

Tietoyhteiskuntaohjelman työelämäjaosto: jaostoaloite 24.10.2005

Esitys johtamisen kehittämistä koskevaksi ehdotukseksi työelämäjaoston kokousten ja jäsenten antaman palautteen perusteella

JOHTAMINEN TUKEMAAN KILPAILUKYKYÄ JA HYVINVOINTIA

Työelämäjaosto esittää saamansa toimeksiannon perusteella viittä tutkimus- ja kehittämistoimenpidettä, joilla pyritään vahvistamaan suomalaista johtamis- ja esimiestyötä kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Esitykset on otsikoitu seuraavasti:

- Osaamisen johtaminen pk-yrityksissä
- Investors in People (IIP) –toiminnan käynnistäminen ja kansallisen palvelurakenteen luominen Suomeen
- Tietotalouden yritysten mittarien kartoitus, pilotointi ja arviointi
- Nuorten johtajien foorumi
- Johtamis- ja asiantuntijatyön työprosessien kehittäminen kokouskäytäntöjä kehittämällä

Toimenpiteiden toteuttamisen yhteen laskettu kustannusvaikutus on 1 550 000 euroa.

Ehdotus kansallisen johtamisen ja esimiestyön strategian edistämiseksi

Työelämäjaosto sai pääministerin toimeksiannon perusteella tehtäväksi valmistella esityksen kansallisen johtamistoiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Jaosto on kuullut ulkopuolisia asiantuntijoita kokouksessaan 7.6.2005 ja keskustellut asiasta kokouksissaan elo-, syys- ja lokakuussa 2005.

Johtamisen ajankohtaisia haasteita ovat erityisesti kansainvälisen liiketoimintaympäristön ja demografian muutokset, teknologian nopea kehitys, henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja jaksamiseen liittyvät tekijät. Työelämäjaosto on aiemmissa Tietoyhteiskuntaneuvoston raportissa ”Tulevaisuuden verkottuva Suomi” maininnut ensisijaisina kehittämiskohteina seuraavat työelämään liittyvät seikat:

- 1) *työyhteisön yhdessä tekemisen työkuulttuuri*
- 2) *uusien tietoteknisten välineiden tehokas hyödyntäminen ja tietämyksen hallinta*
- 3) *työprosessit ja prosessimenetelmät*
- 4) *innovatiivisuus, ennakointi ja innovaatioiden johtaminen.*

Korostamme ensinnäkin *valtuuttavaa ja osallistavaa johtamista*, elinikäistä oppimista ja työhyvinvointia. Näiden avulla pyritään luomaan kestävä kehityksen työympäristö, jossa huomioidaan inhimillinen ja sosiaalinen hyvinvointi taloudellisen kasvun perustana. Toiseksi kiinnitämme huomiota *innovatiivisuuden haasteisiin*. Suomi joutuu korkean koulutuksen ja teknologisen osaamisen maana kilpailemaan globaalissa taloudessa yhä enemmän innovaatioilla. Olisi tärkeää, että luovan talouden periaatteet läpäisisivät mahdollisimman laajasti koko elinkeinorakenteen. Johtamisen käytännöt ja mittarit on kuitenkin luotu pääosin aiemman teollisen yhteiskunnan tarpeisiin ja siten ne palvelevat melko heikosti tiedon ajan innovatiivisuuden tukemista ja hyödyntämistä. Osaamiseen ja luovuuteen perustuva liiketoimintastrategia edellyttää uuden johtamisparadigman kehittämistä.

Lyhyen aikavälin tuloksellisuuden korostuminen toimintojen seurantajärjestelmissä on yksi johtamisen kehityshaaste. Monipuolisen informaation - kuten osaamispääoman arvioinnin tai toimintaympäristön rakenteellisten muutostekijöiden kuvailun - puuttuessa strategisten valintojen ja innovaatioiden edistäminen on hankalaa. Tämä tulee ilmi ennakoitokykyjen, visioinnin ja asiantuntijaorganisaation johtamisen heikkoutena.

