

Susanna Tukiainen

TOIMINNANOHJAUS-
JÄRJESTELMÄN JALKAUTTAMISEN
ONNISTUMINEN CELER OY:SSÄ

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>9.5.2012</p>		
<p>Tekijä(t) Susanna Tukiainen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma</p>		
<p>Nimeke Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistuminen Celer Oy:ssä</p>			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistumista. Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä koostuu ISO 9001 laadunhallinta-, OHSAS 18001 työterveys- ja työturvallisuus- ja ISO 14001 -ympäristöjärjestelmistä.</p> <p>Tutkimuksen pääongelma on, miten toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen onnistui. Alaongelmia ovat seuraavat: Oliko annettu koulutus laadukasta ja saiko henkilökunta sitä riittävästi? Oliko tiedotus laadukasta ja riittävää? Miten järjestelmät toimivat käytännössä? Toimivatko kuten oli tarkoitus?</p> <p>Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistumista arvioitiin arviointitutkimuksen avulla. Arviointi perustui kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen, kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen ja toiminnanohjausjärjestelmään liittyviin auditointiraportteihin. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen kohderyhmänä olivat yrityksen kolme omistajajohtajaa ja viisi toimihenkilöä. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kohderyhmänä oli koko Celer Oy:n henkilöstö lukuun ottamatta yrityksen omistajajohto.</p> <p>Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli saada lähtötason tietoa toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisesta ja selvittää kohderyhmän näkemyksiä jalkauttamiseen liittyvistä asioista. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa jalkauttamisen etenemistä ja mahdollisia kehityskohteita. Arvioinnin perusteella voitiin todeta, että toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista tulee vielä kehittää ja tehostaa.</p> <p>Kehittämissuunnitelmassa annetaan arviointiin perustuvia ehdotuksia jalkauttamisen eteenpäin viemiseen. Painopiste suunnitelmassa oli viestintään liittyvissä asioissa. Viestinnän tulee olla suunnitelmallista, riittävää ja siinä tulee monipuolisemmin hyödyntää eri viestintäkanavia. Erityisen tärkeässä asemassa toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa ovat lähimmät esimiehet kuten projektipäälliköt ja työsuojelupäällikkö. Henkilöstöä tulee motivoida, sitouttaa ja osallistaa enemmän järjestelmän mukaisiin toimintatapoihin ja järjestelmän kehitystyöhön.</p>			
<p>Asiasanat (avainsanat) toiminnanohjaus, laatu, työterveys, työturvallisuus, ympäristö, arviointi, työhyvinvointi, viestintä</p>			
<p>Sivumäärä 142 + liitteitä 20 sivua</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">Kieli suomi</td> <td style="width: 50%; border: none;">URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.20128746</td> </tr> </table>	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.20128746
Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.20128746		
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>			
<p>Ohjaavan opettajan nimi Ulla Keto</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Celer Oy</p>		

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 9 May 2012
Author(s) Susanna Tukiainen	Degree programme and option Master Degree Program of Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Enterprise Resource Planning System (ERP) and the Success of Deployment at Celer Oy.		
Abstract <p>The purpose of this study was to evaluate how the deployment of ERP system succeeded at Celer Oy. This ERP system consisted of three different systems including ISO 9001 Quality Management, ISO 14001 Environmental and OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management Systems. The main research problem was how the deployment of this ERP system succeeded within the organization. The other research problems were the following: How was the quality of the training and was it adequate? How was the communication and was it adequate? How did the ERP system work in practice? And, did it work like expected?</p> <p>The research method of this study was evaluation. The evaluation based on qualitative interviews, quantitative questionnaires and the audit reports of the ERP system. The target group of the study was the personnel of Celer Oy. The aim of the qualitative research was to get primary information on the deployment of the ERP system and to clarify the visions of the target group concerning the deployment. The quantitative research evaluated how the deployment proceeded and what the potential development topics would be.</p> <p>The evaluation showed that the ERP system required further development, so that everything would work recording the system's requirements. The resulting development strategy consisted of proposals for further procedures of the ERP system. The strategy focused on communication. Communication should be systematic, adequate and utilize various channels of communication. It seemed that the project managers as well as the health and safety manager had especially important roles in this ERP system process. They should distribute more information to the employees. The whole personnel should be motivated so that they would commit more to the demands of the ERP system and participate in the development.</p>		
Subject headings, (keywords) enterprise resource planning, quality, occupational health, safety management, environment, evaluation, work well-being, communication		
Pages 142 + appendices 20 pages	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.20128746
Remarks, notes on appendices		
Tutor Ulla Keto	Master's thesis assigned by Celer Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma	2
2.2	Tutkimusmenetelmä	5
2.2.1	Arviointitutkimus	5
2.2.2	Tiedonkeruumenetelmät	10
2.3	Opinnäytetyöprosessi	13
3	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ	15
3.1	Laadunhallintajärjestelmä	16
3.1.1	Laatu ja laadunhallintajärjestelmä käsitteenä	16
3.1.2	Prosessimainen toimintamalli ja jatkuva parantaminen	19
3.1.3	Pääkohdat ISO:n asettamista vaatimuksista	21
3.2	ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmä	24
3.3	OHSAS 18001 Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä	25
3.4	ISO 14001 Ympäristöjärjestelmä	27
3.5	Sertifioitujen järjestelmien tuomat hyödyt yritykselle	30
4	HENKILÖSTÖ JA JÄRJESTELMÄN KEHITYSTYÖ	31
4.1	Motivointi ja innostaminen	32
4.1.1	Motivaatio käsitteenä	33
4.1.2	Motivaatiotekijät	34
4.1.3	Työmotivaation luominen	37
4.1.4	Motivaation ylläpitäminen ja vahvistaminen	41
4.2	Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys kehitystyössä	43
4.3	Työyhteisön ilmapiirin merkitys kehitystyössä	47
4.4	Henkilöstön sitoutuminen	49
4.4.1	Sitoutuminen organisaatioon	50
4.4.2	Sitoutuminen muutokseen	53
4.5	Yrityksen sisäinen viestintä	55
4.5.1	Viestintä työyhteisössä	55
4.5.2	Viestintäkanavat ja niiden käyttö	60
4.5.3	Haasteet sisäisessä viestinnässä	61
4.5.4	Viestinnän keinot muutostilanteessa	62

5	TOIMENKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANNE	64
5.1	Celer Oy.....	65
5.2	Kehityshankekokonaisuus	65
5.3	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	67
5.3.1	Johtamisjärjestelmä.....	68
5.3.2	ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmä.....	69
5.3.3	ISO 14001 Ympäristöjärjestelmä.....	71
5.3.4	OHSAS 18001 TTT-järjestelmä	72
5.4	Hankkeen organisointi	74
5.5	Kehitysprosessi ja hankkeen eteneminen	75
6	TOIMINNANOHAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOVAIHE	78
6.1	Haastattelututkimuksen tavoite ja tiedonkeruumenetelmä	79
6.2	Tulosten analysointi	80
6.3	Jalkauttamiseen liittyvät tekijät	81
6.3.1	Toimintatavat	81
6.3.2	Asenne.....	84
6.3.3	Tiedonkulku	84
6.3.4	Vastuu	86
6.3.5	Mittarit	87
6.4	Yhteenvedo tuloksista.....	87
6.5	Omat johtopäätökset	90
6.6	Kehitysehdotukset jalkauttamiseen onnistumiseen	92
7	KÄYTTÄJIEN KOKEMUKSIA TOIMINNANOHAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖVAIHEEN TOTEUTUKSESTA	93
7.1	Tutkimuksen tavoite ja tiedonkeruumenetelmä.....	93
7.2	Tutkimusaineiston analysointi	95
7.2.1	Vastaajien taustatiedot	96
7.2.2	Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä koulutus ja tiedotus.....	97
7.2.3	Toiminnanohjausjärjestelmä ja sen merkitys.....	100
7.2.4	Tulosten vertailut ja riippuvuudet.....	105
7.3	Yhteenvedo kyselyn tuloksista	107
8	JALKAUTTAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	109
8.1	Arviointi kyselytutkimuksen perusteella	109
8.2	Arviointi auditoinnin perusteella	111

8.3	Kehittämissuunnitelma	114
9	POHDINTA	118
9.1	Teorian ja tulosten yhteys	118
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	121
9.3	Vastaukset tutkimusongelmiin.....	127
9.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	130
10	LOPUKSI.....	131
	LÄHTEET	133

LIITTEET

- 1 Haastattelututkimuksen saate
- 2 Haastattelu
- 3 Kyselytutkimuksen saate
- 4 Kyselytutkimus
- 5 Vastausjakaumat
- 6 Ristiintaulukointi

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistuminen Celer Oy:ssä. Celer Oy tarjoaa rautateiden ja teollisuuden sähkö- ja automaatiopalveluja, ja yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä koostuu ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmästä, OHSAS 18001 Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmästä ja ISO 14001 Ympäristöjärjestelmästä.

Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan organisaation päämäärien saavuttamiseksi tehtyä kokonaisuutta, johon kuuluu organisaatorakenne, toimintaperiaatteet, menettelytavat, prosessit ja resurssit. Tämän tyyppinen järjestelmä voi koostua useista eri kokonaisuuksista, kuten laatu-, ympäristö-, työsuojelu-, mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät. Järjestelmästä voidaan käyttää nimitystä johtamisjärjestelmä tai laatujärjestelmä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 113.) Celer Oy:ssä toiminnanohjausjärjestelmän päädokumentti on johtamisjärjestelmä, joka pitää sisällään laatu-, työterveys- ja ympäristöjärjestelmät. Tässä tutkimuksessa jalkauttamisella tarkoitetaan sitä, miten tieto on saatu kulkemaan organisaation jokaiselle tasolle, kaikkien saataville ja käyttöön.

Toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö alkoi syksyllä 2009, jolloin pääsin Celer Oy:n hallintosihteerinä kehitystyöhön mukaan. Opinnäytetyöni aihe rajautui toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen arviointiin eli arvioin järjestelmän jalkauttamista ennen arvioitavaa toimintaa, kehitystoiminnan aikana ja sen päätyttyä. Käsittelem tutkimuksessani koko Celer Oy:n henkilöstöä eli koko organisaatiota.

Mattilan (2007, 42) määritelmän mukaisesti virallinen organisaatio on yrityksessä se osa, joka hallitsee julkista keskustelua ja päätöksentekoa. Organisaatio on nähtävillä organisaatiokaaviosta ja organisaatioon kuuluvat muun muassa johtamisjärjestelmä, päätöksentekaelimet, prosessien ja työtapojen kuvaukset, toimenkuvat, toimitilat ja oma tiedotustoiminta. Honkasen (2006, 45–46) määritelmässä organisaatio on sosiaalinen ryhmäjärjestely, jolla on yhteiset tavoitteet ja sen toiminta on kontrolloitua. Organisaatio-käsite voidaan määritellä olevan ryhmä ihmisiä, jotka järjestäytyvät tietyllä tavalla toteuttaakseen yhteisen päämäärän ja yrityksessä voi olla useita organisaatioyksiköitä esimerkiksi tuotanto tai markkinointi (Laamanen & Tinnilä 2009, 115).

Celer Oy:ssä haluttiin tietoa siitä, kuinka mittavan kehityshankkeen jalkauttaminen onnistui organisaatiossa. Haluttiin saada selville myös se, toiko toiminnanohjausjärjestelmä yrityksen toimintaan niitä asioita, joita alun perin toivottiin ja uskottiin sen tuovan. Tavoitteena oli yhtenäistää ja selkeyttää yrityksen käyttämiä toimintatapoja ja helpottaa ohjeiden avulla työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Tavoitteena oli myös se, että kolmen järjestelmän kokonaisuus toimisi mahdollisimman hyvin käytännössä organisaation jokaisella tasolla. Järjestelmän toivottiin vahvistavan Celer Oy:n asemaa teollisuuden ja rautateiden sähkö- ja automaatiopalvelujen tarjoajana.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Jokaisella tehtävällä tutkimuksella tulee olla selkeä tavoite ja päämäärä, jotta tiedetään, mitä tutkimuksen avulla halutaan selvittää ja millä keinoin (Hirsjärvi ym. 2009, 137–138). Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista, tutkijan täytyy löytää oikea tutkimusmenetelmä, jolla pääsee asetettuun tavoitteeseen. Aloitusvaiheessa tulee tarkasti analysoida, mihin tutkimuksella pyritään ja mikä on sen tavoite. Tutkimuksen tavoitteen tarkka määrittely on tärkeää, jotta voidaan valita oikeat käytännön toimet. (Anttila 2006, 122.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli arvioida, miten toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen onnistui Celer Oy:ssä. Tutkimukseni läpi menevä punainen lanka oli toiminnanohjausjärjestelmän onnistunut jalkauttaminen ja siihen liittyvät kysymykset tehtävästä tutkimuksesta riippuen. Yrityksen kehitysprojektin onnistumiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät, joten päätin rajata teoriaosuuden käsittelemään kehitystyön onnistumiseen läheisesti vaikuttavia tekijöitä henkilöstön näkökulmasta. Keskityin motiivoinnin ja innostamisen vaikutuksiin, henkilöstön hyvinvointiin ja sitouttamiseen sekä viestintään liittyviin asioihin. Johtamisen rajasin tutkimuksen ulkopuolelle, lukuun ottamatta joitakin viittauksia asian läheisesti kokonaisuuteen liittyessä.

2.1 Tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma

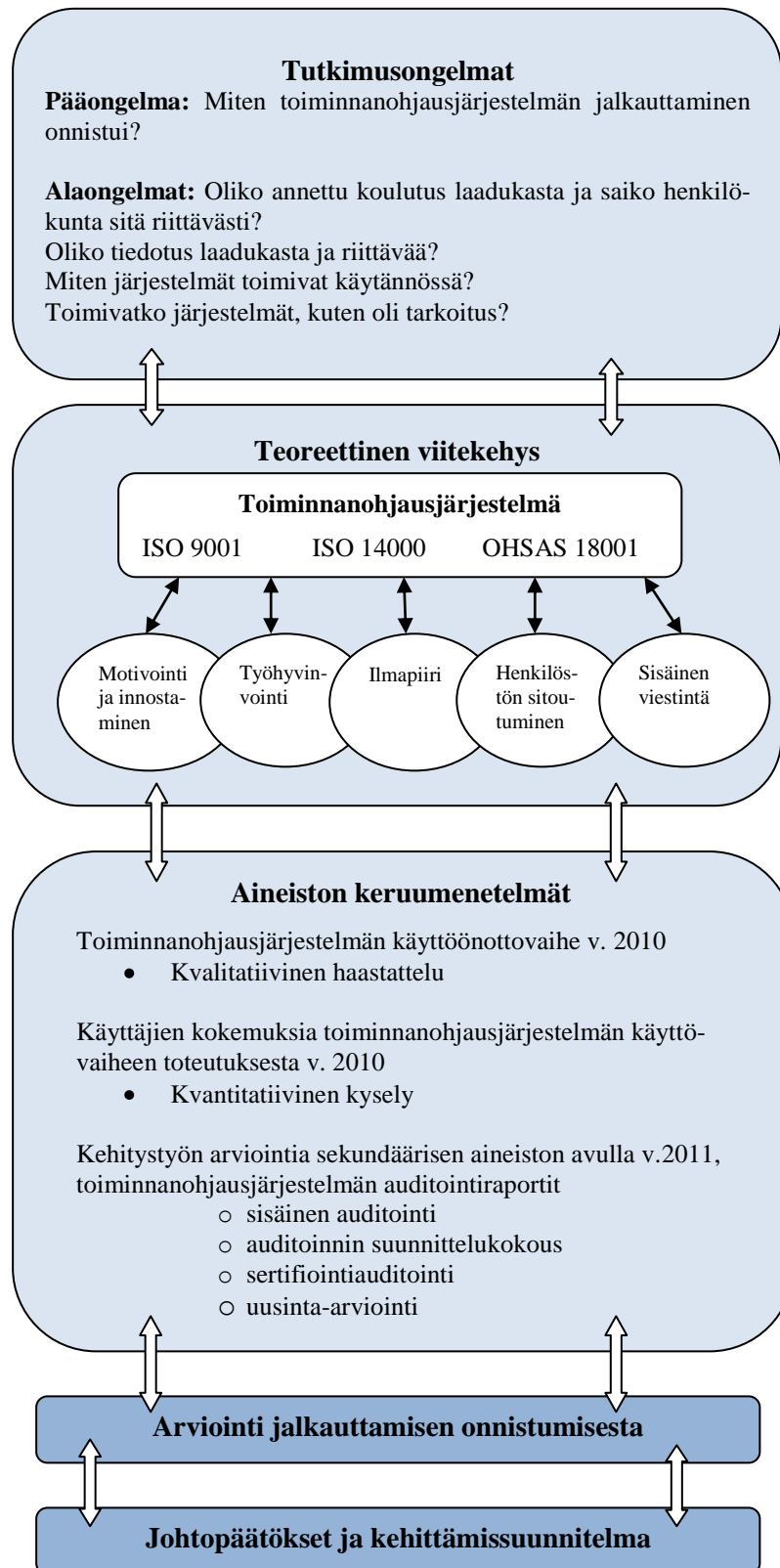
Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida jalkautumisen onnistumista Celer Oy:ssä. Selvitin arviointitutkimuksen avulla jalkauttamiseen liittyviä asioita osittain hajautetussa organisaatiossa. Arvioin tutkimuksessani myös koulutuksen ja viestinnän laatua sekä

niiden riittävyttä. Lisäksi toin esille mahdolliset kehityskohteet, jotta järjestelmään liittyvien asioiden jalkautumisen onnistumista voitiin parantaa. Näiden asioiden lisäksi halusin selvittää, toiko toiminnanohjausjärjestelmä yrityksen toimintaan niitä asioita, joita sen toivottiin tuovan eli järjestelmällisyyttä, varmuutta tulevaisuuden projektien saatavuudesta ja parempaa tekemisen laatua.

Aihealueena oli koko toiminnanohjausjärjestelmä sisältäen kolme melko suurta järjestelmää; laadunhallintajärjestelmä, työterveys- ja työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmä. Otin tutkimukseeni mukaan kaikki järjestelmät, koska näiden suunnittelu- ja toteutus tapahtui yrityksessä samanaikaisesti ja tietoa siitä, miten järjestelmät toimivat käytännössä, tarvittiin näistä kaikista. Yrityksen tavoitteena oli luoda järjestelmäkonaisuus, joka sisälsi nämä kolme osatekijää. Tämän vuoksi oli järkevää selvittää tässä samassa tutkimuksessa kaikkien yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään kuuluvien järjestelmien jalkautumisen onnistuminen ja järjestelmien yritykselle tuomat hyödyt. Rajasin aiheen tarkasti sekä teoriaosuudessa että tutkimusosuudessa koskemaan vain toiminnanohjausjärjestelmää ja siihen läheisesti liittyviä asioita.

Tutkimusongelmaa mietittäessä täytyy ensin määritellä ilmiö, jota halutaan selvittää ja mihin asiaan halutaan vastaus. Tällöin voidaan kohdistaa kysymys suoraan tutkittavaan ongelmaan ja toivoa, että tutkimusongelmaan saadaan vastaus valitulla tutkimusmenetelmällä. (Anttila 2006, 121–122.) Tutkimusta helpottaa, jos tutkittavan ilmiön selvittämiseen löytyy yksi tai muutama keskeinen kysymys, joihin voidaan liittää tarkentavia alakysymyksiä (Anttila 2006, 493). Hirsjärvi ym. (2009, 125) toteaa, että tutkimusongelman määrittäminen saattaa olla vaikeampaa kuin vastauksen löytäminen itse tutkimusongelmaan.

Tutkimukseni pääongelma oli: *Miten toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen onnistui?* Alaongelmia olivat: *Oliko annettu koulutus laadukasta ja saiko henkilökunta sitä riittävästi? Oliko tiedotus laadukasta ja riittävää? Miten järjestelmät toimivat käytännössä? Toimivatko järjestelmät, kuten oli tarkoitus?* Näihin kysymyksiin hain vastauksia kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella sekä yrityksen auditointiraporteista saadulla kirjallisella materiaalilla. Opinnäytetyöni tutkimusasetelma on esitetty kuvassa 1.



KUVA 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Käsittelen teoreettisessa viitekehyksessä toiminnanohjausjärjestelmään liittyvän teorian lisäksi henkilöstöön liittyviä asioita. Henkilöstöön ja jalkauttamiseen liittyviä asioita ei voi liikaa korostaa, koska kyseessä oli kehitys- ja muutosprosessi, joka täytyi

jalkauttaa organisaation jokaiselle tasolle. Tämän vuoksi pääpaino teoriaosuudessa onkin henkilöstöön liittyvissä asioissa. Järjestelmän kehitystyötä jaksottivat koko henkilöstölle suunnatut koulutukset vuoden 2010 aikana ja omat tutkimukseni, jotka tein kartoittaen haastattelututkimuksella lähtötason tilannetta ja koko henkilöstölle suunnatun käyttöönottovaiheen tutkimuksen avulla jalkautumisen tilannetta. Omien tutkimuksieni lisäksi käytin jalkautumisen onnistumisen arvioinnissa toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä auditoinneista saatua kirjallista materiaalia eli auditointiraportteja.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Arvioin toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista ja sen kehitystyötä työpaikallani arviointitutkimuksen avulla. Mielenkiintoa arviointitutkimukseen tutkimusmenetelmänä lisäsi se, että arviointitutkimus on vielä verrattain vähän käytetty tutkimusmenetelmä arvioitaessa tämän tyyppistä kehitystyötä pk-yritysten toiminnassa tai ylipäättään kaupallisella alalla. Kehittämisen arvioinnin yksi tehtävä on ohjata kehittämisprosessia oikeaan suuntaan ja tuottaa tietoa siitä, miten kehitysprosessi etenee ja tarvitseeko joitakin toimintatapoja muuttaa kesken prosessia (Toikko & Rantanen, 2009, 61). Tiedonkeruumenetelmänä käytin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta sekä arvioin toiminnanohjausjärjestelmän kehitystä ja jalkautusprosessia sekundääriaineiston eli järjestelmään liittyvien auditointiraporttien avulla.

2.2.1 Arviointitutkimus

”Kukaan ei opi suunnittelemaan ja tekemään arviointia kirjaa lukemalla. Arvioinnin oppii ainoastaan tekemällä ja tekemällä, yrittämällä ja yrittämällä...” (Robson 2001, 188.)

Menetelmänä arviointitutkimus rantautui Pohjoismaihin 1980-luvulla ja Suomeen hieman myöhemmin, tuolloinkin ensisijaisesti julkiseen toimintaan ja politiikkaan. Käytännössä arviointi liittyy usein kiinteästi toiminnan kehittämisen eri muotoihin, kuten laatuajatteluun ja strategiatyöhön, tosin joidenkin mielestä nämä eivät ole arviointitoimintaa. (Virtanen 2007, 12–13, 30, 35.) Pylkkäsen (2008, 104) mukaan arvioinnin yleistymiseen Suomessa vaikuttivat merkittävästi kolme seikkaa kuten se, että arviointi liitetään kiinteästi Suomen julkisella sektorilla vaikuttaneeseen julkisjohta-

miseen eli New Public Management -oppiin. Toinen yleistymiseen vaikuttanut asia oli Suomessa 1990-luvun alussa talouslaman jälkihoito ja kolmantena arviointia edistänyt seikka oli Suomen EU-jäsenyys, koska arviointi liittyy EU-politiikkaan ja sen ohjelmiin hyvin kiinteästi.

Latinalainen kantasana ”valuere” voidaan suomentaa arvioida. Sana arviointi eli evaluointi on jonkin asian, arvon, ansion ja merkityksen systemaattista arvioimista ja arvottamista. Arvioinnissa verrataan arviointikohdetta arvioinnin perusteeseen. Tämän vuoksi arvottaminen eroaa muusta tutkimuksesta, seurannasta ja tarkkailusta. (Anttila 2007, 15.) Myös auditointi on arvioinnin yksi muoto, joka liittyy usein laadunhallintajärjestelmien arviointiin ja kehittämiseen (Juholin 2010, 18). Kielitoimiston sanakirjassa (2006, 58) sana arvioida on määritelty seuraavasti: määrittää, laskea, päätellä summittaisesti ja tehdä arvio. Tuija Lindqvistin mukaan englanninkielinen lainasana evaluaatio perustuu aina tutkimuksellisiin näkökohtiin (Eräsaari ym. 1999, 9).

Arviointien motiivit voivat liittyä esimerkiksi oppimiseen, tilintekovastuun toteamiseen ja tiedon lisäämiseen. Arviointiin liittyy paljon erilaisia eettisiä näkökohtia ja tämän vuoksi arviointiprosessi täytyy aina tehdä mahdollisimman korkealaatuisesti ja hyvän tutkimustavan mukaisesti. Arviointi ei ole arvostelua eikä puutelistojen tekemistä, vaan se tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista. Hyvät ja huonot asiat tulisi aina esittää tasapainoisesti. (Virtanen 2007, 24–25.)

Virtasen (2007, 25) mukaan arviointiin kuuluvia peruserooleja ovat arvioinnin tekijä, tilaaja ja kohde. Arvioinnin tekijä on toimija, joka käytännössä tekee arvioinnin joko itsearviointina tai ulkoisena arviointina. Arvioinnin tilaaja on toimeksiantaja ja kohde on arvioitava asia. Arvioinnin arvo määräytyy aina sen mukaan, onko siitä hyötyä esimerkiksi kehitysprojektin eteenpäin viemisessä (Virtanen 2007, 14). Eri koulukuntien näkemykset vaihtelevat arvioinnin painopisteissä eli siinä, mitä arviointi on, mihin se liittyy, mitä arvioinnilla tavoitellaan ja ennen kaikkea, miten sitä pitäisi tehdä. Arvioinnin peruslähtökohdan voi kuvata viidellä peruskysymyksellä kuvan 2 mukaisesti (Virtanen 2007, 22).

Arvioinnin viisi peruskysymystä

1. Milloin arviointia tehdään?
2. Missä arviointia pitää tehdä ja miten se kannattaa kohdistaa?
3. Kenelle arviointia tehdään?
4. Mitä täsmälleen ollaan arvioimassa?
5. Arviointiin liittyvät motiivit?

KUVA 2. Arvioinnin peruskysymykset (Virtanen 2007, 22)

Arviointi voidaan ajallisesti sijoittaa tehtäväksi ennen arvioitavaa toimintaa, toiminnan aikana ja toteutuksen päätyttyä (etukäteisarviointi = *ex ante*, jatkuva arviointi = *ex nunc*, jälkikäteisarviointi = *ex post*). Virheellisesti voidaan ajatella, että arviointi tehdään vasta sitten, kun arvioinnin kohteena oleva toiminta on kokonaan päättynyt. Kysymyksen kaksi mukaisesti tulee miettiä, minkälaista aineistoa halutaan kerätä ja keneltä. Yksi arvioinnin tärkeimpiä motiiveja tulisi olla se, että arvioinnilla on tarve ja että sen tuloksia voidaan hyödyntää. Arvioinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että arvioija tietää tarkasti sen, mitä ollaan arvioimassa eli arvioidaanko toiminnan merkitystä, pysyvyyttä, tuloksellisuutta, tehokkuutta, vaikutuksia vai vaikuttavuutta. Arvioitava asia vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia tuloksia odotetaan, missä vaiheessa arviointi suoritetaan ja mikä on arviointia ohjaava motiivi. (Virtanen 2007, 22–23.)

Arvioinnin käsitteet ja kriteerit

Arviointikriteerit luovat käytännön viitekehyksen eli perustan arvioinnin tekijälle. Tämän viitekehyksen avulla arvioija pystyy tekemään johtopäätöksiä kohteen olevan toiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Arviointi voidaan määritellä eri tavoin riippuen siitä, missä vaiheessa arviointi tehdään, miten se tehdään, millaiset painotukset valituissa kysymyksissä on ja mitkä ovat arvioinnin tekijän ja arvioinnin kohteen roolit. Myös arviointi osaamiseen vaikuttavat monet asiat, joskin hyvä arviointi tulee aina tehdä myös oikeudenmukaisesti ja rehellisesti. (Virtanen 2007, 86–87.)

Arvioinnin kohteena on joku hanke tai ohjelma eli mikä *tarve* tällä hankkeella on ollut. Hankkeella on ollut myös *tavoite*, johon pyritään ja *panokset* (raha, osaaminen, muutoshalukkuus) taas mahdollistavat hankkeen toteutuksen. *Tuotoksista* voidaan

nähdä, mitä panoksilla on saatu tässä kehitystyössä aikaan. *Tulokset* taas puolestaan kertovat hankkeen välittömästä hyödystä eli hankkeeseen osallistuvien henkilöiden mielipiteistä, miten he ovat hankkeen kokeneet ja miten se on heitä hyödyttänyt. *Vai-
kutukset* kuvaavat hankkeen seurauksia tietyllä aikavälillä eli puhutaan havaituista muutoksista, jotka ovat tulleet hankkeen seurauksena. (Virtanen 2007, 87–88.)

Arviointinäkökulmiin liittyvät käsitteet eli arviointikriteerit ovat relevanssi eli vaikutavuus, toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kustannusvaikuttavuus, kokonaisvaikuttavuus, hyödyllisyys ja pysyvyys. Tarkoitus on, että arvioinnin tekijä tekee arvioinnin näiden kriteerien mukaisesti. *Relevanssi* on kriittinen analyysi esimerkiksi hankkeen tavoitteista suhteessa toiminnan tarpeisiin. Tämän vuoksi arvioijalla on oltava tiedossa mihin tarpeeseen arvioitava toiminta perustuu ja millaiset tavoitteet sille on asetettu. *Toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus* arvioija arvioi toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja sitä onko siinä toiminnallisia puutteita, onko hanke toteutettu projektisuunnitelman mukaisesti ja onko taloudelliset resurssit hallinnassa. (Virtanen 2007, 88–89.)

Tehokkuus yhtenä arvioinnin kriteerinä kertoo sen, minkälaisilla kustannuksilla hanke on edennyt ja olisiko hankkeen voinut viedä eteenpäin samoilla kustannuksilla saaden enemmän aikaan vai olisiko vähemmillä kustannuksilla päästy samaan lopputulokseen. *Kustannusvaikuttavuus* on tehokkuuteen liittyvä arvioinnin kriteeri, jonka avulla voidaan arvioida toiminnan tuloksia ja vaikutuksia suhteessa panostuksiin. Kuten tehokkuudessakin, tässä verrataan kustannuksia saatuihin tuloksiin ja mietitään vaikutuksia eli olisiko esimerkiksi vähemmillä kustannuksilla päästy samanlaiseen lopputulokseen. *Kokonaisvaikuttavuus* tarkoittaa kokonaishankkeen arvioimista eli arvioidaan onko toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettu ja päästy tuloksiin, joihin oli tarkoitus päästä. (Virtanen 2007, 89.)

Arviointitutkimuksen tiedon hyödyntäminen

Robsonin (2001, 185–186) mukaan arviointi, jonka tuloksia ei hyödynnetä, on arviointiin osallistuneiden tahojen ajan tuhlausta. Hyödyntämiseen vaikuttaa se, miten itse arviointi on suunniteltu ja tehty. Arvioinnin yhteistyö ei saa jäädä siihen, että osa henkilöistä on pelkästään arvioinnin kohteena, vaan yhteistyön tulisi jatkua myös arvioinnin tekemisessä ja siitä saatavien tulosten hyödyntämisessä. Käytännön arviointien

hyödynnettävyys on yleensä parempi kuin suurien ohjelmien, koska käytännön toiminta on lähempänä varsinaista toimintaa ja niitä henkilöitä, jotka päättävät arvioinnin tekemisestä. Myös ne kysymykset ja asiat, joihin käytännön arvioinnilla haetaan vastauksia, ovat sopivan kokoisia ja aikaperspektiivi on sopiva.

Anttilan (2007, 148) mukaan arviointitutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen uskottavuudella, vilpittömyydellä, osaamisella, hyödynnettävyydellä ja vaikuttavuudella. Eräässä arviointiteoriassa keskitytään tiedon hyödyntämiseen koko arviointiprosessin kestävässä prosessina ja arviointien: kehityksellinen arviointi, tilintekovastuuarviointi ja tietoa yleisesti lisäävä arviointi kehittämisenä. Keskeisin arvioinnin laatukriteeri on arviointitiedon hyödynnettävyyden määrä. (Robson 2001, 40.)

Erään merkittävän arviointiteoreetikon David M. Fettermanin mukaan arviointien hyödynnettävyys kasvaa, kun arvioitavana olevat henkilöt saavat itse vaikuttaa arviointiprosessin kulkuun ja tulokseen (Robson 2001, 40–41). Yksi keskeinen suuntaus arvioinnin teoriassa on arvioinnin käyttöä ja hyödyntämistä koskeva tutkimus, vaikka arviointien hyödyntämistä koskeva tutkimus on lähes yhtä vanhaa kuin arviointikäytännöt yleensäkin. Arvioinnin tuloksia tulisi hyödyntää poliittis-hallinnollisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa johtopäätöksien ja suositusten muodossa. On tilanteita, joissa arviointituloksien hyödyntämättömyys on käsitelty poikkeamana, koska on haluttu löytää selityksiä käyttämättömyyteen. (Pylkkänen 2008, 108.)

Arvioin tässä tutkimuksessa, kuinka toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa onnistuttiin ja saatiinko nämä asiat vietyä käytäntöön. Arvioinnin perusteena käytin kahta tekemääni tutkimusta; kvalitatiivista lähtötason ja koko henkilöstölle suunnattua kvantitatiivista käyttöönottovaiheen tutkimusta. Näiden lisäksi vertailin saamiani tuloksia sisäisen ja ulkoisen auditoinnin raportteihin. Juholinin (2010, 168) sanoin, arviointitietoa ei saa piilottaa, vaan tieto tulee hyödyntää asioiden parantamiseen. Tulee miettiä, mitä toiminnassa voidaan parantaa tämän tiedon pohjalta ja tulee edetä asia kerrallaan eteenpäin. ”*Multom non muta eli älä yritä ratkaista kaikkea kerralla*”.

2.2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimukseen voi kerätä tietoa monella eri tiedonkeruumenetelmällä riippuen tutkitavasta asiasta. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa myös tutkimusongelma, koska menetelmä ja ongelma liittyvät tiiviisti toisiinsa. Voidaan kuitenkin sanoa, että yleensä menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 183–184.)

Ennen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen toteutusta tulee tehdä tutkimussuunnitelma, jonka avulla voidaan tarkemmin nähdä mistä eri vaiheista tutkimus (tutkimuksen tarkoitus, aikaisemmat tutkimukset, ongelmien tarkennus, otos, tutkimusmenetelmä, voimavarat, aikataulu) muodostuu ja minkälaisia voimavaroja tutkimukseen tarvitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 54, 56.) Tein opinnäytetyöhön liittyen tutkimussuunnitelman, joka kattoi koko opinnäytetyön sekä erilliset tutkimussuunnitelmat kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen sekä kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen.

Haastattelu

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää joku ilmiö; ymmärtää, selittää, kuvata ja tulkita sitä. Yleensä näille tutkittaville ilmiöille on tunnusomaisista niiden arviointi ja psyykkiset, sosiaaliset ja kulttuurilliset yhteydet. (Anttila 2006, 275.) Tutkittava näyte valitaan tutkimukseen joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Ei-satunnaiselle joukolle on tunnusomaista, että näyte on valittu tutkijan oman kiinnostuksen mukaan joko niin, että näyte on helppo koota tai se on osa tutkijan harkinnan mukaan valittua joukkoa. Monesti laadullisessa tutkimuksessa päädytään käyttämään tutkijan oman harkinnan mukaan valittua otantaa. (Metsämuuronen 2006, 45.)

Haastattelun suunniteltaessa valitaan otos, jota kutsutaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Suunnitteluvaiheessa mietitään, minkälaisia ja kuinka monta ihmistä haastatellaan, käytetäänkö yksilö- vai ryhmähaastattelua ja minkälaisen aineiston pohjalta voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Näiden lisäksi suunnitellaan käytännön ratkaisut haastatteluja varten eli haastattelun ajankohta, paikka, kesto-aika ja haastattelun välineistö. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–60, 61, 73.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä on haastattelututkimus, jossa haastattelija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Suurin etu tämän kaltaisessa tutkimuksessa on aineiston keräyksen joustavuus. Haastattelutilanteessa aineiston voidaan kerätä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajaa myönteillen. Haastattelututkimuksessa haastateltavan on mahdollista tuoda näkemyksiään esille vapaasti. Tutkimuskohteena saattaa olla tuntematon alue, minkä vuoksi tutkijan on vaikea määrittellä vastauksen suuntaa. Haastateltava voi myös selventää antamiaan vastauksia ja haastateltava voi vastaavasti pyytää lisätietoja haluamistaan asioista. Lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Haastattelu tapahtuu aina haastattelijan aloitteesta ja hänen johdollaan. Tarkoituksena on kysyä haastateltavalta suoraan, mitä mieltä hän on tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Strukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että siinä kaikilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä, jotta kysymyksiä voidaan vertailla keskenään (Anttila 2007, 117). Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta siten, että kysymykset on kaikille haastateltaville samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa omin sanoin.

Haastattelun hyvänä puolena voidaan pitää myös sitä, että suunnitellut vastaajat saadaan yleensä mukaan ja heille on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä varsinaisen haastattelun jälkeen. Ongelmia tutkimukseen saattaa aiheuttaa se, että haastattelu täytyy suunnitella erittäin huolellisesti ja se on paljon aikaa vievä menetelmä. Ongelmia saattaa aiheuttaa tähän menetelmään sisältyvät virhelähteet eli virheitä voi aiheuttaa haastattelija, haastateltava tai kokonaistilanne. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.)

Kyselytutkimus

Keskeisiä asioita kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimusmenetelmälle ovat muun muassa se, että selvitetään aikaisemmat tutkimukset ja niiden johtopäätökset aiheesta, esitetään hypoteeseja ja määritellään käsitteitä. Tutkimuksessa tarvittava aineisto tulee soveltua määrälliseen tutkimukseen, joten aineiston keruu on suunniteltava niin, että numeerinen mittaaminen on tutkimuksen otannassa mahdollista tehdä. Tutkimuksesta saatava aineisto tulee saada tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja tuloksia tulee arvi-

oida prosenttitaulukoiden avulla ja tuloksien merkitsevyyttä tulee tilastollisesti testata. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–140.)

Ennen tutkimuksen aloittamista määritetään tutkimuksen kohde eli perusjoukko, josta kyseistä tietoa halutaan. Tutkimuksessa saatetaan tutkia koko perusjoukko, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus. Tutkimukseen voidaan valita myös osajoukko eli otos, jolloin tutkimus tehdään osatutkimuksena eli otantatutkimuksena. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan myös nimittää tilastolliseksi tutkimukseksi, koska sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä seikkoja. Tämä edellyttää kuitenkin riittävän suurta otosta tutkittavasta kohderyhmästä. (Heikkilä 2008, 14, 16)

Tutkimuksessa käytettävä kyselylomake tulisi aina testauttaa kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä, jotta päästään selville lomakkeen vastausvaihtoehtojen toimivuudesta ja siitä, että kaikki kysymykset ovat tarpeellisia tutkimuksen kannalta ja onko jotakin oleellista jäänyt huomioimatta kysymysten laadinnassa. Tämän jälkeen tehdään tarvittavat muutokset ja uusitaan testaus ainakin osittain uudestaan. (Heikkilä 2008, 61.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös valmiista aineistosta hyödyksi tai kerätä tarvittava tieto esimerkiksi postikyselyllä, puhelin- tai käyntihaastatteluna, informoituna kyselynä tai esimerkiksi www-kyselynä, jotka ovat nopeasti yleistyneet (Heikkilä 2008, 18). Kyselylomakkeen laadinta ja kysymysten tarkka suunnittelu lisää tutkimuksen onnistumista, koska kysymysten selvyys on tärkeintä ja kysymyksien tulisi olla selvästi rajattuja. Kysymyksien tulisi olla riittävän lyhyitä, jotta vastaajan on niitä helpompi ymmärtää, eikä kysymyksillä saisi myöskään olla kaksoismerkityksiä eli kysytään yksi asia kerrallaan. Tarjolla tulisi aina olla myös vaihtoehto ”*ei mielipidettä*”, koska vastaajilla ei aina ole mielipidettä kysytystä asiasta, joten ei tule pakottaa ottamaan kantaa asioihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–203.)

Kyselyssä olisi suotavaa käyttää monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin ”*samaa mieltä / eri mieltä*”-väitteitä. Ihmisillä on taipumus vastata odotusten mukaisesti. Myös kysymysten määrä ja niiden sijoittelu tulee harkita tarkkaan. Yleensä kyselyn alkuun sijoitetaan yleisiä kysymyksiä, kuten esimerkiksi sukupuoli, ikä ja siviilisääty. Kysely kannattaa aloittaa helpommilla kysymyksillä ja vaikeuttaa tarpeen mukaisesti loppua kohti. Sanojen valintaa ja niiden käyttöä tulee miettiä tarkkaan ja johdattelevia

kysymyksiä tulisi välttää. (Hirsjärvi ym. 2009, 203.) Valitulla tutkimusajankohdalla on merkitystä saataviin tutkimustuloksiin, sillä virheellisesti valittu tutkimusajankohta voi johtaa tutkimustulosten vinoumaan. Koko henkilökuntaa koskeva tutkimus tulisi tehdä silloin, kun kaikki ovat paikalla eikä virheellisesti silloin, kun esimerkiksi vain aamuvuoro on paikalla. (Heikkilä 2008, 76.)

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmät

Käytin tiedonkeruumenetelminä opinnäytetyössäni kvalitatiivista teemahaastattelua ja kvantitatiivista kyselytutkimusta. Tein puolistrukturoidun eli teemahaastattelun valitsemalleni kohderyhmälle toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa. Valitsin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, sillä halusin lähtötason tietoa jalkautukseen liittyvistä asioista valitsemaltani joukolta. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tein toiminnanohjausjärjestelmän käyttövaiheessa harkinnanvaraiselle kohderyhmälle eli koko henkilöstölle lukuun ottamatta yrityksen johtoa. Tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa oli saatteellinen kyselylomake.

Analysoin haastatteluista saamani aineiston käyttäen sisältöanalyysiä, jotta sain teemat keräämälleni aineistolle. Määrällisen kyselytutkimuksen vastaukset käsittelin Exceltaulukkolaskentaohjelmalla ja löytääkseni eroavaisuuksia kysytyistä asioista vastaajien kesken, syötin aineiston vielä tilasto-ohjelma SPSS:ään. Tekemieni tutkimuksien lisäksi arvioin jalkautumisen onnistumista sekundäärisen aineiston eli auditointiraporttien laadullisen materiaalin avulla (sisäinen auditointiraportti, suunnittelukokouksen materiaali, auditoinnin arviointiraportti, uusinta-arvioinnin arviointiraportti).

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla syksyllä 2009, jolloin Celer Oy:n toimitusjohtaja pyysi minua tutkimaan opinnäytetyössäni toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistumista yrityksessä. Esitin alustavan tutkimussuunnitelman opinnäytetyöseminaarissa helmikuussa 2010. Opinnäytetyötäni jaksottivat siihen liittyvät seminaarit; suunnittelu-, kehittämis- ja päättöseminaarit, jotka loivat tietyt raamit ja aikataulutuksen työlle (kuva 3).

Ensimmäisen seminaarin jälkeen tein lähtökohta-analyysin eli kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelemalla yrityksen johtoa, projekti-insinöörejä (nyk. projektipäällikkö), käyttöinsinöörejä ja turvallisuuspäällikköä. Haastattelun jälkeen litteroin aineiston ja kirjoitin tutkimusraportin, jossa toin esille ensimmäisiä kehitysehdotuksia. Syksyllä 2010 esittelin opinnäytetyösuunnitelman kehitysseminaarissa, jossa raportoin kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset, kerroin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen osatekijöistä.

Vuosi	2009	2010		2011			2012
Vaihe / kuukausi	Syky	Kevät	Syky	Kevät	Kesä	Syky	Kevät
Aihealueen valitseminen	■						
Laatu- ja kehittämisosaaminen kurssi	■	■					
Kehittävän tutkimuksen menetelmät kurssi	■	■					
Aineiston hankinta ja analysointi kurssi		■					
Opinnäytetyösuunnitelman tekeminen	■						
Suunnitteluseminaari 5.2.2010		■					
Lähtökohta-analyysi, haastattelututkimus		■					
Opinnäytetyösuunnitelman päivitys			■				
Kehittämisseminaari 3.9.2010			■				
Kvantitatiivinen kyselytutkimus			■	■			
Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen arviointia				■	■		
Teoriaan perehtyminen ja viitekehyksen kirjoittaminen					■	■	
Opinnäytetyöraportin viimeistely							■
Päätöseminaari 4.5.2012							■
Kypsyyskoe 4.5.2012							■
Julkaiseminen							■

KUVA 3. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

Toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö oli aikataulusta hieman jäljessä, joten toteutin kvantitatiivisen tutkimuksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa joulukuussa 2010. Tein tutkimuksesta saamieni tulosten perusteella kehitysehdotukset, joiden perusteella oli mahdollista kehittää toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttami-

seen liittyviä asioista ennen järjestelmän auditointiprosessia. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta jätin pois yrityksen johdon, jotta sain paremmin esille henkilökunnan mieltä piteen järjestelmän toimivuudesta. Arvioin opinnäytetyön lähtötason vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysissä (kuva 4).

SWOT-ANALYYSI	
Vahvuudet	Heikkoudet
Tutkimukselle on todellinen tarve organisaatiossa	Kyselytutkimuksen vaikeus hajautetussa organisaatiossa
Riittävän laaja ja kiinnostava tutkimusalue	Ei aikaisempaa tutkimusta juuri tästä aiheesta
Kiinnostava teoreettinen viitekehys	Oikeiden mittareiden löytäminen
Arviointitutkimus menetelmänä	Ei aikaisempaa kokemusta arviointitutkimuksesta
Johdon tuki	Mahdollinen väsyminen aiheeseen ajan mittaan
Mahdollisuudet	Uhat
Benchmarking mahdollisuus toiseen yritykseen	Ajallisesti pitkäkestoinen tutkimus, voi tulla ulkoisia uhkatekijöitä yrityksen ulkopuolelta
Järjestelmän kehitystyön tarjoaminen toiselle yritykselle Tehdä työtä tulevaisuudessa näiden asioiden parissa	Henkilökunnan vaihtuvuus Henkilökunta ei innostu vastaamaan kyselytutkimukseen

KUVA 4. Opinnäytetyön lähtötason SWOT-analyysi

Perehdyin opinnäytetyöhöni liittyvään teoriakirjallisuuteen kesän ja syksyn 2011 aikana. Teoriaosuuden kirjoitin talven 2011–2012 aikana. Muokkasin ja viimeistelin opinnäytetyön kevään 2012 aikana. Opinnäytetyön tulokset esittelin päätöseminaarissa 4.5.2012. Alkuperäinen tavoitteeni oli valmistua jouluna 2011, mutta työn, perheen ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhteensovittaminen ei onnistunutkaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Loin uuden aikataulun keväälle 2012 ja pyrin sinnikkäästi uuteen tavoitteeseen.

3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

Parempaan suorituskykyyn on mahdollista päästä silloin, kun on tehty onnistunut parannus prosessissa. Kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat mahdollistaa pysyvän kilpailuedun. Paikallaan oleminen on hidasta kuihtumista, jonka vuoksi toi-

mintaa on jatkuvasti parannettava ja tähän tarvitaan muutosjohtamista, oppivaa organisaatiota ja innovaatioita. Yleensä uudet toimintatavat vaativat kokonaan uudenlaista ajattelua tai asennetta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39, 41.) Integroidun kolmen erillisen järjestelmän eli toiminnanohjausjärjestelmän hallinta edellyttää kuitenkin sitä, että osat ovat tehty osaksi organisaation toimintaa (Voutilainen ym. 2001, 87).

Käsittelen toiminnanohjausjärjestelmäluvussa vain ISO-muotoisia myös Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmään kuuluvia laadunhallinta-, työterveys- ja työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmiä. Olen rajannut opinnäytetyön ulkopuolelle muut laatu järjestelmät.

3.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laatu kiinnostaa aina asiakasta, mutta vaikeutena saattaa kuitenkin olla asiakkaan muuttuvat tarpeet ja kriteerit. Asiakkaan mielestä laatu on sitä, että hän saa sovittuna aikana sen tuotteen tai palvelun, jonka on tilannut. Laatu on myös sitä, että tuotteet ja palvelut sopivat käyttötarkoitukseen. *”Laatu syntyy prosesseista. Jokaisella prosessilla on asiakas, jonka palautetta ja tietoa tyytyväisyydestä tarvitaan prosessin kehittämiseen. Operatiivisia riskejä voidaan arvioida prosesseihin liittyen”*. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.)

Laadunhallinnan tavoitteena on parempi toiminnan laatu, jonka avulla saadaan tyytyväisempiä asiakkaita ja työntekijöitä, tehokkaampaa ja kestävämpää toimintaa pienemmillä riskeillä. Laadunhallinnan pääpaino on kuitenkin asiakaskeskeisyys ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja heidän tarpeiden ymmärtäminen. (SFS – Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 -standardeihin 2011, 12.)

3.1.1 Laatu ja laadunhallintajärjestelmä käsitteenä

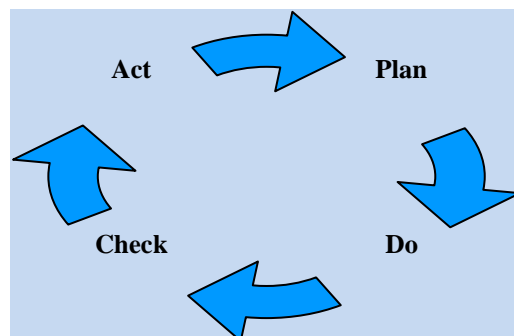
Käsitteen laatu määrittäminen ei ole aivan yksinkertaista, vaan siihen vaikuttaa aina moni asia ja tarkastelun näkökulma. Voidaan sanoa, että laatu on sitä, että asiakkaan odotukset toteutuvat. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä. On tärkeää selvittää asiakkaan todelliset odotukset toiminnan suhteen. Toisaalta hyvää laatua on myös se, että organisaation sisällä toimitaan niin kuin on määritelty toimittavan. (Pesonen 2007, 35–37.) Laatu voidaan määritellä myös

niin, että se on sitä, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset. Voidaan sanoa myös, että laadulla on kaksi merkitystä, sopivuus käyttötarkoitukseensa ja yhdenmukaisuus vaatimusten kanssa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 70.)

