt eri tavalla, joten muutoksesta tulee varsinkin alussa tiedottaa henkilöstöä muistutuksena uudesta tavasta toimia. Viestinnälle tulee tehdä oma suunnitelmansa. Viestinnässä tulee huomioida ymmärrettävä kielen käyttö ja annettava esimerkkejä asiasta. Useiden viestintäkanavien käyttö mahdollistaa henkilöstön tavoittamisen. Yhtenäisen tiedotteen voi jakaa kaikkien viestintäkanavien kautta henkilöstölle. Muutoksen kertomisen voi toistaa ja käyttää vuorovaikutusta muutokseen liittyen. Esi-

miehen on tärkeää toimia esimerkkinä muille muutoksen aikana ja selvittää mahdolliset epäselvyydet muutokseen liittyen. (Tiirikainen 2010, 158.)

Muutokset ja kehitys ovat osa jokapäiväistä toimintaa. Muutos ei tule pitää erikoisena tilanteena, vaan yrityksen tulee elää koko ajan muutoksessa. Johdolla tulee olla hallinnassa tulevat muutoshankkeet. Hallinnointiin kuuluu muutostarpeiden havaitseminen ja suunnitelman tekeminen kehitystarpeelle. Johdon tehtävänä on huolehtia koko muutosprosessista siten, että se toteutetaan onnistuneesti. Johdon on huomioitava riskit ja seurata henkilöstön aktiivisuutta. Muutoksessa tulee huomioida myös kaikkien sitoutuminen. Kehityshankkeen tulee olla realistinen ja investoinnit tulee suunnitella tarkasti. Hanke voi vaikuttaa henkilöstön työajassa, resursseissa kuten rahassa. Johdonmukainen hanke oikeanlaisella aikataululla sitouttaa paremmin. Tarkoituksenmukainen aikataulu ei ole liian väljä tai liian tiukka, vaan sopii senhetkiseen resursointiin. (Hannukainen ym. 2006, 194-195.)

Muutoksessa on tärkeää huomioida riskit ja arvioida, missä kohtaa voidaan mahdollisesti epäonnistua. Riskien tunnistamisella varmistetaan, että epävarmuudet saadaan käännyttyä varmuudeksi ja asioista keskustellaan. Riskien tunnistamisessa tärkeää on, etteivät ne muutu vaaroiksi. (Luomala 2008.)

Muutoksen keskellä voi tapahtua muutosvastarintaa, joka johtajan tulee huomioida. Muutosvastarintaa on kolmenlaista: psykodynaamista, systemaattista ja eksistentiaalista. Psykodynaaminen on traumaperäinen reaktio, joka voi johtua siitä, että esimerkiksi muutos ei ole aiemmin onnistunut. Psykodynaamista muutosvastarintaa voi helpottaa antamalla riittävästi tukea ja olemalla esimerkkinä muutoksen keskellä. Systemaattinen muutosvastarinta tapahtuu, kun henkilö tai ryhmä haluaa säilyttää nykytilanteen. Tämä voi näkyä kyynisyytenä muutosta kohtaan. Systemaattista muutosvastarintaa helpottaa muiden henkilöiden näkökulma asiasta eli voi järjestää kokouksia, jossa käsitellään avoimesti tulevaa muutosta. Eksistentiaalista muutosvastarintaa esiintyy, kun muutos on epävarmaa ja kun muutos aiheuttaa ahdistusta. Tällöin voidaan ajatella muutoksen huonoja ja hyviä puolia sekä tehdä kattava suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. (Hannukainen ym. 2006, 198-199.)

Muutosvastarinnan saa käännettyä voimavaraksi. Muutosvastarintaa ei kannata heti poistaa, vaan henkilöstöä tulee kuunnella. Muutosta vastustavalla henkilöllä on mahdollisesti kehitysidea tai jotakin sanottavaa. Tällöin on tärkeää molemmin puolin kuun-

nella erilaiset näkemykset ja saada paras mahdollinen lopputulos. (Borgman & Packalen 2002, 86-87.)

### **3 Ideataulun käyttöönoton prosessi**

#### **3.1 Ideataulu**

Aloitetoiminta käynnistetään, jotta yritys kehittyy eteenpäin ja pysyy mukana muutoksessa. Kehittämistyössä kuunnellaan henkilöstön kehittämissuhteita ja ideoita. Tarkoituksena on, että henkilöstö ja johto saavat yhteisen ja toimivan viestintäkanavan. Kehittämisen tarkoituksena on luoda uusi toimintatapa yritykseen ja tehdä siitä normi yrityksessä. Olen ottanut työhön mukaan koko yrityksen henkilöstön, laaja-alaisen kehitysehdotusten saamiseksi yritykseen. Johtaja haluaa ehdotuksia omalta henkilöstöltä. Tällä hetkellä ehdotukset ovat tulleet asiakkailta liittyen palveluun tai laitteistoon. Aloitetoinnin käyttöönotolla pyritään tehokkaampaan ja nykyaikaisempaan johtamiseen.

Ideataulumenetelmä toimii yhteisenä ilmoitustauluna. Ideataululle kootaan kaikki suunnitteluun liittyvä tieto. Tieto voi olla esitetty sanoina tai kuvina. Tärkeää olisi, että kaikki saisivat vapaasti käyttää ideataulua omien näkemysten kirjaamiseksi muiden näkyville. Ideataulun tarkoitus on, että kehitysideat kehittyvät muiden näkemysten avulla eteenpäin ja sitä kautta idealle löydetään parhain mahdollinen ratkaisu. Ideataulun tarkoituksena on myös toimia kommunikoinnin välineenä organisaatiossa, jossa viestintä on muutoin esimerkiksi vaikeaa tai siihen ei ole varattu tarpeeksi aikaa. (Kenttälä 2009, 37.)

Kun ala on luova ja työntekijät toimivat hyvin itsenäisesti, johtajan on hankalaa tehdä suunnitelmia ja päätöksiä heidän puolestaan (Ekman & AB 2004, 95). Tämän vuoksi pääsin ehdottamaan ideataulun käyttöönottoa, jolloin työntekijät saisivat kertoa ongelmista ja antaisivat yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Ideataululla tarkoitetaan fyysistä taulua, johon henkilöstö voi suoraan kirjoittaa kehitysehdotukset ja ideat.

Ideoita varten varattiin taulu, tussi ja pyyhki. Taulu oli valmistettu materiaalista, joka on helppo puhdistaa ja käyttää uudelleen. Henkilöstö pystyi esittämään taululle anonyymisti omat ehdotuksensa. Tarkoituksena oli saada käytäväkeskustelussa syntyneet ideat ja

ajatukset kaikkien esille. Toivoin ideataulun mahdollistavan avoimen ja läpinäkyvän viestinnän yrityksessä. Tarkoitus oli parantaa yrityksen toimintaa ja työilmapiiriä. Ideataulun tavoitteena oli saada henkilöstö kehittämään yrityksen eri osa-alueita ja mahdollistaa omien näkemysten esille tuonnin. Ideataulu laitettiin kahvihuoneen seinälle. Kuviossa 3 on kuvattu yrityksen kahvihuoneeseen ajateltu ideataulu.



Kuvio 3. Yrityksen taukotila ja ideataulu.

Koska laitoin ideataulun keittiöön mielestäni, oli tärkeää, että keittiö on viihtyisä. Kuvassa keittiö on hieman sotkuinen ja taululla oli joitakin vanhoja merkintöjä. Taulua ei pidetty ajan tasalla, eikä sitä hyödynnetty. Puhuimme henkilöstön kanssa, että keittiö

tulee pitää siistinä ja taulu puhtaana, jotta siellä olisi viihtyisämpää. Siivosimme yhdessä työntekijä Ulmasen kanssa keittiön ja puhdistimme taulun.

Oppimista voidaan harjoittaa keskusteluilla, kun niille varataan aikaa. Epävirallisissa keskusteluissa puhutaan asioista, jotka ovat toiselta jääneet ymmärtämättä. Keskustelusta tulisi tehdä näkyväksi. (Ekman & AB 2004, 84-85.) Tästä syystä päädyin ideataulun menetelmään. On tärkeää, että keskusteluiden kautta syntyneet ajatukset saataisiin näkyviksi ja kaikkien tietoisuuteen.