Suomalaisen johtamisen vahvuuksina on pidettävä matalia hierarkioita ja epämuodollista yrityskulttuuria, joka parhaimmillaan kannustaa johtoa ja henkilöstöä avoimeen ja muodolliset hierarkiat ylittävään vuoropuheluun ja kehitysehdotuksiin.

Johtaminen ei perustu pelkästään henkilökohtaisiin kykyihin vaan se on myös rakenteellinen ja kulttuurikysymys. Siksi johtamista on kehitettävä useista eri näkökulmista. Tehokkuuden edistämisen ohella myös organisaatioiden innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyn edistäminen ovat entistä merkittävämpiä johtamisen haasteita.

Uutta johtamisparadigmaa ja johtamisen kehittämistä tarvitaan erityisesti

- inhimillisten prosessien johtamisessa
- innovaatioiden tuotteistamisessa, konseptoinnissa ja markkinoinnissa
- johtamispotentiaalin tunnistamisessa ja tukemisessa
- tieto- ja osaamispääoman johtamisessa ja arvioinnissa
- ennakoitimenetelmien hallinnassa.

Ehdotukset johtamisen kehittämiseksi

Työelämäjaosto ehdottaa, että johtamisen ja esimiestaitojen kehittämiseen kiinnitetään nykyistä huomattavasti enemmän huomiota sekä teknisen että muiden alojen koulutuksessa. Tämän ohella esitetään, että valtioneuvosto päättäisi seuraavista toimenpiteistä, jotka on yksityiskohtaisemmin kuvattu seuraavilla sivuilla:

I Osaamisen johtaminen pk-yrityksissä

Esityksen pääasiallinen sisältö

Hallitusohjelmaan sisältyvälle Työelämän kehittämisohjelmalle (Tykes 2005-2009) myönnetään 500 000 euron erityismääräraha vuonna 2006. Tällä kehitetään osaamisen ja innovaatioiden johtamista (knowledge and innovation management) suomalaisissa pk-yrityksissä. Määräraha käytetään siihen, että Tykes hankkii konsulteilta, tutkimus- ja oppilaitoksilta, työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöiltä tms. asiantuntijatyötä, jonka avulla yksittäiset yritykset tai yritysten muodostamat verkostot pystyvät käynnistämään tällaisia projekteja. Asiantuntijatyön avulla a) tunnistetaan yrityksiä, joilla on tällaisia kehittämistarpeita ja b) tuetaan niitä projektien rakentamisessa. Tavoitteena on, että mahdollisimman suuri osa hankittavista asiantuntijapalveluista synnyttää sellaisia osaamisen ja innovaatioiden johtamista kehittäviä projekteja, jota on mahdollista rahoittaa Tykes-ohjelman ns. normaalimäärärahoista. Myönnettävällä 500 000 euron määrärahalta voidaan rahoittaa 50-100 asiantuntijavalmistelua.

Esityksen taustaa

Tykes rahoittaa nykyisellään vain sellaista kehittämistoimintaa, jolle on jo rahoituspäätöksen tekovaiheessa olemassa yksityiskohtainen toteutus suunnitelma ja johon on sitoutunut yksi tai useampi työorganisaatio. Monessa yhteydessä on tullut kuitenkin esiin, että varsinkin pk-yrityssektorilla on paljon kehittämistarvetta ja -halua, mutta kynnyksen rahoitushakemuksen tekemiseen julkisista rahoituslähteistä voi olla korkea. Kehittämistarpeiden konkretisointi ja varsinaisen kehittämisprojektin rakentaminen edellyttävät monesti paljon valmistelutyötä, jota Tykes tai muut julkiset rahoituslähteet eivät kuitenkaan tue. *Tämän esityksen mukaisesti yhden vuoden ajan kokeillaan mallia, jossa myös tätä valmistelutyötä tuetaan suoraan pienellä panoksella.*

