



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Kohti strategiaa edistävää digiajan
aloitetoimintaa**

Stockmann

Terhi Kajander

Yhteisöpedagogi AMK (210 op)

Huhtikuu / 2019

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Terhi Kajander	Sivumäärä 55
Työn nimi Kohti strategiaa edistävää digiajan aloitetoimintaa	
Ohjaava(t) opettaja(t) Nina Simola-Alha	
Työn tilaaja Stockmann	
Tiivistelmä <p>Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globaalistuva maailma pakottaa työelämän luomaan aktiivisesti itse tulevaisuutta ja etsimään uusia tapoja toimia. Organisaation kehittymisen vuoksi on tärkeää suunnata kaikille avoin ja läpinäkyvä aloitetoiminta yhteistä strategiaa edistäväksi jatkuvan parantamisen toiminnaksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä kohdeorganisaation, Stockmann, aloitetoiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja osallisuutta, jotta henkilöstön osaaminen ja potentiaali saataisiin mahdollisimman hyvin esiin jatkuvan parantamisen toimintaan. Opinnäytetyön viitekehyksenä on käytetty osallisuuteen, viestintään, strategiatyöhön ja yhteiskehittelyyn liittyvää tietoperustaa. Jatkuva parantaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä digitaalisuus ovat katsanto-otteita, joiden mukaan edistin kehittämistyötä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehitysprojektina ja sen tarkoituksena oli kirkastaa aloitetoiminnan tavoite, löytää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä edistävää työvälineratkaisu, uudistaa aloitepalkitseminen motivoivaksi ja vahvistaa osallisuutta. Projektityö jakautui kolmeen vaiheeseen: suunnittelu, toteutus ja seuranta.</p> <p>Kehitysprojektissa aloitetoiminta tavoitteellistettiin ja kanavoitiin edistämään strategiaa irrallisen ideoinnin sijaan, jotta toiminta tuottaisi liiketoiminnallista hyötyä. Kehittämistyössä otettiin uusiokäyttöön jo olemassa olevat aloitetoiminnan käyttökelpoiset elementit, lisättiin puuttuvat ja uudelleenmuotoiltiin ne yhteentoimivaksi digitaalisin keinoin.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kaikille avoin ja läpinäkyvä digitaalinen aloitekeskustelualusta, joka avasi laajan ja läpinäkyvän osallisuuden yhteiseen suuntaan, tavoitteisiin ja tekemiseen – strategiaa edistävään jatkuvan parantamisen toimintaan. Digitaalinen aloitekeskustelualusta hyödyntää ketterästi kaikkien osaamista. Koko henkilöstö on aktiivinen muutoksen tekijä, yhdessä verkostomaisesti ratkotaan ja kehitetään työhön liittyviä kysymyksiä ja mahdollistetaan kehitysideoiden helppo esiin tuominen ja niiden jalostaminen käytäntöön kollegiaalisesti.</p> <p>Tavoitteisiin nähden kehitysprojekti tuotti onnistuneen tuloksen, aloitetoiminnan avoimuus, läpinäkyvyys ja osallisuus lisääntyivät. Aloitteiden määrä sekä aloitteiden tekijöiden määrä yli kolminkertaistui vuodessa. Yhteiskehittelykommenttien ja tykkäysten määrä lähti nolasta nousuun. Aloitteprosessi tehostui, keskimääräinen vastausaika lyheni kahdesta kuukaudesta alle viikkoon. Kehittämistyön vaikutavuus voidaan havaita muun muassa tiedonkulun paranemisena, aloitteellisuuden aktivoitumisena, osallisuuden ja sitoutumisen vahvistumisena, yhteiskehittelyn käynnistymisenä, yhteisöllisen oppimisen kasvuna, toimintatapojen selkeytymisenä ja toteutuneina liiketoiminnalle hyötyä tuottaneina aloitteina.</p> <p>Digiajan aloitetoiminta laajentaa osallisuutta ja yhteisöllistä oppivuutta edistämällä yhteisen tiedon ja osaamisen jakamista sekä sitä, että jokainen voi kehittää ja vaikuttaa yhteisiin ratkaisuihin, ja kaikki ideat tarvitaan mukaan keskusteluun. Kun työelämän muutoksen vaatimaa yhteisöllistä oppivuutta syntyy arjessa toiminnan rinnalla systemaattisesti, ollaan strategisen uudistumisen ytimessä. Aloitetoiminta ei koske yhtä ammattialaa, opinnäytetyöni tutkimustuloksia voi soveltaen hyödyntää erilaisien digiajan organisaatioiden tarpeisiin edistämään toiminnalle merkityksellisiä tavoitteita.</p>	
Asiasanat aloitteet, osallisuus, avoimuus, strategiat, kehittäminen, yhteistyö, digitalisaatio	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Terhi Kajander	Number of Pages 55
Title Towards the Strategic Oriented Digital Age Initiative Activity	
Supervisor(s) Nina Simola-Alha	
Subscriber Stockmann	
Abstract <p>The rapidly changing, digitalising, networking and globalising world is forcing the work life to actively develop the future itself and seek new ways to act. For the development of the organisation, it is important to direct the open and transparent initiative activity towards the strategic oriented continuous improvement activity.</p> <p>The aim of the thesis was to increase the openness, transparency and complicity of the initiative activity in the target organisation, Stockmann, in order to bring out the competence and potential of the employees into the continuous improvement activity. The knowledge framework of the thesis is based on the complicity, communication, strategy work and co-creation. Continuous improvement, openness and transparency, as well as digitality, are the viewpoints that I utilised during the development work.</p> <p>The thesis was carried out as a development project and its purpose was to clarify the objective of the initiative activity, to find a tool that supports the openness and transparency, to renew the initiative rewarding and to strengthen the complicity. The project work was divided into three phases: development, implementation and follow-up.</p> <p>In the development project, the initiative activity was targeted and channelled to advance the strategy instead of loose ideas in order to generate business benefits. In the development work, existing usable elements of the initiative activity were re-used; missing elements were added and all were digitally reformatted to be interoperable.</p> <p>As a result of the development work a new digital initiative discussion platform was opened, which created a broad and transparent complicity towards the common direction, goals and acts – a strategic oriented continuous improvement activity. The digital initiative discussion platform utilises agilely the expertise of all. All employees are active contributors to change, the network together solve and develop work-related issues and enable easy sharing of the development ideas and their refinement in a collegial way.</p> <p>In relation to the goals, the development project produced a successful result, the openness, transparency and complicity of initiative activity increased. The number of initiatives and the number of initiators has more than tripled in a year. The number of co-creation comments and likes increased from zero. The initiative process intensified, with an average response time of two months to less than a week. Impact of development work can be seen, among other things, as an improvement in information flow, activation of initiative, stronger complicity and engagement, startup of co-creation, growth of communal learning, streamlined practices and realised initiatives that benefitted the business.</p> <p>The digital age initiative activity extends inclusion and communal learning by advancing the sharing of common knowledge and know-how and enabling everyone to develop and influence to the shared solutions and all ideas are needed for discussion. When the communal learning, required by the transformation of work life, is systematically created alongside everyday activities, we are at the core of strategic renewal. Initiative activity does not apply to one professional field, and therefore results of my thesis can be applied to the needs of different digital age organisations to advance the goals that are meaningful to their activity.</p>	
Keywords initiatives, complicity, openness, strategies, development, cooperation, digitalisation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja aiheenrajaus	5
1.2 Kehitysprojekti	6
1.3 Stockmann esittely	6
1.4 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	8
2 ALOITETOIMINTA OSANA JATKUVAN PARANTAMISEN TOIMINTAA	9
2.1 Aloitetoiminta jatkuvan parantamisen välineenä	10
2.2 Liiketoiminnalle hyötyä tuottava aloitetoiminta	11
2.3 Digiajan aloitetoiminta	13
3 TYÖN TÄRKEIMPIÄ VIITOITTAJIA	16
3.1 Osallisuus	16
3.2 Viestintä	19
3.3 Strategiatyö	23
3.4 Yhteiskehittely	25
4 KOHTI STRATEGIAA EDISTÄVÄÄ DIGIAJAN ALOITETOIMINTAA	
STOCKMANN	29
4.1 Lähtötilanteen kuvaus	30
4.2 Suunnittelu: kehitysratkaisut	32
4.3 Toteutus: käyttöönotto	36
4.4 Seuranta: mikä toimii ja mikä ei	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1 Tulokset	40
5.2 Jatkokehitysmahdollisuuksia	42
5.3 Pohdinta	48
LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globaalistuva maailma pakottaa työelämän luomaan aktiivisesti itse tulevaisuutta ja etsimään uusia tapoja toimia. Tästä syystä kaikille avoin ja läpinäkyvä, yhteistä strategiaa edistävä aloitteiden teko on digiajan organisaation kehittymisen vuoksi tärkeää.

Opinnäytetyöni aihe on *kohti strategiaa edistävää digiajan aloitetoimintaa*. Työnantajani, Stockmann, oli aloittamassa aloitetoiminnan kehitysprojektia kotimaan toiminnoissa ja minulle avautui mahdollisuus lähteä edistämään sitä hyödyntäen työyhteisön kehittäjä -koulutustani sekä yhteisöpedagogin tutkintoopinnoissa oppimaani käytäntöön. Kehitysprojektin edetessä päädyin tekemään opinnäytetyöni projektityöstä, koska se mahdollisti oppimisen syventämisen niin teoriassa kuin yhdessä työyhteisön kanssa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja aiheenrajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli lisätä kohdeorganisaation aloitetoiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja osallisuutta, jotta henkilöstön osaaminen ja potentiaali saataisiin mahdollisimman hyvin esiin jatkuvan parantamisen toimintaan. Opinnäytetyö toteutettiin kehitysprojektina.

Opinnäytetyön viitekehyksenä on käytetty osallisuuteen, viestintään, strategia-työhön ja yhteiskehittelyyn liittyvää tietoperustaa. Jatkuva parantaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä digitaalisuus ovat katsanto-otteita, joiden mukaan edistin kehittämistyötä.

Johtopäätöksissä arvioin aloitetoiminnan kehittämistyön onnistumista tavoitteisiin nähden. Lopuksi esitän jatkokehitysmahdollisuuksia aloitetoiminnan integroimisen vahvistamiseksi osaksi päivittäistä jatkuvan parantamisen toimintaa.

Rajaan opinnäytetyöni koskemaan kehitysprojektia alkaen suunnitteluvaiheesta käyttönoton jälkeiseen vuoden mittaiseen seurantajaksoon, maaliskuuhun

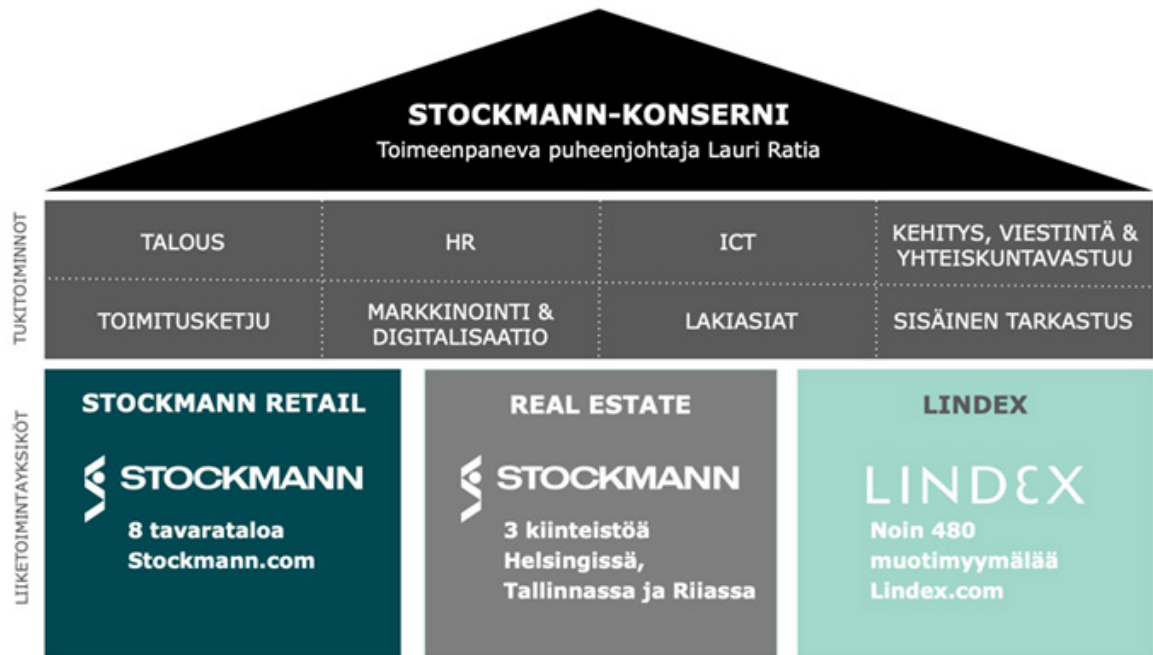
2019 saakka. En tutki työssäni aloitteiden laatua tai sitä, mitä liiketoiminnallista hyötyä tuottavia vaikutuksia käyttöönotettavilla aloitteilla on tai on ollut. Rajaan nämä opinnäytetyön ulkopuolelle, koska käyttöönotettujen aloitteiden vaikutuksia tulee seurata pidemmällä aikavälillä ja tällöin tutkimusalue on liian mittava tämän opinnäytetyön laajuuteen nähden.

1.2 Kehitysprojekti

Kehitysprojektin tilaaja oli Stockmann. Projektityön tarkoituksena oli kirkastaa aloitetoiminnan tavoite, löytää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä edistävä työväline-ratkaisu, uudistaa aloitepalkitseminen motivoivaksi ja vahvistaa osallisuutta. Projektityö jakautuu kolmeen vaiheeseen: suunnittelu, toteutus, ja seuranta. Työ keskittyy selvittämään, millaisia mahdollisuuksia digitaalinen työvälineratkaisu, tavoitteen kirkastaminen, viestinnän lisääminen ja yhteiskehittely tuovat toiminnan kehittämiseen.

1.3 Stockmann esittely

Stockmann on vuonna 1862 perustettu suomalainen vähittäiskauppaa harjoittava pörssiyhtiö. Osakkeenomistajia on noin 44 000 ja henkilöstön määrä on noin 7 000. Konsernin liikevaihto vuonna 2018 oli 1 018,8 miljoonaa euroa. Stockmannin toiminta jakautuu kolmeen liiketoimintayksikköön, jotka ovat Stockmann Retail, Real Estate ja Lindex. (Stockmann 2019).



Kuvio 1. Stockmann-konserni (Stockmann 2019).

Stockmann Retail keskittyy yhdistämään tavaratalonsa ja verkkokauppansa ensiluokkaiseksi kaikkikanavaiseksi ostoselämykseksi. Stockmann Retaililla on kahdeksan tavarataloa ja verkkokauppa stockmann.com. Liikevaihto vuonna 2018 oli 386,2 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 2 254. (Stockmann 2019).

Real Estate -liiketoimintayksikkö täydentää Stockmann Retail -yksikön tarjontaa houkuttelevien vuokralaisten tuotteilla ja palveluilla. Liikevaihto vuonna 2018 oli 69,0 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 105. (Stockmann 2019).

Lindex muotimyymäläketjuun kuuluu 490 myymälää 18 maassa ja verkkokauppa EU:n alueella sekä Norjassa (tilanne 31.12.2018). Liikevaihto vuonna 2018 oli 589,9 milj. euroa ja henkilöstön määrä 4 509. (Stockmann 2019).

1.4 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin (vrt. Jääskä 2013, 4):

- Mikä on olemassa olevan aloitetoiminnan nykytila organisaatiossa?
 - › Miksi aloitetoiminta oli hiipunut?
- Miten aloitetoimintaa voidaan kehittää?
 - › Mitä aloitetoiminnalla tavoitellaan?
 - › Miten osallisuutta voidaan edistää? Mikä motivoi aloitteiden tekkoon?
 - › Miten aloitetoimintaa voi käyttää yhtenä organisaation jatkuvan parantamisen toiminnan välineenä?
 - › Miten aloiteprosessia tulisi kehittää?
 - › Millainen toimintamalli luo aloitetoiminnalle jatkuvuutta?