Kamensky (2010, 261–262) määrittelee laadun kaksi keskeistä ulottuvuutta laadun tasoksi ja laadun tasaisuudeksi. Yritys tekee strategisen päätöksen tuotteensa tai palvelunsa laatutasosta, joskin tärkein laatutason kriteeri on asiakkaan kokemus tästä laatutasosta. Laatutasoon vaikuttavat kaikki tuotteen tai palvelun elementit esimerkiksi brändi, laatu, huolto, toimitus ja asennus. Laatumielikuvaan vaikuttaa kaikki asiakkaalle näkyvä henkilöstön toiminta.

Laadun riittävän selkeä määrittely täytyy tehdä, jotta tiedetään mistä laadusta puhutaan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Kuten Lillrank toteaa: ”*Mitä ei voi määritellä, ei voi mitatakaan; mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa.*” Laatu täytyy kuitenkin pystyä mittaamaan ja arvioimaan, jotta se on laatua. (Lillrank 1999, 19, 24.) Laatua pitää voida johtaa, koska se on tärkeä menestystekijä. Jos laatua ei ole johdettavana, jää johdettavaksi vain hintakilpailukyky. (Lillrank 1990, 87.) Laadun kehittäminen ei ole projekti, vaan se on jatkuvaa työtä, jota täytyy tehdä koko ajan ja jonkun on täytynyt sitoutua johtamaan tätä kehitystä (Pesonen 2007, 57).

Laadun kehittämisen vaiheita kuvataan hyvin usein kuvan viisi mukaisella Demingin laatukehällä, joka jakautuu neljään osaan; Plan (suunnittelu), Do (toteutus), Check (arviointi) ja Act (parantaminen). Suunnitteluvaiheessa valitaan kehittämiskohde, selvitetään nykytilanne ja suunnitellaan toimenpiteet, joita tehdään. Toteutus vaiheen jälkeen arvioidaan kehittämistoimenpiteen vaikutukset ja verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Jos kehittämistoimenpiteet todetaan hyviksi, ne vakiinnutetaan ja tehdään johdtopäätökset ja tulevaisuuden suunnitelmat uusista kehitysajatuksista. (Laamanen 2005, 49.)



KUVA 5. Demingin laatukehä – PDCA (Laamanen 2005, 49)

Laatukehän Plan koostuu johdon vastuusta ja resurssien hallinnasta, Do käsittelee prosesseja, Check -vaiheessa tehdään mittaukset ja selvitykset ja Act -vaiheessa analysoidaan prosessia ja parannetaan sitä (Pesonen 2007, 78). Laatutyöhön kuuluu aina jatkuva parantaminen, toimintaa täytyy seurata kriittisesti ja sieltä tulee löytää tarvittavat kehityskohteet, jotta asiat voidaan tehdä paremmin (Lecklin 1999, 34).

Laadunhallintajärjestelmällä (Quality Management System) on useita nimityksiä, joista yleisimpiä ovat toiminnanohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Kaikki nimitykset tarkoittavat samaa eli järjestelmää, jonka avulla toimintaa ohjataan siten, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Oikeaoppinen nimitys tällä järjestelmälle on kuitenkin laadunhallintajärjestelmä, jolla tarkoitetaan yleensä pelkkää laadunhallintaa. Toimintajärjestelmässä on yleensä mukana myös ympäristö ja työterveys- ja turvallisuusjärjestelmät. (Pesonen 2007, 50.)

SFS:n eli Suomen Standardisoimisliitto SFS:n määrittelyn mukaan laadunhallintajärjestelmä on toimintajärjestelmä, jossa organisaatiossa olevat ja siihen liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palvelun laatuun. Laadunhallintajärjestelmässä toteutetaan järjestelmällisesti yrityksen laatuun liittyvät määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset eli kyseessä on organisaatorakenteen, prosessien, menettelytapojen ja resurssien muodostama kokonaisuus ja sen johtaminen. (Laadunhallinta 2012.)

Laadunhallintajärjestelmän perusajatus on se, että yritys pystyy kehittämään sellaisen laadunhallintajärjestelmän, joka on yhdistetty normaaleihin liiketoimintoihin. Tarkoitus on siis yhdistää laadulliset ja liiketoiminnalliset prosessit keskenään. Tässä 2000-luvun järjestelmässä painopiste on asiakaskeskeisyydessä, prosessimaisessa toimintamallissa ja jatkuvassa parantamisessa. (SFS 2001, 9.)

Laadunhallintajärjestelmässä on aina mukana toiminnan jatkuvan parantamisen lenkki eli kerätään tietoa toiminnasta ja kerätty tieto analysoidaan. Analysoidun tiedon perusteella tehdään johtopäätöksiä, joiden pohjalta tehdään päätöksiä eli tehdään joku toimenpide tai ei tehdä mitään, viimeisenä toteutetaan päätökset. Tärkeää järjestelmän toiminnassa on, että henkilöstö otetaan huomioon ja heitä innostetaan. (Pesonen 2007, 51.)

Laadunhallintajärjestelmä on toiminnan johtamisen yksi osa, joka tuottaa tietoa. Tämän perusteella yrityksen henkilökunta, lähinnä johto, tekee päätöksiä ja reagoi, jos siihen on tarvetta. Laadunhallintajärjestelmään liittyy läheisesti toimintaprosessit ja kehittäminen. (Pesonen 2007, 50.) Kun laadunhallintajärjestelmä on hyvä, se on selkeä, yksinkertainen ja tarkoituksenmukainen, mutta pahimmassa tapauksessa päinvas-tainen, toimintaa jopa vahingoittava (Lillrank 1999, 132). Voisin tässä kohdassa mai-nita erään yrityksen kehitysjohtajan kommentoineen toimivaa laadunhallintajärjestel-mää seuraavasti ”*Toimiva järjestelmä on sellainen, joka ohjaa jokaisen toimintaa yri-tyksessä ilman, että tarvitsee edes miettiä tekeekö asiat laatukäsikirjan mukaan*”. Mie-lestäni tämä kommentti kertoo paljon siitä, minkälainen toimivan laadunhallintajärjes-telmän tulisi olla.

Laatujärjestelmillä on oma tärkeä tarkoituksensa eli laadun varmistaminen perustasol-la. Tarkoituksena on kuvata ja selventää toimintaprosesseja. Tällaisen järjestelmän kehittäminen tarkoittaa sitä, että organisaation keskeisistä tehtävistä ja prosesseista parhaat toimintatavat standardoidaan, kuvataan tarkasti ja toimitaan niiden mukaan. Laatujärjestelmän standardointi ja viime kädessä sertifiointi helpottavat asiakkaan toimintaa. Asiakas saa varmasti laadukasta palvelua, ilman että hän joutuu tutkimaan palvelun tuottajan toimintaa. (Lillrank 1999, 132–133.)

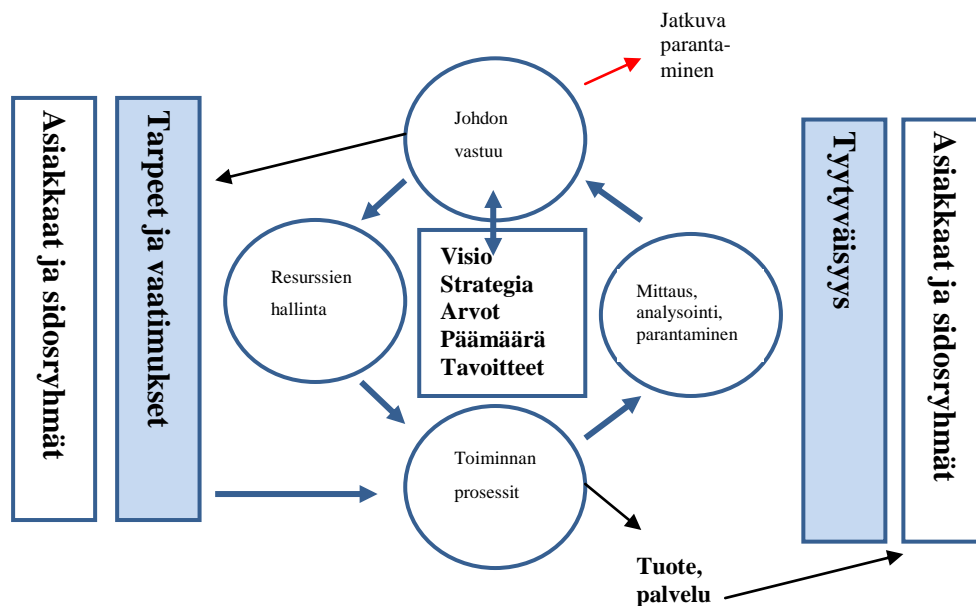
Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena voi olla saada järjestelmällisyyttä toimintaan, varmistaa asiakastyytyväisyys ja tuotteiden ja palveluiden korkea laatu, parantaa työn tuottavuutta, tukea henkilöstön kehitystä, toimia johdon apuna kehitystyössä, luoda yritykseen yhtenäinen käytäntö ja dokumentoida hyväksytyt menettelytavat. Tavoit-teet ovat toki yrityskohtaisia ja tilanteesta riippuvia. Laadunhallintajärjestelmästä ei kuitenkaan pidä tehdä liian raskasta ja monimutkaista. (Lecklin 1999, 35.)

3.1.2 Prosessimainen toimintamalli ja jatkuva parantaminen

Prosessimaisen toimintamallin mukaisessa laadunhallintajärjestelmässä yrityksen pe-rustoiminnot kuvataan prosesseilla, jotka perustuvat jatkuvan parantamisen malliin (PDCA). Organisaation tulee tunnistaa avaintoiminnot, jotta niistä voidaan tehdä pros-sesrikaavio ohjaamaan toimintoja. (SFS 2001, 10–11.) Jotta jatkuva toimintojen pa-rantaminen asiakkaiden suuntaan on mahdollista, tulee johdon tietää ja kertoa myös henkilökunnalle yrityksen visio, strategia, arvot, päämäärä ja tavoitteet. Johdon täytyy

olla selvillä asiakkaiden tarpeista, vaatimuksista, odotuksista ja tottumuksista sekä antaa organisaatiolle oikeanlaiset resurssit, joiden avulla pystytään vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. (Pesonen 2007, 76.) Laatutyö tämän järjestelmän mukaisesti on jatkuvaa prosessien parantamista mittausten avulla. Prosesseissa nämä panokset muuttuvat tuotoksiksi ja toiminnallisten prosessien tuloksena syntyy tuote tai palvelu asiakkaalle. (Pesonen 2007, 75, 77.)

Prosessi voidaan määritellä joukoksi toisiinsa vaihe vaiheelta liittyviä erilaisia toimintoja, jotka etenevät loogisesti eteenpäin. Prosessi päättyy organisaation tai henkilön haluamaan lopputulokseen. Tulos on hyvälaatuinen tuote, joka vastaa asiakkaan asettamia vaatimuksia. (ISO Central Secretariat ym. 2010, 37.) Myös Virtanen (2005, 135) määrittelee prosessin olevan toimintojen sarjan, joka alkaa asiakastarpeen tunnistamisesta ja päättyy asiakkaalle tuotettuun lisäarvoon eli tuotteeseen tai palveluun.



KUVA 6. Laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen malli (Pesonen 2007, 76)

Kuvassa 6 kuvataan laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen malli, jossa toteutuu myös PDCA -periaate. Johdon vastuulla on kuvion mukaisesti monia asioita, joista ensimmäinen on yrityksen perusasioiden kuten strategian ja tavoitteiden viestiminen. Samanaikaisesti johdon tulee olla tietoinen asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja vaatimuksista. Johto hallitsee myös resursseja, joilla asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata. Perusasioiden jälkeen tulee käynnistää prosessit, joita ovat muun muassa

tuotteiden kehittäminen, myynti ja toimittaminen. Lopulta syntyy tuote, jonka asiakkaat ja sidosryhmät saavat. (Pesonen 2007, 76–78.)

Yrityksen liiketoimintaprosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat ne prosessit, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja joiden perusteella syntyy asiakastyytyväisyys. Ydinprosesseja voivat olla muun muassa myynti-, toimitus- ja asiakassuhteen ylläpitoprosessi. Tukiprosesseja ovat prosessit, jotka toimivat ydinprosessin tukena, jotta pystytään toimimaan ydinprosessin mukaisesti. Asiakkaan tyytyväisyys riippuu sekä ydin- että tukiprosessien laadusta. (Laamanen & Tuominen 2005, 19.)

Prosessissa täytyykin määritellä tavoitteet ja arvioida, mitä sillä saadaan aikaan ja ovatko asiakkaat tyytyväisiä. Tämän lisäksi täytyy arvioida prosessin tehokkuutta eli saadaanko asiakkaat tyytyväiseksi kustannustehokkaasti. Prosessin on myös oltava sopeutumiskykyinen eli mukauduttava eri tarpeisiin joustavasti. (Laamanen & Tuominen 2005, 22.)

Mittareiden lisäksi kimmoke prosessien uudistamiseen saattaa tulla ajankohtaiseksi esimerkiksi markkinoiden nopeissa muutoksissa. Tällöin on mahdollisesti päivitettävä yrityksen strategia ja visio, jotta ne ovat ajanmukaisia uusien tavoitteiden kanssa. Prosessin muokkaamisen yhteydessä on tarkistettava laatu-, turvallisuus- ja ympäristöstandardien näkökulmat. (Voutilainen ym. 2001, 133.)

3.1.3 Pääkohdat ISO:n asettamista vaatimuksista

Yleinen vaatimus tai lähtökohta laadunhallintajärjestelmän hankinnassa on se, että yrityksen toiminta on hyvin hoidettua, täyttää sekä asiakkaidensa että viranomaisten vaatimukset. Tämän jälkeen yrityksen tulee tunnistaa omat prosessinsa ja asettaa niille selvät rajat ja tehdä kuvaus PDCA -menettelyn mukaan siten, että jokainen prosessi alkaa prosessin asiakkaasta ja päättyy siihen. (Pesonen 2007, 83.) Hyödyllisintä voi olla aloittaa laadunhallintajärjestelmän pääprosesseista johtaminen, resurssit, palvelun tuottaminen, mittaus ja toiminnan kehittäminen (SFS 2001, 19).

ISO asettaa omat vaatimuksensa yrityksen dokumentoinnille eli sen pitäisi olla ajan tasalla ja riittävää. Dokumentoituna on oltava ainakin yrityksen laatupolitiikka ja laatu-tavoitteet, laatu-käsikirja, menettelyohjeet (asiakirjojen ohjaus, tallenteiden ohjaus,

sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen tai palvelun ohjaus, korjaava ja ehkäisevä toimenpide), yrityksen omat asiakirjat ja tallenteet (Pesonen 2007, 86, SFS 2001, 19–21).

Yrityksen täytyy luoda oma laatukäsikirja, joka antaa tietoa käytössä olevasta laadunhallintajärjestelmästä. Tästä täytyy löytyä seuraavat asiat: ketä tämä laatukäsikirja palvelee, mitkä dokumentoidut menettelytavat ovat käytössä ja prosessikartta, josta käy ilmi miten prosessit liittyvät yhteen ja mitkä ovat panokset ja tuotokset. (SFS 2001, 22.) Tämän lisäksi laatukäsikirjassa tulee olla organisaation esittely, laadunhallintajärjestelmän esittely, laatupolitiikka ja -tavoitteet ja vastuut, valtuudet ja organisaatorakenne. Myös dokumentoinnin rakenne ja käytetyt termit täytyy selvittää. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla pitkä, mutta sen täytyy sisältää tarvittavat asiat ja sen täytyy ohjata lukija löytämään etsimänsä ja yleensä se on organisaation sisäinen dokumentti, eikä sitä ole tarkoitettu ulkopuolisten luettavaksi. (Pesonen 2007, 87.)

ISO:n lähtökohta on johdon sitoutuminen laatuun ja laadunhallintajärjestelmän käyttämiseen joka päiväsessä toiminnassa. Johto on vastuussa asiakkaiden tärkeydestä, yrityksen liiketoiminta strategiasta, viestinnästä organisaation sisällä sekä ulospäin, laatupolitiikasta ja laatutavoitteiden kriteereistä, resursseista, johdon katselmuksista, parantamismahdollisuuksista ja osallistumisesta laadunhallintajärjestelmään ja sen jatkuvaan parantamiseen. (SFS 2001, 27.) Tarkennan vielä asiakkaita koskevaa mainintaa, koska asiakkaiden odotukset ohjaavat toimintaa. Yrityksen on tiedettävä hyvin tarkkaan se, ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita ja mitä asiakkaat odottavat ja toivovat yritykseltä. Asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia voidaan selvittää erilaisilla keinoilla esimerkiksi tutkimukset ja kyselyt ja näitä tietoja on päivitettävä jatkuvasti. (Pesonen 2007, 91.)

Auditoinnit

Ulkoinen auditointi on järjestelmällistä ja dokumentoitua toimintaa, jonka suorittaa ulkopuolinen auditoija. Auditoinnissa arvioidaan täyttääkö järjestelmä sille asetetut vaatimukset. (Lecklin & Laine 2009, 188.) Ulkopuolisen suorittama auditointi sisältää useita eri vaiheita. Yleensä ennen varsinaista auditointia pidetään suunnittelukokous, jossa sovitaan auditointiin liittyvät yleiset asiat auditoijan kanssa. Suunnittelukokouksen jälkeen pidetään varsinainen auditointi, joka aloituskokouksen jälkeen keskittyy

prosessien seuraamiseen ja todentamiseen, henkilöiden haastatteluihin, asiakirjojen ja tehtyjen toimenpiteiden tarkastamiseen sekä havaintojen ja poikkeamien kirjaamiseen. (Lecklin 1999, 81–83.)

Toiminta ei välttämättä ole kaikilta osin sellaista, kun sen tulisi olla, jolloin auditoija tekee toiminnasta poikkeamakirjauksia. Poikkeamia saattaa havaintojen perusteella tulla 1–10. Nämä poikkeamat tulee korjata kahden kuukauden kuluessa, jolloin auditoija arvioi järjestelmän uudelleen näiltä osin. Toiminnan täyttäessä kaikki kriteerit, lautakunta myöntää sertifikaatin sitä hakeneelle yritykselle. Sertifikaatti pysyy voimassa seuranta-arviointien avulla, joita tehdään tapauskohtaisesti kerran puolessa vuodessa tai kerran vuodessa. Seuranta-arvioinnissa käydään läpi johtamisjärjestelmää ja tämän lisäksi joitakin valittuja prosesseja. Järjestelmä arvioidaan kokonaisuudessaan kolmen vuoden välein. (Pesonen 2007, 225–226.)

Laadunhallintajärjestelmän arviointiin kuuluu ulkoisen auditoinnin lisäksi sisäinen auditointi, jonka avulla määritetään, toimitaanko niin kuin on päätetty ja kuvattu, ja onko nykyinen toiminta järkevää ja tehokasta (Pesonen 2007, 117). Sisäinen auditointi on prosessien tehokas kehitysväline, sillä siinä organisaation omat työntekijät arvioivat prosessin ja haastattelevat prosessiin kuuluvia henkilöitä kulloinkin arvioitavasta vaiheesta. Näiden keskustelujen pohjalta saadaan kehitysehdotuksia ja samalla voidaan miettiä mitä mahdollisille ongelmakohtille voidaan tehdä. (Voitilainen ym. 2001, 133.) Auditointi on kuitenkin vain yksi keino arvioida johtamisjärjestelmän toimivuutta ja sillä saavutettua hyötyä. Tämän lisäksi järjestelmän arvioinnissa käytetään johdon katselmuksia ja itsearviointia. (Lecklin & Laine 2009, 186.)

Johdon katselmukset

Sisäisen auditoinnin ja ulkopuolisen suorittaman auditoinnin lisäksi järjestelmän toimivuutta arvioidaan johdon katselmuksien avulla. Johdon katselmuksessa tulee varmistaa, että järjestelmä on edelleen soveltuva, asianmukainen ja vaikuttava, kuten sen tulee olla. Katselmuksessa arvioidaan järjestelmän parannus- ja muutostarpeet. Myös yrityksen perustiedot kuten missio, arvot ja visio käydään läpi. Johdon katselmuksessa arvioidaan johtamisjärjestelmän kokonaistoimivuutta; auditointien tulokset, asiakas- ja sidosryhmäpalautteet, prosessien suorituskyky ja tuotteiden vaatimuksenmukaisuus, korjaavat ja ohjaavat toimenpiteet, aiemmat katselmukset, muutokset sekä parantamis-

suositukset ja esitetyt kehittämisideat. Nämä kaikki tulee dokumentoida järjestelmän mukaisesti. (Lecklin & Laine 2009, 187–188.)

Itsearviointi

Itsearviointi on johdon tekemä huolellinen arviointi, jonka avulla saadaan selville organisaation vahvuudet, tehokkuus, parantamiskohteet ja johtamisjärjestelmän suorituskyky. Itsearvioinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi laatupalkintokriteeristöä (EFQM) tai ISO 9004 -standardia. (Lecklin & Laine 2009, 189.) Näiden tulosten perusteella voidaan suunnitella kehitysprojekti ja seurata hankkeen kehittymistä, aikataulua ja tulosten pysyvyyttä. Itsearviointi vahvistaa jokaisen mielipiteiden arvostamista, käynnistää uutta ajattelua, oppimista ja muutoksen. Arviointi mahdollistaa aiempaa rohkeammat tavoitteet ja luo sitoutumista kehittämiseen ja haastavampiin tavoitteisiin. (Moisio & Tuominen 2008, 9–10.)

Lecklinin ja Laineen (2009, 190) mukaan itsearvioinnin avulla voidaan saada organisaatio osallistumaan, sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen. Heidän mukaansa itsearviointia kannattaa tehdä myös yrityksen vision, strategian ja toimintasuunnitelman päivityksessä. Arvioinnin avulla voidaan tehokkaasti löytää yrityksen toiminnan tärkeimmät kehityskohteet.

On hyvin tärkeää jatkuvassa kehittämisessä se, että prosesseja seurataan ja että niitä mitataan, jos ne ovat mitattavissa (SFS 2001, 86). Jatkuva parantaminen on prosessi, joka on koko ajan käynnissä ja joka toistuu, tämän vuoksi on todella tärkeää tunnistaa kehityskohteita prosessin aikana, jotta prosessia voidaan kehittää ja toimintoja parantaa (Pesonen 2007, 121).

3.2 ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmä

ISO laadunhallintajärjestelmän on kehittänyt (The International Organization for Standardization) maailmanlaajuinen järjestö, joka markkinoi näitä käytössä olevia standardeja tuotteille, palvelulle ja toiminnalle (Pesonen 2007, 74). ISO:n tämän hetkinen laadunhallintajärjestelmä on järjestysnumeron mukaan ISO 9001:2008 (ISO 9001 -standardisarja). ISO -laadunhallintajärjestelmän kahdeksan periaatetta ovat: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamal-

li, järjestelmällinen johtamistapa ja jatkuva parantaminen. Sekä lisäksi tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa. (SFS 2001, 8-9.)

ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmässä määritellään, että yrityksen on standardien vaatimusten mukaisesti luotava, dokumentoitava ja toteutettava laadunhallintajärjestelmä, ylläpidettävä sitä ja parannettava sen vaikuttavuutta jatkuvasti. Yrityksen tulee

- määrittää prosessit ja niiden keskinäinen järjestys sekä soveltaminen organisaatiossa
- määrittää kriteerit ja menetelmät prosessien ohjaukseen
- varmistaa tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus prosessien toimintaa varten
- seurata, mitata ja analysoida näitä prosesseja
- toteuttaa toimenpiteet, joilla saavutetaan tulokset ja parannetaan prosessia jatkuvasti. (SFS-EN ISO 9001, 14.)

Standardissa määritellään yleisten vaatimusten lisäksi dokumentointiin liittyvät asiat, johdon vastuut, resurssien hallinnan, tuotteen toteuttamisen ja mittauksen, analysoinnin ja parantamisen. Näissä määritellään muun muassa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään liittyviä asioita, henkilöresurssien pätevyksiä ja koulutusta, ostotoimintaa ja asiakastytyväisyyttä. (SFS-EN ISO 9001, 16–34.)

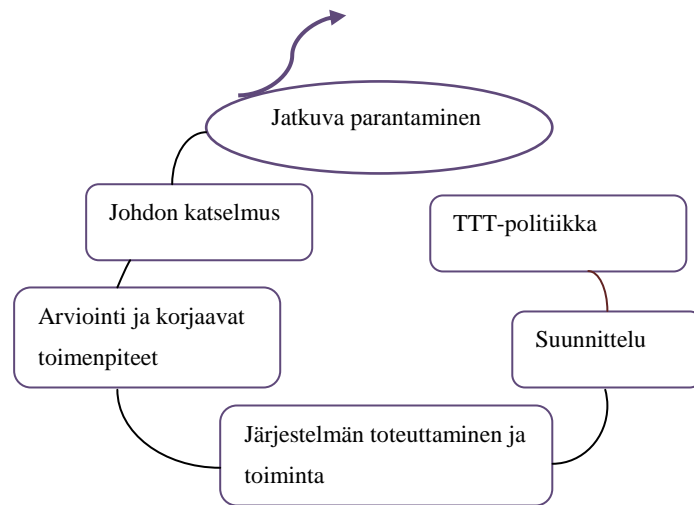
3.3 OHSAS 18001 Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä

Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän eli TTT-järjestelmän avulla organisaatio voi hallita TTT-riskejä ja parantaa työterveys- ja työturvallisuus toiminnan tasoa kuten työntekijöiden hyvinvointia, työkyvyn säilyttämistä ja ennaltaehkäistä työtapaturmien ja ammattitautien syntyä. Järjestelmän avulla asioita voidaan hoitaa kokonaisvaltaisesti ja tavoitteellisesti siten, että työsuojeluasiat ovat organisaation jokapäiväistä toimintaa. Toistaiseksi TTT-järjestelmä ei ole osa kansainvälistä ISO- tai eurooppalaista EN-standardia. OHSAS -julkaisut ovat laadittu kuitenkin yhteensopiviksi ISO- laatu- ja ympäristöstandardien kanssa. (Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät 2012.) OHSAS 18001 -järjestelmän englanninkielinen käännös on Occupational Health and Safety Management (Leino 2002, 18).

TTT-järjestelmän kehittämiseen kuuluu yleisiä vaatimuksia eli organisaation tulee luoda, dokumentoida ja toteuttaa, ylläpitää ja jatkuvasti parantaa OHSAS -standardin vaatimusten mukaisesti sekä määrittellä sen, miten nämä vaatimukset täytetään. Yrityksen tulee määrittellä ja dokumentoida tämän järjestelmän laajuus. Yrityksen johdon tulee määrittellä ja vahvistaa TTT-politiikka sisältäen seuraavat asiat:

- tarkoituksenmukainen politiikka huomioi TTT-riskien luonteen ja laajuuden
- sisältää sitoutumisen vammojen ja terveyden heikentymisen ennaltaehkäisemiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen
- sisältää sitoutumisen ja noudattaa vähintään soveltuvaa lainsäädäntöä ja muita TTT-vaaroihin liittyviä vaatimuksia
- perusteet määrittelylle ja katselmoinnille TTT-järjestelmässä
- asiat dokumentoidaan, toteutetaan ja niitä ylläpidetään
- politiikasta tiedotetaan kaikille organisaation valvonnassa oleville niin, että henkilökohtaiset velvoitteet tiedetään
- politiikan tulee olla kaikkien sidosryhmien saatavilla
- järjestelmä katselmoidaan säännöllisesti
- yrityksen tulee luoda, toteuttaa ja ylläpitää jatkuvaa menettelyä koskien vaarojen tunnistamista, riskien arviointia ja hallintatoimenpiteiden määrittämistä. (OHSAS 18001:fi 2007, 20.)

Euroopan työterveys- ja turvallisuusviraston (Turvallisuusjohtaminen 2012) määritelmän mukaan turvallisuusjohtaminen on yrityksen kokonaisvaltaista ja tavoitteellista toimintaa työn, työolojen ja työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tämän vuoksi turvallisuusjohtamisen tulee olla kiinteä osa yrityksen muuta toimintaa ja sen tulee perustua kiinteään yhteistyöhön henkilökunnan kanssa. OHSAS -standardi määrittelee TTT-järjestelmän mallin kuvan 7 mukaisesti (OHSAS 18001:fi, 12).



KUVA 7. TTT-järjestelmän osatekijät

Organisaation TTT-politiikassa määritellään yleiset turvallisuuden päämäärät, johdon sitoutuminen ja henkilöstön osallistuminen. Toiminnan organisoinnissa määritellään vastualueet, pätevyudet ja koulutus, TTT-järjestelmän dokumentointi ja tiedonvälitys. Suunnittelu- ja toteutusvaiheessa pidetään alkukatselmus, suunnitellaan ja kehitetään, määritellään tavoitteet ja toteutetaan käytännön toimet. Arviointivaiheessa toiminnan taso arvioidaan ja mitataan, tutkitaan tapaturmat ja ammattitaudit, järjestelmä auditoidaan ja pidetään säännöllisesti johdon katselmukset. Näiden perusteella tehdään parannustoimenpiteet, joita ovat ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet ja jatkuva parantaminen. (Turvallisuusjohtaminen 2012.)

3.4 ISO 14001 Ympäristöjärjestelmä

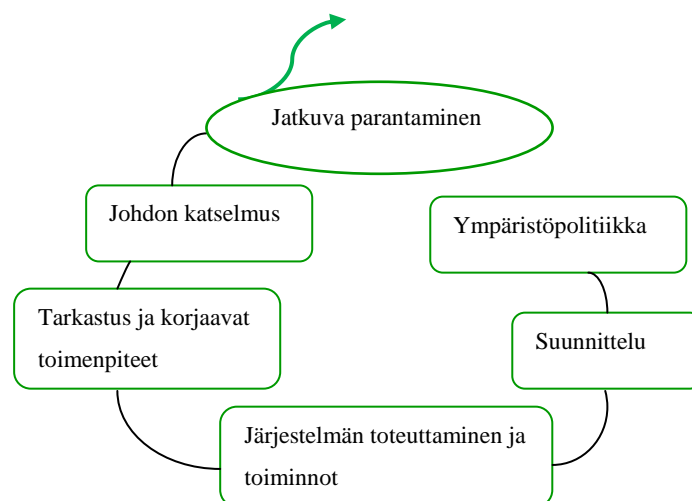
Ihmiskunnan tulevaisuuden ja elämisen laadun suurimpia haasteita ovat ympäristöhaittojen torjuminen ja luonnonvarojen tuhlauksen estäminen. Tämä aiheuttaa yrityskulttuurille muospaineita ja tämän vuoksi ympäristöstä onkin tullut yksi yrityksen tärkeä sidosryhmä eli asiakas, joten tavoitteet ja toimenpiteet suunnitellaan ympäristön ehdoilla. Ympäristöjärjestelmä on laadunhallintajärjestelmä ympäristöasioiden hoidossa. (Lecklin 1999, 289.)

Yrityksen ympäristöjärjestelmässä käydään läpi yrityksen toiminnot ja yrityksen käyttämät tai valmistamat tuotteet sekä niiden aiheuttamat ympäristövaikutukset. Lisäksi

arvioidaan mitä nämä voivat poikkeustilanteessa aiheuttaa. Ympäristövaikutusten järjestelmällisen arvioinnin avulla yrityksen aiheuttamat ympäristöhaitat minimoidaan ja henkilöstö koulutetaan huomioimaan ympäristövaikutukset omassa toiminnassaan. (Pesonen ym. 2005, 11.)

Ympäristöjärjestelmä luodaan huomioiden jokaisen yrityksen tarpeet ja toiminta. Järjestelmän kehitystyö aloitetaan sellaisista toiminnoista, joissa on eniten ympäristöhaittoja tai lakisääteisiä velvoitteita sekä niistä toiminnoista, joista saa suoraa liiketoiminnallista hyötyä. Ympäristöjärjestelmän käyttöönotolla on monia hyviä vaikutuksia yrityksen toimintaan, kuten taloudelliset hyödyt, kilpailukyvyn parantaminen, toimintavarmuuden lisääntyminen ja työilmapiirin paraneminen. Taloudellinen hyöty tulee vahinkojen ennaltaehkäisystä, sillä ympäristövahinkojen korjaaminen on kalliimpaa kuin niihin varautuminen ja ennaltaehkäisy. Säästöjä voi syntyä myös jätemaksujen pienentymisenä ja säästöinä raaka-aine ja energiamaksuissa. (Pesonen ym. 2005, 12–13.)

Ympäristöjärjestelmällä tarkoitetaan systemaattista tapaa, jolla kehitetään ympäristöasioiden hallintaa ja ympäristönsuojelutoimien tuloksellisuutta. Maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämallin on ISO 14001 -malli (kuva 8), jonka avulla yritys voi parantaa ympäristönsuojelunsa tasoa sekä osoittaa ympäristöasioidensa hyvää hoitoa. ISO 14001 -järjestelmä on joustava järjestelmä, jota voi soveltaa erityyppisiin ja kokoihin organisaatioihin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. (Ympäristöjärjestelmä 2012.)



KUVA 8. ISO 14000 -ympäristöjärjestelmämalli

ISO ympäristöjärjestelmä velvoittaa organisaation

- sitoutumaan ympäristönsuojelun tason jatkuvaan parantamiseen
- tunnistamaan tuotteidensa, toimintojensa ja palveluidensa ympäristövaikutukset
- selvittämään lakisääteiset velvoitteensa ja huolehtimaan niiden täyttämisestä
- asettamaan ympäristötavoitteet ja seuraamaan niiden toteutumista
- varaamaan riittävät resurssit
- ylläpitämään henkilöstön osaamista
- ohjaamaan prosesseja ja toimintoja
- varautumaan ympäristöriskeihin ja onnettomuustilanteisiin
- tarkkailemaan ja seuraamaan ympäristövaikutuksia
- ennaltaehkäisemään ympäristövahinkoja ja estämään niiden toistumisen
- ylläpitämään hyviä ympäristökäytäntöjä
- arvioimaan toimintansa tuloksia ja parantamaan toimintaansa (Ympäristöjärjestelmä 2012.)

Ympäristöjärjestelmän käyttöönotolla on saavutettu monia liiketoiminnallisia hyötyjä, sillä järjestelmän avulla on mahdollista yhdistää ympäristöasiat osaksi johtamista ja toiminnan suunnittelua ja lisätä kustannustehokkuutta vähentämällä raaka-aineiden ja energian käyttöä ja sitä kautta syntyviä jätemääriä. Samalla voidaan lisätä ympäristötietoisuutta ja osallistumista henkilöstön parissa sekä varmistaa ympäristölainsäädännön vaatimusten noudattamista. Toimiva järjestelmä edistää ympäristövaikutusten huomioon ottamista palveluketjun erivaiheissa ja parantaa ympäristöriskien hallintaa ja turvaa samalla toiminnan jatkuvuutta. Organisaatio voi osoittaa kaikille sidosryhmille vastuullisuutta ympäristöasioiden hoidossa ja samalla tämä tukee organisaation ympäristöviestintää, yrityskuvan rakentamista ja markkinointia. Ulkopuolisen suorittamalla auditoinnilla ja sertifiointilla on mahdollista osoittaa vaatimustenmukaisuuden täyttäminen. (Ympäristöjärjestelmä 2012.)

Järjestelmästä saatu ulkopuolisen myöntämä ympäristösertifikaatti vahvistaa sen, että yritys huomioi ympäristönäkökohdat omassa toiminnassaan. Toimintaohjeiden noudattaminen parantaa ympäristönsuojelutason laatua ja lisää yrityksen toimintavarmuutta. Toimintaohjeet lisäävät turvallisuuden tunnetta ja työssä viihtyvyyttä. Henki-

löstön vaikutusmahdollisuus ja vastuuntunne voi kasvaa, jos järjestelmän kehitystyötä tehdään yhdessä. (Pesonen ym. 2005, 13–14.)

3.5 Sertifioitujen järjestelmien tuomat hyödyt yritykselle

Sertifioitu laadunhallintajärjestelmä parantaa yrityksen luotettavuutta, jota monet yksityiset ja julkisen sektorin asiakkaat edellyttävät. Luotettavuuden lisäksi toimiva järjestelmä parantaa yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta ja auttaa keskittymään yrityksen tavoitteisiin ja asiakkaan odotuksiin. Järjestelmän myötä yrityksen täytyy tuottaa samaa palvelunlaatua ja sitä kautta asiakastyytyväisyys paranee. Järjestelmä luo uskoa siihen, että haluttu laatu voidaan jatkuvasti saavuttaa. Järjestelmän myötä yritys voi paremmin todentaa oman palvelukykyensä niin nykyisille kuin mahdollisille uusillekin asiakkaille. Yritys voi paremmin vallata uusia markkina-alueita ja säilyttää markkinaosuudet nykyisillä toiminta-alueilla. Järjestelmä mahdollistaa pääsyn samaan kilpailuasemaan suurorganisaatioiden kanssa eli mahdollistaa tarjousten ja kustannusarvioiden jättämisen. (ISO Central Secretariat 2010, 17.)

Tervonen (2001, 116) on väitöskirjassaan tuonut esille sertifioitujen järjestelmien tuomia hyötyjä yritykselle. Erään tutkimuksen mukaan merkittävimpiä hyötyjä olivat menettelytapoihin liittyvien ongelmien parempi tiedostaminen, parempi toiminnanohjaus, nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja uusien hankkiminen, standardien vaikutus myyntiin, asiakaspalvelun parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvu, menettelytapoihin liittyvien ongelmien ratkaisun helpottuminen, toimipisteiden välinen yhteys ja parantunut tehokkuus.

Toisen tutkimuksen mukaan sertifikaatin keskeisin etu on ”ovien avaaminen” eli ovet jotka ovat jo sulkeutuneen sertifikaatin puuttumisen vuoksi tai olivat vaarassa sulkeutua, avautuivat sertifikaatin saamisen jälkeen. Tosin tämä tutkimus oli tehty australialaisista ja uusiseelantilaisista yrityksissä, joissa ISO 9001 on korostuneessa asemassa. Suomalaiseen aineistoon perustuvassa tutkimuksessa ISO:n pohjautuva järjestelmä vaikutti positiivisesti laatutyöhön sitoutumiseen (johto ja henkilöstö), tuotelaadun vaihteluihin, prosessinohjaukseen, yrityksen yleiseen maineeseen, asiakastyytyväisyyteen ja asiakastarpeiden tuntemukseen. Negatiivisena asiana pidettiin ainoastaan paperityömäärän kasvua, tosin yli puolet koki tämänkin positiivisena. (Tervonen 2001, 116.)

ISO 9001 -järjestelmän hyödyt voidaan jakaa ryhmiin: henkilöstö, toiminta ja liiketoiminta. Järjestelmän henkilöstölle tuomat hyödyt ovat parantanut tiimihenki, selvemmat työtavat, työntekijöiden keskinäisten konfliktien vähentyminen, henkilöstön pienempi vaihtuvuus ja henkilöstön aloitteiden suurempi määrä. Toimintaan tuovat hyötyä vähentynyt materiaalihukka, lyhentyneet toimitusajat, lisääntynyt tehokkuus, parantunut palvelun laatu, alihankkijoiden parempi ohjaus, pienentyneet toimintakustannukset ja kasvanut tuotantomäärä. Liiketoimintaan tulevia hyötyjä ovat lisääntynyt myynti nykyisille asiakkaille, uusien asiakkaiden kiinnostus, valitusten vähentyminen, kasvaneet voitot ja asiakkaiden tekemän toimintaprosesseja koskevan valvonnan määrän pieneneminen. (Tervonen 2001, 116.)

Sertifioidulla työterveys- ja työturvallisuus OHSAS 18001 -järjestelmällä on merkitystä yrityksen ulkoiseen yrityskuvaan. Sertifioitu järjestelmä viestii asiakkaille ja muille sidosryhmille, että yritys ponnistelee turvallisen työympäristön puolesta. OHSAS 18001 -järjestelmä tuo yritykselle hyötyä muun muassa ennaltaehkäisemällä tapaturmia, sairauksia ja työterveysongelmia ja parantaa yrityksen kannattavuutta lasquemalla vakuutusmaksuja. Järjestelmä vaikuttaa yrityksen kykyyn tunnistaa riskit ja parantaa työskentelytapoja lisäten samalla tietoisuutta turvallisuudesta. (Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän sertifiointi 2012.)

Sertifioitu ympäristöjärjestelmä parantaa yrityksen toimintatapoja, sillä yrityksen on järjestelmän myötä noudatettava lainsäädäntöä, tunnistettava yrityksen aiheuttamat ympäristövaikutukset ja pienettävä niitä. Toimiva ympäristöjärjestelmä tukee yrityksen pitkäjänteistä ympäristöasioiden hoitoa ja selkeyttää vastuut ja valtuudet samalla kasvattaen henkilöstön tietoisuutta ympäristöasioista. Sertifioitu järjestelmä helpottaa lupa-asioiden hoitoa ympäri maailman. Samalla järjestelmä parantaa riskien hallintaa, tukee yrityskuvan rakentamisesta ja on keino muuttaa ympäristöasioiden hoidon tekemisen tasolle. (Ympäristöjärjestelmän sertifiointi 2012.)

4 HENKILÖSTÖ JA JÄRJESTELMÄN KEHITYSTYÖ

Keskeisin voimavara tämän päivän osaavassa yhteiskunnassa ovat osaavat ihmiset, jotka yritys tarvitsee käyttöönsä menestyäkseen. Tämän vuoksi yrityksen tehtävänä on huolehtia, että sen ydinosaamisalue on selvä ja osaaminen parempaa kuin muilla orga-

nisaatioilla. Päästäkseen luomaansa visioon ja selvitäkseen kilpailussa yrityksen on kehitettävä toimintaansa jatkuvasti uutta oppien. Kehittämistoimet saattavat vaatia yrityksen oman osaamisen lisäksi ulkopuolista apua, koska ulkopuolisella henkilöllä saattaa olla kokemusta vastaavasta kehitysprojekteista toisista organisaatioista, jolloin ulkopuolinen henkilö saattaa nähdä kehitettävät asiat selvemmin. (Juuti & Vuorela 2002, 57–60.)

Muutoksen tekemiseen organisaatiossa tarvitaan avointa kommunikaatiota ja luottamusta (Stenvall & Virtanen 2007, 13). Jokainen yritysjohtaja tietää, että muutosta ja kehitystä tapahtuu vain siten, että ihmiset haluavat muutosta, ei muuttamalla toisia. Henkilökunnalle tulee prosessin alkuvaiheessa kertoa, mitä tapahtuu, miksi tapahtuu, milloin tapahtuu ja miten tapahtuu. Johtajalla on tässä muutoksen läpiviennissä näkyvä rooli ja prosessin omistajuus. (Kilpinen 2008, 14, 205).

4.1 Motivointi ja innostaminen

Motivaatio on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikuttamista. Motivaation kantasana on motiivi, joka virittää ja ylläpitää henkilön käyttäytymisen suuntaa. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, jota voidaan kuvata kolmella ominaisuudella. Ensimmäisenä on vireys, joka ajaa henkilön käyttäytymistä, toisena on suunta eli yksilö suuntaa käyttäytymisen tiettyä päämäärää kohti ja kolmantena on systeemiorientoituminen, joka tarkoittaa henkilöä ja hänen ympäristöään, joka palautteen avulla joko vahvistaa energian suuntaa tai saa hänet luopumaan asiasta. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Sydänmaanlakan (2009, 159) mukaan työyhteisön energiaa on mahdollista lisätä johtamisella, motivoinnilla ja innostamisella, luovuudella, uudistumisella ja yksilön kunnioittamisella. Tehokkain tapa on johtaa oman esimerkin avulla, edellyttäen kuitenkin sitä, että johtaja innostuu asioista ensin itse. Juholinin (2008, 52) mukaan energisoivaan työyhteisöön kuuluvat seuraavat asiat: emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen, vastuullinen johtaminen ja vastuullinen yksilöviestintä, jossa jokaisella yrityksen työntekijällä on oma-aloitteinen ja itseohjautuva rooli.

4.1.1 Motivaatio käsitteenä

Maslowin tarvehierarkian mukaan motivaation virittäjänä toimii tyydyttämätön tarve. Ihmisen perustarpeet voidaan jakaa viiteen luokkaan: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarvehierarkian mukaan ihmisen on ensin tyydytettävä perustarpeet ja vasta tämän jälkeen hierarkian ylempien tarpeiden tyydyttäminen on mahdollista. (Viitala 2002, 155.)

Maslowin tarvehierarkian mukaisesti ihminen ei voi motivoitua älyllisestä itsensä toteuttamisesta, jos hän samanaikaisesti näkee nälkää tai on kylmettymässä. Nykyajan ihminen tyydyttää fysiologisia perustarpeita rahalla hankkien ruokaa ja asunnon. Tämän vuoksi raha on merkittävä motivointikeino niin kauan, kun perustarpeet vievät palkasta suurimman osan. Palkan merkitys motivointikeinona vähenee, kun ihminen kokee perustarpeensa paremmin tyydytetyksi. (Viitala 2002, 155–156.)

Herzbergin mukaan työn sisältöön liittyvät tekijät eli tehtävätekijät tuottavat motivaation. Tehtävätekijöitä ovat työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Sisällöllisesti köyhässä työssä henkilö tyydyttää ylemmän tason tarpeet työajan ulkopuolella. (Viitala 2002, 156–157.) Pesosen (2007, 69) mukaan innostus ja motivaatio ovat hyvin tärkeitä asiantuntijaorganisaation menestystekijöistä. Työntekijä, joka on innostunut ja motivoitunut, saa huomattavasti enemmän aikaa kuin sellainen, joka ei ole kiinnostunut työstään. Johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin henkilökunnan motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen.

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa eritellään ne tarpeet, jotka voi tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Tämän mallin kaksi työn peruselottuvuutta ovat työn ulkoiset olosuhteet eli hygienia- ja työpäijät ja työ itse eli motivaatiotekijä. Työn ulkoisia olosuhteita ovat esimies-alaisuus, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Hygienia- ja työpäijät eivät itsessään paranna työsuoritusta, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä, jos ovat huonosti hoidettuja. Voidaan sanoa, että hygienia- ja työpäijät poistavat työnsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä. (Viitala 2002, 156.)

Herzberg nimittää tehtävätekijöiksi niitä tekijöitä, jotka tuottavat motivaation. Näitä tekijöitä ovat työn sisältö, saavutukset, saatu tunnustus, vastuun kokemus, oppimisen kasvu ja uralla etenemisen mahdollisuudet. Hänen mukaansa juuri nämä tekijät vaikuttavat siihen, pyrkiikö henkilö hyvään työsuoritukseen ja näiden tekijöiden puuttuminen johtaa vastaavasti mekaaniseen suoriutumiseen ja riman alituksiin. Näiden tekijöiden myötä henkilö voi kokea saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista sekä saamaansa arvostusta ja kiitosta. Se pyrkiikö ihminen hyvään työsuoritukseen, johtuu juuri näistä motivaatiotekijöistä. Näiden motivaatiotekijöiden puuttuminen voi aiheuttaa työssä alisuoriutumista ja esimerkiksi sisällöllisesti köyhä työ voi johtaa siihen, että ylemmän tason tarpeet täytyy tyydyttää työajan ulkopuolella. (Viitala 2002, 156–157.)

Räsänen (2007, 180) mukaan työhön liittyvä motivaatio on yksinkertaisimmillaan se ”Mitä henkilö työssään haluaa tehdä?” Ihmisten toimintaa ohjaa kolme erilaista motivaatiota, jotka ovat suoriutuminen, johtaminen ja vuorovaikutus. Puhutaankin suoriutumismotivaatiosta eli siitä, että ihminen haluaa tehdä asioita paremmin. Johtamismotivaatiota käytetään silloin, kun joku haluaa johtaa toisia ja vuorovaikutusmotivaatiosta silloin, kun tärkein motivaatio on asioiden tekeminen muiden hyväksi tai muiden kanssa.

4.1.2 Motivaatiotekijät

Jokaisen henkilön motiivit säätelevät voimavarojen käyttöä ja määräävät, miten organisaatio ja siellä toimivat henkilöt onnistuvat pääsemään tavoitteisiinsa. Motiivit vaihtelevat tilanteittain ja suuntaavat henkilöiden toimintaa kulloisenkin hetken mukaisesti. Kapasiteetti on sitä suurempi, mitä voimakkaampi motiivi on. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 53.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoisten palkkioiden houkutusta tai negatiivisten seurausten pelkoa. Myönteisiä palautteita ovat kehut, ylennykset ja taloudelliset kannustimet. Kielteisten seurauksien pelko voi myös motivoida, sillä ihminen haluaa välttää esimerkiksi esimiehen negatiivisen arvostelun, arvovallan menetyksen, työtehtävissä alenemisen tai työpaikan menetyksen. Kun taas sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen ryhtyy toimintaan oman itsensä vuoksi. Ihminen saa suorituksestaan mielihy-

vää, joka johtaa tyytyväisyyteen ja tuloksiin, joita hän voi arvostaa. (Kaplan & Norton 2009, 298.)