Esityksellä tavoiteltavat vaikutukset

Esityksen tavoitteena on sellaisten pk-yritysten johtamis- tai esimiestyön kehittämisprojektien liikkeelle saattaminen, jotka vahvistavat osallistuvissa yrityksissä henkilöstön osaamisen tunnistamista ja kehittämistä sekä uusien ideoiden hyödyntämistä ja tuotteistamista tukevia käytäntöjä. Toisena tavoiteltavana vaikutuksena on, että projektien tuloksia voidaan hyödyntää myös mahdollisimman monen muun pk-yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Tykes-ohjelmassa tavoitteena on nostaa a) pk-yritysten osuutta ohjelman myöntämästä rahoituksesta kehittämisprojekteihin ja b) pk-yritysten henkilöstömäärää, joka osallistuu näihin vuosittain. Pk-yritysten osuus vuosina 2004 ja 2005 ohjelman myöntämästä rahoituksesta kehittämisprojekteihin on ollut noin 35 prosenttia. Projekteihin vuosittain suoraan osallistuva henkilöstömäärä pk-yrityksissä on ollut noin 6000. *Esityksen tavoitteena on, että pk-yrityksille myönnettävän rahoituksen osuus nousee vähintään 40*

prosenttiin ja niiden osallistuva henkilöstömäärä vähintään 10 000:een sekä vuonna 2006 että 2007.

Esityksen kohderyhmä

Kohderyhmänä ovat ensisijaisesti suomalaiset 10-250 hengen kokoiset liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvupotentiaalia omaavat yritykset. Toiminta ulottuu kuitenkin kaikkiin alle 500 hengen kokoisiin yrityksiin ja niiden toimipaikkoihin Suomessa.

Rahoitettava asiantuntijatyö tuottaa onnistuessaan hyväksyttävissä olevan kehittämisprojektihakemukseen Tykes-ohjelmalle (tai jollekin muulle rahoittajalle). Hakemusten käsittelyssä ja niitä koskevassa päätöksenteossa sovelletaan ohjelman normaaleja menettelytapoja.

Toteutumisen arviointi

Esityksen tavoitteiden toteutumista arvioidaan neljällä tavalla:

- 1) Tykes seuraa, mikä on vuosina 2006 ja 2007 pk-yritysten osuus kehittämisprojekteihin myönnetystä rahoituksesta ja kuinka paljon pk-yritysten henkilöstöä osallistuu näihin. Erikseen seurataan, mikä on tämän esityksen myötä myönnetyn valmistelurahoituksen merkitys muutoksille.
- 2) Tykes seuraa, kuinka suuri osa valmistelurahoituksesta on johtanut ohjelman kriteerien mukaisen kehittämisprojektin syntymiseen.
- 3) Tämän esityksen mukaisen valmistelurahoituksen myötä syntyneitä kehittämisprojekteja arvioidaan Tykes-ohjelman normaaleilla arviointimenettelyillä (loppuraportti, toimintatapakysely ja itsearviointikysely).
- 4) Toiminnan onnistuneisuutta ja siitä saatuja kokemuksia arvioidaan kokonaisuutena osana Tykes-ohjelman kokonaisarviointia siihen osallistuneille asiantuntijoille ja yrityksille suunnatulla tutkimuksella.

Aikataulu ja eteneminen

Tykes laatii yksityiskohtaiset kriteerit ja valmistelevan asiantuntijatyön rahoitukselle. Ohjelman johtoryhmä tekee näistä lopullisen päätöksen. Tarkoituksena on, että koko 500 000 euron suuruinen valmistelurahoitus on käytetty noin vuoden kuluessa määrärahan myöntämisestä Tykes-ohjelmalle (vuoden 2006 ja alkuvuoden 2007 aikana). Toiminnasta tiedottamiseen ja markkinointiin kytketään työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen ohella mukaan myös PKT-säätiö, TE-keskukset, työsuojelupiirit ja Teknologiateollisuus r.y.:n koordinoima TRIO-ohjelma.

Tietoyhteiskunnan politiikkaohjelman työelämäjaosto seuraa toiminnan etenemistä ja tekee tarvittaessa kehittämissesityksiä Tykes-ohjelman johtoryhmälle.