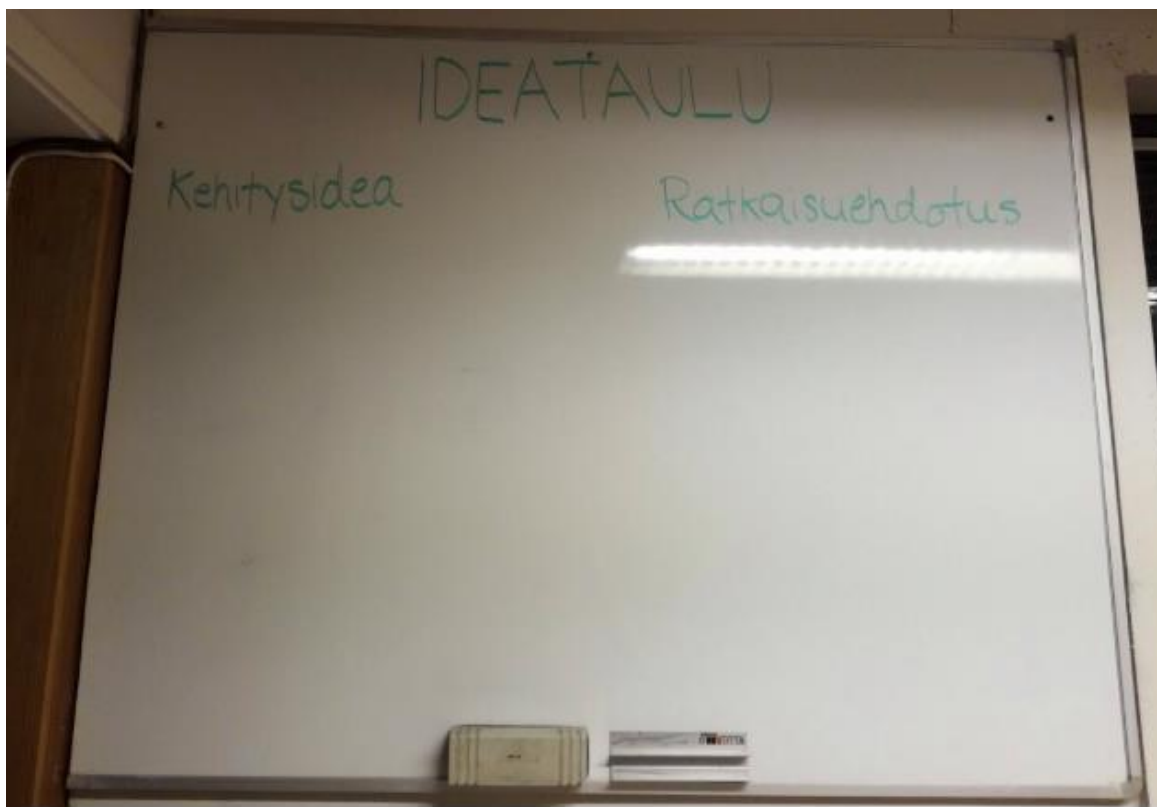
### 3.2 Ideointi ja kehitysehdotukset

Ideointi tulee järjestää niin, että kaikilla on varmasti aikaa osallistua kehittämiseen. Tällä varmistetaan monipuolinen ja kattava ehdotuslista. Lanseeraaminen tulee tapahtua järkevällä ja huolellisesti suunnitellulla tavalla. Lanseeraaminen tapahtuu pitämällä kokous, jossa kerrotaan aloitetoiminnan käyttöönotosta. Halutessaan yritys voi asettaa tavoitteen siitä, kuinka monta aloitetta otetaan vastaan ensimmäiseen aloitekvartaaliin. (Halme 2016.)

Ideointi syntyy usein epävirallisissa keskusteluissa. Yhdessä keskustelemalla ja ratkaisemalla ongelmia muiden kanssa saadaan aikaan luovia ideoita. (Ekman & AB 2004, 94-96.) Epävirallisia keskusteluita käydään käytävillä tai kahvihuoneissa. Tällaisissa keskusteluissa on ongelmana, että tärkeistä asioista puhutaan, mutta niitä ei viedä eteenpäin ja niitä ei kehitetä. Kehittävä keskustelu on tärkeää, sillä usein keskustelu organisaatioon liittyy esimerkiksi esimiehen käytökseen tai muihin sääntöihin yrityksessä. On tärkeää huomioida keskustelu, sillä työntekijät tekevät ison osan päätöksistä työyhteisössä. Työntekijät elävät käsityksessä, että johtajan tulee ottaa vastuu yrityksessä tapahtuvista asioista ja tehdä päätöksiä, ilman tietoa siitä mitä yrityksessä keskustellaan. (Ekman & AB 2004, 13-14.)

Aloitetoiminnan tarkoituksena oli saada henkilöstö mukaan toiminnan kehittämiseen. Työssä haluttiin saada henkilöstön näkökulma työympäristön toimivuudesta. Aloitetoinnoksi oli valittu ideataulumenetelmä. Ideataulun tarkoitus oli antaa kehitysehdotusten esittämiselle ja mahdollisille ratkaisuehdotuksille näkyvyyttä. Ideataulun rakentamiseen otettiin mallia aivoriihi -mallista siten, että ideat ja ehdotukset ovat kaikkien nähtävillä. Näkyvissä olevien ideoiden oli tarkoitus saada muut mukaan kehitykseen ja antamaan jatkokehitysehdotuksia idealle. Kuviossa 4 näkyy, että ideataulu oli rakennettu muutoslaboratorio työvälineen tavalla.





Kuvio 4. Ideataulun raamit.

Henkilöstölle kerrottiin taulun olevan ideataulu, jotta henkilöstö tietäisi ideataulun olevan osa muutoshanketta, josta oli puhuttu jo aiemmin. Henkilöstölle selvitettiin kehitysideakohdan tarkoitus, joka oli yhdistelmä kehitysehdotuksesta tai uudesta ideasta. Kehitysidean vierestä löytyi kohta ”ratkaisuehdotus”, johon henkilöstön toivottiin laittavan ehdotuksensa idean parantamiseksi.

Yleensä ideat syntyvät käytäväkeskustelussa, kun palaverit ovat liian virallisia. Palaverista tulisikin tehdä vapaamuotoisempia ja kuunnella työntekijöitä. Luovimmat ja monipuolisimmat keskustelut ovatkin usein epävirallisia ja tapahtuvat spontaanissa ympäristössä, kuten kahvihuoneissa. (Ekman & AB 2004, 93-94). Tästä syystä ideataulu sijoitettiin kahvihuoneeseen.

Ideointia voi ohjata valitsemalla aihe, josta ideoita toivotaan. Aihe voidaan valita miettimällä, mikä on muuttumassa tai mikä on tärkeintä yrityksessä juuri nyt. Luovaa ideoiden antoa ohjaa usein henkilöiden tausta. Työntekijä voi pitää urheilusta, jolloin hän ehdottaa urheiluun liittyvää ideaa yritykselle. Johtaja voi valita, haluaako ohjata ideoin-

tia vai käyttää työntekijöiden erilaista taustaa esimerkiksi uuden toimintatavan löytämisessä. (Shaw 2016, 2-3.)

Kokouksia tulee kuitenkin järjestää ja niin että mahdollisimman moni pääsee paikalle. Keskustelun tulee olla vuoropuhelua. Osallistujien tulee kuunnella kaikkien ideoita ja keskustella niistä yhdessä, ei kuitenkaan niin, että henkilöstö kilpailee toistensa kanssa. Myös johdon tai esimiehen tulisi osallistua epävirallisiin keskusteluihin saadakseen luottamusta. (Ekman & AB 2004, 118-119.)

Johto ja esimies voi kasvattaa luottamustaan osoittamalla kiinnostusta alaisiin ja tuemalla heitä ideoinnissa sekä työssä. Kun esimies tietää, mitä alaiset ajattelevat työstään, he voivat tällöin yhdessä kehittää työtä. Myös alaisten hyvinvointi on tärkeää ja tästä syystä esimiehen kannattaa aika ajoin esimerkiksi kysyä ”mitä kuuluu?” (Ekman & AB 2004, 119-121.)

Kehitysehdotuksia ja ideoita haettaessa voidaan järjestää SIP eli systemaattinen innovointiprosessi. Tässä prosessissa on suunnitteluvaihe ja luova osio. Molemmat osat pitävät sisällään tärkeitä vaiheita. (Hannukainen ym. 2006, 289-292.) SIP -mallia pyritään hyödyntämään jatkossa kaikissa yrityksessä käydyissä keskusteluissa henkilöstön kanssa.



Kuvio 5. Systemaattisen innovointiprosessin eteneminen (Hannukainen & Slotte & Kilpi & Nikiforow 2006, 299).

Kuviossa 5 on esitetty SIP prosessin kulku. SIP aloitetaan suunnitteluvaiheella, johon kuuluu tartu tilaisuuteen hetki. Prosessi aloitetaan, mikäli yrityksessä on havaittu ongelmia, joihin halutaan ratkaisu. Alussa on tärkeää selvittää ongelmakohdat kysymyksillä, mikä on huonosti ja mikä ei toimi. Tässä suunnitteluvaiheessa käydään samalla läpi nykytilanne. (Hannukainen ym. 2006, 299-300.) Ideoiden keräämisen jälkeen on tärkeää keskittyä avoimeen keskusteluun, jotta kehittämistä tapahtuu monesta eri näkökulmasta. Keskustelun kautta idea kehittyy usein laadukkaammaksi. (Halme 2016.)