Opinnäytetyössäni sovelsin sekä laadullisia (kvalitatiivinen) että määrällisiä (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmiä. Tutkimussuunnitelma muotoutui tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen lähtökohtana olivat kehitystyöryhmän tutkimat ja kokoamat havainnot. Lisäksi hyödynsin olemassa olevaa arkisto-aineistoa verratessani toiminnan kehitystä aiempiin vuosiin. Tein vertailuanalyysia ja havaintoja toisten toimijoiden onnistuneisiin aloitetoiminnan käytäntöihin, oppiakseni toisilta ja kyseenalaistaakseni olemassa olevan mallin toimia. Todellisissa työarjen keskusteluissa eri toimijoiden näkökulmat pääsivät esiin ja havainnoin sekä tulkitsin kuulemaani. Lopuksi kysyin ja sain kehitysvinkkejä muutamaa tutkimuksen myötä havaittuun prosessihaasteeseen Suomen johtavalta innovaatio-toimintaan keskittyvältä ohjelmistoyritykseltä.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu aiheeseen liittyvään suomalaiseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä muihin lähteisiin. Materiaalina käytetään myös organisaation sisäistä materiaalia ja dokumentaatiota, mutta sen käytössä on pohdittu, mikä osa siitä on julkista ja miltä osin se voidaan sisällyttää opinnäytetyöhön.

2 ALOITETOIMINTA OSANA JATKUVAN PARANTAMISEN TOIMINTAA

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita yritysten toimintoihin. Yrityksissä ja muissa organisaatioissa kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. (Ojasalo, Moilanen & Lahti 2014, 12–13). Menestyäkseen ja luodakseen jatkuvuutta liiketoiminnan systemaattinen ja jatkuva kehittäminen sekä jatkuvan oppimisen rutiinit ovat nousseet yhä tärkeämmäksi osaksi niin suurten, kuin pientenkin yritysten toimintaa.

Toiminnan jatkuva parantaminen kertoo jatkuvasta ja keskeytymättömästä kehityksestä, joka tulee osata kohdistaa organisaation toiminnassa oikeisiin asioihin. Engeströmin (2004, 78) mukaan organisaatiot ovat olemassa tuottaakseen jotakin. Kaikkien organisaatioiden toiminnan lähtökohtana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista jollekin tuon organisaation ulkopuoliselle taholle (Lindroos & Lohivesi 2004, 17; Järvinen 2008, 50). Peltola (2011, 278) kiteyttää, että jokaisen organisaation tarkoitus on asiakas. Auran (2018) sanoin strategiamme tulisi peilata asiakkaiden hyötyä.

Jatkuvan parantamisen ideologia perustuu siihen, että kaikki osaavat kehittää ja pystyvät ratkaisemaan ongelmia. Kehittämistoimintaa tehdään jatkuvasti ja systemaattisesti. Toiminnan kehittäminen tulisi olla arkipäivää ja sen pitäisi olla rutiiniomaista. (Borgman & Packalen 2002, 21–22; Ruuskanen 2017, 4). Henkilöstön osallistuminen on jatkuvan parantamisen perusta, tämä tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta jatkuvaa uuden oppimista ja halukkuutta toiminnan kehittämiseen. Henkilöstölähtöisen jatkuvan parantamisen toimivuudella on merkittävä rooli niin yrityksen kilpailukyvyn parantamisessa, kuin henkilöstön hyvinvoinnissa (Kujala 2016, 3). Korpelainen & Lampikoski sekä Jääskä (1997, 148; 2013, 15) pitävät tärkeänä, että aloitetoiminnalle asetetaan selkeät tavoitteet ja kytetään ne käynnissä oleviin strategisiin kehittämishjelmiin.

2.1 Aloitetöiminta jatkuvan parantamisen välineenä

Aloitetöiminnan voidaan katsoa olevan kiinteä osa jatkuvan parantamisen ideologiaa. Aloite tarkoittaa ongelman osoittamista ja ratkaisun ehdottamista kyseiseen haasteeseen. Aloite on sellainen idea, jota työntekijän ei välttämättä varsinaisten työtehtäviensä puitteissa voida olettaa tekevän. Näin ollen aloitteellisuus on ikään kuin ylimääräistä aktiivisuuden osoittamista. Aloitetöiminta on puolestaan tällaisten ehdotusten systemaattista tekemistä, keräämistä ja kehittämistä aina toteutukseen asti. (Erkamo 2017).

Strukturoituja aloitetöiminnan muotoja on ollut olemassa jo yli sadan vuoden ajan. Vanhakantainen tapa on käyttää postilaatikkoa muistuttavaa aloitelatikkaa tai esimerkiksi tussitaulua ideoiden keräämiseen. Seuraava askel on perinteisesti ollut annettujen ehdotusten vieminen aloitetöimikuntaan tai muuhun vastaavan paikkaan punnittavaksi, josta parhaat aloitteet on edelleen ohjattu toteutettaviksi. (mt. 2017). Moderni aloitetöiminta sen sijaan hoidetaan pitkälti digitaalisesti.

Avoin informaatio ja sivistäminen ovat nousussa olevat yksilön motiivit osallistua aloitetöimintaan, erityisesti kun toiminnalla on yhteinen intressi, jonka yksilö kokee itselleen merkitykselliseksi. Aloitteen tekijän motiivi voi myös olla oman tai tiimin työn helpottaminen, osaamisensa näyttäminen urakehityksen vauhdittamiseksi, palkkio, maine ja kunnia tai koko yrityksen menestyksen parantaminen. Luonnollisesti nämä kulkevat käsi kädessä: vaikka taka-ajatuksena olisikin oma etu, aktiivisuudesta hyötty yleensä myös liiketöiminta monitahoisesti.

Aloitepalkitseminen on yhä tärkeä motivointiväline. Palkintoja on erilaisia aina rahallisista kertakorvauksista prosentuaalisiin osuuksiin realisoituneista tuotoista, mutta myös sosiaaliset kannustimet, kuten kiittäminen tai ihailu, voivat ohjata aloitteen tekoon (Erkamo 2017). Oikarisen (2019) mukaan yritykset ovat huomanneet, että nuoremmat sukupolvet arvostavat usein enemmän ryhmän kuin yksilön palkitsemista. Organisaatiot osaavat sovittaa yhä paremmin palkitsemisen yrityksen kulttuuriin ja arvoihin – ja työntekijöiden tarpeisiin. Rahapalkkioi-

den rinnalla yrityksissä lisääntyvät aineettomat palkkiot, kuten ylimääräiset vaapaat ja huomionosoitukset.

Halmeen (2016) mukaan innovaatioiden syntymistä tutkimalla on opittu, että antamalla aloitteen kehittyä keskustelun ja sparrailun kautta, se kehittyy usein laadukkaammaksi. Tämän takia aloitetoimintaprosessinkin alussa on hyvä haakea systemaattisesti parannusehdotuksia aloitteelle ja jättää palkitseminen myöhemmäksi prosessissa.

Toimiipa yritys millä alalla tahansa, laki yhteistoiminnasta yrityksissä sisältää maininnan aloitetoiminnasta. Sen mukaan niin työnantaja kuin rivityöntekijäkin voi tehdä neuvottelualoitteen sopiakseen aloitetoiminnan säännöistä. Lain tavoitteisiin kuuluu yhdessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Erkamo 2017).

Aloitetoiminta työpaikoilla on itsestäänselvyys, mutta se ei ole kaikkien työntekijöiden työkalu ja tuottavuuden lähde, mitä se voisi olla (Maury 2018). Selkeä strategia antaa teemoja ideoivan aloitetoiminnan pohjaksi ja pitää ideoinnin suunnan oikeana. Lehtiniemi (2018) kannustaa miettimään mitä voisi tapahtua jos työntekijät tekisivät aloitteita, ratkaisisivat ongelmia itsenäisesti ja hakisivat aktiivisesti keinoja suorituskykynsä parantamiseen. Parhaimmillaan aloitetoiminta johtaa positiiviseen kierteseen, jolloin yksi pieni parannus johtaa toiseen, eivätkä ongelmat ehdi kasaantua liian suuriksi (Erkamo 2017).

2.2 Liiketoiminnalle hyötyä tuottava aloitetoiminta

Malmelinin & Poutasen (2017, luku 2) mukaan innovaatioiden ja luovuuden ajatellaan olevan organisaatioille elintärkeitä nopeasti muuttuvien ja ennakoimattomien globaalien markkinoiden vuoksi. Yrityksen johtamisen näkökulmasta luovuuden ajatellaan olevan arvokasta silloin kun se edistää liiketoimintaa, parantaa yrityksen kykyä tehdä tulosta ja toimia kannattavasti joko tehostamalla omia toimintoja, hiomalla liiketoimintamalleja ja strategioita tai kehittämällä parempia tuotteita. (mt., luku 1)

Luovuus on oleellinen innovatiivisuuden osa, jatkuvien uudistusprosessien käynnistävä voima. Innovatiivisuus on ilmentymä organisaation kulttuurista, sen avoimuus ja joustavuus uusille ideoille, mutta myös kapasiteetti ja taito luoda ideoita ja kehittää ne käyttökelpoisiksi asiakasmarkkinoille tai omaan organisaatioon. Edellytyksenä on, että yrityksen ydinkapasiteetteja osataan käyttää taitavasti ideoitten käytäntöönpanon tukemiseen. (Lampikoski & Emden 1999, 22–23).

Hämäläisen, Maulan & Suomisen (2016, 105–107) mukaan erinomainen strateginen oivallus tuottaa aina selkeää hyötyä organisaation toiminnalle mitattiin sitä sitten rahassa tai muilla mittareilla. Hyvä oivallus on toteutettavissa kohtuullisin resurssein, kohtuullisessa ajassa, muuten se jää todennäköisesti idean asteelle. Matkalla ideasta menestystarinaa tarvitaan aktiivista ja onnistunutta viestintää. Tavoitteilla on tärkeä tehtävä paitsi menestyksen mittaamisessa myös uusien ideoiden luomisessa.

Tuottaakseen liiketoiminnallista hyötyä, aloitetoiminnan suunnittelun tulisi lähteä organisaation strategiasta: mitä aloitetoiminnalla tavoitellaan, mikä on merkityksellistä ja miten henkilöstön halutaan osallistuvan. Etukäteen määritellyillä toimintavoilla kehittämisehdotukset voidaan tehokkaasti ohjata yrityksen hyödyksi (Erkamo 2017).

Yrityksen johtamisen näkökulmasta tarvitaan kehittämistä, jonka avulla koko organisaation toimintaa voidaan suunnata strategiaa edistävään jatkuvaan parantamiseen. Muutoshaasteet ovat niin monimuotoisia ja nopeita, ettei yksi ihminen pysty vastaamaan kaikkiin muutostarpeisiin. Tulevaisuuden luominen edellyttää avointa, tiivistä, innostunutta ja ratkaisukeskeistä keskustelua (Jarenko & Tukia 2017, 22). Koko organisaatio on tarve saada suoremmin pohtimaan mitä strategian ydin käytännössä tarkoittaa tai mitä sen pitäisi tarkoittaa: Mikä mättää? Mikä ei toimi? Mitä käytännön tekemistä voisi parantaa ja miten? Samalla on myös varmistettava, etteivät toteutuskelpoiset ideat jää liiaksi pyörimään byrokratian rattaisiin.

Henkilöstöllä on sellaista käytännöllistä tietoa ja kokemuksellista näkemystä, jota ei ole mahdollista tuottaa erillään organisaation toiminnasta. Tällaisella nä-

kemyksellä voi olla merkitystä, kun organisaatio pyrkii uudistumaan ja tuottamaan uusia ideoita ja ratkaisuja erilaisiin ongelmiin (Malmelin ym. 2017, luku 3). Toiminnan kehittämiseen on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan. Henkilöstö osaa kehittää oikeasti muutosta tarvitsevaa aluetta. Henkilöstö pystyy antamaan mahdollisesti ehdotuksen paremmasta tavasta toimia. (Borgman & Packalen 2002, 22–23.; Ruuskanen 2017, 5). Uudet liiketoiminnan mahdollisuudet syntyvät pitkälti ihmisten arkea hankaloittavien ongelmien tunnistamisesta ja kyvystä ratkaista ne yksinkertaisella tavalla (Hämäläinen ym. 2016, 194).

2.3 Digiajan aloitetoiminta

Uusi työntekijäsukupolvi, joka on kasvanut sosiaalisen median aikakaudella, on tottunut avoimuuteen ja edellyttää sitä myös organisaatioilta, joissa työskentelee (Hämäläinen ym. 2016, 204). Informaatiohyödykkeiden maailmassa kilpailukyky taataan tiedon monopolisoinnin asemesta nopeammalla oppimisella. Uudet organisaatiomuodot siis tähtäävät oppimisen nopeuttamiseen. (Engeström 2004, 79).

Otollinen (2016, 124) nostaa esiin, että meidän suurin haasteemme on yhdistää yhteisöllisyys ja osaaminen. Perinteisen aloitetoiminnan heikkouksiin kuuluu, ettei se useinkaan tarjoa mahdollisuutta yhteisölliseen oppimiseen (Miettinen 1992, 4). Suljetut systeemit toimivat kovin huonosti nopeasti muuttuvassa maailmassa. Voidaksemme sopeutua muutoksiin ja parhaimmillamme ennakoivasti johtaa uudistumista tarvitsemme läpinäkyvää osallistumista. Lukuisat oman alansa johtavat toimijat ovat jo pitkään oivaltaneet tämän ja rakentaneet toimintakulttuuriaan sen pohjalta. (Järvinen 2019). Tänä päivänä organisaatiot etsivät tehokkaita digitaalisia työkaluja henkilöstön osallistamiseen, jotta luodaan helposti sekä tasavertaisesti mahdollisimman laaja osallisuus yhteiseen suuntaan, tavoitteisiin ja tekemiseen.

Viimeisten vuosikymmenien aikana ihmisten välisen yhteistyön mahdollisuudet ovat kehittyneet nopeasti. Erilaiset digitaaliset tiimityön alustat tarjoavat jatkuvasti uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa esimerkiksi työkaverien kanssa. Tie-

toa ja ideoita voidaan tallentaa, jakaa ja jalostaa yhä tehokkaammin. Tämän ansiosta voidaan esimerkiksi kerätä alustavia ideoita sekä jakaa ja jalostaa niitä entistä tehokkaammin, mikä tarjoaa uudenlaisia tapoja kehittää yhdessä luovia ratkaisuja ajasta ja paikasta riippumatta (Malmelin ym. 2017, luku 2).

Juholinin mukaan (2017, 119) yhteiskunnan ja työelämämuutoksen myötä työtä tehdään projekteissa, verkostoissa ja tiimeissä, jotka ylittävät organisaatio- ja maantieteellisiä rajoja. Työtä tehdään ja teetetään paikasta riippumattomien digitaalisten alustojen kautta. Kun asiantuntijuus on paikallista ja työtehtävään liittyvää, ei voi olettaa, että esimiehellä tai johdolla olisi aina käytettävissä tarvittava tieto ja mahdollisuus tukea alaisiaan. On luotettava yksilöiden, tiimien ja työyhteisöjen yhteiseen harkintaan ja delegoitava heille valtaa. Tämä vaatii jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa ja yksilöiden halua jakaa tietoaan ja tietämystään muille. Ihmiset ovat aidosti kiinnostuneita työyhteisönsä asioista ja mahdollisuuksista vaikuttaa niihin. Viestintä on aidosti vuorovaikutteista ja vastavuoroista. Sisäistä motivaatiota ruokkivat matalat hierarkiat, jaettu johtajuus ja luottamus.

Huippuorganisaatio hyödyntää kaikkien osaamista (Rimmanen 2018). On tarve löytää henkilöstölle uusia keinoja osallistua suoremmin ja läpinäkyvämmiin sen pohtimiseen miten liiketoiminnalle tärkeitä strategisia tavoitteita voidaan edistää, niin että koko henkilöstön osaaminen ja potentiaali saataisiin mahdollisimman hyvin esiin jatkuvan parantamisen toimintaan. Monimuotoisten haasteiden ratkomiseen tarvitaan yhteiseen päämäärään tähtäävää jatkuvan parantamisen toimintaa, joka vaatii onnistuakseen monen eri toimijan yhdessä luomaa, laajaa näkökulmaa, poikkiosaamista ja kokonaisuuksien rakentamista. Yhteiseen suuntaan tähtäävä avoin ja läpinäkyvä tapa jakaa aloitteita varmistaa, että tieto kulkee oikeana ja muuttumattomana kaikille.

Digitaalisuus on tullut osaksi työelämää ja se mahdollistaa muun muassa työn monipuolistamisen ja sujuvuuden, irtoamisen fyysisestä paikasta ja ajasta sekä nopean tiedon jaon ja laajan vuorovaikutuksen. Digitalisaatio merkitsee digitaali-tekniikan integrointia jokapäiväiseen toimintaan. Digitaalisten aloitetoiminnan työvälineiden tulisi myös olla kätevästi henkilöstön löydettävissä, esimerkiksi yrityksen intranetistä (mt. 2017). Halmeen (2016, 7) mukaan on syytä arvioida

tarve mahdollisuudelle osallistua mobiililaitteilla, jos organisaatiossa on paljon liikkuvia työntekijöitä.

