

Project Success through Effective Decisions: Case Studies on Project Goal Setting, Success Evaluation And Managerial Decision Making

TkL Ali Saravirran väitöskirjan ”Project Success through Effective Decisions: Case Studies on Project Goal Setting, Success Evaluation And Managerial Decision Making”(Projektin menestyminen tehokkailla päätöksillä: Tapaustutkimuksia projektin tavoiteasetannasta, menestyksen arvioinnista ja johdon päätöksenteosta) tarkastettiin Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osastolla 17.12.2001. Vastaväittäjänä toimi professori Karlos Arto Teknillisestä korkeakoulusta ja kustoksena oli professori Markku Tuominen.

Tausta/tiivistelmä

Parhaiden projektinvetäjien toimintatapojen yhdistäminen luo edellytykset asettaa projekteille varsin haastavia tavoitteita, jotka projektihenkilöstö silti kokee mielekkäänä. Päätösten tehokkuus kulminoituu avainpäätöspisteisiin, joita kokeneet projektinvetäjät käyttävät jäsentämään projektia. Niihin voidaan liittää kunkin projektivaiheen kannalta oleelliset mittarit. Mittarit mahdollistavat projektin menestyksen arvioinnin sen eri vaiheissa, nopean palautteen ja palkitsemisen. Tällöin on myös mahdollista vaihtaa mitattavia menestyksen alueita sekä päivittää mittareita ja niiden tavoitearvoja, jotta ne mahdollisimman hyvin vastaavat ympäristön muutoksia ja projektin edetessä kertynyttä viimeisintä tietoa. Silti projektin tavoitteet voivat pysyä muuttumattomina.

Rajaus

Jokaisesta projektitoimintaa tekevästä organisaatiosta löytyy ns. ”Herra/Rouva Projekti”. Tällä tarkoitetaan kokenutta ihmistä, joka useimmiten onnistuu saattamaan projektinsa huomattavasti keskimääräistä parempaan lopputulokseen. Hänen toiminnassaan yhdistyy taito asettaa haastavia ja motivoivia tavoitteita, kyky arvioida dynaamisesti tulosten onnistumista ja linkittää tämä projektiryhmän palkitsemiseen. Hänellä on myös kokemusta ajoittaa oikein päätöksensä, jotka hän perustaa projektin kannalta oleelliseen tietoon. Tällöin puhutaan ns. management-osaamisesta eli asioiden johtamisesta. Tämän lisäksi ”Herra/Rouva Projekti” on oiva ihmistuntija, joka antaa ryhmälleen mahdollisuuden osallistua, osaa sitouttaa ja aikaansaa luottamuksen ilmapiirin ryhmän sisällä. Tällöin puhutaan ns. leadership-osaamisesta eli ihmisten johtamisesta. Molempia tarvitaan, mutta ilman toimivaa ohjausjärjestelmää projektilta puuttuu mekanismi suunnata toimintaa, saada ajantasainen tilannekuva ja vaikuttaa päätöksillä oleellisiin seikkoihin. Väheksymättä ihmissuhdetaitoja työssä rajaudutaan toimintatapojen analysointiin kolmen toisiinsa nivoutuvan kysymyksen pohjalta: 1) miten projektille asetetaan mitattavia tavoitteita, 2) miten menestystä arvioidaan ja 3) miten yritys- ja projektijohto voi päätöksillään vaikuttaa menestymiseen tehokkaimmin.

Rakenne ja kulku

Väitöskirjassa ankkuroidaan tutkimusongelma aiempiin jatkotutkimusehdotuksiin ja perustellaan aiheen merkitystä niille yrityksille ja organisaatioille, jotka organisoivat toimintansa projektimuotoisesti. Työ jatkaa syventymällä projektin menestyksen käsitteeseen. Tältä perustalta rakennetaan aiempiin tutkimustuloksiin liittyen viitekehys. Tälle tieteelliselle perustalle tuodaan tapaustutkimusten avulla sisältöä. Tämä tarkoittaa käytännössä varsin pitkälle meneviä analyysejä menestyksekkäiden yritysten toimintatavoista. Tapaustutkimukset alkavat rakennusyritysten asuintalo- ja liikekeskusprojekteista. Tämän jälkeen valotetaan erään telekommunikaatioalan yrityksen parhaita toimintatapoja uuden matkapuhelimen tuotekehitysohjelmassa. Työssä analysoidaan myös mobiilin internetin tuotteisiin ja palvelusovelluksiin liittyvän markkinointiprojektin päällikön ns. hiljaista tietoa työn aihealueelta. Hiljainen tietohan on yrityksen arvokkainta aineetonta omaisuutta, joka tiivistyy yrityksen avainhenkilöiden osaamiseen. Lisäksi väitöskirjassa perehdytään kehitysprojektiin, jonka tavoitteena oli organisaation muutos siirryttäessä sähköiseen hankintatoimeen. Lisäksi otetaan katsaus johtavan suomalaisen konepajayrityksen tietojärjestelmäprojektin läpivientiin, jonka tavoitteena oli rakentaa maailmanlaajuinen tietoverkko sekä varmistaa näin oma ja jälleenmyyjien ajantasainen markkina- ja tuotetieto. Yhtäkkiä ajatellen em. projektit saattavat tuntua varsin erilaisilta. Niillä on kuitenkin paljon yhteistä tavoiteasetannan, menestyksen mittauksen ja päätöksenteon suhteen. Niiden avulla viitekehystä täydennetään systemaattisesti pala palalta.

Keskeiset tulokset janiiden hyödyntäminen

Väitöskirjan keskeisenä antina (tieteellisenä kontribuutiona) on projektin tavoiteasetannan, menestyksen arvioinnin ja johdon päätöksenteon yhdistäminen saumattomaksi kokonaisuudeksi. Työn osana rakennetaan hierarkkinen malli, jonka avulla projektien menestystä voidaan arvioida kattavasti. Työn tulokset tiivistetään prosessimalliin, joka nivoo yhteen kolmen edellä mainitun, toisiinsa kiinteästi liittyvän aihealueen tulokset ja auttaa ymmärtämään sitä toimintatapaa, joka on projektiliiketoiminnan ytimessä.