Kun tilanne on selvinnyt, voidaan muodostaa ryhmä niistä, jotka osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Ryhmälle valitaan vetäjä, jolla on ihmistuntemusta. Ryhmä valitaan henkilöistä, joilla on aikaa, motivaatiota ja kykyä toimia muiden kanssa luontevasti. Ryhmä valitsee itselleen työkalut, joita tarvitsee prosessissa. Varsinkin viestintätyökalun suunnittelu on tärkeää. On syytä varmistaa kaikkien osaaminen ja pääsy valitun työkalun käyttämiseen. Lisäksi ryhmä voi tutustua uusiin viestintäkanaviin ja tapoihin. (Hannukainen ym. 2006, 300-301.)

Näiden jälkeen kaikille ryhmäläisille valitaan roolit ja vastuut. Vetäjä voi määrittellä millaisia rooleja tarvitaan. Kokouksissa tulee ainakin olla henkilö, joka tietää ongelman taustan ja osaa kertoa siitä tarkemmin muille. Lisäksi tarvitaan kirjuri, joka tekee muistiinpanot kokouksista. Kun vastuut on jaettu, voidaan siirtyä suunnittelemaan ehdotuksen toteutumista. (Hannukainen ym. 2006, 301.)

Tiiminvetäjän tulee järjestää kokoukset suunnittelua varten ja varmistaa että kaikilla on ollut riittävästi aikaa suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa tulee taata ryhmän työrauha ilman keskeytyksiä. Suunnittelun edetessä hankitaan resurssit ja sitoudutaan muutokseen. Tiiminvetäjä huolehtii sitouttamisesta ja kannustaa muita jäseniä. Kannustavaa toimintaa on tilanteesta tiedottaminen, tavoitteiden määrittely ja odotukset prosessin toteutumisesta. Sitouttamista on myös kehitysehdotusten kerääminen jatkoa varten. (Hannukainen ym. 2006, 302.)

Luovan osion avauksen alkuvaiheessa etsitään vaihtoehtoja, joista keskustellaan. Vaihtoehtoja ehdotuksen ratkaisemista varten tulee saada mahdollisimman paljon. Luovassa osiossa suositellaan alle kymmenen henkilön ryhmäkokoa. Ideoita voidaan kerätä paperille. Ideoita voi syntyä samaan aikaan useita tai välillä voi olla hiljaisempaa. Ryhmää voi pitkissä hiljaisissa jaksoissa aktivoida kysymällä näkökulmaa asiaan

tai tehdä tarkentavia kysymyksiä kehitysehdotuksista tai ideoista. (Hannukainen ym. 2006, 302-304.)

Vaihtoehtojen löytämisen jälkeen jäsenellään ajatukset ja analysoidaan vaihtoehdot. Jäsentelyssä käydään läpi kaikki prosessin aikana tulleet vaihtoehdot. Tämän jälkeen tarkastellaan vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet, sekä yhdistellään samankaltaiset ehdotukset. Viimeinen vaihe on luovan vaiheen lopetusosuus, jossa valitaan toteuttamiskelpoinen idea. (Hannukainen ym. 2006, 304-306.)

Lopputuloksessa on tärkeintä se, että päätös on tehty yhdessä. Parhain vaihtoehto valitaan miettimällä mikä ehdotuksista todennäköisesti auttaa ongelman ratkaisussa. Ehdotuksen toteuttavuuden arvioinnissa pitää myös ottaa huomioon toteutettavuuden helppous ja budjetti. Ratkaisun ei tule olla väliaikainen, vaan sellainen, että ongelma saadaan pysyvästi ratkaistua. Päätöksen jälkeen henkilöstölle tulee tiedottaa muutoksesta. (Hannukainen ym. 2006, 307-311.) Borgmanin ja Packalen mielestä kehitysehdotukset tulisi käsitellä näkyvästi. Kun toiminta on avointa, se luo lisää uskottavuutta toiminnan kehittämiseksi. Kehitysehdotuksien vaikutuksista tulee samalla keskustella. (Borgman & Packalen 2002, 22-23.)

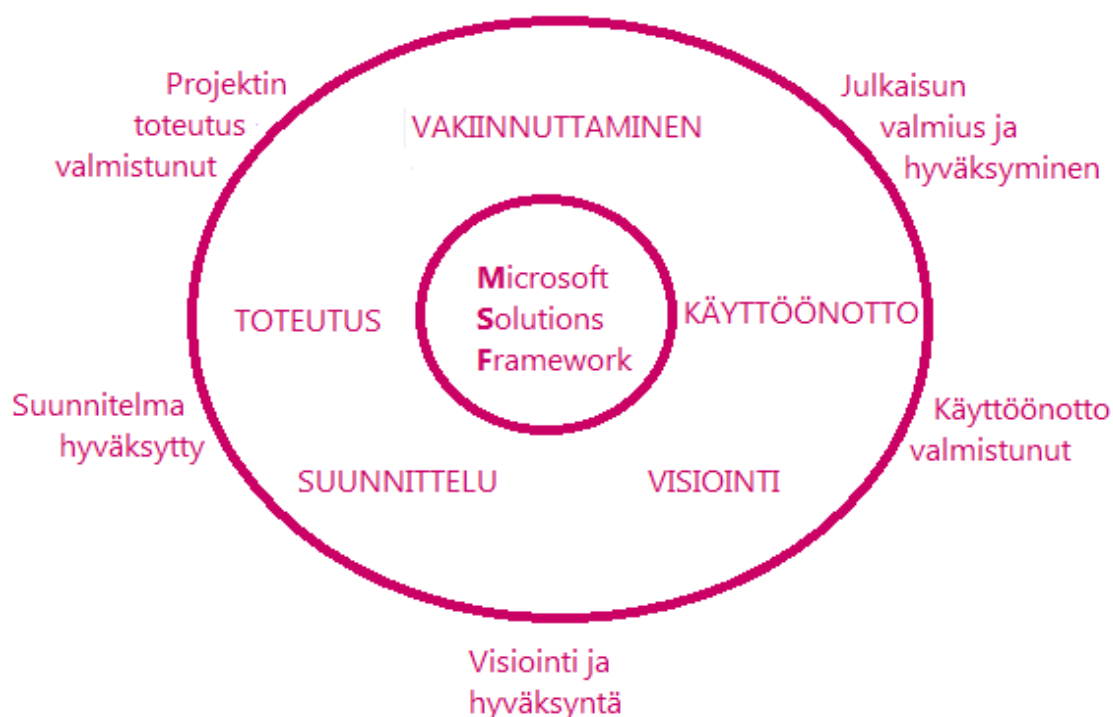
Parhaimman kehitysehdotuksen tai idean antanut henkilö mahdollisesti palkitaan. Johtaja valitsee palkitsemisen tavan ja päivän. Viimeistään palkitsemisen vaiheessa tulee ilmi kehitysehdotuksen antaja, mikäli hän näin haluaa. Toiveena on, että johtaja palkitsee henkilöstönsä ja näin ollen ideataulumenetelmä saisi jatkuvuutta organisaatiossa.

Vaihtoehtojen hakuvaiheessa ehdotin yrityksen henkilöstölle, että he kommunikoisivat toistensa kanssa. Keskustelun avulla oli tarkoitus saada tietoa, mitä mieltä henkilöstö on yrityksestä ja työilmapiiristä. Keskustelun tarkoituksena oli löytää mahdollisia yrityksessä olevia ongelmakohtia.

Annoin lukemaani materiaalia kohdeyrityksen johtajalle. Tavoitteena oli, että johtaja tutustuisi aloitetoimintaan tarkemmin. Pidin tärkeänä, että johtaja oli mukana muutoksessa. Johtajan tuleekin tuntee aloitetoiminnan prosessin eri vaiheet, jotta hän osaisi johdatella kehitystä oikeaan suuntaan ja saisi vakinaistettua ideataulun osaksi yrityksen arkea.

### 3.3 Muutoksen toteutus

Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, on tärkeää, että henkilöstö tietää muutoksen syyt ja tavoitteet. Muutoksessa on hyvä keskittyä myös koko organisaation toimivuuteen. On tärkeää, että koko muutosprosessissa päämäärä on selvä. Muutos on prosessinomaista toimintaa. Muutoksen toteutukseen lähdetessä tulee olla hyvä muutossuunnitelma. Suunnitelman tulee sisältää muutoksen keskeiset toimenpiteet, prosessin tekijät ja aikataulun. Myös koko muutosprosessin ajan tulee ottaa huomioon henkilöstö, sillä huomiointi vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen. Jotta muutos saadaan vietyä läpi parhaalla mahdollisella tavalla, on hyvä tehdä muutossuunnitelma esimerkiksi käyttämällä jotakin mallia. (Luomala 2008, 3-13.) Muutoksen toteuttamiseen on erilaisia malleja. Tiirikainen (2010, 155) ehdottaa muutoksen rinnalle esimerkiksi MSF ja PRINCE2 -mallia.