Yksi kehittämisen keino on digitalisoida aloitetoiminta avoimeksi ja läpinäkyväksi jatkuvan parantamisen toiminnaksi, joka mahdollistaa yhteiskehittelyn. Yhteiskehittelyä ohjaa yhteinen suunta – jaettu intressi. Irrallisen ideoinnin sijaan aloitetoiminta kanavoidaan strategiaa edistävään jatkuvan parantamisen toimintaan. Tällaisessa digiajan aloitetoiminnassa ensimmäinen idea on usein vasta lähtökohta, joka synnyttää aktiivista ja vastuullista digidialogia, ongelman ymmärtämistä, tiedon jakamista, ideoiden yhteiskehittelyä ja aiempaa parempia ratkaisuja.

Jos lähdetään siitä, että aloitetoiminta tuottaa hyviä käytänteitä yhteisesti jaettavaksi ja uusiksi toimintatavoiksi, oikein toteutettuna aloitejärjestelmä voisi toimia ideoiden ja hyvien käytänteiden jakamisen foorumina. Tämä edellyttää järjestelmältä avoimuutta, mahdollisuutta keskustella aloitteista ja ”peukuttaa” hyviä aloitteita. Aloitetoinnin pitäisi olla positiivisen ajattelun pelikenttä. (Rantanen 2015).

Aloitetoiminnan tavoitteen kirkastus ja henkilöstön avoin osallistaminen eivät vielä yksistään riitä. Haastavin vaihe on rohkaista henkilöstöä kokeilemaan uutta ja oppimaan sen pohjalta. (Järvinen 2019). Halmeen (2016, 9) mukaan tyypillisessä aloitetoiminnan uudistusprosessissa toiminnasta saadaan heti alusta saakka sekä rahallisesti että kulttuurillisesti positiivisia tuloksia. Usein yllätyksenä on tulosten jatkuva paraneminen toiminnan jatkuessa pidempään, joka johtuu seuraavista syistä: organisaatio oppii aloitteista annetun palautteen, palkitsemisen ja tunnustuksen pohjalta, mitä heiltä odotetaan, jolloin aloitteiden laatu paranee; toimintatavan tullessa tutuksi se muuttuu itseohjautuvammaksi, tästä esimerkkeinä ovat muun muassa 1) aloitteen tekijät kutsuvat itse muita asiantuntijoita tai päätöksentekijöitä mukaan keskusteluun heti alkuvaiheessa 2) aloitteen tekijät markkinoivat aloitteitaan aktiivisesti; hitaammin muutokseen mukaan lähtevät työntekijät huomaavat aktiivisen aloitetoiminnan olevan osa organisaatiokulttuuria ja lähtevät myös mukaan toimintaan.

Halme (2016) tuo esiin, että suunniteltaessa aloitetoimintamallia olennaista on aloitteen määritelmä: ovatko kaikki toimintaa kehittävät ehdotukset aloitteita vai

onko määritelmä perinteinen ja sisältää vain työntekijän oman vastualueen ulkopuoliset kehitysehdotukset. Yleensä saadaan parempi lopputulos laajentamalla aloitteet kattamaan myös oman vastualueen kehittäminen ja linkittämällä samalla palkitseminen vain toteutuneeseen hyötyyn.

Erkamo (2017) esittää, että paras keino pitää työntekijöiden osallistumisinto yllä on viedä hyvät ehdotukset nopeasti toteutukseen ja kommunikoida toteutuksen tuloksista muistuttaen kaiken lähteenä olleesta aloitteesta. Parhaimmillaan ideoiden ja hyvien toimintatapojen jakamiseen tarkoitettu alusta luo avointa keskustelua, yleistä kiinnostusta ja rohkaisevaa kannustusta aloitetoiminnan ympärille. Kurhilan (2018) mukaan avoimuus on voittava strategia, nyt ja tulevaisuudessa. Onnistuessaan kaikille avoin ja läpinäkyvä digiajan aloitetoiminta tuottaa taloudellisia etuja, lisää henkilöstön sitoutumista sekä auttaa kilpailussa menestymisessä.

3 TYÖN TÄRKEIMPIÄ VIITOITTAJIA

Tutkimustyöni tietoperustan viitekehys rakentuu osallisuus, viestintä, strategiatyö ja yhteiskehittely käsitteiden ympärille. Nämä neljä (4) muodostavat opinäytetyön keskeisimmän käsitesisällön. Jatkuva parantaminen, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä digitaalisuus, ovat katsanto-otteita, joiden mukaan edistin kehittämistyötä.

3.1 Osallisuus

Työ on suuressa murroksessa. Osallisuus ja yhdessä kehittäminen on tullut tärkeäksi toimintatavaksi niin organisaatioiden sisällä kuin suhteessa ulkopuolisiinkin. Osallisuus tuo lisäarvoa organisaation toimintaan, esimerkiksi johtamiseen, strategiatyöhön, markkinointiin, viestintään, asiakastyöhön, tuotekehitykseen ja joskus myös päätöksentekoon. Osallisuuden käsite on sisällytetty useisiin lakei-

hin, sopimuksiin ja strategioihin (Ala-Pappila 2018, 10). Fountainpark (2019) korostaa, että ihmisten mukaan ottaminen yksinkertaisesti kannattaa, joukoissa on viisautta.

Osallisuuden käsitteen määrittelyjen kirjo on laaja ja tulokulmia asiaan on monia. Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi (2017, 3–9) määrittelevät että osallisuus on liittymistä (involvement), kuulumista (belongingness), suhteissa olemista (relatedness), yhteisyyttä (togetherness). Osallisuus on yhteensopivuutta (coherence) ja mukaan ottamista (inclusion). Se on osallistumista (participation) ja siihen liittyen vaikuttamista (representation) ja demokratiaa (democracy). Se on myös kaiken edellä mainitun järjestämistä ja johtamista (governance).

Osallisuutta voidaan katsastella monesta näkökulmasta ja sen muotoja on useita. Näistä syistä osallisuuden käsitteelle ei vielä ole onnistuttu laatimaan täsmällistä ja yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. (Nivala & Ryyänen 2013, 9; Kallio-maa & Uusitalo 2017, 6; Ala-Pappila 2018, 16). Osallisuuden viitekehys koostuu erilaisista teorioista, koska useampia teorioita tarvitaan selittämään ihmisten toimintaa ja sitä, miten yhteinen oleminen järjestetään (Isola ym. 2017, 9).

Osallisuus on todellisen vastuun kantamista ja saamista oman, toisten ja koko yhteisön toimintakyvystä. Se on sitoutumista yhteisten asioiden parantamiseen. Osallisuuteen liittyy myös oikeus omaan identiteettiin ja arvokkuuteen osana perhettä, ryhmää, yhteisöä, yhteiskuntaa ja ekosysteemiä. Osallisuudessa yksilöille, ryhmille ja kollektiiveille annetaan mahdollisuus toimia. Käytännössä tämä edellyttää hyvän tahdon lisäksi myös vallan jakamista. Osallisena oleminen tarkoittaa muutakin kuin mukana olemista: mahdollisuutta muuttaa yhteisöä, johon kuuluu. (Kallio & Bäcklund 2012, 15–16; Ala-Pappila 2018, 17).

On tärkeää ymmärtää, että kaikki eivät halua vaikuttaa tai eivät ole osallisuudesta kiinnostuneita. Osalle riittää tietoisuus siitä, että se on mahdollista, vaikka ei itse tunnekaan intohimoa uuden kehittämisestä. Heillekin on kuitenkin tärkeää että tietoa jaetaan ja asioista kerrotaan mahdollisimman varhain mahdollisimman avoimesti. (Tiililä 2016, 104). Tällöin tulee luoda mahdollisuuksia osallisuuteen, mutta ihmisillä itsellään pitää olla valta päättää, tarttuako siihen vai ei.

Kukaan muu kuin yksilö itse ei saa määritellä, mikä on arvokasta ja merkittävää. Itsemääräämisen tarve on meille ihmisille tärkeää (Otollinen 2016, 86).

Osallisuudesta tulee tehdä mahdollisimman houkuttelevaa sekä helppoa ja arjen osallisuudelle tulee antaa tunnustusta. Tiirilän (2016, 63) mukaan kun tähän tarjotaan mahdollisuus, on sitoutumisemme ja siten myös lopputulos parempi kuin ilman vaikutusmahdollisuutta. Kun ihmiset saavat itse osallistua vaikeidenkin asioiden ideointiin ja ratkaisujen hakemiseen, he kokevat tulleensa arvostetuiksi ja heidän osaamisensa hyödynnetyksi. Jarenko ym. (2017, 5) mukaan työn mielekkyyden tärkeimmät elementit, motivaation avaintekijät, ovat: autonomian kokemus ja vaikuttamismahdollisuudet, mahdollisuus oppia uusia asioita työssä, tunne että minuun luotetaan ja minä voin luottaa muihin ja merkityksen kokemus omasta työstä. Lahtisen (2015) mukaan ihmistä motivoi syvimmin yhteinen tarkoitus ja kasvu.

Rituaali- ja yhteisöllisyyskoulukunta korostaa yhdessä tekemisen ja olemisen merkitystä – yhteisöllisyys vahvistaa sitoutumista. Rituaalikoulukunta katsoo, että yhteisöllinen pohdinta tuo monipuolisuutta ja lisäarvoa, oli lopullinen päätös sitten mikä tahansa. Osallistuminen yhteiseen pohdintaan ja kaikkien osapuolten kuuleminen on arvo itsessään. Yhteisöllisyyteen kuuluu keskustelu kaikille tärkeän asian ympärillä, yhteenkuuluvuuden tunne ja kaikkia yhdistävä intressi ja sitoutuminen yhteiseen asiaan tai organisaatioon. (Juholin 2017, 27).

Osallistavan toiminnan kehittämisen tulee lähteä ihmiskäsityksestä. Otollinen (2016, 80) uskoo kognitiiviseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on aktiivinen, itselleen tavoitteita asettava ja niihin itseohjautuvasti pyrkivä, mutta samalla sosiaalinen olento. Osallisuuden kehittämisessä huomioidaan, millaisia mukana olemisen ja mukaan kuulumisen tunteita koemme sekä miten itse suhtaudumme toisiin ihmisiin (co-experience).

Osallistaminen tarkoittaa prosessia, joka tekee osalliseksi ja aktivoi. Osallistamisen tavoitteena on mahdollistaa osallistuminen: se, että joku ottaa osaa tai on mukana jossakin. (Fountainpark 2019). Osallisuus tulee ottaa prosessin lähtökohdaksi eikä tavoitteeksi. Jos tehdään päinvastoin, osallisuus on aina vasta tulossa, ei koskaan tässä ja nyt. (Nivala ym. 2013, 35; Ala-Pappila 2018, 65).

Kun prosessin lähtökohtana on saada koko henkilöstö mukaan kehittämistyöhön, se edellyttää jatkuvaa prosessista viestimistä ja erilaisia avoimen vuorovaikutuksen foorumeita osaamisen jakamiseksi ja asian vireillä pitämiseksi. Hyvin suunniteltu ja toteutettu osallistava prosessi lisää yrityksen ymmärrystä omasta toiminnastaan ja ympäröivästä maailmasta: Mikä meitä odottaa tulevaisuudessa? Miten kannattaa reagoida? Mikä on organisaatiomme kyky ja halu vastata muutoksiin? Mitä pitäisi tehdä ensin ja mikä voi odottaa?

Järvisen (2019) mukaan perinteiset johtajakeskeiset muutosjohtamisen tavat ovatkin auttamattomasti liian hitaita nykymaailmassa. Oikea ratkaisu muutosjohtajuuteen onkin osallistaa mukaan kaikki yhteiseen tulevaisuuteen ja sen jälkeen rakentaa uuden suunnan mukaiset ketterän systemaattiset toimintatavat.

Osallistavassa työyhteisökulttuurissa koko organisaatio on tietoinen yrityksen tavoitteista ja tilasta. Tieto luo turvallisuutta ja rakentaa luottamusta sekä halua menestyä yrityksen mukana. (Otollinen 2016, 114).

3.2 Viestintä

Viestintää tarvitaan liiketoiminnan onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä työstä innostumiseen. Toimiva viestintä luo yhteisöllisyyttä, mikä vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, me-henkeen ja jatkuvaan uudistumiseen. Ihmisten välinen myönteinen ja rakentava vuorovaikutus on työ- tai muun yhteisön suurimpia voimavaroja, joka tukee sitä vaikeina aikoina. Toimiva viestintä osallistaa ihmisiä päätöksentekoon. Viestinnän tavoitteeksi asetetaan usein henkilöstön sitoutumisen vahvistaminen, jolla oletetaan olevan vaikuttavuutta uudistumiseen ja tuottavuuteen. Sitoutumista syntyy – jos syntyy – vapaaehtoisesti, eikä siihen voi pakottaa (Juholin 2017, 33–49).

Työelämässä on siirrytty ylhäältä johdetuista hierarkioista keskustelemaan, dialogiseen kulttuuriin. Viestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista ylhäältä alas tiedottamista vaan monisuuntaista tiedon jakamista ja vaihdantaa, vuorovaikutusta, tulkintaa ja uuden tiedon luomista. Yksilöiden odotukset ja organisaatiostra-

tegiat käyvät keskustelua keskenään. (mt., 118). Toimiva viestintä työarjessa on tiedon jakamista, vuorovaikutusta, kuulemisen ja kuulluksi tulemisen kokemusta sekä arvostuksen tuntemusta, joka luo työyhteisöön jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta.

Työyhteisöviestinnän ydinajatuksen mukaan viestintä on työyhteisötaito, johon kuuluu oman työn kannalta oleellisen tiedon jakaminen, seuranta ja vaihdanta. Joillakuilla voi olla useita viestintärooleja, esimerkiksi asiantuntijana ja esimiehenä tai työntekijänä ja luottamushenkilönä. Jokaisen tulisi omassa roolissaan kasvaa itseohjautuvaksi ja aktiiviseksi tiedon etsijäksi, tuottajaksi, välittäjäksi ja vaihtajaksi. (mt., 131). Viestinnän luonteeseen kuuluu, että se on läsnä kaikessa tekemisessä. Se perustuu toisaalta työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon sidosryhmiin sekä toimivaan viestinnän infrastruktuuriin. (mt., 121).

Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on digitaalinen tai fyysinen työalusta, -tila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti, kollegiaalisti ja johdetusti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen – työssä tarvittavan tiedon saatavuus ja vaihdanta, työyhteisön ylläpito, työn ilo, vahvistaminen ja uudistuminen sekä jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. Tämä vahvistuu vastuullisen dialogin kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat viestinnällään ja työllään organisaationsa identiteettiä ja mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön ja omaan identiteettiinsä. (mt., 121).

Digitalisaatio mahdollistaa tiedon saatavilla olon samaan aikaan kaikille ja rikastuttaa työyhteisön sisäistä keskustelua ja vahvistaa osallisuuden tunnetta. Digitaalisuuden myötä työyhteisöistä on tullut ja niiden odotetaan muuttuvan aidoiksi vuorovaikutuksen paikoiksi ja tiloiksi, joille voi tuoda omia keskustelunavauksia ja kysymyksiä sekä jakaa kokemuksiaan. Vuorovaikutus on yleensä suoraa, sujuvuutta lisää avoimuus, läpinäkyvyys, yhteishenki ja rento tunnelma. Kun tietoa jaetaan yli toiminto- ja projektirajojen, tiedonkulku tasa-arvoistuu.

Nykyisin viestintä nähdään koko yhteisön strategisena potentiaalina ja osana arvoketjua (Juholin 2017, 59). Strateginen työyhteisöviestintä sisältää ajatuk-

sen, että viestinnällä on tarkoitus, suunta ja tavoitteet. Se pohjautuu koko organisaation tavoitteisiin, sopeutuu muutoksiin ja vastaa työyhteisön jäsenten oikeutettuihin odotuksiin. Viestinnän perimmäinen tarkoitus on, että työt sujuvat, ihmiset voivat hyvin ja että työyhteisö menestyy. (mt., 121).

Strategisessa työyhteisöviestinnässä on neljä ulottuvuutta (mt., 121–122):

- Johdettu keskustelu, jotta ymmärrämme strategian ja toimimme sen mukaisesti.
- Selkeä tiedottaminen ja faktatiedon saatavuus, jotta tiedämme tosiasiat ja voimme jakaa tietämystämme.
- Yhteisöllisyyden rakentaminen, jotta voimme sitoutua ja koemme kuuluvamme työyhteisöön.
- Vastuullinen dialogi, jotta pääsemme vaikuttamaan, koemme itsemme ja työmme merkitykselliseksi ja voimme omistautua työllemme.



Kuvio 2. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet. (mt., 121–122).