Loppuyhteenvetona voidaan todeta, että oppiminen eri yritysten parhailta projektinvetäjiltä kannattaa. Omassakin organisaatiossa joku on jo varmasti ottanut käyttöön osaratkaisuja kokemukseensa nojaten. Ne on vain systemaattisesti kaivettava esiin ja levitettävä laajempaan käyttöön. Työn tuloksilla on suuri merkitys niille yrityksille, jotka haluavat kehittää paitsi yksittäisten projektien hallintaa, myös moniprojektiohjausta. Käytännön sovelluksia voidaan löytää myös henkilöstön motivointi- ja tulospalkkiojärjestelmistä, jotka reagoivat nopeasti ympäristön muutoksiin. Työn tulokset on otettu lämpimästi vastaan myös isojen hankekokonaisuuksien johtoryhmissä. Yhdistelemällä parhaita käytäntöjä onkin mahdollista löytää omalle yritykselle, tulosyksikölle ja projektille sopivin toimintatapa, jossa yhdistyvät haastavat tavoitteet, menestysmittarit ja tehokkaat päätökset.

Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus

PsL Ahti Simolan psykologian väitös "Työterveyshuolto- organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus" (Functioning of an occupational health service organization and its relationship to the mental well-being of its personnel, client satisfaction and economic profitability) tarkastettiin lauantaina 1.12.2001 Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa. Vastaväittäjänä toimi dosentti Pekka Huuhtanen Työterveyslaitokselta Helsingistä ja kustoksena professori emeritus Isto Ruoppila.

Mitä yksituumaisempi henkilöstö, sitä parempi työterveysaseman menestys

Ahti Simolan väitöstyö osoitti, että mitä paremmaksi työterveyshenkilöstö arvioi oman organisaationsa toimivuuden, sitä parempi oli heidän henkinen hyvinvointinsa ja tuloksellisempi koko terveysaseman toiminta. Myös työntekijöiden yksimielisyys eli konsensus organisaation toimivuudesta liittyi asiakastyytyväisyyteen ja asemien korkeaan taloudelliseen tulokseen. Sen sijaan työntekijöiden henkinen hyvinvointi ei juurikaan ollut yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Työntekijöiden arvioilla oman työyksikkönsä työn tehokkuudesta ja laadusta ei ollut yhteyttä asiakastyytyväisyyteen ja vain vähän yhteyttä työterveysasemien taloudelliseen tulokseen.

Simolan tutkimus koski yksityistä, valtakunnanlaajuisia ja suuria muutoksia läpikäynyttä työterveyshuolto-organisaatiota, jossa työskenteli noin 400 ammattilaista, mm. työterveyshoitajia, lääkäreitä, vastaanotonhoitajia, fysioterapeutteja ja psykologeja. Tuloksia tarkasteltiin osittain yksittäisten työntekijöiden tasolla ja osittain työterveysasemakohtaisesti 34 suurimman työterveysaseman osalta.

Organisaation toimintaa selvitettiin kysymällä työntekijöiden näkemyksiä mm. organisaatiomuutoksen toteuttamistavasta, tavoitteiden selkeydestä, johtamisesta, ilmapiiristä, vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönsä, tiedonkulun tehokkuudesta, työtaidoista ja työn haasteellisuudesta.

Henkistä hyvinvointia selvitettiin tutkimalla työntekijöiden yleistä psyykkistä oireilevuutta ja työuupumusta sekä työntekijöiden voimavaroja kuten koettua työkykyä ja elämänhallintaa. Toiminnan tuloksellisuutta kuvasivat työntekijöiden arviot työpaikkansa työn tehokkuudesta ja laadusta, asiakastyytyväisyys ja työterveysasemien taloudellinen tuloksellisuus.

Asiakastyytyväisyyttä selvitettiin kyselyllä, johon vastasivat terveysasemien potilaat ja asiakasyritysten päättäjät (työterveyspalveluiden tuottajan valinnasta päättävät henkilöt). Taloudellista tulosta mitattiin työterveysasemien käyttökatteen suuruudella ja käyttökatetavoitteen saavuttamisella.

Organisaation toimivuus liittyy vahvasti työntekijöiden voimavaroihin ja heidän arvioihinsa työyksikkönsä työn tuloksellisuudesta. Ahti Simolan tutkimus vahvisti aiempia oletuksia organisaation toimivuuden liittymisestä vahvasti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Mitä paremmaksi työntekijät kokivat organisaationsa ja työyhteisönsä toiminnan sen kaikilla osa-alueilla, sitä paremmaksi he kokivat omat voimavaransa eli elämänhallinnan ja työkyvyn, ja sitä vähemmän kärsivät psyykkisistä oireista ja työuupumuksesta.

Työyhteisön toiminnan puutteet taas heijastuivat työntekijöiden vähäisempinä voimavaroina ja lisääntyvänä psyykkisenä oireilevuutena. Monien aikaisempien tutkimusten tavoin myös Simolan tutkimuksessa hyväksi koettu organisaation toiminta oli erittäin voimakkaasti yhteydessä henkilöstön arvioihin oman työyksikkönsä työn tehokkuudesta ja laadusta.

Työntekijöiden vaikutus-mahdollisuudet yhteydessä asiakastyytyväisyyteen

Asiakkaat eli potilaat ja päättäjät osoittautuivat olevan varsin tyytyväisiä saamiinsa työterveyspalveluihin. Mitä selkeämmät tavoitteet terveysasemalla oli ja mitä paremmat vaikutusmahdollisuudet työntekijöillä oli työhönsä, sitä tyytyväisempiä olivat potilaat. Työntekijöiden vapaus säädellä omaa työtään takaa näin potilaiden hoidossa suurimman joustavuuden ja keinot vastata potilaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Päättäjien tyytyväisyys työterveyspalveluiden tehokkuuteen ja laatuun oli sitä suurempi, mitä myönteisemmäksi työterveysasemien työntekijät kokivat oman organisaationsa ja vaikutusmahdollisuutensa työolosuhteisiinsa. Samoin työntekijöiden organisaatiomuutoksen monipuolista harkintaa, organisaation tavoitteita ja tiedonkulun tehokkuutta työterveysasemalla koskeva konsensus liittyi voimakkaasti päättäjien tyytyväisyyteen.

