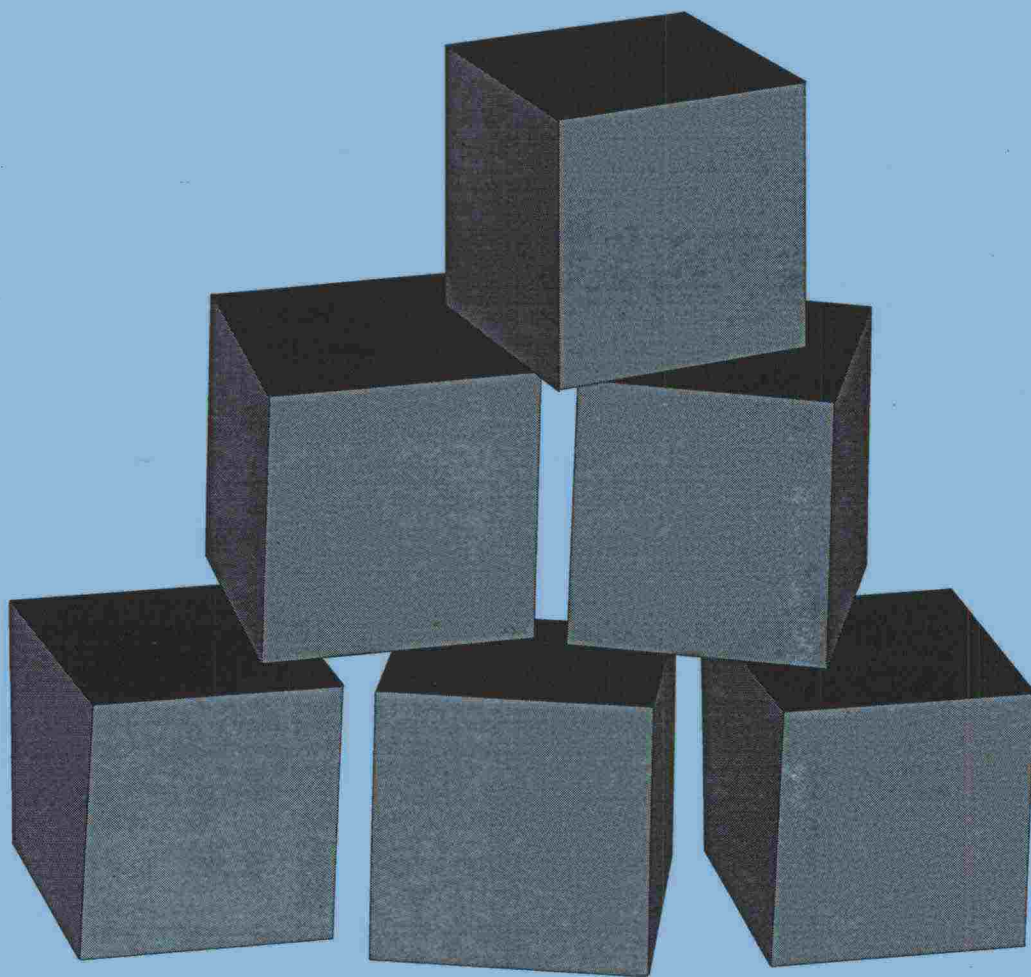


# ***P*ORUKALLA *P*AREMMAKSI**



*Työkansio Tielaitoksen työyksikköjen toiminnan ja työolojen laadun jatkuvan kehittämisen tueksi*

08 TIEL/POR



**Tielaites**  
Kirjasto

Doknro: 950989  
Nidenro: 951528

# ESIPUHE

”Porukalla Paremmaksi” -työkirja on tarkoitettu tielaitoksen työyksiköille apuvälineeksi, kun niissä opetellaan jatkuvan parantamisen periaatteita ja niitä tukevien tekniikoiden käyttöä. Työolojen kehittäminen on nivottu työkirjassa laadun ja työprosessien kehittämiseen.