Tavoitteet ohjaavat meidän toimintaamme monella eri tavalla. Yhdelle on tärkeää tietää riskit, eli mitä tapahtuu, jos hän ei onnistu saavuttamaan tavoitetta. Toiselle on tärkeää tietää, mitä hän hyötyy siitä että saavuttaa onnistuneesti tavoitteensa. Kolmatta innostaa matka tavoitteeseen, itse tekeminen, ja hänelle on tärkeää mahdollisuus vaikuttaa omiin tapoihinsa saavuttaa tavoite. Neljäs miettii tavoitteen saavuttamisen laajempaa merkitystä, mitä hyötyä siitä on koko työyhteisölle, koko organisaatiolle, koko yhteiskunnalle, koko maailmalle. Siksi

tavoitteesta on tärkeä viestiä jatkuvasti eri yhteyksissä ja eri tavoin, jotta viesti tavoittaa kaikki. Yksipuolinen viestintä ei toki riitä, vaan organisaatiossa on järjestettävä mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle. Ymmärrys suunnasta ja tavoitteista vahvistuu yhteisen keskustelun kautta. (Tiililä 2016, 95).

Tiililän (2016, 54) mukaan hyvä tavoite on sellainen johon yksilö voi yksin tai osana tiimiä aidosti vaikuttaa ja sitoutua, eikä vain suostua toisen määräyksestä. Hyvä tavoite on selkeä, se auttaa keskittymään, oleelliseen ja tekemään oikean suuntaiset valinnat erilaisissa arjen tilanteissa. Hyvä tavoite ohjaa toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Hyvä tavoite on myös ymmärrettävä eli jokainen ymmärtää tavoitteen ja sen vaatimat toimenpiteet samalla tavalla. Ymmärretyt tavoitteet auttavat ihmisiä kirkastamaan ja fokusoimaan tekemistään. Kun ihmiset ymmärtävät, he innostuvat (mt., 53).

Tiililä (2016, 54) huomauttaa, että tavoitteen selkeys ei kuitenkaan yksin riitä. Se on hyvä lähtökohta innostumiselle, mutta ydinasia on tavoitteen ja sitä kautta oman työn merkityksellisyys. Juholinin (2017, 35) mukaan kun työllä on selkeät tavoitteet, mittarit, strategiat ja resurssit, työyhteisön jäsenten välinen kommunikointi on ratkaisevassa roolissa tulosten, työhyvinvoinnin ja uudistumisen kannalta. Jatkuvan suunnan kirkastamisen rinnalla on tärkeää käydä keskustelua eri henkilöiden ja tiimien kokemasta merkityksellisyydestä. Se on avain syvempien motivaatiotekijöiden heräämiseen meissä kaikissa. Kaipaamme hektisessä kaaoksessa toimimiseen suunnan ohella energiaa, joka synnyttää tekemiseen paloa ja omistautumista vaativienkin haasteiden ratkaisemiseen matkalla tavoitteisiin. (Järvinen 2019).

Mantereen, Suomisen & Vaaran (2012, 43) mukaan viestinnän ammattilaiset voivat auttaa strategian toteuttamisessa ja uudistamisessa luomalla yhteyksiä organisaation sisällä. Hämäläisen ym. (2016, 225) mukaan strategian viestinnässä eniten hyödynnettyjä keinoja ovat edelleen sanat ja kuvat, vaikka oma-kohtaisen kokemuksen merkitys viestinnän tehokeinona on tunnustettu jo pitkään. Kokemukset ohjaavat tulevaa toimintaa, ja toiminta tuottaa taas uusia kokemuksia. Mantereen ym. (2012, 181) mukaan kysyvä strategiaviestintä on taitolaji, jota tulisi kehittää Suomessa ja maailmalla.

3.3 Strategiatyö

Ketterälle strategiatyölle on tyypillistä nähdä strategia tekemisenä (Hämäläinen ym. 2016, 190). Strategia toteutuu vain ja ainoastaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta (Lindroos & Lohivesi 2010, 45). Strategiat eivät synny itsestään, vaan ihmiset tekevät ja toteuttavat niitä. Organisaation arvot heijastuvat kaikessa, mitä ihmiset tekevät (Mantere ym. 2012, 134). Strategiatyön ydin on tehdä asioita yhdessä tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Mantere ym. (2012, 179) täsmentää, että hyvässä strategiassa ei kuitenkaan ole juurikaan kyse tavoitteista, vaan tavoista joilla tavoitteisiin päästään.

Strategiatyön tuottamiskyvyllä on selkeät linkit organisaation kaikkiin toimintoihin ja koko henkilöstöön. Asiakashyödyn ja arvon tuottaminen ja strategian toteuttaminen eivät onnistu ilman, että henkilöstön osaamisesta ja kyvyistä pidetään systemaattisesti hyvää huolta. Kesti (2010, 20) on sitä mieltä, että henkilöstön jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan parhaiten strategian onnistuminen, sillä strategian toteuttamisen puutteet tulevat nopeammin esille, kun henkilöstön näkemyksiä kuunnellaan ja toimintaa kehitetään niiden mukaisesti.

Hämäläisen ym. (2016, 203) mukaan organisaatioiden reunoilta ja varsinkin asiakasrajapinnasta saatava tieto on kriittistä organisaatioiden menestykselle. Todennäköisesti paras käsitys asiakkaiden arkisista kokemuksista ja odotuksista on niillä, jotka tekevät kädet savessa töitä asiakkaiden kanssa.

Mantere ym. (2012, 42) korostaa että dialogisen strategiatyön ”oppiminen” on tärkeää organisaation strategisen ketteryyden ja joustavuuden lisäämiseksi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Se vaatii erityisesti ylimmältä johdolta organisaation harjaannuttamista vuorovaikutuksessa tapahtuvaan liiketoiminnan kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstön näkeminen strategian keskiössä ei kuitenkaan tarkoita johdon aseman tai osaamisen merkityksen vähätelyä, päinvastoin se korostaa johdon asemaa organisaationsa strategisen ajattelun ja liiketoiminnan kehittämisen valmentajana. Entistä enemmän muutosky-

vykkyydessä on kyse ihmisten strategisen ajattelun valmentamisesta ja tiimien toimintatapojen uudistumisen varmistamisesta (Järvinen 2019).

Dialoginen näkökulma strategiatyöhön mahdollistaa strategisen ajattelun ja johtamisen muuttumisen jatkuvaksi prosessiksi, mitä jo peräänkuulutetaan käytännössä sekä alan tutkimuksessa. Strategista ajattelua edellytetään yhä laajemmalla osalla organisaatioiden toimijoita (Hämäläinen ym. 2016, 230). Samalla henkilöstö odottaa saavansa vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa sekä voitavansa kokea työnsä ja organisaation toiminnan merkitykselliseksi (mt., 230). Vaikka ihmiset kaipaavat vastuuta, mahdollisuutta vaikuttaa, he kuitenkin toivovat esimiehensä olevan kiinnostuneita siitä, miten asiat edistyvät. Heille on tärkeä kokea, että esimies on heidän tukena tarvittaessa (Tiililä 2016, 61).

Uusien työntekijäsukupolvien kasvaneen koulutustason myötä myös henkilöstön halu ja kyky käsitellä abstrakteja kokonaisuuksia sekä strategiatietoisuus on lisääntynyt. Strategiaoppeihin, jotka olivat aikaisemmin pääasiassa ylimmän johdon osaamista, tutustutaan usein jo opiskeluvaiheessa. Yritykset myös kouluttavat henkilöstöään strategiaan liittyvissä asioissa tavoitteenaan, että koko henkilöstöllä olisi vahva strategiaosaaminen. Toisaalta joskus työntekijät saattavat olla johtoa vapaampia pohtimaan asioita luovasti, koska heillä ei ole käytettävissään kaikkea sitä tietoa, joka ylimmän johdon edustajilla on. Liika tieto voi rajoittaa, jos ajattelumme kapenee sen seurauksena tai jäämme pohtimaan esteitä mahdollisuuksien sijaan. Oivaltamisen luonteeseen kuuluu väistämättä epävarmojen tulevaisuuden ratkaisujen pohtiminen riittämättömän tiedon varassa. (Hämäläinen ym. 2016, 202).

Hämäläisen ym. (2016, 202) mukaan yksi strategiatyön mielenkiintoisimmista uusista trendeistä on niin kutsuttu open strategy -ajattelu. Sen mukaan organisaation strategiatyötä tulee avata aiempaa suuremmalle joukolle ihmisiä – joukoistaa koko strateginen ajattelu ja uusien liiketoimintamallien ideointi ja suunnittelu.

Autovalmistaja Daimler kutsui sosiaalisen median sovelluksen avulla työntekijöitä eri puolilta ja osista organisaatiota osallistumaan uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Projektiin osallistui yli 30 000 työntekijää, ja sen avulla tuotettiin yli 2000 uutta liiketoimintaa. Näistä 35 valikoitui jatkoon testattavaksi tai toteutettavaksi. Yksi näistä ideoista oli car2go-palvelu, joka tarjoaa yhteiskäyttöautoja älypuhelinsovelluksen avulla. Palvelu toimii Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa, ja se on yli miljoonan käyttäjän myötä alan suurin toimija. (Hämäläinen 2016 ym., 202-203).

Avoimella strategioinnilla voi olla yritykselle monia hyötyjä. Ensimmäinen ja luonnollisin hyöty on se, että strategioiden laatu on usein parempi, kun strategiatyössä on mukana useita eri tahoja. Toiseksi avoin strategiatyö auttaa henkilöstöä ymmärtämään yrityksen haasteita ja mahdollisuuksia sekä lisää sitoutumista strategiaan. Uudet ajatukset ja ideat ovat helpommin hyväksyttävissä ja toteutettavissa, kun ihmiset organisaation eri osissa ovat saaneet itse osallistua niiden tuottamiseen. Kolmanneksi strategiatyöhön saadaan enemmän ja erilaisia näkökulmia eri puolilta organisaatiota ja neljänneksi läpinäkyvä strategia voi parantaa yrityksen mainetta ja legitimitettä sekä sisäisesti että ulkoisesti. (mt., 202).

Digiaika asettaa avoimelle ja läpinäkyvälle strategiatyölle sekä sisäisiä että ulkoisia vaatimuksia, samalla se luo uusia mahdollisuuksia dialogisuuden vahvistamiselle. Sosiaaliset verkostot avaavat aivan uusia mahdollisuuksia käydä keskustelua entistä suuremman joukon kanssa yrityksen sisällä ja myös sen ulkopuolella (Mantere ym. 2012, 179).

3.4 Yhteiskehittely

Ihmiselle on aina ollut luontaista oppia uutta tekemällä asioita yhdessä toisten kanssa. Ihminen on luotu ratkomaan ongelmia toisten ihmisten kanssa. Tämä ominaisuus sopii täydellisesti nykyiseen työelämään, kunhan osaamme luoda toimintatapoja, jotka hyödyntävät sitä. (Jarenko ym. 2017, 22).

Yhteiskehittelyn tarkoituksena on vastata toimintaympäristön konkreettisiin muutostarpeisiin. Yhteiskehittelyssä muutostarve ja kehittämisen päämäärä

määritellään ja rakennetaan näkyväksi yhdessä, mikä edellyttää onnistuakseen realistista näkymää toimintaympäristöstä. Yhteiskehittelyssä perusidea on se, että jokainen jakaa avoimesti kehitysideoita, jotka aktivoivat etsimään yhdessä aiempaa parempia ratkaisuja ja luomaan uusia oivalluksia. Vastuullisen dialogin ja yhteistyön kautta ideat kiteytyvät, ideoita testataan, parhaat ideat otetaan käyttöön ja niiden hyödyt näkyvät käytännössä. Yhteiskehittelyssä muutos tehdään yhdessä (Harra, Mäkinen & Sipari 2012, 2).

Yhteiskehittelyn käynnistämällä onkin kaksi tärkeää seurausta. Ensimmäinen on ilmeinen: tuotantoprosessi ja työilmapiiri paranevat, kun niitä kehitetään koko ajan. Toinen seuraus on epäselvempi mutta suurempi. Yhteiskehittely muuttaa työkulttuuria ja suhdetta työhön. Se luo rakentavan keskustelukulttuurin ja aktiivisemmän otteen omaa työtä kohtaan. Tämä jälkimmäinen saattaa muutokseen jopa yllättää. (Jarenko ym. 2017, 13).

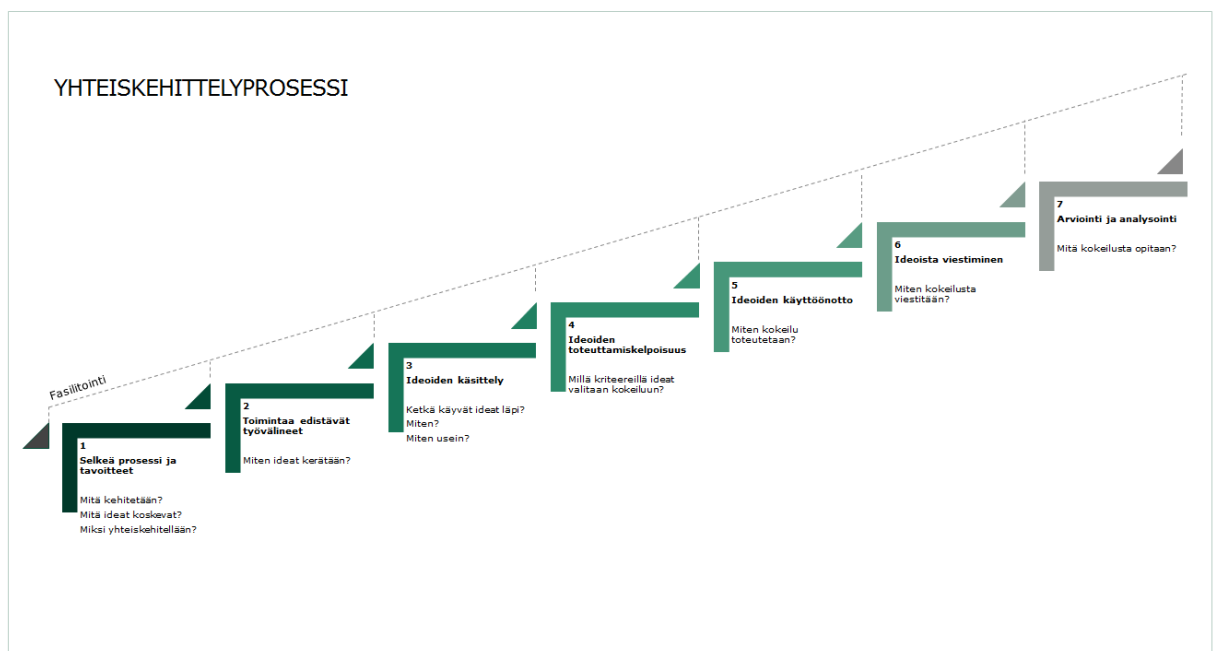
Harran ym. (2012, 9) mukaan yhteiskehittelylle on ominaista yhteisöllinen oppiminen ja kollektiivisen viisauden rakentuminen. Keskeisintä on yhteisesti jaettu ymmärrys kehittämistoiminnan visioista, tavoitteista, menetelmistä sekä yhteistyössä rakentuvat käsitteet. Kumppanuus ja toisten auttaminen ovat olennaista.

Yhteiskehittely edellyttää jokaiselta osallistujalta tasa-arvoista ja luottamuksellista kohtaamista, sitoutumista, kriittistä asioiden tarkastelua, sallivaa ja kaikkien osallistujien osallistumisen mahdollistavaa vuorovaikutusta. Yhteiskehittelyssä on tilaa argumentoinnille, kriittisyydelle ja analyyttiselle pohdinnalle, sillä ei haeta kompromissia tai yksimielisyyttä vaan moniäänisyyttä ja jaettua ymmärrystä. Yhteiskehittelyssä toteutuva vuorovaikutus on ajatuksia eteenpäin vievää ja rikastuttavaa (mt., 3). Yhteiskehittely ei kuitenkaan ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista kaikissa tilanteissa ja kaikkien kanssa, eikä se välttämättä toimi päätöksentekohetkellä.

Hyvä keskustelukulttuuri vahvistaa yhdessä tekemisen tunnetta, joka on yhteiskehittelyn elinvoimaisuuden ja tulosten kannalta ratkaisevaa. Parhaimmillaan syntyy ennalta arvaamattomia oivalluksia, uutta ajattelua ja parempia ratkaisuja useamman ihmisen yhteistyönä ja useiden iteraatiokierrosten tuloksena. Jatkuva parantaminen ja yhdessä kehittäminen tarjoavat rajattomat mahdollisuudet uuden oppimiseen (mt., 12).