Työntekijöiden yksimielisyys taloudellisen tuloksen tukena

Työterveysasemien käyttökäteen suuruuteen olivat yhteydessä työntekijöiden yksimielisyys myönteisessä asennoitumisessaan omaan organisaatioon sekä oman työterveysaseman asajohtamiseen, innovatiivisuuteen ja tiedonkulun tehokkuuteen. Työterveysasemien käyttökätetavoitteen saavuttamiseen olivat yhteydessä työyksikön hyvä ilmapiiri, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työolosuhteisiin ja tiedonkulun tehokkuus. Lisäksi käyttökätetavoitteen saavuttamiseen liittyivät työntekijöiden konsensus työterveysasemilla siitä, miten henkilö- ja asajohtaminen toteutui ja miten tehokasta tiedonkulku oli.

Työntekijöiden arvioilla oman työyksikkönsä työn tehokkuudesta ja laadusta oli melko vähän yhteyttä työterveysasemien taloudelliseen tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen ei lainkaan. Potilaiden tyytyväisyys ei myöskään ollut yhteydessä päättäjien tyytyväisyyteen. Sen sijaan päättäjien tyytyväisyys työterveyspalveluihin liittyi vahvasti työterveysasemien taloudelliseen tulokseen. Siten organisaation toiminnan tuloksellisuus voi koostua monista eri tekijöistä, jotka eivät välttämättä ole yhteydessä keskenään.

Organisaatioita tulekehittää kokonaisvaltaisesti

Tulokset korostavat kokonaisvaltaisen organisaation kehittämisen merkitystä yrityksen menestymisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin perustana. Organisaatiotasolla toimivien liikkeenjohdollisten ratkaisujen lisäksi muutosten toteuttamistavalla on keskeinen merkitys. Keskeisiä kysymyksiä ovat, miten tehokkaasti tiedottaminen hoidetaan, miten henkilöstö otetaan mukaan muutosten ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen, miten viestitään toimintaa ohjaavat visiot, miten luodaan ja ylläpidetään kestävä arvopohja sekä miten vakiinnutetaan kaikille selkeät ja yleisesti hyväksytyt tavoitteet. Mainittujen kysymysten onnistuneet ratkaisut vaikuttavat siihen, miten menestyksellisesti pyritään yhteisiin päämääriin ja miten työntekijät kokevat oman organisaationsa.

Työyksiköiden toimintaa voidaan edistää erilaisilla yhteistyön ja tiimityön koulutus- ja kehittämisohjelmilla, joiden avulla selkiytetään tavoitteita, parannetaan työ- ja yhteistyökäytäntöjä sekä työn organisointia ja näin lisätään työntekijöiden oman työn säätelymahdollisuuksia. Yhteisesti hyväksytyt tavoitteet ja toimintatavat lisäävät konsensusta ja työn sujuvuutta sekä parantavat ilmapiiriä. Ohjelmat onnistuvat vain, jos johto ja kaikki työyksiköt ovat sitoutuneet kehittämistoimintaan ja jos sen aikana saadaan jatkuvaa palautetta toiminnan tuloksellisuudesta.

Simolan työ tuo esille, että työyhteisön yksilötason tekijät kuten työtaidot, sitoutuminen ja työn haasteellisuus liittyvät erityisesti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Organisaatioon sitoutumista tukee työntekijän ja yrityksen arvomaailmojen yhteensopivuus sekä työntekijän saama arvostus ja luottamus omaan organisaatioon. Tärkein työn niin haasteellisuutta kuin erityisesti työtaitoja lisäävä asia lienee jatkuva ammattitaitoa kehittävä ja ylläpitävä koulutus.

Simolan mukaan organisaatiossa tulee vallita riittävä yksimielisyys keskeisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Toisaalta liian laaja konsensus ehkäisee hedelmällisen oman toiminnan kriittisen arvioinnin ja siten kestäväen kehityksen. Siten yksi tärkeä tae yhteisön uudistumiselle muuttuvassa toimintaympäristössä on tietoisuus ja konsensus siitä, että erilaiset näkemykset ovat sallittuja ja toivottavia.

The dissolution process of a business relationship. A case study from tailored software business

KTL Jaana Tähtisen markkinoinnin alaan kuuluvan väitöskirja "The dissolution process of a business relationship. A case study from tailored software business" (Liikesuhteen päättymisprosessi. Tapaustutkimus ohjelmistotoimittajan asiakassuhteista.) tarkastettiin Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa 23.11.2001. Vastaväittäjänä toimi professori Ivan Snehota Tukholman kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Kimmo Alajoutsijärvi.

Uutta teoriaaliikesuhteen päättymisestä

Suhdemarkkinointi (Customer Relationship Marketing, CRM) painottaa pitkäikäisten liikesuhteiden merkitystä yritysten kannattavuudelle. Pitkätkään suhteet eivät kuitenkaan ole ikuisia vaan liikesuhteet myös päättyvät. Yritykselle voi olla kannattavampaa lopettaa tietty asiakassuhde kuin jatkaa sitä. Silti tutkimustietoa suhteiden päättymisestä tai päättämisestä on niukasti.

Jaana Tähtisen tutkimuksessa kehitetään uutta teoriaa yritysten välisten suhteiden päättymisprosessista. Kehitetty malli pohjautuu todellisiin tapauksiin, sillä tutkimuksessa analysoidaan kahden eri ohjelmistotalon kahta erilaista asiakassuhdetta ja niiden päättymisprosessia.

Erilaiset suhteet, erilaiset syyt, erilaiset prosessit

Tutkimuksessa esitettävä liikesuhteen päättymisprosessin malli sisältää kolme osa-aluetta: suhteen luonne, suhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät ja päättymisprosessin vaiheet. Nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat sekä muokkaavat yhdessä yksittäisen liikesuhteen päättymisen kokonaisuuden.

