



Sanna-Kaisa Ilomäki, Magnus Simons & Timo Liukko

Kohti yritysten vuorovaikutteista kehitystoimintaa

VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES 2424

Kohti yritysten vuorovaikutteista kehitystoimintaa

Sanna-Kaisa Ilomäki & Magnus Simons

VTT

Timo Liukko

Ibaco Solutions Oy



ISBN 978-951-38-6987-8 (nid.)

ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 978-951-38-6988-5 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2008

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT

puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT

tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland

phone internat. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 4374

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 1000, 02044 VTT

puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 5888

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 1000, 02044 VTT

tel. växel 020 722 111, fax 020 722 5888

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland

phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 5888

Toimitus Anni Repo

Editat Prima Oy, Helsinki 2008

Ilomäki, Sanna-Kaisa, Simons, Magnus & Liukko, Timo. Kohti yritysten vuorovaikutteista kehitystoimintaa. Espoo 2008. VTT Tiedotteita – Research Notes 2424. 45 s.

Avainsanat organizations, development projects, collaborative development, strategic development, personnel participation, small and medium-sized enterprises

Tiivistelmä

Kehitystoiminnan haasteet ovat tuttuja kaikille organisaatioille. Tässä julkaisussa näihin haasteisiin etsitään vastauksia vuorovaikutteisen kehittämisen avulla. Vuorovaikutteisella kehittämisellä tarkoitamme kokonaisvaltaista kehitystoimintaa ja kehitystehtävien suunnittelua, jossa eri vaiheissa kehitystyötä henkilöstö osallistuu aktiivisesti työskentelyyn. Kehitystoiminnan haasteita ja ratkaisuja esitellään erityisesti pk-yritysten näkökulmasta. Vuorovaikutteisessa kehitystoiminnassa tärkeiksi ohjaaviksi tekijöiksi nimitetään strategialähtöisyys, organisointi ja henkilöstön osallistuminen.

Julkaisun ensimmäisessä osassa tarkastellaan vuorovaikutteisen kehittämisen eri osa-alueita ja esitellään malleja yrityksen kehitystoiminnan jäsentämiseen ja parantamiseen. Pk-yrityksen kehitystoiminnan malli esittelee kehitystoiminnan tärkeimmät alueet ja tahot. Kehitystoiminnan tasojen malli puolestaan esittelee eri tilanteet, joissa yrityksen kehitystoiminta voi tasoltaan olla, ja tuo esiin asiat, joita kehittämällä voidaan kehitystoimintaa viedä paremmalle tasolle. Malli muutosten toteuttamiseksi esittelee eri vaiheet, joiden kautta yrityksessä voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisia organisaatiokehittämisen muutoksia.

Julkaisun toisessa osassa esitetään ryhmäarviointeihin perustuva KehitysPlus-menetelmä, jolla voidaan arvioida yhdessä henkilöstön kanssa yrityksen tilannetta, kehitystoimenpiteitä ja mahdollisuuksia parantaa kehitystoimintaa. Menetelmän mukaisessa arvioinnissa käydään läpi seuraavat seitsemän kehitystoiminnan osa-alueita:

1. visioiden ja tavoitteiden konkreettisuus
2. näkemykset kehittymismahdollisuuksista
3. toiminnan nykytila ja kehityshakuisuus
4. kehityssuunnitelmien sisältö
5. resurssit ja osaaminen toteuttamiseen
6. kehitystoiminnan organisointi ja ohjaus
7. kehitystoiminnan edellytykset ja tukeminen.

Menetelmä on suunniteltu erityisesti pk-yritysten kehitystoimintaan, mutta kaikki muutkin yritykset ja organisaatiot voivat käyttää sitä kehitystoiminnan tukena.

Alkusanat

Kehitystoiminnan tuloksellinen toteuttaminen on useiden yritysten ja organisaatioiden haasteena. Monilla pk-yrityksillä on tässä erityisiä haasteita, jotka johtuvat resurssien rajallisuudesta ja muista pk-yritysten toiminnallisista erityispiirteistä. Tämän julkaisun tarkoituksena on esittää ajatuksia ja menetelmiä kehitystoiminnan tuloksellisuuden parantamiseksi. Tarkastelujen kohteena ovat erityisesti vuorovaikutteisuuden lisääminen kytkemällä henkilöstö mukaan kehitystoimintaan sekä toimintamuutosten valmistelu ja toteuttaminen osana kehitystoimintaa.

Julkaisun ensimmäisessä osassa tarkastellaan vuorovaikutteisen kehittämisen eri osa-alueita. Julkaisun toisessa osassa esitetään ryhmäarviointeihin perustuva KehitysPlus-menetelmä, jolla voidaan arvioida yhdessä henkilöstön kanssa yrityksen tilannetta, kehitystoimenpiteitä ja mahdollisuuksia parantaa kehitystoimintaa.

Julkaisu ja KehitysPlus-menetelmä on suunnattu kaikille kehitystoimintaan osallistuville.

Julkaisussa esitellyt mallit ja KehitysPlus-menetelmä on kehitetty Tykes-ohjelman VuoroMet-projektissa, jonka ovat toteuttaneet yhteistyössä VTT, Ibaco Solutions Oy ja projektin yhteistyöyritykset.

Antoisia vuorovaikutteisia kehityshetkiä!

Helmikuussa 2008

Tekijät

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Alkusanat	4
Osa I: Vuorovaikutteinen kehitystoiminta.....	7
1. Johdanto.....	9
2. Kehitystoiminta yritysten haasteena.....	10
2.1 Pk-yritysten haasteet ja mahdollisuudet kehitystoiminnassa.....	13
2.2 Vuorovaikutteisuus kehitystoiminnassa	14
2.3 Pk-yrityksen kehitystoiminnan malli.....	16
3. Kehitystoiminta käytännössä: muutosten toteuttaminen organisaatiossa.....	19
3.1 Tavoitekuvan laatiminen ja muutostarpeen luonti.....	20
3.2 Kehitystoimien suunnittelu.....	22
3.3 Toteutus	23
3.4 Vakiinnuttaminen ja jatkuva kehitys	23
Osa II: KehitysPlus-menetelmä.....	25
Johdanto menetelmän käyttöön	27
Arvioinnin toteutus	29
Ryhmäarvioinnin esi- ja taustatiedot	31
1. Yrityksen perustiedot.....	31
2. Ryhmäarviointien suunnittelu.....	31
3. Arvioinnin valmistelukysymyksiä pohdittavaksi	33
Aineisto ryhmäarviointeihin	36
1. Visioiden ja tavoitteiden konkreettisuus.....	37
2. Näkemykset kasvu- ja kehittymismahdollisuuksista.....	38
3. Toiminnan nykytila ja kehityshakuisuus	39
4. Kehityssuunnitelmien sisältö.....	40
5. Resurssit ja osaaminen toteuttamiseen	41
6. Kehitystoiminnan organisointi ja ohjaus	42
7. Kehitystoiminnan edellytykset ja tukeminen	43
8. Yhteenveto arvioinnin tuloksista	44

Osa I

Vuorovaikutteinen kehitystoiminta

1. Johdanto

Kehitystoiminnan haasteet ovat tuttuja lähes jokaisessa yrityksessä, ja useissa yrityksissä on huomattu kasvu- ja kehityskyvyn olevan koko yrityksen tasoinen haaste. Kehitystoimintaan on olemassa strategia- ja projektitoiminnan menetelmiä tai työkaluja, joilla voidaan luoda johdon näkemystä liiketoiminnan suunnista tai toteuttaa jo päätettyjä kehitystehtäviä. Liian monissa yrityksissä kehitystoiminnan suunnittelu on johdon tehtävä ja yksittäisten kehitystehtävien toteuttaminen on lähinnä keskijohtoon kuuluvien harvojen avainhenkilöiden työtä. Tavoitteena kehitystoiminnassa tulisikin olla saada koko henkilöstö mukaan sekä suunnitteluun että toteutukseen ja luoda kehityspositiivinen toimintakulttuuri koko yritykseen.

Tässä julkaisussa kehitystoiminnan haasteisiin etsitään vastauksia vuorovaikutteisen kehittämisen avulla. Vuorovaikutteisella kehittämisellä tarkoitamme kokonaisvaltaista kehitystoimintaa ja kehitystehtävien suunnittelua, jossa eri vaiheissa kehitystyötä henkilöstö osallistuu aktiivisesti työskentelyyn. Kehitystoiminnan haasteita ja ratkaisuja esitellään erityisesti pk-yritysten näkökulmasta.

Osassa I esitellään ensin luvussa kaksi tyypillisiä pk-yritysten haasteita kehitystoimintaan liittyen ja myös vuorovaikutteisen kehittämisen periaatteita. Lisäksi luvuissa kaksi ja kolme esitellään seuraavat mallit yrityksen kehitystoiminnan jäsentämiseen ja parantamiseen:

- **Pk-yrityksen kehitystoiminnan malli** esittelee kehitystoiminnan tärkeimmät alueet ja tahot.
- **Kehitystoiminnan tasojen malli** esittelee eri tilanteet, joissa yrityksen kehitystoiminta voi tasoltaan olla, ja tuo esiin asiat, joita kehittämällä voidaan kehitystoimintaa viedä paremmalle tasolle.
- **Malli muutosten toteuttamiseksi** esittelee eri vaiheet, joiden kautta yrityksessä voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisia organisaatiokehittämisen muutoksia.

2. Kehitystoiminta yritysten haasteena

Kasvu edellyttää yritykseltä innovatiivisuutta ja rohkeutta uusiin kehitysaskelisiin sekä kykyä ratkaista eri kehitysvaiheisiin liittyviä toiminnan kehitysongelmia. Yrityksen täytyy kuitenkin koko ajan huolehtia myös toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuuden kehityksestä. Yritysten kyky toiminnan kehittämiseen samoin kuin tuoteinnovaatioihin riippuu keskeisesti organisaatiotekijöistä. Henkilöstön ammattitaidon kehitys ja henkilöstön sitoutuminen ovat avainasemassa yritysten muutoskyvyn kehittymiselle. Yritysten kehitysprosessit, kuten strateginen muutosprosessi, vaativat henkilöstön osallistumista ja panostamista.

Erilaisten yritysten kehittämisen muutosmallien perusteella voidaan esittää kehitystoiminnan kriittisiksi tekijöiksi ja vaiheiksi seuraavia:

- asiakaslähtöisyys liiketoiminnan kehittämisessä
- muutosten yhdistäminen strategiaan tavoitteisiin
- tavoitteiden ja muutoksen tarpeen määrittely ja sen viestintä
- johdon tuki kehitystyön etenemiselle
- osallistetaan organisaatiosta mukaan kehitystyön suunnitteluun ja toteutukseen henkilöitä, joiden toimintaan muutokset vaikuttavat
- kehitystyön projektointi
- tiedon jakaminen koko organisaatiossa
- kehitystyön etenemisen seuranta ja hallinta
- kehitystyötä tukevat organisaation rakenteet ja käytännöt
- kehitystoimintaosaaminen ja muutosten mukainen henkilöstön kehittäminen.