II Investors in People (IIP) –toiminnan käynnistäminen ja kansallisen palvelurakenteen luominen Suomeen

Esityksen pääasiallinen sisältö

Työministeriölle myönnetään 500 000 euron määräraha vuonna 2006. Tällä edistetään Iso-Britanniassa 1990-luvulla kehitetyn IIP-standardin käyttöönottoa Suomessa luomalla sitä tukeva palvelurakenne. Palvelurakenne luodaan Laatukeskuksen (yleishyödyllinen organisaatio) koordinoimana siten, että hankkeeseen sitoutuvat myös työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöt. Hanke toteutetaan vuosina 2006-08. Tavoitteena on, että vuonna 2009 IIP-toiminta on organisoitu Suomessa voittoa tavoittelemattomaksi tulosyksiköksi, jonka tulorahoitus perustuu tehtyihin arviointeihin työorganisaatioissa, julkaisumyyntiin ja järjestettäviin virallisiin IIP-koulutuksiin. Kaikissa maissa, joissa IIP-standardi on toistaiseksi otettu käyttöön, on se tapahtunut julkisen rahoituksen tuella. Rahoitusta tarvitaan ensisijaisesti IIP-asiantuntijoiden kouluttamiseen, IIP-standardin markkinointiin ja palvelurakenteen ylösajamisesta vastaavan projektihenkilöstön (1-2 henkeä) palkkakustannuksiin Laatukeskuksessa.

Esityksen taustaa

IIP on kansainvälinen laatustandardi, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää toimintaansa osaavan ja tavoitteisiin sitoutuneen henkilöstönsä kautta. Se on havaittu toimivaksi apuvälineeksi myös muutoksen johtamisessa. Standardi antaa hyvä rungon organisaation koko kehitystoiminnalle integroimalla koko henkilöstön mukaan kehitystoimintaan. Kehittämismallina se yhdistää yrityksen (työorganisaation) strategisen suunnittelun ja henkilöstösuunnittelun ja sen keskeisenä periaatteena on ihmisen näkeminen organisaation menestymisen perustana.

Standardia voivat käyttää kehitystoiminnassaan hyväksi kaikenlaiset työorganisaatiot ja sen yksinkertaisuuden johdosta se sopii erityisen hyvin mm. pk-yritysten kehittämisen välineeksi. Iso-Britanniassa jo yli 55 000 työorganisaatiota käyttää standardia toimintansa kehittämisessä. Näistä virallisen IIP-sertifikaatin on saanut yli 35 000 organisaatiota, joiden henkilöstö on kolmannes koko maan työvoimasta. Iso-Britanniassa standardin käyttöönoton yleistymisen on tapahtunut opetus- ja työministeriön yhteistyönä osana valtakunnallista elinkeinopolitiikkaa ja julkinen valta subventoi maassa edelleenkin IIP-standardin sertifiointiin tähtäävää konsultointia pk-yrityksissä. Standardi on levinnyt yli 30 maahan (ml. muut Pohjoismaat).

Suomessa IIP-standardia on kokeiltu vuosina 1997-2003 ESR-rahoitteisesti pienimuotoisesti 12 yrityksessä. Maassamme on seistämän varsinaista IIP-sertifikoitua organisaatiota: ABB Service, Vaasa, CTS Engineering Oy, Elematic Oy Ab, P.O. Korhonen Oy, Sähkö-Aro Oy, Tampereen sosiaali- ja terveysalan opisto ja TNT Suomi Oy. Vuonna 2005 käynnistyy Tykes-ohjelman rahoituksella kaksi pilottiprojektia kunta- ja valtiosektorilla, joihin osallistuu yhteensä kymmenkunta organisaatiota. Vuosina 2004-

05 palvelurakenteen kehittämistä ovat jo tukeneet pienillä panostuksilla Työsuojelurahasto ja Tykes-ohjelma. Näillä panostuksilla ei palvelurakenteen kehittäminen vaadittavassa muodossaan ole ollut vielä kuitenkaan mahdollista.