Väitöskirjan mukaan liikesuhteen luonteen oleellinen piirre on sen tulevaisuussuuntautuneisuus. Suhde voi olla toistaiseksi jatkuva, määräaikainen tai parantumaton, jolloin se haluttaisiin lopettaa heti kun se on mahdollista. Erilaiset suhteet siis pitävät sisällään jo tiettyjä tekijöitä, jotka altistavat suhdetta päättymiselle, mutta myös tekijöitä, jotka ylläpitävät suhdetta. Lisäksi kaikki mitä suhteessa tai sen verkostossa tapahtuu voi vaikuttaa suhteen kehitykseen ja sen luonteeseen. Suhde voidaan aktiivisesti lopettaa, mutta myös aktiivisesti toimia sen jatkamiseksi ongelmista tai ulkopuolisista lopettamispaaineista huolimatta.

Erilaiset vaiheet, erilaiset toimijat, erilaiset prosessit

Suhteen luonne ja sen päättymistä edistävät tai ehkäisevät tekijät vaikuttavat päättymisprosessiin, sen vaiheisiin ja lopputulokseen. Tutkimuksessa tunnistetut vaiheet ovat harkinta, järjeily/jälkipyykki, kommunikointi, mahdollistaminen, pelastaminen ja sidosten purkaminen. Pelastaminen pysäyttää päättymisprosessin ja järjeily/jälkipyykki auttaa toimijoita ymmärtämään tapahtunutta ja jatkamaan eteenpäin. Muut vaiheet vievät päättymisprosessia eteenpäin.

Prosessin muita ulottuvuuksia ovat aika ja eri toimijatasot (yksilöt, yritykset, verkoston muut yritykset). Ulottuvuudet kuvastavat todellisuuden monimutkaisuutta, koska prosessi ei etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen vaan eri toimijatasot voivat tuoda siihen eri suuntia. Vaiheet voivat myös tapahtua eri toimijatasoilla ajallisesti päällekkäin ja toisaalta tiettyyn vaiheeseen voidaan palata useamminkin prosessin kuluessa.

Soveltamismahdollisuuksia käytännössä

Yrityksissä väitöskirjan tuloksia voidaan soveltaa sekä asiakas- että muiden sidosryhmäsuhteiden hoidossa. Mallista löytyy kattava luokittelu syistä suhteiden loppumiselle, mutta myös tekijöitä ja toimenpiteitä, joilla voidaan ennaltaehkäistä asiakassuhteen loppumista tai pelastaa se. Väitöskirjan mallia voidaan myös soveltaa suhteiden hallittuun lopettamiseen. Mallin avulla yrityksen on myös helpompi lukea verkostoaan, löytää sieltä signaaleja suhteiden heikentymisestä ja käyttää tehokkaasti hyväksi näkemänsä mahdollisuudet uusien suhteiden luomiselle. j

A Genre-Based Approach to Developing Electronic Document Management in the Organization

KTL Tero Päivärinnan kauppatieteellisen alan väitöskirjan ”A Genre-Based Approach to Developing Electronic Document Management in the Organization” (Genre-pohjainen lähestymistapa organisaation sähköisten dokumenttien hallintaan) tarkastettiin 17.11.2001 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Vastaväittäjänä toimi professori Juhani Iivari Oulun yliopistosta ja kustoksena professori oli Airi Salminen.

Teknologia taipumaan työn mukaan, ei päinvastoin

Uusi menetelmä sähköiseen tiedonhallintaan

Kauppatieteiden lisensiaatti Tero Päivärinta on väitöstyössään kehittänyt tavan, jolla yrityksen sähköisten asiakirjojen ja muiden dokumenttien hallinta voidaan suunnitella palvelemaan työtä ja sitä tekeviä ihmisiä. Tähän mennessä tietojärjestelmiä on yleensä kehitetty teknologian ehdoilla, mutta uudessa lähestymistavassa teknologia valitaan vasta, kun työtä ja sen kehittämistarpeita on pohdittu yhdessä tekijöiden kanssa. Uudesta menetelmästä on saatu myönteisiä kokemuksia yli kahden vuoden ajan sekä yliopiston että yhden konsulttitoimiston työssä kymmenien asiakkaiden kanssa.

Elektroninen dokumenttien hallinta on jo kahdenkymmenen vuoden ajan on ollut osa tietojärjestelmätutkimuksen kenttää. Sen kehittämisen tärkeys lähes kaikenlaisissa organisaatioissa kasvaa informaatioteknologian kehittymisen mukanaan tuomien mahdollisuuksien ja organisaatioiden toiminnan jatkuvien muutospaineiden myötä.

Dokumenttien hallinnan merkitys jopa yrityksen kilpailukyvyssä voi olla yllättävän suuri. Tiedon etsimiseen voi kulua valtavasti hukka-aikaa, jos se ei ole kunnossa. Myös kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää. Kyse ei siis ole pelkästään arkistoinnista, vaan asioita tulee katsoa ihmisen näkökulmasta. Tarvitaan myös tietoa siitä, miten dokumentit liittyvät organisaation kokonaistietovarantoon, toimintaprosesseihin ja teknologioihin.

Työn tekijät ja johto mukaan suunnitteluun

Organisaatioiden tietojärjestelmäprojektien vetäjä on usein teknologian hallitseva asiantuntija, ja liikkeelle lähdetään jostakin sovelluksesta teknologian ehdoilla. Sen sijaan tarvitaan Päivärinnan mukaan uutta organisaation näkökulmasta liikkeelle lähtevää lähestymistapaa.

Konsultin tai valistuneen tietohallintojohtajan vastuulla on Päivärinnan mielestään organisoida projektin eteneminen niin, että mukana ovat sekä järjestelmän käyttäjät eli työn tekijät, tulevaisuuden visiot hallitseva johto ja vasta kolmantena osapuolena teknologian osaaja. Lisäksi olisi otettava huomioon useita eri tietojärjestelmäsovelluksia, joita organisaation toiminnassa ja siten myös sen dokumenttien hallinnassa tarvitaan.