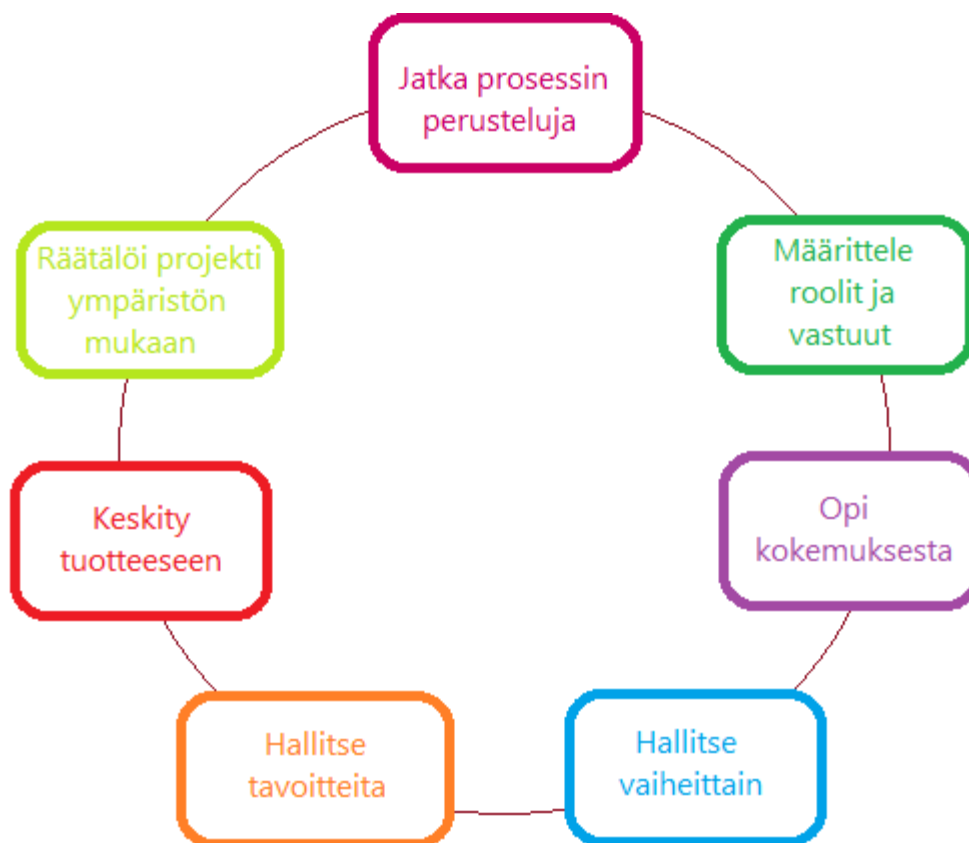
Kuvio 6. MSF muutoksen läpivienti -malli (Microsoft MSF 2015).

Kuviossa 6 näkyy Microsoftin MSF -mallin muutoksen vaiheet. Vaihteita ovat: visiointi, suunnittelu, toteutus, vakiinnuttaminen ja käyttöönotto. (Tiirikainen 2010, 155.) Micro-

soft esittelee MSF -mallin sisällön syvemmin. Uloimmassa ympyrän kohdassa syvennyttään tehtäviin: Visiointi ja hyväksyntä, Suunnitelma hyväksytty, projektin toteutus valmistunut, julkaisun valmius ja hyväksyminen sekä käyttöönotto valmistunut. (Microsoft 2005.)

MSF -mallin periaatteena on avoin viestintä koko projektin ajan. Tarkoituksena on estää väärinkäsitykset. MSF:n tavoitteena on saada henkilöstö visioimaan yhdessä ja sitä kautta luoda yhteinen ymmärrys muutoksen suunnasta. Henkilöstö yhdessä valitsee jäsenet, jotka ottavat vastuun projektista. (Microsoft 2005.) Projektiin on hyvä valita toteuttajiksi jäsen, joka on ehdotuksen antanut (Halme 2016). Valitut henkilöt hyväksyvät päätöksen ja sitoutuvat noudattamaan määrättyä aikataulua. On tärkeää, että vastuu on jaettu ja henkilöstö yhdessä on päättänyt prosessin kulun niin, että ongelman tullessa eteen ei syyllistetä yhtä henkilöä. MSF -malli pyrkii tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Lisäarvon merkitystä voidaan tarkastella vasta sitten, kun muutos on toimeenpanttu. Koko prosessin ajan yrityksen tulee olla valmiina muutoksille ja kulttuurin on oltava ketterä, hallitsemaan muita prosessin tuomia muutoksia. Samalla yrityksen täytyy panostaa laatuun, eikä toimia liian hätiköidysti. Kaikki muutoksen aikana opittu on hyvä kirjata ylös ja kertoa siitä muille. Näin saadaan jatkossa parhaat käytännöt seuraaviinkin projekteihin. (Microsoft 2005.)

Organisaatiossa oli puutteita kommunikoinnissa ja muutosprosessi oli myös uusi asia. Tästä syystä pidin tärkeänä toimia aluksi mallien mukaisesti, jonka jälkeen niitä omanlaisekseen. Microsoftin MSF -mallia pyrittiin käyttämään kaikissa yhteisissä keskusteluissa. Tärkeimpänä keskustelunaiheena oli parhaimman kehitysidean valitseminen. Henkilöstölle kerrottiin päätöksen olevan yhteinen, jolloin kehitysidean antaja ei ole vastuussa yksin idean toimivuudesta. Myös ratkaisuehdotusten hakemisessa tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa yritykselle. Toinen malli, josta otetaan yhteisiin keskusteluihin mallia, oli PRINCE2.



Kuvio 7. The seven principles of PRINCE2 (Knowledge tree 2015).

Kuviossa 7 on esitetty PRINCE2 -malli. PRINCE2 -mallissa on seitsemän eri kohtaa, jotka pitäisi ottaa huomioon muutosprosessin aikana. Kun muutosta tehdään, tulee PRINCE2 -mallin mukaan määrittellä roolit ja vastuut. Mikäli yrityksellä on aiempaa kokemusta kehittämistoiminnasta, kokemukset voi jakaa. Myös prosessin aikana on hyvä tehdä huomioita aiemmasta kokemuksesta ja oppia niistä seuraavaa projektia varten. Prosessille tarvitaan suunnitelma, jotta prosessia voidaan hallita ja edetä vaiheiden ja tavoitteiden mukaisesti. Prosessissa tulee keskittyä tuotteeseen eli siihen, mitä ollaan kehittämässä. On tärkeää räätälöidä projekti toimintaympäristön mukaisesti eli katsoa, että resursseja on tarpeeksi suunnitelman toteuttamiseksi. Prosessin perusteluja tulisi jatkaa ja saada se vakinaistettua osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Teemojen tarkoituksena on auttaa organisaationa projektinhallinnassa. (Knowledge Tree 2015.)

Pidin tärkeänä ottaa mallia eri projektinhallintamalleista, jotta kohdeyritys saisi valittua itselleen sopivimman. Muutosprojektiin osallistuminen oli kohdeyritykselle uusi asia ja uskon, että he tarvitsivat sen toteuttamiseen neuvoja.

Projektinomainen työskentely muutoksen läpiviemisessä on parhain vaihtoehto. Henkilöstö otetaan mukaan, ja varsinkin ne ihmiset joihin muutos vaikuttaa. Muutoksen läpiviemiselle valitaan sopivat henkilöt toteutukseen. Suunnitelma tulee laatia niin, että jokaisessa prosessin kohdassa on tavoite. On siis tärkeää määritellä, mitä pitää saada valmiiksi ja missä ajassa. (Hannukainen ym. 2006, 196.)

Muutoshankkeen toteuttaminen vaatii suunnittelua. Johtaja ja esimies näyttävät mallia henkilöstölle. Johtajan vastuulla on tehdä muutoksia koskevat päätökset, miettiä riskit ja tulevat mahdollisuudet. Johdon on oltava mukana prosessissa suunnittelusta seurantaan saakka. Johto myös auttaa resurssien hallinnoinnissa. (Hannukainen ym. 2006, 195-196.)

Muutoksista oppiminen on prosessin loppuvaihe. On tärkeää pysähtyä arvioimaan, ollaanko saavutettu se, mitä tavoiteltiin. Onko jokin asia muutoksessa mennyt pieleen? Kun ongelmat on havaittu, voidaan mahdollista jatkoa varten ottaa huomioon ongelmat uutta muutosta tehdessä. Lisäksi on hyvä miettiä jatkoa ajatellen, missä kohdissa muutos onnistui. Johtajan on tärkeää havainnoida henkilöstön tunnelmia muutoksen aikana ja myös muutoksen jälkeen. Veikö muutos esimerkiksi enemmän aikaa henkilöstöltä ja kuormittiko se heidän työtään? On hyvä huomioida muutoksen aikana tapahtuneet muutokset, jotta tiedetään, kuinka voidaan kehittyä muutoksen saralla tulevaisuudessa. (Hannukainen ym. 2006, 195-197.)