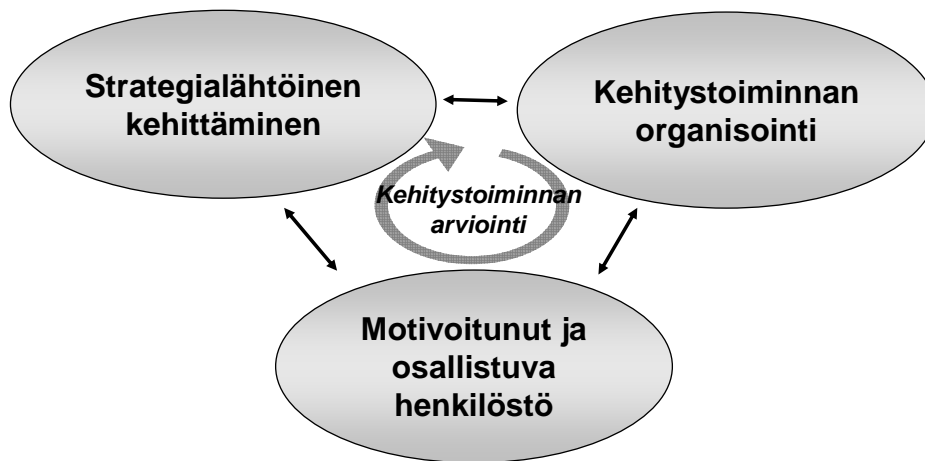
Kehitysprojektien johtamisen haasteita yrityksissä ovat tyypillisesti esimerkiksi seuraavat:

- päällekkäiset tai toisistaan irralliset kehitysprojektit
- heikko käynnistettävien kehitysprojektien toteutettavuuden arviointi
- eri toimintojen (ristiriitaiset) kehitystavoitteet
- määrittämättömät vastuut ja roolit
- johdon tuki kehitysprojektille
- menettelyt kehitysprojektien arviointiin
- projektiin osallistuvien sitoutumisen puute.

Henkilöstön muutoshalukkuuteen ja kehitysintoon voidaan vaikuttaa lisäämällä sen vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin sovitavat ratkaisut ja muutokset ovat lähtöisin henkilöstöltä ja henkilöstö voi laajasti osallistua kehitystyöhön käytännössä. Myös henkilöstön kehittäminen ja koulutus toimintoina kannattaa kytkeä laajempiin kehitysprojekteihin mukaan.

Useimmat yritykset haluavat haasteista huolimatta kuitenkin kehittää määrätietoisesti toimintaansa. Keskeiset kehitystavoitteet voidaan jakaa esimerkiksi sisäiseen tehokkuuteen, uusien ratkaisujen innovointiin, asiakkuuksien kehittämiseen ja talouden näkökulmaan. Voidaan lisäksi ajatella, että kahdesta ensimmäisestä näkökulmasta seuraavat kaksi seuraavaa näkökulmaa. Sisäinen tehokkuus sekä uusiutumisen- ja innovointikyky johtavat taloudelliseen tulokseen ja tyytyväisiin asiakkaisiin. Tarkastelujen kohteena ovat nykyään sisäisen toiminnan lisäksi entistä enemmän myös koko verkostoa koskevat asiat.

Vuorovaikutteisessa kehitystoiminnassa tärkeiksi ohjaaviksi tekijöiksi voidaan nimetä *strategialähtöisyys, organisointi ja henkilöstön osallistuminen*. Nämä kehitystoiminnan kulmakivet esitetään kuvassa 1.



Kuva 1. Kehitystoiminnan kulmakivet.

Yritysten kehitystoiminnan tulisi olla strategiaohjautunutta. Strategia toimii pohjana valituille kehitystoimille tai kehitysprojekteille. Liiketoiminnan pitkäjänteinen suunnittelu ja prosessimainen strategiatyöskentely tukevat kehitystoimintaa. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöskentelyyn ja yleisten strategisten tavoitteiden kytkeminen toiminto- ja tiimikohtaisiin tavoitteisiin taas edistävät henkilöstön sitoutumista kehitystyöhönkin. Laajan osallistumisen kautta saadaan strategiatyössä hyödynnettyä monipuolisempia näkökulmia ja mahdollisesti organisaation hiljaista tietoa.

Kehitysprojektien seuranta ja arviointi voidaan kytkeä strategiaprosessiin. Koska strategiaprosessin yhteydessä usein arvioidaan toiminnan tuloksia, on luontevaa kytkeä myös kehitysprojektien ja -toimien arviointi siihen. Esimerkiksi kehitystoiminnan vaikutuksia tai henkilöstön osallistumista kehitystyöhön voidaan mitata ja arvioida muiden liiketoiminnan mittareiden ohessa.

Organisaatioiden kehittämisessä henkilöstön osallistumista painotetaan nykyään vahvasti. Kokonaisvaltaiset muutokset vaativatkin henkilöstön sitoutumisen kehitystehtäviin ja ratkaisuihin. Henkilöstön laajalla osallistumisella kehitystyöhön ja -projekteihin on huomattu aidosti olevan positiivisia vaikutuksia muutosten toteutumiseen. Vaikka yrityksessä strategiatyöskentely olisikin pääosin johdon työkenttää, kehitystoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa osallistaa henkilöstöryhmiä, joiden työhön mahdolliset kehitystyön tuloksena syntyvät muutokset vaikuttaisivat. Edelläkävijäyrityksissä myös strategiseen keskusteluun osallistuu henkilöstöä kaikilta organisaatiotasoilta.

Kehitystyön toteuttamisessa tulisi käyttää sekä yksilö- että tiimikohtaisia kehittämistehtäviä tai vastuita. Toteuttamisen tukena on hyvä olla tiimirakenteita, ryhmätyömaisia työskentelytapoja ja henkilöstön monitaitoisuutta. Myös johdon näyttämä tuki kehitystoiminnalle on tärkeää. Kehitystoiminnan onnistumista organisaatiossa voidaan tukea myös esimerkiksi toimivalla aloitejärjestelmällä sekä palkitsemisella ja koulutuksella. Kehitystoimintaan osallistuminen ja etenkin vastuunottaminen vaativat myös osaamista. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaminen on merkittävä tekijä kehitystoiminnan tukemisessa.

Henkilöstön laaja osallistuminen ja kehitystoiminnan strateginen ohjaus eivät kuitenkaan vielä takaa kehitystyön onnistumista, vaan tarvitaan myös malleja kehitystoiminnan organisointiin ja työkaluja kehitystehtävien toteuttamiseen käytännössä. Vuorovaiikutteisen kehitystoiminnan tukemiseksi yrityksessä tulisi olla käytössä keinoja ja menettelyjä hallita useita projekteja samanaikaisesti. Toimivat menettelyt auttavat kehitystoiminnan systematisoinnissa ja parantavat tehokkuutta. Kehitystyön suunnittelussa usein vaiheistetaan työtä, esimerkiksi projektisuunnittelun menettelyin. Projektityön toteutusosaamista löytyy nykyään melkein kaikista yrityksistä. Kehitysprojektien haasteet yleensä liittyvätkin projektin elinkaaren alkuun ja loppuun. Alussa on tärkeää varmistaa projektin onnistuminen huolellisella suunnittelulla. Projektien lopussa taas usein haasteeksi muodostuvat tulosten hyödyntäminen ja ratkaisujen vienti käytäntöön.

Kehitystoiminnan organisoinnissa haasteellinen tehtävä on löytää sopivat ja osaavat henkilöt vastuullisiin tehtäviin. Jos yrityksessä on tapana osallistaa laajasti henkilöstöä kehitystyöhön, on helpompi jakaa kehitysvastuita ja estää vain tiettyjen henkilöiden ylikuormittuminen. Laaja osallistaminen luonnollisesti vaatii kuitenkin hyvää johtamiskykyä niin projekti- kuin koko kehitystoiminnan ohjaamisen tasolla. Kehitystoiminnan organisointiin liittyen toimiva tiedonkulku ja siihen kanavien luominen on myös merkittävä tekijä. Organisaatiossa tulisi myös olla tilaisuuksia ja foorumeita kehitysideoiden tuottamiseen sekä kanavia niiden eteenpäin viemiseksi.

2.1 Pk-yritysten haasteet ja mahdollisuudet kehitystoiminnassa

Kaikissa yrityksissä tarvitaan nykyään ammattimaista henkilöstöjohtamista ja yhteistoiminnallisia työtapoja, mikä saattaa hyvinkin poiketa perinteisistä toimintamalleista pk-yrityksissä. Tärkeätä on luoda yritykseen sisäinen joustava ja osallistava toimintamalli organisaation kehitystyölle. Joustavissa ja kevyissä organisaatioissa, joita pk-yritykset tyypillisesti ovat, operatiivinen toiminta sitoo usein lähes kaikki käytössä olevat resurssit. Tämä korostaa tarvetta nivoa kehitystyö yrityksen strategiaan tavoitteisiin sekä löytää keinoja muutosten hallintaan ja kehitystoiminnan koordinointiin. Avainkysymyksiä ovat muun muassa, miten yritykset voivat samaan aikaan tehostaa suorituskykyään ja hyödyntää parhaiten nykyisiä voimavaroja, mutta myös luoda uusia innovatiivisia tapoja toimia. Kyse on uusien voimavarojen luonnista ja kyvykkyydestä toteuttaa muutoksia, mikä voi pk-yritykselle olla hyvinkin haasteellista.

Pk-yritysten kehitystoiminnalle on lisäksi tyypillistä, että meneillään on paljon pieniä ja suuria kehityskohteita ja -alueita, joita viedään eteenpäin operatiivisten töiden lomassa yrityksen johdon tai omistajayrittäjän johdolla. Kehityshalusta huolimatta huomattavassa osassa kehityshankkeita ei saavuteta asetettuja tavoitteita tai aikataulut venyvät. Keskeiseksi syiksi poikkeamiin mainitaan muun muassa resurssit, motivointi ja sitoutuminen, muutosvastarinta ja muutokseen liittyvät asiat.

Pk-yritysten merkittävimmät kehitystoiminnan haasteet voidaan esittää tiivistetysti yhdistettynä kehitystoiminnan kulmakiviin: kehitystoiminnan strategialähtöisyyteen, organisointiin ja henkilöstön osallistumiseen.

Strategialähtöiseen kehitystoimintaan liittyviä tyypillisiä pk-yrityksen haasteita ovat seuraavat:

- huono taloudellinen riskinotto kyky
- keskittyminen lyhyen tähtäimen suunnitteluun ja tuloshakuisuuteen
- ei vakiintuneita strategiatyöskentelyn tapoja
- strategisten tavoitteiden tuntemus vähäistä henkilöstön keskuudessa.

Kehitystoiminnan johtamiseen ja organisointiin liittyviä tyypillisiä pk-yrityksen haasteita ovat seuraavat:

- ei erillisiä kehitysresursseja
- aika- ja henkilöresurssien puute
- avainhenkilöiden kuormittuminen
- tehtävänkuvat ja työnjaot epäselviä
- projektijohtamisosaamisen puute.

Henkilöstön motivointiin ja osallistumiseen liittyviä tyypillisiä pk-yrityksen haasteita ovat seuraavat:

- visionäärisen johtamisen puute
- oikeiden henkilöiden saaminen mukaan
- muutosagenttien puute
- formaalien tiedotuskäytäntöjen puute
- systemaattisten henkilöstönkehittämiskäytäntöjen puute.