Väitöskirjassa kehitetään ja esitetään nämä vaatimukset huomioon ottava lähestymistapa ja kehittämismenetelmä. Se myös kertoo kokemuksista, kun niitä on sovellettu dokumenttien hallintajärjestelmien kehittämiseen ja yleisen tason suunnitteluun erilaisissa organisaatioissa. Lähestymistapa ja menetelmä perustuvat organisaatioissa tapahtuvaa kommunikaatiota kuvaavaan genre-teoriaan ja kommunikatiivisen genren käsitteeseen.

Kokemusten mukaan tällainen genre-pohjainen lähestymistapa ja sen mukaisesti rakennettu yhteistyömenetelmä on osoittautunut varsin käytännönläheiseksi käsitteelliseksi apuvälineeksi elektronisen dokumenttienhallinnan kehittämisen alkuvaiheissa erilaisissa organisaatioissa, kun määritellään dokumenttien hallintajärjestelmille asetettavia vaatimuksia ja suunnitellaan järjestelmää yleisellä tasolla.

Vertailu muihin tutkimuksiin osoittaa kehitetyn lähestymistavan ja menetelmän täydentävän aikaisempia tietojärjestelmien kehittämisen lähestymistapoja yleensä sekä erityisesti elektronisen dokumenttienhallinnan kehittämiseen suunnattuja menetelmiä. Erityisesti tämän genre-pohjaisen lähestymistavan voidaan nähdä täydentävän aiempia organisaatioissa tapahtuvan kommunikoinnin analysointiin ja sitä tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen suunnattuja lähestymistapoja, esimerkiksi puheaktipohjaista lähestymistapaa.

Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä

TkL Antero Tervosen väitöskirjan ”Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä” tarkastettiin Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun kauppatieteiden osastolla 9.11.2001. Vastaväittäjänä oli professori Josu Takala Vaasan yliopistosta ja kustoksena professori (emer.) Pentti Talonen.

Laadun ja sen kehittämisen sisältö on ollut jatkuvassa muutostilassa. Laatuajattelu on laajentunut käsittämään yhä suuremman osan organisaatioiden toiminnasta. Laadun kehittämisessä on jatkuvasti otettu käyttöön uusia kehittämiskeinoja. Laaja-alaisesti organisaation toimintaan kytkeytyvistä keinoista tunnetuimpia ovat erilaiset laadunhallintajärjestelmät ja itsearviointi eri kriteeristöjen avulla.

Tämän tutkimuksen tavoitteina olivat: a) etsiä motiiveja, minkä vuoksi yritykset ovat alkaneet kehittää laatuaan, b) tutkia total quality management (TQM) -ajattelun soveltamisen syvällisyyden vaikutuksia, c) selvittää laadun kehittämistyön ajallisen keston vaikutuksia ja d) saada kokonaiskuva keskeisimpien laadun kehittämiskeinojen toteutuksesta ja menestyksellisyydestä.

Työn teoriaosassa paneuduttiin laatu-käsitteeseen yritystoiminnassa, laatu- ja TQM-ajattelun sisältöön sekä laadun kehittämisen johtamiseen. Lisäksi tutkittiin keskeisimpiä laadun kehittämisen keinoja, joita olivat mm. ihmisten toiminta, laadunhallintajärjestelmät, itsearviointit, toimintaprosessien kehittäminen, asiakas- ja toimittajayhteistyö. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin em. laadun kehittämiseen liittyviä asioita suomalaisissa yrityksissä. Aineisto kerättiin haastatteleamalla laadun kehittämisestä vastaavia henkilöitä 24 yrityksessä. Tulosten esittämisessä hyödynnettiin tilastollisia tutkimusmenetelmiä kvalitatiivisten menetelmien ohella.

Tässä aineistossa asiakasvaatimukset ja oma kehityshalu nousivat yleisimmiksi tärkeimmistä laadun kehittämisen aloitusmotiiveista. Mikään tärkeimmistä aloitusmotiiveista ei ollut kuitenkaan johtanut selkeästi ylivoimaisimpaan menestymiseen myöhemmin. TQM-ajattelun laaja-alainen soveltaminen johti laadun kehittämisen kannalta positiiviseen suuntaan. Pisimpään laatuaan kehittäneet yritykset olivat suuria ja kansainvälisesti suuntautuneita. Pelkkä kehitystyön ajallinen kesto näkyi vain vähän kehittämisen eri osa-alueilla. Laadun kehittämistyön menestyksellisyyden kannalta positiivisia asioita olivat: henkilöstön aktiivisuus, itsearviointien hyödyntäminen, toimintaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen, sekä asiakas- ja toimittajayhteistyö.

Laadun kehittämiseen kannattaa ottaa aktiivisesti mukaan koko organisaation henkilöstö. Itsearviointien käytöllä on mahdollista kehittää organisaatiota laaja-alaisesti. Niin asiakkaiden kuin toimittajienkin aktiivinen yhteistyö on kehittämistoiminnassa kaikkien osapuolien yhteinen etu.

Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa

DI Jouko Toivasen väitöskirjan ”Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa” tarkastettiin Lappeenrannan teknillisessä korkeakoulussa 8.9.2001. Vastaväittäjänä toimi professori Erkki Uusi-Rauva, Tampereen teknillisestä korkeakoulusta ja kustoksena oli professori Hannu Rantanen.

Lisääntynyt Balanced Scorecardin käyttö herätti kiinnostuksen tutkia, mistä BSC:ssä oli oikein kysymys. Epäonnistumiset BSC-projekteissa vaikuttivat siihen, että haluttiin tutkia, mikä nykyisissä projektimalleissa oli vikana. Kirjallisuudessa on esitetty useita BSC:n käyttöönoton projektimalleja, joista tunnetuin on Kaplanin ja Nortonin kehittämä malli. Alun perin kyseessä oli varsin operatiivinen suoritusmittaristo, jonka tavoitteena oli nostaa ei-taloudelliset mittarit taloudellisten mittareiden rinnalle. Sittemmin lähestymistapa on laajentunut strategiapohjaiseksi johtamisen järjestelmäksi, mutta mallin rakentamisessa on vielä puutteita. Havaitut puutteet BSC-projektimalleissa loivat tarpeen uuden mallin kehittämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää suomalaisten yritysjohtajien ja alan asiantuntijoiden avulla BSC-projektimalli, jota käyttämällä yritykset voisivat menestyksekkäämmin toteuttaa BSC-projektinsa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää BSC:n käytön nykytila Suomen 500 suurimmassa yrityksessä. Tutkimuksessa haluttiin myös hankkia tietoa siitä, miksi yritykset olivat lähteneet BSC-projektiin, mitkä tekijät vaikuttivat BSC-projektin onnistumiseen ja mitä muutoksia yritykset olivat tehneet BSC:n käytännön kokemuksen pohjalta.