### 3.4 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys

Henkilöstön on hankalaa suhtautua tuntemattomaan muutokseen. Siksi yrityksen viestintä on oleellinen osa muutoksen läpivientiä. (Nurmi 2012, 139). Yrityksen johtajan mukaan yrityksessä ei anneta riittävästi palautetta opettavaisella tavalla. Yrityksellä ei ole yhteistä viestintäkanavaa, jolloin kommunikaatio jää vähäiseksi. Palavereja pidetään, mutta niissä ei ole selkeää agenda. (Heininen 2016.)

Tiedonkulun avoimuus on tärkeää, kun tehdään kehittämistoimintaa. Kun yksi henkilö tiedottaa koko organisaatiota, saadaan kaikille sama tieto ja tiedon oikeellisuus säilyy paremmin. Mikäli tuntuu, että johdolle tiedottamista tapahtuu enemmän, tulee kiinnittää silloin huomioita henkilöstölle tiedottamiseen. Tiedottaminen tulee suunnata myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Borgman & Packalen 2002, 23.)



Vuorovaikutus vaikuttaa työn laatuun. Mikäli vuorovaikutus ei toimi, voi jokin kohta kehittämisprosessi epäonnistua. Vuorovaikutuksen toimivuudesta pitää erityisesti huolehtia kehitysprosessin keskellä. Tiimityö on yleistymässä ja yhdessä tekeminen vaatii vuorovaikutusta, jotta pysytään ajan tasalla prosessin etenemisestä. Hyvään vuorovaikutukseen ja viestintään tarvitaan järjestelmällisyyttä. Muutosprosessissa tulee valita, kuka hoitaa tietystä osuudesta tiedottamisen. Viestinnän järjestelmällisyyttä voi suunnitella siten, että johtaja on mukana tärkeimmissä toiminnoissa. Toimintoja, joissa johtajan on ehdottomasti oltava mukana, on muun muassa päätöksien teko. Johtajan tulee varmistaa tiimin yhteishenki ja tukea sen toimintaa. Tiimin toiminnassa huomioidaan tiimin oma vuorovaikutuksen taito, sillä tiimi hoitaa koko organisaation viestintää. (Hannukainen ym. 2006, 243-244.)

Tiimeissä ja ryhmissä on tärkeää käydä asioita läpi yhdessä ennen työn varsinaista aloittamista. Tiimeissä pitää käydä läpi vastualueet, sillä muutos tai uusi toimintatapa tulee viedä loppuun menestyksekkäästi. Tiimillä pitää olla yhteinen päämäärä. Tiimi tekee yhteisen aikataulun. Joskus aikataulua täytyy muuttaa realistiseksi kesken projektin. Ryhmänjäsenten kannattaa keskustella myös omista odotuksistaan, eikä pelkää johtajan odotuksista. Näin ryhmä voi samalla rakentaa itselleen yhteiset odotukset. Ryhmän johtajan on hyvä ottaa huomioon ja tutustua samalla ryhmäläisiin ja tehdä heidän odotuksistaan muistiinpanoja jatkoa varten. (Shaw 2016, 170-171.)

Kun kehitysehdotuksia ja ideoita kerätään, on tärkeää kuunnella henkilöstöä. Muiden mielipiteitä ei pidä heti verrata omiin mielipiteisiin. Kuuntelemiseen sisältyy erilaisia tapoja. Jotta ymmärretään yhdessä, tulee aluksi kuunnella ehdotus tai idea. Tämän jälkeen tarkastetaan mielipide myös toisesta näkökulmasta ja asemasta. Aina johtajan tai työntekijän näkökulma ei ole oikea. Näkemyksistä tulee keskustella avoimesti. Näkemyksiä on erilaisia ja kaikki näkökulmat pitää huomioida ja puhua omista kokemuksista. Keskustelussa on hyvä puhua myös tunteista, sillä usein ne jäävät kertomatta ja purkautuvat myöhemmin. Toisen mielipidettä voi kommentoida, mutta ei pidä arvostella. On hyvä, että yrittää ajatella toisen henkilön näkökulmasta asiaa ja arvostaa toisen kertomaa kokemusta. Näkemyksiä voi myös tutkia ennen kommentointia. Kun kuunteleminen on onnistunut, pystytään ajattelemaan yhdessä tulevaa muutosta ja näkökulmia siihen liittyen. (Hannukainen ym. 2006, 284-289.)

Kehitysehdotukset ja ideat saadaan osallistumalla kokoukseen, jossa ne käydään läpi. Noin tunnin mittainen kokous on sopivan pituinen. Kokousta varten voi tuolit asetella ympyrän muotoon. Kokouksen muodolla on väliä. Ympyrässä istuminen kertoo tasa-arvosta, ja tällöin kukaan ei ole pöydän päässä. Johtaja antaa esimerkkiä sulkemalla puhelimen ja olemalla oikeasi läsnä tilanteessa. (Hannukainen ym. 2006, 293.)

Kehitystiimin vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä asioista prosessin onnistumisessa. Vuorovaikutukseen voidaan vaikuttaa. Tiimin tulee hoitaa toimivan vuorovaikutuksen suunnittelu tekemisen, reflektion ja tulkinnan avulla. Aluksi tiimi suunnittelee yhdessä kaiken prosessiin liittyvän. Tiimin jäsenten tulee olla samaa mieltä päätöksistä ja saada perustelut päätöksille. Tiimin jäsenten tulee sitoutua hoitamaan tehtävänsä. Jokainen hoitaa osuutensa viestinnästä, mikäli prosessiin on tullut muutoksia tai jonkinlaisia esteitä. Reflektiossa kaikki osallistuvat keskusteluun ja ajatusten jakamiseen. Tässä kohdassa on hyvä myös arvioida, miten prosessi ja vuorovaikutus on toiminut. Lopuksi hoidetaan tulkinta, jossa kerrotaan omia kokemuksia ja ollaan avoimia muutoksen tuomista asioista. Tulkinta –kohdassa usein syntyy yhteinen näkemys toimintatavasta ja ajatus siitä, että muutos on jatkossa osa työ- ja kulttuuria. Jotta viestintä ja keskustelut etenisivät luontevasti, voidaan ennen prosessia käydä yleinen keskustelu dialogin kulusta. (Hannukainen ym. 2006, 293.)

Hyvässä vuorovaikutuksessa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Hyvään vuorovaikutukseen voi soveltaa Demokraattisen dialogin sääntöjä. Dialogin avulla pyritään kehittämistoimintaan, jossa kaikki ovat tasavertaisia. Demokraattinen dialogi sisältää itsessään 13. kohtaa. Dialogin tarkoittaa ajatusten vaihtamista. Muutoksessa mukana oleva henkilö tulee pitää prosessissa mukana ja antaa hänelle mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. Kaikkien mukana olevien tulee olla aktiivisia ja kertoa oma näkemys asiasta ja antaa myös muiden kertoa omansa. Koko keskustelun ajan tulee muistaa tasavertaisuus. (Borgman & Packalen 2002, 87-88.)

Henkilöillä, jotka osallistuvat muutokseen, on hyvä olla jonkinlaista työkokemusta muutosta koskevista tehtävistä. Jokaisen osallistujan kokemus ja näkemys on oikeutettu. Keskustelussa tulee varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan. Keskusteluun liittyvät väittelyt on otettava huomioon, eikä keskustelua pidä lopettaa. Sujuvuuden takaamiseksi keskustelu tulisi käydä suullisesti. Osallistujien pitää ymmärtää, ettei oma perustelu ole aina paras. Lisäksi on kuunneltava kaikkien mielipiteitä, vaikka ei niistä

pitäisikään. Dialogin tarkoituksena on saada aikaan päätöksiä muutoksen toteuttamiseksi. (Borgman & Packalen 2002, 87-88.)