Työkirjan on laatinut tutkija Ari Leivo Työterveyslaitokselta. Tekijän tukena työtä ohjaamassa ja arvioimassa oli työryhmä, jonka kokoonpano oli seuraava:

- piiriluottamusmies Mikko Boren, Vaasan tiepiiri
- koulutuspäällikkö Matti Hermunen, Hallinnon palvelukeskus
- rakennusmestari Jukka Kuntsi, Savo-Karjalan tiepiiri
- työterveyshoitaja Sirkka Niemikorpi, Oulun tiepiiri
- tarkastaja Kirsti Nieminen, Hallinnon palvelukeskus
- diplomi-insinööri Juha Söderlund, Yhtymähallinto
- ylitarkastaja Tapani Viitala, Yhtymähallinto
- työsuojeluinsinööri Seija Vilander, Hallinnon palvelukeskus

Työkirjan taitosta on vastannut tutkimusapulainen Armi Muhonen Työterveyslaitokselta.

Helsingissä toukokuussa 1995

Työryhmä

# Sisällys

<b><i>Työkirjan käyttöohje</i></b>	3
A PORUKALLA TOIMINNAN JA TYÖOLOJEN LAATUA PARANTAMAAN	3
B TYÖKIRJAN RAKENNE JA KEHITYSPROSESSIN TOTEUTUS	3
C TEHTÄVÄT	5
D TYÖSKENTELYTAPA	6
E TYÖPOHJAT	7
<b><i>Askel 1: Tunnista asiakkaat</i></b>	9
A ASIAKKAAT JA MUUT YHTEISTOIMINTAKUMPPANIT	11
B TEHTÄVÄ 1: Yksikön asiakkaat ja alihankkijat	12
C TYÖPOHJAT	12
<b><i>Askel 2: Määrittele prosessit</i></b>	15
A TYÖPROSESSIT JA LAATU	17
B TEHTÄVÄ 2: Yksikön prosessit ja niiden laadun piirteet	19
C TYÖPOHJAT	20
<b><i>Askel 3: Tunnista parannettavat prosessit</i></b>	23
A KEHITETTÄVIEN PROSESSIEN VALINTA	25
B TEHTÄVÄ 3: Kehitettävien työprosessien tunnistaminen	26
C TYÖPOHJAT	27
<b><i>Askel 4: Perusta työryhmät</i></b>	29
A TYÖRYHMÄN PERUSTAMINEN	31
B TEHTÄVÄ 4: Kehittämiprojektin käynnistäminen	32
C TYÖPOHJAT	32
<b><i>Askel 5: Kuvaa ja analysoi prosessi</i></b>	37
A PROSESSIN KUVAAMINEN	39
B TYÖOLOJEN JA PROSESSIN SUJUVUUS	40
C TEHTÄVÄ 5a: Parannettavan prosessin kuvaus ja analysointi	42
D TEHTÄVÄ 5b: Ongelman syiden etsiminen	45
E TYÖPOHJAT	45



<b>Askel 6: Kehitä ratkaisu</b>	53
A RATKAISUVAIHTOEHTOJEN KEHITTÄMINEN	55
B TEHTÄVÄ 6: Kehittämistoimien ideointi ja valinta	56
C TYÖPOHJAT	56
<b>Askel 7: Suunnittele toteutus</b>	59
A RATKAISUN MYYMINEN	61
B TEHTÄVÄ 7: Onnistumisedellytysten arvioiminen ja luominen	62
C TYÖPOHJAT	63
<b>Askel 8: Arvioi ja vakiinnuta</b>	65
A TESTAUS JA KÄYNNISTÄMINEN	67
B SEURANTA JA PALAUTE	67
C TYÖPOHJAT	69
<b>Lähteet</b>	71

# Työkirjan käyttöohje

*Kuulen ja unohdan  
samantien,  
näen ja muistan  
myöhemminkin,  
teen itse ja ymmärrän.*  
Kung Fu Tse