Esityksellä tavoiteltavat vaikutukset

Esityksen ensisijaisena tavoiteltuna *tuotos*vaikutuksena on tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin samanaikainen parantuminen Suomessa parantamalla työorganisaatioiden johtamisprosesseja, henkilöstön sitoutumista, työorganisaatioiden kehitystoiminnan systemaattisuutta, henkilöstön osaamisen kehittymismahdollisuuksia ja tietoisuutta henkilöstön kehittämiseen tehtävien investointien strategisesta merkityksestä työorganisaation tuloksellisuuden kannalta. IIP-palvelurakenteen luomisprojektille voidaan määritellä yksityiskohtaiset tavoitteet koskien standardin käyttöönoton avulla saatavia vaikutuksia standardia käyttäneiden työorganisaatioiden tuloksellisuudessa ja työhyvinvoinnissa.

Esityksen tavoiteltavana *panos*vaikutuksena on, että Suomessa on riittävä määrä (ns. kriittinen massa) IIP-asiantuntijoita ja –arvioijia sekä työorganisaatioita, jotka soveltavat IIP-standardia toimintansa kehittämisessä ja joilla on sertifioitu IIP-järjestelmä käytössä. Kullekin näistä voidaan määritellä yksityiskohtaiset tulostavoitteet.

Esityksen kohderyhmä

Kohderyhmänä ovat lähtökohtaisesti kaikenlaiset suomalaiset työorganisaatiot. Palvelurakennetta luotaessa on kuitenkin syytä pitää huolta erityisesti siitä, että IIP-standardista voisi muodostua pk-yritysten kehittämisen väline. Kuten jo edellä todettiin standardin yksi vahvuus moniin muihin standardeihin ja kehittämismenetelmiin nähden on sen yksinkertaisuus ja kynnyksen mataluus käyttöönotolle.

Toteutumisen arviointi

Esityksen tavoitteiden toteutumista arvioidaan seuraavilla tavoilla:

- 1) Tuloksellisuudessa ja työhyvinvoinnissa aikaansaavat parannukset niissä työorganisaatioissa, jotka soveltavat IIP-standardia ja joilla on sertifioitu IIP-standardi käytössä.
- 2) IIP-standardia soveltavien työorganisaatioiden ja sertifioidun IIP-standardin omaavien työorganisaatioiden määrä.
- 3) Koulutettujen IIP-asiantuntijoiden ja –arvioijien määrä.

Aikataulu ja eteneminen

IIP-standardin laajemman käytön ja sitä tukevan palvelurakenteen käyttöönoton tarpeellisuudesta vallitsee Suomessa laaja yksimielisyys mm. työmarkkinajärjestöjen kesken. TT, PT, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Valtion työmarkkinalaitos, SAK, STTK ja Ylempien Toimihenkilöiden Neuvottelujärjestö ovat vuonna 2004 tehneet yhteisen suosituksen, jossa ne pitävät tärkeänä, että IIP-menetelmän käyttö pitäisi Suomessa laajentaa kansallisesti merkittäviin mittoihin. Järjestöt yhdessä keskeisten ministeriöiden ovat parhaillaan aktiivisesti etsimässä resursseja toiminnan edistämiseksi. Palvelurakenteen kehittämistä on tähän asti pysytty viemään eteenpäin pienimuotoisesti, mutta tässä vaiheessa rakentaminen edellyttäisi merkittävämpää julkista(kin) rahoitusta. Vaikeutena on ollut sopivan julkisen rahoituslähteen löytäminen ja sopivien taloudellisten resurssien osoittaminen olemassaolevista määrärahoista.

III Tietotalouden yritysten mittarien kartoitus, pilotointi ja arviointi

Esityksen pääasiallinen sisältö

Käynnistetään tutkimushanke, jonka tehtävänä on kartoittaa uuteen talouteen sopivia – jo kehitettyjä – innovatiivisuutta tukevia mittareita, valita niistä parhaimmat pilotointia varten ja tehdä arvio niiden käytännön vaikuttavuudesta. Hanke toteutetaan yhteistyössä sellaisten yritysten kanssa, jotka ovat valmiita kokeilemaan uusia mittareita ja antamaan palautetta niistä.

Toteuttamiseen myönnetään 150 000 € määräraha, joka jaetaan tarjouskilpailun perusteella.