### 3.5 Sitoutuminen kehitykseen

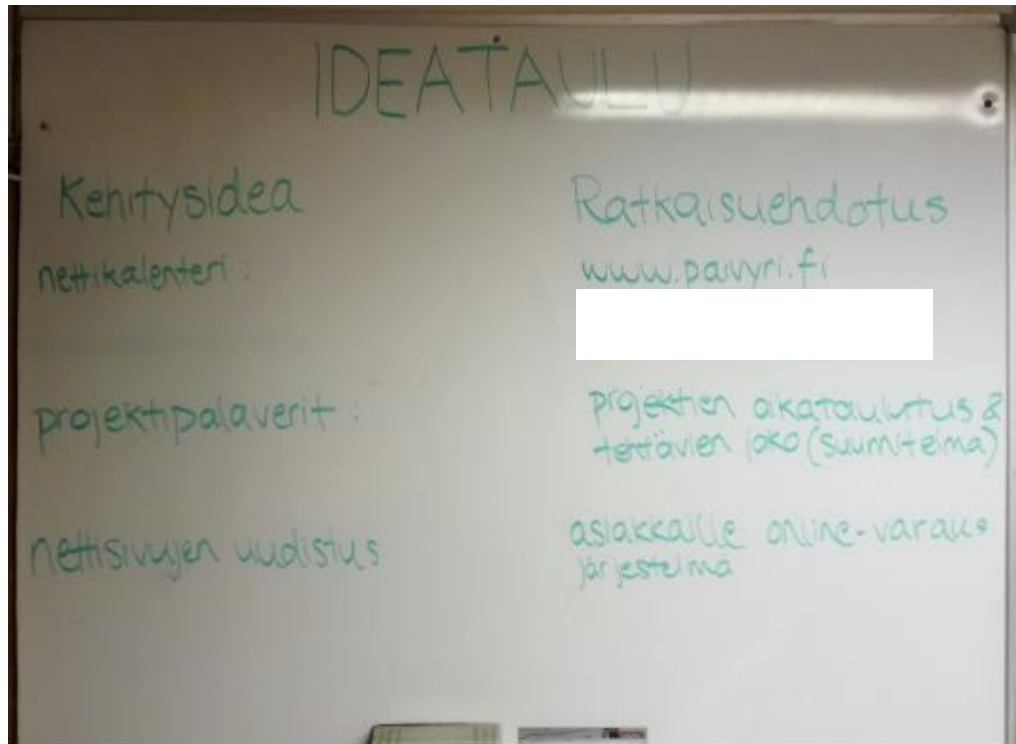
Kehitykseen sitoutuminen lähtee johdosta eikä sitoutumisen vastuuta voi siirtää henkilöstölle (Borgman & Packalen 2002, 31). Henkilöstö tulee sitouttaa kehitysehdotuksen tai idean tuomaan muutokseen. Mikäli johto ei näytä olevan sitoutunut, laantuu samalla henkilöstön innostuneisuus. Muutos saadaan elämään tai kuolemaan johdon mukana. Sitoutuneisuuteen voidaan ohjata. Sitoutuneisuus vaatii kommunikointia henkilöstön, kehittäjän ja johdon välillä. Muutoksen ymmärtämiselle tulee antaa riittävästi aikaa. Henkilöstöä tulee tiedottaa, miksi muutosta toteutetaan. Muutoksen tulee olla läpinäkyvää. Hyvä suunnitelma on selkeä ja siinä voi kertoa onnistumisen mahdollisuuksista, mikä lisää sitoutuneisuutta. (Nurmi 2012, 138-140.)

Aloitetoiminnan prosessiin sisältyy henkilöstön aktiivisuuden seuranta. Aktiivisuutta seuraan taululle tulleiden kehitysehdotuksen ja ideoiden määrällä. Mitä enemmän ehdotuksia ja ratkaisuja ehdotuksiin saadaan, sitä monipuolisempia näkökulmia tavoitetaan. Sitoutuneisuuden tavoitteena on saada henkilöstö mukaan uudistamiseen ja antamaan palautetta.

Ideataulun tekeminen sai heti aikaan keskustelua henkilöstön kesken yrityksen tilanteesta. Osa henkilökunnasta tuli välittömästi antamaan kehitysehdotuksia ja ideoita, kun olin laittanut ideataulun kahvihuoneeseen. Heräsi heti jatkokysymyksiä, kuten miten ehdotukset toteutetaan ja milloin. Kun tein taulun, sen jatkosta olisi pitänyt puhua Heinisen kanssa, sillä en osannut vastata kaikkiin kysymyksiin. Ideataululle olisi pitänyt tehdä alustava aikataulutus ja suunnitelma.

Työssä oli huomioitu osan henkilöstöä olevan Lapissa aloitetoiminnan käyttöönoton aikaan. Kehitysehdotuksia sai lähettää myös suoraan minulle sähköpostiin, josta kirjasin kehitysehdotukset taululle. Tällä tavalla on tarkoitus saada kaikki mukaan kehitykseen ja uuden toimintamallin käyttöönottoon. Ehdotuksen pystyi tekemään nimettömänä ja myös ideataulu on suunniteltu sen mukaisesti. Tarkoituksena oli, ettei henkilöstölle synny painetta kehitysehdotuksen antamisesta.

Kehitysehdotuksen käyttöönotosta ilmoitettiin tiedotteella. Tiedote päätettiin laittaa sähköisessä muodossa. Kuva tiedotteesta liitteenä 1. Kehitysehdotusten keräämiseen ideatauluun annettiin aikaa kolme kuukautta. Kuviossa 8 on henkilöstön antamat kehitysideat ja ratkaisuehdotukset, jotka tulivat, samana päivänä, kun ideataulu otettiin käyttöön.



Kuvio 8. Ideataulu kehitysehdotuksineen.

Kuviossa 8 näkyy henkilöstön antamia kehitysehdotuksia ja niihin tulleita ratkaisuehdotuksia. Ensimmäisenä kirjattiin nettikalenterin luominen. Nettikalenterille oli tehty paikka ja laitettu tunnukset ratkaisuehdotuksen kohdalle. Ratkaisuehdotusta ja nettikalenteri ehdotusta ei ole poistettu, sillä osa henkilöstöstä on Lapissa ja he eivät välttämättä ole tietoisia uudesta kalenterin toimintatavasta. Henkilöstö antoi kehitysehdotuksia myös esimerkiksi etukäteen sovituista palaverien järjestämisistä, mikä liittyi jo aiemmin puhuttuun viestinnän ongelmaan. Projektipalaverien ratkaisuehdotuksiin oli kirjattu toive projektien agendasta. Henkilöstön mukaan projekteissa tulee käsitellä projektien aikatauluja ja jakaa selkeät roolit projekteissa sekä luoda suunnitelma projekteille. Ideatauluun oli mietitty kehitysideoita myös asiakkaiden näkökulmasta. Henkilökunta oli antanut idean nettisivujen uudistuksesta siten, että asiakkaat pystyisivät varaamaan välineitä online -järjestelmän kautta.

Kehitysehdotuksien tullessa, ymmärsin, että en pysty viemään kaikkia ideoita ja ehdotuksia eteenpäin tai korjaamaan niitä. Minulla ei ole tarpeeksi näkemystä kohdeyrityksen korjauspuolen työn kulusta, joten en pysty välttämättä löytämään parhaita tapaa ratkaista kehitysehdotusta. Lisäksi kaikkien ehdotusten läpivieminen vie oman aikansa. Ideoita ja kehityskohteita organisaatiosta löytyi jo pelkällä keskustelulla. Opinnäytetyö keskittyi tässä vaiheessa kehitysehdotuksien ja ideoiden keräämiseen. Lisäksi ongelmana yrityksessä oli henkilöstön ja johdon välinen viestintä ja se, että ehdotukset unohtuivat. Tekemäni aiempi taustatiedon haku yrityksestä auttoi minua löytämään oikean tavan kehittää yritystä. Ehdotusten määrä ja viestintä ongelman ratkaisuna näin ideataulun, johon ehdotukset voidaan kerätä yhteen. Kun kehitysehdotukset ovat kirjattuna, ne jäävät talteen ja avoimiksi.

Mikäli ratkaisuehdotuksia on vaikea löytää, voi käyttää hyödyksi Tiirikaisen (2010, 173) ongelmanratkaisun vaihe -mallia. Mallissa on ongelmanratkaisuun liittyviä eri vaiheita.

Ongelmanratkaisu vaihe	Vaiheen tulokset
1.Määrittele ongelma	Mitä tulee parantaa? Miten nykyisin toimitaan? Mistä tietää onnistumisen?
2.Analysoi perussyyt	Mahdolliset syyt? Todennäköiset syyt?
3.Kehitä ratkaisut	Mitä voidaan tehdä? Mitä tällä hetkellä tehdään?
4.suunnittele ja toteuta	Miten valmistelu tapahtuu? Miten toteutetaan?
5.Mittaa jatkuvasti	Toimiiko muutos? Millaisia tuloksia on saatu?
6.Valmista pysyvyys	Onko muutos pysyvä? Mitä prosessista on opittu?

Kuvio 9. Tiimeille tarkoitettu ongelmanratkaisumalli (Tiirikainen 2010, 173).

Kuviossa 9 on esitetty Tiirikaisen ongelmaratkaisumalli. Mallissa keskitytään vaiheisiin ja syvennytään niihin. Ongelmaratkaisuvaiheita on kuusi: määrittele ongelma, analysoi perussyyt, kehitä ratkaisut, suunnittele ja toteuta, mittaa jatkuvasti ja valmista pysyvyys. Jokaisessa vaiheessa käydään läpi vaiheen tuloksia erilaisten kysymysten avulla. (Tiirikainen 2010, 173.) Jotta uudesta toimintatavasta saadaan toimiva, on tärkeää

saada tietoa sen toimivuudesta. Aloitetoiminnasta on tärkeää tehdä jatkoehdotuksia ja jälkikatselmus toteutuneesta aloitteesta. Tietoa voi saada jälkikatselmusmallin avulla eli after action review, AAR -mallilla. Mallia voi hyödyntää eri projektien loppuvaiheissa. Jälkikatselmukseen voi osallistua kaikki muutoksessa mukana olleet henkilöt. Jälkikatselmus sisältää neljä eri vaihetta: mitä tapahtui, mikä meni oikein, mikä väärin ja mitä prosessista on opittu? (Hannukainen ym. 2006, 320.)