Jarenkon ym. (2017, 13) sanoittamassa yhteiskehittelyprosessissa on seitsemän suunniteltavaa osa-aluetta:

- 1 Selkeä prosessi ja tavoitteet: Mitä kehitetään? Mitä ideat koskevat? Miksi yhteiskehitellään?
- 2 Toimintaa edistävät työvälineet: Miten ideat kerätään?
- 3 Ideoiden käsittely: Ketkä käyvät ideat läpi? Miten? Miten usein?
- 4 Ideoiden toteuttamiskelpoisuus: Millä kriteereillä ideat valitaan kokeiluun?
- 5 Ideoiden käyttöönotto: Miten kokeilu toteutetaan?
- 6 Ideoista viestiminen: Miten kokeilusta viestitään?
- 7 Arviointi ja analysointi: Mitä kokeilusta opitaan?



Kuvio 3. Yhteiskehittelyprosessi

Harra ym. (2012, 4–5) mukaan lähtökohtien, reunaehtojen ja strategioiden yhteinen käsittely mahdollistaa prosessin realistisen etenemisen. Yhteiskehittelyn menetelmävalintoja ohjaavat yhdessä muodostettu päämäärä sekä täsmennyneet tavoitteet. Vaiheittain rakentuvassa prosessissa edellisen vaiheen tuotokset vaikuttavat seuraavan vaiheen menetelmäratkaisuihin. Toimijoiden kokemustieto ja yhdessä jalostettu uusi tieto vievät kohti päämäärää. Siten rakentuu

ymmärrys tiedon hyödyllisyydestä ja käyttökelpoisuudesta erilaisissa tilanteissa. Näiden lisäksi yhteiskehittelyprosessi edellyttää ideoiden toimeenpanokykyä.

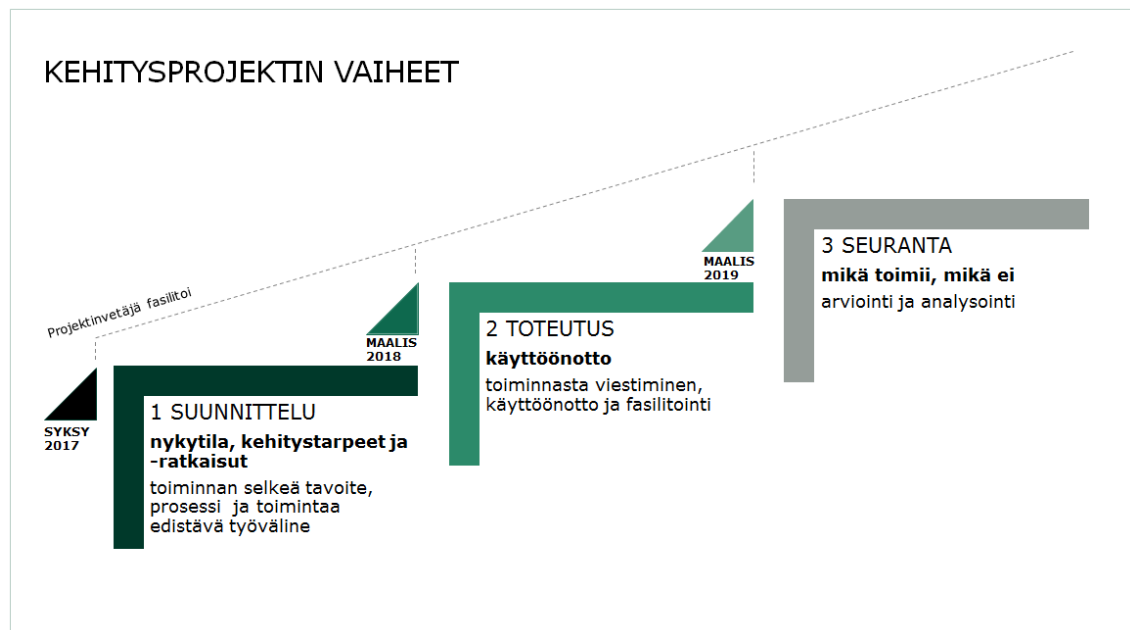
Yhteisvastuu tarkoittaa kokonaisvaltaista vastuun ottamista asioista, kaikki toimijat sitoutuvat kantamaan vastuuta yhteisen prosessin etenemisestä. Toimijoiden roolit määrittyvät tilannekohtaisesti yhteiskehittelyssä käytettävien menetelmien ja keinojen kautta. Rooleja ei jaeta ammattikunnan, organisaation tai aseman kautta. Tasa-arvo on keskinäisen kanssakäymisen perusta. Toisen kunnioittava kohtaaminen vertaisena kehittäjänä rakentaa dialogia. (mt., 6)

Yhdessäohjautuvuus ei aina toimi kuin itsestään, yhteistä työskentelyä helpottaa kun mukana on neutraali fasilitaattori, joka kirkastaa tavoitteet ja ohjaa innostaen työntekoon eri menetelmin. Fasilitaattori korostaa läpi prosessin yhteisvastuuta, vaikka tavoitteet ja prioriteetit voivat olla arkityössä erilaisia, ollaan tässä prosessissa yhteisen asian ja kehittämisen äärellä. Jotta yhteistyössä päästään etenemään sujuvasti, fasilitaattori luotsaa prosessin loogisen etenemisen ja aikataulutuksen sekä kerää tulokset napakasti kaikkien näkyväksi. Tuottava yhteiskehittely on ennemminkin seuraus toimivasta fasilitoinnista sekä riittävästä ajankäytöstä.

Luovilla ideoilla ja aidolla kehittämisellä tulee olla aikaa syntyä, kun tavoitteena on luoda jotakin uutta. Yhteiskehittelyprosessissa tuloksellisuus ilmenee kaikkien osapuolien hyötymisenä. Heinosen, Klingbergin & Pentin (2011, 12) sanoin monipuolinen ajattelu parantaa tekemisen laatua. Harran ym. (2012, 5) mukaan parhaimmillaan yhteiskehittelyssä syntyy synergiaetua, jonka avulla säästetään aikaa ja rahaa. Toisaalta tähän liittyy myös ristiriita: yhteiskehittely vaatii aikaa ja sitä kautta myös rahaa. Digitaalisten sovellusten myötä yhteiskehittelyn menetelmät kehittyvät tehokkaammaksi.

4 KOHTI STRATEGIAA EDISTÄVÄÄ DIGIAJAN ALOITETOIMINTAA STOCKMANN

Opinnäytetyö toteutettiin kehitysprojektina kohdeorganisaatioon Stockmann. Projektityön tarkoituksena oli kirkastaa aloitetoiminnan tavoite, löytää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä edistävä työvälineratkaisu, uudistaa aloitepalkitseminen motivoivaksi ja vahvistaa osallisuutta, jotta henkilöstön osaaminen ja potentiaali saataisiin mahdollisimman hyvin esiin jatkuvan parantamisen toimintaan. Projektityö jakautui kolmeen vaiheeseen: suunnittelu, toteutus ja seuranta.



Kuvio 4. Kolmivaiheinen kehitysprojekti: suunnittelu, toteutus ja seuranta.

Kehitysprojektin aloituspalaveri pidettiin Stockmannin henkilöstöjohtajan kanssa syksyllä 2017. Kehittämistyö aloitettiin käymällä läpi kehitystyöryhmän esitys toiminnan kehittämisestä ja sovittiin ne avainsisällöt, jotka uudistetussa aloite-toiminnassa tulisi huomioida. Toimin projektinvetäjänä sekä aloitetoiminnan fa-silitaattorina toimeksiannosta aina seurantajakson päättymiseen saakka. Opin-näytetyö saatettiin loppuun huhtikuussa 2019.

4.1 Lähtötilanteen kuvaus

Stockmann on sitoutunut jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Aloitetoiminnalla on pitkät perinteet Stockmannilla. Järjestelmällistä aloitetoimintaa on ollut vuodesta 1948 lähtien. Henkilöstölautakunnalla oli osuutensa siihen, että yhtiön toiminnan parantamiseen tähtäävä aloitetoiminta saatiin aikoinaan käyntiin. Aloitteiden tekoon on kannustettu alusta alkaen; hyvistä ehdotuksista palkitaan.

Henkilöstölautakunnan pöytäkirjoista löytyy useita taitoihin, työoloihin, ja tiedonkulkuun vaikuttaneita aloitteita. Kauaskantoisin koulutusaloite ammatillisessa mielessä koski niin sanottua sponsoritoiminnan aloittamista vuonna 1948. Myyntiosastot saivat työnopettajia, eli sponsoreita, jotka tehtäviinsä koulutettuina opettivat ja ohjasivat uusia tulokkaita. (Stockmann, 1994). Sponsoreita kutsuttiin myöhemmin perehdyttäjiksi ja nykyisin myyntivalmentajiksi.

Perinteisistä aloitelaatikoista on siirrytty vuosien varrella vaiheittain sähköiseen aloitejärjestelmään. Vuonna 2016 lanseerattiin uusi aloitetyökalu käyttöön. Samalla, kiinnostuksen herättämiseksi ja tunnettavuuden lisäämiseksi, aloitetoiminta sai personoidun nimen STidea.

Aloitetoiminta oli päässyt hiipumaan kehittämisestä huolimatta. Tarve aloitetoiminnan jatkokehittämiseen oli jo tunnistettu. Henkilöstöjohtajan aloitteesta toiminnan kehittämiseen oli perustettu sisäinen kehitystyöryhmä kartoittamaan toiminnan nykytilan ja tunnistamaan kehityskohteet.

Silloisen aloitetoiminnan moderoinnin oli koonnut työryhmän eri yksiköistä, mukana hänen lisäkseen työryhmässä oli muun muassa Service Experience Manager, Department Store Assistant, HR Business Partner sekä luottamusmies. Kehitystyöryhmä aloitti kehittämistyön piirtämällä silloisen nykyprosessin auki ja tunnistivat yhdessä kehitystarpeita erilaisin menetelmin. He tapasivat myös yhteistyökumppanin, joka kävi esittelemässä työkalua minkä avulla aloitetoimintaa voisi tehostaa ja tuoda läpinäkyvämmäksi.

Kartoituksen tuloksena kehitystyöryhmä havaitsi silloisen aloitetoimintatavan kehityskohteiksi:

- Avoimuuden puute, ei läpinäkyvä
- Monimutkainen prosessi, liian monta tahoja: hidastaa aloitteiden käsitteilyä ja uutisointia tai aloitteet jää käsittelemättä
- Palkitseminen
 - › Tasapuolisuus palkitsemisessa, palkitsemisessa erilaisia käytäntöjä, jotka vaihtelevat yksiköittäin. Epäselvyyttä siitä, mikä on oman työn kehittämistä ja mikä palkittava aloite. Puuttuu oikeudenmukainen ja yhtenäinen linjaus palkitsemisen suhteen.
 - › Palkkiot eivät aidosti kannusta aloitteiden tekoon

Lähdin edistämään kehitystyöryhmän tunnistamien kehityskohteiden pohjalta aloitetoiminnan kehittämistä. Tunnistettujen kehityskohteiden lisäksi syvensin ymmärrystä aloitetoiminnan nykytilasta keskusteluin eri toimijoiden kuten henkilöstön sekä aloitteisiin vastaavien kanssa. Kehittämistyön yhteiskehittelyyn osallistui eri vaiheissa organisaation eri toimijoita eri osaamisillaan. Avasin etene-mishaasteet heille kysymyksiin eli jaoin ongelman tai haasteen, jota lähdettiin yhdessä ratkomaan. Keräsin palautetta sekä kehitystoiveita näiden pohjalta. Kävin läpi käytössä olleen aloitejärjestelmän arkistoidut aloitteet, palautteet ja seuranta-aineiston. Viimeisenä perehdyin aloitejärjestelmän moderaattorin rooliin ja toimintahaasteisiin. Edellä kuvatun taustatyön pohjalta seuraavat kehityskohteet valikoituivat projektityöhön:

Avoimuuden puute ja monimutkainen prosessi

Läpinäkymättömän aloitejärjestelmän myötä aloitetoiminta koettiin mystiseksi tai sen olemassaolo oli osittain unohdettu. Tekijät eivät tienneet mitä oli aiemmin ehdotettu tai millä perusteilla ideat oli palkittu tai hylätty. Toimintaan sitoutumattomuus näkyi aloitteiden teon hiipumisena ja vastausten saannin vaikeutena, syntyi pitkiä vastausviiveitä tai kokonaan vastaamattomuutta, joka ei luonut luottamusta koko aloitetoimintaan. Aloitejärjestelmän moderaattorin haasteena oli kuhunkin aloitteeseen vastaajan löytäminen ja kohdentaminen suhteellisen monitahoisessa toimintaympäristössä, jossa asioiden omistajuus on hajautettu ja organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä myös osittain epäselvä. Aloit-

teiden käsittely koettiin hitaaksi, käsittelyprosessissa oli liian monta tahoja. Läpinäkyvyyden puuttuessa prosessista, resursseja hukattiin samanlaisten ideoiden käsittelyyn. Monimutkaisen prosessin vuoksi säännöllinen viestintä toiminnasta oli haastavaa.

Palkitseminen

Kehitystyöryhmä oli havainnut että palkitseminen koettiin epäselvänä ja palkkiot eivät motivoineet riittävästi osallistumaan. Palkitsemisessa oli erilaisia käytäntöjä, jotka vaihtelivat osastoittain – palkitsemista ei koettu tasapuoliseksi. Palkkioiden päätäntäprosessi ja valtuudet ei koettu olevan riittävän selkeitä, mikä vaikeutti palkkioista päättämistä.

Tavoite

Keskusteluissa selveni myös, että aloitetoiminnasta puuttui yhteinen suunta. Selkeän tavoitteen puuttuessa ideointi oli osittain irrallista liiketoiminnan tavoitteisiin nähden. Aloitteiden hyödyllisyyttä ja toteutusta oli haastava priorisoida, kun toiminnan tavoite oli epäselvä.

Seuranta ja sitoutuminen

Toiminnan selkeän tavoitteen puuttuessa systemaattista seurantaa eikä mittareita ollut ja näin ollen toiminta oli myös johdolle osittain epäselvää. Johdon roolin tärkeyttä arvostavan ilmapiirin luomisessa ei myöskään ollut riittävästi tunnistettu tai ymmärretty, jotta se edistäisi henkilöstön sitoutumista toimintaan.

4.2 Suunnittelu: kehitysratkaisut

Kehityskohteiden tunnistamisen myötä aloitimme kehittämistyön määrittelemällä aloitetoiminnalle yhteisen suunnan yhteistyössä sisäisen viestinnän kanssa, aloitetoiminta tavoitteellistettiin strategiaa edistäväksi jatkuvan parantamisen toiminnaksi, joka onnistuessaan tuottaisi liiketoiminnallista hyötyä. Lisäksi aloitetoiminnalle luotiin läpinäkyvät toimintatavat.

Aloitetoiminta digitalisoitiin avoimeksi ja läpinäkyväksi luomalla intranettiin kaikille avoin keskustelualusta. Digitaalisen keskustelualustan tarkoituksena on

mahdollistaa suora henkilöstön osallisuus strategiaa edistävään kehittämiseen, jossa verkostomaisesti yhdessä ratkotaan ja kehitetään työhön liittyviä kysymyksiä ja mahdollistetaan kehitysideoiden helppo esiin tuominen ja niiden jalostaminen käytäntöön. Uudelleenmuotoiltu aloitetoiminta edistää yhteisen tiedon ja osaamisen jakamista, yhteisöllistä oppimista sekä sitä, että jokainen voi omassa työssään kehittää ja vaikuttaa. Kaikki ideat tarvitaan mukaan keskusteluun. Digitaalisen työvälineen myötä aloiteprosessi yksinkertaistui ja tehostui.



Kuvio 5. Digitaalinen aloiteprosessi

Valitsemalla kaikilla jo käytössä olevan intranetin uuden keskustelualustan ”kodiksi”, pyrimme helpottamaan käyttöönottoa niin että tekninen toiminnallisuus oli kaikille ennestään tuttua ja helppokäyttöinen niin aloitteentekijälle kuin vastajallekin. Toivoimme tämän edistävän aktiivista käyttöönottoa, ilman uuden järjestelmän oppimiseen käytettävää aikaa. Ratkaisu oli myös kustannustehokas, mikä puolsi sen kokeilua ennen mahdollista investointia erilliseen aloitetyövälineratkaisuun.

Digitaalisessa alustassa on kolme (3) keskustelukanavaa koskien liiketoiminnan strategisia ydinpainopisteitä:

- Asiakas
- Tehokkuus ja
- Ihmiset ja kulttuuri.