On tutkittu, että sisäinen motivaatio vaikuttaa voimakkaammin ja pitkäkestoisemmin henkilön suorituksiin kuin ulkoinen motivaatio tekijät. Ulkoisia motivaatiotekijöitä tuetaan kuitenkin sisäistä motivoitumista enemmän ja sisäiset tekijät jäävät vähemmälle huomiolle. Tämä saattaa jopa johtaa työuupumukseen ja kuluttaa voimia, eikä uudistaa ja innostaa, kuten sisäiset motivointitekijät tekevät. Kuitenkin sisäiset motivoitumisen tekijät edellyttävät ihmisen omaa sisäistä taitoa kuulla omaa tietoisuutta omista tarpeista ja mahdollisuuksista suhteessa kokonaisuuteen, jossa henkilö toimii ja käyttää voimavaroja. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 53.) Myös Kaplanin ja Nortonin (2009, 298) mukaan ulkoinen motivaatio saa ihmiset keskittymään palkkioihin tai rangaistuksien välttämiseen.

On huomattu, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, joten monissa menestyneissä yrityksissä on menestyksekkäästi hyödynnetty molempia (Kaplan & Norton 2009, 298). Sisäinen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden tyydytykseen, puhutaankin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeista, kun taas ulkoinen motivaatio on ympäristöstä riippuvainen. Yleensä ulkoisen motiivoinnin keinot esimerkiksi palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ulkoiset palkkiot kestävät yleensä vähän aikaa ja tarve saada palkkioita toistuu usein. (Ruohotie 1998, 38.)

Myös Kaplan ja Norton (2007, 300–301) käsittelevät sisäisen ja ulkoisen motivaation yhdistämisestä, sillä Balanced Scorecardin onnistuneimpia lanseerauksia on tehty juuri niissä yrityksissä, joissa sisäinen ja ulkoinen motivaatio on yhdistetty. Tämän mukaan, jos organisaatio menestyy työntekijöidensä avulla, yrityksen tulisi parantuneesta yrityksen arvosta jakaa osa työntekijöille, jotka ovat mahdollistaneet menestyksen. Monet Balanced Scorecard- mittariston käyttöönnotot ovat epäonnistuneet sen vuoksi, koska yritykset ovat käyttäneet vain ulkoisen motiivoinnin keinoja.

Mäkipeska ja Niemelä (2001, 54–55) kiteyttävät sisäisen motivaation tekijät Motivaatiotimantti-ajatukseen eli heidän mielestään sisäisiä motivaatiotekijöitä on työyhteisöllä mahdollisuus lisätä ja kehittää näiden avulla toimintaa huippusuoritukseen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat ilo (työnilo, elämänilo), yhdessä tekeminen ja kokemusten

jakaminen, vastuunotto, kasvun mahdollisuus, vapaa tahto, haasteet, merkityksellisyys suhteessa muihin ja itseen sekä itseohjautuvuus. Viitalan (2002, 153) mukaan henkilö, jolla on voimakas sisäinen motivaatio, kokee vahvaa tyydytystä itse työstä ja siitä, mitä on saanut aikaiseksi.

Ihmisen tulisi kokea, että työtehtävällä on merkitystä, jotta sille voi antaa täyden panostuksensa. On hyvin tärkeää, että organisaation päämäärät ja strategiat ovat tiedossa, jotta ihminen pystyy hahmottamaan omat tehtävänsä ja niiden merkityksen osaksi esimerkiksi yrityksen kokonaisuutta. Näillä tehtävillä tulisi olla ihmiselle itselleen myös henkilökohtaista arvoa organisaation arvon lisäksi. Voimakas sisäinen motivaatio voi viritä, kun ihminen kantaa vastuuta omista tehtävistään ja voi tehdä omia päätöksiä ja toteuttaa omia näkemyksiä työssään. Esimiehen tehtäväksi jää tukea ja varmistaa strategian toimivuus, mutta ei puuttua jokapäiväiseen työhön. Vapaus ja vastuunotto tuovat luottamusta ja työniloa työyhteisöön. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 54.)

Uuden oppiminen lisää motivaatiota silloin, kun tiedot ja taidot eivät riitä henkilön uusissa haasteissa. Itseluottamus vahvistuu ja tapahtuu persoonallista kasvua, kun henkilö voittaa asetetut haasteet. On hyvin yksilöllistä, miten haasteisiin vastaaminen onnistuu, sillä oppimishalukkuus tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Suurin osa haluaa työskennellä tiimissä ja olla ryhmän jäsenenä. Tiimissä motivoivia tekijöitä ovat: toisten tiimiläisten tuki ja kumppanuus, eriytyneet roolit ja oman kapasiteetin käyttämättömyys ja ryhmässä työskentelyn luovuus ja innovatiivisuus ratkaisutilanteissa. Tiimissä on mahdollista tehdä yhdessä sellaisia asioita, joihin yksittäisen henkilön voimavarat eivät ole riittävät. Työn ilon syntymiseen vaikuttaa paljon se, että ihminen voi toteuttaa itseään ja kykyjään täysipainoisesti. Omien rajojen rikkominen ja tehtävissä onnistuminen tuottaa parhaiten iloa ja tyydytystä. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 54–55.)

Juutin ja Vuorelan (2002, 67) mukaan työhön liittyvät motiivit viriävät lähinnä työstä ja ovat pitkäkestoisia ja sisäisistä motiiveista peräisin ja että mielekäs työ luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Motivaatio liittyy hyvin kiinteästi johtamisen eri tasoihin ja on yksi tärkeä osa ihmisjohtamista. McGregorin Teoria Y:n mukaan ihmiset eivät ole perusominaisuuksiltaan laiskoja ja epäluotettavia, vaan he voivat olla itseohjautuvia ja luovia työssään, jos he ovat oikein motivoituneita. Motivaatioteoriat

korostavat, että motivointi on syvällinen asia, eikä vain pintapuolista manipulaatiota. Toista ihmistä ei voi vain motivoida, vaan täytyy luoda edellytykset henkilön motivaation kasvulle. (Sydänmaanlakka 2004, 24, 28–29.)

Motivaatioteorioista nousee ylös kolme teesiä motivaation lähteistä; usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa, usko tavoitteen arvoon ja sen merkitykseen ja usko siihen, että ponnistus tuottaa palkkion (Viitala 2002, 155). Myös Honkanen (2006, 316–317) jakaa motivaation kolmeen osatekijään eli tavoitteellisuuteen, yrittämiseen ja kestävyYTEEN. Tavoitteellisuus tarkoittaa sitä toiminnan tavoitetta, joka henkilön on tarkoitus saavuttaa ja yrittäminen viittaa siihen, kuinka kovasti henkilö yrittää tähän tavoitteeseen päästä. Kestävyydellä tarkoitetaan sitä, miten kauan henkilö jatkaa yrittämistään saavuttaakseen tavoitteen. Pelkkä yrittäminen ei riitä, vaikka toiminta olisi kuinka tehokkaan näköistä, jos se ei johda tavoitteen saavuttamiseen.

4.1.3 Työmotivaation luominen

Ennen työmotivaation kehittämistä täytyy analysoida ne tekijät, joihin esimiesten kannattaa henkilötasolla panostaa. Joillakin henkilöillä ilmenee ylikierroksilla käymistä ja liian korkeaa energiatasoa, jolloin voi olla tarpeen tavoitteiden selkiyttäminen ja toiminnan kohdentaminen toisin. Toisaalta tavoitteet saattavat olla hyvin selkeät, mutta henkilön energiataso on riittämätön, jolloin täytyy rohkaista yrittämään enemmän. Valmennuksella voidaan saada enemmän aikaan kestävyyttä, jolloin on tärkeää asettaa välitavoitteita, palkita pienistä edistysaskeleista ja luoda työnteolle suotuisat olosuhteet. (Honkanen 2006, 317.)

Honkasen (2006, 318–319) mukaan toimintatapojen kehittämisessä tulee pohtia, onko haasteita enemmän osaamisen kehittämisessä vai heikossa motivaatiotasossa. Sisältöteorioissa, joissa arvioidaan yksilöiden tarpeita ja motivaatiota, ollaan erityisen kiinnostuneita seuraavista asioista:

- raha ja materiaalit palkkiot
- turvallisuus ja jatkuvuus
- sosiaaliset suhteet ja kivat työkaverit
- asema ja arvostus
- itsensä toteuttaminen ja luovuus

- valta ja vaikuttamisen mahdollisuus
- suorittamisen halu ja yrittäjäyys
- työn sisältö ja sen hyödyllisyys
- toisten auttaminen
- vaihtelevuus ja stimulaatio
- selkeät rakenteet ja säännöt.

Myös Kaplanin ja Nortonin (2009, 169) mukaan ensimmäinen vaihe henkilöstön motiivoinnissa on toiminta-ajatuksesta, arvoista, visiosta ja strategiasta viestiminen. Työntekijöille tulisi kertoa organisaation päämäärät ja miten ne aiotaan saavuttaa. Näiden lisäksi voidaan esittää kaikki mittarit, joilla tavoitteisiin pääsyä arvioidaan. Tällä tavalla jokainen henkilö tietää, kuinka voi omalta osaltaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä voi lisätä henkilöstön innostusta työhön, koska he työskentelevät uudella tavalla ja paremmin, tavoittelevat henkilökohtaisia tavoitteitaan ja vaikuttavat näin koko yrityksen menestykseen.

Ulkoista motivaatiota voidaan herätellä liittämällä kannustepalkkaus esimerkiksi Scorecard-mittareihin. Tämän avulla yritys voi muuttaa ja suunnata henkilöstön käyttäytymistä strategian toteuttamista tukevaan suuntaan. Samalla työntekijät kiinnostuvat myös strategian yksityiskohdista. (Kaplan & Nortonin 2007, 301.) Tavoitteiden asettaminen ja erilaiset palkitsemismuodot voivat onnistuessaan olla erittäin hyvä motiivointikeino. Nämä voivat kuitenkin aiheuttaa päinvastaisen vaikutuksen, jos järjestelmä ei toimi oikeudenmukaisesti ja jättää esimerkiksi hyvän suorituksen huomioimatta (Kamensky 2010, 334–335.) Mattilan (2007, 181) mukaan sisäinen motivaatio ja työstä saatu tunnustus synnyttävät kiinnostusta työhön, innostumista ja sitoutumista.

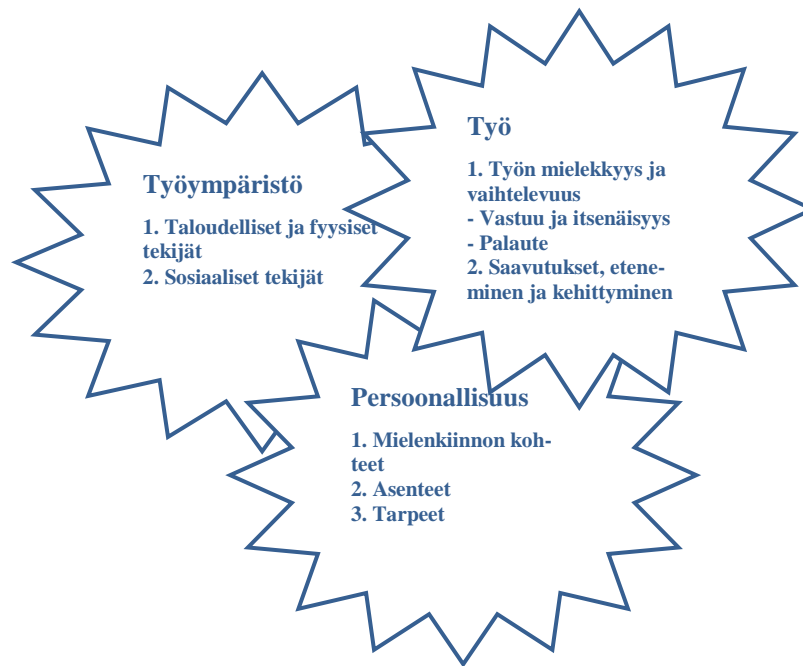
Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat sisäisten motivaatiotekijöiden lisäksi monet organisaation tekijät, joihin voi vaikuttaa motivoivalla johtamisella. Motivaatiotekijöitä on esitetty taulukossa 1. Työn on oltava riittävän haasteellista, jotta henkilö voi käyttää omia voimavarojaan mahdollisimman laaja-alaisesti, sillä rutiininomainen työ käyttää vain osan ihmisen olemassa olevasta kapasiteetista. Liian helpot työtehtävät laskevat motivaatiotasoa, kun taas uudet haasteelliset tehtävät pitävät työn henkisesti vireänä. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 56.)

TAULUKKO 1. Työmotivaation tekijät (Mäkipeska & Niemelä 2001, 56)

Motivaatiotekijät työssä	Edellytykset
Työn haasteellisuus, vaatimusten moninaisuus	Mahdollisuus toteuttaa kykyjään, työn sopivuus yksikön kyvyille
Työn sisältö	Selkeä vastuu omasta työstä
Tehtävien merkitys organisaatiossa	Tieto kokonaisuudesta
Työstä saatava palaute, arvostuksen ilmaisu	Yhteinen arviointi, vilpitön ja jatkuva palaute
Työn itsenäisyys	Valtuutus, itsekontrolli, riittävä tuki

Työstä saadulla palautteella on suuri merkitys voimavarojen käytössä, koska positiivinen palaute lisää voimavaroja muun muassa vaikeissa töissä. Palaute auttaa myös korjaamaan omaa työskentelyä ja tarkastelemaan työtä eri tavalla, kunhan palaute on oikeudenmukaista ja perustuu niihin työtehtäviin, joita henkilö oikeasti tekee. (Juuti & Vuorela 2002, 69.) Positiivisella palautteella on mahdollista vahvistaa työntekijän uskoa omaan kykyihinsä ja kehittymisen mahdollisuuksiin ja näin motivoida työntekijän uusiin suorituksiin (Viitala 2002, 161). Honkasen (2006, 319) mukaan ulkoisilla ja aineellisilla palkkioilla on enemmän vaikutusta toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon, kun taas sisäinen motivaatio ja aineettomat palkkiot synnyttävä innostuksen, energisen ja syvällisen kiinnostuksen työtä kohtaan.

Toiminnan sytykkeenä toimiva motivaatio vaihtelee samallakin ihmisellä eri tilanteissa ja eri aikana ja osa ihmisen motiiveista on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on selvitetty vuosikymmenten ajan ja monien tutkimuksien perusteella motivaation syntyyn vaikuttaa kolme tekijää; työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö (kuva 9). Neljänneksi tekijäksi voidaan lisätä työntekijän elämänvaihe, joka vaikuttaa väistämättä työmotivaation määrään. Yksi tärkeimmistä työntekijän persoonaan liittyvistä motivaation sytykkeistä on aito mielenkiinto työtä kohtaan. Hyvään suoritukseen ei riitä pelkkä motivaatio, jos henkilön valmiudet ovat muuten puutteelliset ja toisin päin. (Viitala 2002, 150–153.)



KUVA 9. Motivaation syntytekijät (Viitala 2002, 150)

Myös henkilön asenteilla ja tarpeilla on merkittävä vaikutus siihen, miten motivoitunut hän on työssään ja miten se vaikuttaa työympäristössä (Viitala 2002, 152). Asenteen ja motivaation välillä on eroja, sillä asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio on melko lyhytaikainen ja tilannesidonnainen. Asenteella on enemmän vaikutusta toiminnan laatuun, kun taas motivaatio vaikuttaa siihen, millä vireydellä toimitaan. (Ruohotie 1998, 41.)

Mielenkiinnon tai arvostuksen puute on tekijä, joka näkyy hyvin helposti myös asenteissa. Arvostuksen puute voi lisätä heikkoja suorituksia ja huonoa palautetta, joka osaltaan vaikuttaa asenteeseen työtä kohtaan. Maslow on määritellyt tarpeen sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa ihmisen ponnistelemaan sisäistä tasapainoa kohden. Tarpeet ovat yksi tärkeä osa työyhteisön toimintaa, joita on muun muassa arvostuksen tarve, suoritustarve ja sosiaaliset tarpeet. (Viitala 2002, 152–153.)

Nykyisin voidaan puhua myös työn imusta (Work Engagement), joka voidaan määrittellä melko pysyväksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Henkilö, jolla on työn imu, on työtä tehdessään tarmokas, omistautunut ja siihen syventynyt. Tällainen henkilö panostaa myös vastoin käymisissä työhönsä ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Käsitteeseen *työn imu* kuuluu positiivinen ajattelumalli, joka ulottuu oman työnsä ohella myös koko työyhteisöön ja kaikkeen työhön liittyvään. (Rauramo 2008, 17.)

Nissinen (2004, 43) tuo esille inspiroivan tavan motivoida. Inspiroivan motivoinnin tärkeimmät kulmakivet ovat toiminnan tavoitteellisuus ja esimiehen kyvykkyys näyttää oma sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmäkiinteyttä voi vahvistaa haastavien yhteisten tavoitteiden ja kokemusten avulla sekä luottamus tulevaisuuteen, positiivisuus ja huumori keventävät ja vahvistavat toimintakykyä. Tärkeitä seikkoja ovat myös yhdessä määritellyt tavoitteet, selkeät toimintatavat, asetetut tavoitteet ovat riittävän korkealla ja hyvistä suorituksista kiittäminen ja palkitseminen.

4.1.4 Motivaation ylläpitäminen ja vahvistaminen

Ahosen ja Pohjanheimon (2000, 45) mukaan motivointi tarkoittaa sitä, että johto pyrkii tarjoamaan henkilölle edellytykset motivoitua. On huomioitava, että eri henkilöitä kannattaa motivoida erilaisilla kannusteilla, kuten rahalla, itsenäisyydellä ja osaamisen kehittämällä. Motivaatiota ja sitoutumista yrityksen yleisiin tavoitteisiin lisää se, että henkilö voi samalla tavoitella myös omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Tämä vaatii esimiehiltä hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta he ovat tietoisia ihmisten toiveista, odotuksista ja arvostuksista ja että yritys voi vastata näihin odotuksiin ja tarjota näin motivoitumisen edellytyksiä. Laamasen ja Tinnilän (2009, 30) mukaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat: arvioinnit ja kehityskeskustelut, tavoitteiden asettaminen, palaute, palkka ja palkitseminen.

Elton Mayon 90 vuotta sitten tekemän tutkimuksen mukaan esimiesten kiinnostuksella työntekijöitä kohtaan on suuri merkitys työn tehokkuuteen. Hänen mukaansa esimiesten kannattaa olla tietoisia siitä, mikä motivoi työntekijöitä työntekoon ja mikä muutoksiin. (Juuti & Virtanen 2009, 60–61.) Palautteen lisäämisellä on myös yleensä vaikutusta kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin muodostumisessa, koska palautteen saaminen lisää luottamusta ja varmuutta siitä, että työntekijä on huomattu työyhteisössä omalla työpanoksellaan (Mäkipeska & Niemelä 2001, 61).

Palkkaa on pidetty yhtenä tärkeimmistä motivointikeinoista, mutta sen merkitys ei ole aivan ongelmaton. Hyvä palkka motivointikeinona vaikuttaa hyvin eri tavalla eri henkilöillä ja erilaisessa elämäntilanteessa olevilla. On kuitenkin todettu, että huono palkka heijastuu työn tekemiseen ja saa aikaan negatiivisia vaikutuksia. Palkan tulee olla oikealla tasolla, jolloin työntekijä voi käyttää energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. Motivaatio- ja suoritustaso ovat yleensä korkeammalla silloin, kun omalla

suorituksella on suoravaikutus palkkaan esimerkiksi urakkatyö tai bonuspalkkausjärjestelmä verrattuna aikapalkkausjärjestelmään. Tyytymätön ja huonoa palkkaa saava ei välttämättä motivoitu parempaan työntekoon, vaan odottaa oikeaa hetkeä vaihtaa työpaikkaa. On myös paljon henkilöitä, jotka tekevät sisäisen tarpeen vuoksi työnsä aina yhtä hyvin. Motivaatiota voidaan kasvattaa asettamalla työlle selkeä tavoite, joka henkilön on mahdollista saavuttaa ja jonka voi mitata. (Viitala 2002, 287–289.)

Viitalan (2002, 157) mukaan suoritusmotivaation vaihtelevuus eri henkilöiden välillä on suuri. Korkean suoritustarpeen omaavan henkilön motivoitumista voidaan lisätä seuraavilla tekijöillä:

- henkilökohtaisilla ponnisteluilla on vaikutusta menestykseen
- tehtävät ovat sopivan vaikeita
- menestys on mitattavissa tai selkeä palaute on saatavissa
- luovuuden käyttömahdollisuus
- tulevaisuuteen suuntaava toiminta.

Ilmeisesti vain noin 10 prosenttia ihmisistä kuuluu korkean suoritusmotivaation omaaviin henkilöihin, mutta tämän teorian mukaan ihmisten suoritusmotivaation vahvistaminen on mahdollista lisäämällä koulutusta ja haasteellisia tehtäviä. Tämän kaltaisten henkilöiden mielestä palkka on palaute tehdystä työstä, mutta ei toimi motiivointikeinona. (Viitala 2002, 157.)

Toisen ihmisen motivointi on herkkä ja monimutkainen asia, johon vaikuttavat hyvin monet tekijät rangaistuksen, palkkion ja oikeudenmukaisuuden lisäksi. Motivaation vahvistamiseen vaikuttavat henkilön tuntemukset ja intuitiiviset kokemukset. Siihen, miten esimies onnistuu alaisia motivoidessaan, vaikuttaa paljon hänen omat asenteensa, työntekijöiden arvostus, ihmiskäsitys ja oma persoonallisuus. Esimiehen antamalla myönteisellä palautteella on merkittävä vaikutus siihen, miten ihminen kokee onnistumisensa ja saako arvostusta työstään. Myönteinen palaute voi aikaansaada positiivisen kierteen eli onnistuminen lisää uskoa ja se taas riskinottohalua ja sitoutumista. Negatiivinen palaute saattaa kasvattaa taistelutahtoa ja johtaa parempaan suoritukseen tai se voi myös lamauttaa, tuottaa arkuutta ja vieraantumista eli johtaa negatiiviseen kierteseen. (Viitala 2002, 161.)

Oppimisen kannalta on yhtä arvokasta saada sekä negatiivista että positiivista palautetta. Positiivisella palautteella voi myös lisätä henkilön sietokykyä vastaanottaa tarvittaessa myös negatiivista palautetta. (Viitala 2002, 161.)

Toisaalta henkilön sisäinen halu uusiin haasteisiin, mahdollisimman hyvin tehty työ ja nautinto työnteosta voivat motivoida ilman esimiehen vaikutusta. Pahimmillaan esimiehen arvostuksen puute voi heikentää työntekijän motivaation. Motivaatiota lisäävät seuraavat asiat (Viitala 2002, 161–162):

- selkeä, saavutettavissa ja mitattavissa oleva tavoite
- säännöllisesti hyväksytyin kriteerein suoritettava arviointi
- avoin ja välitön toimintaan ja tuloksiin perustuva palaute
- ohjaava ja myönteinen tuki
- suoritukseen ja tuloksiin perustuva kannustava palkkaus
- itsenäinen, vaihteleva ja sopivan vaativa työ
- sopiva työmäärä aikaan ja tavoitteisiin nähden.

Räsänen mielestä (2007, 195) tärkein seikka ihmisen motivoinnissa on se, että löydetään henkilön yksilölliset ja sisäiset motivaatiotekijät, sillä niillä on vaikutusta pidemmän aikaa. Voidaan sanoa, että vain motivoitunut ihminen on omassa työssään tehokas, joten on erittäin tärkeää tehokkuuden kannalta motivoida ihmisiä oikeilla keinoilla.

4.2 Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys kehitystyössä

Työ on useimmille ihmisille tärkeä elämän hyvinvointitekijä. Työhyvinvointia voidaan kuvata hyvin erilaisilla asioilla, mutta tärkein tekijä on kuitenkin se, minkälaisiksi ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa sekä toisaalta työyhteisön yhteistä vireystilaa. Voidaan sanoa, että työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus kokea onnistumisia ja iloa työstään. Ihmiset ovat kuvanneet tutkimuksissa työhyvinvointia muun muassa seuraavasti; on mukava tulla aamulla töihin, onnistua ja olla ylpeä työstään, saada uusia haasteita ja oppia uutta, hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto, tehdä merkittävää

työtä ja saada arvostusta sekä jaksaa ja viihtyä työssä. Seuraavassa viittauksessa on kuvattu työhyvinvointia parhaimmillaan. (Ojala & Ahonen 2003, 15, 19.)

*”Työhyvinvointi on sitä, että yrityksemme on jatkuvasti kilpailukykyinen, koska jokainen haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet ja on valmis pane-
maan itsensä likoon yhteisen menestyksen vuoksi.”*

Kehittämistoiminnassa on huomioitava se, että jokainen tuntee työnsä paremmin kuin muut, jonka vuoksi työyhteisön kehitystoimintaan olisi saatava kaikki osallistumaan. Kehitysprojekti voi epäonnistua sen vuoksi, että kaikki eivät osallistu kehitystoimintaan, vaikka siinä tehtäisiin kuinka hienoja asioita. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, mutta lähtökohtana on kuitenkin se, että ihminen voi hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Hyvinvoiva ihminen onnistuu suorituksissaan niin, että se hyödyttää asiakkaita, työnantajaa ja työntekijää itseäänkin. (Juuti & Vuorela 2002, 61–62, 64.) Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työn pysyvyys, positiivinen ilmapiiri ja erilaiset oppimismahdollisuudet, mutta kunkin työntekijän oma asenne on ratkaiseva tekijä työhyvinvoinnin kannalta (Stenvall & Virtanen 2007, 11, 14).

Työyhteisössä avoin ja positiivinen asenne vaikuttaa paljon yhteishengen laatuun, vuorovaikutukseen ja työyhteisön toimivuuteen. Työ ja sen seuraukset vaikuttavat työhyvinvoinnin syntyyn. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva ilmiö, johon vaikuttaa organisaation jokainen jäsen ja se on organisaation jokapäiväistä toimintaa. Hyvin toimiva työyhteisö ja työhyvinvointi eivät ole itsestään selvyys, vaan se vaatii kaikilta vaivannäköä ja yhteistä panostusta. (Kaivola & Launila 2007, 103, 128, 133–134.) Mika Kamenskyn (2010, 185) mukaan tehokkaaseen henkilöstöhallintoon kuuluu muun muassa henkilöstön tyytyväisyys, jonka osatekijöitä ovat sitoutuminen yritykseen, yhteishenki, työmotivaatio ja työrauha. Sitoutumista yhtiön pitemmän aikavälin tavoitteisiin voidaan yrittää lisätä esimerkiksi tulospalkkiolla ja tulokseen sidotulla bonuksella (Kamensky 2010, 334).

Juutin ja Virtasen (2009, 65) mukaan hyvään työyhteisöön kuuluu:

- me-henki
- kokemus merkityksellisestä työstä
- turvallinen paikka uusien ideoiden ja virheiden tekemiseen
- kehittymismahdollisuudet

- vastuun kantaminen
- kannustetaan
- huomioidaan yksilösuoritukset
- hyvin johdettu
- matala organisaatorakenne
- palkitaan onnistumista.

Otala ja Ahonen (2003, 20–21) ovat kirjassaan peilanneet työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkian kautta ja kehitelleet työhyvinvoinnin portaat, joissa kahden alimman tason tarpeet ovat fysiologisia perustarpeita ja turvallisuuden tarpeita. Työhyvinvoinnissa nämä asiat viittaavat henkilön terveyteen, fyysiseen kuntoon ja jaksamiseen, työpaikan henkiseen ja fyysiseen turvallisuuteen sekä työn jatkumisen turvaan. Työpaikan henkisellä turvallisuudella voidaan tarkoittaa turvallista työilmapiiriä, jossa ei ole kiusaamista eikä turhia pelkoja. Kolmantena portaikossa on sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvä läheisyyden tarve, johon kuuluu muun muassa halu kuulua johonkin työyhteisöön. Tähän sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu ihmissuhteet sekä työssä että työajan ulkopuolella.



KUVA 10. Työhyvinvoinnin portaat (Otala & Ahonen 2003, 20)

Portaikolla neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet, joka viittaa suoraan ammattitaitoon ja osaamiseen. Arvostus tukee sosiaalista hyvinvointia ja henkilön osaaminen vaikuttaa

siihen, mihin tiimeihin, työryhmiin ja työhön henkilö valitaan. Korkeimmalla portaikolla ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, johon kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittyä työssään ja osaamisessaan ja saavuttaa päämääriä elämässä. Kuvassa 10 Maslowin ajatteluun on lisätty henkisyys ja sisäinen draivi porras, josta löytyy henkilön omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Nämä tekijät ohjaavat ihmisen sisäistä innostusta ja sitoutumista asioihin. Työnantajan toimet eivät lisää työhyvinvointia työssä, jollei henkilö itse halua panostaa omaan hyvinvointiinsa. (Ojala & Ahonen 2003, 21–22.)

Holbechen (2006, 147–148) mukaan erinomaisen työpaikan avainelementtejä ovat: osallistuminen, hyvät varusteet työntekoon, työ elämän rikkautena, sopivat palkkiot, etenemismahdollisuudet, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työn ja elämäntavan yhteensovittaminen, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Hyvinvointi työssä lisää työntekijöiden halua antaa parastaan ja tehdä työnsä hyvin. Jatkuva työssä kehittyminen sitoo enemmän työpaikkaan, mutta jos kehittymismahdollisuudet loppuvat, saattaa vaihtoehtona olla työpaikan vaihtaminen. Erittäin tärkeäksi tekijäksi erinomaisen työpaikan luomisessa on työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja jos tämä onnistuu hyvin, työntekijä sitoutuu ja omistautuu työlleen paremmin ja edesauttaa paremman tuloksen syntymistä.

Työhyvinvointia voidaan lisätä kasvattamalla työn mielekkyyttä niin, että työn päämäärät ovat selvillä ja että työ on riittävän haastavaa ja tarkoituksenmukaista. (Juuti & Vuorela 2002, 68.) Yrityksen tuloksellisuuteen voi saada aikaiseksi vain hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste yritykselle sekä työntekijöille. Työnantaja voi toimia hyvinvoinnin edistäjänä, mutta ei voi vastata kenenkään hyvinvoinnista. Henkilöstön hyvinvointi koostuu terveydestä, pätevydestä ja osaamisesta, fyysisestä ja psyykkisestä työympäristöstä. Yrityksen kulttuuri tulisi kehittää sellaiseksi, jossa työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä huolehditaan ja kannustetaan työntekijöitä myös oma-aloitteisuuteen tässä asiassa. (Viitala 2002, 290.) Työhyvinvointi parantaa myös työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työyhteisön ilmapiiriä ja tukee sitoutumisen syntymistä (Ojala & Ahonen 2003, 49).

4.3 Työyhteisön ilmapiirin merkitys kehitystyössä

Rauramo (2008, 124–126) määrittelee työilmapiirin organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Ilmapiiriin syntyyn vaikuttaa koko organisaatioilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Ilmapiirin käsitettä on vaikea aivan yksiselitteisesti määritellä, joten sen mittaaminenkin on hankalaa. Hyvän työilmapiirin tunnuspiirteitä ovat hyvät esimies-alaisuudet, hyvä tiedonkulku, etenemismahdollisuudet, kohtuullinen työnkuormitus, oikeudenmukaisuus yleensä työpaikalla ja oikeudenmukaisuus palautteessa, palkassa ja palkitsemisessa. Näiden lisäksi hyvän työilmapiiriin syntyyn vaikuttavat työn virikkeellisyys, työn ja vapaan yhdistäminen, osallistumismahdollisuudet, yhteishenki, yhteiset tavoitteet ja yrityskulttuuri.

Ilmapiiritutkimuksien mukaan, työpaikan ilmapiiri muodostuu ihmisten välisestä luottamuksesta, avoimuudesta ja avuliaisuudesta ja voidaankin sanoa, että menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia (Juuti & Vuorela 2002, 71, 147). Virtasen (2005, 12, 207–208, 218) mukaan houkutteleva työyhteisö menestyy, koska sen palveluihin ollaan tyytyväisiä. Houkuttelevuus kohdistuu kolmeen eri suuntaan eli tällainen työyhteisö vetää puoleensa motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä, sidoskumppaneita sekä vanhoja ja uusia asiakkaita. Houkuttelevaan työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä on positiivista ja realistista heittäytymisrohkeutta, joka edistää innovatiivista toimintatapaa. Työyhteisön hyvä henki ei synny sattumalta, vaan on aktiivisten tekojen summa. Houkuttelevan työyhteisön ominaisuuksia ovat sosiaalinen vastuullisuus, tavoitteellinen ja työstään innostunut yhteisö, jonka toiminta perustuu luottamukseen. Sekä työnantaja että työntekijä sitoutuvat toimimaan niin, että kaikki asiat ovat työyhteisössä hyvässä hoidossa.

Positiivisella ja avoimella ilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Tämän syntyyn vaikuttaa kannustava esimiestyö. (Korppoo 2010, 3.) Ilmapiirillä on myös vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen ja ne myös motivoivat eri tavoin. Ilmapiireistä voidaan erottaa kolme erilaista tyyppiä: suoritusmotivaatiota, liittymismotivaatiota ja valtamotivaatiota herättävät ilmapiirit. (Nakari 2003, 35.)

Yrityksen ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja on yrityksen inhimillisintä aluetta ja osa organisaation kulttuuria. Ilmapiiri voidaan kokea joko hyvä-

nä tai huonona, vapauttavana ja innostavana. Tutkimuksissa on todettu, että ympäristön muutoksille vastaanottavainen on sellainen organisaatio, joka on joustava, sopeutuva ja herkkä. Tällaiseen organisaatioon kuuluu läheisesti myös tuloksien arvostaminen, osallistava johtaminen, palaute ja tunnustus sekä epähierarkkinen organisaatiorakenne. Nämä kaikki edellä mainitut vaikuttavat merkittävästi syntyvään ilmapiiriin. Organisaatioilmaston muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat

- viestintä; miten, mistä ja kuka keskustelee, miten tieto kulkee
 - päätöksenteko; kuka tekee päätökset, kenen ajatukset huomioidaan
 - miten työt on organisoitu ja minkälaiset ovat työolosuhteet
 - henkilöstön vaikutusmahdollisuudet; kenellä mahdollisuus vaikuttaa, millä ehdoilla ja perusteilla
 - teknologian hyödyntäminen
 - työmotivaatio; miten motivaatiota tuetaan ja miten henkilöstö on sitoutunut.
- (Viitala 2002, 63.)

Ilmapiiri vaikuttaa suoraan työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työstä saataviin tuloksiin. Työyhteisön ilmapiiri on koko organisaatiota kuvaava tunnelma, joita pienessä yrityksessä on yksi ja suuremmissa monia keskenään täysin erilaisia ilmapiirejä. Teoriassa ilmapiiri voidaan jakaa muun muassa suoritusorientoituneisiin ja ihmiskeskisiin, jotka yhdessä voivat luoda ilmapiirin, jossa on korkea työtyytyväisyys ja myönteinen asenne. Yrityksen tuottavuutta lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arviointi ja niihin liittyvä positiivinen palaute sekä vastuu. (Viitala 2002, 63–64.)

Juutin mukaan työyhteisön hyvä ilmapiiri ja terveyttä edistävät toimintatavat syntyvät hyvän ihmisjohtamisen kautta (Juuti & Vuorela 2002, 61–62). Esimies voi luoda yhteisöllisyyttä työpaikalle painottamalla kokonaisuutta, me-ajattelua ja oikeudenmukaisuutta (Juuti & Vuorela 2002, 37). On tärkeää, että ihminen voi kokea toimivansa omana itsenään työpaikalla, sillä tämä on ihmisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Myös hyvinvoivassa organisaatiossa on ongelmia ja ristiriitoja, mutta sillä on taitoa tunnistaa ja käsitellä niitä. Tuolloin ongelmiin puututaan ja jokaisella on vastuu puuttua niihin. Tällainen organisaatio osaa tarvittaessa pyytää myös ulkopuolista apua, jos se on tarpeen. (Kaivola & Launila 2007, 105, 137.)

Henkilöstön hyvinvointia tukevia asioita ja järjestelmiä johtamisen lisäksi ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys. Kun yrityksen arvomaailmaan kuuluu ihmisen tai osaamisen arvostaminen, yritys tekee yleensä työhyvinvointia tukevia valintoja ja tällaisen arvomaailman puuttuessa valinnat ovat päinvastaisia. (Ojala & Ahonen 2003, 24.) Myös naurun tulisi olla tärkeä osa organisaation arkea, sillä inspiroivan ilmapiirin voimaistia ja tällaisessa organisaatiossa on hyvä yhteishenki. Inspiroivassa ilmapiirissä innostutaan ja uskalletaan ajatella asioista uudella tavalla ja siellä kukkii myös luovuus ja rohkeus. Organisaatio, jossa mielikuvitus lentää ja ihmisellä on hauskaa, saa paljon enemmän aikaan kuin sellainen organisaatio, jossa ollaan kiireisiä ja tärkeitä. (Kilpinen 2008, 91, 86.)

Inspiroivaan ilmapiiriin vaikuttaa paljon ylimmän johdon kyvyt ja asenteet, mutta kaikilla on vaikutusmahdollisuus eli John F. Kennedyn sanoin ”*Älä kysy, mitä yritys voi antaa sinulle, vaan mitä sinä voit antaa yritykselle!*” Yhdessä tekemisellä voi luoda kulttuurin, jolla on mahdollista menestyä. Jokaisella on mahdollista käyttäytyä niin, että tekemisellä on inspiroiva vaikutus koko työyhteisöön eli ”Jokainen voi olla inspiraation johtaja.” (Kilpinen 2008, 113–114.)

4.4 Henkilöstön sitoutuminen

Muutoshankkeen tavoitteisiin ja sisältöön sitoutuminen tapahtuu viestinnän avulla. Työntekijöiden sitoutumista voidaan helpottaa tuomalla organisaation arvot ja tavoitteet selvästi esille, jolloin niihin on mahdollista sitoutua. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.) Kilpisen (2008, 36–37) mukaan työntekijällä tulisi olla sopiva määrä vapautta ja yhteenkuuluvuutta, jotta voi kokea olevansa tärkeä osa yrityksen tavoitetta. Kuitenkin vasta sitouduttuaan yritykseen tarkoitukseen, henkilön suorituskyky voi nousta seuraavalle tasolle. Laamasen ja Tinnilän (2009, 41) mukaan ihmisen tulee tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyä uusi toimintatapa, jotta sitoutuminen on mahdollista. Toiminta uuden tavan mukaisesti saattaa vaatia taitojen kehittämistä harjoittelun avulla.

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on tavoitteiden asettaminen ja ihmisten sitouttaminen niihin. Ihmiset seuraavat johtajia, jotka määrittelevät omat tavoitteensa ja toimivat esimerkillisesti ollen aitoja ja teeskentelemättömiä. (Kilpinen 2008, 197.) Laamanen & Tinnilä (2009, 30) on jaotellut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät seuraavasti:

oikeudenmukainen kohtelu, tasa-arvo, etenemismahdollisuudet, työilmapiiri ja henkisuhteet, työsuhdeturva, terveyden huolto ja työkyky. Myös Korppoon (2010, 3) mukaan hyvällä ilmapiirillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen. Voidaan kuitenkin sanoa, että ”*mikä tahansa koordinoitu tavoite jää saavuttamatta ilman sitoutumista*” (Korppoo 2010, 30).

4.4.1 Sitoutuminen organisaatioon

Sitoutumista voidaan kuvata kolmella ominaisuudella eli ihmisen vahva usko organisaation tavoitteisiin ja niiden hyväksyntä, halu ponnistella organisaation hyväksi ja vahva halu pitää jäsenyys organisaatiossa. Omistautuva sitoutuminen eli engagement on sitoutumista omaan työhön ja työ- ja uratavoitteiden täytyttyä sitoutumista myös organisaatioon. Arvositoutumisella tarkoitetaan sitoutumista organisaation arvoihin ja tulostavoitteisiin. On sitoutujia, joiden tavoitteena on säilyttää paikkansa riippuen organisaation tarjoamista eduista ja monista motivaatiotekijöistä. Heidän työpanoksensa ei yllä samalle tasolle kuin omistautujasitoutujien. (Lampikoski 2005, 46–47.) Korppoon (2010, 3) käsitykset sitoutumisesta organisaatioon vahvistavat tämän, sillä seuraus sitoutumisesta on panostus organisaation ja työn hyväksi. Hänen mukaansa organisaatioon sitoutuminen ja työhyvinvointi ovat vastavuoroisesti sidoksissa toisiinsa.

”Organisaatioon sitoutuminen on yksilön samastumista ja koettua osallisuutta organisaatioon. Sitoutumisella on erilaisia voimakkuuksia.”
(Viitala 2002, 161.)

Viitalan (2002, 161) mukaan motivaatiota laajempi käsite on sitoutuminen, joka työelämässä kuvaa sitä, miten henkilö kokee työyhteisön tai organisaation osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Sitoutumista voidaan kuvata kolmena piirteenä:

- 1) miten paljon henkilö on valmis tekemään työyhteisön hyväksi omien työtehtäviensä lisäksi
- 2) yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen ja halu ponnistella niiden hyväksi
- 3) halu säilyttää jäsenyys työyhteisössä.

Ihmiset sitoutuvat työhönsä ja työyhteisöönsä hyvin eri tavoin, sillä tähän vaikuttavat yksilöllisten erojen lisäksi monet muut tekijät. Sitoutumista määrittävät asennetekijät voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan eli tunneperäisiin, käyttäytymistekijöihin ja tiedollisiin tekijöihin kuvan 11 mukaisesti. (Viitala 2002, 162–163.)



KUVA 11. Sitoutumisen asennetekijät (Viitala 2002, 162)

Tunnetason tekijöissä vaikuttavat monet tekijät, sillä henkilö voi kokea, että työyhteisö on hänelle hyvä ja että hän on omalta osaltaan hyvä ja lojaali työntekijä. Tutkimuksien mukaan etenkin itsenäinen työ sitouttaa enemmän kuin esimerkiksi työolot, palkkaus tai johtaminen. Tunnetason tekijöillä katsotaan olevan eniten vaikutusta työsuorituksen laatuun. Voidaan sanoa, että tunteillaan työyhteisöön sitoutunut työntekijä on myös tyytyväinen ja tuottava. Sitoutumista lisää työsuhteen kesto, osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon ja työsuhteen pysyvyyteen liittyvä varmuus. (Viitala 2002, 163.)

Sitoutuminen voidaan jakaa kahteen pääkohtaan eli ulkoiseen ja sisäiseen sitoutumiseen. Sisäinen sitoutuminen on lupautumista tai emotionaalista kiintymistä johonkin kohteeseen esimerkiksi työhön, organisaatioon ja ihmissuhteisiin. Sisäisesti sitoutunut henkilö pyrkii vahvistamaan toimintaansa ulkoisella sitoutumisella kuten roolikäyttäytymisellä esimerkiksi opettajana tai tutorina. Sekä sisäinen että ulkoinen sitoutuminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mutta pohdittavaksi jää, kumpi on oikeaa sitoutumista, onko pelkkä ulkoisesti sitoutunut käyttäytyminen riittävää ilman sisäistä sitoutumista. (Korppoo 2010, 31.)

Sitoutumista voidaan arvioida myös sitoutumisena organisaatioon ja vastaavasti työhön. Organisaatioon sitoutumiseen johtaa palkitseva työ ja palkitseva organisaatio, kun taas ei-palkitseva työ ja palkitseva organisaatio johtavat työstä vieraantumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Ainoastaan organisaatioon sitoutuminen on ei-

toivottava tilanne, koska itse työn kannustearvon tulisi johtaa sitoutumiseen ja sitä kautta työtyytyväisyyteen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Korppoo 2010, 31.) Voimakkaana sitoutumisen edellytyksenä on voimaantuminen eli empowerment, jossa sitoutumiseen vaikuttavat voimaantuminen tai valtuuttaminen tai inhimillisten voimavarojen vapauttaminen. Sanotaankin, että voimaantunut ihminen on vapaa ja itseään määräävä, jolloin sisäinen voimantunne johtaa sitoutumiseen. (Korppoo 2010, 37.)

On todettu, että työtyytyväisyydellä on selkeä yhteys organisaatiositoutumiseen ja että vahva sitoutuminen esimieheen ennakoii hyvää työsuoristusta (Nakari 2003, 47). Työyhteisön luottamuksen mahdollistaa yhteinen tavoite, sillä jokainen ihminen haluaa olla mukana ryhmässä, joka toteuttaa itselle tärkeitä asioita. Jokainen ryhmään sitoutunut ihminen antaa henkilökohtaisen panostuksensa, jotta ryhmä pääsee yhteiseen tavoitteeseen. Epäterve kilpailu poistuu yhteisen tavoitteen myötä ja samalla mahdollistaa avoimen tiedonkulun, yhdistää osaamisen ja muut henkiset voimavarat. Kun ryhmä asettaa tavoitteet yhdessä, niihin sitoutuminen tapahtuu vapaaehtoisesti sydämellä eikä pakolla. Myös valvontaa voidaan vähentää silloin, kun henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat ryhmän toimintaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–40.) Sitoutumista organisaatioon ja arvostusta voi lisätä antamalla työntekijöille kiitosta hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista (Viitala 2002, 161). Ennen organisaatiossa tehtäviä muutoksia tulee varmistaa, että myös esimiehet ja keskijohto on osaavaa ja sitoutunutta (Mattila 2007, 224).

Korppoon (2010, 41) mukaan sitoutumisen seuraukset ovat seuraavat:

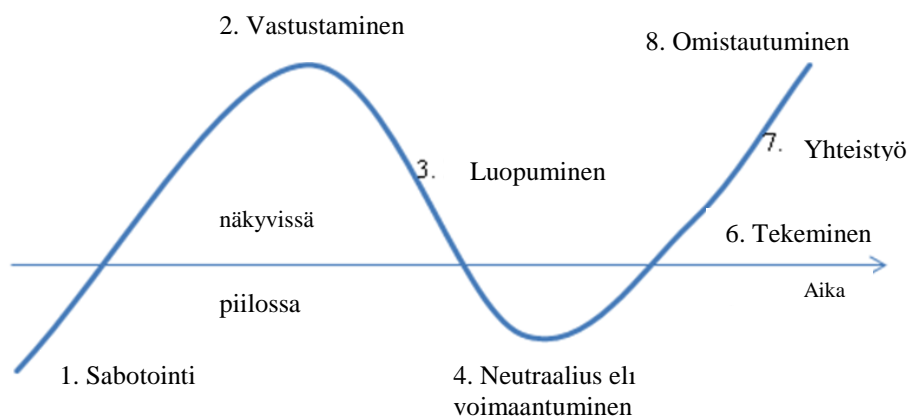
- yksilön panostukset organisaation hyväksi
- yksilön panostukset ryhmän hyväksi
- panostukset yksilön itsen ja työn hyväksi
- pysyminen organisaatiossa
- työhyvinvoinnin paraneminen
- ilmapiirin paraneminen.

Sitoutumiseen liittyy läheisesti myös erityisesti henkilöstöjohtaminen esimerkiksi tilanne, jossa henkilöstöä palkitaan tasapuolisesti kehityksestä ja luovat psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti turvalliset työolosuhteet sekä mahdollisuuden edetä uralla. (Korppoo 2010, 52). Sitoutumiseen ja henkilöstön kehittymishaluun vaikuttaa myös se kuinka varma tai epävarma työpaikka on (Mattila 2007, 118).

4.4.2 Sitoutuminen muutokseen

Henkilöstön sitoutuminen tapahtuu helpommin silloin, kun työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan muutosta tai toteuttamaan sitä. Edellytyksenä sitoutumiselle on, että jokaisella työntekijällä on sopiva ja mielekäs rooli. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.) Korppoon (2010, 54) mielestä henkilöstön sitoutumisen hankkiminen on muutosprosessin ensimmäinen tehtävä. Myös Tervosen (2001, 67, 71) mielestä sitoutuneen johdon lisäksi koko muu henkilöstö tulee sitouttaa muutosprosessiin ja luoda henkilöstön kannalta turvallinen kehittämissilmapiiri. Ylimmän johdon lisäksi tulee myös keskijohdtoa kouluttaa muutosprosessin toteuttamiseen.

Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatiossa tehtäviin muutoksiin, joten on erittäin tärkeää tunnistaa muutoksen vaihe ja työntekijän sitoutuminen siihen. Muutokseen kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen. Kun puhutaan sitoutumisen vaihteista, nämä kolme muutoksen perusvaihetta jaetaan kuvan 12 mukaisesti kahdeksaan sitoutumisen asteeseen eli sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius eli voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja lopuksi omistautuminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–71.)



KUVA 12. Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 68)

Sitoutumisen ensimmäinen vaihe on sabotointi eli muutossaallon pelko vaihe, jolloin on tärkeää saada avoimen vuorovaikutuksen avulla nostettua sitoutumisen aste seuraavalle tasolle eli vastustamiseen. Sekä sabotointia että vastustamista voidaan vähentää ja lyhentää niiden kestoja, kun panostetaan riittävän paljon tiedottamiseen ja vuo-

rovaikutukseen muutosprosessin alussa. Vastustamisvaiheessa muutosvastarinta näkyy selvästi. Kolmannessa vaiheessa henkilön tulee luopua menneestä ja hyväksyä muutoksen eteneminen. Tässä vaiheessa esimiesten kannattaa valmentaa työntekijöitä taidollisesti, tiedollisesti ja henkisesti. Apuna luopumisen vaiheessa voivat olla työntekijät, joilla on omakohtaisia kokemuksia aikaisemmista muutoksista. (Arikoski & Sallinen 2007, 72–75.)

Mattila (2007, 19) on käsitellyt muutokseen sitoutumista saman kuvan avulla lisäten kuvaan esimiehen tehtävät eli sabotointivaiheessa esimiehen on jalkauduttava henkilöstön joukkoon, torjuttava huhut ja oltava käytettävissä. Vastustusvaiheessa esimiehen tulee kuunnella, kestää ja hyödyntää henkilöstöltä tulleita ajatuksia. Surutyön vaiheessa, kun henkilöstö irtautuu entisestä, esimiehen tulee olla kärsivällinen, kouluttaa ja valmentaa heitä. Uuteen oppimisvaiheessa esimiehen mukana olo on tärkeää, esimiehen tulee jalkautua, aktivoida muutokselle myönteiset henkilöt, ohjata yhteistyöhön, seurata, palkita ja jakaa palautetta. Viimeisenä omistautumisvaiheessa esimiehen kannattaa olla esimerkillinen, osoittaa roolit ja paikat henkilöstölle.