## 4 Johtopäätökset

### 4.1 Viestinnän toimivuus

Yrityksen viestinnässä oli haasteita, joten yhtenä projektin tarkoituksena oli aloitetoiminnan avulla luoda yhteishenkeä organisaatioon ja samalla saada yhteinen viestintäkanava. Ideoita syntyi, vaikka osa henkilöstöä oli Lapissa tai lomilla. Viestintäkanavaksi valikoitui ideataulu, joka laitettiin yrityksen kahvihuoneen seinälle. Kiinnostus heräsi heti ja ideataulun täyttyminen näytti jo hyvältä heti alkuunsa. Yhteishenkeä löytyi kahvihuoneesta, kun henkilöstö jutteli toistensa kanssa.

Viestinnän toimivuuden parantamisen tavoite oli selkeä ja ideataulumenetelmä juuri sopiva kohdeyritykselle. Tavoitetta oli mahdollisuus seurata kehitysideoiden määrällä. Määrä yllätti positiivisella tavalla. Kehitysehdotuksia tuli neljä kappaletta heti ensimmäisenä päivänä ja ratkaisuehdotuksia on tullut lisää. Kehitysideat myös herättivät keskustelun, kun kävin paikalla kyselemässä kuulumisia. Viestinnässä onnistuttiin aktiivisen toiminnan avulla. Henkilökunta myös selvästi halusi vaikuttaa organisaatioon ja parantaa sen toimivuutta.

Epäonnistuminen tapahtui siinä kohtaan, kun ei oltu ennen ideataulun julkistamista päätetty jatkotoimenpiteiden tarkasta aikataulusta ja siitä, kuinka kehitysidean kanssa edetään. Kun ideataulu laitettiin kahvihuoneeseen, nousi esiin kysymyksiä kuten, kuinka kehitysideat toimivat, milloin ideat käsitellään, valitaanko vain yksi idea. En osannut vastata kysymyksiin. Tässä kohtaa oli jo tullut ensimmäinen viestinnässä tapahtunut katkos. Emme olleet puhuneet projektin kulusta johdon kanssa sen tarkemmin, kuin että lähetän materiaalia keskusteluiden ja aloitetoimintaprosessin kulusta.

Ennen muutoksen julkistamista tulisi siis tehdä selkeä ja tarkka suunnitelma, eikä vain lähteä toteuttamaan. Aikataulua voi matkan varrella muuttaa, kunhan perustele syyt. Esimerkiksi ideataulun ensimmäiselle kokoukselle olevaa päivämäärää olisi ollut mahdollisuus siirtää, koska osa henkilöstöä oli Levillä.

#### 4.2 Aloitetoiminnan lanseeraus

Uusi toimintatapa testattiin ennen käyttöönottoa. Testaus lähti keskustelutasolta eteenpäin nopeasti. Kysyin muutamalta henkilöstön edustajalta, mitä voisi muuttaa organisaatiossa. Sain vastaukseksi viestinnän olevan ongelma. Viestintä on suuri osa-alue, mutta muutaman tarkentavan kysymyksen jälkeen sain vastaukseksi esimerkiksi kalenterin toimimattomuuden. Varaukset piti laittaa fyysisesti kirjakalenteriin, joka sijaitsi työpaikalla Helsingissä. Henkilöstön mielestä oli vaikeaa tarkastaa saaren varaustilanne. Jos henkilöstö ei saanut kiinni ketään yrityksestä, joka voisi tarkistaa kalenterin, ei tietoa silloin saanut asiakkaalle. Ylimääräinen epätietoisuus turhautti alaisia. Johdolta tuli lupa tehdä yritykselle yhteinen kalenteri, jota pystyy käyttämään internetin avulla. Kävin läpi erilaisia internetkalentereita. Valitsin päivyriin, joka löytyy sivulta [www.paivyri.fi](http://www.paivyri.fi). Päivyriin tein kaikille yhteiset käyttäjätunnukset ja salasanat.

Halusin testauksella varmistaa, tuleeko ehdotuksia ideataululle ja kuinka aktiivista henkilöstö on. Testauksella oli tarkoituksena myös todistaa työntekijöille, että uusi toimintatapa eli muutosehdotukset otetaan tosissaan ja niihin puututaan. Halusin todistukseni lisäävän kehitysehdotusten esille tuomista taululle, eikä vain puheen tasolla.

Hyvässä aloitetoiminnassa otetaan henkilöstö mukaan toimintaan. Tämä aloitetoiminta toteutettiin ideataulun avulla. Ideataulussa henkilöstö sai antaa vapaasti kehitysideoitaa ja ratkaisuehdotuksiaan, jotka käytiin myöhemmin yhdessä läpi. Myös kehitysideat olivat koko prosessin ajan näkyvissä ja niihin voidaan palata. Aivoriihen avulla saatiin henkilöstö mukaan. Tällä haluttiin saada henkilöstön mielipide asioista, joten lanseeraustilaisuus onnistui ja ylitti odotukset.

Lanseerauksen aikaan olisi ollut tärkeää, että johto olisi ollut paikalla. Nyt paikalla lanseeraustilaisuudessa oli opinnäytetyön tekijä. Henkilöstölle pitää saada jatkossa heti vastaukset uudesta toimintamallista ja niihin en pystynyt vastaamaan. Lanseerauksessa kuitenkin onnistuttiin, sillä ehdotuksia saatiin. Mutta epäonnistuminen tapahtui, kun

lanseerauksen ajankohtaa ei oltu suunniteltu. On tärkeää jatkossa pyytää paikalle kaikki ja pitää tiedotustilaisuus asioista, joita organisaatiossa tapahtuu.

#### 4.3 Saadut kehitysehdotukset ja ideat

Kehitysideoiden hakemisella oli tarkoitus kehittää toimintaympäristöä ja saada henkilöstön näkemystä organisaatiosta esille. Kehitysideat olivat erittäin hyviä ja käsittelivät yllättävän moninaisesti organisaation asioita. Kehitysideoita olivat jo aiemmin tullut saaren varaukseen ja muuhun yrityksen asioihin liittyvä yhteinen kalenteri. Lisäksi ehdotus palaverien järjestämisestä liittyi organisaation sisäiseen toimintaan. Kuitenkin nettisivujen päivitys liittyi asiakkaisiin, joka ei ole kytköksissä organisaation sisällä tapahtuvaan toimintaan. Tämä yllätti positiivisesti, koska henkilöstö ajattelee myös asiakkaiden näkökulmasta toivottavaa kehitystä. Ratkaisuehdotuksena oli nettisivujen uusimisessa ainakin se, että asiakkaat pystyisivät varaamaan veneitä online palvelun kautta ja saisivat heti tiedot hinnoista sekä pystyisivät näin vertaamaan niitä muiden yritysten palveluihin.

Olin paikalla, kun kehitysideoita alettiin miettiä. Keskustelua syntyi siitä, että henkilöstö halusi tietoa ajankohtaisista asioista. Toinen halusi tietoa tehtävien kuvauksista. Esille otettiin monia asioita, joille keksittiin palaveri. Yhdessä tulimme henkilöstön kanssa tulokseen valita palaverien nimeksi projektipalaveri. Projektipalaverin kohdassa on ratkaisuehdotukseen kirjoitettu, että tietoa halutaan projektien aikataulusta, tehtävien kuvaamisesta ja vastuunjaoista, ettei tule päällekkäistä työtä. Lisäksi projektille tehdään suunnitelma, jota voidaan seurata. Erilaisia ratkaisuehdotuksia alkoi myös syntyä heti ensimmäisen kehitysidean tullessa taululle. Se oli hyvä asia ja siinä kuunneltiin toisen mielipidettä ja jatko kehitettiin ideaa, joka loppujen lopuksi näkyi myös ideataululla.

Kehitysehdotusten määrä ei kasvanut alkuperäisistä ehdotuksista. Viitekehyksessä Halme kertoo, että määrällä on suuri vaikutus. Uskon, että nämä muutamat laadukkaat kehitysideat vievät pitkälle ja ovat alkuun parempi vaihtoehto. Ideataulu onnistui mielestäni hyvin ja oli tällaiselle organisaatiolle sopivin aloitetoiminnan malli.



#### 4.4 Aikataulun toimivuus

Aikataulun toteutus ei onnistunut kunnolla. Tarkoitus oli, että aloitetoiminta lanseerataan ennen kauden avausta, jolloin ehdittäisiin saada ongelma ratkaistua tai uudistettua organisaatiota. Tavoite oli selkeä aluksi, mutta kun huomattiin, että osa henkilöstöstä on Levillä, jolloin he eivät päässeet mukaan aloitetoiminnan lanseeraukseen. Vaikka Halmeen mukaan, on tärkeää, ettei aloitetoiminta osu kiireiselle ajalle, olisi se tässä organisaatiossa toiminut kehitysideoiden antamisen kohdalla parhaiten. Jatkossa, jos henkilöstö antaa kehitysehdotuksia koko kesän, voidaan ne käydä syksyllä kauden loppuessa läpi ja kehitellä uutta tapaa koko talven ja kevään, ennen uuden kauden avausta.