Näiden haasteiden lisäksi pk-yrityksillä on kuitenkin myös selkeitä organisatorisia vahvuuksia, joiden pohjalta systemaattista ja vuorovaikutteista kehitystoimintaa voidaan rakentaa. Pk-yritykset ovat toiminnaltaan yleensä joustavia ja organisaatioina epämuodollisia, mikä luo hyvät puitteet kehitystehtävien vastuuttamiselle ja ideoiden jakamiselle. Pk-organisaatiot ovat myös tyypillisesti matalia, jolloin suorat yhteydet johdon ja henkilöstön välillä luovat edellytyksiä esimerkiksi strategisista tavoitteista keskustelemiselle. Matalissa organisaatioissa myös päätöksentekoketjut ovat lyhyitä, mikä puolestaan edistää kehitystoimien käytäntöön vientiä. Henkilöstön laajaa osallistumista ja kehitystoiminnan vastuiden jakamista tukee pk-yrityksille tyypillinen henkilöstön monitaitoisuus, joka kehittyä resurssien ollessa vähäisiä ja henkilöstön kiertäessä useissa työtehtävissä.

2.2 Vuorovaikutteisuus kehitystoiminnassa

Tavoitteena vuorovaikutteisessa kehitystoiminnassa on koko organisaation aloitteellisuus ja osallistuminen kehitykseen. Siihen tarvitaan toimintatapoja ja keskusteleva kehityskulttuuri, jossa kehitystyötä toteutetaan yhteistyössä johdon, keskijohdon ja muun henkilöstön kesken. Vuorovaikutteisuus on yhteiskehittämistä ja yhteinen oppimisprosessi, jossa luodaan uusia ratkaisuja vuorovaikutuksen periaattein. Yhteistyöhön perustuvan vuorovaikutteisen kehittämisen keskeisenä ajatuksena on, että eri tasojen ja toimintojen edustajat jäsentävät yhdessä kehitystilanteita ja määrittelevät kehitysongelmia ja niiden ratkaisuja.

Operatiivisen tason toimijat ovat keskeisessä osassa organisaation muutosprosesseissa ja erityisesti toteutuksessa. Perinteisesti operatiivisen tason edustus on nähty muutosprosesseissa osallistumisen näkökulmasta. Laajalla osallistamisella on positiivinen yhteys muutosten onnistumiseen esimerkiksi henkilöstön asenteiden kautta. Pelkkä osallistuminen ei kuitenkaan riitä takaamaan sellaisten toimivien ratkaisujen luontia, joissa eri toimijoiden näkemykset on hyödynnetty. Ilman toimivia menetelmiä käytännön kehitystyössä on vaikeata luoda hedelmällistä vuorovaikusta ja dialogia eri osapuolten välille.

Organisaatiossa vuorovaikutteisuutta ilmentävä henkilöstön välinen dialogi eli keskustelu on parhaimmillaan tehokas keino luoda uutta tietoa, testata uusia haastavia ideoita ja

ajatuksia ja levittää tietoa organisaatiossa. Keskustelu organisaatiossa voidaan luokitella neljäksi tasoksi¹. Ensimmäisellä tasolla on *jaettu monologi*. Tämä tarkoittaa, että kuulijat käyttäytyvät kohteliaasti ja noudattavat organisaation sosiaalisia normeja välttääkseen ristiriitoja. Seuraavalla tasolla on *hallittu keskustelu*. Tällä tasolla osallistujat esittävät mielipiteensä ja kilpailevat siitä, kenen näkemyksellä on enemmän valtaa. Kolmannen tason *reflektioiva dialogi* tarkoittaa, että osallistujat pohdiskelevat omia näkemyksiään ja ovat valmiita argumentoimaan ja kertomaan, millaisiin oletuksiin näkemykset perustuvat. Dialogin korkein taso eli *luova dialogi* saavutetaan, kun organisaatiossa useat heräävät ajatukseen, että kehittämisessä kokonaisuus on osia tärkeämpi. Tällöin he ovat valmiita luopumaan perinteisistä ajattelumalleistaan ja etsimään uusia, kokonaisuuden kannalta tärkeitä mahdollisuuksia.

Jaettu monologi on riittävä keskustelun taso, jos tavoitteena on informoida laajalti ihmisiä asioista. Kehitystoiminnassa tämäkin on tärkeä keino. Usein voidaan välttää muutoksiin liittyviä ristiriitoja kertomalla avoimesti, mitä tulee tapahtumaan. Tällä tavalla välttään muun muassa väärinkäsityksiin ja huhuihin perustuvalta muutosvastarinnalta.

Kehitystoiminta on suurelta osin luovaa ongelmanratkaisua monella abstraktiotasolla. Luova toiminta voi tapahtua ja tapahtuukin suurelta osin yksittäisten henkilöiden toimesta, mutta ihmisten välinen dialogi on nopea tapa tarkastella ongelmia tai mahdollisia ratkaisuja useasta näkökulmasta yhdellä kertaa. Dialogissa esitetään näkemyksiä, joista toisilla voi olla hyötyä uuden ratkaisun keksimisessä tai arvioidaan toisten esittämiä ehdotuksia omasta näkökulmasta. Tämä voi olla tapa testata uusien ajatusten elinkelpoisuutta ennen kuin niitä kokeillaan tai toteutetaan käytännössä. Koska dialogi on vuorovaikutteinen kommunikointitapa, voidaan heti varmistaa toiselta osapuolelta, mitä hän tarkoittaa esittäessään itsellemme vieraita näkemyksiä. Tällainen vuorovaikutus ohjaa parhaimmillaan toista osapuolta jäsentämään omia hiljaisia ajatuksiaan selkeiksi ja julkaistaviksi argumenteiksi ja näkemyksiksi.

Luovassa dialogissa osallistujat muodostavat yhdessä ratkaisuja laajoihin tai monimutkaisiin ongelmiin. Tämä tarkoittaa, että heille syntyy yhteinen näkemys siitä, mitä kehitystoiminnassa pitää tehdä, ja he voivat tältä pohjalta toisistaan riippumatta viedä oman alueensa asiat eteenpäin kohti yhteisiä tavoitteita. Luova keskustelu onkin hyvin voimakas väline organisaatioissa, joissa kehitystoimintaa tulisi ohjata enemmän yhteistoiminnallisuuden suuntaan.

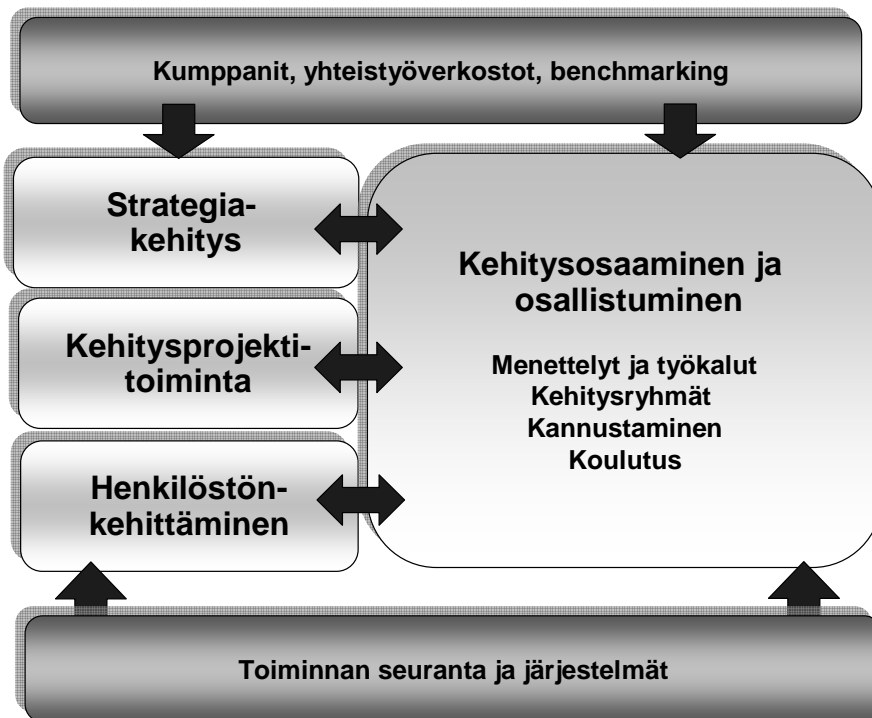
Perinteisesti ajatellaan, että johdon tehtävänä on asettaa tavoitteet, keskijohto suunnittelee, mitä tehdä, ja työntekijät toteuttavat asiat käytännössä. Näin yksinkertainen asia ei kuitenkaan ole kehitysorientoituneissa yrityksissä. Johdon tiedot yrityksen käytännön prosesseista ovat usein rajalliset, ja siksi sen yksin asettamat tavoitteet ja toimintamallit voivat

¹ Isaacs, W. 1999. Dialogue and Art of Thinking Together. New York: Currency.

perustua puutteelliseen tietoon. Rakentaakseen elinvoimaisia ratkaisuja johdon olisi hyvä kytkeä myös muuta henkilöstöä yrityksen strategisten linjausten tekoon. Avoin luova dialogi on tehokas keino sekä luoda uusia ratkaisuja että varmistaa, että niitä otetaan käyttöön ja kehitetään tehokkaiksi toimintamalleiksi ja menetelmiksi käytännössä.

2.3 Pk-yrityksen kehitystoiminnan malli

Edellä on kuvattu pk-yrityksille tyypillisiä haasteita kehitystoiminnassa ja kerrottu vuorovaikutteisen kehittämisen piirteistä. Kehitystoiminnan vuorovaikutteisuus näkyy julkaisussa kuvattujen periaatteiden noudattamisen kautta kehittämiskulttuurissa. Miten sitten toteuttaa kehitystyötä sellaisen mallin mukaisesti, jossa toteutuisivat kehitystoiminnan tärkeimmät periaatteet: strategialähtöisyys, onnistunut organisointi ja henkilöstön laaja osallistuminen? Pk-yrityksen kehitystoiminnan malli kuvaa tätä.



Kuva 2. Pk-yrityksen kehitystoiminnan malli.

Kehitystoiminnan malli on kuvassa 2. Malli kuvaa yrityksen muutos- ja kehitystoiminnassa noudattamaa toimintamallia ja sen tärkeimpiä alueita. Tässä käytännön tason mallissa on lähdetty termeistä, jotka ovat tuttuja pk-yrityksissä. Mallissa kehitystoimintaa toteutetaan kolmessa muodossa: *strategiakehittämisenä*, *erilaisissa kehitysprojekteissa* ja *henkilöstön kehittämisen* kautta. Nämä kaikki ovat pk-yrityksissäkin yleensä tunnistettuja toiminta-alueita, joten kehitystoiminta on helppo mieltää niiden mukaisesti. *Henkilöstön kehitysoasaaminen ja osallistuminen* on järjestelmässä kuvattu tärkeäksi

kehitystoiminnan mahdollistajaksi. Kehitystoiminnan perustaksi ja edellytykseksi on kuvattu *toiminnan seuranta* ja sen järjestelmät. *Yhteistyöverkostot ja kumppaneilta oppiminen* ovat myös merkittävässä asemassa.

Kehitystoiminnan mallissa kuvataan kaikki tärkeimmät toiminnot ja tahot, jotka tulee huomioida vuorovaikutteisen kehittämistoiminnan toteuttamisessa. Kehitystoimintaa toteutetaan strategiakehittämisenä, henkilöstön kehittämisenä ja muissa kehitysprojekteissa, jotka liittyvät esimerkiksi tuotekehitykseen, laadun kehittämiseen ja tuotannon kehittämiseen. Kaikkien näiden toteutusalueiden mahdollistaja on kehitysosaaminen ja henkilöstön laaja osallistuminen. Osaaminen ja osallistava toimintatapa näkyvät käytännössä organisaation käyttämissä menettelyissä ja työkaluissa, kuten kehitysryhmissä. Tärkeää on myös kannustaminen ideointiin ja kehityspositiivisuuteen sekä panostukset henkilöstön koulutukseen kehittämisosaamisen parantamiseksi. Osaaminen ja osallistuminen tukevat strategiakehitystä, henkilöstön kehittämistä ja kehitysprojektien toteuttamista, kuten kuvassa 2 esitetään.