Tutkimuksen teoriaosassa tarkasteltiin yrityksen strategista suunnittelua ja johtamista, yrityksen johtamisessa käytettyjä ohjausjärjestelmiä, toiminnan kehittämistä ja BSC-projektien toteuttamista. Tutkimuksen empiriisessä osassa kehitettiin kymmenvaiheinen BSC-projektin toteuttamismalli. Se tehtiin tutustumalla 15 konsultointiyhtiön tapaan toteuttaa BSC-projekti ja paneutumalla 50 yrityksen BSC-projektista saamiin kokemuksiin. Kehitettyä mallia testattiin Tulikivi-casessa, ja sitä arvioitiin kyselytutkimuksessa ja työistunnona.

Kyselytutkimuksen mukaan ensimmäiset suomalaiset yritykset aloittivat BSC:n käytön vuonna 1995. Vuonna 1996 käyttö yleistyi jonkin verran, ja vuosia 1997 ja 1998 voidaan Suomessa kutsua BSC:n läpimurtovuosiksi. Vastanneista yrityksistä 23,2 % ilmoitti käyttävänsä BSC:tä. Yrityksistä 14,8 % oli ottamassa sitä käyttöön, ja 19,2 % harkitsi käyttöönottamista. Yritykset olivat lähteneet BSC-projektiin mm. paremman ohjausjärjestelmän, toiminnan tehostamisen ja muutoksen aikaansaamisen toivossa. BSC-projektin onnistumisen tärkeimpinä tekijöinä pidettiin johdon sitoutumista hankkeeseen, mittariston kytkeytymistä strategiaan ja mittareiden selkeyttä. BSC:n nähtiin vaikuttaneen yrityksissä eniten liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämiseen, strategian toteutumiseen ja ei-taloudellisten asioiden seurantaan. Yrityksissä oli muutettu toimintaa mm. niin, että se suuntautuisi enemmän asiakkaisiin ja tulevaisuuteen. Tulevaisuudessa BSC:llä uskottiin olevan suurimmat vaikutukset kokonaisvaltaiseen ja strategiseen johtamiseen sekä strategian toteutumisen seurantaan.

Kyselytutkimuksen perusteella voitiin osoittaa, että suuret yritykset käyttävät BSC:tä enemmän kuin pienet yritykset. Myös alueellisia eroja on: pääkaupunkiseudulla BSC:tä käytetään enemmän kuin muualla maassa. Mitä kannattavammaksi kyselyyn vastaaja arvioi yrityksensä, sitä parempana se piti tässä tutkimuksessa kehitettyä BSC-projektimallia verrattuna Kaplanin ja Nortonin kehittämään BSC-projektimalliin.

BSC-projekti on niin kokonaisvaltainen, että sen onnistuminen edellyttää koko henkilöstön osallistuvan siihen. Ylimmän johdon aito sitoutuminen on välttämätöntä, jotta BSC-projekti saa riittävästi resursseja. Projektissa visio ja strategiat puretaan käytännön toimiksi, joten ilman ylimmän johdon mukanaoloa projektilla ei ole asiakasta. Keskijohto ja henkilöstö toteuttavat laaditut strategiat, jolloin heidän panoksensa on erittäin merkittävä projektin onnistumiseksi. Henkilöstö pitää saada osallistumaan mittaristotyöhön, jotta he sitoutuisivat asetettuihin tavoitteisiin. Ellei henkilöstöä saada mukaan, mittaristo jää helposti ylimmän johdon työkaluksi. Tällöin strategian toteuttaminen koko organisaatiossa on hyvin työlästä, jopa mahdotonta. Mittariston pitää olla strategialähtöinen, eikä se saa olla liian monimutkainen. Mitä alemmalle tasolle organisaatiossa mennään, sitä yksinkertaisempi mittariston pitää olla. Ylimmillä tasoilla mittareita voi olla kahdeksasta kahteentoista, mutta alemmilla tasoilla niitä on oltava hieman vähemmän. Projektin nopea läpivienti yrityksessä ei saa olla itsetarkoitus, mutta nopeasti saadut konkreettiset tulokset auttavat, että projekti saa resursseja ja mahdollistavat palautteen saamisen ja oppimisen. Kerralla ei BSC:tä saada täydellisesti toimivaksi, vaan se on oppimisprosessi, joka mahdollistaa syvällisemmän strategian toteuttamiseen.

Tässä tutkimuksessa kehitetty BSC-projektin toteuttamismalli perustuu kymmenien asiantuntijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin BSC-projektin toteuttamisesta. Kyselytutkimuksesta, työstunnosta ja Tulikivi-casesta saadut tulokset osoittavat, että kehitetyn mallin avulla yrityksillä on entistä paremmat mahdollisuudet saada BSC-projekti onnistumaan. Näin tutkimuksen päätavoite saavutettiin. Muut tavoitteet saavutettiin kyselytutkimuksen tulosten avulla.

Nordic Stock Market Integration

KTL, YTM Esa Mangelojan taloustieteiden väitöskirja ”Nordic Stock Market Integration” (Pohjoismaisten osakemarkkinoiden integraatio) tarkastettiin 8.9.2001 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Vastaväittäjänä toimi professori Seppo Pynnönen Vaasan yliopistosta ja kustoksena professori Jaakko Pehkonen.

Osakesijoitusten hajauttaminen Pohjoismaiden välille ei tuota merkittävää hyötyä – Vai tuottaako sittenkin?