Kanavissa uusi idea on heti kaikkien nähtävissä, ideat jaetaan tiivistetysti yhdessä paikassa ja suoraan koko organisaation hyödynnettäväksi. Ideointi on ketterää, keskustelu aloitteista on avointa ja kaikille läpinäkyvää, ja niitä on mahdollisuus kehittää yhteistyössä kollegiaalisesti ja vahvistaa näin koko henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa. Keskustelualustaan sisällytettiin kommentointi- ja arviointitoiminnot, minkä avulla aloitteita on mahdollisuus jalostaa vielä paremmiksi, sillä kukin osallistuja voi tuoda kehittämistyöhön mukaan oman asiantuntemuksensa. Tykkää -toiminnolla voi näyttää tukensa aloitteelle, joka vastaa omaehtoisen yhteisöllisyyden sosiaalisiin tarpeisiin. Vastaukset aloitteisiin perusteluineen ovat heti kaikkien nähtävissä, niiden henkilöiden toimesta, joiden vastuulla tarvittavan muutoksen toteuttaminen on. Heitä kannustetaan aktiiviseen roolin ottoon toteutuskelpoisten aloitteiden edistäjänä, niin ettei toiminta jää vain sanahelinäksi.

Jaa ideasi!

Stidea on aloite, joka kehittää meille tärkeitä tavoitteita: Asiakas, Tehokkuus, Ihmiset ja kulttuuri.

Toteutunut ja liiketoimintaa hyödyttävä Stidea palkitaan.

Jos teet Stidean myyjätabletilta, eikä oma kuvasi ja nimesi näy, lisää ehdotuksesi perään nimesi.

Stideoidaan yhdessä!

Viimeisimmät	Suosittu	Omat keskustelut	***
31 vastausta 209 tykkää			Asiakas
25 vastausta 207 tykkää			Tehokkuus
23 vastausta 175 tykkää			Ihmiset ja kulttuuri

Kuvio 6. Kuvaus STidea keskustelualustasta

Aktiivisuuden lisäämiseksi myös palkitsemiskäytäntöjä uudistettiin. Palkitseminen sidottiin toteutetun aloitteen saavutettuun liiketoiminnalliseen hyötyyn. Mikäli aloitteeseen on osallistunut useampi henkilö, myös aloitteen jatkokehittämiseen osallistuneet voidaan huomioida. Toteutettujen aloitteiden palkitsemiseulonta on säännöllisesti kvartaaleittain. Palkkio maksetaan samalla periaatteella kuin jo käytössä oleva organisaation suoritekannuste: palkkiotasoa on viisi ja niistä tekee päätöksen aloitetoiminnan omistava kehitysjohtaja toteutetun aloitteen liiketoiminnallisen hyötykartoituksen pohjalta ja kuunnellen aloitteen toteuttajien huomioida. Palkitsemisen uudistuksessa lähtötason palkkio nousi korkeammaksi ja palkkiotasoa oli enemmän kuin aiemmassa palkitsemismallissa, tämän toivottiin motivoivan aloitteellisuuteen aiempaa vahvemmin. Palkkio maksetaan palkan yhteydessä ja se on veronalaista tuloa saajalleen. Henkilöstölle sopivaa viestintää on aktiivisten osallistujien huomioiminen ja palkitseminen sekä tulosten ja hyötyjen kommunikointi (Halme 2016, 9). Palkituista aloitteista ja liiketoiminnallisista hyödyistä julkaistaan aina uutinen intranetissä, palkkioista päättävän kehitysjohtajan nimissä.

Läpinäkyvän ja osin itseohjautuvan keskustelualustan myötä aloitetoiminnan moderoinnin rooli muuttui enemmän fasilitaattoriksi, joka keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön ja yhteiskehittelyn edellytysten luomiseen. Fasilitaattori on toiminnan aktivoija, edistää toiminnan osallisuutta ja sitoutumista, viestii toiminnasta sekä seuraa systemaattisesti aloitteiden edistymistä. Fasilitaattori hoitaa viestien moderointia, on mukana ohjeistusten ja keskustelukulttuurin luomisessa ja suunnittelee mitä seuraavaksi sekä huolehtii toiminnan jatkuvuudesta. Fasilitointi on ennen muuta dialogista vuorovaikutusta: oma aktiivisuus saa muutkin osallistumaan.

Kehitystyössä otettiin uusiokäyttöön jo olemassa olevan aloitetoiminnan käyttökelpoiset elementit, lisättiin puuttuvat ja uudelleenmuotoiltiin ne yhteentoimivaksi digitaalisin keinoin:

- Jatkuva parantaminen
- Osallisuus
- Strategiatyö
- Viestintä
- Palkitseminen
- Fasilitointi
- Digitaalisuus
- Avoimuus ja läpinäkyvyys
- Tiedon ja osaamisen jakaminen
- Yhteiskehittäminen
- Digidialogi
- Yhteisöllinen oppiminen.

Edellä mainituista elementeistä syntyi kaikille avoin ja läpinäkyvä digiajan aloitetoimintaratkaisu, jossa henkilöstön osaaminen ja potentiaali on kanavoitu strategiaa edistävään jatkuvan parantamisen toimintaan irrallisen ideoinnin sijaan.

4.3 Toteutus: käyttöönotto

Maaliskuussa 2018 uudistettu kaikille avoin ja läpinäkyvä aloitetoiminta lanseerattiin käyttöön. Intranetissä julkaistiin uutinen, jossa kerrottiin aloitetoiminnan uudistuksesta, toiminnan tavoitteista, pelisäännöistä ja uudesta läpinäkyvästä keskustelualusta työvälisestä. Lanseerauksen yhteydessä avattiin myös kilpailu, jossa henkilöstöä palkittiin osallistumisesta.

Käyttöönotto päädyttiin toteuttamaan ketterästi, mikä tarkoitti sitä, että toimintaa muokattiin jatkuvasti vuoden seurantajakson ajan tunnistettuja tarpeita vastaavaksi. Nopealla käyttöönotolla oli tarkoitus viestiä arvojen mukaisesta toiminnasta: *Teemme rohkeasti päätöksiä; haastamme ajatteluamme; uskallamme*

kokeilla sekä opimme ja uudistumme palautteen avulla. Tarkempi vuosisuunnitelma ja seurantamittarit päädyttiin suunnittelemaan vuoden seurantajakson päätyttyä, kun uudesta toimintamallista olisi riittävästi saatavilla tietoa seuraavien kehitystoimenpiteiden edistämiseksi.

Käytössä olleen, ei läpinäkyvän, aloitejärjestelmän suljimme lanseerauksen yhteydessä. Ennen sulkemista varmistettiin, ettei avoimia aloitteita jäänyt vanhaan järjestelmään.

Käyttöönoton aikana fasilitaattorin roolissa kiinnitettiin huomiota siihen, että lanseerauksen jälkeisiin ensimmäisiin aloitteisiin vastattiin erityisen nopeasti. Kun organisaatio vastaa, se kuuntelee. Kun se vastaa nopeasti, se välittää. (Forsgård & Frey 2010, 42). Ensimmäisistä palkituista aloitteista ja toteutuksista uutisoitiin mahdollisimman pian.

4.4 Seuranta: mikä toimii ja mikä ei

Seurantavuoden ajan tärkeintä oli varmistaa että kaikki aloitteet luetaan, niihin vastataan, toteuttamiskelpoisimmat pannaan täytäntöön, parhaat palkitaan ja uutisoidaan säännöllisesti. Tämän lisäksi seurattiin aloitteiden laatua ja määrää, henkilöstön osallistumisaktiivisuutta ja käsittelyn läpimenoaikoja. Aloiteprosessia muokattiin ja tehtiin korjaavia toimenpiteitä sitä mukaa, kun kokemusta ja oppia kertyi siitä, mikä toimii ja mikä ei.

Uudistetun aloitetoiminnan lanseerauksen yhteydessä toteutettu kilpailu tuotti tulosta, aloitteenteossa aktivoituttiin. Ensimmäiset kymmenen (10) aloitteentekijää palkittiin lounaslipuilla käyttöönoton ensimmäisten päivien aikana.

Seurantavuoden aikana havaittiin, että toiminnan avoimuus loi positiivista painetta asioiden edistymiselle, kun aloitteiden edistymistä oli mahdollista seurata läpinäkyvästi. Samalla keskitetty palkitsemispäätösprosessi vapautti aloitteisiin vastaajat vastaamaan helpommin ja nopeammin, koska heidän ei tarvinnut ottaa vastausvaiheessa kantaa palkitsemiseen vaan idean toteutuskelpoisuuteen.

Kehittämisestä huolimatta seurantajakson aikana selveni, että keskitetty palkitsemisprosessi ei ole riittävän avoin ja läpinäkyvä, aloite niin sanotusti häviää aloitteen tekijän näkyvyysalueelta palkitsemisseulonnan aikana. Tämä herättää muun muassa epätietoisuutta siitä, milloin toteutetut ideat etenevät palkitsemisseulontaan. Myös toteutettujen aloitteiden liiketoiminnallisen hyödyn seuranta läpi organisaation ja toteuttavien tahojen kanssa sitoo aikaa ja resursseja. Hyötyseuranta ja palkitsemisen monitulkintaisuus tekee palkitsemisen tasapuolises-ta arvioinnista ja päätöksestä hidasta – näin ollen palkitsemiskäsittely hidastaa koko aloiteprosessia. Koko henkilöstön ja johdon tulisi olla hyvin perillä palkitsemisen käytännöistä ja prosessista. Palkitsemisprosessiin tulisi löytää toimiva, läpinäkyvä ja tehokas tapa, jossa turhat välikädet on karsittu pois ja luotetaan läpinäkyvyyteen.

Seurantavuoden aikana oli myös huomattavissa, että strategiakanavissa oli toiseen kanavaan kuuluvia aloitteita. Tämä herätti pohtimaan, onko kanavat nimetty riittävän selkeästi, ymmärretäänkö strategian ydin monin eri tavoin, vai onko strategian ydinpainopisteet epäselvät.

Kehittämistyössä oli aktiivisesti mukana toimijoita eri toiminnoista organisaatiossa, näin useammalla oli mahdollisuus vaikuttaa aloitetoiminnan kehitykseen ja toteutustapaan alusta alkaen niin kehitystyöryhmässä kuin kartoitusvaiheen keskustelujen kautta. Seurantavuoden aikana kaikilla oli mahdollisuus edistää toiminnan kehitystä helposti digidialogin kautta aloitekeskustelualustassa.

Ideointi oli alusta saakka aktiivista, uudistettu aloitetoiminta motivoi aloitteiden tekoon. Seurantavuosi osoitti, että digiajan aloitetoiminta edistää yhteisen tiedon ja osaamisen jakamista, yhteisöllistä oppimista sekä sitä, että jokainen voi kehittää ja vaikuttaa yhteisiin ratkaisuihin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Avoimuus ja läpinäkyvyys aloitetoiminnassa haastavat perinteistä organisatiokulttuuria ja ovat eduksi organisaation sisäiselle suhdeverkostolle: mikäli kaikki ovat avoimempia toimistaan, jokainen on valmiimpi tuomaan ehdotuksensa julki. Avoin ja läpinäkyvä viestintä saapuneista aloitteista ja niiden etenemisestä, palkitsemisesta ja saavutetuista hyödyistä on ratkaisevaa, jotta osallistujat luottavat prosessiin. Käyttöön otettu aloitetoiminnan digitaalinen keskustelualusta tukee tällaista toimintamallia, jossa kaikki tieto on käyttäjien nähtävissä. Tämän pohjalta on mahdollista rakentaa osallistumisen kulttuuria, jossa jokainen henkilö on aktiivisesti vastuussa yhteisesti asetetuista tavoitteista ja niiden mukaisesta toiminnasta.

Digitalisoimalla aloitetoimintaa, poistettiin tiedonsaantiin ja osallistumiseen liittyvät rajoitukset, luotiin toiminnalle yhteinen suunta ja mahdollistettiin avoin vuorovaikutus organisaatiossa, yhteisöllisten vaikutuskanavien laajentuminen sekä yhteiskehittely. Kanavoimalla aloitetoimintaa helposti ymmärrettäviin strategisiin ydinpainopisteisiin, strategia ei jää irralliseksi ja vaikeaselkoiseksi, vaan liittyy läheisesti arjen työtilanteisiin. Näin parannettiin jokaisen omia vaikutusmahdollisuuksia strategian edistämiseen ja osoitettiin luottamusta jokaisen kykyyn kehittää liiketoiminnalle tärkeitä tavoitteita arvostamalla heidän luovuuttaan.

Strategia on kaikkia yhdistävä asia, aloitetoiminnan kohdistaminen strategiaa edistävään kehittämiseen pitää ideoinnin suunnan oikeana ja vähentää irrallista ideointia. Yhteiskehittelyä ei synny ilman yhteistä tavoitetta ja yhteiskehittelyä ohjaa yhteinen suunta. Yhteiskehittely ja vastuullinen dialogi edistävät yhteisöllisen oppivuuden aikaansaamista. Kun muutoksen edellyttämää oppimista syntyy arjessa toiminnan rinnalla systemaattisesti, ollaan strategisen uudistumisen ytimessä (Järvinen 2019).

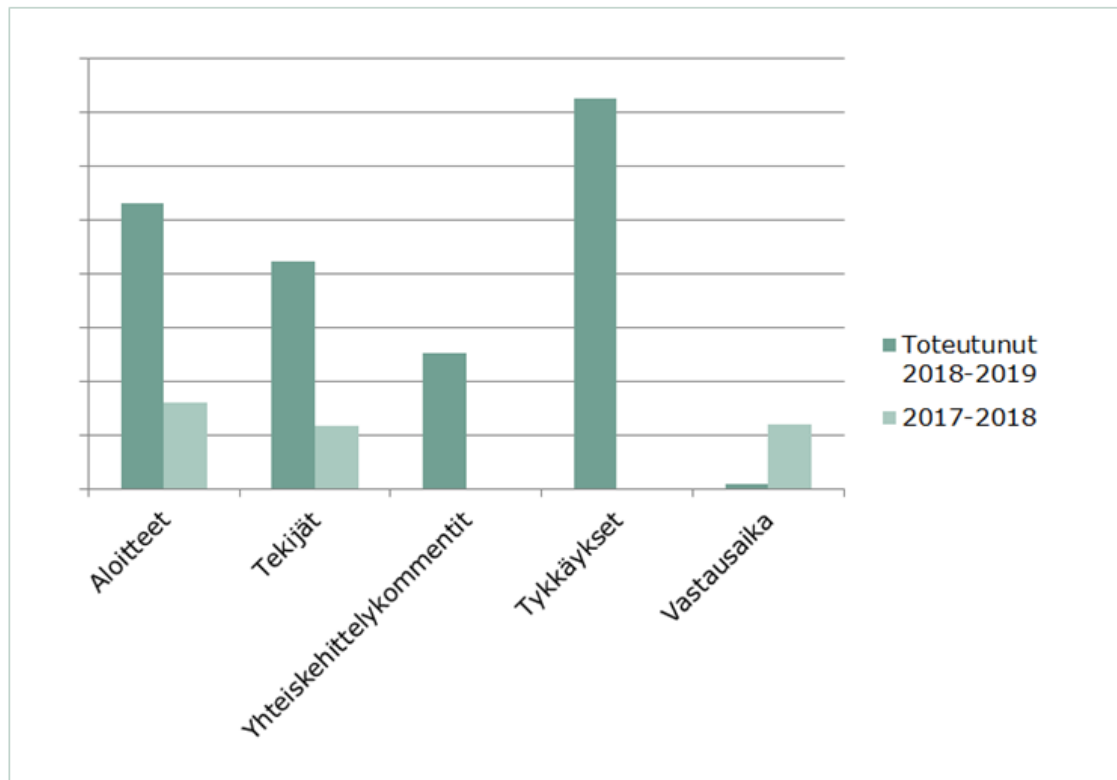
Yleensä viimeistään muutaman onnistuneen toteutuksen jälkeen ymmärretään aloitetoiminnan tärkeys. Kun koko organisaation tietoisuuteen tulee menestyksekkäästi toteutuneita aloitteita, kasvaa jokaisen houkutus osallistua aloitetoimintaan myös itse. (Erkamo 2017). Kun sadat ja jopa tuhannet ihmiset saadaan

innostumaan strategiaa edistävästä jatkuvan parantamisen aloitetoiminnasta ja onnistumisesta yhdessä, saavutetaan vaihe vaiheelta etenevän muutoksen sijaan jatkuvaa uudistumista ja kasvua.

5.1 Tulokset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli lisätä kohdeorganisaation aloitetoiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja osallisuutta. Tavoitteisiin nähden kehitysprojekti tuotti onnistuneen tuloksen, Stockmannin aloitetoiminnan avoimuus, läpinäkyvyys ja osallisuus lisääntyivät. Kehittämistyön vaikuttavuus voidaan havaita muun muassa tiedonkulun paranemisena, aloitteellisuuden aktivoitumisena, osallisuuden ja sitoutumisen vahvistumisena, yhteiskehittelyn käynnistymisenä, yhteisöllisen oppivuuden kasvuna, toimintatapojen selkeytymisenä ja toteutuneina liiketoiminnalle hyötyä tuottaneina aloitteina.