Kehitystoimintaa ei tänä päivänä missään yrityksessä voi ajatella pelkästään sisäisen organisaatiokehittämisen kannalta. Yrityksessä tuleekin huomioida, että kehitystoiminta ulottuu myös toimintaympäristöön ja etenkin yhteistyöverkostoihin. Kumppanit ovat merkittävä yhteistyötaho kaikilla kehitystoiminnan alueilla. Strategiakehityksessä asiakkaat ovat tärkeitä, ja kehitysprojekteissa taas on usein mukana yhteistyökumppaneita tai ulkopuolisia konsultteja. Henkilöstön kehittämisessä esimerkiksi koulutusta tai muita alan palveluja tarjoavat tahot ovat mukana yrityksen kehittämisessä.

Mallissa nostetaan esiin myös yrityksen toiminnan seuranta ja sen järjestelmät, jotka muodostavat tärkeän pohjan kehitystoiminnalle. Ilman kattavaa seurantatietoa ei ole mahdollista systemaattisesti ohjata kehitystoimintaa ja päättää kehityspanostusten kohdistamisesta eri alueille. Seurannan kautta voidaan myös arvioida koko kehitystoiminnan toimivuutta ja vaikutuksia organisaatiossa.

Voiko yrityksen kehitystoimintaa parantaa?

Edellä kuvattu kehitystoiminnan malli auttaa pk-yrityksiä tunnistamaan kehitystoimintaan liittyvät tärkeimmät alueet ja kehitystoiminnan toteuttamisen tekijät ja keinot. Kuten edellä todettiin, kehitystoimintaan liittyy kuitenkin aina haasteita. Kehitystoimintaa onkin syytä pyrkiä aktiivisesti parantamaan. Taulukossa 1 esitellään kehitystoiminnan eri tasoja. Tasot kuvaavat erilaisia tilanteita, joissa yrityksen kehitystoiminta voi olla. Tasokuvausten avulla yrityksessä voidaan tunnistaa, millä tasolla kehitystoiminta on ja millaisia asioita tulisi parantaa, jotta kehitystoiminnassa voitaisiin edetä paremmalle tasolle.

Taulukko 1. Yrityksen kehitystoiminnan tasoja.

Taso Kehitystoiminnan osa-alue	1 Hajanainen kehitystoiminta	2 Kehitysohjautuva kehitystoiminta	3 Strategiaohjautuva kehitystoiminta	4 Toimiva kehitystoiminnan malli
Kehitystoiminnan osa-alue	Strategia ei ohjaa kehitystoimenpiteitä	Strategia ei ohjaa kehitystoimenpiteitä Yrityksessä ei varsinaista strategiatyöskentelyä	Yrityksellä on kirjoitettu strategia, joka ohjaa toiminnan vuosisuunnittelua	Yrityksellä on visio toiminnasta tulevaisuudessa sekä kirjoitettu strategia, joka ohjaa toiminnan vuosisuunnittelua
Kehitystoiminnan kokonaisvaltaisuus ja tuloksellisuus	Kehitystoiminta harvoin tuloksellista	Kehitysohjautuva ja -toimet suunnitellaan tapauskohtaisesti Kehitystoiminnassa satunnaisia tuloksia	Vuosisuunnittelun yhteydessä suunnitellaan kehitystoimenpiteitä Tuloksia monilla yritystoiminnan osa-alueilla	Yrityksellä on pidemmän tähtäimen kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteet on johdettu strategiasta Kehitysohjautuva ja -toimet on kytkeyty strategiaan Henkilöstö tietää, mitä strategiset tavoitteet tarkoittavat oman ja tiimin toiminnan kannalta Kehitystoiminnassa kokonaisvaltaisia tuloksia Kehitysohjautuvassa käytössä sovitut prosessit ja menetelmät Kehitysohjautuvassa ja toimenpiteet valmistellaan ryhmätyönä ja perustellaan hyvin henkilöstölle Yrityksessä on käytössä jatkuvan parantamisen käytäntöjä Kehitystoiminnan ohjaamiseen löytyy osajia
Kehitystoiminnan toimintatavat ja organisointi	Kehitystoimintaa ei toteuteta suunniteltuina tehtävinä tai projekteina vaan reaktiivisina yksittäisinä toimina	Kehitysohjautuvassa ei ole hyödynnetty yhteisiä työkaluja Kehitysohjautuvassa ei juuri valmistella kehitysohjautuvaa osaamista löytää osaamista	Kehitysohjautuvassa on olemassa jotain työkaluja Kehitysohjautuvassa valmistelu on tiettyjen avainhenkilöiden vastuulla Vain johdon henkilöillä on osaamista kehitysohjautuvassa	Kehitysohjautuvassa käytössä sovitut prosessit ja menetelmät Kehitysohjautuvassa ja toimenpiteet valmistellaan ryhmätyönä ja perustellaan hyvin henkilöstölle Yrityksessä on käytössä jatkuvan parantamisen käytäntöjä Kehitystoiminnan ohjaamiseen löytyy osajia
Kehitystoiminnan vuorovaikutteisuus, kehittämiskulttuuri	Henkilöstö ei juuri osallistu päivittäisen työnkuvansa ulkopuolella kehitystehtäviin Yrityksen tavoitteista ja kehittämisestä tiedotetaan niukasti Muutoksista tiedotetaan vain niitä koskeville henkilöille	Yrityksessä tietyt avainhenkilöt osallistuvat tarvittaessa kehitysohjautuviin Vain merkittävistä muutoksista tiedotetaan koko henkilöstölle	Strategiatyöskentelyyn osallistuu johto Tavoitteista tiedotetaan henkilöstölle Kehitysohjautuvassa osallistuvat avainhenkilöt Yrityksessä on aloitetoimintaa	Eri henkilöstöryhmien edustajilla on aktiiviset roolit ja vastuuta sekä jatkuvassa kehitysohjautuvassa että kehitysohjautuvassa Kehitysohjautuvassa tiedotetaan aktiivisesti Kehitysohjautuvassa kerätään laajalti organisaatiosta ja niitä hyödynnetään Johdon ja esimiesten asenne ideoihin ja kehitysohjautuvassa on innostunut ja kannustava

3. Kehitystoiminta käytännössä: muutosten toteuttaminen organisaatiossa

Kehitystoiminnan onnistumisen kannalta tärkeää on miettiä, miten luodaan hedelmällisen ja tuloksellisen kehityksen perustana olevat toimintamallit ja vuorovaikutussuhteet. Avainasia tämän tavoitteen saavuttamiseksi on käsitellä koko yrityksen kehitystoimintaa yhtenäisenä järjestelmänä, kuten edellä on esitetty. Kehitystoimintaa varten kuitenkin voidaan määrittää yrityskohtainen kevyt ja joustava toteutuksen toimintamalli.

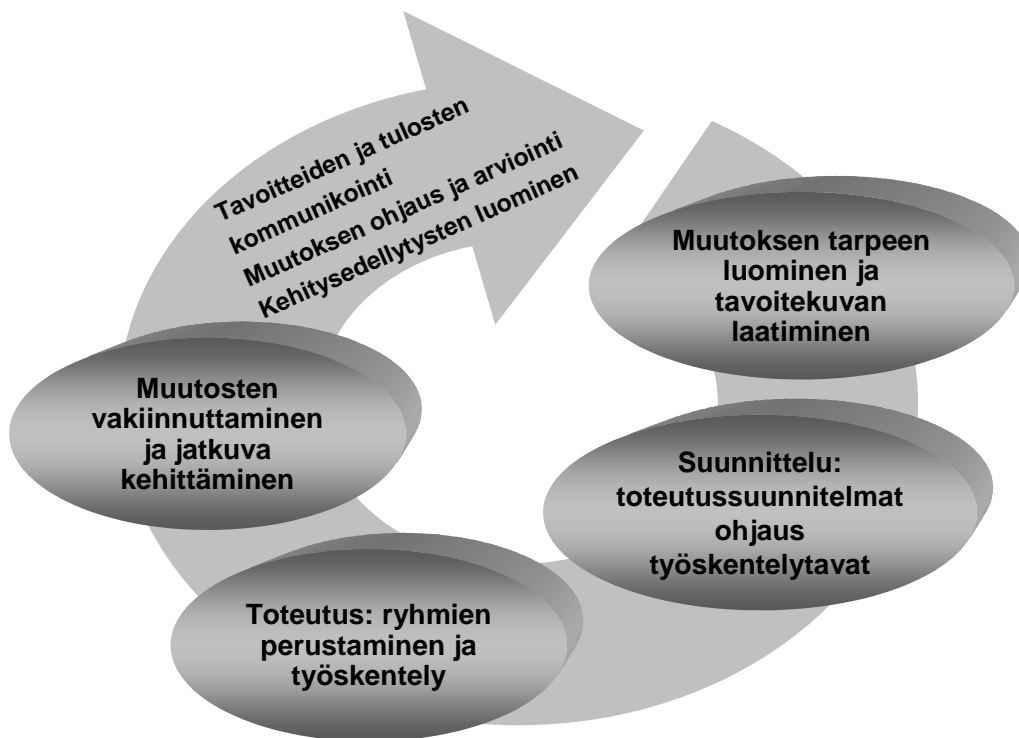
Kehitysprojektien tasolla monissa yrityksissä on osaamista, ja on olemassa myös paljon hyviä malleja ja menetelmiä projektitoimintaan ja sen johtamiseen. Yrityksissä tarvitaan kuitenkin myös laajempaa mallia viedä läpi toiminnan muutoksia vuorovaikutteisen ja strategialähtöisen kehittämisen tavoilla. Tässä siis muutoksilla ei niinkään tarkoiteta helposti projektoitavissa olevia kehitystehtäviä, kuten yksittäistä suppeaa tuotekehitysprojektia tai laatukäsikirjan uudistamista. Laajempaa muutososaamista tarvitaan silloin, kun kyseessä on pidempiaikainen organisaation kehittämisen ohjelma, jonka tavoitteet koskettavat laajaa osaa organisaatiosta. Usein tällaiset organisatoriset muutokset liittyvät yrityksen pidemmän tähtäimen strategiseen liiketoiminnalliseen muutokseen, joka vaatii monenlaisten kehitystehtävien toteuttamista.

Kuvassa 3 esitetään yleinen malli yrityksen muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Malli etenee tavoitekuvan laatimisesta muutostarpeen luomiseen. Sen jälkeen suunnitellaan toteutuksen osa-alueet ja työskentelytavat, organisoidaan ryhmät sekä käynnistetään ja seurataan kehitystyön etenemistä. Viimeisenä vaiheena on muutoksen vakiinnuttaminen ja siihen liittyvä jatkuvan parantamisen toimintatapa. Kaikkiin vaiheisiin liittyvinä tärkeinä asioina ovat tavoitteiden kommunikointi, muutoksenohjaus ja arviointi sekä tarvittavien kehitysedellytysten luominen.