Esa Mangeloja perehtyi väitöstutkimuksessaan Pohjoismaiden osakemarkkinoiden yhteisintegraatioon eli osakekurssien kehityksen tilastolliseen samankaltaisuuteen sekä siihen, kannattaako osakesijoituksia hajauttaa Pohjoismaiden välillä.

Vuosina 1990-1998 pohjoismaisten osakemarkkinoiden havaittiin selvästi olevan yhteisintegroituineita. Mangelojan mukaan osakekurssien kehityksen samankaltaisuus oli havaittavissa selkeästi riippumatta esimerkiksi käytetystä perusvaluutasta. Kansainvälisten osakemarkkinoiden integroituminen merkitsee sitä, että pitkällä aikavälillä sijoitussalkun hajauttamisesta näille markkinoille ei ole merkittävää hyötyä.

Vielä 1980-luvulla yhteisintegraatiota ei Pohjoismaiden välillä havaittu. Sen sijaan kussakin Pohjoismaassa osakekurssien kehityksen määräsivät etupäässä muutokset kansallisessa ja yrityskehityksessä. Tutkimukset ovat kuitenkin olleet verrattain yksimielisiä Ruotsin osakemarkkinakehityksen heijastumisesta myös muissa Pohjoismaissa.

Syyksi tämän yhteisen osakemarkkinatrendin esiintymiselle ja ilmaantumiselle vasta 1990-luvulla Mangeloja ehdottaa muun muassa kansainvälisen osakesijoittamisen sääntelyn vapauttamista, teknologiasijoittamisen valtaisaan yleistymistä, globalisaatiota ja tiedonkulun (sekä tiedon määrän) nopeaa yleistymistä.

Toimialakohtainen tutkimus ei osoita merkkejä integraatiosta

Pohjoismaiden toimialakohtaista osakemarkkinakehitystä kuvaamaan valittiin kaksi käyttökelpoisinta toimialaa: pankit ja rahoitus sekä telekommunikaatio. Toimialakohtaista osakemarkkinakehitystä tutkittaessa ei Pohjoismaiden välillä havaita merkkejä yhteisintegraatiosta. Kuten aikaisemminkin, käytetyllä aineiston aikafrekvenssillä tai perusvaluutalla ei havaita vaikutusta tulokseen.

Pohjoismaiden osakekurssit reagoivat ulkopuolisiin häiriöihin toimialatasolla tarkasteltuna siis erillisesti, eikä niiden välillä voida katsoa vaikuttavan yhteisiä trendejä. Näiden markkinoiden kollektiivisen tehokkuuden voi siten katsoa toimivan. Pohjoismaainen osakesijoitusten hajautuskin on täten sittenkin perusteltavissa. Yleisindeksien käyttö kansainvälisten osakemarkkinoiden integraatiotutkimuksessa johtaa täten helposti harhauttaviin tuloksiin, mikäli käytetyn aineiston muodostamisperiaatteisiin ei kiinnitetä riittävää huomiota, Mangeloja toteaa. Mikäli halutaan tutkia osakemarkkinoiden kansainvälistä integraatiota, tulisikin mahdollisuuksien mukaan hyödyntää toimialakohtaista aineistoa.

Kritiikkiä perinteiselle yhteisintegraatiotutkimukselle

Pohjoismaisten osakemarkkinoiden integraatiota on viimeksi kuluneina kahtena vuosikymmenenä tutkittu ahkerasti muun muassa ekonometristen VAR-mallien ja yhteisintegraatiotarkastelujen avulla. Parhaimmaksi menetelmäksi on vakiintunut juuri yhteisintegraatiotarkastelu, jossa testataan kansainvälisten osakeindeksien aikasarjojen sisältämiä mahdollisia yhteisiä trendejä. Tässä tarkastelukehikossa mallinnuksen tehokkuudelle ja aikasarjojen luotettavuudelle asetetaan kuitenkin korkeat vaatimukset.

Aikaisemmat pohjoismaisten osakemarkkinoiden integraatiota analysoineet tutkimukset ovat käyttäneet laajoja kokonaisindeksisarjoja kustakin osakemarkkinasta (kuten HEX-yleisindeksi Suomesta ja OMX -indeksi Ruotsista) kuvaamaan kunkin maan pörssin ominaiskäyttäytymistä. Vastaavasti on menetelty muussakin kansainvälisessä rahoitusintegraatiota käsittelevässä tutkimuksessa. Mangelojan tutkimuksessa tämä kritiikitön, kunkin talouden ja kansallisen pörssin kehityksen samaistaminen yhteen aggregaatti-indeksiin asetetaan kyseenalaiseksi.

Useat aikaisemmat tutkimukset ovat havainneet kansainvälisten osakemarkkinoiden kehityksen samankaltaistumista viimeisten vuosikymmenten aikana. Erityisesti vuoden 1987 lokakuun pörssiromahduksen on havaittu muodostaneen tässä kehityksessä käännekohtan.

Apuna ekonometriset menetelmät

Mangeloja testasi tutkimuksessaan Pohjoismaiden osakemarkkinoiden välisiä riippuvuuksia käyttäen joukkoa ekonometrisia menetelmiä. Impulssivastefunktioiden ja varianssihajotelmien käyttö paljastaa mielenkiintoisia vaikutussuhteita. Tulosten havainnollisuutta ja estimoinnin tehokkuutta pyritään parantamaan esittelemällä lisäksi maksimaalisen impulssivasteen indeksi, jota tulevissa tutkimuksissakin voitaisiin hyödyntää.