Surutyön päättyessä ihminen kokee muutoksen merkityksettömäksi ja neutraaliuteen siirryttäessä voimaantumisen tunne kasvaa ja tulevaisuuden usko vähitellen palaa. Tässä vaiheessa apuna toimii toisten työntekijöiden tuki ja esimiehen kannustus. Seuraavassa sitoutumisen asteessa eli hyväksymisvaiheessa tapahtuu muutoksen hiljainen hyväksyminen. Tässä vaiheessa opitaan luottamaan, että muutos on oikea vaihtoehto. Hyväksyminen tapahtuu usein ihmisten mielessä, joten esimiehen tulisikin löytää hiljaiset hyväksyjät ja saada heidät aktivoitua muutoksen moottoreiksi seuraavaan vaiheeseen. Nämä henkilöt löytäköseen esimiehen tulisi jalkautua työntekijöiden keskuuteen, jotta tiedettäisiin mitä he ajattelevat. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–76.)

Hyväksymisvaiheessa olisi tärkeää, että esimies ottaisi muutoksen hyväksyjät toimintaan mukaan esimerkiksi järjestämään palavereita. Sitoutumisen kuudes aste eli tekeminen toteutuu silloin, kun ihminen puhuu positiivisesti muutoksesta toiselle ihmiselle. Vahvempaa tekemistä edustaa uusien asioiden opettelu ja niiden toteuttaminen. Tekeminen on tässä vaiheessa näkyvää ja konkreettista. Sitoutumisen seuraavassa asteessa olisi tärkeää saada ihmiset sitoutumaan yhteistyöhön muutoksen hyväksi. Viimeinen vaihe sitoutumisessa on omistautuminen uusiin muuttuneisiin toimintatapoihin. Viimeisessä vaiheessa on erityisen tärkeää, että esimiehet ovat sitoutuneita

muutokseen ja toimivat kuten puhuvat. Työntekijöiltä puuttuu motivaatio uuteen toimintatapaan, jos esimiehet eivät toimi kuten ovat kertoneet. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–78.)

4.5 Yrityksen sisäinen viestintä

Viestintä on yksi keino lisätä osaamista yrityksessä ja keino kertoa tärkeistä asioista, joiden tulee olla kaikkien tiedossa tai saatavilla. Viesti tulisi aina välittää niin, että se tavoittaa kaikki, jotka sen kuuluukin ja että se on selkeä ja sellainen, johon on mahdollista sitoutua. Viestintä kuuluu kaikkeen yrityksen toimintaan ja tapahtuu usein spontaanisti, mutta siihen tarvitaan kuitenkin viestintästrategia, jonka avulla viestitään. Sisäisen tiedottamisen vähimmäisvelvoitteet on määritelty lainsäädännössä, jonka keskeinen laki on yhteistoiminta yrityksessä. Vähimmäisvaatimusten täyttäminen ei kuitenkaan lisää oppimista yrityksessä. (Viitala 2002, 217–219.)

Juholin (2010, 19) käyttää yrityksen sisäisestä viestinnästä uutta käsitettä työyhteisöviestintä, joka on organisaatiossa tapahtuvan tekemisen prosessi. Tämä prosessi luo edellytykset yrityksen menestykselle. Prosessiin osallistuvat kaikki työpaikan jäsenet ja tilanteiden mukaan myös verkostokumppanit, asiakkaat ja muut osapuolet. Työyhteisöviestinnän tärkeimpiä tehtäviä ovat työskentely edellytysten luominen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon luominen ja oppiminen. Työyhteisöviestintä käsite tulee korvaamaan käsitteen sisäinen viestintä.

4.5.1 Viestintä työyhteisössä

Menestyksekkäimpien yritysten viestinnän parhaimmilla käytännöillä on joitakin samoja ominaisuuksia kuten se, että yrityksen ylimmät johtajat vetävät viestintä prosessia henkilökohtaisesti ja että viestitään oikeaan aikaan sellaisesta asiasta, joka on kohderyhmän kannalta merkityksellistä. On myös hyvin tärkeää, että vastaanottaja saa viestin erilaisten kanavien kautta. Viestinnästä vastaavat tarkistavat ovatko viestinsaaajat ymmärtäneet mitä viestittiin. (Kaplan & Norton 2009, 171–173.)

Työyhteisön sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan eli tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Viestinnän tulee toimia siten, että kaikilla on riittävät tiedot työtehtävien suorittamista varten tai tiedot ovat löydettävissä. Viestinnän

tavoitteena on myös se, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen ja kokee olevansa osa yrityksen toimintaa. Viestinnän tulee luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta ja edistää sen avulla me-henkeä ja halua tehdä töitä sekä kannustaa kaikkia työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Avoimessa vuorovaikutuksessa viestit kulkevat avoimesti sekä johdolta alaisille että toisin päin ja lisäksi vaakatasossa eri työryhmien ja henkilöiden välillä. Viestinnässä tärkeää on nopeus, avoimuus ja rehellisyys. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 106, 108.)

Juuti ja Virtanen (2009, 63, 103) mainitsevat työyhteisöviestinnän uuden tulemisen korostaen uusia avainsanoja, joita ovat vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja keskinäinen arvostus sekä painottavat jokaisen olevan työyhteisönsä viestinnän ”suurlähettiläitä”. Viestinnän tulisi olla osa jokaisen työtä ja elämää. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus myös organisaation työhyvinvoinnin synnyssä. Yrityksen toteuttamalla viestinnällä on vaikutusta yrityksen maineeseen ja identiteettiin, joten se vaikuttaa yrityskulttuurin syntyyn (Stenvall & Virtanen 2007, 64).

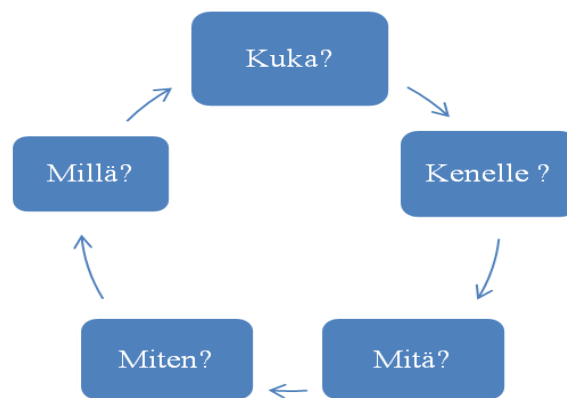
Kolmantena tehtävänä on tukea yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa. Tämä on erityisen tärkeä osa johtamisviestintää, jossa kerrotaan yleisesti yrityksen tavoitteista, tuloksista, tulevaisuuden näkymistä ja muutoksista. On tärkeää havainnollistaa mitä esimerkiksi yrityksen strategia käytännössä tarkoittaa ja keskustella tästä henkilökunnan kanssa. Jotta ihminen voi sitoutua yrityksen toimintaan, täytyy hänen ymmärtää annettu tieto ja uskoa siihen ja toimia sen mukaisesti. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 107.) Puutteellinen tiedottaminen voi aiheuttaa työtyytymättömyyttä ja stressiä. Toisaalta liika tieto ja järjestelemätön informaatio voi aiheuttaa samaa. Tällöin voidaan puhua informaatiotulvan aiheuttamasta stressistä. (Nakari 2003, 71.)

Åberg (2000, 99–100) jakaa työyhteisön viestinnän viiteen osaan eli 1) perustoimintojen tuki, 2) työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, 3) informointi, 4) kiinnittäminen ja 5) sosiaalinen vuorovaikutus. Viestintä perustoimintojen tukena tarkoittaa palveluiden ja tuotteiden tuottamista sekä niiden siirtämistä asiakkaalle. Tämä on työyhteisön viestinnän tärkein muoto, eikä tätä voi korvata esimerkiksi suhdetoiminnalla tai sisäisellä tiedotuksella. Työyhteisön pitkäjänteisellä profiloinnilla tarkoitetaan työyhteisön pitkäjänteistä rakentamista alkaen yrityksen perustamisesta ja päättyen tulevaisuuden visioihin. Informoinnilla tarkoitetaan työyhteisön sisäistä ja ulkoista viestintää, jossa kerrotaan yrityksen toiminnasta uutisen muodossa. Kiinnittämisellä tarkoitetaan työ-

hön ja työyhteisöön perehdytystä ja tällä viestinnällä luodaan yhteisöllisyyttä. Viidentenä on sosiaalinen vuorovaikutus eli sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen ja tähän tarvitaan viestintää.

Sisäisen viestinnän merkitys

Ominaista yrityksen viestinnälle on se, että sillä on tavoite, organisoidut puitteet, ihmisten antama panos ja teknisten viestimien käyttö. Viestintä koostuu kuvan 13 mukaisesti rakenteesta, jossa on viestintäsuhde eli kuka viestii ja kenelle, mitä viestitään, miten viestintä suoritetaan ja minkälaisia voimavaroja käyttäen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9.)



KUVA 13. Viestinnän rakenne (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9)

Sydänmaanlakan (2009, 69) mukaan suurin ongelma on tiedon jakamisessa varsinkin asennetasolla. Jaetulla tiedolla on merkitystä organisaatiossa ja tieto tulisi sen vuoksi olla helposti kaikkien saatavilla ja tätä edesauttaa tiedon jakaminen ja avoimuutta kannattava yrityskulttuuri. Jaetun tiedon soveltaminen on kuitenkin tärkeintä, sillä käytäntöön viemätön tieto ei hyödytä organisaatiota. Myös Nissinen (2004, 76) peräänkuuluttaa avointa ja tehokasta tiedonkulkua. Hänen mukaansa esimiehen tulisi löytää hyvät perusteet sille, jos hän jättää joitakin asioita kertomatta, sillä ihmiset haluavat tietää mitä tapahtuu. Vain tämän avulla päästään syvempään ymmärrykseen, vastuunottoon ja sitoutumiseen.

Sisäinen viestintä on johtamisen ja esimiestyön tärkeä osa ja vaikuttaa paljon myös yrityskuvaan. Monet tutkimukset osoittavat, että tyytyväisyys omaan työhön ja työyhteisön viestintään ovat toisiinsa kiinteästi sidottu. Ihmisen ollessa tyytyväinen työhön-

sä ja työyhteisöön, hän on tyytyväinen myös työyhteisön viestintään. Viestintätyytyväisyys on yleensä yhteydessä johtamistyyliin ja myös viestinnän sisältöön. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Henkilökohtainen viestintä on tehokkainta kaksisuuntaisuutensa ja huomion vuoksi, sillä sitä ei voi jättää huomioimatta kuten esimerkiksi ilmoitustauluviestinnän (Viitala 2002, 219).

Sisäisen viestinnän uudet tuulet

Juholin (2008, 59, 61–62) käsittelee työyhteisön viestintää kuvassa 14 esitetyn agendan avulla. Energisoivassa työyhteisössä on lähentävää viestintää eli siihen kuuluu osallistava työyhteisö ja yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä. Lähentävän viestinnän pääpainona on moniäänisyys eli erilaisten näkemysten ja ilmaisujen salliminen, henkilöiden keskinäinen luottamus, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen ja vastuullinen yksilöviestintä. Hänen mukaansa viestintä tapahtuu siellä missä ihmiset ovat ja tekevät työtään, missä he tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia.



KUVA 14. Työyhteisöviestinnän uusi agenda 6 + 1 (Juholin 2008, 63)

Agendan osatekijät ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspiireita. On tärkeää, että myös isoista ja tärkeistä asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti ja annetaan erilaisille mielipiteille arvoa. Tämän mallin mukaisesti isot asiat käsitellään yhdessä, vaikka johto tekeekin päätökset. Perinteisen mallin mukaisesti isoista asioista tiedotetaan, kun päätökset on tehty. On erittäin tärkeää, että tietoa on saatavilla koko ajan ja että työyhteisön tunnelma on niin rento, että jokainen uskaltaa kertoa

omia näkemyksiään asioihin. Myös oppimiseen ja osaamiseen tulisi sisältyä monisuuntainen jatkuva palaute, jotta se tukee yhteisö- ja henkilötasolla. Tulisi tiedostaa se, että jokaisen henkilön toiminnalla on vaikutusta työnantajamaailmaan ja omaa ympäristöönsä. Uudessa agendassa viestintä voidaan määritellä organisaation verenkiertoksi ja hengitykseksi. (Juholin 2008, 63–65)

Kaplanin ja Nortonin (2009, 171) mukaan on tullut esille, että yritysten johtajien tulisi viestiä seitsemän kertaa seitsemällä eri tavalla esimerkiksi puhelut, uutiskirjeet, esitteet, ilmoitustaulut, henkilöstökokoukset, intranet, kuukausittaiset seurantakatsaukset, koulutusohjelmat ja sähköiset opetusmateriaalit. Menestyksekkäimpien yritysten viestinnällä on joitakin samoja piirteitä kuten se, että yrityksen johtajat viestivät henkilökohtaisesti, tieto kerrotaan oikeaan aikaan, tieto on olennainen kohderyhmälle ja että vastaanottaja saa viestin useamman viestintäkanavan kautta. Yrityksen viestinnästä vastaavat kartoittavat säännöllisesti sen, että työntekijät ovat ymmärtäneet lähetetyn viestin, eivät vain nähneet tai kuulleet.

Myös Holbechen (2006, 325) mukaan asioista tulisi tiedottaa organisaatiossa vähintään seitsemän kertaa, jotta se menisi perille. Erityisesti yrityksen suurimpien asioiden viestimisessä tarvitaan värikästä ja monitahoista viestintää, jotta koko organisaatio saadaan sisäistämään viestittävä asia. Viestintämenetelmät ovat laajat ja sisältävät useita erilaisia viestintämenetelmiä ja kanavia. Eräiden tutkimuksien mukaan viesti tarvitsee toistokertoja jopa 12 tai 17 kertaa mennäkseen perille (Mattila 2007, 186).

Ihmisten väliset toimivat suhteet ja vilkas vuorovaikutus antavat paremmat edellytykset viestin kululle organisaatiossa. Tieto ja tietäminen ovat organisaation henkistä pääomaa, joten on hyvin tärkeää miten tieto on henkilökunnan saatavilla ja käytössä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 51–52.) Tulisi miettiä myös sitä, ketkä ovat organisaatiossa niitä henkilöitä, joiden puheita kuunnellaan. Organisaatiossa on tämän kaltaisia avainhenkilöitä, joiden avulla tieto kulkee myös epävirallisia tiedotuskanavia pitkin. Tämän vuoksi tuleekin arvioida viestittävät asiat ja viestinnän kohteet. On vaarana, että jos ei osata viestiä tehokkaasti asioita koko organisaatiolle, nämä asiantuntijat, joita organisaatiossa kuullaan, viestivät asiasta oman näkemyksen. Tällaiset avainhenkilöt tulisikin ottaa mukaan muutosten suunnitteluun, koska tämä sitouttaa heidät puhumaan asian puolesta eikä asiaa vastaan. (Kilpinen 2008, 183.)

4.5.2 Viestintäkanavat ja niiden käyttö

Sisäisen viestinnän kanavan ja esitystavan valintaan vaikuttaa sanoman sisältö ja sen kiireellisyys ja kohderyhmä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109). Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan jakaa neljään eri ryhmään: lähikanavat, kaukokanavat, suoraa keskinäisviestintää tai välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää. Lähikanavat ovat käytössä työyksikön tai henkilöviestinnässä ja kaukokanavat välittävät viestiä koko työyhteisölle. Keskinäisviestintä tarkoittaa henkilökohtaista kanssakäymistä ja pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta kohdejoukko on rajatumpi kuin joukkoviestinnässä. Verkkoviestinnässä käytetään intranetiä tai muita sähköisen viestinnän keinoja. (Åberg 2000, 173–174.)

Suoran viestinnän lähikanavia ovat lähin esimies, muut esimiehet, osastokokous, ahaa-aukiot, työtoverit ja työystävät ja kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset, ylimmän johdon suora yhteydenpito, työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä. Välitetyn viestinnän lähikanavia ovat yksikön ilmoitustaulu, yksikön kiertokirjeet, lehdet ja verkkoviestintä. Välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, henkilöstölehti, asiakaslehti, toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus, tietokannat verkossa, videouutiset, sisäinen radio, puhelinuutiset, verkkoviestintä ja joukkoviestimet. (Åberg 2000, 174.)

Lähiesimiesten tuottama informaatio on erityisen tärkeässä asemassa. On erittäin suuri merkitys, kuinka he osaavat viestittää ylempien organisaatiotasojen tuottamaa informaatiota henkilöstölle ymmärrettävässä muodossa ja tulkita ylipäättään ylhäältä tulevaa tietoa omien vastuualueidensa mukaisesti. (Mattila 2007, 112.) Nykyisin sisäisen viestinnän käytetyin väline on sähköposti, jonka avulla kulkee suuri osa operatiivisista ohjeistuksista työtoverilta toisella tai esimieheltä alaiselle. Tiedote voi olla joko sähköpostin tekstinä tai sähköpostin liitetiedostona. Sisäisessä tiedottamisessa paljon käytetty väline on yrityksen sisäinen tietoverkko eli Intranet, joka on korvannut erilaisia tiedotteita ja lehtiä. Useiden tutkimuksien mukaan esimiehen viestintä koetaan tärkeimmäksi alkaen jo perehdytyksestä ja jatkuen erilaisiin esimies- alaiskeskusteluihin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110, 112–113.)

4.5.3 Haasteet sisäisessä viestinnässä

Organisaation viestinnässä on kahdenlaisia ongelmia, välittömiä ja välillisiä. Välittömät ongelmat syntyvät yleensä sen vuoksi, että tietoa omaavat henkilöt eivät jaa tietoa eteenpäin. Välillisiä tiedonkulun ongelmia syntyy silloin, kun luullaan olevan sellaista tietoa, jota ei todellisuudessa olekaan. Ja nämä välilliset ongelmat ovat työyhteisössä yleisempiä. Välilliset tiedonkulun ongelmat lisäävät huhuja ja väärinkäsityksiä, josta seuraa paljon ongelmia tiedonkulussa ja vahinkoa myös koko työyhteisön hyvinvoinnille. Tiedonkulun este voi johtua sekä tahallisesta että tahattomasta tiedon panttaamisesta. Avoin vuorovaikutus organisaation sisällä voi olla yksi tärkeä menestystekijä, sillä organisaation kehittyminen on luontevampaa tällaisessa ympäristössä. (Mäkipeska & Niemelä 2001, 86.)

Otollinen maaperä vääristyneelle tiedonkululle ja huhuille on ilmapiiri, jossa ilmenee epäluottamusta. Tällaisessa ilmapiirissä ihmiset tulevat varovaiseksi siitä, mitä tietoa voi jakaa ja mitä ei. Tämän vuoksi syntyy helposti tunne, että on parempi pitää tieto itsellään. Tämän tyyppiset tietokatkokset voivat aiheuttaa vahinkoa tai hidastaa työsuorituksia. Yksi tavallinen työpaikkakiusaamisen väline on tiedon panttaaminen tai väärän tiedon antaminen. Epäluottamuksen ilmapiirissä syntyy erilaisia leirejä, jolloin ihmiset jakautuvat ”meihin” ja ”noihin” ja oikean tiedon kulkeminen näiden ryhmien kesken on usein vaikeaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 51–52.)

Mattila (2007, 186–187) herättelee ajatuksia termillä ”huhukustannus” ja pohtii huonon viestinnän kustannuksia. ”Huhukustannuksia” syntyy, jos henkilöstö joutuu ihmettelemään asioita tai etsimään puuttuvia tietoja tiedotuksen puutteen vuoksi. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että yrityksen virallinen viestintä tapahtuu oikeaan aikaan, oikeasta asiasta ja riittävän nopeasti.

Tiedon välittämiseen liittyy paljon erilaisia riskejä, joita ovat muun muassa se, onko joku tietoa relevanttia eli asiaan olennaisesti liittyvää tai vaikuttavaa, mikä on kohdeyhmä, oikea-aikainen tieto, miten vastaanottaja suhtautuu viestiin, muistaako viestin välittäjä välittää viestin, välittääkö hän viestin oikein ja tavoittaako hän oikean kohdeyhmän. Nykyisin tietoa tulee liikaa, joten tärkeä tieto saattaa hukkaa epärelevantin tiedon sekaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23.) Ongelmaksi saattaa tulla tiedon määrä eli toisaalta tietoa on liikaa ja toisaalta taas liian vähän. Toisin sanoen, liikaa

tietoa ei osata tai ehditä hyödyntää ja kun koetaan, että tietoa on liian vähän, saattaa tiedon sisältö olla vääristä asioista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Kilpisen (2008, 82) mukaan luottamus mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen ja rikastavan työyhteisön syntymisen. Hänen mukaansa, jos työyhteisössä ei ole dialogia eli rikastavaa keskustelua, luovuutta ei tuolloin hyödynnetä. Väärä kommentti tai ylimielinen asennoituminen saattaa tuhota hyvän idean, jolla olisi ollut hyviä mahdollisuuksia toteutuessaan. Hänen mielestään lähes kaikki johtamisen ongelmat johtuvat kommunikaation tai sen laadun puutteesta, joten organisaatiossa voi viestiä liikaa eikä viestiminenkään vielä takaa sitä, että asia olisi kuultu tai että se olisi mennyt perille (Kilpinen, 2008, 195)

4.5.4 Viestinnän keinot muutostilanteessa

Muutostilanteessa viestinnän tarve kasvaa, joten viestintää tarvitaan enemmän kuin normaalitilanteessa ja johdon ja esimiesten viestintä on tuolloin tärkeässä osassa (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 108). Myös Juutin ja Virtasen (2009, 104) mielestä viestintää muutostilanteessa ja sen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Muutostilanteen viestintä joko vauhdittaa tai hidastaa organisaatiomuutosta riippuen viestinnän sisällöstä ja keinoista. Myös Arikoski ja Sallinen (2007, 17) painottavat viestinnän merkitystä muutostilanteessa, sillä huono tiedottaminen voi johtaa luottamuspulaan, joka voi synnyttää ihmisten välisiä kiistoja ja toiminnan heikkenemistä. Tähän voi olla syynä, se, että tietojen vaihto ja toisen tukeminen työtehtävissä vähenee.

Organisaatiomuutosta suunniteltaessa tulisi suunnitella myös muutosta koskeva viestintä. Muutos tulisi ”kielistää” ja muuttaa ymmärrettävään muotoon, jotta viestintä palvelisi tätä tarkoitusta. Viestintä on muutosta johtavan henkilön vastuulla, joten hänen tulisi löytää oikeat viestintätavat. Suunniteltua viestintää tarvitaan, koska viestintä tukee muutoksen toteutusta ja profiloi muutoksen sisällön. Viestintä on keino, jonka avulla varmistetaan, että tieto muutoksesta välittyy ja että tavoitteet ja sisältö ymmärretään oikein. Muutostilanteen viestintä vauhdittaa yleensä vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–67.)

Muutosviestinnän tavoitteena on työmotivaation ylläpitäminen, muutoksesta aiheutuvien toiminnallisten ongelmien minimointi, muutoksen toteuttaminen yrityksen arvo-

jen mukaisesti ja uudesta toimintakulttuurista viestiminen sekä henkilöstön ymmärryksen lisääminen tilanteen mukaisesta toiminnasta (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107). Muutostilanteen viestinnässä tulisi antaa vastauksia kysymyksiin; mitä tapahtuu, keneen asioilla on vaikutusta ja miten, aikataulu, ketkä ottavat asioihin kantaa, kuka päättää asioista, miten muutosprosessi tulee etenemään, miksi muutos on tarpeellinen tehdä ja minkälaisia seurauksia on, jos sitä ei toteuteta. (Viitala 2002, 219.)

Muutosviestinnässä käytetään samoja viestinnän kanavia kuin tavallisessa yrityksen sisäisessä viestinnässä. Tärkeimmän muutosviestinnän peruspilarin muodostavat esimiesten ja alaisten välinen viestintä, myös kehityskeskustelut ovat tärkeitä viestintäkanavia. Verkkoviestintää eli Internet- tai Intranet-sivuja ja sähköpostia käytetään paljon, mutta nämä viestintäkanavat eivät vielä takaa sitä, että tietoa hyödynnetään. Tiimi- ja osastopalaverit ovat hyvä viestintäkeino, jos ne eivät ole vain johdon tiedotustilaisuuksia. Erityisen tärkeää olisi, että myös henkilökunnalla olisi mahdollisuus kysymyksiin ja kommentteihin sekä vastaväitteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 67–69.)

Tärkeä vuorovaikutuskanava johdon ja henkilöstön välillä on luottamushenkilöinstituutiot esimerkiksi yhteistoimintamenettely, jossa myös johdolla on mahdollisuus saada tietoa henkilöstön ajatuksista ja ”fiilikistä”. Viestinnällisiä täsmäiskuja ovat erilaiset yrityksen tiedotustilaisuudet. Muutoshankkeesta viestiminen tulisi tehdä hyvin, jotta yhteisen tiedotustilaisuuden jälkeen, muutoshanke koettaisiin koko organisaation yhteiseksi hankkeeksi. Yksi viestintäkeino on myös ylimmän johdon verkkopäiväkirja eli blogi, joka mahdollistaa johdon ja koko henkilöstön vuorovaikutuksen. Verkkoviestinnän yleistyessä tiedotus- ja henkilöstölehtien merkitys on vähentynyt. Näihin perinteisiin painettuihin viestintävälineissä on ongelmana niiden julkaisuhitaus. (Stenvall & Virtanen 2007, 68–69.)

Avoin ja riittävä tiedottaminen, kouluttaminen ja perehdyttäminen helpottavat esimerkiksi uusien välineiden ja mallien käyttöönottoa sekä nopeuttaa niiden vakiintumista. Informaation ja koulutuksen avulla voidaan tukea tietoisuuden syntymistä. Muutoksen perille menoa tukee ja nopeuttaa myös se, että osallistujille jätetään myös keksimisen ilo ja mahdollisuus oppia uusia asioita esimerkiksi käytännön harjoitteilla. Uusien asioiden perille menoa voi auttaa erilaisilla työpari- ja tutor-malleilla, jolloin työyhteis-

sön erilaisia vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin. (Mattila 2007, 171–172.)

Muutosviestinnän kanavia on useita, joista tulisi löytää tilanteeseen sopiva vaihtoehto. Viestintäkanava valinnassa tulisi miettiä muun muassa seuraavia asioita; mikä on viestin sisältö eli mitä halutaan muutoshankkeesta kertoa ja minkälaista vuorovaikutusta halutaan viestinnän avulla saada aikaiseksi. Asiat tulisi kertoa totuudenmukaisesti, joten myös ikävistä asioista tulisi viestiä totuudenmukaisesti. Totuuden mukainen viestintä vähentää huhuja, jotka leviävät yleensä organisaatiossa vauhdilla. Huhut saattavat olla uhkana hankkeen toteutukselle, henkilöstön sitoutumiselle ja aiheuttaa samalla myös toiminnallisia häiriöitä. Viestin perillemeno vaatii samojen asioiden toistamisesta ja myös ajoituksella saattaa olla merkittävä vaikutus viestin perille menoon. (Stenvall & Virtanen 2007, 69–70.) Viestintää ei voi olla organisaatiossa liikaa, mutta viestiminenkään ei takaa sitä, että se olisi kuultu tai että se olisi mennyt perille. Viestit tulisi olla tunnetasoisia ja mielikuvia ruokkivia, positiivisia kokemuksia, sillä epäselvät ja huonot viestit tulkitaan aina väärin. (Kilpinen 2008, 195, 206.)

5 TOIMENKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANNE

Opinnäytetyön toimeksiantaja on työnantajani Celer Oy, joka on vuonna 2004 perustettu rautateiden ja sähkö- ja automaatiopalveluja tuottava yritys. Celer Oy toimii pääasiassa rautatieverkoston kunnostus- ja kehittämisprojekteissa. Yrityksen pääomistajia ovat kolme yrityksen johdossa toimivaa henkilöä; toimitusjohtaja, asennuspäällikkö ja suunnittelupäällikkö. Henkilökuntaa on tällä hetkellä noin 30 mukaan lukien omistaja-johtajat. Yrityksen toimipaikka sijaitsee Mikkelin Tuskun teollisuusalueella, jossa on toimisto ja varastot. Tilikaudella 2011 Celer Oy teki 4,6 ME liikevaihdon.

Celer Oy:n toiminta on kasvanut ja kehittynyt melko nopeasti viime vuosien aikana kolmen henkilön yrityksestä 30 henkilön työpaikaksi. Yrityksen pääasiallinen työskentely tapahtuu rautatieympäristössä ratapihoilla, radan varrella sekä teollisuuskohteissa, joten voidaan sanoa yrityksen toimivan osittain hajautetusti. Mikkelin toimistolla työskentelee yrityksen hallinto ja suunnittelijat ja kaikki asentajat projektikohteissa eripuolella Suomea.

5.1 Celer Oy

Celer Oy:n missiona on tuottaa asiakkaan erityistarpeet huomioivaa ja kustannustehokasta sähkö- ja automaatiopalvelua. Visiona on kasvaa hallitusti ja kannattavasti, lisätä henkilöstön määrää ja liikevaihtoa seuraavien vuosien aikana. Organisaationa Celer Oy haluaa kehittyä tehokkaaksi ja kilpailukykyiseksi ja olla haluttu työnantaja ja kumppani. Yritys haluaa imagon pysyvän luotettavana, laadukkaana ja innovatiivisena. Toimintaa ohjaavia arvoja ovat asiakaslähtöisyys, osaava ja motivoitunut henkilökunta ja toiminnan jatkuva kehittäminen.

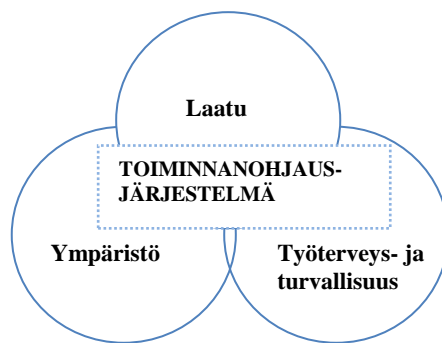
Celer Oy on segmentoinut asiakkaat toimialan perusteella rautatietekniikan ja teollisuuden asiakkaisiin. Tämän lisäksi asiakkaat on jaettu eri segmentteihin tarjottavan palvelun mukaan: suunnittelu, asennus ja kunnossapito. Suurin osa tehtävistä töistä tulee yritykseen tarjoustoiminnan kautta ja on projektiluonteista toimintaa. Yrityksen tärkein kilpailuetu on soveltavan tekniikan vahva tuntemus ja kokemus rautatieinfrastruktuuri- ja teollisuusprojekteissa. Yrityksen liikevaihdosta noin 85 prosenttia tulee rautatietekniikkaan liittyvistä projekteista. Tavoitteena on kasvattaa teollisuusprojektien määrää aikaisemmasta eli lisätä lähinnä teollisuuden suunnittelutöiden osuutta liikevaihdosta.

Yritys päätti aloittaa toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyön syksyllä 2009, jolloin oli selvästi nähtävillä rautatietekniikan projektitöiden kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden vaatimustason nousu. Standardoitujen järjestelmien tarve oli todellinen ja tarjouskilpailuun osallistuminen saattoi olla näistä järjestelmistä kiinni. Lisäksi yritys halusi toimintaa selkeyttäviä toimintatapoja ja sitä kautta tehokkuutta lisää. Toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö oli mittava hanke huomioiden yrityksen koko ja käytössä olleet resurssit. Hanke vaati rahallisen panostuksen lisäksi henkilöstöltä sitoutumista toimimaan uusien toimintatapojen mukaisesti.

5.2 Kehityshankekokonaisuus

Opinnäytetyöni oli yksi osa mittavaa kehityshanketta eli toiminnanohjausjärjestelmän luomis- ja kehitystyötä. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää organisaatio tasolla, oliko työntekijöille annettu koulutus ja viestintä riittävää ja tarjosiko uusi toiminnanohjausjärjestelmä yritykselle toimintaa selkeyttäviä menetelmiä. Oliko tämä yri-

tyksen merkittävä panostus kannattava kaikilta osilta ja miten toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa onnistuttiin. Tavoitteena oli kehityshankkeen lopussa ja tämän opinnäytetyön loppuarvioinnin aikana nähdä, miten kehitystyö yrityksessä onnistui, saatiinko työntekijät sitoutumaan järjestelmään ja tapahtuiko alalla niitä muutoksia esimerkiksi hankintojen kilpailutuksessa, joista oli merkkejä syksyllä 2009. Tarkoituksena oli hyödyntää tämän tutkimuksen kehitysehdotuksia yrityksen toiminnassa ja etenkin toiminnanohjausjärjestelmään liittyvässä työssä, viemällä järjestelmää entistä paremmin ja tehokkaammin henkilöstön käyttöön ja tietoisuuteen.



KUVA 15. Toiminnanohjausjärjestelmä kokonaisuus

Kehityshankkeen aloitusvaiheen tavoite oli, että kehityshankkeen päättyessä käytössä on toiminnanohjausjärjestelmä, joka koostuu kolmesta saumattomasti toisiinsa liittyvistä eri toimintoja ohjaavista järjestelmistä eli laadunhallinta-, ympäristö- ja työterveys- ja työturvallisuus (kuva 15). Tavoitteena oli jalkauttaa kolmen järjestelmän kokonaisuus onnistuneesti osittain hajautetussa organisaatiossa. Toimintatapoja yhtenäistävä kehitystyö oli jo aiemmin aloitettu luomalla yrityksen käyttöön pienimuotoisempi ympäristöjärjestelmä EcoStart. Varsinainen toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö aloitettiin syksyllä 2009 TTT-järjestelmän kehitystyöllä. Kehityshankkeen eteenpäin viemisestä vastasi Proxion Oy. Yritys sai kehityshankkeeseen Elykeskuksen myöntämää kehittämisavustusta oman tulorahoituksen lisäksi.

Hieman myöhemmin kevättalvella 2010 aloitettiin laadunhallintajärjestelmän kehitystyö. Proxion Oy vastasi myös laadunhallintajärjestelmän kehitystyöstä. Ensimmäiseksi tehtiin yhdessä EFQM -mallin mukaisesti arviointi yrityksen toiminnasta ja sen tilasta. Arvioitiin osallistui koko kehitystyöryhmä. Hankkeen alusta asti oli selvää, että koko henkilökunta otettiin mukaan hankkeeseen koulutuksen ja tiedotuksen avulla. Johto sitoutui kehitystyöhön hyvin, koska oli selvästi nähtävillä, että laadunhallintajärjes-

telmän merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Ensin määriteltiin yrityksen prosessit ja tämän jälkeen laadunhallintajärjestelmä kokonaisuudessaan hahmottui konkreettisilla määrityksillä ja ohjeilla. Yrityksen laatupäällikkö valittiin kehitystyön alussa, jotta projektille saatiin vastuuhenkilö.

Laatujärjestelmän kehitystyön alkuvaiheessa luotiin yrityksen laatupolitiikka, kartoitettiin nykyiset toimintamallit ja mietittiin tulevaisuuden tarpeita. Tämän jälkeen tunnistettiin asiakas- ja yhteistyökumppanien vaatimukset ja avaintoiminnot. Määritettiin yrityksen aktiiviset toiminnot ja prosessit, asetettiin toiminnalle laatutavoitteet ja löydettiin yhdistävät tekijät näiden muiden toimintajärjestelmään kuuluvien järjestelmien kanssa.

Sertifioidun toiminnanohjausjärjestelmän tarpeellisuus korostui koko kehitystyön ajan. Alan kiristynyt kilpailu vahvisti käsitystä siitä, että tämän kaltaiset perusasiat tulee olla kunnossa, jotta yrityksellä on paremmat mahdollisuudet jatkaa laadukkaan työn tekemistä yhä vaativammilla markkinoilla. Toiminnanohjausjärjestelmän varsinaisen kehitystyö saatiin päätökseen syksyllä 2011, jolloin ulkopuolinen arvioija Inspecta Sertifiointi Oy myönsi sertifikaatit koko toiminnanohjausjärjestelmälle. Sertifikaatit myönnettiin ISO 9001:2008 (laatu), ISO 14001:2009 (ympäristö) ja OHSAS 18001 (työterveys- ja työturvallisuus) järjestelmistä. Tavoitteena on, että järjestelmät tulevat jatkossa vähemmän erillisenä esille. Perimmäinen tavoite on yksi yrityksen toimintaa ohjaava integroitu järjestelmä.

5.3 Toiminnanohjausjärjestelmä

Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmään kuuluvat sertifioidut ISO 9001 (laatu), ISO 14001 (ympäristö) ja OHSAS 18001 (työterveys- ja työturvallisuus) järjestelmät. Toiminnanohjausjärjestelmä koostuu seuraavista osa-alueista:

- johtamisjärjestelmä
- laatu - toimintaohjeet ja suunnitelmat
- laatutallenteet
- työturvallisuus – toimintaohjeet ja suunnitelmat
- työturvallisuustallenteet
- ympäristö – toimintaohjeet ja suunnitelmat

- ympäristötallenteet
- muu aineisto.

Olen käyttänyt luvussa 5.3 sekä tämän luvun alaluvuissa lähteenä Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän dokumentteja.

5.3.1 Johtamisjärjestelmä

Raamit toiminnanohjausjärjestelmälle luo johtamisjärjestelmä, joka on koko toiminnanohjausjärjestelmän päädokumentti. Päädokumentissa linjataan Celer Oy:n vastuut henkilöittäin ja käytännöt yrityksen johtamisessa. Johtamisjärjestelmä pitää sisällään laatu-, ympäristö-, työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät ja niiden periaatteet. Päädokumentissa on määritelty muun muassa sisäisten auditointien käytännöt, johdonkatselmukset, toimittajien arviointimenettely, henkilöstön kehittäminen ja poikkeamien hallinta. Johtamisjärjestelmän liitteitä ovat muun muassa johdon vuosikello, tukiprosessit ohje, erilaiset auditointilomakkeet, asiakastyytyväisyyslomake, mittaritaulukko, perehdyttämiseen ja kehityskeskusteluihin liittyvät dokumentit, poikkeamailmoituksen käsittelyohje ja henkilöstöohje liitteineen.

Johtamisosuudessa on määritelty henkilöiden tehtävä- ja vastuujaot. Toimitusjohtajan apuna yrityksen operatiivisessa johtamisessa toimii joka toinen viikko kokoontuva JTV-ryhmä. Yrityksen johtoryhmä eli JTK-ryhmä kokoontuu joka toinen kuukausi. Johtamisjärjestelmässä määritellään myös muiden toimielinten eli yhtiökokouksen ja hallituksen vastuut ja tehtävät. Johto toimii johdon vuosikellon ja tämän järjestelmän mukaisesti. Johtamisjärjestelmän avulla yrityksen johto voi arvioida yrityksen toimintaa ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. Seuranta varten on kehitetty erilaisia tunnuslukuja, jotka ovat jaettu Balanced Scorecardin mukaisesti talouteen, henkilöstöön, sisäisiin prosesseihin ja asiakkuutta mittaaviin tunnuslukuihin. Näitä tunnuslukuja ja niille asetettuja mittareita seurataan eripituisissa jaksoissa, joko kerran kuukaudessa tai kerran vuodessa.

Johtoryhmän kokouksissa arvioidaan joka toinen kuukausi henkilöstön kehitystä ja toimintaa, projektien tilannetta, asiakkuuksiin ja talouteen liittyviä mittareita, joiden avulla mitataan samalla myös asetetun strategian toteutusta. Strategian seurannasta ja sen mukaisesta toiminnasta on vastuussa yrityksen johtoryhmä tai sen valtuuttamat

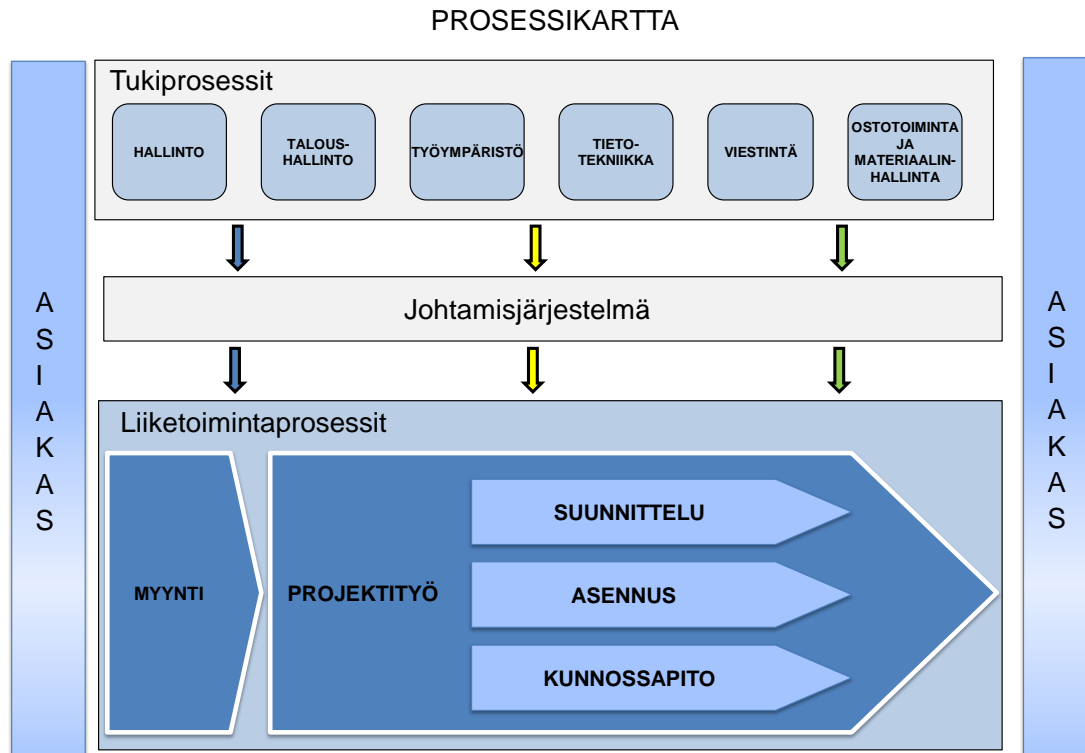
henkilöt. Näiden mittareiden lisäksi yrityksellä on käytössä kuukausittain seurattavat mittarit, joiden jaottelu perustuu yrityksen liiketoiminta-alue jaotteluun; asennus, suunnittelu ja kunnossapito. Näistä edellä mainituista myynti tarkastellaan erillisenä.

Kaikkien toiminnanohjausjärjestelmään liittyvien dokumenttien ja tallenteiden muutoksista ja tiedottamisesta henkilöstölle vastaa laatupäällikkö ja ylläpidosta hallintosihteeri. Kaikki dokumentit ovat revisioitu järjestelmän mukaisesti ja dokumentteihin tehtävät muutokset käsitellään yrityksen johtoryhmässä. Projektipäälliköt vastaavat työmaalla olevien dokumenttien päivityksestä ja vanhojen versioiden hävittämisestä. Kaikki järjestelmän dokumentit ovat tallennettu yrityksen sähköiseen arkistointijärjestelmään.

Johtamisjärjestelmän muuhun aineistoon kuuluu muun muassa kalusto- ja koulutusrekisteri, laatu-, turvallisuus- ja ympäristöilmoitusten hallintasovellus, pätevyysrekisteri, toimittajarekisteri ja kaikki työohjeet. Kalusto- ja pätevyysrekisteri sekä laatu-, turvallisuus- ja ympäristöilmoitusten hallintasovellukset ovat Celer Oy:lle tilaustyönä luodut tietokannat. Kalustorekisteriin on taltioitu muun muassa kaikki kone-, laite- ja autokalustotiedot. Pätevyysrekisteristä löytyy koko henkilökunnan pätevyydet ja ilmoitussovelluksen avulla tehdään poikkeamailmoitukset kaikista järjestelmistä. Poikkeamailmoitus tietokantaan on syötetty kaikki laatu-, ympäristö- ja työturvallisuus poikkeamat ja kehitysehdotukset. Kaikki poikkeamat käsitellään JTV- ja JTK-ryhmässä.

5.3.2 ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmä

Celer Oy:n laadunhallintajärjestelmä on kehitetty ISO 9001:2008 -standardin pohjalta. Laatujärjestelmässä on määritelty laatupolitiikka, laatutavoitteet, vastuut, järjestelmän mukainen dokumentointi ja asiakastyytyväisyysmalli. Laatupolitiikassa linjataan yrityksen toimintaperiaatteet ja laatutavoitteet asetetaan tämän mukaisesti. Yrityksen toiminnan lähtökohtana on asiakastyytyväisyys. Laadunhallintajärjestelmä kattaa kaikki prosessit, joita yritys tarvitsee asiakkaan vaatimusten ja odotusten tunnistamiseen. Yrityksen prosessit on jaettu prosessikartan (kuva 16) mukaisesti liiketoimintaprosesseihin, johtamisjärjestelmään ja tukiprosesseihin. Johtamisjärjestelmässä on kuvattu kaikki johtamisen toimintaperiaatteet ja se ohjaa johdon toimintaa laatu-, työterveys- ja työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmien ja standardien mukaisesti.



KUVA 16. Celer Oy:n prosessikartta

Yritys määrittelee laatu politiikassa tehtäväkseen tarjota asiakkaiden vaatimukset täyttäviä ratkaisuja keskeisen voimavaran eli osaavan henkilöstön avulla. Osaava henkilöstö määritellään koulutetuksi, motivoituneeksi ja työtehtäviin perehdytetyiksi. Yritys haluaa lisäksi olla luotettava ja pitkäkestoinen kumppani sidosryhmilleen ja edellyttää myös omilta alihankkijoiltaan laatu politiikkansa mukaista toimintaa.

Haasteena yrityksen toiminnassa ovat muuttuvat olosuhteet, joihin voi vastata ainoastaan parantamalla jatkuvasti omia prosesseja. Tämän vuoksi laatu-, ympäristö ja työturvallisuus toiminnoille asetetaan uusia tavoitteita ja varmistetaan näiden tavoitteiden saavuttaminen. Määriteltyihin laututavoitteisiin pääsemistä seurataan kirjattujen laatu poikkeamien, asiakastytyväisyystutkimuksien, uusien yhteistyökumppanien ja henkilöstölle suunnattujen työtytyväisyystutkimuksien, koulutuksien ja määriteltyjen mittareiden avulla. Mittareista riippuen toimintaa arvioidaan joko joka toinen viikko tai joka toinen kuukausi.

Laadunhallintajärjestelmään kuuluu laatu – toimintaohjeet, - suunnitelmat ja - tallenteet. Kaikissa laatuohjeissa on määritelty ohjeesta vastaava henkilö. Vastuut on

määritelty pääsääntöisesti jokaisen ohjeen ensimmäisessä luvussa, mutta päävastuu on aina kunkin prosessin omistajalla. Järjestelmään kuuluvat toimintaohjeet, suunnitelmat ja laatutallenteet eli erilaiset dokumenttipohjat luovat laadukkaan toiminnan raamit. Lopputuloksena on laadukas ja yhdenmukainen toiminta, kun koko henkilöstö toimii prosessin ohjeiden mukaisesti. Toiminnan aktiivinen seuranta tuottaa uutta tietoa järjestelmän jatkuvaan kehittämiseen. Muutoksia dokumentteihin tehdään tarvittaessa ja johdon katselmuksessa arvioidaan, onko järjestelmä ajan tasalla vai tuleeko dokumentointia myös järjestelmän osalta muuttaa.

5.3.3 ISO 14001 Ympäristöjärjestelmä

Yrityksellä oli jo aiemmin käytössä ympäristöohjelma EcoStart, jonka pohjalta kehitystyötä jatkettiin siten, että järjestelmä saatiin ISO 14001 -ympäristöstandardin mukaiseksi. Ympäristöjärjestelmään kuuluvat yrityksen ympäristöpolitiikka, ympäristötavoitteet ja ympäristönäkökohdat. Yritys on sitoutunut ympäristöpolitiikkaan ympäristönsuojelutason jatkuvaan parantamiseen ja noudattamaan kaikkia lakeja ja asetuksia kaikessa toiminnassaan.

Yritys sitoutuu ottamaan suunnittelussa, hankinnoissa ja asennustyössä huomioon ympäristövaikutukset ja parantamaan jatkuvasti jätehuoltoa, lisäämään kierrätystä ja toimimaan ympäristön pilaantumisen ehkäisemiseksi. Yritys lupautuu myös kouluttamaan henkilökuntansa tuntemaan tehtäviensä ympäristövaikutukset ja toimimaan ympäristön kannalta vastuullisella tavalla. Poliitikassaan yritys sitoutuu tiedottamaan ympäristöohjeistaan ja ohjelmastaan alihankkijoita sekä edellyttämään heiltä vastuullista ympäristöasioiden hoitamista.

Yritykseen valittiin kehityshankkeen aikana ympäristöpäällikkö, joka vastaa yrityksen ympäristöohjelman mukaisesta toiminnasta, seurannasta, perehdytyksestä ympäristöasioiden osalta, ympäristönsuojelun puutteiden ja vaaratilanteiden korjauksista. Hän vastaa myös poikkeamien raportoinnista, kemikaalien turvallisesta käytöstä sekä kemikaalien käyttöturvallisuustiedotteiden ja muiden ympäristöohjeiden ajanmukaisuudesta. Työmaille nimetään myös työmaakohtainen ympäristövastaava, joka vastaa kyseisen työmaan ympäristösuunnitelmasta ja vastaa työmaan ympäristöraportoinnista.