Yritysten kehitystoiminnassa edetään tyypillisesti suoraan tavoitekuvan laatimisesta ja tiedottamisesta työryhmien perustamiseen ja toteutusvaiheeseen. Tällöin oikaistaan yli niiden vaiheiden, joilla luodaan varsinainen muutostarve ja suunnitellaan tarkemmin yhdessä henkilöstön kanssa tarkemmat työskentelytavat ja toteutusmallit. Kun ei ole riittävästi valmisteltu muutosta ja sen toteutustapaa, säästetään hieman kehitystoiminnan valmistelussa, mutta saatetaan vastaavasti menettää enemmän, kun organisaatio ei ole aidosti valmis ja sitoutunut toteuttamaan kehitystoimia.

Seuraavassa kuvataan tarkemmin mallin eri vaiheiden sisältöä ja hyviä käytäntöjä vuorovaikutteisen kehittämisen näkökulmasta. Sen lisäksi keskeisille vaiheille esitetään sopivia menetelmiä, joilla voidaan erityisesti ottaa huomioon vuorovaikutteisuus henkilöstön kanssa tavoitteiden asettamiseksi ja toteutuksen tulokselliseksi valmistelemiseksi.

Vaiheiden kuvauksessa keskitytään erityisesti muutostarpeen luontiin, tavoitekuvan rakentamiseen ja kehitystoimien suunnitteluun.



Kuva 3. Malli muutosten valmistelemiseksi ja toteuttamiseksi.

3.1 Tavoitekuvan laatiminen ja muutostarpeen luonti

Kehitystyössä tavoitekuvan laatiminen ja muutostarpeen luonti liittyvät kiinteästi toisiinsa. Vuorovaikutteisella ja yhteistoiminnallisella tavoitekuvan laatimisella luodaan samalla myös muutostarvetta organisaatiossa. Kehitystoiminnan tavoitekuva voi liittyä yleisesti yrityksen pidemmän tähtäimen strategisiin linjauksiin ja visioon tai vain tietyn kehitysalueen tarkempiin tavoitteisiin. Molemmista tapauksista uskottava, kiinnostava ja yhteisesti rakennettu tavoitekuva kuitenkin muodostaa ehdottoman tärkeän perustan kehitystoimille. Tavoitekuva määrittää yleistä liiketoiminnallista tilaa ja siihen liittyviä tarkempia tavoitteita, joihin muutoksilla yrityksessä pyritään. Tavoitekuvan tulee olla konkreettinen ja puhutteleva. Konkreettisuus näkyy esimerkiksi siinä, että tavoitteet muodostetaan kuunnellen erilaisia muutostarpeita ja näkemyksiä organisaatiosta ja kohdistetaan koskemaan eri organisaatiotoimintoja, ryhmiä sekä tiimejä.

Kehitystoiminnan tavoitteet pitää asettaa haastaviksi, kiinnostaviksi, mutta luonnollisesti myös sellaisiksi, että ne on mahdollista saavuttaa. Eri kehitysalueisiin liittyvien tavoitteiden lisäksi on hyvä, jos yrityksen pidemmän tähtäimen liiketoimintavisiota käytetään

myös kehitystoiminnan ohjaamisessa. Vision tulisi olla selkeästi muotoiltu helposti viestittävään muotoon. Tavoitekuva on kuitenkin hyvä myös konkretisoida tietyn aikavälin tavoitteiksi. Tavoitteiden merkityksen viestinnässä johdolla on tärkeä rooli näytämällä omalla esimerkillään sitoutumisensa kehitystyöhön. Sitoutumisen tulisi näkyä myös käytännön tekoina, ei vain puheina.

Tavoitekuvaa ja muutostarvetta luodessa tärkeää on ottaa huomioon

- tunnetaanko yrityksessä puutteet ja kehityskohteet
- tunnetaanko yrityksessä kasvumahdollisuudet
- osataanko arvioida oma taso verrattuna kilpailijoihin
- onko yhteinen näkemys nykytilanteesta
- että kehitystarpeet perustuvat tosiasioihin (analyysit, selvitykset yms.)
- että kehityskohteita on haettu yhdessä henkilöstön kanssa
- että nykytilanteeseen jäämisen hinta on korkea
- uskottavat toteuttamismahdollisuudet
- mahdolliset benchmarking-esimerkit
- mitä tapahtuu, jos ei tehdä mitään.

Menetelmiä ja työkaluja tavoitekuvan laatimiseen ja muutostarpeen luontiin:

- osallistavat strategiamenettelyt, kuten Kasvukompassi-menetelmä²
- kehityspotentiaalinen analyysit (esim. tuotteet ja tuotevalikoima, toimintamallit, IT, tuotantoratkaisut yms.)
- KehitysPlus-menetelmä (osassa II)
- henkilöstökyselyt
- haastattelut (yrityksessä, kumppaneilla, asiakkaila)

² Liukko, T., Airola, M., Ilomäki, S.-K., Mikkola, M., Simons, M. & Pohto, P. 2006. Kasvukompassi. 50+ -yritysten menestyksellisen kasvun ja kehittämisen mallit. VTT Tiedotteita – Research Notes 2353. Espoo: VTT. 63 s. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2353.pdf>.

3.2 Kehitystoimien suunnittelu

Kehitystoimien suunnitteluvaiheessa tärkeää on käytännön toteutussuunnitelmien laatiminen, työskentelytapojen ja menetelmien valinta sekä muutoksen ohjaustavoista sopiminen, kuten kuvassa 3 on esitetty.

Muutoksen ohjaamisessa haastavinta on, miten saada laajasti henkilöstöä innostumaan kehitystyöhön panostamisesta. Tässä tärkeä rooli voi olla organisaation ns. muutosagenteilla eli henkilöillä, jotka työssään vievät aktiivisesti kehitystavoitteita ja -tehtäviä eteenpäin. Siirryttäessä tavoitteiden muotoilusta ja muutostarpeen luonnista kohti konkreettisempaa suunnittelua on myös viestittävä organisaatiossa kehitystoimien etenemisestä. Muutoksen ohjaukseen on luontevaa perustaa sopiva tiimi tai ryhmä, jolla on vahvat keskusteluyhteydet koko organisaatioon.

Vuorovaikutteisessa kehittämisessä pyritään siihen, että toteutussuunnitelmat ovat selkeitä, uskottavia ja kattavat kaikki merkitykselliset kohdat. Suunnitelmissa kannattaa huomioida ainakin seuraavat kohdat:

- tarvittavat resurssit ja osaaminen
- tavoitteiden tarkentaminen
- kehitystehtävät ja niiden ositus osatehtäviksi
- toimenpiteet ja aikataulut
- toteutustiimien ja osallistujien roolien määrittäminen
- kustannuksen ja hyötyjen arviointi
- riskien ja ongelmakohtien kartoitus
- seurannan suunnittelu
- kehitystyöskentelyn vaatimat koulutustarpeet.

Suunnitteluun kuuluu myös työskentelytapojen ja menetelmien valinta. Tässä kootaan sopivat tiimit tai kehitysryhmät toteuttamaan kehitystyötä ja sovitaan kehitysryhmiin osallistuvien työnjaosta tai rooleista. Kehitystyöhön aktiivisesti osallistuvien osalta on hyvä myös miettiä jo tässä suunnitteluvaiheessa, löytyykö kehitystoimintaan tarvittavaa osaamista, tarvitaanko siihen liittyen jotakin koulutusta ja onko osallistujien mahdollista irrottautua päivittäistehtävistään kehitystyöhön. Kehitystyöskentelyn etenemiseen liittyen tulee sopia menettelyjä kehitystyön varsinaiseen käynnistämiseen eri kehitystehtävien osalta ja seurannasta kehitystyön eri vaiheissa.

Menetelmiä ja työkaluja kehityssuunnitelmien laatimiseen:

- projektisuunnittelun menetelmät
- ”osallistuva” suunnittelu ja työryhmätyöskentely
- KehitysPlus-menetelmä (osa II)
- haastattelut ja työryhmätyöskentely

3.3 Toteutus

Kehitystoiminnan tehtäviä toteutetaan usein käyttäen projektisuunnittelun menetelmiä, jotka ottavat huomioon tavoitteet, tehtävät, aikataulut yms., mutta eivät yleensä kokonaisvaltaisen muutoksenhallinnan näkökulmaa. Projektityöskentelyyn ja sen ohjaamiseen on olemassa monia hyviä malleja ja menetelmiä, ja yrityksistä löytyykin nykyään yleisesti hyvää osaamista tähän. Tämän vuoksi tässä ei syvällisesti paneuduta kehitysprojektityöskentelyyn.

Vuorovaikutteisessa kehitystoiminnassa työskentely perustuu vahvasti ryhmätyöskentelyyn. Toteutusvaiheessa siirretään painopiste suunnitteluvaiheessa perustettujen kehitysryhmien työskentelyyn. Kehitysryhmätyöskentely on menetelmä, jota voidaan käyttää, kun halutaan varmistaa yrityksen eri ryhmittymien välistä vuorovaikutusta ja hyötyä luovasta dialogista. Kehitysryhmään osallistuu tarpeen mukaan noin kolmesta seitsemään henkilöä, joilla on erilaisia, mutta ongelman tai ratkaisun kannalta tärkeitä näkemyksiä käsiteltävästä teemasta. Ryhmään voi esimerkiksi kuulua henkilöitä yritysjohdosta, keskijohdosta ja henkilökunnasta. Kehitysryhmä tarvitsee riittävästi aikaa ja resursseja nostaakseen keskustelun tasoa luovan dialogin tasolle. Usein tarvitaan myöskin tukea ulkopuoliselta henkilöltä, joka osaa herättää keskustelua oikealla tavalla ja oikeista asioista. Kehitystyön edetessä on myös tärkeää, että kehitystehtävistä vastaavat ryhmät ylläpitävät toimivaa yhteyttä koko organisaatioon tiedottamalla etenemisestä säännöllisesti ja testaamalla ajatuksiaan sekä mahdollisia kehitettyjä ratkaisumalleja laajemman keskustelun avulla.

Menetelmiä ja kehitystehtävien toteutukseen:

- projektityöskentelyn menetelmät
- kehitysryhmätyöskentely

3.4 Vakiinnuttaminen ja jatkuva kehitys

Kehitysprojektien tuloksena syntyvien ratkaisumallien ja uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen osaksi päivittäistä toimintaa yrityksessä on merkittävä vaihe. Tulosten siirtämistä käytäntöön voi tukea jo pitkin kehitystyöskentelyn etenemistä keskustelemalla suunnitelluista ratkaisuista ja huomioimalla henkilöstön näkemyksiä niistä. Vakiinnuttaminen on kuitenkin hyvä nostaa myös erilliseksi vaiheeksi muutoksissa, sillä siihen liittyy tärkeitä tehtäviä, joiden toteutumisesta pitäisi huolehtia.

Vaikka kehitystyöskentelyn edetessä olisikin vuorovaikutteisesti käyty organisaatiossa läpi muutoksia, vakiinnuttamisvaiheessa on hyvä vielä viestiä laajalti uusista toimintamalleista ja muista liiketoiminnallisista tai organisatorisista ratkaisuista. Uudet toivotut mallit eivät siirry pidemmällä tähtäimellä käytäntöön, ellei niihin ole yrityksessä koko henkilöstön vahvaa sitoutumista. Pk-yrityksessä uusien mallien vakiinnuttamisessa on myös syytä huomioida, että pienessä ja matalassa organisaatiossa muutoksilla on yleensä vaikutuksensa lähes kaikkiin toimintoihin. Tällöin ne on syytä käydä läpi laajasti henkilöstön kanssa.

