

---

# Kehityksen tie

---

Oy Benchmarking Ltd  
Kehityskunto

## **Kehityskunto- opas**



Kari Tuominen

**Oy Benchmarking Ltd  
Kehityskunto**

# **Kehityskunto-opas**

## **ChangeManager Pro**

**Kehittämistarpeiden ja – valmiuksien  
tunnistamiseen, innostamiseen ja  
kehityksen käynnistämiseen**



**Kari Tuominen, Riku Tuominen**  
**[www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)**

Copyright: Oy Benchmarking Ltd  
Tekijä: Kari Tuominen, Riku Tuominen  
Kansi: Riku Tuominen  
Kuvitus: Lasse Malmberg  
ISBN: 978-952-228-297-2  
ISBN e-kirja: 978-952-228-296-5  
Julkaistu: 2016  
Kustantaja: Oy Benchmarking Ltd

Kirjan esittelemä ohjelmisto ei ole enää myynnissä, vaan sen korvaava on kehitteillä. Ohjelmisto antaa vinkkejä oman tiedonkeruun kehittämiseen.

# Sisältö

Esipuhe.....	4
Johdanto .....	5
1. Kehityskuntotutkimus Yritys Oy:ssä.....	7
2. Käynnistys Kehityskuntotutkimuksen avulla .....	13
3. Kehityskuntotutkimuksen filosofia ja toteutus .....	17
4. Käyttöohje .....	59
5. Käyttöohjeet askel askeleelta .....	69
6. Ohjelmistovaatimukset.....	97
7. ChangeManager Pro -tuotesarja .....	98
Kirjoittaja .....	100
Tuoteluettelo .....	101

# **Esipuhe**

**Tuhannet kiitokset Rikulle, jonka  
mestarinäytös ohjelmisto on**

## Johdanto

*Kehityskunto-tutkimus* on rekisteröity itsearviointiprosessin suoritusstapa, joka kuuluu ChangeManager Pro (CMP) -tuoteperheeseen.

*Kehityskunto-tutkimus* on innovatiivinen tapa käynnistää oppiminen, kehittäminen ja muutos organisaatiossa. Tavoitteena on samalla kehittää organisaatiossa muutosjohtamistaitoja.

Mitä tarvitset onnistuneen itsearvioinnin suorittamiseen?

1. Tarvitset *itsearvioinnin työkirjan*, jonka esimerkit nostavat mieltä kuvaa paremmista ratkaisuista ja rohkaisevat asettamaan kehittämistavoitteet aikaisempaa korkeammalle (CMP-itsearvioinnin työkirjat).
2. Tarvitset *itsearvioinnin kysymyspatterin* aihealueesta, jonne haluat ihmisten suuntaavan ajatuksensa (CMP-itsearvioinnin kysymyspatterit).
3. Tarvitset *itsearviointioppaan* ohjaamaan itsearvioinnin suorittamista (CMP Kehityskunto-opas).
4. Tarvitset *ohjelmiston*, jolla organisoit tutkimuksen sekä hallinnoit kysymykset, vastaukset ja tulokset ChangeManager Pro -ohjelmisto).
5. Saatat vielä tarvita *koulutusta* itsearvioinnin suorittamiseen ja aiheeseen, jota olette arvioimassa tai vinkkejä, kuinka jatkaa itsearviointiprosessin jälkeen ([www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)).

Löydät vastauksia näihin tästä oppaasta ja osoitteesta [www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)

## Kenelle kehityskunto-tutkimus sopii?

Tutkimus sopii organisaatioiden sisäiseen käyttöön tai konsulteille suoritettavaksi asiakasorganisaatioissa. Tutkimus sopii organisaatioille:

- Jotka haluavat herättää keskustelun kehittämisen tarpeista tai ovat käynnistämässä järjestelmällistä kyvykkyysien kehittämistä.
- Jotka ovat jo käynnistäneet kehittämisen, mutta haluavat varmistaa, että kehittäminen kohdistuu oikeisiin asioihin ja etenee suunnitellulla tavalla.
- Se on erityisen sopiva juuri nimitetyille johtajille ja esimiehille, jotka haluavat järjestelmällisellä, nopealla ja innostavalla tavalla saada organisaationsa tiedot ja käsitykset esille ja hyödynnettyä.
- Tutkimus sopii henkilöstön *yleisvalmennukseksi*, jolloin tavoitteena ymmärtää kehitystoiminnan kokonaisuus sekä kehittämisen ja muutoksen johtamisen menetelmiä. Tutkimuksen jälkeen on helpompi käynnistää jonkun erityisaiheen kehittäminen.
- Tutkimus voidaan käynnistää suoraan johonkin kehittämisen erityisaiheeseen (laatu, läpimenoaika, ympäristö, työturvallisuusasiat) käyttäen *Kehityskunto-tutkimuksen* periaatteita.