Uudistettu aloitetoiminta herätti kiinnostusta ja innostusta aloitteellisuuteen sekä sitoutumista yhteiseen jatkuvan parantamisen toimintaan. Kehitysprojektin lopputuloksena aloitteiden määrä sekä aloitteiden tekijöiden määrä yli kolminkertaistui vuodessa. Yhteiskehittelykommenttien ja tykkäysten määrä lähti nollasta nousuun. Aloiteprosessi tehostui, keskimääräinen vastausaika lyheni kahdesta kuukaudesta alle viikkoon.



Kuvio 7. Kehitysprojektin tulokset

Kehitysprojektin keskeisinä onnistumisen edistäjinä olivat aloitetoiminnan digitalisointi avoimeksi ja läpinäkyväksi. Sen kanavointi strategiaa edistävään jatkuvan parantamisen toimintaan – näin toiminnan tavoite kirkastui ja kehittämiselle syntyi yhteinen suunta. Olennainen osa onnistumista oli toiminnan systemaattinen fasilitointi, palkitsemisen uudistaminen motivoivaksi ja viestinnän lisääminen, niin itse toiminnasta kuin palkitsemisesta. Ratkaisevinta oli yhteistyö ja yhteiskehittely läpi kehitysprojektin, jotta kohdeorganisaatioon löytyi toimintaan soveltuva ja merkityksellisiä tavoitteita edistävä digiajan aloitetoimintaratkaisu.

Toteutuneita, liiketoimintaa hyödyttäneitä aloitteita on kertynyt pitkin matkaa, tähän mennessä suurimman aloitepalkkion on saanut aloite, joka edisti vastuullisuus strategiaa. Kehitysprojektin tuottamat tulokset ovat rohkaisevia, aloitetoiminta on jatkunut aktiivisena ja trendi on kasvusuuntainen. Parhaimmillaan se integroituu kiinteäksi osaksi päivittäistä jatkuvan parantamisen toimintaa.

5.2 Jatkokehitysmahdollisuuksia

Strategiaa edistävä jatkuvan parantamisen aloitetoiminta edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä tuottaakseen liiketoiminnallista hyötyä. Lopuksi avaan jatkokehitysmahdollisuuksia aloitetoiminnan integroinnin vahvistamiseksi kiinteäksi osaksi päivittäistä jatkuvan parantamisen toimintaa.

Viestintä ja sitoutuminen

Aloitetoiminnan aktivoituessa on tärkeää huolehtia osallistumisaktiivisuuden pysymisestä korkealla tasolla aktiivisella viestinnällä ja säännöllisellä palkitsemisella. Aloitetoiminnan integroitua kiinteäksi osaksi päivittäistä toimintaa, tarve erillisille aktivointitoimenpiteille vähenee henkilöstön osallistumisen ylläpitämiseksi.

Viestintää lisäämällä olisi mahdollisuus lisätä toiminnan tunnettavuutta, esimerkiksi tuomalla aloitetoiminta sisäisen viestintäkanavan, intranetin, etusivulle. Tunnettavuutta lisääisi myös perehdytysvideo aloitetoiminnasta intranetissä, jossa käydään läpi toiminnan tavoite ja toimintatavat innostavalla otteella. Yhteiskehittely on toiminnan uusi elementti, jonka ymmärrystä on erityisen tärkeää laajentaa toimintatapoja viestiessä. Perehdytysvideon jakaminen sisäiseen digioppimisympäristöön olisi myös hyödynnettävissä uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Elinvoimainen aloitetoiminta tarvitsee innostavan, arvostavan ja rohkaisevan ilmapiirin. Toivottavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi toisten kuunteleminen, erilaisuuden arvostaminen ja luottamuksen rakentaminen (Erkamo 2017). Oikeanlaisen ilmapiirin luominen edellyttää määrätietoista työtä, yhteishengen luominen on tässä urakassa pääroolissa. Henkilöstön innokkuutta osallistua toimintaan olisi mahdollista lisätä syventämällä johdon ja luottamusmiesten ymmärrystä siitä, kuinka he pystyvät vaikuttamaan omalla toiminnallaan arvostavan ilmapiirin luomiseen. Kokeilunarvoista voisi olla esimerkiksi osallistua läpinäkyvästi digitaalisen keskustelualustan kautta vastuulliseen dialogiin.

Johdon on myös mahdollista halutessaan hyödyntää aloitetoimintaa yhtenä johtamisen välineenä uusien strategiahankkeiden edistämiseen, esimerkiksi avaamalla uusi aloitekeskustelu uuteen kehityshankkeeseen liittyen, esittää mielenkiintoa herättäviä kysymyksiä tai tuoda esiin ongelman ja avata näin mahdollisuus strategiahankkeen merkityksen ja ymmärryksen lisäämiselle, vastuulliselle dialogille ja yhteiskehittelylle.

On hyvä muistaa, että aloitteiden määrä ei korvaa laatua. Suuremman strategiahyödyn toivossa, on mahdollista uudelleen nimetä strategiakanavat parantaakseen aloitteiden laatua. Keskustelukanavien nimeämisellä eli tavoitteilla, vaikutetaan siihen, herättävätkö ne ihmisissä kiinnostusta, ymmärretäänkö ne, koetaanko ne merkitykselliseksi ja omaksutaanko ne osaksi arjen toimintaa. Kysyvä strategiaviestintä voisi olla kokeilunarvoista. Tarkennetut tavoitteet tekevät aloitteiden käsittelystä myös helpompaa.

Tulevaisuuden ratkaisuja mietittäessä, voi myös harkita tärkeimpien sidosryhmien osallisuuden mahdollistamista yhteiseen aloitetoimintaan ja näin skaalata yhteistyötä eli yhteiskehittelyä.

Palkitseminen

Palkitsemisprosessin yksinkertaistamisen mahdollistaja voisi olla henkilöstön valtuuttaminen palkitsemispäätökseen. Digitaalinen gallup tai äänestys toteutuneista ja hyötyä tuottavista aloitteista toisi koko henkilöstölle tasavertaisen mahdollisuuden päättää palkitsemisesta avoimesti tai anonyymisti. Säännöllisesti toteutettavaan äänestykseen, esimerkiksi kvartaaleittain, kerättäisiin toteutuneet ja liiketoiminnallista hyötyä tuottaneet aloitteet. Kunkin aloitteen tuottama hyöty avattaisiin selkeästi, tämän vuoksi aloiteprosessin loppuun ennen palkitsemispäätöksiä olisi hyvä lisätä tarkastuspiste, jossa aloitteen toteuttaja arvioi että syntyikö toteutuksesta hyötyä vai ei. Tarvittaessa äänestyksen tueksi laadittaisiin yhteiset palkitsemiskriteerit helpottamaan äänestäjän päätöstä. Olennaista on, että digitaaliseen palkitsemisgalluppiin tai -äänestykseen pääsevät vain toteutuneet, aidosti liiketoiminnalle hyötyä tuottaneet aloitteet.

Jos henkilöstön valtuuttaminen päätöksentekoon ei onnistu, mutta avautuu mahdollisuus kehittää digitaalista työvälinettä, palkitsemisen läpinäkyvyyttä voisi

olla mahdollista lisätä esimerkiksi digitaalisin liikennevaloin per aloite. Tällaisen lisäominaisuuden avulla kaikkien osapuolien olisi ketterä seurata aloitekäsittelyn etenemistä.

Palkitsemisen trendeissä on nousussa vastuullisuus, yhteisöllinen palkitseminen ja joustavat palkanosat. Vastuullisuuden linkittyessä palkitsemiseen on mahdollista pohtia myös ketteriä ja nopeita koulutus- tai ohjauspalkkioita, jotka vastaisivat yksilön kehitymis- ja osaamistarpeisiin. Tämä palkitsemismuoto ei korvaisi työnantajan tarjoamaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä vaan on ekstra panostus yksilölähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Onnistuessaan tällainen palkitseminen tuottaisi monitahoisesti hyötyä.

Kun palkitsemisen edellytyksenä on aloitteen toteutus ja hyödyn toteutuminen, on kyseessä niin sanottu pitkän aikavälin palkitseminen. Palkitsemisesta päättäminen on hidasta, koska hyödyn seuraaminen vaatii aikaa. Jotta aloitetoiminta pysyisi aktiivisena, eikä henkilöstö menettäisi kiinnostusta aloitetoimintaan odotellessaan palkitsemispäätöksiä, jo pelkästä aktiivisuudesta ongelman esiintuomisessa pitäisi huomioida, silloinkin kun ratkaisu ei olisi toteutuskelpoinen eli aloitetta ei oteta käyttöön.

Nykyisen palkitsemistavan rinnalle olisi mahdollista luoda lyhytjänteisempi ja yhteisöllisempi palkitsemistapa, joka huomioisi toimintaan osallistuvien osallistumisaktiivisuuden strategiaa edistävään toimintaan. Toteutustapana voisi olla esimerkiksi kuukausittain toteutettava lyhyt videoarvonta, joka julkaistaan intranetissä. Videolla kuukausittain vaihtuva arpoja nostaa voittavan aloitteen arvontapussista, johon on kerätty kaikki edellisen kuukauden aikana tulleet aloitteet. Arvonnan palkkiot voisivat olla arvoltaan pieniä, työarkeen positiivisesti vaikuttavia, esimerkiksi aamiais-, smoothie-, kahvi- tai lounaslippuja jaettavaksi yhdessä tiimin, kollegan, aloitteen yhteiskehittelyyn osallistuneiden tai vaikkauuden työkaverin kanssa. Yhteisöllinen palkitseminen on tulevaisuutta ja voi edistää tiimi- ja yhteistyötä sekä aloitteiden jalostamista yhdessä.

Aloitetoiminnan palkitseminen ja tavoitteen asetanta on myös mahdollista integroida osaksi yleistä palkitsemista ja vuositavoitteita. Toimintaa kehittäessä palkkioita ei tulisi yllättäen poistaa, ellei halua lopettaa aloitteiden tuloa kokonaan.

Digitaaliset ratkaisut

Digitaalisen keskustelualustan jatkokehittäminen mahdollistaisi esimerkiksi some (social media) ominaisuuksien rikastamisen, jotta toiminta vastaisi entistä paremmin käyttäjien omaehtoisen yhteisöllisyyden sosiaalsiin tarpeisiin, jotka ovat vaikuttaminen ja vuorovaikutus. Monipuolisen idean kuvaamisen ja yhteiskehittelyn mahdollistaisi työvälineen tuki liitteille, kuville ja videotiedostoille. Jos toimintaan päätetään panostaa uusien digitaalisten ratkaisuin, aloitetoimintasovellus mahdollistaisi paljon – mitä paremmin ominaisuudet vastaavat käyttäjän yksilöllisiin tarpeisiin, sitä herkemmin sitä käytetään.

Keskustelualustan toiminnallisuuksia kehittämällä olisi mahdollista ketteröittää toimintaa, esimerkiksi @ping -toiminto auttaisi aloitteentekijää kohdistamaan aloitteen suoraan vastaajalle tai hän saisi kutsuttua haluamiaan henkilöitä yhteiskehittelyyn nopeasti ja vaivattomasti, samalla toiminto vähentäisi fasilitaattorin manuaalista kohdentamista. Verkko yhteisö kasvaa jäsenten ja yhteyksien lisääntymisen kautta.

Monikanavaisuuden sijaan yhtä aloitekanavaa voisi olla helpompaa seurata ja saada seurantadataa, mutta tällöin olennaista on että kanavassa on esimerkiksi helppokäyttöinen valikko, jonka avulla aloitteentekijä valitsee mitä strategista ydintavoitetta haluaa edistää. Työvälineratkaisua kehittäessä sen on tärkeää olla ensisijaisesti helposti käytettävä, eli käyttäjälähtöinen, jottei aktiivinen aloitetoiminta hiivu.

Fasilitointi

Halmeen mukaan (2016), aloitteen läpimenoajalle on mahdollista määritellä maksimipituus, jonka alittaminen on toiminnan tavoitteena. Lyhyimmän mahdollisen läpimenoajan tavoittelemisen ei ole suositeltavaa, koska aloitteen avauksesta on hyvä varata aikaa yhdestä neljään viikkoon aloitteen keskustelemalla tapahtuvalle jatkokehittämiselle.

Tarvittaessa toiminnalle voi laatia oman budjetin, joka on riittävä rahoittamaan palkkiot ja muut toimintakulut. Kuluseurantaan aloitetoiminnalle on mahdollista luoda projektinumero.

Aloitetoiminnan jatkuvan parantamisen edistämiseksi, fasilitaattori voi esimerkiksi avata jo olemassa olevalle alustalle uuden aloitekeskustelun, jossa kysyy miten aloitetoimintaa voisi parantaa käyttäjien näkökulmasta, näin olisi mahdollisuus saada palautetta jatkuvasti organisaatiolta sekä käyttäjäkokemuksen avulla kehittää toimintaa. Sitoutuminen ja työtyytyväisyys vahvistuvat, kun työntekijä tuntee, että hänen aktiivisuuttaan arvostetaan, hänen mielipiteillään on väliä ja merkitystä ja niitä tarvitaan.

Aloitetoiminnan seuranta

Toimintatapoja vakiinnuttaessa vuosisuunnitelman laatiminen tavoitteineen ja avainmittareiden valinta tulevat ajankohtaiseksi. Aloitetoiminnan vuosisuunnittelussa priorisoidaan mitä aloitetoiminnalla tavoitellaan, mikä on merkityksellistä ja miten henkilöstön halutaan osallistuvan. Seuranta suunniteltaessa on hyvä muistaa, että rahallisen hyödyn lisäksi on olemassa myös muita hyötyjä kuten parantunut työturvallisuus, henkilöstön työtyytyväisyys ja asiakaskokemus – sisäinen ja ulkoinen.

Hyvin asetetut tavoitteet auttavat organisaatiota saavuttamaan toiminnalle asetut tavoitteet. Halmeen (2016, 8) mukaan parhaat tulokset saadaan, kun osallistuminen aloitetoimintaan huomioidaan myös henkilöstön tavoitteissa ja niissä on tavoite esimerkiksi aloitemäärästä henkilö- tai tiimitasolla. Asetetut tavoitteet tulee viestiä avoimesti, jotta henkilöstö ja toiminnasta vastaavat tietävät ne, näin luodaan odotukset aloitetoiminnan aktiivisuudelle ja päätöksenteon ripeydelle.

Oikeat mittarit tuovat esiin sen, miten hyvin aloitetoiminta edistää sen tavoitteita. Niiden avulla on mahdollista erottaa hyvä suoritus huonosta ja voi seurata henkilöstön onnistumisia ja edistymistä. Ne mahdollistavat hyvästä suorituksesta oppimisen ja auttavat havaitsemaan haasteita. Hyvällä mittaristolla viestitään mikä on tärkeää, jo pelkkä tavoitteiden ja mittareiden olemassaolo ja niiden käyttö viestivät henkilöstölle yrityksen päämääristä ja arvoista. Läpinäkyvät mittarit ohjaavat tehokkaasti henkilöstön toimintaa ja ovat jo itsessään motivoivia. Mittareiden avulla voidaan määrittää ollaanko kulkemassa oikeaan suuntaan.

Aloitetoimintaa on mahdollista mitata ja arvioida tavoitteisiin nähden monin eri tavoin, tässä muutamia esimerkkejä avainmittareista ja vaihtoehtoisista konkreettisista aihioista (vrt. Marx 1995; Jääskä 2013, 18–19; Halme 2016):

Sitoutuminen – osa ennakoivaa työturvallisuutta

- Aloitteet työntekijää kohti
- Aloitteiden määrä
- Aloitteiden tekijöiden määrä
- Aloitteiden vastausaika; Kuinka kauan aloitteen avauksesta kestää vastaukseen
- Aloitteiden läpimenoaika; Kuinka kauan aloitteen avauksesta kestää päätöksentekoon
- Yhteistyö eli yhteiskehittelykommenttien määrä; Parhaat innovaatiot syntyvät yleensä useamman ihmisen yhteistyönä vastuullisen dialogin kautta, tietoa ja osaamista jakamalla, yhteiskehittelyllä, toisia auttamalla ja useiden iteraatiokierrosten tuloksena.
- Tykkäysten määrä; Kollegiaalinen tuki

Tehokkuus – aloitteiden laatu

- Toteutuneiden strategiaa edistävien aloitteiden liiketoiminnallinen hyöty
- Toteutuneiden aloitteiden määrä verrattuna tehtyjen aloitteiden kokonaismäärään
- Kokonaistuotto ja -säästö toteutuneista aloitteista
- Keskimääräinen tuotto tai säästö per toteutettu aloite
- Keskimääräinen palkkio per toteutettu aloite
- Maksettujen palkkioiden kokonaissumma
- Aloitetoiminnan ylläpidon kokonaiskustannukset

Työhyvinvointi – työntekijäkokemus

- Säännöllisesti toteutettavassa henkilöstökyselyssä, joka antaa kuvan organisaation hyvinvoinnin ja suorituskyvyn tilasta, olisi mahdollista kysyä henkilöstön mielipidettä ja asennetta aloitteellisuuteen, aloitteiden tekemiseen ja käyttäjäkokemusta käytössä olevaan aloitetyövälineratkaisuun. Palautteen avulla olisi mahdollista saada tärkeää tietoa työntekijöille merkityksellisten asioiden parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Toiminnan vakiinnuttua on seurattavuuden kannalta tärkeää, että henkilöstön ja johdon on helppo seurata tavoitteiden toteutumista toiminnan avainmittareiden avulla säännöllisesti ja läpinäkyvästi. Tämä asettaa tarpeen raportoinnin kehittämiseksi seurantarpeita vastaavaksi.