Organisatoristen muutosten vakiinnuttamiseen on hyvä sisällyttää myös koulutuksen, seurannan ja mahdollisten seurantajärjestelmien päivityksen näkökulmat. Käyttöön otettavat, kehitystyön tuloksena syntyneet uudet toimintamallit saattavat synnyttää yrityksessä uusia eri tason osaamistarpeita, jolloin täytyy päättää, voidaanko panostaa olemassa olevan henkilöstön koulutukseen ja tarvitaanko sen lisäksi mahdollisesti rekrytointia. Kehitystulosten vakiintumista toiminnaksi on hyvä seurata pidemmällä aikajänteellä ja kiinnittää seuranta jo olemassa oleviin toiminnan mittareihin tai kehittää uusia, jos tilanne sitä vaatii. Kehitystavoitteiden toteutumista pidemmällä aikavälillä kannattaa seurata vähintään vuosittain esimerkiksi strategia- tai vuosisuunnittelun yhteydessä.

Osa II

KehitysPlus-menetelmä

Organisaation kehitystoiminnan arviointi

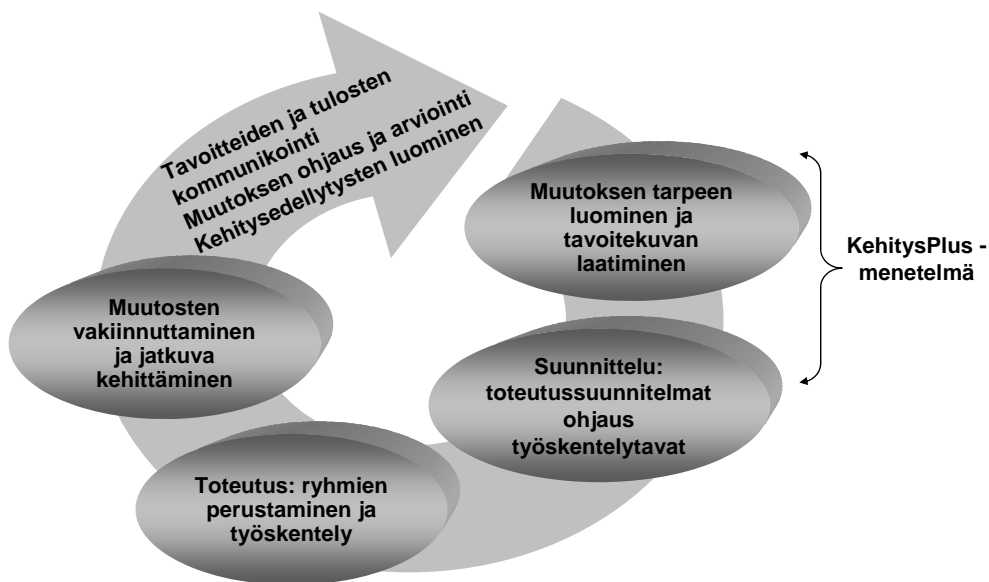
Työkirja ryhmäarviointeihin

Johdanto menetelmän käyttöön

KehitysPlus on yksinkertainen ja tehokas menetelmä henkilöstön näkemysten kartoittamiseksi ja henkilöstön saamiseksi mukaan yritysten ja muiden organisaatioiden kehittämiseen.

Menetelmän avulla kartoitetaan yhdessä henkilöstön kanssa pienryhmissä näkemyksiä nykytilasta, tavoitetilasta, kehitysmahdollisuuksista, kehitystoiminnan organisoinnista ja sisällöstä sekä tarvittavista resursseista ja osaamisesta. Eri pienryhmien näkemyksistä kootaan yhteenvetona henkilöstön kokonaisnäkemys.

Menetelmän avulla saadaan yleiskuva organisaation kehitystoimintaan liittyvistä kehitystarpeista sekä mahdollisista kehitystoiminnan esteistä. Kehitystarpeiden ja lähtökoh- tien pohjalta määritellään yhteistyössä henkilöstön kanssa jatkotoimenpiteet kehitystyön parantamiseksi. KehitysPlus-menetelmä kytkeytyy vahvasti kehityssyklin alkuvaihei- siin, kuten kuvassa 4 esitetään.



Kuva 4. KehitysPlus-menetelmä välineenä kehityssyklissä.

Menetelmän hyötyjä yrityksille ja muille organisaatioille ovat seuraavat:

- nopea ja yksinkertainen toteuttaa
- tuottaa kattavan yleiskuvan organisaation kehittämisen halusta, mahdollisuuksista ja valmiuksista
- kytkee henkilöstön mukaan
- saadaan avainhenkilöltä ja organisaatiolta konkreettisia näkemyksiä ja ideoita
- tuottaa selkeät tulokset henkilöstölle ja johdolle
- toimii lähtökohtana jatkotoimenpiteille.

Menetelmä on suunniteltu erityisesti pk-yritysten kehitystoimintaan, mutta kaikki muutkin yritykset ja organisaatiot voivat käyttää sitä kehitystoiminnan tukena.

Menetelmän soveltamisessa kannattaa käyttää lähestymistavan tuntevaa asiantuntijaa, joka suunnittelee prosessin yhdessä yrityksen kanssa, ohjaa työkokouksia ja laatii yhteenvetoraportin. Menetelmän mukainen arviointiprosessi on kuitenkin mahdollista toteuttaa myös ilman ulkopuolista asiantuntijaa, yrityksen sisältä tulevan henkilön ohjaamana.

Tähän osaan on koottu menetelmän käyttöön liittyvä keskeinen aineisto työkirjanomaisiin ohjeisiin ja lomakkeisiin. Niiden avulla menetelmän käyttöönotto ja arviointiprosessin toteutus voivat tapahtua helposti.

Lisäksi menetelmään ja sen periaatteita esittelevään aineistoon sekä kehitystoiminnan pikatestiin voi tutustua [www-osoitteessa http://www.vtt.fi/proj/kehityspanus/](http://www.vtt.fi/proj/kehityspanus/). Sieltä saa myös tietoa menetelmän tuntevista asiantuntijoista.

Arvioinnin toteutus

KehitysPlus-arviointiprosessin päävaiheet ja niiden toteutus ovat seuraavat:

Vaihe 1. Arvioinnin suunnittelu

Arvioinnin suunnitteluvaiheessa pidettävässä kokouksessa johdon ja henkilöstön edustajat tarkentavat yhdessä vastuuhenkilöt, tavoitteet, tarkastelujen kohteet, avainkysymykset, esittelymateriaalin, osallistuvat henkilöstöryhmät sekä raportoinnin ja seurannan.

Suunnittelukokoukseen on hyvä varata vähintään yksi tunti.

Vaihe 2. Ryhmäarviointitilaisuudet

Ryhmien arviointitilaisuuksissa käydään aluksi läpi yrityskohtaisesti valittavat, jäljempänä työkirja-aineistossa esitettävät arvioinnin valmistelukysymykset. Sen jälkeen käsitellään ohjatulla kysymys- ja arviointirungolla seuraavat kehitystoiminnan arvioinnin alueet:

1. visioiden ja tavoitteiden konkreettisuus
2. näkemykset kehittymismahdollisuuksista
3. toiminnan nykytila ja kehityshakuisuus
4. kehityssuunnitelmien sisältö
5. resurssit ja osaaminen toteuttamiseen
6. kehitystoiminnan organisointi ja ohjaus
7. kehitystoiminnan edellytykset ja tukeminen.

Pienryhmätapaamisissa esitetään eri kehitystoiminnan alueilta lyhyesti aluetta kuvaavia väittämiä. Sen jälkeen jokainen ryhmän jäsen arvioi, miten väittämät kuvaavat yritystä ja missä ovat tärkeimmät kehityskohteet. Nämä arviot puretaan ryhmäkeskustelussa kokonaisarvioksi yrityksen tilanteesta ja kehitystarpeista kunkin arvioitavan tekijän suhteen. Tulokset siirretään kustakin arvioitavasta tekijästä yhteenvetolomakkeeseen, jotta saadaan yleiskuva henkilöstön näkemyksistä ja tarpeista kehittää toimintaa. Jos ryhmiä on useita, yhteenvetotaulukkaan voidaan koota kaikkien ryhmien tulokset yhteen.

Ryhmäarviointien ohjaajan tai vastuuhenkilön tehtävät ovat

- suunnittelukokouksen koolle kutsuminen ja kokouksen ohjaaminen (esitietojen käsittely ja valmistelukysymysten valinta)
- ryhmäarviointitilaisuuksien etenemisen ohjaus työkirjan tehtävien mukaisesti
- yhteenvedon tekeminen
- yhteenvedon ja sen pohjalta sovittavien jatkokehitystoimien esittely henkilöstölle.

Suosittelava ryhmien koko on noin 4–7 henkilöä. On useimmiten eduksi, että eri henkilöstöryhmien tai osastojen edustajia ”sekoitetaan” eri ryhmiin, jolloin jokaiseen ryhmään saadaan paljon erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Ryhmätapaamisiin on varattava aikaa vähintään 1,5–2 tuntia ryhmää kohti.

Vaihe 3. Yhteenveto ja raportointi

Liitteenä olevien työpohjien avulla tulokset on mahdollista dokumentoida keskeisiltä osin jo työkokousten aikana. Lisäksi suositeltavaa on koota tulokset raportiksi, jossa esitellään ryhmäarviointien yhteenveto ja sen pohjalta sovittavat jatkotoimenpiteet, sekä viestiä tulokset koko henkilöstölle ja johdolle. Tulosten perusteella organisoidaan esiin tulleet kehitysajatukset konkreettisiksi jatkotoimenpiteiksi, joille on määritetty tavoitteet, resurssit, vastuuhenkilöt, osallistuva organisaatio, toteutustapa, aikataulu ja seuranta. Hyvistä käytännöistä organisoida kehitystoimintaa kerrotaan tämän julkaisun ensimmäisessä osassa.

Vaihe 4. Seuranta

Arvioinnin tuottamia jatkotoimenpiteitä toteutetaan ja seurataan yrityksessä henkilöstön ja johdon yhdessä sopimalla tavalla.

Ryhmäarvioinnin esi- ja taustatiedot

Seuraavat ryhmäarviointien suunnittelu- ja taustatiedot kootaan suunnittelukokouksessa ennen varsinaisia ryhmäarviointeja.

1. Yrityksen perustiedot

Yrityksen nimi: _____

Yhteyshenkilö _____

ja yhteystiedot: _____

Toimiala: _____

Henkilöstön määrä: _____

2. Ryhmäarviointien suunnittelu

Suunnittelukokouksen ajankohta: _____

Suunnittelukokouksen osallistujat: _____

Ryhmäarviointien tavoite: _____

Kohteena koko yritys/tulosyksikkö/osasto: _____

Projektivastaava / ryhmäarviointien ohjaaja: _____

Ulkopuolinen asiantuntija (tarvittaessa): _____

Ryhmäarviointien ryhmäjako ja aikataulu

Ryhmä 1, osallistujat:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Arviointitapaamisen ajankohta: _____

Ryhmä 2, osallistujat:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Arviointitapaamisen ajankohta: _____

Ryhmä 3, osallistujat:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Arviointitapaamisen ajankohta: _____

Yhteenvedon esittely ja jatkotoimenpiteistä sopiminen henkilöstön kanssa
(tilaisuudet ja aikataulu):

Muuta huomioon otettavaa:

3. Arvioinnin valmistelukysymyksiä pohdittavaksi

Seuraavasta kysymyslistasta valitaan yrityskohtaisesti tyypillisesti yhteensä noin 3–5 kysymystä, joilla aloitetaan ryhmäkohtaiset arviointitilaisuudet. Kysymyksillä on tarkoitus valmistautua ja orientoitua ryhmäarviointien aiheisiin ennen varsinaisia arviointikohtia. Kysymykset annetaan ryhmän pohdittavaksi ja keskusteltavaksi ja niistä voidaan koostaa ryhmäkohtainen yhteenveto.