Esityksen tausta

On yleisesti tiedossa, että mittarit, joita yritysten ja organisaatioiden johtamisessa käytetään, ovat sellaisenaan riittämättömiä osaamisella ja innovaatioilla kilpailevan talouden tarpeisiin. Yrityksiä johdetaan paljolti sellaisten mittarien valossa, jotka on kehitetty teollisen tuotannon tarpeisiin eivätkä sovellu tietointensiiviseen, turbulentiin ja innovatiivisuutta vaativaan globaaliin yritys ympäristöön parhaalla mahdollisella tavalla. Mittareita, jotka huomioivat kilpailukyvyn aineettomat ulottuvuudet – tietopääoman, innovaatio-osaamisen ja tulevaisuuden ennakoinnin – on kehitetty sekä Suomessa että kansainvälisesti, mutta ne eivät ole vielä vakiintuneet yritysten tai muiden organisaatioiden käytäntöihin. Olisi kuitenkin erityisen tärkeää, että tätä kehitystä voisi vauhdittaa. Mittarit ohjaavat sekä johtajien päätöksiä että yritysten toimintaa suurelta osin – ja onkin hälyttävää, että suuri osa nykyisin kilpailuetua tuottavista alueista jää nykyisin mittareiden puuttumisen takia tietoisesti johtamisen ulkopuolella. Kun johtamiskäytäntöjä pyritään muuttamaan, on oletettavaa, ettei merkittäviin muutoksiin päästä ilman tulosten arvioinnissa ja seurannassa käytettävien mittareiden uudistamista.

Esityksellä tavoitellut vaikutukset

Tietotalouden keskeinen haaste on keskeytymätön tiedon ja innovaatioiden tuottaminen. Innovaation ja sen edellytystekijöiden ominaispiirteiden mallintamisella ja indikaattoreiden kehittämällä – osaltaan johtamisen ja yritysten muiden toimenpiteiden arvioimiseksi - voidaan tehostaa näiden alueiden johtamista, parantaa yritysten tuottavuutta ja sopeutumiskykyä sekä nykyistä paremmin arvioida strategioiden onnistumista.

Esityksen kohderyhmä

Ensisijainen kohderyhmä ovat yritykset ja niiden johto. Seurannaisia hyötyjä koituu monille yritystoiminnan yhteistyösopuolille.

Toteutumisen arviointi

Mittareiden laadintatehtävään sisällytetään malli niiden relevanssin arvioinnista. Tämä arvio koskee sekä yksittäisten mittareiden toimintaa sinänsä että niiden laajempaa (esim. yrityskenntää ja toimialoja koskevaa) sovellutusalueetta.

Aikataulu ja eteneminen

Hake on kaksivuotinen ja toimeenpano aloitetaan välittömästi hankkeen tultua hyväksytyksi.

IV Nuorten johtajien foorumi

Esityksen pääasiallinen sisältö

Pääministeri kutsuu koolle nuorten asiantuntijoiden ja johtajien foorumin. Foorumin tehtävänä on tukea suomalaisten johtamiskulttuurien kehittymistä ja luoda pohjaa sen uusiutumiseen muuttuvien olosuhteiden ja johtamiseen kohdistuvien odotusten edellyttämällä tavalla. Foorumin toimikausi on kolmivuotinen 2006-2008. Foorumille osoitetaan vuosittain 100 000 euroa sihteerin palkkaukseen sekä toimintamenoihin.

Foorumi laatii verkottumiseen kohdistuvan toimintasuunnitelman sekä johtamiskoulutusta koskevan toimenpideohjelman. Foorumi tehdään mielenkiintoiseksi ja haluttavaksi

- antamalla sille medianäkyvyyttä esim. foorumin jäsenten näkemysten julkistamisella sekä
- vuotuisella johtamisinnovaation palkinnolla, jonka jakamisen ryhmä organisoii
- keskusteluihin johtamisen haasteista kutsutaan alustajiksi eri alojen näkemystä (tekniikka, tiede, filosofia, taide, politiikka, ekologia jne.) edustavia henkilöitä.