*Kehityskunto-tutkimus* ja *ChangeManager Pro* -ohjelmisto eivät ole sidottu vain CMP-itsearviointiin työkirjoihin.

Tutkimusta voidaan tukea myös muilla kirjoilla ja aiheeseen liittyvillä kysymyssarjoilla, joiden esimerkkien avulla nostetaan rohkeutta asettaa kehitystavoitteet korkeammalle.

# **Kehityskunto-tutkimus Yritys Oy:ssä**

## **Kehittäminen oli saatava nopeasti käyntiin**

Yritys Oy ei ollut kriisissä, mutta kannattavuus oli heikkenemässä. Omistajat olivat tunnistaneeet yrityksellä olevan merkittäviä kehittämistarpeita kovenevasta kilpailusta selviämiseksi.

Yrityksellä ei ollut kehittämisen perinteitä. Siitä huolimatta kehittäminen olisi saatava nopeasti käyntiin. Yritykseen oli palkattu uusi johtaja, ja häneen suhtauduttiin varauksellisesti.

## **Kehittämistarpeesta keskusteltiin johtoryhmässä**

Uusi johtaja otti asian puheeksi johtoryhmässä ja johtoryhmä oli yksimielinen kehittämisen tarpeellisuudesta. "Miten saisimme kaikki kehittämiseen mukaan", he vielä pohtivat.

## **Toimitusjohtaja lähestyi haastattelemalla**

Toimitusjohtajan tavoitteena oli luoda luontevat ja innostavat suhteet johtoryhmän jäseniin ja organisaation muihin avainhenkilöihin.

Hän halusi tehdä sen kysymällä heidän mielipiteitään organisaation kehittämistarpeista. Toimitusjohtaja käyttikin keskimäärin kaksi tuntia jokaisen johtoryhmän jäsenen haastatteluun (8).

## **Haastattelu nosti esille projektiongelmia**

Haastatteluissa useimmiten esille tulleet puutteet liittyivät projektien hallintaan. Mielipiteet ongelmista ja ratkaisuista vaihtelivat kuitenkin laidasta laitaan. Todellisia projektiongelmiä syitä ja ratkaisuja niihin oli johtajan vaikea saada esille haastatteluissa.

## **Johtoryhmä päätti itsearvioinnista, johon osallistuisi johtoryhmä ja muita avainhenkilöitä**

Toimitusjohtaja esitteli haastattelujen tulokset johtoryhmässä. Johtoryhmä päätti käynnistää organisaation itsearvioinnin käyttämällä itsearvioinnin työkirjaa: *Laatua projektien hallintaan ISO 10006* ja sen kysymyspatteria.

## **Itsearvioinnilla järjestelmällinen mielipiteiden kerääminen**

Itsearvioinnin tavoitteena oli kerätä johtoryhmän jäsenten ja organisaation avainhenkilöitten (20 henkilöä) mielipiteet projektihallinnan puutteista, kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista. Tutkimuksen tuloksia käytettäisiin kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.

## **Itsearvioinnilla uskottiin saatavan seuraavia hyötyjä:**

### **Saataisiin selville:**

- oman väen mielipiteet kehittämistarpeista
- mitkä asiat koetaan tärkeiksi
- miten hyviä ollaan ja miten hyviä pitäisi olla
- mistä kehittämissasioista ollaan yhtä mieltä ja missä eri mihin kehittämiseen ollaan jo sitoutuneita.

### **Itsearviointiprosessi:**

- vahvistaisi tunnetta jokaisen mielipiteen arvostamisesta
- käynnistäisi uutta ajattelua, oppimisen ja muutoksen
- lisäisi rohkeutta asettaa aiempaa korkeampia tavoitteita
- loisi sitoutumista kehittämiseen ja haastaviin tavoitteisiin.

Seuraavassa on lyhennetty kuvaus siitä, miten tutkimus eteni *Kehityskunto-tutkimuksen* mallin mukaisesti.

## 1. Tutkimuksen valmistelu

Kehityspäällikkö valittiin vastaamaan käytännön järjestelyistä ja mittaustulosten yhteenvedoista.