Tavoitteet ja odotukset:

Mitkä ovat mielestäsi tavoitteet ja odotukset ryhmäkeskusteluille ja arvioinneille?

Tausta ja nykytila:

Miten kiteyttäisit yrityksen strategian ja tavoitteet? Ovatko ne ajan tasalla ja riittävän selkeät?

Miten laadulliset ja määrälliset kehitystavoitteet on saavutettu viimeisen kolmen vuoden aikana?

Minkälaiset kehitysprojektit tai toimenpiteet ovat onnistuneet hyvin viimeisen kolmen vuoden aikana, ja minkälaisissa asioissa on ollut selkeitä haasteita?

Miten tiiviisti henkilöstö osallistuu yrityksen kehittämiseen? Hyviä esimerkkejä? Kehityskohteita?

Miten henkilöstöä tuetaan ja kannustetaan kehittämään? Hyviä esimerkkejä? Kehityskohteita?

Muuta, mitä?

Tulevaisuus:

Millainen on visio yrityksen toiminnasta 3–5 vuoden päästä?

Miten asiakkaat ja markkinat ovat muuttumassa?

Mitkä ovat yrityksen vahvuudet, joilla pärjätään tulevaisuudessa?

Yrityksen pullonkaulat ja heikkoudet?

Yrityksen keskeiset kehityskohteet, lyhyellä ja pidemmällä 3–5 vuoden tähtäimellä?

Osallistujien omat odotukset toiminnan kehittämiseksi?

Neuvot ja evästyksset johdolle, miten parantaa tuloksellista kehitystoimintaa?

Muuta, mitä?

Aineisto ryhmäarvioiteihin

Seuraavan seitsemän arviointikohdan avulla muodostetaan ryhmän yhteinen näkemys kehitystoimintaan liittyvistä eri osa-alueista. Jokaisessa arviointikohdassa 1–7 edetään siten, että jokainen osallistuja pohtii ensin itsenäisesti tehtävänannon mukaisesti väittämiä, arvioi niitä (+/-) ja sen jälkeen ryhmässä keskustellaan arvioista. Seuraavaksi muodostetaan keskustelemalla yhteinen näkemys yritystä parhaiten kuvaavasta kokonaisarviosta (1–4) kussakin kohdassa. Ryhmän yhteinen kokonais-arvio ja kommentit kustakin kohdasta kirjataan lopussa olevaan yhteenvetotaulukoon.

Arvioinnin osa-alueet ovat

1. visioiden ja tavoitteiden konkreettisuus
2. näkemykset kehittymismahdollisuuksista
3. toiminnan nykytila ja kehityshakuisuus
4. kehityssuunnitelmien sisältö
5. resurssit ja osaaminen toteuttamiseen
6. kehitystoiminnan organisointi ja ohjaus
7. kehitystoiminnan edellytykset ja tukeminen.

1. Visioiden ja tavoitteiden konkreettisuus

Tässä kohdassa tarkastellaan visioiden ja tavoitteiden konkreettisuutta sekä henkilöstön näkemyksiä näistä asioista.

Visioiden ja tavoitteiden konkreettisuutta henkilöstön kannalta voidaan kuvata seuraavilla väittämillä:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Tavoitteet ovat selkeät ja ymmärrettävät. |
| <input type="checkbox"/> | Tavoitteista on keskusteltu henkilöstön kanssa. |
| <input type="checkbox"/> | Tavoitteet eivät tunnu muuttuvan jatkuvasti. |
| <input type="checkbox"/> | Henkilöstö tietää, mitä tavoitteet tarkoittavat oman ja tiimin toiminnan kannalta. |
| <input type="checkbox"/> | Visio on kiinnostava. |
| <input type="checkbox"/> | Tavoitteet vaikuttavat mahdollisilta saavuttaa. |
| <input type="checkbox"/> | Tavoitteet toteutuvat käytännön toiminnassa (esim. kehityshankkeet, investoinnit yms.). |
| <input type="checkbox"/> | Tavoitteiden toteutumista seurataan. |

Tehtävä 1.1

Merkitse listaan (+) kahdesta kolmeen kohtaa, jotka on hoidettu erityisen hyvin yrityksessä.

Merkitse listaan (-) kahdesta kolmeen kohtaa, joissa erityisesti on parannettavaa.

Arvioi edellä olevan pohjalta, miten väittämät kokonaisuudessaan kuvaavat yritystä (ympyröi sopiva vaihtoehto):

1. eivät kuvaa, paljon parannettavaa
2. kuvaavat vain vähän, melko paljon parannettavaa
3. kuvaavat jonkin verran, jonkin verran parannettavaa
4. kuvaavat hyvin, vain hieman parannettavaa

Tehtävä 1.2

Miten asioita voisi kehittää?

- neuvot johdolle
- kehitystoimenpide-ehdotukset

2. Näkemykset kasvu- ja kehittymismahdollisuuksista

Tässä kohdassa arvioidaan yrityksen kehittämistoimintaa ja -mahdollisuuksia verrattuna asiakastarpeisiin ja markkinatilanteeseen.

Kehitysmuotoisia näkemyksiä yrityksen toimialasta, markkinoista, asiakkaista yms. voidaan kuvata seuraavilla väittämällä:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Yrityksen markkinoilla on mahdollista kasvaa ja kehittyä. |
| <input type="checkbox"/> | Tunnetaan markkinat ja kilpailijat. |
| <input type="checkbox"/> | Tiedetään riittävän varmasti asiakkaiden mielipiteet ja odotukset. |
| <input type="checkbox"/> | Kehittämällä toimintaa asiakkaat ovat halukkaita ostamaan lisää yritykseltä. |
| <input type="checkbox"/> | Voimme olla jatkossakin hyviä tai parempia kuin kilpailijat. |
| <input type="checkbox"/> | Uteliaisuus uuteen. |
| <input type="checkbox"/> | Tuotteissa ja palveluissa on vielä paljon kehittymismahdollisuuksia. |
| <input type="checkbox"/> | Kehittämistarpeita tunnustetaan ja toteutetaan laajasti ja jatkuvasti. |
| <input type="checkbox"/> | Uskotaan kehityskohteiden toteuttamismahdollisuuksiin. |
| <input type="checkbox"/> | Tunnetaan hyviä vastaavia toteutuneita esimerkkejä. |

Tehtävä 2.1

Merkitse listaan (+) kahdesta kolmeen kohtaa, jotka on hoidettu erityisen hyvin yrityksessä.

Merkitse listaan (-) kahdesta kolmeen kohtaa, joissa erityisesti on parannettavaa.

Arvioi edellä olevan pohjalta, miten väittämät kokonaisuudessaan kuvaavat yritystä (ympyröi sopiva vaihtoehto):

1. eivät kuvaa, paljon parannettavaa
2. kuvaavat vain vähän, melko paljon parannettavaa
3. kuvaavat jonkin verran, jonkin verran parannettavaa
4. kuvaavat hyvin, vain hieman parannettavaa

Tehtävä 2.2

Miten asioita voisi kehittää?

- neuvot johdolle
- kehitystoimenpide-ehdotukset

3. Toiminnan nykytila ja kehityshakuisuus

Tässä kohdassa arvioidaan henkilöstön näkemyksiä nykytilanteesta, muutoshalua ja asennetta kehittämiseen.

Näkemyistä toiminnan nykytilasta ja kehityshakuisuudesta voidaan kuvata seuraavilla väittämillä:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Tunnetaan ongelmat ja kehityskohteet sekä oma taso verrattuna kilpailijoihin. |
| <input type="checkbox"/> | Mitataan ja seurataan toimintaa selkeillä mittareilla. |
| <input type="checkbox"/> | Haetaan porukalla aktiivisesti kehityskohteita. |
| <input type="checkbox"/> | Ajatellaan, että paikalleen jäämisen hinta on korkea. |
| <input type="checkbox"/> | Halutaan jotain parempaa kuin nykyinen toiminta. |
| <input type="checkbox"/> | Halutaan kokeilla uusia asioita. |
| <input type="checkbox"/> | Nähdään ja on tunnistettu konkreettisia kehitysmahdollisuuksia. |
| <input type="checkbox"/> | Hyväksytään kehitys ja muutokset toiminnassa. |
| <input type="checkbox"/> | Nähdään kehitystoiminnan hyödyt omalta ja yrityksen kannalta. |

Tehtävä 3.1

Merkitse listaan (+) kahdesta kolmeen kohtaa, jotka on hoidettu erityisen hyvin yrityksessä.

Merkitse listaan (-) kahdesta kolmeen kohtaa, joissa erityisesti on parannettavaa.

Arvioi edellä olevan pohjalta, miten väittämät kokonaisuudessaan kuvaavat yritystä (ympyröi sopiva vaihtoehto):

1. eivät kuvaa, paljon parannettavaa
2. kuvaavat vain vähän, melko paljon parannettavaa
3. kuvaavat jonkin verran, jonkin verran parannettavaa
4. kuvaavat hyvin, vain hieman parannettavaa

Tehtävä 3.2

Miten asioita voisi kehittää?

- neuvot johdolle
- kehitystoimenpide-ehdotukset

4. Kehityssuunnitelmien sisältö

Tässä osiossa käydään läpi kehityssuunnitelmien tavoitteita, sisältöä ja organisointia.

Kehitysjatusten ja -suunnitelmien konkreettisuutta voidaan kuvata seuraavilla väittämillä:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Suunnitelmat ja toimenpiteet valmistellaan ja perustellaan hyvin. |
| <input type="checkbox"/> | Kirjalliset suunnitelmat ja selkeä esitysmateriaali. |
| <input type="checkbox"/> | Henkilöstö osallistuu ja vaikuttaa suunnitelmiin. |
| <input type="checkbox"/> | Suunnitelmat perustuvat selvitettyihin tosiasioihin. |
| <input type="checkbox"/> | Hankkeissa ja toimissa on selkeät tavoitteet. |
| <input type="checkbox"/> | Selkeät osatehtävät ja aikataulut. |
| <input type="checkbox"/> | Selkeät vastuut ja työnjaot. |
| <input type="checkbox"/> | Realistiset toteutussuunnitelmat (aikataulu, resurssit yms.). |
| <input type="checkbox"/> | Suunnitelmissa on otettu huomioon koulutus ja käyttöönotto. |

Tehtävä 4.1

Merkitse listaan (+) kahdesta kolmeen kohtaa, jotka on hoidettu erityisen hyvin yrityksessä.

Merkitse listaan (-) kahdesta kolmeen kohtaa, joissa erityisesti on parannettavaa.

Arvioi edellä olevan pohjalta, miten väittämät kokonaisuudessaan kuvaavat yritystä (ympyröi sopiva vaihtoehto):

1. eivät kuvaa, paljon parannettavaa
2. kuvaavat vain vähän, melko paljon parannettavaa
3. kuvaavat jonkin verran, jonkin verran parannettavaa
4. kuvaavat hyvin, vain hieman parannettavaa

Tehtävä 4.2

Miten asioita voisi kehittää?