Esityksen tausta

Johtamiseen ja esimiestoimintaan liittyy sekä ulkoisia että sisäisiä haasteita mm. uusien toimintaympäristöjen, innovatiivisuuden ja koulutuksen alueilla. Johtamisen monipuolistuvien toiminta-alueiden hallitsemista ja johtamisen menetelmien kehittämistä edistäisi johtajien ja keskeisten yhteistoimintaosapuolien omaehtoinen toimintaympäristön arviointi ja verkottuminen. Johtajiin ja esimiehiin kohdistuu myös henkilökohtaiseen jaksamiseen ja ammattitaidon kehittämiseen kohdistuvia vaatimuksia. Toisaalta suomalaisen johtamiskulttuuriin sisältyy erityisiä mahdollisuuksia, joiden hyödyntämisestä tulee huolehtia. Johtamisen merkitykseen tulisi kiinnittää lisääntyvää julkista huomiota.

Esityksellä tavoiteltavat vaikutukset

Johtamista koskevan keskustelun organisointia edistäisi johtamiseen erikoistuvan foorumin perustaminen, joka kohdistaisi toimintansa johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin. Esityksen tavoitteena on lisätä johtamishaasteiden omaehtoista arviointia, verkottaa johtajia merkittävien asiantuntijoiden kanssa sekä kohdistaa johtamiseen julkista huomiota. Kouluttautumiskulttuurin ja työuran hallinnan osalta toimenpiteiden piiriin pyritään saamaan painotetusti nuorempaa johtajasukupolvea.

Esityksen kohderyhmä

Esityksen ensisijainen kohderyhmä ovat nuoremman polven esimiehet ja johtajat. Toiseksi esitys kohdentuu asiantuntijaverkostoihin, koulutuslaitoksiin ja julkisuuteen, joiden avulla uudet johtamisnäkemykset siirtyvät käytäntöön.

Toteutumisen arviointi

Johtamisen kehittäminen on laadullista toimintaa. Foorumin tehtäviin kuuluu oman toiminta-alueensa mallintaminen ja mahdollisten indikaattoreiden rakentaminen. Foorumin vuosittaisessa raportissa arvioidaan keskustelujen ja toimenpiteiden vaikutuksia ja julkista huomiota.

Aikataulu ja eteneminen

Foorumi kutsutaan koolle vuoden 2006 alussa, jolloin se laatii arvionsa toimikenttensä haasteista kevään 2006 aikana. Vuoden 2007 alussa foorumi arvioi vuoden 2006 toimintaansa ja esittää vuotuisen toimintasuunnitelmansa. Toimikautensa lopussa foorumi arvioi toimintansa ja sen jatkamisen tarpeet ja edellytykset.

V Johtamis- ja asiantuntijatyön työprosessien kehittäminen kokouskäytäntöjä kehittämällä

Esityksen pääasiallinen sisältö

Työministeriölle myönnetään 300 000 euron määräraha vuosina 2006-2007 toteutettavaan hankkeeseen. Määrärahalla toteutetaan selvitys siitä, millaisia mahdollisuuksia suomalaisissa työorganisaatioissa on johtamis- ja asiantuntijatyön tuloksellisuuden parantamiseen kokous- ja palaverikäytäntöjä kehittämällä. Selvitys kohdistuu keskeisiin työaikaa vieviin johtamis- ja asiantuntijatyön työprosesseihin kuten esimerkiksi strategiatyöhön, myynti- ja markkinointityöhön sekä tuotekehitys- ja tuotesuunnittelutyöhön. Selvityksen erityiskohteena on tieto- ja viestintäteknologisten sovellutusten mahdollisuuksien hyödyntäminen. Samalla selvitetään myös prosessi- ja tietojohdamisen näkökulmista avautuvia muuntotyypisiä kehitysmahdollisuuksia. Selvitys toteutetaan pääosin asiantuntijahaastatteluina ja case-analyyseina.

Esityksen taustaa

Työn tuottavuuden jatkuva kehittäminen on yksi perusedellytys sille, että suomalaiset työorganisaatiot menestyvät kansainvälisessä kilpailussa. Tuotannollisen työn prosessien tuottavuutta on pystytty parantamaan viime vuosina suuresti, mutta johtamis- ja asiantuntijatyön tuottavuuden kehittäminen on jäänyt tästä jälkeen. Siellä kuitenkin piilee huomattavia mahdollisuuksia. Työn tietovaltaistumisen sekä ammatti- ja elinkeinorakenteen muutoksen myötä tällaisen työn kokonaismerkitys työorganisaatioiden tuottavuuskehityksen kannalta on myös jatkuvasti kasvamassa.