Toimitusjohtaja ja kehityspäällikkö perehtyivät *kehityskunto-tutkimukseen*. Kehitysjohtaja keskittyi tutkimuksen vaiheiden organisointiin ja toimitusjohtaja erityisesti tutkimuksen filosofiaan ja haastattelujen valmisteluun.



Tutkimusajaksi suunniteltiin 10 viikkoa. Tutkimukseen osallistuisi 8 johtoryhmän jäsentä ja 12 muuta avainhenkilöä organisaatiosta. Tutkimus veisi jokaiselta noin kolme päivää sekä toimitusjohtajalta ja kehitysjohtajalta muutaman päivän lisää.

Kehityspäällikkö asensi CMP-ohjelmiston yrityksen palvelimelle, perusti projektin tämän oppaan ohjeiden mukaisesti ja asensi ohjelmiston osallistujien koneille.

## 2. Liiketoiminnan tavoitteiden ja liikeidean selventäminen sekä tutkimuksen tavoitteista kertominen

Yrityksellä oli olemassa liiketoimintasuunnitelma, jossa liiketoiminnan tavoitteet ja liikeidea oli ilmaistu.

Luodakseen yhtenäisemmän kuvan yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista tutkimusta varten, he kirjoittivat ne uudelleen ja ymmärrettävämpään muotoon.

Kuvattiin liiketoiminnan tavoitteet sekä nykyinen ja tavoitteena oleva liikeidea.



Toimitusjohtaja esitteli sitten yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet, liikeidean ja tulevaisuuden suunnitelmia. Samalla hän kertoi, miten käynnistetty tutkimus liittyi niihin.

”Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ensiluokkaista projektien hallintaa. Tarvitsemme mahdollisimman monen mielipiteet nykyisistä projektiongelmista sekä ideoista, joilla projektien hallintaa voitaisiin kehittää.”

### 3. Osallistujat tutustuivat kirjaan

Jokainen sai luettavakseen itsearvioinnin työkirjan *Laatua projektien hallintaan ISO 10006*. Kirja hahmottaa ne *laadunhallinnan periaatteet* ja käytännöt, joilla on vaikutusta projektien *laatutavoitteiden saavuttamiseen*.

- ”Kirja antoi paljon uusia ideoita, jotka sopivat hyvin tähänkin organisaatioon ja toimii hyvänä oppaana projektien hallinnan kehittämiseen.”



Kirja kuvaa ISO 10006 -standardin sisällön.

Jokaista järjestelmän kohtaa havainnollistetaan vertailulla, mitä tekevät keskinkertaiset ja mitä tekevät menestyjät.

Kun samanaikaisesti näemme sekä keskinkertaisen että hyvän suorituksen, ymmärrämme, mistä ero johtuu, ja pystymme luomaan omat ratkaisumme.

- ”Menestyvän organisaation esimerkit nostivat mielikuvaamme paremmista ratkaisuista ja antoivat rohkeutta asettaa omat tavoitteet aikaisempaa korkeammalle.”

# Kehityskunto-opas

Kari Tuominen

*Kehityskunto-tutkimus* on rekisteröity itsearviointiprosessin suoritustapa, joka kuuluu ChangeManager Pro (CMP) -tuoteperheeseen.

*Kehityskunto-tutkimus* on innovatiivinen tapa käynnistää oppiminen, kehittäminen ja muutos organisaatiossa. Tavoitteena on samalla kehittää organisaatiossa muutosjohtamistaitoja.

Mitä tarvitset onnistuneen itsearvioinnin suorittamiseen?

1. Tarvitset itsearvioinnin työkirjan, jonka esimerkit nostavat mielikuvaa paremmista ratkaisuista ja rohkaisevat asettamaan kehittämistavoitteet aikaisempaa korkeammalle (CMP-itsearvioinnin työkirjat).
2. Tarvitset itsearvioinnin kysymyspatterin aihealueesta, jonne haluat ihmisten suuntaavan ajatuksensa (CMP-itsearvioinnin kysymyspatterit).
3. Tarvitset itsearviointioppaan ohjaamaan itsearvioinnin suorittamista (CMP Kehityskunto-opas).
4. Tarvitset ohjelmiston, jolla organisoit tutkimuksen sekä hallinnoit kysymykset, vastaukset ja tulokset ChangeManager Pro -ohjelmisto).
5. Saatat vielä tarvita koulutusta itsearvioinnin suorittamiseen ja aiheeseen, jota olette arvioimassa tai vinkkejä, kuinka jatkaa itsearviointiprosessin jälkeen ([www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)).