- neuvot johdolle
- kehitystoimenpide-ehdotukset

5. Resurssit ja osaaminen toteuttamiseen

Tässä kohdassa arvioidaan yrityksen resursseja, osaamista ja tiimityötä kehitystyön toteuttamisessa.

Kehittämismahdollisuuksiin vaikuttavat paljon resurssit ja osaaminen toteuttamiseen, joita voidaan kuvata seuraavilla väittämillä:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojekteja toteutetaan tuloksellisena tiimityönä. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojektien valmisteluvaiheessa suunnitellaan tarkasti tarvittavat henkilöresurssit. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitystyössä on tarvittavia eri alojen asiantuntijoita. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitystyössä on projekti- ja tiimityön osaajia. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitystyössä on henkilöitä, jotka tuntevat laajemmin yrityksen toiminnan. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojektien osallistujatiimi muodostetaan projektikohtaisesti, ottaen huomioon tarvittavat osaamisalueet. |
| <input type="checkbox"/> | Projekteihin osallistuvilla henkilöillä on mahdollisuus irrottautua päivittäistehtävistään. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitystyön tukena käytetään tarvittaessa ulkopuolista osaamista. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitystyötä varten annetaan osallistuville henkilöille tarvittava koulutus ja tuki. |

Tehtävä 5.1

Merkitse listaan (+) kahdesta kolmeen kohtaa, jotka on hoidettu erityisen hyvin yrityksessä.

Merkitse listaan (-) kahdesta kolmeen kohtaa, joissa erityisesti on parannettavaa.

Arvioi edellä olevan pohjalta, miten väittämät kokonaisuudessaan kuvaavat yritystä (ympyröi sopiva vaihtoehto):

1. eivät kuvaa, paljon parannettavaa
2. kuvaavat vain vähän, melko paljon parannettavaa
3. kuvaavat jonkin verran, jonkin verran parannettavaa
4. kuvaavat hyvin, vain hieman parannettavaa

Tehtävä 5.2

Miten asioita voisi kehittää?

- neuvot johdolle
- kehitystoimenpide-ehdotukset

6. Kehitystoiminnan organisointi ja ohjaus

Tässä kohdassa arvioidaan kehitystoimien valmistelua ja toteutusta sekä henkilöstön osallistumista ja kehitystoiminnan organisointia.

Kehitystoiminnan organisointia ja johtamista voidaan kuvata seuraavilla väittämillä:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojekteja valmistellaan huolellisesti yhdessä osallistuvien kanssa. |
| <input type="checkbox"/> | Keskitytään valikoituihin kehityshankkeisiin. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojektit ovat selkeitä kokonaisuuksia, ja niissä on selkeä työnjako. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojekteissa on selkeät tavoitteet, osatehtävät ja vastuuhenkilöt. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojektien edetessä huolehditaan tiedonkulusta kaikille tarvittavassa laajuudessa. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitystyössä käytetään menetelmiä ja työkaluja (esim. projektinhallinnan työkalut). |
| <input type="checkbox"/> | Kehityshankkeiden etenemistä seurataan ja poikkeamiin reagoidaan. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitysprojektien tuloksista tiedotetaan ja niitä arvioidaan. |
| <input type="checkbox"/> | Toimenpiteet ja muutoksien perustelut esitetään aina koko henkilöstölle. |
| <input type="checkbox"/> | Arvioidaan kehityshankkeiden vaikutuksia kaikkialla organisaatiossa. |
| <input type="checkbox"/> | Kehitysideat otetaan huomioon ja niitä hyödynnetään. |

Tehtävä 6.1

Merkitse listaan (+) kahdesta kolmeen kohtaa, jotka on hoidettu erityisen hyvin yrityksessä.

Merkitse listaan (-) kahdesta kolmeen kohtaa, joissa erityisesti on parannettavaa.

Arvioi edellä olevan pohjalta, miten väittämät kokonaisuudessaan kuvaavat yritystä (ympyröi sopiva vaihtoehto):

1. eivät kuvaa, paljon parannettavaa
2. kuvaavat vain vähän, melko paljon parannettavaa
3. kuvaavat jonkin verran, jonkin verran parannettavaa
4. kuvaavat hyvin, vain hieman parannettavaa

Tehtävä 6.2

Miten asioita voisi kehittää?

- neuvot johdolle
- kehitystoimenpide-ehdotukset

7. Kehitystoiminnan edellytykset ja tukeminen

Tässä kohdassa arvioidaan johdon asennetta ja tukea sekä yleisiä edellytyksiä ja ilmapiiriä kehitystoiminnan lähtökohtana.

Kehitysmuotoista ilmapiiriä ja kannustamista kehitystoimintaan voidaan kuvata seuraavilla väittämällä:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Johto näyttää omalla toiminnallaan positiivista suhtautumista kehitystoimintaan. |
| <input type="checkbox"/> | Työnjohdon ja esimiesten asenne kehitysideoihin on positiivinen ja kannustava. |
| <input type="checkbox"/> | Yleinen asenne muutoksia ja uutta kohtaan on positiivinen. |
| <input type="checkbox"/> | Järjestetään tilaisuuksia, joissa eri henkilöstöryhmien edustajat voivat vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia. |
| <input type="checkbox"/> | Aloitteet käsitellään nopeasti ja niiden etenemisestä saa tietoa. |
| <input type="checkbox"/> | Mahdollisuus käyttää aikaa uuden suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. |
| <input type="checkbox"/> | Aloitteista ja kehitysideoista palkitaan sopivalla tavalla. |
| <input type="checkbox"/> | Työuralla on mahdollista edetä olemalla aktiivinen kehittämisessä. |

Tehtävä 7.1

Merkitse listaan (+) kahdesta kolmeen kohtaa, jotka on hoidettu erityisen hyvin yrityksessä.

Merkitse listaan (-) kahdesta kolmeen kohtaa, joissa erityisesti on parannettavaa.

Arvioi edellä olevan pohjalta, miten väittämät kokonaisuudessaan kuvaavat yritystä (ympyröi sopiva vaihtoehto):

1. eivät kuvaa, paljon parannettavaa
2. kuvaavat vain vähän, melko paljon parannettavaa
3. kuvaavat jonkin verran, jonkin verran parannettavaa
4. kuvaavat hyvin, vain hieman parannettavaa

Tehtävä 7.2

Miten asioita voisi kehittää?

- neuvot johdolle
- kehitystoimenpide-ehdotukset

Jatkotoimenpiteet

Keskeiset tavoitteet parantaa kehitystoimintaa ja sen tuloksellisuutta:

Keskeiset kehitystoimenpiteet:

Miten mitataan ja seurataan:

Muuta ja neuvot johdolle:

Tekijä(t) Ilomäki, Sanna-Kaisa, Simons, Magnus & Liukko Timo		
Nimeke Kohti yritysten vuorovaikutteista kehitystoimintaa		
Tiivistelmä Kehitystoiminnan haasteet ovat tuttuja kaikille organisaatioille. Tässä julkaisussa näihin haasteisiin etsitään vastauksia vuorovaikutteisen kehittämisen avulla. Vuorovaikutteisella kehittämisellä tarkoitamme kokonaisvaltaista kehitystoimintaa ja kehitystehtävien suunnittelua, jossa eri vaiheissa kehitystyötä henkilöstö osallistuu aktiivisesti työskentelyyn. Kehitystoiminnan haasteita ja ratkaisuja esitellään erityisesti pk-yritysten näkökulmasta. Vuorovaikutteisessa kehitystoiminnassa tärkeiksi ohjaaviksi tekijöiksi nimetään strategialähtöisyys, organisointi ja henkilöstön osallistuminen. Julkaisun ensimmäisessä osassa tarkastellaan vuorovaikutteisen kehittämisen eri osa-alueita ja esitellään malleja yrityksen kehitystoiminnan jäsentämiseen ja parantamiseen. Pk-yrityksen kehitystoiminnan malli esittelee kehitystoiminnan tärkeimmät alueet ja tahot. Kehitystoiminnan tasojen malli puolestaan esittelee eri tilanteet, joissa yrityksen kehitystoiminta voi tasoltaan olla, ja tuo esiin asiat, joita kehittämällä voidaan kehitystoimintaa viedä paremmalle tasolle. Malli muutosten toteuttamiseksi esittelee eri vaiheet, joiden kautta yrityksessä voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisia organisaatiokehittämisen muutoksia. Julkaisun toisessa osassa esitetään ryhmäarviointeihin perustuva KehitysPlus-menetelmä, jolla voidaan arvioida yhdessä henkilöstön kanssa yrityksen tilannetta, kehitystoimenpiteitä ja mahdollisuuksia parantaa kehitystoimintaa. Menetelmän mukaisessa arvioinnissa käydään läpi seuraavat seitsemän kehitystoiminnan osa-aluetta: <ol style="list-style-type: none">1. visioiden ja tavoitteiden konkreettisuus2. näkemykset kehittymismahdollisuuksista3. toiminnan nykytila ja kehityshakuisuus4. kehityssuunnitelmien sisältö5. resurssit ja osaaminen toteuttamiseen6. kehitystoiminnan organisointi ja ohjaus7. kehitystoiminnan edellytykset ja tukeminen. Menetelmä on suunniteltu erityisesti pk-yritysten kehitystoimintaan, mutta kaikki muutkin yritykset ja organisaatiot voivat käyttää sitä kehitystoiminnan tukena.		
ISBN 978-951-38-6987-8 (nid.) 978-951-38-6988-5 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinumero 3132
Julkaisuaika Helmikuu 2008	Kieli Suomi	Sivuja 45 s.
Projektin nimi VuoroMet		Toimeksiantaja(t)
Avainsanat organizations, development projects, collaborative development, strategic development, personnel participation, small and medium-sized enterprises		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4520 Faksi 020 722 4374

Kehitystoiminnan haasteet ovat tuttuja kaikille organisaatioille. Tässä julkaisussa näihin haasteisiin etsitään vastauksia vuorovaikutteisen kehittämisen avulla. Vuorovaikutteisella kehittämisellä tarkoitetaan kokonaisvaltaista kehitystoimintaa ja kehitystehtävien suunnittelua, jossa eri vaiheissa kehitystyötä henkilöstö osallistuu aktiivisesti työskentelyyn. Kehitystoiminnan haasteita ja ratkaisuja esitellään erityisesti pk-yritysten näkökulmasta.

Ensimmäisessä osassa tarkastellaan vuorovaikutteisen kehittämisen eri osa-alueita ja esitellään malleja yrityksen kehitystoiminnan jäsentämiseen ja parantamiseen. Toisessa osassa esitetään ryhmäarviointeihin perustuva KehitysPlus-menetelmä, jolla voidaan arvioida yhdessä henkilöstön kanssa yrityksen tilannetta, kehitystoimenpiteitä ja mahdollisuuksia parantaa kehitystoimintaa. Menetelmä on suunniteltu erityisesti pk-yritysten kehitystoimintaan, mutta kaikki muutkin yritykset ja organisaatiot voivat käyttää sitä kehitystoiminnan tukena.

Julkaisu on saatavana

VTT
PL 1000
02044 VTT
Puh. 020 722 4520
<http://www.vtt.fi>

Publikationen distribueras av

VTT
PB 1000
02044 VTT
Tel. 020 722 4520
<http://www.vtt.fi>

This publication is available from

VTT
P.O. Box 1000
FI-02044 VTT, Finland
Phone internat. + 358 20 722 4520
<http://www.vtt.fi>