Yritys on määrittänyt ympäristöohjelmassaan ympäristöpäämäärät, joita ovat toiminnan aiheuttaman ympäristökuormituksen pienentäminen ja ympäristösuojelutason jatkuva parantaminen. Ympäristökuormitusten pienentämisessä on tavoitteena työmaiden ympäristöasioiden hoidon tason parantaminen, jätehuollon kehittäminen ja päästöjen vähentäminen. Ympäristösuojelutason jatkuvassa parantamisessa tavoitteena on henkilökunnan ympäristötietoisuuden ja alihankkijoiden ympäristösuojelutason nosto. Näihin kaikkiin tavoitteisiin on määritelty toimenpiteet, joiden avulla päämäärät on mahdollista saavuttaa. Ympäristöohjelmassa on määritelty myös seurantamittarit, joiden avulla pystytään seuraamaan ympäristöasioiden hoitoa vuositasolla.

Yrityksen toiminnalla ei ole suoraa ympäristövaikutusta maaperään tai vesistöihin ja käytettävien kemikaalien määrät ovat vähäisiä. Jätehuollon ja kierrätyksen avulla mahdollisesti saadaan kaatopaikkajätteen määrää vähennettyä ja jätteiden hyötykäyttöä lisättyä. Ympäristövahinkojen riskejä voidaan vähentää ympäristömyönteisellä työskentelyllä. Ympäristönäkökohtien arvioinnin pohjalta on laadittu ympäristöohjelma ja asetettu ympäristöpäämäärät. Nämä päämäärät tarkastellaan vähintään kerran vuodessa johdon katselmuksessa tai toiminnan oleellisesti muuttuessa.

Kaikkiin ympäristöjärjestelmän mukaisiin toimenpiteisiin on nimetty vastuhenkilö. Ympäristöpäällikkö vastaa järjestelmän mukaisesta vuosittaisesta arvioinnista ja niihin liittyvistä tarkastuksista ja raporteista sekä henkilökunnan säännöllisestä koulutuksesta ja motivoinnista. Projektipäällikön vastuulla on vahinkotilanteisiin varautuminen ja alihankkijoiden työmaakohtaisen perehdyttäminen. Kaikki yrityksen työntekijät vastaavat omassa työssään lajittelun ja kierrätyksen lisäämisestä ja kemikaalien turvallisuudesta käsittelystä.

Ympäristöjärjestelmään kuuluvat EcoStart ympäristöohjelma, kemikaaliluettelo, työmaan jätteiden lajitteluohje ja ympäristösuojeluohjeet. Näiden lisäksi siinä on myös ympäristöjärjestelmään liittyvät tallenteet eli erilaiset dokumenttipohjat. Ympäristöjärjestelmään liittyvät vastuut on kerrottu järjestelmän dokumenteissa.

5.3.4 OHSAS 18001 TTT-järjestelmä

Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä (TTT) on hallintajärjestelmä, joka edesauttaa organisaation liiketoimintaan liittyvien TTT-riskien hallintaa. Järjestelmän tarkoituk-

sena on määritellä yrityksen työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät toimintaperiaatteet. Yrityksen TTT-politiikan tarkoituksena on määritellä yrityksen työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät toimintaperiaatteet, sekä toimia lähtökohtana yrityksen työterveys- ja työturvallisuustavoitteita asetettaessa. Työturvallisuuden johtaminen on jaettu Celer Oy:ssä organisaation turvallisuusjohtamiseen ja työmaakohtaiseen turvallisuusjohtamiseen.

TTT-politiikassaan yritys sitoutuu työterveys- ja työturvallisuusasioiden jatkuvaan parantamiseen toteuttamalla, ylläpitämällä ja jatkuvasti parantamalla OHSAS 18001-standardin vaatimusten mukaista työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmää. Järjestelmän avulla yritys poistaa toiminnasta mahdollisesti aiheutuvia terveys- ja turvallisuusriskejä. Tämän järjestelmän avulla yritys osoittaa asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen, että sen työturvallisuuteen liittyvät toimintatavat ovat tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita. Samalla yritys asettaa tavoitteita sairastumisen, onnettomuuksien ja vaaratilanteiden vähentämiselle sekä järjestelmällisesti mittaa näiden toteutumista.

Yritys sitoutuu noudattamaan työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyviä vaatimuksia ja voimassa olevaa lainsäädäntöä. Yritykseen työsuojelupäällikön tehtävänä on varmistua siitä, että nämä toimintamallit ja velvoitteet jalkautetaan ja viestitään asianmukaisesti. TTT-politiikassa on määritelty se, miten yrityksen tulee perehdyttää jokainen työntekijä häntä koskeviin työturvallisuusasioihin. Yritys pitää yllä rekisteriä, jossa on työturvallisuuteen liittyvät pätevyudet ja arvioi määräajoin, että jokaisella työntekijällä on riittävä pätevyys ja valmiudet toimia annetussa työtehtävässä määräysten mukaisesti. Yritys sitoutuu varmistamaan, että sen käyttämien alihankkijoiden toimintatavat työturvallisuuden osalta ovat tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita.

TTT-politiikassaan yritys sitoutuu riskienhallintaan ja valmiuteen hätätilanteessa. Celer Oy ennakoii mahdollisia työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyviä vaaroja, sekä suunnittelee ja toimeenpanee ratkaisuja näiden ehkäisemiseksi. Yritys on varautunut hätä- ja onnettomuustilanteisiin, sekä määritellyt ja harjoitellut toimenpiteitä näiden poikkeustilanteiden varalle. Yritys nimeää jokaiselle työmaalle työmaan turvallisuusvastaavan. Turvallisuusvastaava vastaa siitä, että työterveyteen, työturvallisuuteen ja toimintaympäristöön liittyvät asiat huomioidaan ohjeistuksen mukaisesti koko urakan aikana.

Yrityksen työturvallisuustavoitteiden päämäärät ovat ennakoiva järjestelmällinen riskienhallinta ja sitoutuminen työterveys- ja työturvallisuusasioiden jatkuvaan parantamiseen. Tavoitteena järjestelmässä on työterveys- ja työturvallisuusajattelun jalkauttaminen, jatkuva työmaiden riskikartoitus, työtapaturmien vähentäminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen.

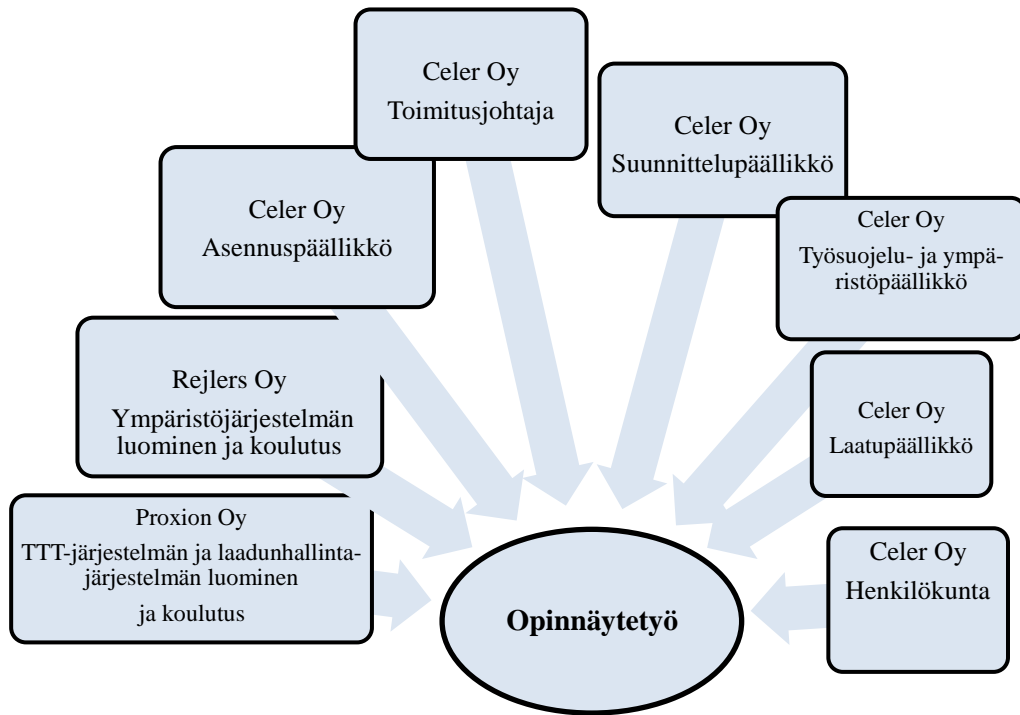
Työturvallisuusjärjestelmän toimintaohjeita ja suunnitelmia ovat muun muassa hätätilanteiden toimintaohjeet, ohjeet organisaation ja työmaan turvallisuuden hallintaan ja pelastussuunnitelma. Näiden lisäksi on työturvallisuus tallenteita eli dokumenttipohjia, jotka ovat lajiteltu organisaation ja työmaan tallenteisiin. Näissä ohjeissa on tarkasti määritelty vastuut ja toimintatavat.

5.4 Hankkeen organisointi

Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyöstä vastasi laajennettu johtoryhmä; toimitusjohtaja, asennus-, suunnittelu- ja työsuojelupäällikkö ja projektipäälliköt sekä hallintosihteeri. Yritys osti järjestelmän kehitystyön ja koulutuksen ulkopuolisilta konsulteilta. TTT- ja laadunhallintajärjestelmän kehitystyö hankittiin Proxion Oy:ltä ja ympäristöjärjestelmä Rejlers Oy:ltä. Opinnäytetyön sidosryhmäkaavio on kuvattu kuvassa 17.

Kehityshankkeen toteutuksesta vastasi Celer Oy:n toimitusjohtaja, joka toimi samalla opinnäytetyöni mentorina. Opinnäytetyöni aikana tein paljon yhteistyötä yrityksen laatupäällikön kanssa. Näiden henkilöiden lisäksi olin yhteydessä koko henkilöstön kanssa erityisesti tiedotus-, koulutus- ja tutkimusvaiheessa sekä normaalissa arkipäivän työskentelyssä.

Tarkoituksena oli, että konsultit luovat toimivan toiminnanohjausjärjestelmän läheisessä yhteistyössä johtoryhmän kanssa ja antavat henkilöstölle lähtötason koulutuksen järjestelmiin liittyvistä asioista. Järjestelmän kehitystyö vaati kuitenkin konsulttien tekemän kehitystyön lisäksi paljon yrityksen omia resursseja. Saimme käyttöömmme laatu- ja työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmien osalta raakileen, jota täytyi täydentää paljon, jotta standardivaatimukset täyttyivät. Joulukuisen 2010 henkilöstökoulutuksen jälkeen tiedotus- ja koulutus vastuu siirrettiin laatupäällikölle ja hallintosihteerille.

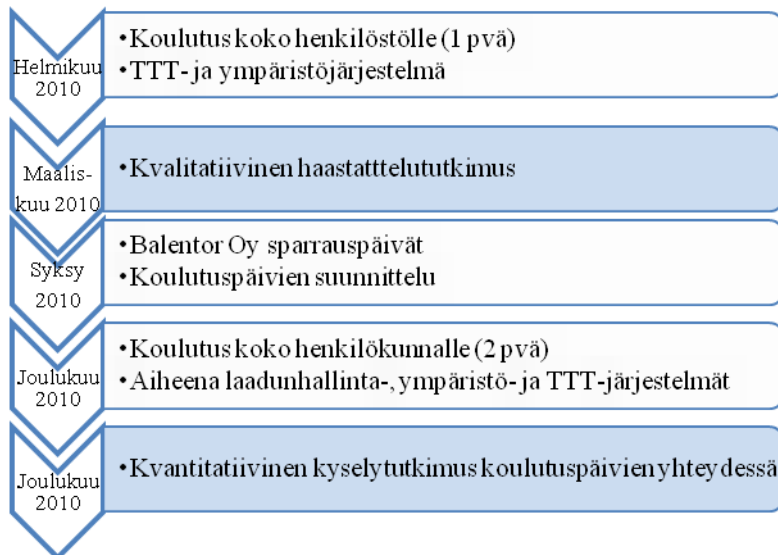


KUVA 17. Opinnäytetyön sidosryhmäkaavio

Oma opinnäytetyöprosessi alkoi järjestelmien kehitystyön alkaessa, jolloin pääsin mukaan järjestelmien kehittämiseen ja auttamaan tiedotus- ja koulutusasioissa. Kokonaiskuvan hahmottamista joudutti se, että pääsin hankkeeseen heti alkuvaiheessa mukaan. Näin koko kehitysprojektin elinkaaren aivan alusta toiminnanohjausjärjestelmän sertifiointiauditointiin saakka.

5.5 Kehitysprosessi ja hankkeen eteneminen

Toiminnanohjausjärjestelmän kehitysprosessia ja hankkeen etenemistä jaksottivat ja vauhdittivat henkilöstön koulutuksiin liittyvät koulutustilaisuudet (kuva 18). Samassa kuvassa näkyvät myös tekemäni tutkimukset, jotta ajallinen hahmottaminen koulutusten ja tehtyjen tutkimusten osalta on helpompaa. Sijoitin tekemäni tutkimukset luvun viisi jälkeen. Koko henkilöstölle suunnattuja koulutuspäiviä on pidetty yhteensä kolme. Ensimmäisessä koulutustilaisuudessa helmikuussa 2010 käsiteltiin TTT- ja ympäristöjärjestelmän perusasioita ja joulukuussa 2010 aiheena oli koko toiminnanohjausjärjestelmä eli laatu-, työterveys- ja työturvallisuus ja ympäristöjärjestelmät.



KUVA 18. Järjestelmäkoulutukset ja tutkimukset

Koulutustilaisuus, helmikuu 2010

Ensimmäinen päivän kestävä koulutustilaisuus oli tietopaketti toiminnanohjausjärjestelmään kuuluvista työterveys- ja työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmistä. Koulutustilaisuuden alussa kerrottiin mitä toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään. Perusteltiin järjestelmän kehitystyöhön johtavia syitä, joita olivat muun muassa järjestelmällisyyden lisääntyminen, parantunut asiakastytyväisyys, uusien asiakkaiden ja projektien hankinnan mahdollistaminen, lainsäädännölliset perusteet ja koventuneet asiakasvaatimukset sekä korotettiin järjestelmän olevan osa liiketoimintaa.

Tämän jälkeen ympäristöjärjestelmän kehittänyt konsultti kertoi yrityksen ympäristöpolitiikasta, ympäristöohjelmasta ja organisaatiosta. Samalla käytiin läpi jätteiden käsittelyohjeita, kemikaalitaulukko ja poikkeamailmoitukseen liittyviä asioita. Ympäristöasioiden jälkeen kaksi henkilöä Proxion Oy:stä kertoi tarkemmin käyttöönotetusta TTT-järjestelmästä. Aluksi käytiin TTT-järjestelmään liittyvät perusasiat, miksi se otetaan käyttöön ja mikä muuttuu yrityksen toiminnassa järjestelmän käyttöönoton myötä.

Konsultti nosti käyttöönoton perusteeksi muun muassa seuraavat asiat: TTT-järjestelmä mahdollistaa näiden asioiden johtamisen ja mittaamisen, lisää työ- ja asiakastytyväisyyttä, tuo esille turvallisuusasioita nostoen yrityksen houkuttelevuutta ja imagoa työpaikkana ja työnantajana. Samalla kerrottiin, että järjestelmän myötä orga-

nisaation olemassa olevat ja toimivat käytännöt dokumentoidaan ja yritys voi toimia tilaajan edellyttämällä tavalla työturvallisuuteen liittyvien asioiden hoidossa. Samalla turvataan työntekijöiden työkyky ja hyvinvointi, joka näkyy myös yrityksen kannattavuudessa. Perusteltiin myös tilaajan vaatimuksia tämän järjestelmän osalta.

TTT-järjestelmä käytiin läpi melko perusteellisesti, jonka jälkeen henkilöstö teki ryhmätöitä saadun tiedon ja materiaalin perusteella. TTT-järjestelmästä puhuneen kouluttajan sanoin: ”*Kun tahtotila on vahva, ymmärrätte että tässä on järkeä*”. Järjestelmä herätti ajatuksia kuuntelijoissa. Tärkeänä pidettiin sitä, että järjestelmä tulee parantamaan jokaisen työturvallisuutta ja ilmassa oli myös ajatus, että kun saataisiin kentällä kaikki toimimaan. Koulutuksen lopuksi toimitusjohtaja tarkensi vielä, että kaikki koulutuksen jälkeen alkavat hankkeet tehdään uusien järjestelmien (TTT- ja ympäristö) mukaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus sijoittui ajallisesti tämän koulutuksen jälkeen.

Toiminnanohjausjärjestelmän sparraus (2,5 pvä), syksy 2010

Toiminnanohjausjärjestelmän sparrauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä kehitystyön viime vaiheen tsemppausta, jota veti Balentor Oy:stä järjestelmiin erikoistunut konsultti ja Proxion Oy:stä järjestelmät kehittänyt henkilö. Sparrauksessa oli mukana laajennettu johtoryhmä eli järjestelmän kehitystyössä mukana olleet, päivät sijoittuivat syksylle 2010. Ensimmäisen päivän aikana käytiin läpi strategista suunnittelua ja tavoitteellisuutta, sertifiointiin liittyviä asioita, toiminnanohjausjärjestelmään liittyviä tarkennuksia, johtoryhmätyöskentelyä, mittareita, reklamaatioita ja asiakastyytyvyyteen vaikuttavia asioita.

Toisena päivänä käytiin läpi johtoryhmätyöskentelyä ja mietittiin toiminnanohjausjärjestelmän tuomia muutoksia johtoryhmän tarpeeseen. Päätettiin perustaa johtoryhmä, joka asettaa tavoitteet, arvioi tavoitteisiin pääsyä asetettujen mittareiden avulla ja kehittää yrityksen toimintaa myös pitkällä aikavälillä. Kolmantena päivänä pidettiin alustava koulutussuunnittelu jouluuun 2010 koulutusta varten. Suunniteltiin koulutuspäivien sisältö. Koulutuspäivien suunnittelua jatkettiin vielä Proxion Oy:n konsultin kanssa, suunniteltiin ryhmätyöt ja päivien tarkka sisältö.

Henkilöstön koulutustilaisuus (2 pvä), joulukuu 2010

Kaksi päivää kestävä koulutustilaisuuden tavoitteena oli saada tiedotettua toiminnanohjausjärjestelmästä ja sen tuomista uusista toimintatavoista koko henkilöstölle. Koulutustilaisuudessa olivat mukana kouluttaja Balentor Oy:stä ja järjestelmän kehitystyössä mukana ollut henkilö Proxion Oy:stä. Aluksi käytiin läpi yleisiä järjestelmään liittyviä onnistumistekijöitä, joita henkilöstö sai esittää. Henkilöstön mielestä seuraavat tekijät ovat hyvin toimivan järjestelmän kulmakiviä: tiedottaminen, jalkauttaminen, johdon ja henkilöstön sitoutuminen, yleinen tahtotila, selkeät vastuut ja toimenkuvat, riittävä aika, palaute, kuuleminen, koulutus, järjestelmän ymmärrettävyys, seuranta ja yksilöiden huomioiminen. Voidaan todeta, että hyviä tekijöitä kaikki ja liittyvät selkeästi hyvän järjestelmäkokonaisuuden hallintaan.

Näiden tekijöiden jälkeen toimitusjohtaja kertoi laatuavoitteet ja esitteli mittarit, painotti asiakastyytyväisyyttä, osaavaa henkilöstöä, luotettavuutta ja muuttuvia olosuhteita. Painotettiin toiminnanohjausjärjestelmän mukanaan tuomaa järjestelmällisyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja turhan sähläyksen pois jääntiä. Samalla tuotiin esille vuosittain pidettävät työtyytyväisyystutkimukset, asiakastyytyväisyyskyselyt ja henkilöstön kerran vuodessa pidettävät koulutuspäivät. Kertauksen vuoksi käytiin vielä läpi TTT- ja ympäristöjärjestelmien pääperiaatteet ja politiikka. Esiteltiin toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä dokumenttiluettelo, jotta kokonaisuus oli helpompi sisäistää. Tietois- kun ja materiaalin antamisen jälkeen, henkilöstö jaettiin ryhmiin ja järjestelmiin liittyviä asioita käytiin ryhmätöiden avulla läpi, jotta asiat tulivat konkreettisemmin esille. Tein kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tämän koulutustilaisuuden päätteeksi.

6 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOVAIHE

Lähtökohta-analyysi muodostuu kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta, jonka tein toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoaiheessa keväällä 2010. Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa oli kohderyhmänä yrityksen omistajajohtajat ja läheisesti toiminnanohjausjärjestelmään liittyvät henkilöt. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu eli teemahaastattelu.

6.1 Haastattelututkimuksen tavoite ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli saada lähtötason tietoa toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisesta ja selvittää johdon, työturvallisuus- ja ympäristöpäällikön, projekti-insinöörien (nykyisin projektipäällikkö) ja käyttöönottoinsinöörien näkemystä siihen liittyvistä asioista. Tavoitteena oli saada selville asioita, jotka heidän mielestään liittyivät toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamiseen ja olivatko he kehitysprojektin alkuvaiheessa miettineet, voiko jalkauttamisen onnistumiseen jotenkin vaikuttaa ja mitkä olivat heidän mielestään suurimmat haasteet tässä onnistumisessa. Toivoin tutkimuksen tuovan esille asioita, jotka mahdollisesti aiheuttavat ongelmia ja toisaalta taas sujuvat hyvin.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli: *Mitkä asiat vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamiseen ja siinä onnistumiseen?* Alaongelmia olivat: *Mitkä ovat jalkauttamisen suurimmat haasteet ja mitkä ovat mittarit, joilla jalkauttamisen onnistumista voisi mitata?*

Käytin tutkittavan näytteen valinnassa omaa harkintaani ja valitsin näytteen kohteeksi Celer Oy:n kolme omistajaa ja viisi toimihenkilöä. Yrityksen omistajat toimivat yrityksessä toimitusjohtajana, suunnittelu- ja asennuspäällikkönä. Toimihenkilöt olivat työsuojelu- ja ympäristöpäällikkö, kaksi projekti-insinööriä (nyk. projektipäällikkö) ja kaksi käyttöönottoinsinööriä.

Vastaajien koulutukset olivat sähkövoimatekniikan insinööri (7) ja sähkövoimatekniikko (1). Monella vastaajalla oli myös aikaisempaa koulutusta alalta, he olivat opiskelleet sähköasentajaksi, sähkövoimateknikoksi, mekaanikoksi ja eräällä vastaajalla oli instrumenttiasentajan, työtekniikon, sähkötekniikon ja viimeisimmäksi sähkövoimatekniikan insinöörin tutkinnot. Vastaajat olivat iältään 26–53-vuotiaita. Kolme heistä oli 26–28-vuotiaita vuonna 2008 valmistuneita sähkövoimatekniikan insinöörejä ja työkokemusta heillä oli sähkö- ja raidetekniikan alalta parilta viime vuodelta. Viisi vastaajaa oli iältään 34–53-vuotiaita ja heillä kaikilla oli vähintään 15 vuoden kokemus alalta.

Valitsin nämä henkilöt laadulliseen tutkimukseen sen vuoksi, koska näillä henkilöillä oli eniten tietoa kehitteillä olevasta järjestelmästä ja koska toiminnanohjausjärjestel-

män jalkauttaminen oli hyvin pitkälti näiden henkilöiden käsissä ja tulisi vaikuttamaan paljon heidän työhönsä ja tapaansa toimia. Sain kohderyhmältä kokeneemman ja vähemmän kokemusta alalta omaavien mielipiteet kehitteillä olevista asioista.

Olin itse työskennellyt Celer Oy:ssä haastattelun teko hetkellä noin puoli vuotta ja tuona aikana olin sisäistänyt melko hyvin tutkittavan aiheen, koska olin mukana TTT- ja ympäristöjärjestelmä koulutuksessa ja toiminnanohjausjärjestelmän kehityspalaverissa. Puolet haastateltavista olin tuntenut noin 10 vuoden ajan ja puolet sen ajan, jonka olin ennen haastattelua ennättänyt työskennellä Celer Oy:ssä

Toteutin haastattelututkimuksen puolistrukturoituna haastatteluna. Esitin kohderyhmälle samat kysymykset samassa järjestyksessä ja jokainen haastateltava vastasi kysymyksiin omin sanoin, kuvailevasti. Lisäksi esitin spontaaneja tarkentavia lisäkysymyksiä lähes jokaiselle haastateltavalle tarpeen mukaan. Lähetin kohderyhmälle saatteen (liite 1) ja haastattelun kysymykset (liite 2) sähköisesti ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus etukäteen perehtyä haastattelussa kysyttäviin kysymyksiin. Ajattelin tämän parantavan sisällöllisesti haastattelussa saatavan tiedon laatua. Toteutin tutkimuksen kuusi haastattelua helmi-maaliskuussa 2010 Celer Oy:n neuvotteluhuoneessa ja nauhoitin haastattelut haastattelunauhurilla. Kahdelta kohderyhmään kuuluvalta henkilöltä sain vastaukset lomakkeella sähköisesti myös helmi-maaliskuun aikana.

Tarkensin ennen jokaisen haastattelun alkua, että kaikki tutkimuksesta saamani tulokset ovat luottamuksellisia ja tulen käsittelemään ne nimettöminä. Haastattelu tilanne oli rauhallinen ja vapautunut. Haastattelut kestivät keskimäärin 15–40 minuuttia. Haastatteluaineiston litterointi eli puhtaaksikirjoitus vei paljon aikaa ja litteroituja sivuja tuli 15 täyteen kirjoitettua sivua. Käytin joidenkin haastattelujen kohdalla valikoitua litterointia, koska litteroimattomilla asioilla ei ollut mielestäni vaikutusta haastattelututkimuksen varsinaisiin tuloksiin.

6.2 Tulosten analysointi

Laadulliseen tutkimusaineistoon perustuvan analyysin tarkoituksena on selventää käsiteltävää aineistoa ja tuoda esille uutta tietoa. Laadullisessa analyysissä etsitään aineistosta yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta ja sitten toisaalta keskitytään eroihin ja mo-

ninaisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 138–140.) Laadulliselle aineistolle on tyypillistä se, että aineisto mahdollistaa hyvin monenlaiset tarkastelut ja että se on ilmaisullisesti rikasta ja monitasoista (Alasuutari 1999, 84). Analyysin voi aloittaa lukemalla aineiston monta kertaa läpi, jotta se hahmottuu kokonaisuudessaan ja löytyy todellinen sisältö. Käytettäessä sisältöanalyysiä, voidaan lukuvaiheessa etsiä luokittelun teemoja. Aineiston analysointia ja sisällön pohtimista tapahtuu osittain jo haastatteluvaiheessa. (Metsämuuronen 2006, 277–278.) Kvalitatiivisessa tulosten käsittelyssä voidaan käyttää analysoinnissa apuna laskemista, asteikointia, teemoittelua ja yhteyksien tarkastelua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 171–174).

Käsittelin haastatteluista saamiani tuloksia hyvin perinteisin menetelmin eli lajittelin litteroinnin jälkeen kaikki vastaukset kysymyksittäin. Tämän jälkeen luin sekä lajittelematonta haastatteluaineistoa että kysymyksittäin lajiteltuja vastauksia, jonka jälkeen hahmottelin vastauksista nousseet teemat. Teemojen löytymisen jälkeen yliviivasin sähköisesti jokaiseen teemaan liittyvät avainsanat tai vastaukset eri värejä käyttäen eli jokainen teema omalla värillään. Käytin tässä vaiheessa myös aputaulukointia, jotta näin taulukosta helpommin vastaajamäärät kuhunkin vastaukseen tai teemaan. Tämän jälkeen kirjoitin tulokset teemoittain ja analysoin niitä. Osa käyttämistäni teemoista oli noussut esiin jo haastattelun aikana ja osa oli selvillä jo tutkimusongelman perusteella.

6.3 Jalkauttamiseen liittyvät tekijät

Käsittelen tässä osuudessa haastattelututkimuksen tuloksia ensin teemoittain, jonka jälkeen esitän yhteenvedon tuloksista, omat johtopäätökset ja lopuksi kehitysehdotukset, jotka olen laatinut tämän tutkimuksen perusteella. Sain vastauksia laatimiini kysymyksiin kahdella eri tavalla eli haastattelin kuutta henkilöä ja kahden henkilön vastaukset sain sähköisesti. Jaoin haastattelututkimuksen tulokset viiteen eri teemaan: toimintatavat, asenne, tiedonkulku (viestintä ja koulutus), vastuu ja mittarit. Tämän luokittelun tein sekä tutkimusongelman että haastatteluista esiin nousseiden asioiden perusteella.

6.3.1 Toimintatavat

Yleisesti vastaajien käsitys toiminnanohjausjärjestelmän onnistuneesta jalkauttamisesta oli samankaltainen. Heidän mielestään toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen

oli onnistunut silloin, kun kaikilla työntekijöillä oli tietoa toiminnanohjausjärjestelmästä ja sen toiminnasta. Vastauksista nousi esille se, että järjestelmän käyttöönoton jälkeen koko henkilökunnan toimintaa ohjaavat samanlaiset toimintatavat. Eräs haastateltava kuvasi onnistunutta jalkautusta näin ”*Jalkautus on onnistunut silloin, kun jokainen työntekijä on ymmärtänyt tavoitteet, sitoutunut niihin ja toimii annettujen ohjeiden mukaisesti, kokematta sitä rasitteena*”.

Vastaajien mielestä oli tärkeää, että uusia toimintatapoja noudatetaan eikä käyttöönoton jälkeen enää hyväksytä aikaisemmin käytössä olleita toimintatapoja, vaan toimitaan uuden järjestelmän vaatimusten mukaisesti. Haastattelussa tuotiin esille myös se, että tämän tyyppiset järjestelmät olisi pitänyt ottaa käyttöön jo aikaisemmin, niin muutostarintakin olisi ollut vähäisempää ja että uusi järjestelmä saattaisi alussa tehdä organisaatiosta raskaamman tai ainakin antaa sellaisen vaikutelman. Tästä järjestelmästä toivottiin tulevan aivan normaali päivittäinen toimintatapa, jolloin voitaisiin toimia rutiinilla ilman jatkuvaa ohjeistusta.

Vastaajien mielestä haasteita TTT-järjestelmän jalkautumiseen toi tiedonkulku, uuden järjestelmän tuoma poikkeusraportointi, uusien toimintatapojen rutinoituminen ja avainhenkilöiden sitouttaminen. Joidenkin henkilöiden kohdalla lisähaasteita ajateltiin tuovan kielteisten asenteiden karsiminen ja vanhoista toimintatavoista luopuminen. Muutama vastaaja mainitsi, että töitä tehdään jo nyt turvallisesti ja että työvälineet ja turvavaatteet ovat kunnossa. Yleisesti TTT-järjestelmä koetaan omaksi eduksi ja sen jalkautumisen ajateltiin olevan helpompaa kuin ympäristö- ja laadunhallintajärjestelmän. Tuotiin esille myös se, että johdon täytyy huolehtia siitä, että asentajilla on toimintaympäristö kunnossa niiltä osin, että sähköisien lomakkeiden täyttäminen ja lähettäminen on mahdollista. Myös uuteen poikkeamaraportointimenettelyyn toivottiin matalaa ilmoituksen anto kynnystä. Järjestelmän toivottiin toimivan niin, havaituista riskeistä tai vaaroista ilmoitettaisiin mieluummin liian herkästi kuin että jätettäisiin ilmoitus kokonaan tekemättä.

Ympäristöjärjestelmän kohdalla haasteellisimpana pidettiin asennekysymyksiä eli vastaajien mielestä henkilökunnan asenne vaikuttaa kaikista eniten ympäristöjärjestelmän jalkautumisen onnistumiseen. Muutama vastaajista mainitsi, että jätteen keräyksen tulisi kuuluvan normaaliin työhön, eikä sen vuoksi saisi tuntua lisätyöltä. Jätteen kierrättämiseen liittyvät tehtävät tulisi tehdä päivittäin työaikana eikä vain pro-

jektin päätyttyä. Eräs vastaaja totesi, että ”jätteiden keräys onnistui hyvin työmaalla, kunhan jäteaste oli kunnossa ja että siellä oli riittävästi jäteastioita”. Vastaajien mielestä ympäristöasioita ei pidetä niin tärkeänä kuin esimerkiksi TTT-järjestelmää, joka koetaan liittyvän läheisesti jokaisen omaan työturvallisuuteen työmaalla radan varrella. Ympäristöjärjestelmän jalkauttamisen onnistuminen edellyttää vastausten perusteella asennekasvatusta ja selkeitä sääntöjä monen henkilön kohdalla.

Muutama jätti laadunhallintajärjestelmän jalkauttamiseen liittyviin kysymyksiin vastaamatta, koska ei ollut haastatteluhetkellä saanut tietoa kehitystyön alkuvaiheessa olevasta järjestelmästä. Koettiin, että laadunhallintajärjestelmän jalkauttamisen suurin haaste oli johdon onnistuminen järjestelmän luomisessa. Muutaman vastaajan mielestä laadunhallintajärjestelmän jalkauttamiseen vaikuttavat asennekysymykset ja se, että järjestelmästä tulisi normaali päivittäinen toimintatapa ilman ohjeiden seuraamista. Pidettiin tärkeänä sitä, että henkilöstö tietää mikä järjestelmässä on tärkeää, toimintaohjeet olisivat jokaisen saatavilla ja että käytössä olisi yhtenäiset asiakirjamallit. Toivottiin enemmän seurantaa siihen, tehdäänkö asiat hyvin ja oikein ja mahdollisesti ”epävirallisia” raportteja näistä. Sama vastaaja kaipasi enemmän kritiikkiä tehdystä työstä, jonka jälkeen tietäisi miten asia pitäisi tehdä oikein. Hänen mielestään ”jokainen yrittää tehdä työnsä hyvin, mutta ei välttämättä onnistu puutteellisilla tiedoilla”. Hänen mielestään on positiivista, että yritys ottaa käyttöön järjestelmän, joka selkeyttää ja yhtenäistää toimintatapoja ja varsinkin työntekijä määrän kasvaessa järjestelmän tarve kasvaa.

Vastaajien mielestä toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa hyvin sujuvia asioita oli TTT-järjestelmä. Yhden vastaajan mielestä toiminnanohjausjärjestelmää jalkauttavat henkilöt olivat hyvin asennoituneita ja tekivät parhaansa onnistuakseen työssä. Erään vastaajan mielestä järjestelmien jalkautumisessa ei ole ongelmaa, positiivisella asenteella asiat saadaan toimimaan. Tutkimuksessa ilmeni, että jalkauttaminen sujuu hyvin, jos järjestelmiin panostetaan niin, että kaikki ovat ”vastaanottavaisia tiedon suhteen”. Tuotiin esille, että järjestelmät toimivat, kunhan kaikilla on samat pelisäännöt ja tuodaan selkeästi esille se, mitä tehdään ja ajan mittaan henkilökunta oppiin tekemään asiat oikein.

6.3.2 Asenne

Henkilön omalla asenteella on suuri merkitys siihen, kuinka toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen onnistuu. Vastajien mielestä yleinen asenne uusia asioita kohtaan vaikuttaa paljon siihen, kuinka asiat omaksutaan ja otetaan käyttöön. Joidenkin henkilöiden asenteet saattavat ensin olla uusia toimintatapoja vastaan, koska on totuttu tekemään työt tietyllä tavalla. Ajateltiin, että oikealla asenteella saattaa olla suurin vaikutus järjestelmän jalkauttamisen onnistumisessa ja erään vastaajan sanoin ”*koko organisaatioon pitäisi saada sellainen asenne, että ollaan yhteisellä asialla*”.

Jalkauttamista voisi helpottaa ja nopeuttaa johdon ja tämän hankkeen vetäjien aktiivisella ja ulospäin suuntautuneella asenteella ja siihen voi vaikuttaa, kun viestii järjestelmästä myönteisesti työkavereille. Koettiin, että asenne vaikuttaa ratkaisevasti siihen, että järjestelmä jalkautuu hyvin ja että positiivisella asenteella kaikki sujuu hyvin ja ”asenne ratkaisee”, kuinka kehitysprojektin lopulta käy.

Käsittelin tässä kohdassa myös muutosvastarintaan liittyviä seikkoja, koska ajattelin sen kuuluvan kiinteästi asennekysymyksiin. Haastattelututkimuksen aikoihin oli nähtävillä jonkinlaista muutosvastarintaa kehitteillä olevaa järjestelmää kohtaan ja sanottiin, että ”varmasti tulee vastarintaa etenkin kierrätysasioissa”, vaikka vielä sitä ei olisi havaittavissa. Toisaalta havaitun muutosvastarinnan ei koettu olevan kovin laaja-alaista ja vahvaa. Järjestelmän kehitystyö oli herättänyt epäätietoisuutta asiasta ja byrokratian pelkoa. Järjestelmä oli herättänyt kentällä kysymyksiä ”*Miksi? Mihin tätä tarvitaan ja mitä tällä tehdään?*”

Muutosvastarinnalla ajateltiin olevan jonkin verran negatiivista vaikutusta annettavan tiedon vastaanottoon ja sen koettiin heikentävän annettavan tiedon vaikutusta. Jos muutosvastarinnan omaava henkilö on vahva persoona, hän voi vaikuttaa omalla asenteellansa koko organisaatioon, niin ettei järjestelmää koeta tärkeäksi.

6.3.3 Tiedonkulku

Tiedottaminen on onnistuneen jalkauttamisen edellytys, joten tiedottamisen pitäisi olla jatkuvasti sellaisella tasolla, että viestittävä asia on saavuttanut kaikki henkilöt riittävän monta kertaa. Vastauksista ilmeni, että tietoa ei välttämättä ole kentällä riittävästi,

vaikka johdolla onkin se käsitys. Asiaa kommentoitiin myös sanomalla, että *”tietoa pitää jakaa ja sitä pitää olla saatavilla sellaisessa muodossa, että se on jokaisen helppo sisäistää ja että sen tulee olla riittävän konkreettista”*.

Sähköposti on hyvä keino jakaa tietoa, mutta tämän keinon puutteeksi mainittiin se, etteivät viestit välttämättä tavoita kaikkia. Koulutus- ja tiedotustilaisuuksien antia voisi tukea kirjallisilla tiedotteilla. Henkilökohtaisia keskusteluja pidettiin hyvänä keinona kertoa asioista ja jutella niistä yhdessä. Viestintäkanaviksi toivottiin kehityskeskustelut ja työmaakäyntien yhteydessä tapahtuvia pullakahvikäyntejä. Nämä käynnit olisivat pääasiassa ympäristö- ja työturvallisuuspäällikön vastuulla. Samassa yhteydessä mainittiin muutaman minuutin videotietoiskut, joiden avulla esille voisi tuoda ajankohtaisen ja tarpeellisen tiedon ja muistutella henkilöstölle, kuinka asiat tulisi hoitaa sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että henkilökunnan tulee tietää mistä saa lisätietoa silloin, kun sitä tarvitsee ja tässä yhteydessä sivuttiin perehdyttämisen tärkeyttä. Koulutuksella ja tiedottamisella katsottiin olevan suurin vaikutus järjestelmän jalkauttamisen onnistumiseen. Hyvinä tiedottamisen välineitä olisivat työmaalla tapahtuvat tietoiskut ja näin esimerkiksi kahvitunnin yhteydessä tarvittavan tiedon jakaminen. Nämä voisivat olla työmaalla viikkopalaverin muodossa noin 15 minuuttia kestävä viikoittainen rutiini. Kehityskeskustelut mainittiin ohimennen useamman kysymyksen kohdalla ja niitä pidettiin myös yhtenä mittaamisen välineenä.

Tiedonkulkua pidettiin toiminnanohjausjärjestelmän yhtenä suurimpana haasteena. Jalkauttamisen sujumista voisi parantaa, jos kaikki henkilöt olisivat ”vastaanottavaisia tiedon suhteen”. Hyvänä asia pidettiin sitä, että TTT- ja ympäristöjärjestelmiin liittyviä asioita voi kysyä niiden hoitamiseen nimetyltä henkilöltä eli yrityksen työsuojelupäälliköltä, jota pidettiin helposti lähestyttävänä henkilönä.

Koulutuksella katsottiin olevan suuri merkitys jalkauttamisen helpottamisessa ja nopeuttamisessa. Koulutusta pidettiin tiedon välittämisen kanavana ja korostettiin myös työmaalla tapahtuvan koulutuksen tärkeyttä. Ajateltiin, että työmaalla voisi *”kädestä pitäen näyttää, kuinka pitää käytännössä toimia”*. Toiminnanohjausjärjestelmästä kannattaisi pitää koulutus- ja info-tilaisuuksia ja antaa nimenomaan lähi- ja jatkokou-

lutusta. Myös työmaakohtaisten koulutusten ja tiedotustilaisuuksien tärkeyttä painotettiin.

Tiedusteltiin myös sitä, että *”vaatisiko järjestelmän käyttöönotto vielä toisen koulutustilaisuuden pitämistä ja asioita kannattaisi kerrata ja käydä konkreettisemmin läpi?”*. Vastaajien mielestä koulutuksella ja tiedottamisella oli suurin merkitys jalkauttamisen onnistumisessa.

6.3.4 Vastuu

En tiedustellut haastateltavilta toiminnanohjausjärjestelmän vastuuhenkilöitä, mutta lähes kaikkien kysymyksien kohdalla nousi esiin tehtävänimikkeitä, joiden vastuulla jalkauttamisen koettiin hyvin pitkälti olevan. Koettiin, että projekti-insinöörit (nykyisin projektipäälliköt) vaikuttavat merkittävästi järjestelmän jalkauttamisen onnistumiseen ja että lisätiedon välittäminen oli heidän vastuullaan, varsinaisten koulutusten jälkeen.

Projekti-insinöörejä pidettiin tärkeimpänä linkkinä johtoportaan ja työmaalla työskentelevien välillä, joten heidän vaikutuksensa jalkauttamisen onnistumisessa oli suuri. Työnjohdon koulutuksen tärkeyttä painotettiin, jotta nämä henkilöt pystyisivät opastamaan työmaalla asentajia parhaalla mahdollisella tavalla. Järjestelmän laajuudesta johtuen yksi koulutuspäivä projekti-insinöörien kohdalla ei ole riittävä. Koettiin myös, että projekti-insinöörien iso rooli ja heidän aktiivinen toimintansa vaikuttavat koko toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistumiseen. Projekti-insinöörin nimi ke tuli esille myös kysyttäessä suurimpia haasteita. Projekti-insinöörien merkitystä korostettiin poikkeamailmoituksen teossa tai ylipäätään, jos havaitaan vaaratilanne tai muuta poikkeavaa työympäristössä. Muutosvastarinnan käsittelyyn vaikuttaa paljon se, miten työnjohto ja projekti-insinöörit viestittävät omalla asenteellaan ja käytöksellään järjestelmästä.

Projekti-insinööreillä ja työsuojelu- ja ympäristöpäälliköllä oli suuri merkitys ja vastuu järjestelmään liittyvässä tiedottamisessa. Vastaajien mielestä projekti-insinöörit voisivat jakaa materiaalia ja tiedotteita kentällä, koska sähköpostilla ei tavoiteta kaikkia ja samalla tiedottaa muutenkin järjestelmään liittyvistä asioista. Vastaajien mielestä työsuojelu- ja ympäristöpäällikön työmaakäynnit ovat tärkeitä tiedottamisen kana-

via. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että on selkeä taho, jolta voi jatkossakin kysyä asioista ja häntä on helppo lähestyä. Erään vastaajan mielestä projekti-insinöörit ovat henkilöitä, jotka voivat työmaakäyntien yhteydessä mitata ympäristö- ja laadunhallintajärjestelmin jalkautumista, koska he näkevät työmaakäynnin yhteydessä, onko työmaa hoidettu toiminnanohjausjärjestelmän toiminatapojen mukaisesti.

6.3.5 Mittarit

Mittareiden miettiminen oli haastavaa vastaajille, joilta sain monenlaisia vastauksia ja mittauskeinoja, mutta en kuitenkaan yhtä selkeää mittaustapaa. Vastaajat nimesivät hyvin erilaisia mittareita jalkauttamisen onnistumisen mittaamiseen. TTT-järjestelmän jalkauttamisen mittaamiseen nimettiin havainnointi (5), sairauspoissaolot (4) ja poikkeamaraportit (3). Näiden lisäksi jalkauttamista voisi mitata työtyytyväisyystutkimuksella, selkeillä lomakkeilla, tilastoiduilla työtapaturmilla, keskusteluilla ja MVR-mittauksilla, joita tehdään työmaalla.

Ympäristöjärjestelmän mittareina voisi käyttää havainnointia (4), poikkeamaraportteja (2) ja jätemäärätilastoja (2). Vastauksien mukaan ympäristöjärjestelmän toimivuutta voisi lisäksi mitata tehtävillä hankinnoilla, ajokilometreillä ja keskusteluilla. Laadunhallintajärjestelmä jalkautumisen mittaamiseen voisi käyttää heidän mielestään poikkeamaraporttien määrää (2) ja havainnointia (2). Näiden lisäksi esille tuli selkeät lomakkeet, asiakastyytyväisyys, toiminnan tehokkuus ja keskustelut. Vastaajien antamat vastausmäärät on ilmoitettu suluissa laskettuna.

6.4 Yhteenveto tuloksista

Vastaajien mielipiteet toiminnanohjausjärjestelmän onnistuneesta jalkauttamisesta olivat hyvin samansuuntaisia. Järjestelmää pidettiin onnistuneesti jalkautuneena silloin, kun kaikilla työntekijöillä oli tieto toiminnanohjausjärjestelmästä ja siitä miten järjestelmä toimii. Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että järjestelmän käyttöönoton jälkeen koko henkilökuntaa ohjaavat samanlaiset toimintatavat ja ettei vanhoja toimintatapoja tämän jälkeen hyväksytä. Mainittiin, että uusi järjestelmä saattaa tehdä alkuvaiheessa organisaatiosta raskaamman tai ainakin antaa sen vaikutelman, mutta järjestelmästä toivottiin tulevan päivittäinen ja rutiininomainen toimintatapa.

Tutkimustulosten mukaan TTT-järjestelmän jalkauttaminen koettiin helpoimmaksi toteuttaa, koska hyvin toimivasta järjestelmästä uskotaan olevan etua jokaiselle omassa työssä ja toiminnassa työmaalla. Ympäristöjärjestelmän jalkauttaminen oli tulosten mukaan haasteellista siksi, koska tarvitaan jonkin verran asennekasvatusta, jotta ympäristöasiat koetaan tärkeiksi ja osaksi omaa työtä. Uusi poikkeamaraportointimenettely nousi esille tutkimuksessa ja toivottiin, että uusi järjestelmä alentaa ilmoituksen antokynnystä riittävän alas, jotta ilmoituksia tehtäisiin mieluummin liian herkästi kuin, että jätettäisiin ne kokonaan tekemättä. Uuden poikkeamaraportointitavan toivottiin olevan menettelytapa, jossa kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet tehdä ilmoituksia jatkotoimenpiteitä vaativista asioista.

Tulosten mukaan laadunhallintajärjestelmän toivottiin tuovan yrityksen toimintaan yhtenäisiä toimintatapoja ja selkeyttä. Erään vastaajan mielestä laadunhallintajärjestelmän suurin haaste oli johdon onnistuminen järjestelmän luomisessa ja myös se, että laadunhallintajärjestelmästä tulisi normaali päivittäinen toimintatapa ilman ohjeiden seuraamista. Tärkeänä tämän järjestelmän kohdalla pidettiin myös yhtenäisiä asiakirjamalleja ja yrityksen yhtenäisiä toimintatapoja.

Jalkautumisesta vastaavien henkilöiden koettiin olevan hyvin asennoituneita ja tekevän parhaansa onnistuakseen järjestelmän jalkauttamisessa. Juuri asenteen vaikutus koettiin merkittäväksi toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa. Toivottiin koko organisaatioon sellaista asennetta, että kaikki ovat yhteisellä asialla ja positiivisen asenteen merkitys korostui tuloksista usean kysymyksen kohdalla. Haasteelliseksi koettiin järjestelmää kohtaan negatiivisten asenteiden muuttaminen positiiviseksi. Uutta järjestelmää kohtaan oli havaittavissa pientä muutosvastarintaa, mutta tämän uskottiin olevan vähäistä ja eikä sillä koettu olevan merkittävää negatiivista vaikutusta järjestelmästä annettavaa tietoa kohtaan.

Tiedottamisen koettiin olevan onnistuneen jalkauttamisen edellytys. Tulosten mukaan järjestelmästä tiedottaminen pitäisi olla riittävää ja viestien tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja riittävän konkreettisia, jotta se olisi helppo sisäistää. Parhaana tiedotusvälineenä pidettiin koulutuksia ja kursseja. Myös muita tiedotuskanavia kuten tiedotustilaisuuksia, kirjallisia tiedotteita, työmaakäyntejä ja sähköposteja pidettiin tärkeinä. Sähköpostia tiedon välittäjänä kritisoitiin, koska kaikkia ei voitu varmuudella saavuttaa tällä keinoin. Henkilökohtaista keskustelua pidettiin tässä tutkimuksessa tärkeänä

keinona viedä tietoa järjestelmästä kentälle. Muita tutkimuksessa esiin nousseita keinoja olivat perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja työmaalla käytävä noin 15 minuuttia kestävä jokaviikkoinen viikkopalaveri.

Tutkimustulosten perusteella projekti-insinöörien toiminnalla koettiin olevan hyvin suuri merkitys järjestelmän jalkauttamisen onnistumisessa ja lisätiedon antajana. Heitä pidettiin tärkeimpänä linkkinä johtoportaan ja työmaalla työskentelevien henkilöiden välillä. Tutkimuksessa nousi esiin myös projekti-insinöörien järjestelmästä saadun koulutuksen tärkeys ja se onko se riittävää heidän työtehtäväänsä nähden. Projekti-insinöörit mainittiin tutkimuksessa usein ja heidän vastuullaan katsottiin olevan paljon järjestelmän jalkauttamiseen ja toimintatapojen käyttöönottoon liittyviä asioita. Tutkimuksen mukaan myös työsuojelu- ja ympäristöpäälliköllä oli suuri merkitys tiedottamisessa ja häntä pidettiin myös henkilönä, jolta on selkeää ja helppoa tiedustella näihin järjestelmiin liittyviä asioita.