Tutkimuksen kuluessa heräsi kuitenkin epäily aggregaattisarjojen käytön perusteltavuudesta. Osakemarkkinoiden kehityksen kuvaajana, ja siten pääasiallisena aineistona myös tutkimuksissa, on totuttu käyttämään kokonaisindeksejä (kuten HEX-yleisindeksi Suomessa). Kun näitä yleisindeksejä sitten käytetään kansainvälisissä vertailuissa, jää huomioimatta tärkeitä periaatteellisia ongelmia. Kunkin yleisindeksin muodostamismenetelmät, ja erityisesti toimialojen painorakenteet, eroavat toisistaan ratkaisevasti. Tutkimuskohteena ei siten olekaan kansallisia osakemarkkinoita, vaan pikemminkin erilaisia toimialoja ja teknisiä indeksien laskentakäytäntöjä. Yleisindeksit reagoivat myös helpommin makrotaloudellisiin häiriöihin ja kansainväliseen markkinasentimenttiin. Näiden sudenkuoppien välttämiseksi toistetaan tutkimuksen lopussa estimoinnit käyttäen pohjoismaiden yleisindeksisarjojen sijasta toimialakohtaisia havaintoja.

Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili

KTM, KL Simo Hokkasen taloustieteen alaan kuuluva väitöskirja ”Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili” tarkastettiin 17.8.2001 Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Vastaväittäjänä oli professori Juhani Honka Tampereen yliopistosta ja kustoksena professori Matti Koiranen.

Innovatiivinen oppimisyhteisö JANOOa osaamista

Luovuutta, innovatiivisuutta ja menestystuotteita edellytetään jokaiselta yhteisöltä. Aikaisemmin tämä vaatimus kohdistui erityisesti liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin, mutta nyt innovaatioita edellytetään myös muun muassa koulutusorganisaatioilta. Tarvitaan siis uudenlaista otetta koulutusyhteisöjenkin toimintoihin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun yliopettajana toimiva Simo Hokkanen paneutui väitöstutkimuksessaan tarkastelemaan oppimisyhteisön piirteitä, jotka edesauttavat innovatiivisuuden kehittymistä ja innovaatioiden syntymistä. Lisäksi Hokkanen selvitti, millaisia odotuksia yhteistyökumppaneilla ja asiakkailta on innovatiivista oppimisyhteisöä kohtaan ja millainen on innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat insinöörikoulutusta antavat oppimisyhteisöt. Tulokset ovat hyödynnettävissä korkeakoulusektorin lisäksi myös julkisen sektorin yhteisöissä. Tutkimusta rahoitti Työsuojelurahasto.

Tuloksista JANOO-malli

Hokkanen on pelkistänyt työnsä tulokset malliksi (JANO-malli), jonka keskeiset elementit ovat: Johtaminen (J), asiakassuuntautuneisuus (A), nopeus yhteisön toiminnoissa (N) sekä kyky organisoitua innovatiivisuutta edistävästi (O). Yhteisössä toimivien henkilöiden osaaminen ja osaamisen kehittäminen on tässä tutkimuksessa nähty erittäin merkittäväksi, mutta mallissa se on mielletty yläkäsitteeksi, joka liittyy kaikkiin osatekijöihin.

Hokkasen mukaan innovatiivisen oppimisyhteisön johtamiskulttuuri rakentuu postmoderneille johtamisperiaatteille ja toiminnoille. Innovatiivisella yhteisöllä on selkeä, harkittu ja hyvin sisäistetty visio, ja sen profiloituminen on selkeästi toteutettu. Yhteisö on osaamisalansa kärkijoukossa, ja sen toimintaa ohjaa sisäinen yrittäjäyys. Yhteisö on myös erilaisuutta vaaliva ja innovatiivisuutta kirvoittava. Siinä korostuu kyky rakentaa uutta ja toimia nopeastikin muuttuvissa verkostoissa. Toimintaryhmiä tehdään ja puretaan tilanteen mukaan, toimitaan virtuaalisesti. Yhteistyö rakentuu luottamukselle, avoimelle tiedon vaihdolle sekä riskin yhteisvastuulle. Oppimisyhteisö näkyy ja siitä kuuluu sen toiminta-alueella.

Asiakasyhteydet nähdään innovatiivisissa oppimisyhteisöissä yhteisenä voimavarana. Toiminta tapahtuu aktiivisena vuorovaikutuksena vision toteuttamiseksi. Asiakkaat ovat mukana ideoiden tuottamisessa ja niiden kehittämisessä aina menestyneen innovaation jälkiseurantaan saakka. Oppimisyhteisö on luotettava. Kaikista asiakkaista, myös opiskelijoista huolehditaan oikealla tavalla.

Innovatiivinen oppimisyhteisö kykenee myös nopeasti reagoimaan uusiin haasteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Yhteisö on strategisesti ketterä suuntaamaan aktiviteettejaan ja se kykenee toimimaan oikea-aikaisesti ja nopeasti.

Organisaation moni-ilmeisyys, muutosvalmius, joustavuus, vapaus ja prosessien laadukas sujuminen tapahtuvat innovatiivisessa oppimisyhteisössä myös käytännössä. Valtarakenteet on muutettu asiantuntijuutta korostaviksi ja hierarkiarajat osataan jättää taka-alalle. Yhteisön sisäinen organisaatio on matala ja joustava hypertekstiorganisaatio. Rutiinit hoidetaan selkeiden prosessien avulla. Varsinainen tuottava toiminta on organisoitu tehtäväkohtaisiin tiimeihin, projekteihin, asiantuntijaryhmiin ynnä muihin joustaviin ja luonnollisen kanssakäymisen mahdollistaviin yksiköihin. Verkostoyhteistyö strategisten partnereiden kanssa hallitaan.

Tulokset hyödyksi eri yhteisöissä

Hokkasen näkemyksen mukaan tulokset ovat välittömästi hyödynnettävissä kaikissa koulutusyhteisöissä. Erityisen koskettavaksi tulokset varmasti koetaan insinööri-koulutuksen alueella, mutta myös koko ammatti- ja tiedekorkeakoulusektorilla. Tuloksia voidaan soveltaa hyvin myös muihin ns. julkisen sektorin yhteisöihin (kunnat, kuntayhtymät ym.). Tulokset on hyödynnettävissä yhteisöjen verkottumisessa ja toimintojen kehittämisessä yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tutkimus osoitti myös, että oppimisyhteisöjen on syytä olla kiinteässä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa vaikutusalueensa yritysten ja muun elinkeinoelämän kanssa jos ne haluavat saada aikaan menestyviä tuotteita tai yleensä perustella olemassaolonsa järkevyyttä.