Itse olin ajatellut aloitetoiminnan lähtevän heti käyntiin ja eteenpäin, mutta selvästi aikataulun pettäminen vaikutti siihen. Aikataulua ei oltu mietitty tarpeeksi hyvin. Esimerkiksi kehitysideoiden antamiseen oli annettu liikaa aikaa. Viitekehyksessä Borgman ja Packalen sanovat, että on syytä huolehtia, ettei yksi vaihe kestä liian kauan. Aikataulua ei siis oltu mietitty kunnolla ja siihen pitää jatkossa keskittää enemmän huomioita. Tähän olisi auttanut tasaisen aikajanan rakentaminen lanseerauksesta toteutukseen.

#### 4.5 Jatkoehdotukset

Kehittämistoimintaa aiotaan jatkaa yrityksessä, sillä se on sopivin viestintätapa yrityksessä. Jatkossa aloitetoiminta tullaan järjestämään niin, että henkilöstö on Helsingissä paikalla kesäkaudella. Tällöin ideoita tulee määrällisesti enemmän. Kauden jälkeen on aikaa myös tehdä parannukset seuraavaa kautta varten. Olisi hyvä, jos Levillä olisi oma ideataulu, sillä myös työolosuhteet poikkeavat toisistaan. Edutkin ovat erilaiset. Esimerkiksi Levillä ei ole ilmaista venepaikkaa eikä pyöräilyetu välttämättä tue talvikaudella henkilöstöä. Levillä ehdotusten ajankohta olisi siis talvi ja keväällä jäisi aikaa miettiä ratkaisuehdotuksia yhteisen palaverin merkeissä. Prosessille tulee tehdä jatkossa tarkka aikataulu kehitysideoiden antamiseen liittyen ja palavereiden ja tapaamisien suhteen.

Kehitysehdotukset on hyvä jatkossa rajata eri tavoilla. Kehitysehdotukset olivat hyvin erilaisia ja kaikki tärkeitä organisaatiolle. Jatkossa voi olla hyvä valita kehittämiselle teema. Teema voi keskittyä esimerkiksi asiakkaiden näkökulmaan tai siivoukseen. Mikäli hyviä ehdotuksia on monia, tulee ne asettaa tärkeysjärjestykseen tai jättää taululle.

Kun ehdotus on saatu toteutettua, sen voi pyyhkiä taululta. Jatkossa ehdotukselle voi antaa budjetin.

Olin tyytyväinen aloitetoiminnan ideataulun toteuttamiseen. Olin myös tyytyväinen henkilökunnan osallistumisaktiivisuuteen. Jatkossa henkilöstön ja johdon tulee puhua organisaation asioista. Kehittämistoimintaa on hyvä pitää yllä aluksi ainakin ideataulun avulla, jotta siitä saadaan tapa.

## Lähteet

Borgman, Merja & Packalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Tampere.

Ekman, Gunnar & AB, Liber 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälteenä. Suom. Lustig, Elina. WS Bookwell Oy, Juva.

Halme, Jouni. Aloitetoiminta 2.0. Parhaat käytännöt aloitetoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen. [Http://info.orchideainnovations.fi/hs-fs/hub/439005/file-2066659913-pdf/Content/Aloitetoiminnasta\\_jatkuvaan\\_parantamiseen.pdf?utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=15117025&\\_hsenc=p2ANqtz-8wBdigsu7RxIT4PK6An0h9JpsjEUtrhrkqQxKDdQeMsxq-yW7QzOsASZ7pWC\\_M0g19Nc6FYZKKjb2lsdzCTqJ1ENgTCw&\\_hsmi=15117025](http://info.orchideainnovations.fi/hs-fs/hub/439005/file-2066659913-pdf/Content/Aloitetoiminnasta_jatkuvaan_parantamiseen.pdf?utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=15117025&_hsenc=p2ANqtz-8wBdigsu7RxIT4PK6An0h9JpsjEUtrhrkqQxKDdQeMsxq-yW7QzOsASZ7pWC_M0g19Nc6FYZKKjb2lsdzCTqJ1ENgTCw&_hsmi=15117025).  
Saavana myös e-kirjana.

Halme, Jouni 2016. Näin lanseeraat aloitetoiminnan kuin mestari. Päivitetty 24.5.2016. [Http://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/nain-lanseeraat-aloitetoiminnan-kuin-mestari](http://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/nain-lanseeraat-aloitetoiminnan-kuin-mestari). Luettu 9.3.2017.

Hannukainen, Timo & Slotte, Sebastian & Kilpi, Esko & Nikiforow, Roman 2006. Johdattamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heininen, Eero 2016. Toimitusjohtaja. Vmax Oy, Helsinki. Haastattelu 15.11.2016.

Kenttälä, Marjo 2009. Muotoilua. Opettajan opas muotoilukasvatukseen. Ideat kiertoon. [Https://www.opinkirjo.fi/easydata/customers/opinkirjo/files/materiaalit/muotoilua.pdf](https://www.opinkirjo.fi/easydata/customers/opinkirjo/files/materiaalit/muotoilua.pdf).  
Luettu 17.4.2017.

Knowledge Tree 2015. PRINCE2 Training Specialists. Boost Your Career By Opting For PRINCE2. Päivitetty 16.11.2015. [Http://www.prince2trainingbelfast.co.uk/prince2/boost-your-career-by-opting-for-prince2/](http://www.prince2trainingbelfast.co.uk/prince2/boost-your-career-by-opting-for-prince2/). Luettu 17.4.2017.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Lefebvre, Alain. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. Aivoriihi. [Http://www.tevere.fi/menetelmia](http://www.tevere.fi/menetelmia). Luettu 16.4.2017.

Laatuakatemia. PDCA -malli. Jatkuvan kehittämisen -malli. Laatu työkaluja. [Http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm](http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm). Luettu 20.3.2017.

Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf). Luettu 23.4.2017.

Microsoft MSF. Muutoksen läpivienti -malli. [Http://www.essensys.net/](http://www.essensys.net/). Luettu 13.3.2017.

Microsoft MSF 2005. Introduction to the Microsoft Solutions Framework. Päivitetty 27.4.2005. [Https://technet.microsoft.com/en-us/library/bb497060.aspx](https://technet.microsoft.com/en-us/library/bb497060.aspx). Luettu 13.3.2017.

MoreSteam. Fishbone Diagram. [Https://www.moresteam.com/toolbox/fishbone-diagram.cfm](https://www.moresteam.com/toolbox/fishbone-diagram.cfm). Luettu 17.4.2017.

Nurmi, Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy, Jyväskylä.

Rouse, Margaret 2015. Fishbone diagram. Päivitetty helmikuu 2015. [Http://whatis.techtarget.com/definition/fishbone-diagram](http://whatis.techtarget.com/definition/fishbone-diagram). Luettu 17.4.2017.

Shaw, Peter 2016. 100 Great Building Success Ideas. From leading organisations around the world. Marshall Cavendish, Malesia.

Suomen virallinen tilasto SVT. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. [Http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html](http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html). Luettu 20.3.2017.

Tiirikainen, Vesa 2010. IT ja parempi bisnes. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Tu, Daniel 2014. MindTools. Cause and Effect Analysis. How to Create Fishbone Diagrams to Solve Problems. <https://www.youtube.com/watch?v=Fwfgx0dOYvE>. Luettu 16.4.2017.

Ulmanen, Ville 2016. Työntekijä. Vmax Oy, Helsinki. Haastattelu 16.11.2016.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY, Porvoo.

Vilkman, Ulla 2013. Markkinoinnin 3 pahinta virhettä. Sorrutko sinäkin näihin? Päivitetty 26.7.2013. <http://www.ullavilkman.com/tag/smart/>. Luettu 9.3.2017.

## Ideataulun lanseeraus mainos

Mainos on tarkoitettu Levillä olevalle henkilöstölle, jotta he saavat mahdollisuuden osallistua mukaan kohdeyrityksen aloitetoiminta prosessiin.

# TULE MUKAAN KEHITTÄMÄÄN TOIMINTAA!



# NYT HAETAAN UUSIA IDEOITA

Olemme aloittaneet aloitetoiminnan, jonka tarkoituksena on kehittää toimintaa. Laita ideasi perjantaihin 3.3.2017 mennessä sähköpostiin:  
[nea.ruuskanen@hotmail.fi](mailto:nea.ruuskanen@hotmail.fi)

Ideoita voi laittaa liittyen työympäristöön tai työskentelytapoihin.  
Kaikenlaiset ideat otetaan vastaan!

Aloitetoiminta on uuden tavan ottamista käyttöön yrityksessä. Tarkoitus on antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn tai toimintatapoihin.

Nea Ruuskanen / +358 43 567 8728 / [nea.ruuskanen@levilla.fi](mailto:nea.ruuskanen@levilla.fi) / Instagram: NeaRuuskaBaker