Tutkimustulosten mukaan järjestelmän jalkauttamisen onnistumista voidaan mitata monin erilaisin keinoin, eikä yhtä selkeää mittaria näiden vastausten perusteella löytenyt. Tulokset kertovat siitä, että järjestelmästä saadun konkreettisen hyödyn tai jalkauttamisen mittaaminen oli hankalaa. Tulosten mukaan TTT-järjestelmän jalkauttamista voisi mitata muun muassa havainnoimalla, työtaturma- ja sairauspoissaolo- ja poikkeamaraporteilla. Ympäristöjärjestelmän osalta vastaajien mukaan parhaimmaksi mittariksi nousivat havainnointi, jätemäärätilasto ja poikkeamaraportit, myös laadun osalta eniten mainintoja sai poikkeamaraportointi ja havainnointi. Tulosten mukaan hyvä keino mitata järjestelmän jalkautumista ja sen käyttöä on havainnointi, jonka katsottiin olevan johdon ja projekti-insinöörien vastuulla. Nämä jalkauttamiseen liittyvät tekijät on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamiseen liittyviä tekijöitä

Tarkasteltava kohde	Vahvuudet ja mahdollisuudet	Heikkoudet/kehittämiskohteet
Toimintatavat	TTT-järjestelmän tärkeys Työturvallisuuden hyvä taso Selkeitä toimintamalleja kaivataan (laadunhallintajärjestelmä) Uusi poikkeamailmoitusmenettely Yhtenäisille asiakirjamalleille tilaus Toiminnanohjausjärjestelmä tarpeellinen	Ympäristöjärjestelmän tärkeys (jätteiden kierrätys) Poikkeamailmoitusmenettely välineet Asennekasvatus liittyen järjestelmiin
Asenne	Jalkauttajien ja toimihenkilöiden positiivinen asenne Asenteiden vaikutus tiedossa	Ennakoasenteet / muutosvastarinta Panostaminen ympäristöjärjestelmän tärkeyteen (asennekasvatus) Muutosvastarinta
Tiedonkulku	Yhteiset koulutustilaisuudet Halu parantaa tiedotusta ja antaa riittävä koulutus Laadunhallintajärjestelmä selkeyttää ja helpottaa perehdyttämistä	Sisäinen tiedotus (toimintatavat) Työmaakoulutus (viikkopalaverit) Riittävä ja jatkuva koulutus ja tiedotus Kehityskeskustelut / keskustelut Perehdyttäminen Tiedotteet
Vastuu	Kokenut ja hyvin työnsä hoitava työnjohto (projekti-ins.) ja johto Ympäristö- ja työsuojelupäällikkö Johto sitoutunut	Projekti-insinöörien riittävä koulutus järjestelmiin
Mittarit	Havainnointi Tapaturma- ja sairauspoissaolotilat Poikkeamaraportit	Järjestelmästä saatavan hyödyn konkreettinen mittaustulos Riittävien ja oikeiden mittareiden valinta Työtyytyväisyyskysely

6.5 Omat johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta kohderyhmän olevan samaa mieltä käsitteestä toiminnanohjausjärjestelmän onnistunut jalkauttaminen. Mielestäni eräs vastaajista kiteytti ajatuksen järjestelmän jalkauttamisesta onnistuneesti näin: ”Jalkautus on onnistunut silloin, kun jokainen työntekijä on ymmärtänyt tavoitteet, sitoutunut niihin ja toimii annettujen ohjeiden mukaisesti, kokematta sitä rasitteena”. Juuri sitä se minunkin mielestäni tarkoittaa. Kohderyhmä paneutui hyvin miettimään jalkauttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten saisimme jaettua kaikille riittävästi tietoa uudesta järjestelmästä ja uudesta tavasta toimia.

Tärkeimpinä asioina järjestelmän jalkauttamisen onnistumisessa pidettiin riittävää tiedotusta ja koulutusta sekä henkilökunnan ja järjestelmää jalkauttavien omaa asennetta uutta asiaa kohtaan. Varsinkin projekti-insinöörien vastuuta järjestelmän eteenpäin viennissä korostettiin. Tutkimus toi esiin monia seikkoja, joita olin etukäteen ajatellutkin liittyvän jalkauttamiseen kuten viestintään ja tiedonkulkuun liittyvät asiat. Asenteisiin ja vastuuhenkilöihin liittyvät seikat olivat minulle tämän tutkimuksen kautta uusia esiin nousseita asioita. En etukäteen ajatellut asenteisiin liittyviä asioita tai sitä, että projekti-insinööreillä olisi niin suuri vastuu järjestelmän jalkauttamisessa.

Muutosvastarintaan liittyviä seikkoja olin itsekin havainnut ennen kysymysten laadintaa, mutta tutkimuksen perusteella voidaan todeta sitä olleen vain muutamalla henkilöllä. Voimme vaikuttaa asenteisiin osaavalla toiminnalla, uudella työtapoja selkeyttävällä järjestelmällä ja johdon täydellä tuella. Uskon, että saamme järjestelmän jalkautettua onnistuneesti, jos annamme koulutusta ja tiedotusta riittävästi ja toimimme johdonmukaisesti uuden järjestelmän suhteen. Mielestäni tutkimus toi esiin joitakin todella hyviä viestinnän keinoja, joita kannattaa kehittää eteenpäin. Näitä tutkimuksessa nousseita keinoja voi hyödyntää kaikessa yrityksen sisäisessä viestinnässä eikä pelkästään toiminnanohjausjärjestelmän viestinnässä. Tutkimuksessa nousi perehdyttämiseen ja kehityskeskusteluihin liittyviä asioita, jotka kannatti ottaa työn alle tutkimuksen jälkeen.

Halusin tutkimuksessa selvittää, millä keinoilla jalkauttamisen onnistumista voisi mitata ja tähän kysymykseen odotin enemmän vartenotettavia vaihtoehtoja. Mittaamista hankaloittaa se, ettei yrityksessä ole aikaisemmin tilastoitu toimintoja kovin paljon ja se ettei esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän vaikutukset ole aivan selkeästi mitattavissa. Kaikki nämä kolme järjestelmää vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sitä kautta yrityksen kokonaistulokseen positiivisesti tehokkaamman toiminnan kautta. Uskon järjestelmän selkeyttävän toimintaa ja monia käytössä olevia toimintamalleja.

Sain vastaukset alussa esittämiini tutkimusongelmiin ja haluamaani lähtökohtatietoon. Samalla sain varmistuksen niistä asioista, joihin kannattaa keskittyä opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tämä lähtökohtatutkimus todensi myös sen, että tutkimuskohteeni on varsin laaja ja minun tulee keskittyä vain rajaamiini asioihin perusteellisesti ja arvioida niitä tässä tutkimuksessa.

6.6 Kehitysehdotukset jalkauttamiseen onnistumiseen

Arvion toiminnanohjausjärjestelmän jalkautusprosessia ja sitä, kuinka se eteni ja oliko mahdollista kehitysprosessin aikana parantaa toimintatapoja, jotta päästäisiin parempaan lopputulokseen. Näiden kuulemieni haastattelujen ja tutkimustulosten perusteella uskaltauduin esittämään muutaman kehitysehdotuksen kesken jalkautusprosessia.

Esiin nousi kysymys siitä, oliko projekti-insinöörien toiminnanohjausjärjestelmästä saama koulutus riittävää ja tarpeeksi konkreettista? Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että nämä henkilöt tarvitsivat lisätietoa voidakseen viedä asioita ammattitaitoisesti työmaalla eteenpäin. Kuten tutkimuksessa eräs haastateltava kysyi, että oliko yhden päivän koulutus riittävä näille henkilöille näin laajasta tietomäärästä?

Mieleeni nousi ajatus siitä, tuliko henkilökuntaa muistutella uudesta tavasta toimia ennen uusien työmaiden alkua. Yhteinen yhden päivän koulutustilaisuus TTT- ja ympäristöjärjestelmästä osalle henkilökuntaa oli helmikuussa 2010, joten moni tärkeä asia oli saattanut unohtua ja muuttua. Mielestäni henkilökuntaa tuli muistuttaa uudesta käyttöön otettavasta järjestelmästä ja uusista toimintatavoista.

Kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta ja niiden käynnistämisestä oli ollut puhetta laadunhallintajärjestelmän kehityspalaverissa. Tutkimukseni tukee kehityskeskusteluiden merkitystä toiminnan kehittämisessä ja keskustelujen aloittamista toimihenkilöiden keskuudessa. Moni haastateltava sivusi haastatteluissa kehityskeskustelua korostaen niiden merkitystä ja toivoi niitä osaksi yrityksen toimintatapaa.

Monessa haastattelussa nousi esille myös yrityksen sisäiseen viestintään liittyvät asiat ja mielestäni lisähaastetta sisäiselle viestinnälle Celer Oy:ssä toi hajautetusti toimiva organisaatio. Tutkimuksen perusteella yrityksen sisäiseen viestintään tuli panostaa aikaisempaa enemmän ja miettiä keinoja, joilla sisäinen viestintä saataisiin toimimaan riittävällä tasolla. Tulee miettiä asioita, joista kannattaa kertoa ja mitkä ovat asioita, joiden viestintää tulee merkittävästi lisätä. Kuten haastatteluissakin nousi esille, viestittävä asia ei välttämättä ole kovin suurta ja ihmeellistä, vaan se voi olla aivan arkipäiväisistä asioista kertovaa. Henkilökunnalla saattaa olla hyvin erilainen tieto yrityksen toiminnassa riippuen siitä, työskenteleekö henkilö toimistolla Mikkelissä vai työmaalla ympäri Suomea.

7 KÄYTTÄJIEN KOKEMUKSIA TOIMINNAHOAJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖVAIHEEN TOTEUTUKSESTA

Toteutin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto- vaiheessa joulukuussa 2010. Suuntasin tutkimuksen koko henkilöstölle lukuun ottamatta omistajajohtoa. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitin jalkauttamisen etenemistä ja mahdollisia kehityskohteita.

7.1 Tutkimuksen tavoite ja tiedonkeruumenetelmä

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen eteni ja oliko järjestelmän jalkauttamisessa asioita, joita erityisesti tuli huomioida ja toimintaa kehittää niiltä osin. Lisäksi halusin saada selville, oliko henkilöstö saanut riittävästi tietoa ja koulutusta toiminnanohjausjärjestelmästä. Tarkoituksena oli selvittää myös se, oliko henkilöstö selvillä toiminnanohjausjärjestelmän päämääristä ja uudesta tavasta toimia.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli: *Onko toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa kehitettävää? Alaongelmia olivat: Onko annettu koulutus ja viestintä ollut riittävä? Tarvitseeko henkilöstö lisäkoulutusta tai tiedotusta joistakin toiminnanohjausjärjestelmän asioista?*

Tämän tutkimuksen kohderyhmä oli harkinnanvarainen eli koko Celer Oy:n henkilöstö, lukuun ottamatta yrityksen omistajajohtajia (toimitusjohtaja, asennuspäällikkö ja suunnittelupäällikkö). Tutkimuksen otoskoko jäi verrattain pieneksi, koska Celer Oy:n henkilöstömäärä oli tutkimuksen tekohetkellä kokonaisuudessaan omistajajohtajat mukaan lukien 29. Halusin kuitenkin tämän määrällisen tutkimuksen avulla kartoittaa jalkauttamisen onnistumista ja mahdollisia kehityskohteita. Toivoin saavani vastaukset kyselyyni jokaiselta otokseen kuulualta henkilöiltä eli 24 vastaajalta. Sain vastaukset 22 henkilöltä, joten kahta koulutuksesta pois ollutta henkilöä lukuun ottamatta sain kaikilta täytetyt vastauslomakkeet takaisin. Vastausprosentti oli 92.

Koko henkilöstölle oli lähetetty kutsu kaksipäiväiseen koulutustilaisuuteen ja he olivat velvoitettuja saapumaan paikalle. Koulutustilaisuuden aihe oli Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä. Käytimme koulutuksessa myös ulkopuolista järjestelmän kehi-

tystyössä mukana ollutta konsulttia Proxion Oy:stä ja lisäksi koulutukseen kutsuimme konsultin Balentor Oy:stä.

Tein tutkimuksen koko Celer Oy:n henkilökunnalle koulutustilaisuuden yhteydessä joulukuussa 2010. Valitsin kyselyn ajankohdaksi koulutustilaisuuden, koska Celer Oy toimii hajautetusti eli osa henkilöstöstä työskentelee yrityksen toimitiloissa Mikkelissä ja yli puolet henkilöstöstä tekee työtä projektikohteissamme ympäri Suomea. Tämä koulutustilaisuus oli suunnattu koko henkilöstölle, joten tiesin saavuttavani otokseeni kuuluvan joukon näin.

Suoritin tutkimuksen toisen koulutuspäivän viimeisenä osuutena ja tavoitteena oli saada kohdejoukko vastaamaan kyselyyni mahdollisimman huolellisesti. Painotin ennen kyselyn aloittamista, että oli erittäin tärkeää toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen kannalta, että kaikki vastaavat kyselyyn huolellisesti ja mahdollisimman totuuden mukaisesti. Toin esille myös sen, että tutkimuksen avulla yrityksen johto sai tietoa siitä, kuinka järjestelmä oli jalkautunut organisaation jokaiselle tasolle, oliko koulutus ja tiedotus tästä järjestelmästä ollut riittävää. Kehotin henkilöstöä antamaan myös kehitysideoita järjestelmän jalkautukseen liittyen, jotta voimme panostaa oikeilla menetelmillä jatkossa ja saada järjestelmän toimimaan mahdollisimman hyvin.

Käytin kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa tiedonkeruuvälineenä saatteellista kyselylomaketta (liite 3 ja liite 4). Kerroin saatteessa kohderyhmälleni mihin tutkimus liittyy, mikä on tutkimuksen tavoite ja kenelle kyselyn kohdistan. Valittu kohderyhmä täytti kyselylomakkeen henkilöstön koulutustilaisuudessa ja palautti täytetyn lomakkeen heti täyttämisen jälkeen minulle.

Sijoitin tässä tutkimuksessa yleiset kysymykset kyselylomakkeen alkuun. Yleisiä kysymyksiä olivat ikä, koulutus ja työtehtävä. Kaikki tutkimuksen vastaajat olivat miehiä, joten vastaajien sukupuolta ei kysytty. Näiden kysymyksiä jälkeen selvitettiin vastaajien kokemuksia toiminnanohjausjärjestelmään liittyvästä tiedotuksesta, koulutuksesta, näiden laadusta ja siitä mistä kaivataan lisää tietoa ja koulutusta. Yritin selvittää myös koulutuksen ja tiedottamisen kehityskohteita ja sitä, mitä kautta tietoa ylipäätään halutaan ja keneltä sitä toivottiin saatavan.

Jätin useaan kysymykseen vapaan vastauskentän, koska en halunnut rajoittaa vastausvapautta tai ohjata liiaksi vastauksien suuntaa. Odotin avoimilta kysymyksiltä paljon, jotta olisimme saaneet uudenlaista näkökulmaa asioihin, joiden parissa kehitystyöryhmä oli yli vuoden painiskellut.

Kyselylomakkeen seuraavassa osiossa selvitin vastaajien aikaisempia kokemuksia toiminnanohjausjärjestelmästä ja siihen kuuluvista järjestelmistä. Kysyin myös toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta, merkitystä kunkin oman työn kannalta ja min-käläisiä vaikutuksia järjestelmällä oli. Selvitin vastaajien mielipidettä toiminnanohjausjärjestelmän vaikutuksista yrityksen toimintaan ja työn tekemiseen. Lopuksi kysyin vastaajien mielipidettä siitä, mitä hyötyä järjestelmä tuo ja mitä kehitysehdotuksia olisi toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyteen.

7.2 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston käsittely ja analysointi tehdään mahdollisimman pian tutkimusaineiston keräämisen jälkeen. Tutkimuksen tutkimusongelma saattaa vaikuttaa menetelmien ja analyysien valintaan. Tulosten analysointi vaihe on tutkimuksen kannalta hyvin tärkeä vaihe, johon tähdätään jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Analyysitavaksi tulisi valita sellainen analysointimenetelmä, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmana. Usein tilastollista analyysiä käytetään selittämiseen pyrkivässä analysoinnissa. (Heikkilä 2008, 221–224.)

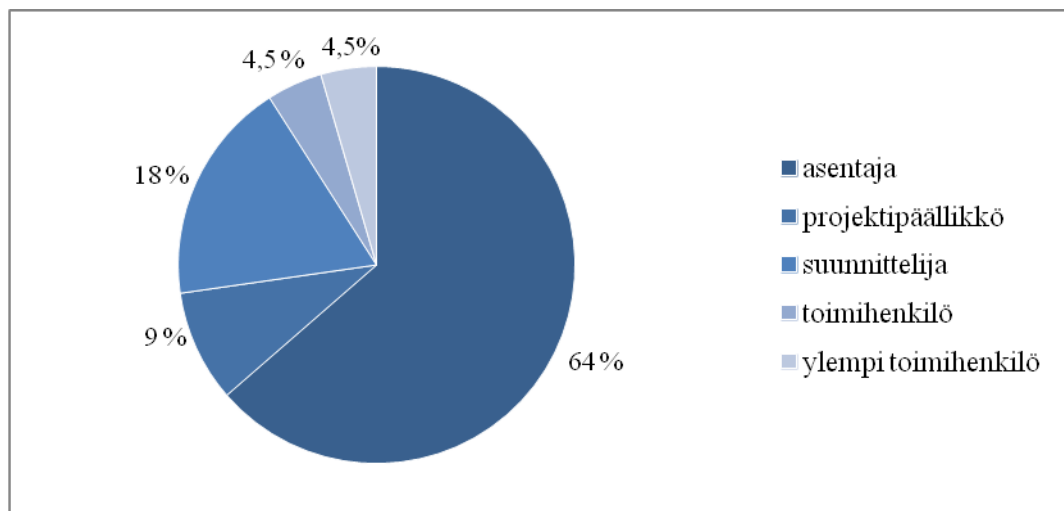
Tutkimuksen otoskoko oli pieni, joten en tehnyt varsinaisia tilastollisia analyysejä aineiston pohjalta. Tutkimustulos oli kuitenkin suuntaa-antava ja sain tuloksen perusteella kuvan siitä, miten toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen eteni ja mitkä kehityskohteet nousivat päällimmäisenä aineistosta esille. Syötin kaikki saamani vastaukset ensin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jossa laskin vastausmäärät lukumääräisesti sekä prosenttiosuusin ilmaistuna. Samalla tein graafiset kuvat tutkituista asioista, joista katsoin sen olevan hyödyllistä. Syötin samalla myös kaikki avoimien kysymyksien vastaukset Excelliin.

Tutkimuksen edetessä halusin saada tarkemmin selville, oliko asentajilla ja muilla vastaajilla työtehtävä jaottelun perusteella eroavaisuuksia kysytyjen asioiden kannalta. Tämän vuoksi syötin aineiston tilasto-ohjelma SPSS:ään, jossa tein ristiintaulu-

kointia asentajien ja muiden vastaajien kesken. Kantapään kautta oppineena voinkin todeta, että olisi kannattanut syöttää heti koko aineisto SPSS:ään ja käyttää vain tätä työkalua aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa. Vastausmäärät ja ristiintaulukoinnit ovat nähtävillä tutkimuksen liitteissä (liite 5 ja liite 6.)

7.2.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseeni osallistui 22 Celer Oy:n työntekijää, joiden taustatietoja olivat ikä, koulutustaso ja nykyinen työtehtävä. Vastaajista kahdeksan oli iältään 20–29-vuotiasta, seitsemän 30–39 -vuotiasta, neljä 40–49 -vuotiasta ja yli 50-vuotiaita oli joukossa kolme. Vastaajista 55 prosentilla oli ammattioppilaitos tasoinen peruskoulutus, ammattikorkeakoulun oli suorittanut 27 prosenttia vastanneista ja opistotason koulutus oli 18 prosentilla vastaajista. Kaikilla opistotason koulutuksen saaneilla oli myös ammattioppilaitostasoinen pohjakoulutus ennen opistokoulutusta.



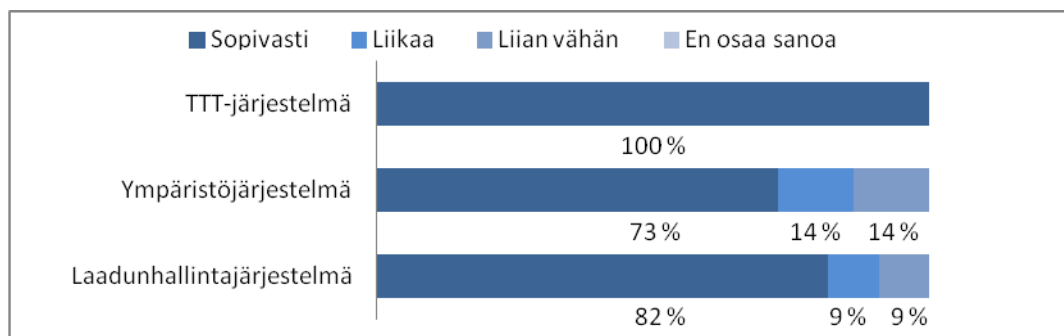
KUVA 19. Työtehtävien jakaantuminen vastaajittain

Vastaajien työtehtävät jakautuivat kuvan 19 osoittamalla tavalla siten, että kaksi kolmasosaa (64 %) vastaajista työskenteli asentajina ja yksi viidesosa (18 %) suunnittelijoina, mukana tutkimuksessa oli myös projektipäälliköt ja toimihenkilöt.

7.2.2 Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä koulutus ja tiedotus

Tarkoituksena oli selvittää toiminnanohjausjärjestelmästä annetun koulutuksen ja tiedotuksen laatua sekä niiden riittävyyttä usealla erityyppisellä kysymyksellä, jotta saisin mahdollisimman hyvin selville, oliko henkilöstön saama koulutus ja tiedotus ollut riittävää. Lisäksi tavoitteena oli saada selville ne asiat, joista kaivattiin koulutusta tai tietoa lisää. Toiminnanohjausjärjestelmästä annettu koulutus vastasi tutkimuksen mukaan henkilöstön odotuksia hyvin (82 %) tai erittäin hyvin (14 %) eikä kukaan arvioinut koulutuksen vastanneen odotuksia huonosti tai erittäin huonosti.

Vastaajat arvioivat koulutuksessa annetun tiedon määrää arvioiden omia työtehtäviä ja kutakin järjestelmää erikseen. Vastaajat kokivat saaneensa kaikista kolmesta järjestelmästä sopivasti tietoa omien työtehtäviensä kannalta työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmästä (100 %), ympäristöjärjestelmästä (73 %) ja laadunhallintajärjestelmästä (82 %). Liikaa ja myös liian vähän tietoa näistä järjestelmistä koki saaneensa muutama vastanneista, kuten kuvasta 20 voi nähdä.

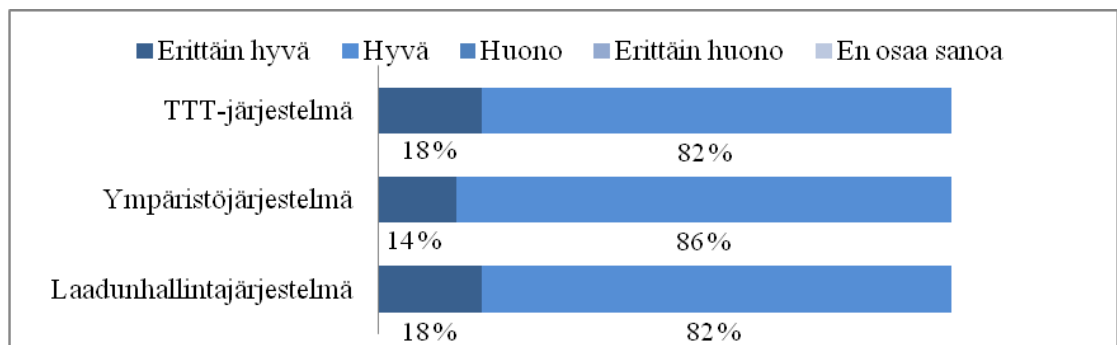


KUVA 20. Vastaajien arvio työterveys- ja työturvallisuus-, ympäristö- ja laadunhallintajärjestelmästä saadusta tiedosta omien työtehtävien kannalta

Avoimella kysymyksellä pyrin selvittämään, minkälaisia kehittämisehdotuksia vastaajat halusivat antaa seuraavia yrityksen järjestämiä koulutuksia varten. Kysymykseen vastasi kuusi henkilöä ja heidän vastauksista nousi esille yksittäisiä asioita. Kaivattiin käytännön esimerkkejä enemmän ja joku vastaajista kommentoi, että koulutus oli hyvä, mutta järjestelmään liittyviä dokumentteja oli niin paljon, ettei kaikkista ennättänyt saada tietoa ja järjestelmään liittyvät ryhmätyöt eivät toimineet kaikilta osin. Toivottiin myös sitä, että toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä materiaali olisi saatu kokonaisuudessaan jo koulutuksessa. Näiden lisäksi toivottiin

myös lisäkoulutusta muiden palaverien yhteyteen ja muun muassa henkilöstöohjeen päivittämisen ilmoittamista koko henkilöstölle.

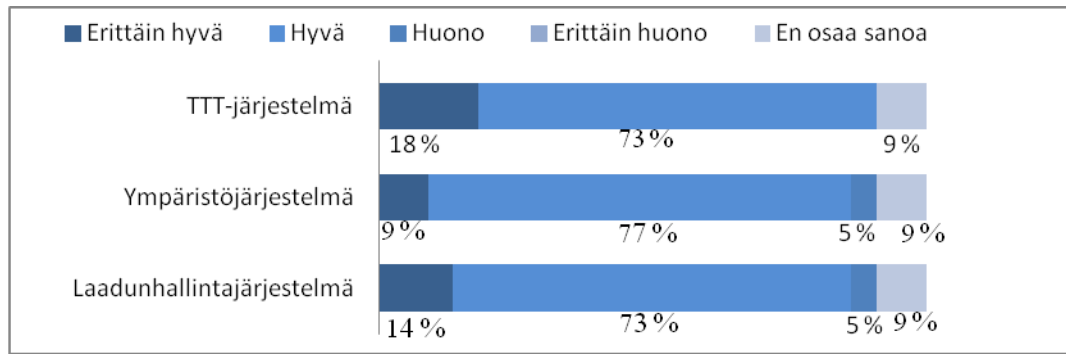
Vastaajat arvioivat työterveys- ja työturvallisuus-, ympäristö- ja laadunhallintajärjestelmästä saamaansa koulutuksen laatua (kuva 21). Koulutuksen laatua kaikkien järjestelmien osalta pidettiin hyvänä (82 % - 86 %). Joidenkin vastaajien mielestä koulutuksen laatu oli erittäin hyvä ja kenenkään mielestä laatu ei ollut huonoa tai erittäin huonoa.



KUVA 21. Koulutuksen laadun arviointi

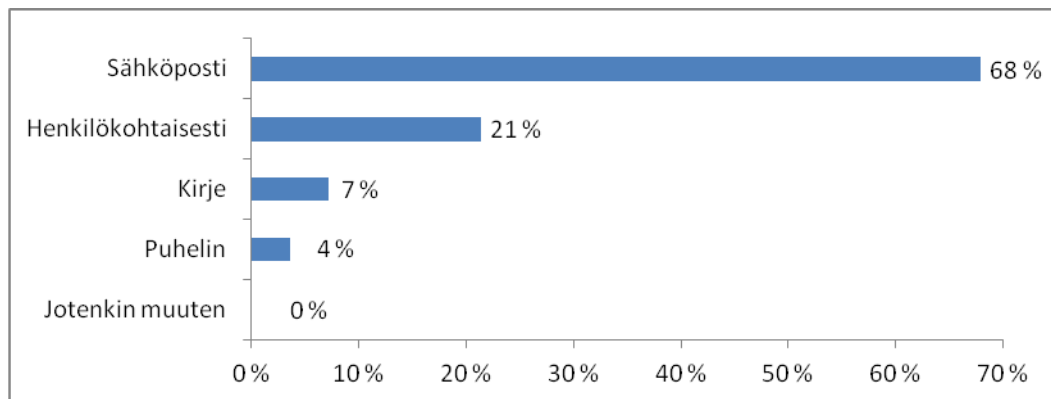
Selvitin tutkimuksessa myös mahdollisen lisäkoulutuksen tarvetta ja suurin osa vastaajista (86 %) ei kaivannut toiminnanohjausjärjestelmään liittyvissä asioissa lisäkoulutusta ja vain 14 prosenttia vastaajista koki lisäkoulutuksen tarpeelliseksi. Lisäkoulutuksen katsottiin liittyvän joihinkin järjestelmästä tehtäviin tarkennuksiin, lyhyeen kertaustilaisuuteen tai esimerkiksi tietokoneen käytön lisäkoulutukseen.

Vastaajien arvioidessa toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää tiedotuksen laatua, tiedotuksen laatu koettiin vastaajien keskuudessa pääosin hyväksi (73 % - 77 %) ja osa piti tiedotuksen laatua myös erittäin hyvänä (kuva 22).



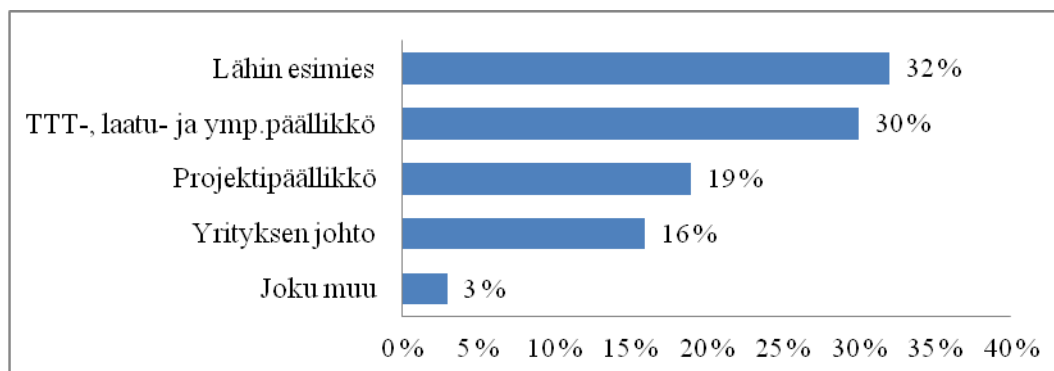
KUVA 22. Tiedotuksen laadun arviointi

Halusin selvittää myös sen, minkä tiedotusvälineen kautta henkilökunta halusi jatkossa tietoa toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä asioista. Valittavana oli viisi vaihtoehtoa mukaan lukien vapaavalinnainen, jonka vastaajat jättivät tyhjäksi. Suurin osa vastaajista (68 %) halusi jatkossa tietoa sähköpostin välityksellä (kuva 23). Viidesosa (21 %) vastaajista kaipasi henkilökohtaista viestintää ja tietoa toivottiin saatavan myös perinteisiä välineitä käyttäen joko kirjeitse tai puhelimitse.



KUVA 23. Vastaajien valitsemat tiedotusvälineet

Halusin selvittää, keneltä lisätietoa kaivataan (kuva 24). Kolmasosa (32 %) vastaajista halusi tietoa lähimmältä esimieheltä ja työsuojelu-, laatu- ja ympäristöpäälliköltä (30 %). Näiden lisäksi tietoa järjestelmästä toivottiin saatavan projektipäälliköiltä ja yrityksen johdolta.



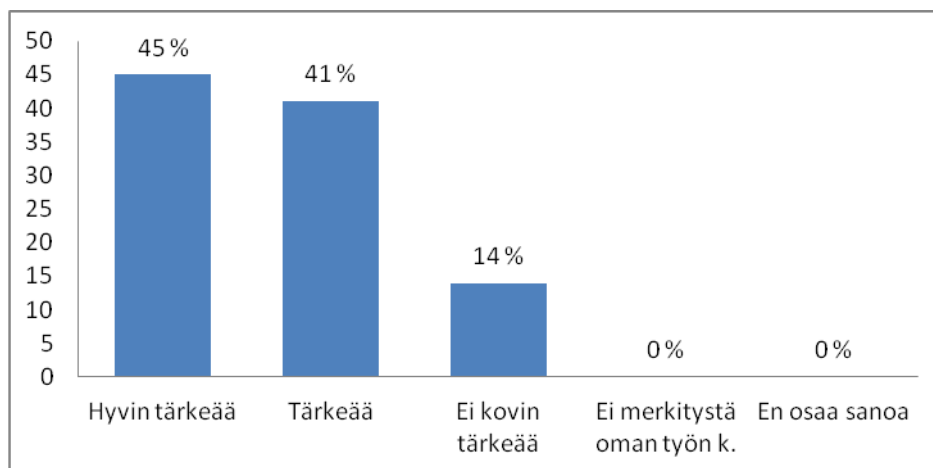
KUVA 24. Vastaajien toivoma tiedon antaja

Vastaajilla oli mahdollisuus antaa avoimissa kysymyksessä kehitysehdotuksia toiminnanohjausjärjestelmään tiedottamiseen liittyvissä asioissa. Viisi vastaajaa vastasi tähän kysymykseen ja muutama heistä kommentoi sähköpostin toimivuutta ja sen hyviä puolia niille, jotka sitä käyttävät. Kommentoitiin tiedottamista muun muassa niin, että ”tiedottaminen toimii melko hyvin”. Varsinainen kehitysehdotus liittyi työmaakäynteihin ja tietoisuuksiin, joita toivottiin lisättävän. Kommentoitiin myös sitä, että tieto menee perille, kun käyttää useampaa vaihtoehtoista kanavaa.

7.2.3 Toiminnanohjausjärjestelmä ja sen merkitys

Käsittelen tässä luvussa toiminnanohjausjärjestelmään liittyviä asioita, kuten aikaisempaa kokemusta tämän tyyppisestä järjestelmästä, sen merkitystä vastaajien työhön, mahdollisia vaikeuksia järjestelmän käyttöönotossa ja järjestelmän vaikuttavuutta työn tekoon ja yrityksen toimintaan. Suurimmalla osalla vastaajista (59 %) ei ollut aikaisempaa kokemusta toiminnanohjausjärjestelmästä tai mistään sen osasta ja lopuilla (41 %) oli kokemusta tämän tyyppisistä järjestelmistä. Suurimmalla osalla heistä, joilla oli aikaisempaa kokemusta, oli kokemusta kaikista kolmesta järjestelmästä. Joillakin kokemusta oli kahdesta järjestelmästä, puuttuen vain yksi osa-alue.

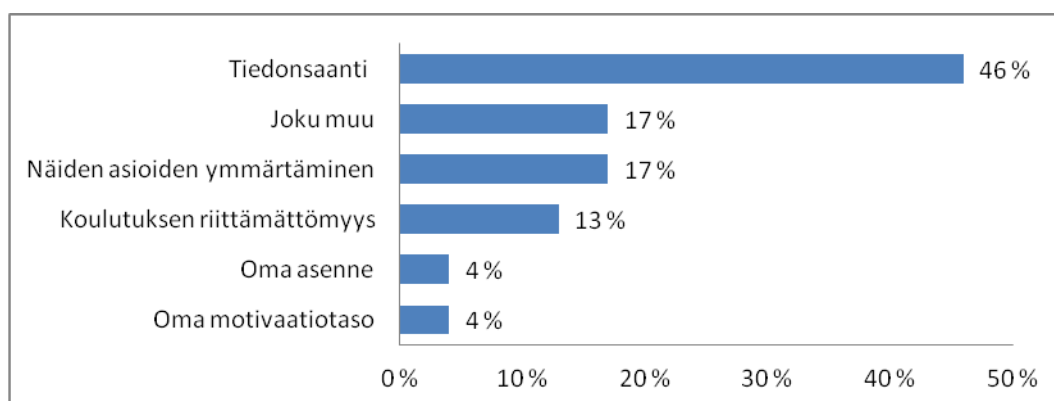
Arvioitaessa toiminnanohjausjärjestelmän toimivuuden merkitystä vastaajan oman työn kannalta, lähes puolet (45 %) piti järjestelmän toimivuutta erittäin tärkeänä ja tärkeänä (41 %). Vain 14 % vastaajista koki järjestelmän toimivuuden työnsä kannalta merkityksettömäksi (kuva 25).



KUVA 25. Toiminnanohjausjärjestelmän merkitys omaan työhön

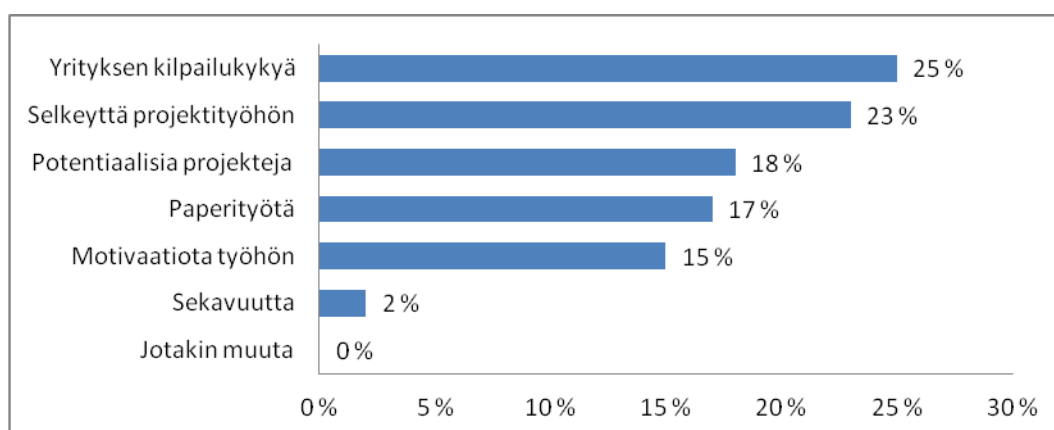
Vastaajien arvioidessa, mikä kolmesta järjestelmästä oli tärkein oman työn kannalta, yli puolet (57 %) piti kaikkia järjestelmiä yhtä tärkeinä oman työnsä kannalta. Kolmasosan (30 %) mielestä laadunhallintajärjestelmä oli tärkein ja 13 prosenttia vastaajista arvioi työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän olevan oman työn kannalta kaikkien tärkein osa-alue. Kukaan vastaajista ei pitänyt ympäristöjärjestelmää oman työnsä kannalta tärkeimpänä.

Lähes puolet (46 %) arvioi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa vaikeuttaneen tiedonsaanti kuvan 26 mukaisesti. Vaikeuttavaksi tekijäksi koettiin yleisesti näiden asioiden ymmärtäminen, koulutuksen riittämättömyys, oma motivaatiotaso ja asenne. Avoimen kysymysvaihtoehdon muut syyt olivat kiire ja vastaajat kritisoivat sitä, että ei osaa mainita vaikeuttavaa tekijää, kun järjestelmän käyttöönotosta ei ole vielä kokemusta tai kyseltiin, onko se jo otettu käyttöön. Viitaten tähän kommenttiin, halusin selventää, että ensimmäinen koko henkilöstölle tarkoitettu koulutustilaisuus työterveys- ja työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmistä oli helmikuussa 2010, joskin kyselytutkimuksen aikaan jalkauttaminen varsinaisessa projektityössä oli alussa.



KUVA 26. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa vaikeuttaneet tekijät

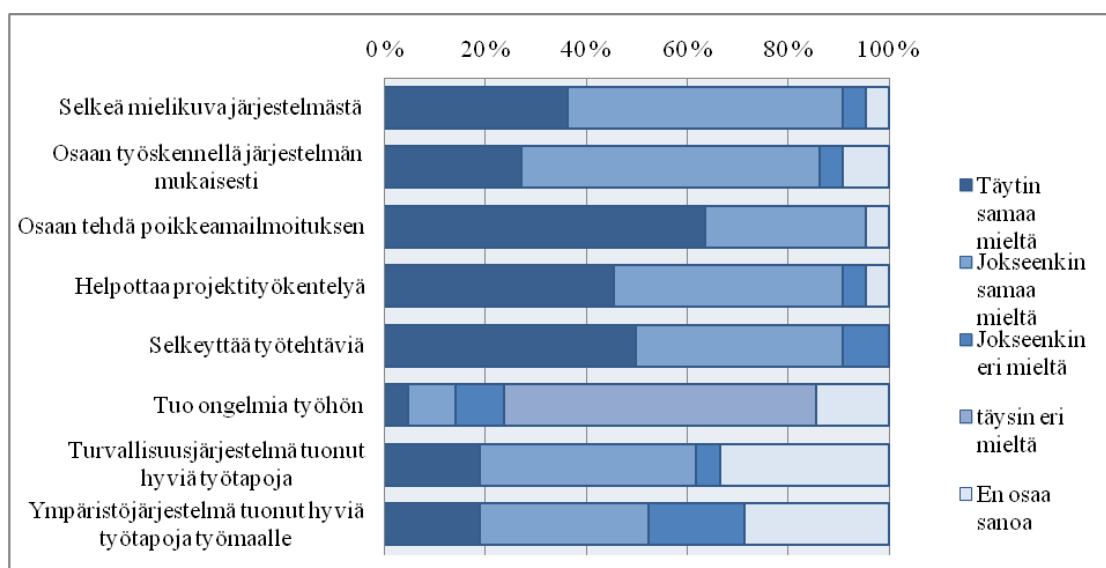
Neljäsosa vastaajista arvioi käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän lisäävän yrityksen kilpailukykyä (25 %), selkeyttävän projektityötä (23 %) ja viidesosan mielestä lisäävän potentiaalisia projekteja (18 %) ja paperityötä (17 %) kuten seuraavassa kuvaassa voi nähdä (kuva 27).



KUVA 27. Toiminnanohjausjärjestelmän mahdolliset muutokset

Suurin osa vastaajista (68 %) koki, että toiminnanohjausjärjestelmä auttaa luomaan kokonaiskuvan yrityksen eri työtehtävien liittymisestä toisiinsa. Vastaajista yksi neljäsosa (23 %) arvioi toiminnanohjausjärjestelmän vaikuttavan erittäin hyvin mielikuvan syntyyn ja vain kymmenesosa (9 %) ei osannut sanoa, auttaako toiminnanohjausjärjestelmä luomaan kokonaiskuvaa yrityksen eri työtehtävien liittymisestä toisiinsa.

Vastaajat arvioivat toiminnanohjausjärjestelmän vaikuttavuutta erilaisten väittämien avulla. Tavoitteena oli väittämien avulla selvittää, oliko vastaajilla selkeä mielikuva toiminnanohjausjärjestelmästä, osaavatko vastaajat työskennellä järjestelmän vaatimusten mukaisesti ja onnistuuko poikkeamailmoituksen tekeminen selain-pohjaista järjestelmää käyttäen. Halusin saada tietoa myös siitä, helpottaako käyttöönotettu järjestelmä projektityöskentelyä, selkeyttääkö se työtehtäviä vai tuoko heidän mielestään ongelmia työhön. Halusin lisäksi selvittää sen, onko työterveys- ja työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmä tuonut hyviä työtapoja työmaalle. Saadut tulokset väittämistä on esitetty kuvassa 28.



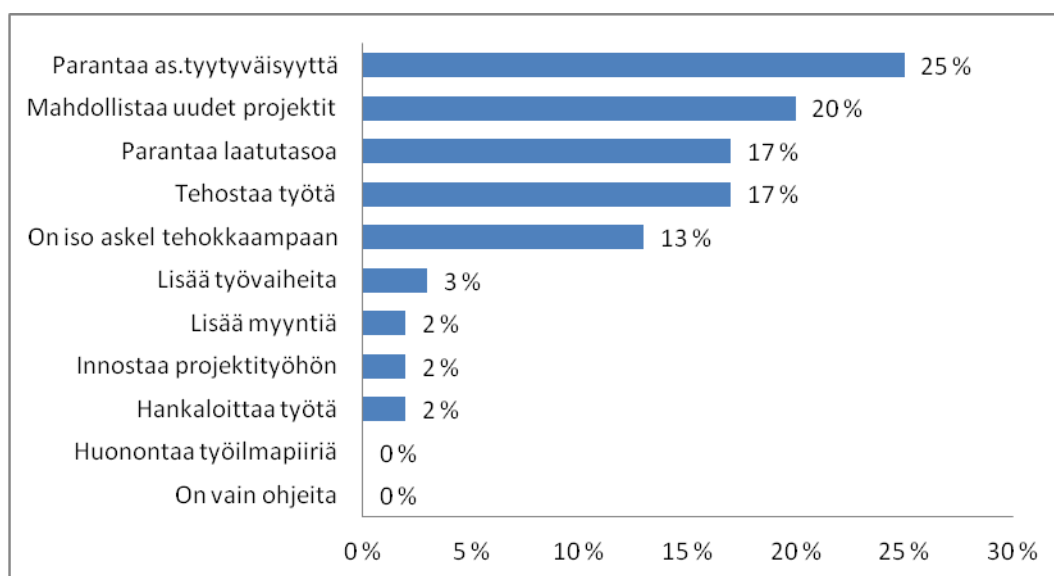
KUVA 28. Toiminnanohjausjärjestelmän vaikuttavuus esitettyjen väittämien avulla

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kolmasosalle (36 %) oli muodostunut selkeä mielikuva toiminnanohjausjärjestelmän käyttötarkoituksesta ja yli puolella (55 %) vastanneista mielikuva järjestelmän käyttötarkoituksesta oli jokseenkin selvä. Samansuuntainen vastaus tuli väittämään, jossa tiedusteltiin henkilöstön kykyä työskennellä järjestelmän mukaisesti.

Vastaajista yli puolet (64 %) osasi tehdä poikkeamailmoituksen järjestelmän mukaisesti ja kolmasosa (32 %) oli jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Lähes kaikki vastaajat ajattelivat toiminnanohjausjärjestelmän helpottavan projektityöskentelyä ja samansuuntaisesti vastaajat ajattelivat järjestelmän selkeyttävän työtehtäviä. Yli puolet (62 %) vastaajista oli sitä mieltä, että

toiminnanohjausjärjestelmä ei tuo ongelmia työhön ja vain pieni osa vastaajista (15 %) oli sitä mieltä, että järjestelmä tuo tai saattaa tuoda mukanaan ongelmia. Viidesosan (19 %) mielestä työterveys- ja turvallisuus- ja ympäristöjärjestelmät olivat tuoneet hyviä tapoja työmaalle. Kolmannes (19 % ja 33 %) vastaajista ei osannut arvioida, olivatko nämä kaksi järjestelmää tuoneet hyviä toimintatapoja työmaalle vai ei.

Vastaajat saivat valita 11 vaihtoehdosta kolme toiminnanohjausjärjestelmää tai sen tuomaa muutosta kuvaavaa asiaa. Esitän 20 vastaajan antamat vastaukset prosenttein kuvassa 29. Jätin käsittelemättä kahden vastaajan vastaukset, koska he olivat valinneet enemmän kuin kolme vastausvaihtoehtoa. Vastaajien mielestä toiminnanohjausjärjestelmä parantaa yrityksen asiakastyytyväisyyttä (25 %), mahdollistaa uusien projektien saatavuuden (20 %) ja tehostavaa työtä ja parantaa laatutasoa (17 %). Toiminnanohjausjärjestelmän katsottiin olevan iso asken tehokkaampaan toimintaan. Muutaman vastaajan mielestä toiminnanohjausjärjestelmä lisää työvaiheita ja myyntiä, innostaa projektityöhön ja hankaloittaa työtä. Kenenkään vastauksista ei noussut esille, että toiminnanohjausjärjestelmä huonontaisi työilmapiiriä tai on vain ohjeita, joita ei oikeasti tarvitse noudattaa.



KUVA 29. Vastaajien valitsemat kolme tärkeintä vaihtoehtoa kuvaamaan toiminnanohjausjärjestelmää

Vastaajilla oli mahdollisuus avoimeen kysymykseen vastaamalla kuvata toiminnanohjausjärjestelmän tuomia hyötyjä tai etuja aikaisempaan verrattuna. Vastaajista 11 oli kuvannut tässä järjestelmän tuomaa positiivista muutosta. Koettiin, että toiminnanohjausjärjestelmä selkeyttää organisaatiotiota, työtapoja ja vastuita. Hyödylliseksi koettiin työskentelyn tehostuminen ja ”selkeämmät pelisäännöt”. Koettiin, että järjestelmä on parantanut työn laatua ja yhtenäistänyt käytäntöjä. Positiivisena asiana pidettiin sitä, että asiat ovat selkeästi paperilla ja kansioissa, tiedon etsiminen työasioissa on helppompaa. Joku kommentoi muun muassa siitä, että ei voi vielä tietää hyötyjä, kun takana vain koulutuspäivien kokemus.

Pyysin vastaajilta kahdella avoimella kysymyksellä kehitysehdotuksia toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamiseen ja sen käytettävyyteen. Vain muutama vastaaja vastasi näihin kysymyksiin. Esille nousi tietoiskujen lisääminen sähköpostin avulla ja toivottiin runsaasti lisää työmaakäyntejä työsuojelu-, laatu- ja ympäristöpäälliköltä. Yleistä tiedottamista asioista toivottiin lisättävän. Toivottiin järjestettävän asentajien ja projektipäälliköiden välisiä työmaapalavereja, joissa käytäisiin läpi sen viikon asiat. Toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyteen annettiin muutama ehdotus, jotka koskivat informaation avointa jakamista ja projektipäälliköiden lisäkoulutuksen tarvetta.

7.2.4 Tulosten vertailut ja riippuvuudet

Tein ristiintaulukointia saamieni tulosten perusteella jakamalla aineiston kahteen osaan vastaajien työtehtävien perusteella. Toisessa ryhmässä olivat kaikki asentajat (14 henkilöä) ja toisessa kaikki muut vastaajat (8 henkilöä). Tein ristiintaulukointia SPSS:ssä tämän jaottelun perusteella kyselyn kaikista kysymyksistä lukuun ottamatta vastaajien taustatietoa, väittämäkysymystä ja avoimia kysymyksiä.

Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan todeta, että suuria eroavaisuuksia ammattiryhmien kesken ei ollut havaittavissa, mutta joitakin mainittavia eroavuuksia kuitenkin löytyi. Viidesosa asentajista koki saaneensa koulutuksessa liikaa tietoa (21,4 %) tai ei osannut arvioida ympäristöjärjestelmästä annetun tiedon määrää (21,4 %), kun taas muut vastaajat kokivat saaneensa tietoa sopivasti. Sama eroavaisuus tuli esille arvioitaessa tiedon saantia laadunhallintajärjestelmästä, osa asentajista koki saaneensa liikaa tietoa (14,3 %) tai liian vähän (14,3 %), kun taas muut vastaajat kokivat saaneensa sopivasti tietoa järjestelmästä.

Arvioitaessa mitä kautta tietoa toiminnanohjausjärjestelmästä halutaan, kaikki muut vastaajat halusivat tietoa sähköpostitse, kun taas aivan kaikki asentajat eivät halunneet tietoa sitä kautta. Lähes kaikki vastaajat, jotka halusivat tietoa henkilökohtaisesti esimerkiksi työmaalla, olivat asentajia (83,3 %). Eroavaisuutta oli myös siinä keneltä tietoa halutaan. Asentajat kaipasivat muita enemmän tietoa projektipäälliköltä ja työsuojelu-, laatu ja ympäristöpäälliköltä. Tähän vaikutti mahdollisesti myös se, että asentajat ovat enemmän näiden henkilöiden kanssa tekemisissä kuin muu joukko.

Eroavaisuutta oli havaittavissa siinä, oliko vastaajalla aikaisempaa kokemusta toiminnanohjausjärjestelmästä tai jostakin sen osasta. Yli puolella vastaajista (59 %) ei ollut aikaisempaa kokemusta tämän kaltaisesta järjestelmästä tai sen osasta ja tästä määrästä suurin osa oli asentajia (41 %). Eroavaisuutta ilmeni vastaajien arvioidessa toiminnanohjausjärjestelmän merkittävyyttä oman työnsä kannalta. Asentajista neljä prosenttia arvio, ettei järjestelmän toimivuus ole kovin tärkeää oman työn kannalta. Toisen ryhmän kaikki vastaajat pitivät toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta oman työnsä kannalta joko hyvin tärkeänä tai tärkeänä.

Kysyttäessä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa vaikeuttavia tekijöitä, merkittävä eroavaisuus näiden kahden ryhmän välillä löytyi tiedonsaannista. Asentajista 11 henkilöä arvioi tiedonsaannin vaikeuttaneen käyttöönottoa, kun vastaavasti muiden vastaajien ryhmässä vain yksi vastaajista koki tämän vaikeuttaneen käyttöönottoa. Pieniä eroja näiden ryhmien välillä löytyi myös asioissa, joita toiminnanohjausjärjestelmä vastaajien mielestä yrityksessä lisää. Toiminnanohjausjärjestelmä lisää paperityötä ja motivaatiota muussa työtehtävässä työskentelevien mielestä enemmän, kun taas asentajat olivat enemmän sitä mieltä, että järjestelmä lisää potentiaalisia projekteja.

Selvitettäessä väittämien avulla, minkälainen mielikuva vastaajilla oli toiminnanohjausjärjestelmän käyttötarkoituksesta. Selkeä mielikuva oli yli puolella (62,5 %) muissa työtehtävissä työskentelevillä, kun taas vain viidesosalla (21,4 %) asentajista oli selkeä mielikuva toiminnanohjausjärjestelmästä. Poikkeamailmoituksen järjestelmän vaatimusten mukaisesti osasi tehdä 71,4 prosenttia asentajista, kun vastaavasti vain puolet (50 %) muissa työtehtävissä työskentelevistä hallitsi poikkeamailmoituksen tekemisen. Arvioitaessa väittämiin saatuja vastauksia, toiminnanohjausjärjestelmä

selkeytti työtehtäviä enemmän asentajien (57,1 %) kuin muun ryhmän (37,5 %) mielestä.

7.3 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia, koska tutkimuksen otoskoko oli pieni (22). Harkinnanvaraiseen tutkimukseen kohderyhmäksi oli valittu koko Celer Oy:n henkilöstö poissulkien yrityksen omistajajohtajat ja sain lähes koko kohderyhmältä (24) vastaukset kyselyyni. Mielestäni tutkimuksen ajoitus oli hyvä, koska saavutin lähes koko kohderyhmän pitämällä kyselytutkimuksen koulutustilaisuuden yhteydessä. Jos sähköinen kyselytutkimus olisi ollut mahdollinen, olisi tulosten käsittely ja analysointi ollut nopeampaa ja helpompaa.

Toiminnanohjausjärjestelmästä annettu koulutus vastasi tutkimuksen mukaan henkilöstön odotuksia hyvin ja esimerkiksi kaikkien vastaajien mielestä työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmästä saatiin tietoa riittävästi omien työtehtävien kannalta. Myös laatu- ja ympäristöjärjestelmästä saatu tieto ja toimintaohjeet olivat pääosin riittävät. Koulutuksen laatua pidettiin kokonaisuudessaan hyvänä kaikkien kolmen järjestelmän osalta. Tutkimuksen mukaan lisäkoulutuksen tarve näistä asioista oli melko pieni, sillä vai jokunen vastaaja koki lisäkoulutuksen tarpeelliseksi. Myös toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää tiedotusta pidettiin laadukkaana, joskin toisessa kohdassa tiedonsaanti koettiin kuitenkin yhdeksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa vaikeuttaneeksi tekijäksi.

Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä asioista kaivattiin tietoa pääasiassa sähköpostitse, vaikka etenkin asentajat odottivat myös henkilökohtaista viestintää. Vastaajat kaipasivat tietoa lähimmältä esimieheltä, TTT-, laatu- ja ympäristöpäälliköltä ja yrityksen johdolta, joskin tietoa kaivattiin myös projektipäälliköiltä.

Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut aikaisempaa kokemusta tämän tyyppisistä järjestelmistä. Joukossa oli myös useampi vastaaja, jolla löytyi kokemusta kaikista kolmesta järjestelmästä. Tutkimuksen mukaan toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta pidettiin tärkeänä oman työn kannalta ja vain jokunen vastaaja koki, ettei tämän kaltaisella järjestelmällä ole merkitystä työhön. Vastaajista yli puolet piti tätä kolmen

järjestelmän kokonaisuutta tärkeänä, eikä tämän vuoksi pystynyt laittamaan järjestelmiä tärkeysjärjestykseen keskenään.

Lähes puolet vastaajista arveli tiedonsaannin vaikeuttaneen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Ristiintaulukoinnin avulla selvisi, että lähes kaikki näin ajattelevat olivat asentajia. Muita käyttöönottoa vaikeuttavia tekijöitä olivat yleisesti näiden asioiden ymmärtäminen, koulutuksen riittämättömyys, oma motivaatiotaso ja asenne. Käyttöönottoa katsottiin vaikeuttaneen myös se, että jalkauttaminen oli vielä kesken varsinkin projektityössä.

Tulosten perusteella toiminnanohjausjärjestelmän arveltiin lisäävän yrityksen kilpailukykyä, selkeyttävän projektityötä, potentiaalisia projekteja ja osa arveli järjestelmän lisäävän myös paperityötä. Mielestäni vastaajat olivat melko hyvin perillä siitä, mitä toiminnanohjausjärjestelmän oli tarkoitus tuoda yrityksen toimintaa. Oli mielenkiintoista huomata, että nämä vastausvaihtoehdot nousivat kärkeen, sillä juuri näitä asioita järjestelmän avulla lähdettiin hakemaan. Vastaajat olivat hyvin selvillä järjestelmän vaikutuksista toimintatapoihin, joskin lisäkoulutusta ja tietoisuuksia tarvittiin, jotta asiat pysyivät selkeinä mielessä. Toiminnanohjausjärjestelmän koettiin helpottavan projektityöskentelyä ja selkeyttävän työtehtäviä, tosin muutama vastaaja ei ollut varma siitä, tuoko järjestelmä ongelmia työhön.

Vastaajat kokivat, että järjestelmä parantaa asiakastyytyväisyyttä, mahdollistaa uusien projektien saatavuuden ja parantaa laatutasoa ja järjestelmän katsottiin olevan myös iso askel tehokkaampaan toimintaan. Oli mukava todeta, että järjestelmän ei katsottu huonontavan ilmapiiriä eikä sen koettu olevan vain nippu toimintaohjeita, joita kenenkään ei tarvitse noudattaa. Puolet vastaajista oli kuvannut järjestelmän tuomaa positiivista muutosta, joita olivat organisaation, työtapojen ja vastualueiden selkeytyminen, jotka samalla lisäävät työskentelyn tehokkuutta. Vastaajat kokivat, että järjestelmä oli jo tällä hetkellä parantanut laatutasoa ja yhtenäistänyt käytäntöjä ja tiedon etsiminen koettiin yksinkertaisemmaksi aikaisempaan verraten.

Mielestäni tutkimus osoitti, että henkilökunta oli jalkauttamisen tässä vaiheessa melko hyvin asioista perillä ja järjestelmän koettiin olevan yrityksen toimintaa eteenpäin vievä asia. Mielestäni muutosvastarintaa ei ilmennyt paljon ja järjestelmästä oltiin

yleisesti melko innostuneita. Vain muutama vastaaja koki järjestelmän tuomat muutokset negatiivisesti.

8 JALKAUTTAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Arvioin tässä luvussa toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistumista ja esitän kehittämisehdotuksia jalkauttamiseen tulevaisuudessa. Jalkauttamisen arviointi perustuu tässä tutkimuksessa esittämäni kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Kvalitatiivinen tutkimus on enemmän taustalla tuoden pohjatietoa jalkauttamiseen liittyviin asioihin. Tekemieni tutkimuksien lisäksi arvioin järjestelmän jalkauttamista yrityksessä tehtyjen auditointiarvioiden perusteella.

Tutkimukseni pääongelma oli: *Miten toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen onnistui?* Alaongelmia olivat: *Oliko annettu koulutus laadukasta ja saiko henkilökunta sitä riittävästi? Oliko tiedotus laadukasta ja riittävää? Miten järjestelmät toimivat käytännössä? Toimivatko järjestelmät, kuten oli tarkoitus?*

8.1 Arviointi kyselytutkimuksen perusteella

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen perusteella ei noussut yhtä selkeää kehitysehdotusta, joka olisi tullut esiin ylitse muiden. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erityistä huomiota tulee kiinnittää yrityksen asentajiin, jotka pääsääntöisesti työskentelevät projektitöissä ympäri maata. Kuten tutkimuksen yhdessä kehitysehdotuksessa tuotiin esille, tulisi toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää tiedottamisesta lisätä, tarvitaan enemmän työmaakäyntejä ja tietoisukuja. Tutkimus vahvistaa viikoittaisten työmaakalavereiden todellisen tarpeen ja näiden palavereiden käyttöönottoa tulee pikaisesti jouduttaa, jotta työskentely työmaalla olisi tehokasta ja toiminnanohjausjärjestelmän mukaista. On tärkeää tuoda asioita esille eri tiedotuskanavia käyttäen, jotta saavutetaan kaikki työntekijät halutulla tavalla. Tiedottamista helpottaisi talon sisäinen Intranet.

On hyvin tärkeää muistaa, että tietotekniset taidot eivät välttämättä ole kaikilla hyvät, joten on mahdollista, että huonommat tietotekniset taidot omaava henkilö ei saa vält-

tämättä jaettua tietoa reaaliajassa. Tulee kiinnittää huomiota siihen, että osa henkilöstöstä tarvitsee enemmän ohjeita ja henkilökohtaista neuvontaa tietokoneen käyttöön. Joku olikin maininnut kyselyn kehitysehdotuskohdassa, että koulutusta tarvitaan tietokoneen käytössä. Joulukuussa 2010 vastaajista 64 prosenttia osasi tehdä poikkeamailmoituksen käyttöön otetun järjestelmän mukaisesti. Poikkeamailmoitusten tekemisestä ja sitä, miten se tapahtuu, tulee henkilökuntaa muistuttaa säännöllisesti ja opastaa niitä, jotka tarvitsevat lisätietoa asiasta. Seuraavassa yrityksen sisäisessä koulutustilaisuudessa poikkeamailmoituksen tekemistä kannattaa kerrata ja harjoitella ilmoituksen tekemistä yhdessä. Osa henkilöstöstä ei osaa käyttää ohjelmaa tai ei uskalla tehdä ilmoitusta sitä kautta.

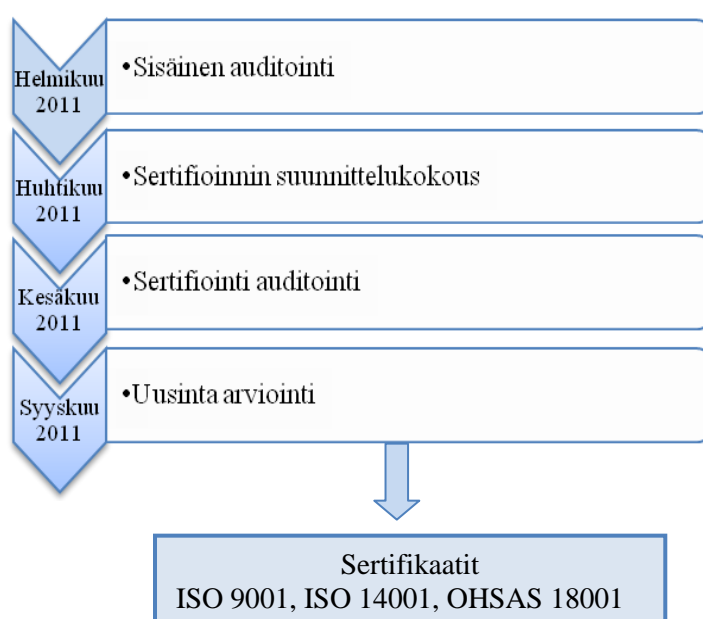
Sähköposti koettiin hyvin tärkeäksi tiedotusvälineeksi kaikkien vastaajien kesken, joten tulevaisuudessa tulee entistä enemmän panostaa siihen, että asentajilla on mahdollisuus käydä työmaalla lukemassa työhön liittyvä sähköposti tai sähköpostiyhteys tulee olla jokaisen puhelimessa. Tiedottamisessa suurin vastuu oli lähimmällä esimiehellä ja TTT-, laatu- ja ympäristöpäälliköllä, mutta tietoa odotetaan saatavan myös projektipäälliköltä ja yrityksen johdolta.

Tutkimuksen mukaan lisäkoulutustarve oli suhteellisen vähäinen, mutta uskon kuitenkin, että kuten vanha sanonta sanoo ”kertaus on opintojen äiti”, pätee myös Celer Oy:ssä. Jotta henkilöstö toimii järjestelmän mukaisesti, tarvitaan yhteisiä koulutuspäiviä, joissa näitä asioita tuodaan esille, kerrotaan järjestelmään tulleista lisäyksistä ja tehdyistä muutoksista. On tärkeää pyytää henkilöstöä antamaan kehitysehdotuksia jatkossakin, koska järjestelmän on tarkoitus kehittää toimintatapoja ja kehittyä koko ajan.

Järjestelmän toimivuuden ja kehityksen kannalta on tärkeää, että henkilökunta olisi mahdollisimman hyvin sitoutunut toimimaan järjestelmän toimintatapojen mukaisesti. Mielestäni jokaisesta ammattiryhmästä pitäisi ottaa henkilöitä aktiivisemmin järjestelmän kehitystyöhön mukaan, jotta järjestelmä toimisi hyvin organisaation jokaisella tasolla ja palvelisi mahdollisimman hyvin sen tarkoitusta. Sen vuoksi tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että henkilökunnan kehitysideat tulevat huomioiduksi.

8.2 Arviointi auditoinnin perusteella

Helmikuussa 2011 päästiin toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyössä valmiusasteeseen, että järjestelmä voitiin ensimmäinen kerran sisäisesti auditoida. Tämän jälkeen kehitystyötä jatkettiin ja huhtikuussa 2011 pidettiin sertifiointin suunnittelukokous. Kokouksessa sovittiin, että ensimmäinen sertifiointiauditointi tehdään kesäkuussa 2011. Kesäkuun auditoinnin jälkeen suoritettiin syyskuussa 2011 uusinta-arviointi, jonka perustella Celer Oy:lle myönnettiin sertifikaatit ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001. Auditoinnin vaiheet on kuvattu kuvassa 30.



KUVA 30. Auditointiprosessin aikataulu

Sisäinen auditointi, helmikuu 2011

Ensimmäinen sisäinen auditointi tehtiin helmikuussa 2011. Sisäiseen auditointiin liittyvän koulutuksen piti Balentor Oy:n konsultti, joka johti sisäistä auditointia. Auditoinnissa oli mukana kuusi Celer Oy:n henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä, jotka arvioivat prosessien vaikuttavuutta ja tehokkuutta yrityksessä. Kaksi päivää kestävässä auditoinnissa arvioitiin johtamisjärjestelmä, suunnittelu-, asennus ja kunnossapitoprosessit sekä työturvallisuus ja ympäristö asiat. Arviointi tehtiin haastatteleamalla eri prosessien henkilöitä, tarkastaen asiakirjat, tallenteet ja tilastot sekä niiden vaatimuksenmukaisuus standardien näkökulmasta.

Sisäisen auditointiraportin perusteella voitiin todeta, että johto on sitoutunut ja henkilöstö oli perehdyttämiseen tyytyväisiä. Kehittämiskohteita löytyi muun muassa kehityskeskustelujen palautteen läpikäymisessä, projekteihin liittyvän sisäisen viestinnän lisäämisessä ja dokumentteihin tai lomakepohjiin liittyvissä lisäyksissä ja korjauksissa. Poikkeamien käsittelyyn toivottiin tiedotetta ja lisäperehdytystä. Dokumentteihin liittyvät puutteet johtuivat siitä, että toiminnanohjausjärjestelmän vieminen Therefore-arkistointiohjelmaan oli vielä kesken.

Auditoinnin suunnittelukokous, huhtikuu 2011

Auditoinnin suunnittelukokouksessa Celer Oy:n tavoitteeksi kirjattiin sertifikaattien saaminen ja jatkossa niiden säilyttäminen, järjestelmän sujuvuus arjentyössä ja dokumenttien valmiiksi saaminen. Mukana suunnittelukokouksessa oli järjestelmän kehitystyöryhmä eli yrityksen omistajajohtajat, laatupäällikkö, projektipäälliköt ja hallinto sihteeri. Suunnittelukokouksessa käytiin läpi yksityiskohtaisesti prosesseittain laatu-, turvallisuus- ja ympäristöasiat. Samalla arvioitiin toiminnanohjausjärjestelmän standardien vastaavuutta ja niitä toimenpiteitä, joita tulisi tehdä ennen varsinaista sertifiointia auditointia.

Suunnittelukokouksessa nousi esiin kehityskohteita, joita olivat muun muassa tukiprosessien määrittely, prosessien omistajuuden ja vastuiden selkeyttäminen, suorituskyky mittareiden ja niiden perusteella suoritettavan arvioinnin tarkentaminen. Yrityksen sisäinen viestintä johtamisjärjestelmässä, projekti- ja sidosryhmäviestintä tuli määrittää ja selkeyttää. Organisaation tehtävämääritykset tuli tehdä ja niitä oli tarkennettava ja samalla prosessikuvauksia lisättävä sekä tarkennettava. Suunnittelukokouksen pohjalta lähdettiin tekemään poikkeama ja kehitysehdotuskorjauksia varsinaista sertifiointiauditointia varten. Suunnittelukokouksessa tuli esille samoja kehityskohteita kuin sisäisessä auditoinnissa. Pääsääntöisesti nämä olivat tarkempien ja yksityiskohtaisempien kuvauksien ja vastuiden määrittelyä. Arviointien perusteella johto oli sitoutunut järjestelmän kehitystyöhön ja sen mukaisiin toimintatapoihin, mutta viestintää organisaatiossa oli merkittävästi lisättävä.

Sertifiointiauditointi, kesäkuu 2011

Toiminnanohjausjärjestelmän sertifiointiauditointi tehtiin kesäkuussa 2011. Auditointi kesti kolme päivää ja paikalla olivat kehitystyössä mukana olleet henkilöt. Auditointipäivien aikana auditoija kävi läpi hyvin yksityiskohtaisesti koko järjestelmän. Kolmen järjestelmän kokonaisuudessa oli monia hyvin kuvattuja toimintatapoja ja asioita, mutta esiin nousseiden poikkeamakorjausten vuoksi järjestelmä jouduttiin uudelleen arvioimaan kolmen kuukauden sisällä. Kolmen kuukauden aikajaksoon päädyttiin kesälomien vuoksi, muutoin lisäykset olisi pitänyt tehdä kahden kuukauden sisällä.

Järjestelmän suurin puute auditoinnin perusteella oli se, että prosessiajattelua tuli selkeyttää viemällä ajattelumallia enemmän myös käytännön toimintaan. Prosessi- ja tukiprosessikuvauksia, poikkeamamenettely ja muita erilaisia toimintaohjeita tuli lisätä järjestelmään tämän arvioinnin pohjalta. Myös kyselytutkimuksen tulokset osoittivat tämän lisäyksen olevan tarpeen, jotta henkilöstö osaisi tehdä poikkeamailmoituksen uuden järjestelmän mukaisesti. Lisäksi järjestelmän tavoitteet ja mittarit tuli ottaa selkeämmin mukaan johtamiseen ja sitä kautta viedä niitä henkilöstön tietoon. Tallenteisiin ja dokumentteihin vaadittiin tarkennuksia ja puuttuvien osien lisäyksiä. Myös kyselytutkimuksen tuloksista ilmeni, henkilöstö kaipaa järjestelmän dokumentteja saataville.

Uusinta-arviointi, syyskuu 2011

Syksyllä 2011 koko toiminnanohjausjärjestelmä arviointiin saman auditoijan johdolla uudestaan. Arvioinnissa käytiin läpi kesäkuisessa auditoinnissa esiin nousseet poikkeamat ja niihin liittyvät korjaavat toimenpiteet. Paikalla arvioinnissa oli koko toiminnanohjausjärjestelmän kehitysryhmä. Tässä arvioinnissa ei todettu poikkeamia ja auditoija suositteli sertifikaatin myöntämistä Celer Oy:lle. Voitiin todeta, että muun muassa mittareihin, tehtävämäärityksiin, prosesseihin ja tukiprosesseihin sekä poikkeamamenettelyyn tehdyt korjaukset ja lisäykset oli tehty asianmukaisesti ja standardien vaatimukset täyttäen. Arvioinnin yhteydessä todettiin erilaisten kehitystoimenpiteiden tarve ja sovittiin, että joitakin toiminnanohjausjärjestelmään liittyviä korjauksia ja ennen kaikkea lisäyksiä tehdään ennen vuosittaista auditointia.

Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen oli auditointien perusteella vielä varsinkin työmaiden ja asentajien osalta kesken. Dokumenttien saatavuus oli ollut toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyön vuoksi hankalaa ja dokumenttien saatavuutta olisi pitänyt jo aiemmin nopeuttaa. Kaikkien auditointiraporttien pohjalta voidaan todeta, että yrityksen sisäistä viestintää tulee merkittävästi lisätä, tätä tukee myös tekemäni kyselytutkimus. Aineiston muuttaminen enemmän sähköiseen käyttöjärjestelmään eli prosessikaavio tyyppiseksi, voisi nopeuttaa jalkautumista henkilöstön parissa. Jos aineisto olisi sähköinen kokonaisuus, voisi henkilöstö hakea haluamaansa tietoa klikkaamalla esimerkiksi asennusohjetta ja menemällä asia kerrallaan syvemmälle. Henkilöstöä voisi sitouttaa järjestelmän mukaiseen työhön esimerkiksi sisäisten auditointien kautta. Auditointiryhmään tulee valita henkilöitä, jotka innostuneesti jakavat oikeanlaista tietoa oman työryhmän sisällä.

8.3 Kehittämissuunnitelma

Esitän tässä luvussa kehittämissuunnitelman, jonka tarkoituksena on antaa vinkkejä toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen jatkamiseen Celer Oy:ssä. Arvioin tutkimuksieni ja lukemieni auditointiraporttien pohjalta jalkauttamisen olevan vielä siinä vaiheessa, että lisätoimia tulee asian eteenpäin viemiseksi tehdä. Toiminnanohjausjärjestelmän varsinainen luomistyö on takana, mutta kuten järjestelmä edellyttää, kehitystyö jatkuu edelleen. Suurin sudenkuoppa jalkauttamisessa lienee ollut se, että järjestelmän kehitystyö on vienyt kaiken ajan ja resurssit jalkauttamisen jäädessä liiaksi muun työn jalkoihin.

Tiedonkulku

Yrityksen sisäisen viestinnän merkitystä ei voi liikaa painottaa ja varsinkin muutostilanteessa sen merkitys korostuu entisestään, joten suunnitelmallista viestintää tarvitaan aikaisempaa enemmän. Sisäistä viestintää tulee lisätä ja tehdä esimerkiksi vuosisuunnitelma toiminnanohjausjärjestelmään liittyvien asioiden viestinnästä. Viestinnän vuosisuunnitelma voisi osittain seurata johdon vuosikelloa, joka ryhmittäisi viestittävät asiat muun toiminnanohjausjärjestelmä toteutuksen mukaisesti. Vuosisuunnitelmassa voisi olla muun muassa seuraavat toiminnanohjausjärjestelmään liittyvät asiat:

- JTK- eli johtoryhmän kokouksen jälkeen toimitusjohtajan tai laatupäällikön tiedote toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä asioista (missä mennään, mikä muuttui, tulevaisuuden suunnat)
- uuden tilikauden tavoitteet ja strategia
- sisäisen auditoinnin tulokset
- ulkoisen auditoinnin tulokset
- tiedote kehityskeskusteluiden pääkohdista yleisellä tasolla ja uusista tavoitteista
- ympäristösäädösten lisäykset ja muutokset
- työterveys- ja työturvallisuussäädösten lisäykset ja muutokset
- tiedote toimintaohjeiden päivityksistä tai uusista ohjeista
- asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset vähintään kerran vuodessa
- henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksen tulokset
- erilaisia tietoiskuja liittyen toiminnanohjausjärjestelmän asioihin muun muassa poikkeamailmoitus, kehitysehdotukset, työturvallisuusasiat
- henkilöstölle suunnattuja kyselyjä järjestelmän toimivuudesta.

Viestintäsuunnitelmaan kannattaa lisätä vaihtoehtoiset viestintäkanavat, jota kautta asioita viestitään eteenpäin. On tärkeää viestiä sama asia eri viestintäkanavia käyttäen, kanavia voi olla esimerkiksi ilmoitustaulu, sähköposti, henkilökohtaiset keskustelut (kehityskeskustelut, kahdenkeskiset keskustelut työmaakäynnillä), viralliset tiedotteet ja erilaiset koulutus- ja tiedotustilaisuudet. Eri viestintäkanavia käyttämällä voidaan paremmin varmistua siitä, että kaikki ovat saaneet tarvittavan tiedon. Tässä vaiheessa, kun järjestelmä on tuore ja toimintatavat vakiintumisvaiheessa pienet tietoiskut ja tiedotteet ovat erityisen tarpeellisia, jotta henkilökunta säilyttää toiminnanohjausjärjestelmään liittyvät asiat mielessä ja toiminnassa mukana.

Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvän viestinnän tulee olla säännöllistä ja henkilöstö tulee pitää ajan tasalla siitä, mitä järjestelmän parissa tehdään tällä hetkellä, mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat ja mitä kehityskohteita järjestelmässä on nyt ja miten ne vaikuttavat toimintaan. Viitalan (2002, 219) mukaisesti muutosviestinnässä tulee antaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mitä tapahtuu, keneen asioilla on vaikutusta ja miten, aikataulu, ketkä ottavat asioihin kantaa, kuka päättää asioista, miten muutosprosessi tulee etenemään, mikä muutos on tarpeellinen tehdä ja minkälaisia seurauksia on, jos sitä ei toteuteta.

Jalkauttamisen kannalta on erittäin tärkeää viedä tietoa sinne missä töitä tehdään eli työmaille. Juholin (2008, 59, 61–62) on tuonut esille sen, että viestintä tulisi tapahtua siellä missä ihmiset ovat ja tekevät työtään, missä he tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Ehkä tässä kohtaan tulevat mukaan työmaakäynnit ja esimerkiksi ne toivotut esimiesten pullakahvikäynnit. Tietoa tulee viedä tehokkaammin ja suunnitelmallisemmin sinne, missä työnteko tapahtuu, niin viesti ei jäisi lukemattomana tai ymmärtämättömänä sähköpostiin. Tuolloin voidaan varmistaa, että tieto on mennyt perille ja kaikki ovat ymmärtäneet sen oikein.

Toimintatavat

Järjestelmän mukaisesti vuosittain tehtävään sisäiseen auditointiin kannattaa valita henkilöstöä eri työtehtävistä ja sitouttaa mahdollisimman monia tällä tavalla järjestelmän kehitystyöhön ja järjestelmän mukaisiin toimintatapoihin. Myös itsearviointiin tulee ottaa mukaan eri henkilöstöryhmien edustajia ja lisätä sitoutumista järjestelmän mukaisiin toimintatapoihin.

Käyttöönottovaiheen haastattelututkimuksessa tuotiin esille kehityskeskusteluiden tarpeellisuus yrityksen kehittämisessä ja toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa. Kehityskeskustelut otettiin käyttöön talvella 2010 - 2011 järjestelmän vaatimusten mukaisesti ja todettiin, että ne ovat erittäin hyvä keino kartoittaa henkilöstön osaamisen kehitystä ja samalla henkilöstön mielteitä työstä ja työtavoista. Kehityskeskusteluiden aloittamista joudutti kvalitatiivisessa tutkimuksesta esiin nousut toive, että kehityskeskusteluita ja niiden aloitusta odotettiin henkilöstön parissa.

Tutkimuksen aikana on usein käynyt mielessä benchmarking eli voisimme tarkastella samantyyppisen hajautetusti toimivaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kaltaista järjestelmää kokonaisuutta ja nähdä miten järjestelmä on siellä jalkautettu, minkälainen oli lopputulos ja miten toimintaa jatkettiin sen jälkeen. Ehkä olisi pitänyt toimia näin jo ennen järjestelmän kehitystyötä, mutta jälkiviisaus on turhaa. Keskustelu asioista ja toimintatapojen vertailu ja arviointi yhdessä toisten yritysten kanssa voisi avata oven uuteen toimintamalliin ja uusiin ulottuvuuksiin. Myös Tervonen (2001, 120) tuo esille benchmarkingin yhtenä laadun kehittämisen keinona eli hyödynnetään muiden kokemuksia asiasta. Anttilan (2007, 138) mukaan benchmarking voidaan määritellä olevan vertailua, vertailevaa arviointia, parhaiden käytäntöjen etsimistä, esikuva-

arviointia, vertaisarviointia ja vertaiskehittämistä. Ideana benchmarkingissa on toisilta oppiminen eli verrataan omaa toimintaa parhaaseen vastaavaan käytäntöön.

Tutkimusten mukaan ympäristöjärjestelmää ei pidetä niin tärkeänä yrityksen toiminnan kannalta kuin muita järjestelmiä, joten ehkä tiedon lisäksi tarvitaan asennekasvatusta ja muistutusta ympäristöasioiden merkityksestä ja niiden hyvästä hoidosta yrityksen toiminnan kannalta.

Vastuu ja osallistuminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen laatupäälliköllä ja projektipäälliköillä on suuri vastuu toiminnanohjausjärjestelmän mukaisesta toiminnasta. Projektipäälliköt kannattaa kouluttaa, laatupäällikkö laatupäällikkökoulutukseen ja projektipäälliköt esimieskoulutukseen. Kolmen järjestelmän kokonaisuus vaatii hyvin paljon kaikilta heiltä, joten lisäkoulutus helpottaisi henkilöstön innostamista ja motivointia ja yleensäkin järjestelmän kehitystyötä jatkossa. Heidän tulisi omalla esimerkillään innostaa muita toimimaan järjestelmän edellyttämällä tavalla. Kuten teoriaosuudessa sekä Mattila (2007, 112) ja Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 110, 112–113) painottivat lähimpien esimiesten tärkeää asemaa ja heidän merkitystä tuottaa informaatiota ymmärrettävässä muodossa henkilöstölle omien vastuualueidensa mukaisesti.

Tervonen (2001, 119) on väitöskirjassaan maininnut, että laatu on riippuvainen organisaatiossa jokaisen jäsenen henkilökohtaisesta laadusta ja erilaisista valmiuksista osallistua sen kehittämiseen. Tähän päästään parhaiten toimimalla ryhmässä esimerkiksi erilaisissa tiimeissä. Hänen mukaansa henkilöstölle tulee tarjota myös riittävästi aloitetoimintaa eli erilaisia vaikuttamiskanavia. Myös Viitala (2002, 63–64) painottaa työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuden ja osallistumisen merkitystä yrityksen kannattavuuteen. Celer Oy:ssä henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä kehittämissuunnitelmia käyttämällä Celer Oy:n poikkeamailmoitus tietokantaa. Aloitetoimintaa voisi aktiivisemmin markkinoida henkilöstön keskuuteen ja yrittää saada järjestelmään liittyviä parannusehdotuksia tätä kautta. Tässä voisi käyttää apuna ”porkkanaa” eli palkita hyvästä ehdotuksesta henkilöstöä jotenkin.

Kuten kehittämissuunnitelmasta voidaan todeta, pääpaino jalkauttamisen jatkamisessa ja sen kehittämisessä on tiedottamisessa. Toiminnanohjausjärjestelmä on siinä val-

miudessa, että on aika keskittyä tiedon välittämiseen, henkilöstön motivointiin ja innostamiseen. On tärkeää, että esimiehet ovat sitoutuneita muutokseen ja toimivat kuten puhuvat. Sillä työntekijöiltä puuttuu motivaatio uuteen toimintatapaan, jos esimiehet eivät toimi kuten ovat kertoneet. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–78.) On siis erityisen tärkeää, että esimiesasemassa olevat tekevät työtään järjestelmän mukaisesti, muuten toiminnalta puuttuu jalkauttamisen osalta perustus.

9 POHDINTA

Tutkimukseeni sisältyi sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen haastattelututkimus ajoittui toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheeseen ja kvantitatiivinen kyselytutkimus järjestelmän käyttövaiheeseen. Tutkimus seurasi toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista johdonmukaisesti siinä järjestyksessä, kuin se ajallisesti toteutui. Tässä luvussa arvioin teorian ja tulosten yhteyttä, tutkimuksen luotettavuutta, sainko vastaukset asettamiini tutkimusongelmiin ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

9.1 Teorian ja tulosten yhteys

Lopullinen teoreettinen viitekehys muotoutui henkilöstöön liittyvien asioiden osalta kvantitatiivisen kyselytutkimuksen jälkeen keväällä 2011. Tutkimusalueen laajuus oli tiedossa, mutta halusin teoreettisessa osuudessa painottaa henkilöstöön liittyviä asioita jättäen vähemmälle toiminnanohjausjärjestelmän liittyvän teorian eli laadun, työterveys- ja työturvallisuuden ja ympäristön. Henkilöstöön liittyvät asiat ovat mielestäni hyvän jalkautumisprosessin kulmakivi, toki myös järjestelmän tulee tuolloin olla jalkautettavassa kunnossa. Kuten Korppoo (2010, 54) mainitsee, että muutosprosessin ensimmäinen tehtävä on henkilöstön sitouttaminen. Näin jälkikäteen voidaan todeta, että kehitysprojektin läpivieminen lähtee henkilöstöstä käsin ja päättyy myös sinne hyvin jalkautuessaan. Yrityksen erilaisiin kehittämisprosesseihin teoriatiieto motivoinnista, sitouttamisesta, työhyvinvoinnista ja viestinnästä on mielestäni erittäin tärkeää jalkauttamisen kaikissa vaiheissa, näin ajattelen nyt.

Juutin ja Vuorelan (2002, 61–62, 64) mukaan kehityshankkeen eteenpäin viennissä tulisi huomioida, että jokainen työntekijä tuntee työnsä paremmin kuin muut, joten tämän vuoksi olisi tärkeää saada kaikki henkilöt osallistumaan kehitystoimintaan. Ky-

selvitytutkimuksessa olisi voinut ottaa esille tarkemmin sitoutumisen ja osallistumisen, kysellä henkilöstöltä keinoja, joilla heidän mielestään heitä kuunneltaisiin paremmin ja mitkä tekijät sitouttaisivat heidät paremmin kehityshankkeeseen, kehittämiseen ja toimimaan uuden järjestelmän mukaisesti. Osallistuminen ja sitoutuminen tulivat konkreettisemmin puheeksi auditoinneissa, etenkin sisäisen auditoinnin osalta. Sisäisen auditoinnin yksi tärkeä tehtävä on se, että henkilöstö pääsee osallistumaan toiminnanohjausjärjestelmään liittyvään toimintaan, kommentoimaan sitä ja samalla myös kehittämään järjestelmää eteenpäin.

Luvuissa 4.2. ja 4.3 olen kuvannut henkilöstön työhyvinvoinnin ja työyhteisön ilmapiirin vaikutusta yrityksen kehitystyössä. Yrityksellä on mahdollisuus viedä läpi kehityshankkeita, jos perusasiat työhyvinvoinnissa ja työyhteisön ilmapiirissä ovat kunnossa. Celer Oy:ssä näitä asioita selvitetään tarkemmin vuosittain tehtävässä työtyytyväisyystutkimuksessa. Menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia (Juuri & Vuorela 2002, 71, 147). Järjestelmän kehitystyötä pidettiin tutkimuksien mukaan tarpeellisenä ja pääosin tärkeänä yrityksen tulevan toiminnan kannalta. Viitalan (2002, 63) mukaan organisaation ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat: viestintä, päätöksenteko, töiden organisointi, työolosuhteet, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 67) mukaan muutoshankkeen tavoitteisiin ja sisältöön sitoutuminen tapahtuu viestinnän avulla. Muun muassa tämä kommentti tukee tutkimuksista ja auditointiraporteista saatua tulosta siitä, että työyhteisössä tapahtuvalla viestinnällä on suuri merkitys siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään ja sen mukaiseen toimintaan. Kuitenkin Mattilan (2007, 224) mukaan ennen tehtäviä muutoksia tulee organisaatiossa varmistaa se, että myös esimiehet ja keskijohto ovat osaavaa ja kehityshankkeeseen sitoutunutta. Mielestäni esimiehet ja johto olivat melko hyvin sitoutuneita kehityshankkeen eteenpäin viemiseen. Tosin esimiesten sitoutumista jossakin vaiheessa häytti keskeneräinen järjestelmä ja koulutuksen puute. Myös heidän sitoutumistaan olisi helpottanut ja nopeuttanut valmiimpi ja sähköisessä muodossa oleva järjestelmä. Jalkauttamista hidasti ja vaikeutti järjestelmän osittainen keskeneräisyys ja dokumenttien saatavuus. Dokumenttien saatavuus ongelma johtui osittain Therefore- käyttöjärjestelmän toimintahäiriöstä, joka huomattiin auditointivaiheessa aiheuttaen dokumenttien saatavuudessa pahoja viivästyksiä.

Ylimmän johdon lisäksi myös keskijohto tulee kouluttaa muutosprosessin toteuttamiseen (Tervonen, 67). Lähimmillä esimiehillä on melkoinen vastuu kehityshankkeen eteenpäin viemisessä. Sitoutumista muutokseen voidaan käydä läpi Arikoski & Sallisen (2007, 68–71) mukaisesti sitoutumisen kahdeksalla asteella, jossa ovat kuvattu muutokseen sitoutuminen sabotointivaiheesta yhteistyöhön ja omistautumisvaiheeseen saakka. Mattila (2007, 19) lisää uuden oppimisvaiheeseen esimiehen mukanaolon tärkeyden ja korostaa sitä, että esimiesten tulee jalkautua, aktivoida muutokselle myönteiset henkilöt, ohjata yhteistyöhön, seurata, palkita ja jakaa palautetta. Tämä tukee mainintaa, joka on kehittämissuunnitelmassa liittyen viestintään ja Juholinin (2008, 59, 61–62) teoriaa siitä, että viestinnän tulee tapahtua siellä missä töitä tehdään.

Sydänmaanlakan (2009, 69) kommentti tukee esimiesten työmaalle jalkautumista, sillä vain jaetulla tiedolla on merkitystä organisaatiossa ja että tieto tulee olla kaikkien helposti saatavilla. Kyselytutkimuksen mukaan tietoa haluttiin pääsääntöisesti sähköpostilla (68 %) ja henkilökohtaisesti (21 %) ja viestintää toivottiin eniten lähimmältä esimieheltä (32 %) ja TTT-, laatu- ja ympäristöpäälliköltä (30 %). Sähköposti on nykyisin sisäisen viestinnän käytetyin väline ja esimies tärkein viestijä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112–113). Viitalan (2002, 219) mukaan henkilökohtainen viestintä on tehokkainta kaksisuuntaisuutensa ja huomion vuoksi. Teoria tukee tutkimuksen tuloksia erittäin hyvin, sillä saamani tulokset ovat teorian mukaisia.

Viestinnältä odotetaan muutostilanteessa enemmän kuin tavallisessa toiminnassa. Viestinnän merkitystä painottavat teoriaosuudessa luvussa 4.5.4 muun muassa Kortetjärvi-Nurmi ym., Juuti & Virtanen, Arikoski & Sallinen, Stenvall & Virtanen ja Viitala. Tärkeimmän muutosviestinnän peruspilarin muodostavat esimiesten ja alaisten välinen viestintä, johon luetaan myös kehityskeskustelut (Stenvall & Virtanen 2007, 67–69). Tämä tukee myös tutkimuksista saatua tietoa siitä, että esimies on hyvin tärkeässä asemassa viestiessään henkilöstölle. Tutkimuksessa on jo aiemmin käyty läpi kehityskeskusteluiden merkitys kehitystoiminnassa ja henkilöstön osallistamisessa. Tämän vuoksi kehityskeskusteluiden käyttöönottoa aikaistettiin haastattelututkimuksen tulosten perusteella.

Tarvitaan avointa ja riittävää tiedottamista, kouluttamista ja perehdyttämistä, jotta uudet toimintatavat ja muutos saadaan tuetusti ja nopeutetusti organisaatiossa läpi. Henkilöstölle tulee antaa keksimisen ja uuden oppimisen mahdollisuus esimerkiksi

harjoitteilla. (Mattila 2007, 171–172.) Tämä teoria tukee myös saamiani tuloksia eli jotta järjestelmä jalkautuu organisaatiossa, tarvitaan riittävää tiedottamista, kouluttamista ja perehdyttämistä, jotta henkilöstö voi omaksua uudet toimintamallit. Perehdyttämiseen oltiin auditointiraportin mukaan tyytyväisiä ja myös koulutustilaisuuksien käytännön ryhmätyöharjoitukset koettiin opettaviksi. Tosin ryhmiin käytettävää aikaa tulee tulevaisuudessa mahdollisuuksien mukaan lisätä.

Mielestäni teoreettisen viitekehyksen ja tekemieni tutkimuksien yhteys on hyvä. Tässä tutkimuksessa teoria tarkentui tutkimuksista saatavan aineiston mukaan eli aineistolähtöisesti. Mietinkin, että minkälaiseksi olisi muodostunut kyselytutkimus ja sen analysointi, jos olisin tehnyt esimerkiksi kvantitatiivisen kyselytutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luultavasti olisin päätenyt hyvin samansuuntaiseen teoriaosuuteen, mutta olisin voinut hyödyntää teorian tietoa esimerkiksi kyselytutkimuksen laadinnassa. Teoriaosuuden tietopakettia henkilöstöön liittyvistä asioista tulen jatkossa hyödyntämään työssäni ja uskon sen hyödyntävän koko kehitystyöryhmää työpaikallani ja näin myös koko henkilöstöä.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Yleensä arvioidaan tieteellisen tutkimuksen tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustuloksien luotettavuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään perinteisesti käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein käsitettä vakuuttavuus. Kehittämistoiminnan luotettavuutta voidaan arvioida myös saadun tiedon käyttökelpoisuuden avulla. Kehittämistoiminnan yhteydestä saatava tieto tulee todenmukaisuuden lisäksi olla myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Kvalitatiivinen haastattelututkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti on usein korvattu vakuuttavuuden käsitteellä. Vakuuttavuutta arvioidessa tutkijan tulee tuoda aineistonsa, tutkimusvalinnat ja tulokset tiedeyhteisön näkyville avoimesti. Vakuuttavuutta voidaan pitää yhtenä luotettavuuden kriteerinä, koska sen tulee perustua uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Johdonmukaisuutta arvioitaessa tutkitaan, kuinka tarkasti ja huolel-

lisesti tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi on tehty. Tuossa vaiheessa tuodaan esille myös analyysivaiheen epävarmuus- ja johtopäätöksiä heikentävät tekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

Tynjälän (1991, 387) mukaan kvalitatiivisiin tutkimuksiin ei löydy yhtä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, joten kvalitatiivinen tutkimus tulee arvioida sen omista lähtökohdista käsin ja erilaisilla perusteilla kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse ja hänen valitsemat tutkimusmenetelmät vaikuttavat myös tutkimuksen tuloksiin sekä hänen luotettavuus, uskottavuus, rehellisyys ja tasapaino (Tynjälä 2001, 392.)

Arvioitaessa haastattelututkimuksen laatua ja luotettavuutta, täytyy tuolloin arvioida haastattelun haastattelurunko, lisäkysymykset, teknisen välineistön kunto ja mahdollinen haastattelupäiväkirja. Haastattelumateriaalin laatua parantaa aineiston nopea litterointi ja se, että sama henkilö suorittaa sekä haastattelun että litteroinnin. Laatua voi huonontaa tallenteiden huono kuuluvuus, litterointi menetelmien muuttuminen kesken aineiston käsittelyn tai jos käytetty luokittelu on sattumanvaraista, ei aineistoa voida pitää luotettavana. Litteroinnin laatua voi tarkkailla vertaamalla kahden eri litteroijien samasta kohdasta tekemiä litterointeja keskenään (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185.)

Mielestäni tämän tutkimuksen osalta laadukkuus kriteerit täytyivät, haastattelun tekninen toteutus onnistui hyvin, haastattelupaikka oli rauhallinen ja tekninen välineistö toimi hyvin. Toteutin itse sekä haastattelut että litteroinnit ja sain ne tehtyä pian haastattelujen jälkeen, laadukkaasti ja hyvin. Tutkin haastattelututkimuksella juuri sitä mitä pitikin ja sain vastaukset esittämiini kysymyksiin. Haastattelututkimuksessa sain kahden haastateltavan vastauksen kirjallisesti. Toisen kirjallisesti vastaavan vastaukset olivat huomattavasti lyhyempiä ja suppeampia verrattuna haastatteleamalla saatuihin vastauksiin. Toisen vastaajan kirjalliset vastaukset taas eivät poikenneet litteroiduista haastatteluvastauksista. En myöskään huomannut merkittävää eroa johtajaomistajien ja toimihenkilövastaajien vastauksissa, litteroidusta materiaalista nämä vastaukset eivät erottuneet selvästi toisistaan. Ainoastaan toimihenkilöt kaipasivat sisäistä viestintää enemmän kuin omistajajohtajat. Uudenlaisen näkökulman haastattelututkimukseen olisi tuonut se, että olisin haastatellut myös asentajia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantamaan on keksitty erilaisia menetelmiä kuten triangulaatio, joka tarkoittaa ”kolmiomittausta”, jossa käytetään eri menetelmiä, tutkijoita, aineistoja ja teorioita. Tässä oletetaan eri menetelmillä olevan erilaisia heikkouksia ja vahvuuksia. Tällöin voidaan olettaa, että käyttämällä erilaisia menetelmiä toisessa tutkimuksessa oleva virheellisyys poistuu. Tämä voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa sitä, että samaa asiaa tutkitaan sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella menetelmällä. (Tynjälä 2001, 392.)

Tynjälän (2001, 393) mukaan tutkijan tulee tutustua tutkittavaan aineistoon ja ympäristöön riittävän hyvin, jotta tutkimusaineistoon pääsy on mahdollista. Toisaalta läheinen suhde tutkittavien kanssa voi tuottaa vaikeuksia erottaa oma kokemus tutkittavien kokemuksista. Hän korostaakin tutkijan reflektiivistä otetta työhön ja tätä helpottamaan tutkijan tulisi tarkkailla myös itseään ja omia reaktioitaan ja kenttäpäiväkirjan pitäminen olisi myös kannattavaa. Tärkeää on myös se, että tutkija ja tutkittavat ymmärtävät tutkimuksessa käytettävät käsitteet samalla tavalla ja tämä tulisikin varmistaa käyttämällä erilaisia kysymyksiä varmistamaan asia.

Myöskään sillä, että tunsin puolet kohderyhmästä paremmin kuin toisen puolen, ei ollut vaikutusta haastattelutilanteeseen eikä saamieni vastausten laatuun. Työkoke-
musta vähemmän omaavien nuorempien sähkövoimatekniikan insinöörien antamat vastaukset eivät myöskään erottuneet kokeneempien vastauksista. Litteroin tarkasti kaikki saamani vastaukset, joten voin todeta, että nämä taustalla olevat asiat eivät tuoneet eroavaisuuksia saatuihin vastauksiin tai heikentäneet niiden laatua. Haastattelutilanteen ilmapiiri oli vapautunut ja avoin kaikkien haastateltavien kanssa, joten sillä ei ollut merkitystä vastausten laatuun, että olin tuntenut osan vastaajista pidempään kuin toiset. Sain kaikilta haastateltavilta laadukkaista ja hyviä vastauksia, joten tutkimus oli sen vuoksi luotettava ja onnistunut.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee kuitenkin huomioida sen poikkeavuus kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan jotakin ainutlaatuis-
ta ilmiötä ja tarkoitus ei olekaan tehdä tutkimusta kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin ja tutkimusvaiheiden erottelukin poikkeaa toisistaan. Tärkeään on kuitenkin se, että ulkopuolinen tutkimukseen perehtyvä pystyy hahmottamaan sen, mitä tutkimusvaihei-
ta tutkimus pitää sisällään ja näitä voi myös arvioida (Tynjälä 2001, 394–395.)