Tieto- ja viestintäteknologiat tarjoajat nykyään monenlaisia mahdollisuuksia näiden prosessien kehittämiseen. Kun suuri osa johtamis- ja asiantuntijatyöhön käytettävästä ajasta koostuu todellisuudessa kokouksiin osallistumisesta, voidaan ajatella, että nimenomaan kokouskäytäntöjen kehittäminen on tärkeä kehittämiskohde. Asiaa on toistaiseksi tutkittu systemaattisesti hämmästyttävän vähän. Suomessa löytyy kuitenkin jonkin verran esimerkkejä kansainvälistä toimintaa omaavissa yrityksissä tehdyistä konsulttiselvityksistä. Niiden perusteella on mahdollista arvioida, että johtamis- ja asiantuntijatyötä tekevien kokouksiin käyttämä aika on ollut jopa hämmästyttävän suuri (usein reilusti yli puolet) kaikesta käytetystä työajasta. Selvitysten mukaan kokouksiin käytetyn ajan tuottavuus on myös osoittautunut heikoksi. Joissain edistyksellisissä suomalaisyrityksissä esimerkiksi e-kokouksista on tullut vakiintunut käytäntö, jonka avulla on saatu aikaan merkittäviä tuottavuushyötyjä ja pystytty nopeuttamaan prosesseja.

Asia selvittäminen ei ole perusteltua ainoastaan työn tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta vaan myös johtamis- ja asiantuntijatyötä tekevien työaikojen, työhyvinvoinnin sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Monet tutkimukset viittaavat henkisen kuormituksen uhkaavaan kasvuun erityisesti ylemmillä toimihenkilöillä. Johtamis- ja asiantuntijatyön tyypillisten prosessien kehittäminen kokouskäytäntöjä kehittämällä on yksi keino pyrkiä vastaamaan tähän ongelmaan ja parantamaan näitä työtä tekevien mahdollisuuksia elämänhallintaansa.

Esityksellä tavoiteltavat vaikutukset

Esityksen ensisijaisena tavoiteltavana vaikutuksena on sellaisten keinojen löytäminen olemassaolevien hyvien esimerkkien ja muutaman case-analyysin avulla, jota kautta kokouskäytäntöjä voidaan kehittää sekä lisätä näin johtamis- ja asiantuntijatyön tyypillisten työprosessien tuottavuutta sekä näissä tehtävissä työskentelevien elämänhallinnan edellytyksiä.

Koska kyse on toistaiseksi varsin vähän kartoitetusta asiasta, on vaikea esittää arvioita yksityiskohtaisista määrällisistä vaikutuksista. Joidenkin tapausesimerkkien pohjalta on kuitenkin nähtävissä, että tuottavuusvaikutukset voivat olla erittäin merkittäviä. Lisäksi syntyvällä tiedolla on potentiaalisia positiivisia työhyvinvointi- ja ympäristövaikutuksia (matkustamistarpeen väheneminen). Selvityksen tulokset voivat lisätä työorganisaatioiden omaehtoista kiinnostusta johtamis- ja asiantuntijatyön prosessien kehittämiseen sekä vauhdittaa entistä kehittyneempien ja asiakasystävällisten teknologisten ratkaisujen kehittämistä.

Esityksen kohderyhmä

Kohderyhmänä ovat periaatteessa kaikenlaiset suomalaiset työorganisaatiot. Pääasiallisena kohderyhmänä ovat kuitenkin organisaatiot, joissa johtamis- ja asiantuntijatyön osuus kokonaistuottavuuden kannalta on suuri.

Aikataulu ja eteneminen

Tietoyhteiskunnan politiikkaohjelman työelämäjaosto on valmis tekemään yksityiskohtaisemman esityksen siitä, kuinka selvitys käytännössä toteutetaan.