5.3 Pohdinta

Aloitetoiminnalle ihanteellisessa jatkuvan parantamisen toimintaympäristössä on luonnollista koko ajan kehittää ja edistää yhdessä jatkuvaa uudistumista, jossa jokainen ymmärtää oman työn merkityksellisyyden osana kokonaisuutta ja yhteisiä strategisia tavoitteita. Yksilön kokemus oman työn merkityksellisyydestä on yhteydessä sitoutumiseen, joka vahvistuu luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta.

Pitkäjänteiseen yhteistyöhön tähtäävässä aloitetoiminnassa on tärkeää huomioida kolme tasoa: mitä yksilö voi itse tehdä, mitä työyhteisö voi yhdessä tehdä ja mitä johto voi tehdä tai kannustaa tekemään. Tällä jaottelulla viestitään, että hyvän aloitetoiminnan rakentaminen on yhteinen asia ja siihen tarvitaan kaikki mukaan.

Kaikille avoin ja läpinäkyvä digiajan aloitetoiminta avaa laajan ja läpinäkyvän osallisuuden yhteiseen suuntaan, tavoitteisiin ja tekemiseen – strategiaa edistävään jatkuvan parantamisen toimintaan ja hyödyntää ketterästi kaikkien osaamista. Koko henkilöstö on aktiivinen muutoksen tekijä, yhdessä verkostomaisesti ratkotaan ja kehitetään työhön liittyviä kysymyksiä ja mahdollistetaan kehitysideoiden helppo esiin tuominen ja niiden jalostaminen käytäntöön kollegiaalisesti. Avoimuus luo toiminnalle jatkuvuutta.

Digiajan aloitetoiminta laajentaa osallisuutta ja yhteisöllistä oppivuutta edistämällä yhteisen tiedon ja osaamisen jakamista sekä sitä, että jokainen voi kehittää ja vaikuttaa yhteisiin ratkaisuihin, ja kaikki ideat tarvitaan mukaan keskusteluun. Kun työelämän muutoksen vaatimaa yhteisöllistä oppivuutta syntyy arjes-

sa toiminnan rinnalla systemaattisesti, ollaan strategisen uudistumisen ytimessä. Parhaimmillaan aloitetoiminta johtaa positiiviseen kierteseen, jolloin yksi pieni parannus johtaa toiseen ja saavutetaan vaihe vaiheelta etenevän muutoksen sijaan jatkuvaa uudistumista ja kasvua.

Kasvaakseen oikeaan suuntaan aloitetoiminta tarvitsee arvostavan ilmapiirin sekä valmiuden oikeasti toteuttaa liiketoiminnalle hyötyä tuottavia aloitteita. Aktiivisella aloitetoiminnalla on mahdollisuus vaikuttaa liiketoimintaan, joka menestyessään tuottaa hyötyä monitahoisesti.

Ei ole yhtä tai ainoaa oikeaa digiajan aloitetoiminnan mallia, vaan parhaat ratkaisut omaan organisaatioon löytää kokeilujen ja soveltamisen avulla. Tai itse asiassa on yksi, se on yhdessä kehittäminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

LÄHTEET

- Adair, John 2009. Leadership for Innovation – How to organize team creativity and harvest ideas. London: Kogan Page Limited.
- Ahtola, Essi 2015. Strateginen viestintä asiantuntijaverkoston johtamisen välineenä. Boardman-osaamisverkoston strategisen viestintäaineiston uudistaminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 8.1.2019.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103629/Opinnaytetyo%20Essi%20Ahtola%20Haaga-Helia%202015.pdf?sequence=1>
- Ala-Pappila, Johanna 2018. Kaikille avoin osallisuus. Nuorten yhdenvertaisen osallisuuden kehittäminen Tampereen kaupunginseudulla. Humanistinen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 10.4.2019.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144652/Ala-Pappila_Johanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alasoini, Tuomo & Lyly-Yrjänäinen, Maija & Ramstad, Elise & Heikkilä, Asko 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes. Viitattu 5.4.2019.
http://www.tyoelama2020.fi/files/825/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf
- Aura, Ossi 2018. Asiakashyöty – digistä vai ihmisistä? Viitattu 20.4.2019. Bonfire. <https://www.bonfire.fi/asiakashyoty-digista-vai-ihmisista/>
- Borgman, Merja & Packalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.
- Boston Consulting Group 2013. Breaking Through: Proven Idea-Generation Practices. Viitattu 3.2.2019.
<https://www.bcg.com/publications/2013/innovation-growth-proven-idea-generation-practices.aspx>
- Chouinard, Yvon 2005. Suuri seikkailu. Vastahakoisen liikemiehen tunnustukset. Suomentanut Heiskanen, Mia. Helsinki: Talentum.
- Eduskunta 2019. Vaikuttamisen areenat. Viitattu 6.4.2019.
https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/Kansalaisvaikuttamisen_tietopaketti/Sivut/Vaikuttamisen-areenat.aspx
- Ekman, Gunnar, 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Suomentanut Lustig, Elina. Helsinki: WSOY.
- Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Erkamo, Helmi 2017. Aloitetoiminta – määritelmä ja parhaat käytännöt. Viima. Viitattu 2.2.2019. <https://www.viima.com/fi/blogi/aloitetoiminta-mita-se-on-jamiten-onnistua>
- Forsgård, Christina & Frey, Juha 2010. Suhde. Vantaa: Infor Oy.
- Fountainpark Oy 2019. Osallistajan opas. Miksi, miten ja sudenkuopat. Viitattu 11.4.2019. <https://www.fountainpark.fi/wp-content/uploads/2016/03/Osallistajan-pikaopas-v1.pdf>

- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2010. Ratkaisukeskeinen työyhteisö ja kuinka se tehdään. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Hakala, Markus 2013. Innovaatiotoiminnan kehittäminen. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 10.3.2019.
<https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/55514/Innovaatiotoiminnan%20kehittaminen.pdf?sequence=1>
- Halme, Jouni 2016. Aloitetoiminta 2.0. Parhaat käytännöt aloitetoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen. Orchidea Innovations. Viitattu 2.2.2019.
http://info.orchideainnovations.fi/hs-fs/hub/439005/file-2066659913-pdf/Content/Aloitetoiminnasta_jatkuvaan_parantamiseen.pdf?utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=15117025&hsenc=p2ANqtz-8wBdigsu7RxIT4PK6An0h9JpsjEUtrhrkqQxKDdQeMsxq-yW7QzOsASZ7pWC_M0g19Nc6FYZKKjb2lsdzCTqJ1ENgTCw&hsmi=15117025
- Halme, Jouni 2016. Näin lanseeraat aloitetoiminnan kuin mestari. Viitattu 25.4.2019. <https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/nain-lanseeraat-aloitetoiminnan-kuin-mestari>
- Harra, Toini & Mäkinen, Elisa & Sipari, Salla 2012. Yhteiskehittely hyvinvoinniksi. Metropolia. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 10.2.2019.
https://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Klusterit/Hyto/HyTo_TKI/Mikrokirja_k%C3%A4sikirjoitusluonnos.pdf
- Hautamäki, Antti 2010. Creative Economy and Culture in the Innovation Policy. Publications of the Ministry of Education. Viitattu 8.3.2019.
https://issuu.com/tillt/docs/creative_economy_and_culture_in_the_innovation_pol
- Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Helin, Kari 1990. Kehitämme innovoimaa. 3. painos. Imatra: Innotiimi.
- Helin, Kari 2002. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen Kimmo 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina & Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Helsinki: Verkkojulkaisu. (Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.) Viitattu 20.4.2019.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1
- Jarenko Karoliina & Tukia Vilma 2017. Parempaan työn opas. Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta. Viitattu 6.2.2019.
https://ttk.fi/files/6010/TTK_Parempaan_tyo_n_opas_A4_netiversio_sivut.pdf
- Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor, Management Institute of Finland MIF Oy.

- Juuti, Pauli (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Juuti, Pauli (toim.) 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen Pekka T. 2019. Omaksu strateginen muutoksen johtajuus – 3 onnistumistekijää. Balentor. Viitattu 18.4.2019. <https://www.balentor.fi/omaksu-strateginen-muutoksen-johtajuus-3-onnistumistekijaa>
- Jääskä, Riitta 2013. Aloitetoiminta ja sen kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 8.1. 2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55262/Jaaska_Riikka.pdf
- Kallasvuo, Anita & Koski, Arja & Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. 3. muuttumaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karp, Merle 2018. Asiakastarina: Sitran opit poikkihallinnollisen yhteistyön fasilitoinnista. Viitattu 5.1.2019. <https://www.juuriharja.fi/blogi/sitran-opit-poikkihallinnollisen-yhteistyon-fasilitoinnista>
- Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.
- Kotter, John P. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.
- Kuisma, Markku & Finnilä, Anna & Keskisarja, Teemu & Sarantola-Weiss, Minna 2012. Hulluja päiviä, huikeita vuosia. Stockmann 1862-2012. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Kujala, Jani 2016. Henkilöstölähtöinen jatkuva parantaminen osana lean-tuotantojärjestelmää. Kaizen Teian. Vaasan ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 19.4.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110344/Kujala_Jani.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kurhila, Jaakko 2018. Avoimuus on voittava strategia, nyt ja tulevaisuudessa. Viitattu 13.4.2019. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/opetus-ja-opiskelu-yliopistossa/jaakko-kurhila-avoimuus-on-voittava-strategia-nyt-ja-tulevaisuudessa>
- Lahtinen, Eero 2015. Elinvoimaista organisaatiota ohjaa tarkoitus, ydintehtävä. Viitattu 22.4.2019. <https://elinvoimainenorganisaatio.wordpress.com/2015/11/20/elinvoimaista-organisaatiota-ohjaa-tarkoitus-ydintehtava/>
- Lampikoski, Kari & Emden, Jack B. 1999. Johda Innovatiivisesti. Kääntäneet ja Suomen oloihin muokanneet: Kari ja Marja Lampikoski. Porvoo: WSOY.

- Lehtiniemi, Pasi 2018. Itsensä johtamisen puute romuttaa organisaation suorituskyvyn. Viitattu 2.4.2019. <https://www.sovelto.fi/itsensa-johtamisen-puute-romuttaa-organisaation-suorituskyvyn/>
- Liiten, Marjukka 2019. Kaikilta vaaditaan pian elinikäistä opiskelua, ja uuden hallituksen pitäisi päättää, kuka sen maksaa. Helsingin Sanomat. Viitattu 6.4.2019. <https://www.hs.fi/politiikka/art-200006061096.html>
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Liukas, Pirjo 2012. Aloitekyky on hieno, mutta vaativa taito. Viitattu 6.4.2019. <http://kauppakamari.fi/2012/07/10/aloittekyky-on-hieno-mutta-vaativa-taito/>
- Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Malmelin, Nando & Poutanen, Petro 2017. Luovuuden idea – Luovuus työssä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.
- Malmi, Teemu & Hammarsten, Heidi (toim.) 2017. Viisi ikuisuus kysymystä strategiasta ja mittareista. Viitattu 27.4.2019. <https://www.aaltoopro.fi/aalto-leaders-insight/2017/viisi-ikuisuuskyymysta-strategiasta-ja-mittareista>
- Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2. painos. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Maunula, Reijo 1999. Byrokraatista kansalaisten palvelijaksi. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Maury, Maarika 2018. Aloitet toiminta kasvaa koiranputkea. Viitattu 24.4.2019. <https://www.tttlehti.fi/aloitetoiminta-kasvaa-koiranputkea/>
- McKinsey & Company 2008. Leadership and innovation. Viitattu 3.2.2019 <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation?reload>
- McKinsey & Company 2012. Making innovation structures work. Viitattu 3.2.2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/making-innovation-structures-work-mckinsey-global-survey-results?reload>
- McKinsey & Company 2015. The eight essentials of innovation. Viitattu 3.2.2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation?reload>
- Medita Communications 2019. Viestintätrendit 2019: TOP 10 -suositukset organisaatioiden viestintään. Viitattu 2.2.2019. <https://sisaltomarkkinointi.medita.fi/viestintatrendit-2019>
- Miettinen, Unto, 1992. Aloitet toiminta johtamisen ja kehittämisen apuna. Kirjallisuuskatsanta ja pohdinta tielaitoksen näkökulmasta. Helsinki: Tielaitos. Viitattu 2.4.2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/83993630.pdf>
- Moisio, Elina & Lempiälä, Tea & Haukola, Timo 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Nummi, Pepe 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

- Oikarinen, Maiju 2019. Nämä ovat palkitsemisen trendit 2019. Mandatumlife. Viitattu 28.2.2019. <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/nama-ovat-palkitsemisen-trendit-2019>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otollinen, Pekka 2016. Osallistamisen oivalluksia kaikille. Tampere: Mediapinta.
- Peltola, Heikki 2011. Yhtenä. Kun minästä kasvaa me. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rantanen, Matti 2015. Näkökulmia aloitetoimintaan. AaltoPRO. Viitattu 3.2.2019. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2015/nakokulmia-aloitetoimintaan>
- Rimmanen, Terhikki 2018. Muutoskykyinen organisaatio on nykypäivän varma menestyjä. Humap. Viitattu 15.3.2019. <https://www.humap.com/blogi/2018/06/muutoskykyinen-organisaatio-nykypaivan-varma-menestyja/>
- Rouvinen, Petri 2016. Digialusta... siis mikä? SWiPE. Viitattu 15.1.2019. <http://www.smartworkresearch.fi/fi/digialusta-siis-mika/>
- Ruohotie, Pekka 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Ruuskanen, Nea 2017. Aloitetoiminta, aloitetoiminnan käyttöönotto kohdeyrityksessä. Metropolia ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 5.2.2019. <https://www.theseus.fi/handle/10024/131311>
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 3. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sitra 2019. Erätauko. Viitattu 2.2.2019. <https://www.sitra.fi/eratauko/>
- Sitra 2019. Osaamisen aika. Viitattu 8.4. <https://www.sitra.fi/aiheet/osaamisen-aika/#julkaisut>
- Stockmann 1984. Stockmannin henkilöstölautakunta 60 vuotta. Stockmannin henkilöstölautakunnan historiikki. Helsinki: Stockmann.
- Stockmann 1994. Patikkaretkistä yhteistoimintaan. Stockmannin henkilöstölautakunta 70 vuotta. Helsinki: Stockmann.
- Stockmann 2019. Stockmann konsernin verkkosivustot. Viitattu 9.4.2019. <http://www.stockmangroup.com/fi/fi>
- Suurnäkki, Timo (toim.) 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suori- tuksen johtaminen. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taatila, Vesa & Suomala, Jyrki 2012. Innovaattorin työkirja. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tappura, Sari & Hämäläinen, Päivi & Saarela, Kaija-Leena & Luukkonen, Outi 2010. Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, sähköalojen työalatoimikunta. Viitattu 27.4.2019. https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvallisuuden_johtamista.pdf

Tuottavuustyö 2019. Innovaatiot. Viitattu 6.4.2019.

http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/innovaatiot

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2004. Hyvä tietää. Opinnäytetyöt ja tietosuoja. 2/2004. Viitattu 12.3.2009. <http://www.tietosuoja.fi/27595.htm>.

Tiililä, Maarit 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön tiedot. Helsinki: WSOY.

Vapaavuori, Jan 2018. Toimiva kaupunki on osallistavampi. Viitattu 2.2.2019. <http://vapaavuori.net/toimiva-kaupunki-on-osallistavampi/>

Yhteistoimintaopas 2019. 27 § Neuvottelualoite ja käsiteltävät asiat. Viitattu 15.3.2019 <http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/5-luku-sopiminen-ja-henkiloston-paatokset-27-31-c2-a7/27-c2-a7-neuvottelualoite-ja-kasiteltavat-asiat.html>