Tynjälä (1991, 390) mainitsee käsitteet vastaavuus ja siirrettävyys, tarkoittaen tutkimuksen uusimista toiselle kohderyhmälle jossakin toisaalla. Samalla kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, voidaan arvioida myös tutkimuksen käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. Tiedon käyttöarvo on tärkeä, kun mietitään kehittämisprosessin aikana syntyneiden kehittämistulosten hyödynnettävyyttä. Tutkimuksen tulosten käyttökelpoisuus olisi ollut parempi, jos tuloksia olisi hyödynnetty enemmän toiminnanohjausjärjestelmän jalkautusvaiheessa ja panostettu sellaisiin asioihin, joiden tiedettiin olevan hankalampia jalkauttaa. Siirrettävyys on huono huomioitaessa kehittämisprosessin ja työorganisaation ainutlaatuisuus. Kehittämistoiminnan tulokset ja tuotokset voidaan katsoa olevan kontekstisidonnaisia eli sidoksissa asiayhteyteensä ja tutkijan tehtävänä on tuoda esille tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat, jotta muut voivat arvioida tulosten käyttökelpoisuutta organisaatiossa, jossa tutkimus on tehty. Tutkija ei ole vastuussa tutkimuksen siirrettävyydestä toiseen organisaatioon. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126.)

Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla. Hirsjärven ym. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu jokaiseen tutkimukseen ja sitä voidaan arvioida monin erilaisin keinoin. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli tutkitaanko sitä, mitä oli tarkoitus tutkia ja tämä jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, voiko tutkimuksen yleistää ja mihin kohderyhmään sen voi kohdistaa. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oman tutkimuksen luotettavuutta. Sisäistä validiteettia voi parantaa hyvin muodostetulla käsitteistöllä, oikealla otannalla ja hyvällä teoriaosuudella. (Metsämuuronen 2006, 48.)

Tutkimuksen validiteettia on vaikea tarkastella tutkimuksen tekemisen jälkeen, vaan siihen tuleekin kiinnittää huomiota ennen tutkimuksen varsinaista toteutusta eli huolellisella suunnittelulla ja oikealla tiedonkeruumenetelmällä. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. Validiteettiin vaikuttaa myös perusjoukon valinta, hyvän otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 30.)

Tutkimuksen kvantitatiivisen tutkimusosuuden sisäinen validiteetti on luotettava niiltä osin, miten tutkimus on toteutettu. Kaikki tutkimuksesta saatava tieto on esitetty niin kuin se on kyselylomakkeissa ilmoitettu ja mitään ei ole jätetty tulosten analysointivaiheessa pois. Toisaalta, tutkimuksen luotettavuutta heikentää yleisellä tasolla pieni otoskoko, vaikkakin vastausprosentti oli korkea 92 prosenttia. Testautin kyselylomakkeen kiireisen aikataulun vuoksi vain yhdellä henkilöllä. Kyselylomakkeen testauksessa olisi kannattanut hyödyntää enemmän yrityksen johdon tietämystä asioista, koska olin sulkenut heidät kyselytutkimuksen kohderyhmän ulkopuolelle. Ulkoista validiteettia arvioitaessa voin todeta, että tutkimuksen kohde on yksilöllinen kolmen järjestelmän kokonaisuus, joten tämän saman tutkimuksen yleistettävyyden huono.

Luotettavuuden arviointiin kuuluu myös reliabiliteetti, jolla arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta eli tarkkuutta, joten tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Tutkimusta tehdessä virheitä voi sattua monessa vaiheessa, mutta tutkijan tulee kuitenkin olla tarkka ja kriittinen. Pieni otoskoko voi vaikuttaa siihen, että tutkimustulokset ovat sattumanvaraisia, varsinkin jos poistuma eli kato on suuri. (Heikkilä 2008, 30.) Käyttämällä useampaa havainnoitsijaa voidaan varmistaa tutkimuksen objektiivisuus. Aineistoa voidaan kuitenkin tulkita monilla eri keinoilla, miettiä aineiston merkittävyyttä ja sen riittävyttä ja analyysin kattavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 214–216.) Heikkilän (2008, 31) mukaan objektiivisen tutkimuksen tulokset eivät ole tutkijasta riippuvaisia eli tutkijan vaihtaminen ei vaikuta saatuihin tuloksiin ja tutkijan omat näkemykset eivät saa tulla esille.

Tämän tutkimuksen kohdalla reliabiliteetti eli tutkimustulosten luotettavuus on mielestäni hyvä, tulokset ovat tarkkoja ja niistä voidaan tehdä suuntaa-antavia johtopäätöksiä, vaikkakin otoskoko oli pieni. Käyttämällä eri tutkijaa tulokset olisivat olleet tämän kohderyhmän kohdalla samat, joskin tulosten analysointi ja tulkintavaiheessa olisi voinut tulla eroavaisuuksia asioiden painotuksissa. Myös auditointiraporteista saatava laadullinen tieto tukee kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta.

Arviointitutkimus

Arviointitutkimukseen on liitetty erilaisia näkemyksiä tiedon objektiivisuudesta ja Patton on korostanut arviointitiedon arvosidonnaista luonnetta, sillä arvioinnin tehtävänä on tukea muutosta ja arviointi on sidoksissa asetettuihin päämääriin. Vaarana on, että kehittämistoiminnan tutkimustuloksissa tavoitteena on positiivinen tulos ja tuolloin raporteissa saattaa liiaksi korostua onnistumiset ja saavutukset. Tämän kaltainen raportti johtaa kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. (Toikko & Rantanen 2009, 127–128.)

Tein toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistumisesta arviointia ennen arvioitavaa toimintaa, kehitystoiminnan aikana ja sen päätyttyä. Etukäteisarvioinnin suoritin kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tuloksiin perustuen, kehitystoiminnan aikana tein kvantitatiivisen kyselytutkimuksen ja varsinaisen kehitystoiminnan päätyttyä tein jälkikäteisarvioinnin perustuen auditointiraporteista saatavaan tietoon. Tutkimuksen luotettavuutta paransi toteutunut metodologinen triangulaatio, koska keräsin aineistoa kvalitatiivisella haastattelututkimuksella, kvantitatiivisella kyselytutkimuksella ja arvioin jalkauttamista myös auditointiin liittyvien raporttien avulla.

Tähän kehitysprosessiin kuuluvat kaikki Virtasen (2007, 87–89) mainitsevat tarve, tavoite, panokset, tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Tällä kehitysohjelmalla oli oikea *tarve* ja siihen panostettiin rahallisesti ja henkilöresursseilla paljon. Kehitysohjelmaa vauhditti *tavoite* eli saada kehitettyä kolmen järjestelmän kokonaisuus niin, että kehitysohjelman päätteeksi järjestelmä kokonaisuus voidaan auditoida ja sille saadaan sertifikaatit. *Tuotokset* ovat tässä projektissa toimiva toiminnanohjausjärjestelmä, jonka kaikki osa-alueet on onnistuneesti auditoitu ja niille on myönnetty sertifikaatit. *Tulokset* voidaan selvittää hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden mielipiteistä eli miten he ovat hankkeen kokeneet ja miten siitä on ollut hyötyä. Tässä tutkimuksessa tulokset voidaan arvioida kyselytutkimuksen tuloksista. *Vaikutukset* ovat niitä muutoksia, joita järjestelmä on tuonut mukanaan yrityksen toimintaa.

Kehitysohjelmaa voidaan myös arvioida Virtasen (2007, 88–89) mainitsemilla arviointikriteereillä eli relevanssi, toimineenpanon tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kustannusvaikuttavuus, kokonaisvaikuttavuus, hyödyllisyys ja pysyvyys. Relevanssilla tarkoitetaan hankkeen tavoitteita suhteessa tarpeeseen. Mielestäni yrityksellä oli

todellinen tarve toteuttaa toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö. Kehitystyön tehokkuutta olisi voitu parantaa, jos alun perin järjestelmän dokumentointi olisi tehty sähköiseen muotoon ja konsultit olisivat kehittäneet järjestelmän pidemmälle. Tuntui, että järjestelmä jäi keskeneräiseksi konsulttien töiden jälkeen. Kustannusvaikuttavuus ei ilmene lyhyellä ajalla, vaan sen vaikutukset ovat mielestäni nähtävillä useamman vuoden jälkeen. Kokonaisvaikuttavuutta arvioitaessa, järjestelmän kehitystyössä päästiin haluttuun lopputulokseen, joskin jalkauttamisessa on vielä parannettavaa.

Keskeisin arvioinnin laatuksiteeri on Robsonin (2001, 40) mukaan arviointitiedon hyödynnettävyys. Tämän arviointitutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä käytännön toimintaan, kun jalkauttamista jatketaan. Kehittämissuunnitelmassa olevat ehdotukset tulee toteuttaa, jotta saadaan paras mahdollinen hyöty toiminnanohjausjärjestelmästä käytännössä. Järjestelmää kehitetään jatkuvasti eteenpäin, joten henkilökunta tulee pitää ajan tasalla uusien kehittyvien toimintatapojen suhteen. Arvioni toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista perustuu tekemieni tutkimuksien tuloksiin ja virallisiin auditointiraportteihin, joten näihin pohjautuvaa kehittämissuunnitelmaa pidän luotettavana. Yksikään arviointi ei ole identtinen, koska jokainen arviointi perustuu arvioijan omaan näkemykseen muun muassa asioiden painopisteissä. Tämä on minun arvioni tämän kehitysprojektin sujuvuudesta ja jalkautumisen onnistumisesta.

Haasteensa tähän tiiviiseen yli kahden vuoden kehitystyöhön ja arviointitutkimuksen tekemiseen loi se, että olin niin ”tiukasti sisällä ja kiinni” järjestelmän kehitystyössä. Saamieni tulosten perusteella voidaan todeta, että pystyin arvioimaan järjestelmän jalkauttamista objektiivisesti ja katselemaan toimintaa ”ulkopuolisen” silmin saaden mahdollisimman oikeudenmukaista tietoa jalkauttamiseen liittyvistä asioista ja kehityskohteista. Koen, että kaikki arviointitieto on tässä saatavilla, mitään ei ole piiloteltu, jotta asiat näyttäisivät toiselta kuin ovat.

9.3 Vastaukset tutkimusongelmiin

Punainen lanka tutkimuksessani oli tutkimuksen pääongelma: *Miten toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen onnistui?* Alaongelmia olivat koulutuksen laatuun ja riittävyyteen ja järjestelmien käytännön toimivuuteen liittyvät kysymykset. Nämä ovat viitoittaneet tutkimuksen suuntaa. Aloittaessani tutkimuksen kvalitatiivisella lähtökoh-ta-analyysillä, tavoitteena oli haastattelututkimuksen avulla löytää *tekijöitä, joilla oli*

vaikutusta toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamiseen ja siinä onnistumiseen. Tämän lisäksi selvitin mitkä olivat jalkauttamisen suurimpia haasteita ja millä mittareilla jalkauttamista voisi mitata.

Jalkauttamiseen vaikuttavat tekijät, haasteet ja mittarit

Sain haastattelututkimuksella vastaukset asettamiini tutkimusongelmiin. Tulosten perusteella jalkauttamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat toimintatavat, asenne, tiedonkulku, vastuu ja mittarit. Jalkauttamiseen vaikuttavia tekijöitä haastateltavien mukaan olivat seuraavat: toiminnalle tarpeellinen toiminnanohjausjärjestelmä, selkeät toimintamallit, työturvallisuus ja jalkauttajien positiivinen asenne. Jalkauttamiseen ajateltiin vaikuttavan myös kokenut ja työnsä hyvin hoitava työnjohto sekä asiaan sitoutunut johto. Haluttiin parantaa tiedotusta ja antaa riittävästi koulutusta, pitää yhteisiä koulutustilaisuuksia ja uskottiin laadunhallintajärjestelmän selkeyttävän ja helpottavan esimerkiksi perehdyttämistä. Haastateltavat kokivat, että onnistuneen jalkauttamisen edellytys on tiedottaminen.

Jalkauttamisen suurimmiksi haasteiksi työ- ja työturvallisuusjärjestelmän osalta ajateltiin muodostuvan tiedonkulku, uuden järjestelmän mukainen poikkeamaraportointi, uusien toimintatapojen rutinoituminen ja avainhenkilöiden sitouttaminen. Joidenkin henkilöiden kohdalla haasteena ajateltiin olevan kielteisten asenteiden karsiminen ja vanhoista toimintatavoista luopuminen. Ympäristöjärjestelmän osalta haasteeksi koettiin asennekasvatus, jotta ympäristöasioita pidettäisiin yleensä tärkeinä tai järjestelmää yhtä tärkeänä kuin TTT-järjestelmää. Laadunhallintajärjestelmän jalkauttamiseen katsottiin eniten vaikuttavan asenteet ja se, että järjestelmästä tulisi päivittäinen toimintatapa ilman ohjeiden seuraamista. Uskottiin, että jalkauttamista helpottavat yhtenäiset ”pelisäännöt”, joita osa oli jo kaivannutkin.

Tulosten analysointivaiheessa esiin nousseet mittarit eivät tuntuneet jalkauttamisen mittaamiseen kovin konkreettisilta. Kuitenkin nämä tutkimuksessa ylös kirjatut mittarit ovat pääsääntöisesti juuri niitä mittareita, joilla käytännön työssä järjestelmän toimivuutta arvioidaan. Tällä hetkellä käytössä olevia mittareita ovat muun muassa poikkeamaraportit, sairauspoissaolot, työtyytyväisyystutkimus, tapaturmatilastot, jätemäärät ja toiminnan tehokkuus. Mittareita on käytössä paljon erilaisia, mutta myös tässä tutkimuksessa esiin tulleet ovat käytössä.

Toiminnanohjausjärjestelmän kehityskohteet, koulutuksen ja viestinnän riittävyys

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, *onko toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa kehitettävää*. Tämän lisäksi halusin tietoa siitä, *oliko annettu koulutus ja viestintä ollut riittävää ja kaivattiinko lisäkoulutusta ja tiedotusta jostakin toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä asioista*. Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista löytyi vielä kehitettävää ja tämän vuoksi liitin tutkimukseeni kehittämissuunnitelman, jonka avulla jalkauttamista voi tulevaisuudessa viedä eteenpäin. Voidaan sanoa, että koulutus oli ollut laadukasta ja sitä oli pääosin annettu riittävästi. Toisaalta lisäkoulutusta kaivattiin vastaajien ollessa sitä mieltä, että toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista on vaikeuttanut koulutuksen riittämättömyys. Myös tiedonsaannin katsottiin vaikeuttaneen jalkauttamisen onnistumista ja toisaalta sitä pidettiin riittävänä.

Arvioidessa tiedonsaantia ja koulutuksen riittävyttä voin auditointiraporttien perusteella todeta, että tiedonkulkua tulee lisätä ja henkilöstö tarvitsee lisäkoulutusta, jotta sisäistää toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuudessaan ja osaa toimia järjestelmän mukaisesti. Vastaajat halusivat tietoa sähköpostitse ja etenkin asentajat kaipasivat tietoa henkilökohtaisesti. Kommentoitiin myös sitä, että tieto menisi paremmin perille, jos käyttää useampaa vaihtoehtoista viestintäkanavaa. Myös Kaplan ja Norton (2009, 171) ja Holbechen (2006, 325) painottavat useiden viestintäkanavien käyttöä, seitsemän viestintäkerran sääntöä. Mattilan (2007, 186) mukaan viesti tarvitsee erilaisia viestintämenetelmiä ja toistokertoja peräti 12 tai 17 mennäkseen perille.

Lisäviestinnän ja koulutuksen tarvetta tukee muun muassa kyselytutkimuksen tulos siitä, minkälainen mielikuva heille oli järjestelmästä muodostunut. Vain kolmasosalla vastaajista oli selkeä mielikuva toiminnanohjausjärjestelmän käyttötarkoituksesta ja samansuuntainen vastaus tuli myös kysymykseen, joka koski henkilön kykyä työskennellä järjestelmän mukaisesti. Mielestäni tämän suuntainen vastaus kertoo siitä, että järjestelmä ei ole täysin jalkautunut henkilöstön keskuudessa. Kun järjestelmä on täysin jalkautunut organisaatiossa, on koko henkilöstöllä selkeä mielikuva järjestelmän käyttötarkoituksesta ja he osaavat työskennellä järjestelmän mukaisesti.

Toiminnanohjausjärjestelmän käytännön merkitys

Tervosen (2001, 120–121) väitöskirjassa on esitetty paljon erilaisia yrityksen toimintaan vaikuttavia tuloksia, jotka on saatu laadun kehittämisen avulla. Tulokset ovat vaihdelleet muun muassa toimialasta ja käytetyistä laadun kehittämistä keinoista riippuen. Asiakasrajapinnassa on saavutettu muun muassa asiakastyytyvyyden lisääntymistä, toimitusvarmuuden parantumista, reklamaatioiden vähentymistä ja asiakkaiden parempaa tuntemista. Yrityksen sisäisessä toiminnassa on havaittu muun muassa virheiden ja niiden korjausten vähentymistä, parempaa tuotelaatua ja toiminnan luotettavuutta sekä tehokkuuden ja työtapojen parantumista. Henkilöstötasolla laadun kehitystyö on lisännyt henkilöstön parissa avoimuuden, yhteishengen ja henkilöstötyytyväisyyden lisääntymistä. Yrityksen taloudessa vaikutukset ovat näkyneet kustannusten pienenemisenä, kilpailukyvyn ja markkinaosuuden parantumisena, myyntihinnan ja liikevaihdon nousemisena. Näiden asioiden on todettu vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen positiivisesti.

Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta arvioitaessa, voidaan todeta yrityksen olevan vielä matkalla tilanteeseen, jossa järjestelmästä on saatu kaikki mahdollinen hyöty käytännön toimintaan ja yrityksen kannattavuuteen. Järjestelmä antaa parhaan mahdollisen hyödyn henkilöstön joka päiväseen työhön ja yrityksen kannattavuuteen silloin, kun järjestelmä on saatu osaksi jokaisen henkilön jokapäiväistä toimintaa. On havaittu, että sertifioitu järjestelmä luo paremman kuvan asiakkaille yrityksen toiminnan tehokkuudesta ja toimitusvarmuudesta sekä helpottaa esimerkiksi julkishallinnon tarjousprosessia käytännössä.

9.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimukseni aihealue oli melko laaja, joten jatkotutkimusmahdollisuuksia tuntuisi löytyvän sekä toiminnanohjausjärjestelmästä että henkilöstöön liittyvistä asioista. Olisi mielenkiintoista selvittää toiminnanohjausjärjestelmän vaikuttavuutta yrityksen kannattavuuteen tai selvittää asioita asiakkaiden näkökulmasta, onko yrityksen toiminnassa havaittavissa muutoksia järjestelmien käyttöönoton jälkeen.

Toisaalta olisi mielenkiintoista keskittyä tutkimuksessa johtajuuteen, koska tässä tutkimuksessa rajasin sen pois. Johtaminen on kuitenkin tärkeä osa järjestelmän jalkau-

tumista ja henkilöstön työhyvinvointia. Toisaalta kyselytutkimuksen voisi toistaa lähes samana jossakin toisessa samantyyppisessä yrityksessä ja vertailla näiden tutkimusten tuloksia keskenään.

Mieleen nousee ajatus tutkimuksen keskittämisestä jalkauttamiseen tai jalkautumiseen. Tutkimuksessa voisi selvittää, miten jossakin toisessa yrityksessä on asiat hoidettu ja nouseeko tutkimustuloksista esiin samankaltaisia asioita kuin Celer Oy:ssä. Henkilöstön sitoutumiseen ja motivointiin liittyvät asiat ovat henkilöstön motivoinnin ja yrityksen kannattavuuden kannalta erittäin tärkeitä, joten tutkimuksessa voisi keskittyä siihen, miten miesvaltainen työporukka sitoutetaan järjestelmän mukaiseen työhön ja yleensäkin mitkä ovat organisaatioon sitouttamisen keinot.

Kiinnostuksen kohteita pulppuaa henkilöstöön liittyvästä teoriaosuudesta, koska pidän näitä teoriaosuuden asioita tärkeinä työyhteisössä ja varsinkin yrityksen kehitystyössä ja siihen liittyvässä muutosprosessissa. Olisi erittäin mielenkiintoista keskittyä kokonaan yrityksen sisäiseen viestintään ja samalla tehdä tarkka viestintäsuunnitelma. Myös toiminnanohjausjärjestelmän mittareita, mittareiden seuranta ja toiminnan kehittämistä voisi tutkia ja löytää näistä uusia kehityskohteita.

10 LOPUKSI

Arviointitutkimuksen tavoitteena oli arvioida toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistumista Celer Oy:ssä. Arvioin jalkauttamisen onnistumista tekemilläni tutkimuksilla ja toiminnanohjausjärjestelmään liittyvillä auditointiraporteilla. Opin näytetyöprosessi kulki mukana opintojen alusta asti, kuten myös toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö Celer Oy:ssä. Mielestäni opinnot ja opinnäytetyö tukivat hyvin työtäni ja kehitysprojektiin osallistumista. Toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö oli mittava hanke työpaikallani ja koin, että olin etuoikeutetussa asemassa, koska sain olla tuossa kehitystyössä mukana. Kiitos tästä kuuluu työnantajalleni.

Yli kahden vuoden mukanaolo toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyössä vahvisti käsityksen kehityshankkeiden pitkästä elinkaaresta. Työ toiminnanohjausjärjestelmän parissa on jatkuvaa, eikä järjestelmä tule koskaan täysin valmiiksi ja innostus parempaan prosessin kulkuun on aina oltava. Toteutuakseen kehityshanke tarvitsee ammattitaitoista henkilöstön motivointia, innostamista, koko henkilöstön sitoutumista, organi-

saation työhyvinvointia ja riittävää sisäistä sekä ulkoista viestintää. Paikalleen ei voi jäädä polkemaan, niin kuin sanonta kuuluu.

Syksystä 2009 on kuljettu pitkä harppaus eteenpäin, on luotu toiminnanohjausjärjestelmä, joka on sertifioitu. Päästiin siihen mihin pyrittiin eli luotiin järjestelmä, joka kattaa laadun, työterveys- ja työturvallisuuden ja ympäristön. On tiedotettu ja koulutettu ja tällä tiellä jatketaan. Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista voi entisestään tehostaa ja kehittää, niin että se saavuttaisi vankemman jalansijan jokaisen työssä. Työsarkaa on jäljellä, mutta tutkimuksesta saatavan tiedon avulla pystymme jatkossa entistä paremmin keskittymään oikeisiin asioihin niin jalkauttamista kuin henkilöstöä ajatellen. Saatiin tarpeellista tietoa siitä, miten tulee toimia ja kuinka jalkauttamista voi parantaa ja kehittää. Samalla saatiin tarvittavaa lisätietoa organisaation viestinnästä ja vinkkejä toimintaan huomioiden parempi tiedonkulku ja koulutus.

Uskon ja toivon, että tekemäni arviointitutkimus ei mene hukkaan, vaan kantaa hyvää hedelmää ja on arvoisensa eli saamani tiedon pohjalta kehitetään toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamista positiivisella mielellä eteenpäin. Mielestäni sanonta ”*Multom non muta eli älä yritä ratkaista kaikkea kerralla*” on hyvä ohjesääntö myös jalkauttamisen kehittämisen suhteen. Viedään yksi asia kerrallaan onnistuneesti eteenpäin.

Aivan lopuksi haluan sanoa kiitokset kodin, työpaikan ja koulun taustajoukoille. Ilokseeni voin todeta, että opiskelu oli mahdollista tässä elämänvaiheessa. Nyt on aika jättää jäähyväiset opiskelulle ja keskittyä työn lisäksi kaikkeen muuhun mukavaan, yhteiseen aikaan läheisten kanssa, puutarhanhoitoon ja mukaviin harrastuksiin. Opiskelurupeama oli erittäin antoisa ja opettavainen, sain paljon hyödyllistä ja hyvää tulevaa varten.

LÄHTEET

Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere. Juvanes Print.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Celer Oy, Johtamisjärjestelmä, 2011.

Eräsaari, Risto, Lindqvist, Tuija, Mäntysaari Mikko, Rajavaara Marketta, 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Eskola, Jari & Suonranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Päivi Pylkkänen, 2008. Arviointitutkimuksen teoreettisia ja käytännöllisiä kytkeitä. Teoksessa Tieteestä tekoja. Yliopiston yhteiskunnallisen vuoro vaikutuksen tulkintoja maaseutukontekstissa. Julkaisuja 14. Helsingin Yliopisto, Ruralia-instituutti, s. 99 – 114.

Holbeche, Linda 2006. Understanding change. Theory, Implementation and Success. Great Britain, Cornwall: MPG Books Ltd.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

ISO Central Secretariat & International Trade Centre & Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, 2010. ISO 9001 pk-yrityksille. Kuinka toimia. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO / TC 176.

ISO 9001 standardisarja. www-dokumentti. <http://www.sfs.fi/iso9000/>. Ei päivitystietoja. Luettu 17.2.2012.

- Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vaasa: Hansa-print Oy.
- Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri, 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Karisto Oy.
- Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Marja Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korppoo, Maijaleena 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteen laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 229.
- Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, 2006. Kielitoimiston sanakirja 1, A – K. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markus 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.
- Laamanen, Kai & Tuominen, Kari 2005. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: TS-Tulostus / Digi-paino.
- Laadunhallinta 2012. www-dokumentti. <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.1.2012.
- Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Leclin, Olli. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Leino, Antti 2002. Työterveys-, työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmät. Yhdistetyn järjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto. Työturvallisuuskeskus. Yliopistopaino.
- Lillrank, Paul. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Lillrank, Paul ja Oy Gaudeamus Ab. 1990. Laatumaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moisio, Jussi & Tuominen, Kari 2008. Toimintajärjestelmän kehittäminen. Laatu, terveys, turvallisuus ja ympäristö. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Itsearviointin työkirja. Turku: TS-Tulostus / Digipaino.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2001. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutospöyrässä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne.. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Yhteiskuntatieteen laitos. Väitöstutkimus 226. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- OHSAS 18001:fi. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Standardi. 2007.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pesonen, Hanna-Leena & Hämäläinen, Kirsi & Teittinen, Outi 2005. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Suunnittelu, toteutus ja seuranta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva:WS Bookwell Oy.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Robson, Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- SFS-EN ISO 9001. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Standardi. 2008.
- SFS – Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000-standardeihin. Tekninen komitea TK 105. www-dokumentti.
<http://www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versi oSFSedusivustolle.pdf>. Luotu 31.1.2011. Luettu 13.1.2012.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomen Standardisoimisliitto. 2001. ISO 9001:2000 Laadunhallintajärjestelmät - vaatimukset – siirtymävaihe ja käyttö. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Tervonen, Antero 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja 113.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Turvallisuusjohtaminen 2012. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto.
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/turvallisuus/johtaminen.stm. Ei päivytystietoja. Luettu 3.2.2012.
- Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22,5-6, 387 – 398.
- Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän sertifiointi 2012. www-dokumentti.
<http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Tyoterveys--ja-tyoturvalisuusjarjestelman-sertifiointi/>. Ei päivytystietoja. Luettu 7.2.2012.
- Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät 2012. www.dokumentti.
<http://www.sfs.fi/julkaisut/tyoterveys/2012>. Ei päivytystietoja. Luettu 13.1.2012.
- Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Voutilainen, Pasi & Ritola, Ossi & Moision, Jussi 2001. IMS-Johtamisjärjestelmä – laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita Oy.

Ympäristöjärjestelmä 2012. www-dokumentti.

<http://www.sfs.fi/iso14000/ymparistojarjestelma/>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.1.2012.

Ympäristöjärjestelmän sertifiointi 2012. www-dokumentti.

<http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Ymparistojarjestelman-sertifiointi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 7.2.2012.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.



HAASTATTELUTUTKIMUS

Hei!

Teen kvalitatiivista tutkimusta liittyen opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on ”Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistuminen Celer Oy:ssä”. Kartoitan tällä laadullisella tutkimuksella lähtökohtatilannetta liittyen toiminnanohjausjärjestelmään ja sen jalkauttamiseen.

Tutkimuksen kohteena ovat yrityksen omistajat ja viisi toimihenkilöä. Ohessa haastattelukysymykset, jotta voitte tutustua niihin etukäteen.

t. Susanna



KYSYMYKSET

1. Mitä mielestäsi tarkoittaa toiminnanohjausjärjestelmän onnistunut jalkauttaminen?
2. Mitkä asiat vaikuttavat jalkauttamisen onnistumiseen?
3. Millaisilla asioilla jalkauttamista voisi helpottaa tai nopeuttaa?
4. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa?
 - a) TTT-järjestelmässä
 - b) ympäristöjärjestelmässä
 - c) laadunhallintajärjestelmässä
5. Mitkä asiat tulevat mielestäsi sujumaan jalkauttamisessa hyvin?
6. Millaista muutosvastarintaa järjestelmää kohtaan olet huomannut?
7. Miten uskot muutosvastarinnan vaikuttavan järjestelmästä annettavan tiedon vastaanottoon?
8. Miten voisi mielestäsi parhaiten tiedottaa henkilöstölle tästä uudesta järjestelmästä?
9. Miten jalkauttamisen onnistumista voisi mitata?
 - a) TTT-järjestelmässä
 - b) ympäristöjärjestelmässä
 - c) laadunhallintajärjestelmässä



SAATE

3.12.2010

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyöni Celer Oy:lle. Opinnäytetyöni aiheena on ”Toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisen onnistuminen Celer Oy:ssä.”

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, onko toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä koulutus ja viestintä ollut riittävää ja miten järjestelmän jalkautuminen on organisaatiossa sujunut. Tavoitteena on selvittää myös se, miten järjestelmän jalkauttamista voisi kehittää.

Kohdistan tämän tutkimuksen Celer Oy:n koko henkilöstölle ja jätän tutkimuksesta pois yrityksen johtajaomistajat. Toivoisin jokaisen vastaavan kyselyyni rehellisesti, mahdollisimman oikeanlaista tietoa antaen. Tutkimuksen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkimuksen yhteenvedoista käy ilmi yksittäistä henkilöä.

Kiitos osallistumisestasi!

Susanna Tukiainen

Kysymykset

1. Ikä

- 20 – 29
 30 – 39
 40 – 49
 50 –

2. Koulutuksesi

- ammattikoulu
 opistotasoinen koulutus
 ammattikorkeakoulu
 muu, mikä _____

3. Työtehtäväsi

- asentaja
 projekti-insinööri, projektipäällikkö
 suunnittelija
 toimihenkilö
 ylempi toimihenkilö

4. Saitko mielestäsi omien työtehtäviesi kannalta tietoa ja toimintaohjeita koulutuksessa?

1 = sopivasti, 2= liikaa, 3 = liian vähän

- | | 1 | 2 | 3 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> TTT-järjestelmästä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> ympäristöjärjestelmästä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> laadunhallintajärjestelmästä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Vastasiko koulutus odotuksiasi?

- erittäin hyvin
 hyvin
 huonosti
 erittäin huonosti
 en osaa sanoa

6. Mitä kehittämis ehdotuksia annat koulutukselle?

7. Miten arvioisit saamaasi koulutuksen laatua?

1 = erittäin hyvä, 2 = hyvä, 3 = huono, 4 = erittäin huono, 5
= en osaa sanoa

	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> TTT-järjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ympäristöjärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> laadunhallintajärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kaipaako lisäkoulutusta toiminnanohjausjärjestelmään liittyvissä asioissa?

Kyllä Ei

Jos kaipaat lisäkoulutusta, minkälaista koulutusta tarvitset?

9. Miten arvioisit toiminnanohjausjärjestelmään liittyvän tiedotuksen laatua?

1 = erittäin hyvä, 2 = hyvä, 3 = huono, 4 = erittäin huono, 5
= en osaa sanoa

	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> TTT-järjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ympäristöjärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> laadunhallintajärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Mitä kautta haluaisit jatkossa saada tietoa toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä asioista?

- puhelimitse
 kirjeitse
 sähköpostilla
 henkilökohtaisesti esim. työmaalla
 miten muuten? _____

Kyselytutkimus

11. Keneltä haluaisit lisätietoa toiminnanohjausjärjestelmään liittyvistä asioista, kun sitä tarvitset?

- yrityksen johto (toimitusjohtaja, asennuspäällikkö, suunnittelupäällikkö)
- lähin esimies
- projektipäällikkö
- työsuojelu-, laatu- ja ympäristöpäällikkö
- keneltä muulta? _____

12. Miten kehittäisit toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää tiedottamista?

13. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta toiminnanohjausjärjestelmästä tai jostakin sen osasta?

- On
- Ei ole

Jos sinulla on aikaisempaa kokemusta, niin mistä järjestelmästä?

- työterveys- ja työtyöturvallisuusjärjestelmä
- ympäristöjärjestelmä
- laadunhallintajärjestelmä
- muu, mikä? _____

14. Miten tärkeänä pidät oman työsi kannalta toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta?

- erittäin tärkeänä
- melko tärkeänä
- vähän merkitystä
- ei kiinnosta ollenkaan
- en osaa sanoa

15. Minkä alla olevista järjestelmistä on oman työsi kannalta tärkein?

- työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä (TTT-järjestelmä)
- ympäristöjärjestelmä
- laadunhallintajärjestelmä
- kaikkien järjestelmien kokonaisuus

16. Mikä mielestäsi on vaikeuttanut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa?

- tiedonsaanti
- koulutuksen riittämättömyys
- oma motivaatiotaso
- oma asenne
- yleensä näiden asioiden ymmärtäminen
- muu, mikä? _____

17. Toiminnanohjausjärjestelmä lisää mielestäni

- paperityötä
- selkeyttä projektityöhön
- potentiaalisia projekteja
- yrityksen kilpailukykyä
- motivaatiota työhön
- sekavuutta
- muuta mitä? _____

18. Auttaako toiminnanohjausjärjestelmä luomaan kokonaiskuvan yrityksen eri työtehtävien liittymisestä toisiinsa?

- erittäin hyvin
- hyvin
- en osaa sanoa
- huonosti
- en ymmärrä ollenkaan

LIITE 4 (5).
Kyselytutkimus

19. Toiminnanohjausjärjestelmän vaikuttavuus, rastita sopivin vaihtoehto jokaisesta väittämästä.

Arviot 1-5, 1= täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = täysin eri mieltä, 5 = en osaa sanoa

	1	2	3	4	5
Minulla on selkeä mielikuva toiminnanohjausjärjestelmän käyttötarkoituksesta					
Osaan tehdä projektityötä toiminnanohjausjärjestelmän mukaisesti					
Osaan tehdä poikkeamailmoituksen toiminnanohjausjärjestelmän mukaisesti					
Toiminnanohjausjärjestelmä helpottaa projektityöskentelyä					
Toiminnanohjausjärjestelmä selkeyttää työtehtäviä					
Toiminnanohjausjärjestelmä tuo ongelmia työhön					
Käyttöönotettu työturvallisuusjärjestelmä on tuonut hyviä työtapoja projektityöhön työmaalle					
Käyttöönotettu ympäristöjärjestelmä on tuonut hyviä työtapoja projektityöhön työmaalle					

20. Rastita seuraavista vaihtoehdoista (3) kolme mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa kuvaamaan Celer Oy:n toiminnanohjausjärjestelmää.

- tehostaa työtä
- hankaloittaa työtä
- innostaa projektityöhön
- lisää työvaiheita
- parantaa asiakastyytyväisyyttä
- lisää myyntiä
- mahdollista uusien projektien saatavuuden
- parantaa laatutasoa
- on vain ohjeita kansiossa, joita ei tarvitse oikeasti noudattaa
- on iso askel tehokkaampaan toimintaan yrityksen sisällä
- huonontaa työilmapiiriä

21. Mitä keinoja voisi käyttää toiminnanohjauksen jalkauttamisessa organisaation jokaiselle tasolle?

22. Mainitse muutama toiminnanohjausjärjestelmän tuoma hyöty / etu aikaisempaan verrattuna?

23. Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyteen?

Kysymyksien vastausmäärät ja prosentit

1. Vastaaajan ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia
20-29 v	8	36
30-39 v	7	32
40-49 v	4	18
Vähintään 50 v	3	14
Yhteensä	22	100

2. Vastaaajan koulutustaso

	Lukumäärä	Prosenttia
ammattikoulu	12	55
opistotasoinen koulutus	4	18
ammattikorkeakoulu	6	27
muu	0	0
Yhteensä	22	100

3. Vastaaajan työtehtävä

	Lukumäärä	Prosenttia
Asentaja	14	64
Projektipäällikkö	2	9
Suunnittelija	4	18
Toimihenkilö	1	4,5
Ylempi toimihenkilö	1	4,5
Yhteensä	22	100

4. Tietoa ja toimintaohjeita koulutuksessa

Vastausten lukumäärät

	Sopivasti	Liikaa	Liian vähän	En osaa sanoa	Yhteensä
TTT-järjestelmä	22	0	0	0	22
Ympäristöjärjestelmä	16	3	3	0	22
Laadunhallintajärjestelmä	18	2	2	0	22

Vastaukset prosentteina

	Sopivasti	Liikaa	Liian vähän	En osaa sanoa	Yhteensä
TTT-järjestelmä	100	0	0	0	100
Ympäristöjärjestelmä	73	14	14	0	100
Laadunhallintajärjestelmä	82	9	9	0	100

LIITE 5 (2).
Vastausjakaumat

5. Odotukset

	Lukumäärä	Prosenttia
erittäin hyvin	3	14
hyvin	18	82
huonosti	0	0
erittäin huonosti	0	0
en osaa sanoa	1	5
Yhteensä	22	100

6. kysymys / avoin

7. Koulutuksen laatu

Lukumäärät

	Erittäin hyvä	Hyvä	Huono	Erittäin huono	En osaa sanoa	Yhteensä
TTT-järjestelmä	4	18	0	0	0	22
Ympäristöjärjestelmä	3	19	0	0	0	22
Laadunhallintajärjestelmä	4	18	0	0	0	22

Prosentit

	Erittäin hyvä	Hyvä	Huono	Erittäin huono	En osaa sanoa	Yhteensä
TTT-järjestelmä	18	82	0	0	0	100
Ympäristöjärjestelmä	14	86	0	0	0	100
Laadunhallintajärjestelmä	18	82	0	0	0	100

8. Lisäkoulutus

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	3	14
Ei	19	86
Yhteensä	22	100

9. Tiedotuksen laatu

	Erittäin hyvä	Hyvä	Huono	Erittäin huono	En osaa sanoa	Yhteensä
TTT-järjestelmä	4	16	0	0	2	22
Ympäristöjärjestelmä	2	17	1	0	2	22
Laadunhallintajärjestelmä	3	16	1	0	2	22

	Erittäin hyvä	Hyvä	Huono	Erittäin huono	En osaa sanoa	Yhteensä
TTT-järjestelmä	18	73	0	0	9	100
Ympäristöjärjestelmä	9	77	5	0	9	100
Laadunhallintajärjestelmä	14	72	5	0	9	100

10. Tiedotuskanava

	Lukumäärä	Prosenttia
Jotenkin muuten	0	0
Puhelin	1	4
Kirje	2	7
Henkilökohtaisesti	6	21
Sähköposti	19	68
Yhteensä	28	100

11. Tiedonantaja

	Lukumäärä	Prosenttia
Yrityksen johto	6	16
Lähin esimies	12	32
Projektipäällikkö	7	19
TTT-, laatu- ja ymp.päällikkö	11	30
Joku muu	1	3
Yhteensä	37	100

12. avoin kysymys

13. Aikaisempi kokemus järjestelmästä

	Lukumäärä	Prosenttia
On	9	41
Ei	13	59
Yhteensä	22	100

järjestelmä, josta kokemusta

	Lukumäärä	Prosenttia
TTT-järjestelmä	7	78
Ympäristöjärjestelmä	8	89
Laadunhallintajärjestelmä	7	78
Yhteensä	9	

14. Järjestelmän tärkeys oman työn kannalta

	Lukumäärä	Prosenttia
Hyvin tärkeää	10	45
Tärkeää	9	41
Ei kovin tärkeää	3	14
Ei merkitystä oman työn k.	0	0
En osaa sanoa	0	0
Yhteensä	22	100

15. Merkitys oman työn kannalta

	Lukumäärä	Prosenttia
TTT-järjestelmä	3	13
Ympäristöjärjestelmä	0	0
Laadunhallintajärjestelmä	7	30
En osaa eritellä, kaikki	13	57
Yhteensä	23	100

16. Käyttöönottoa vaikeuttanut

	Lukumäärä	Prosenttia
Tiedonsaanti	11	46
Koulutuksen riittämättömyys	3	13
Oma motivaatiotaso	1	4
Oma asenne	1	4
Yleensä ymmärtäminen	4	17
Mikä muu	4	17
Yhteensä	24	100

17. Toiminnanohjausjärjestelmä lisää

	Lukumäärä	Prosenttia
Paperityötä	11	17
Selkeyttä projektityöhön	15	23
Potentiaalisia projekteja	12	18
Yrityksen kilpailukykyä	16	25
Motivaatiota työhön	10	15
Sekavuutta	1	2
Mitä muuta	0	0
Yhteensä	65	100

18. kokonaiskuvan luominen

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin hyvin	5	23
Hyvin	15	68
Huonosti	0	0
Erittäin huonosti	0	0
En osaa sanoa	2	9
Yhteensä	22	100

LIITE 5 (5).
Vastausjakaumat

19. Toiminnanohjausjärjestelmän vaikuttavuus

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	En osaa sanoa	yhteensä
Selkeä mielikuva	8	12	1	0	1	22
Osaan tehdä projektityötä...	6	13	1	0	2	22
Osaan tehdä poikkeamailm	14	7	0	0	1	22
Helpottaa projektityötä	10	10	1	0	1	21
Selkeyttää työtehtäviä	11	9	2	0	0	21
Tuo ongelmia työhön	1	2	2	13	3	21
TTT-järjest.tuonut hyviä	4	9	1	0	7	21
Ymp.järjestelmä tuonut hyviä tapoja työmaalle	4	7	4	0	6	21

20. Toiminnanohjausjärjestelmää kuvaavat vaihtoehdot

	Lukumäärä	Prosenttia
Tehostaa työtä	10	17
Hankaloittaa työtä	1	2
Innostaa projektityöhön	1	2
Lisää työvaiheita	2	3
Parantaa as.tyytyväisyyttä	15	25
Lisää myyntiä	1	2
Mahdollistaa uudet projektit	12	20
Parantaa laatutasoa	10	17
On vain ohjeita	0	0
On iso askel tehokkaampaan	8	13
Huonontaa työilmapiiriä	0	0
Yhteensä	60	100

LIITE 6 (1).
Ristiintaulukointi

Asentajat - muut * Tietoa ympäristöjärjestelmästä / Ristiintaulukointi

		Tietoa ympäristöjärjestelmästä			Yhteensä
		Sopivasti	Liikaa	En osaa sanoa	
Asentaja	Lukumäärä	8	3	3	14
	% ryhmän sisällä	57,1 %	21,4 %	21,4 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	50,0 %	100 %	100 %	63,6 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	8	0	0	8
	% ryhmän sisällä	100 %	0 %	0 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	50,0 %	0 %	0 %	36,4 %
Yhteensä	Lukumäärä	16	3	3	22
	% ryhmän sisällä	72,7 %	13,6 %	13,6 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100 %	100 %	100 %	100 %

Asentajat - muut * Tietoa laadunhallintajärjestelmästä ristiintaulukointi

		Tietoa laadunhallintajärjestelmästä			Yhteensä
		Sopivasti	Liikaa	Liian vähän	
Asentaja	Lukumäärä	10	2	2	14
	% ryhmän sisällä	71,4 %	14,3 %	14,3 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	55,6 %	100 %	100 %	63,6 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	8	0	0	8
	% ryhmän sisällä	100 %	0 %	0 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	44,4 %	0 %	0 %	36,4 %
Yhteensä	Lukumäärä	18	2	2	22
	% ryhmän sisällä	81,8 %	9,1 %	9,1 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100 %	100 %	100 %	100 %

LIITE 6 (2).
Ristiintaulukointi

Asentajat - muut, vastausmäärät tiedotusväline

	Tiedotusväline					
	Vastaukset		Puuttuvat		Yhteensä	
	Lukumäärä	Prosentit	Lukumäärä	Prosentit	Lukumäärä	Prosentit
Asentajat - muut * Tietoa puhelimitse	1	4,5 %	21	95,5 %	22	100 %
Asentajat - muut * Tietoa kirjeitse	2	9,1 %	20	90,9 %	22	100 %
Asentajat - muut * Tietoa sähköpostitse	19	86,4 %	3	13,6 %	22	100 %
Asentajat - muut * Tietoa henkilökohtaisesti	6	27,3 %	16	72,7 %	22	100 %

Asentajat - muut * Tietoa sähköpostitse ristiintaulukointi

		Tietoa sähköpostitse	Total
		Kyllä	
Asentaja	Lukumäärä	11	11
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	57,9 %	57,9 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	8	8
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	42,1 %	42,1 %
Yhteensä	Lukumäärä	19	19
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100 %	100 %

LIITE 6 (3).
Ristiintaulukointi

Asentajat - muut * Lisätietoa projektipäälliköltä ristiintaulukointi

		Lisätietoa projekti-päälliköltä	
		Kyllä	Total
Asentaja	Lukumäärä	5	5
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	71,4%	71,4 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	2	2
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	28,6 %	28,6 %
Yhteensä	Lukumäärä	7	7
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100 %	100 %

Asentajat - muut * Lisätietoa ttt, laatu ja ymp.päälliköltä ristiintaulukointi

		Lisätietoa ttt, laatu ja ymp.päälliköltä	
		Kyllä	Yhteensä
Asentaja	Lukumäärä	8	8
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	72,7 %	72,7 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	3	3
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	27,3 %	27,3 %
Yhteensä	Lukumäärä	11	11
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	100 %	100 %

LIITE 6 (4).
Ristiintaulukointi

Asentajat - muut * Aikaisempi kokemus ristiintaulukointi

		Aikaisempi kokemus		Yhteensä
		Ei	Kyllä	
Asentaja	Lukumäärä	9	5	14
	% ryhmän sisällä	64,3 %	35,7 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	40,9 %	22,7 %	63,6 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	4	4	8
	% ryhmän sisällä	50,0 %	50,0 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	18,2 %	18,2 %	36,4 %
	Lukumäärä	13	9	22
	% ryhmän sisällä	59,1 %	40,9 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon sisällä	59,1 %	40,9 %	100 %

Asentajat - muut * Tiedonsaanti vaikeuttanut käyttöönottoa Ristiintaulukointi

		Tiedonsaanti vaikeuttanut käyttöönottoa	Yhteensä
		Kyllä	
Asentaja	Lukumäärä	10	10
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	90,9%	90,9 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	1	1
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	9,1%	9,1 %
Yhteensä	Lukumäärä	11	11
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	100 %	100 %

LIITE 6 (5).
Ristiintaulukointi

Asentajat - muut * Järjestelmä lisää paperityötä ristiintaulukointi

		Järjestelmä lisää paperityö- tä	Yhteensä
		Kyllä	
Asentaja	Lukumäärä	6	6
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	54,5 %	54,5 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	5	5
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	45,5 %	45,5 %
Total	Lukumäärä	11	11
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	100 %	100 %

Asentajat - muut * Järjestelmä lisää projekteja ristiintaulukointi

		Järjestelmä lisää projekteja	Yhteensä
		Kyllä	
Asentaja	Lukumäärä	9	9
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon si- sällä	75,0 %	75,0 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	3	3
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon si- sällä	25,0 %	25,0 %
Yhteensä	Lukumäärä	12	12
	% ryhmän sisällä	100 %	100 %
	% vastausvaihtoehdon si- sällä	100 %	100 %

LIITE 6 (6).
Ristiintaulukointi

Asentajat - muut * Minulla on selkeä mielikuva järjestelmästä ristiintaulukointi

		Minulla on selkeä mielikuva järjestelmästä				Yhteensä
		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	
Asentaja	Lukumäärä	3	9	1	1	14
	% ryhmän sisällä	21,4 %	64,3 %	7,1 %	7,1 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	13,6 %	40,9 %	4,5 %	4,5 %	63,6 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	5	3	0	0	8
	% ryhmän sisällä	62,5 %	37,5%	0 %	0 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	22,7 %	13,6 %	0 %	0 %	36,4 %
Yhteensä	Lukumäärä	8	12	1	1	22
	%vastausvaihtoehdon sisällä	36,4 %	54,5 %	4,5 %	4,5 %	100 %

Asentajat - muut * Osaan tehdä poikkeamailmoituksen järjestelmän mukaisesti Ristiintaulukointi

		Osaan tehdä poikkeamailmoituksen järjestelmän mukaisesti			Yhteensä
		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	
Asentaja	Lukumäärä	10	3	1	14
	% ryhmän sisällä	71,4 %	21,4 %	7,1 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	45,5 %	13,6 %	4,5 %	63,6 %
Muu tehtävä	Lukumäärä	4	4	0	8
	% ryhmän sisällä	50,0 %	50,0%	0 %	100 %
	%vastausvaihtoehdon sisällä	18,2 %	18,2%	0 %	36,4 %
Yhteensä	Lukumäärä	14	7	1	22
	% ryhmän sisällä	63,6 %	31,8 %	4,5 %	100 %
		63,6 %	31,8 %	4,5 %	100 %