## A PORUKALLA TOIMINNAN JA TYÖ- OLOJEN LAATUA PARANTAMAAN

Tielaitoksessa on ryhdytty kehittämään oman toiminnan ja työolojen laatua. Johdonmukainen laadunparannustyö on hyvä keino varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys, parantaa tuottavuutta ja tuloksia sekä kehittää työilmapiiriä ja henkilöstön hyvinvointia. Näin luodaan edellytykset selviytyä tulevista muutoksista. Toiminnan ja työolojen laadun kehittäminen edellyttää työyksikön koko henkilökunnan osallistumista ja voimavarojen hyödyntämistä. Kehittäminen on osa kaikkien työtä. Henkilöstön osallistuminen työympäristönsä ja työnsä suunnitteluun on merkittävä etu kolmestakin syystä:

1. Henkilöstö on oman työnsä sujumista koskevien yksityiskohtien paras asiantuntija.
2. Muutoksen perusteet selkeytyvät kaikille ja toteutus nopeutuu.
3. Osallistumalla kehittämistyöhön henkilöstö oppii uusia asioita.

Pystyäkseen jatkuvasti parantamaan toiminnan ja työolojen laatua sekä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin työyksiköt tarvitsevat helposti sovellettavia kehittämisen työvälineitä ja toimintamalleja. Ne auttavat työyksikköä löytämään oikeita ratkaisuja oikeisiin ongelmiin ja välttämään ongelmanratkaisuun liittyviä sudenkuoppia.

Tämä työkirja on tarkoitettu käytettäväksi sovellettaessa jatkuvan laadun parantamisen periaatteita, tekniikoita ja työkaluja. Se viitoittaa tien kohti asiakaslähtöistä ja tehokasta toimintaa. Työolojen kehittäminen on nivottu työkirjassa laadun ja työprosessien kehittämiseen; hyvä työympäristö tukee töiden sujumista. Toimiminen työkirjan kuvaamalla tavalla ei edellytä erillistä koulutusta.

*Jos annat ihmisille  
vain suunnan,  
mutta et kerro  
miten päästä sinne,  
hämmästyvät tuloksista.*

kenraali  
George S. Patton

## B TYÖKIRJAN RAKENNE JA KEHITYS- PROSESSIN TOTEUTUS

Työkirja ja siihen liittyvät harjoitukset ja työpohjat on jaettu kahdeksaan vaiheeseen eli askeleeseen. Seuraavassa on lyhyt tiivistelmä kunkin askeleen sisällöstä.

### **Askel 1: Tunnista asiakkaat**

Selvitetään yksikköpalaverissa ketkä tarvitsevat yksikköä ja miksi, eli tunnistetaan yksikön ulkoiset ja sisäiset asiakkaat.

### **Askel 2: Määrittele prosessit**

Yksikköpalaverissa tunnistetaan tärkeimmät nykyiset prosessit (toimintokulut) ja niiden tuottamat tavara- ja palvelutuotteet. Määritetään myös näiden tuotteiden/prosessien laatutekijät.

### **Askel 3: Tunnista parannettavat prosessit**

Yksikköpalaverissa päätetään mitä prosesseja tai niiden osia lähdetään parantamaan.

### **Askel 4: Perusta työryhmät**

Kutakin kehitettävää prosessia varten perustetaan työryhmä, jolle laaditaan toimintasuunnitelma. Ryhmien toimintaa seurataan yksikköpalavereissa.

### **Askel 5: Kuvaa ja analysoi prosessi**

Kussakin työryhmässä kuvataan parannettava prosessi ja tunnistetaan sen toimivuuteen vaikuttavat tekijät. Erityisesti selkeytetään henkilöstön tietotaidon ja työolojen merkitys. Tunnistetaan ongelmakohdat, määritellään ne tarkoin ja etsitään niiden perussyyt.

### **Askel 6: Kehitä ratkaisu**

Työryhmässä etsitään keinoja uudelleenmuotoilla prosessia ja hallita sen vaihtelua. Ratkaisuvaihtoehtoista valitaan toteutuskelpoisimmat.

### **Askel 7: Suunnittele toteutus**

Työryhmässä luodaan muutokselle onnistumisedellytykset. Tunnistetaan muutosta helpottavat ja vaikeuttavat tekijät. Laaditaan toimenpidesuunnitelma vaikeuttavien tekijöiden poistamiseksi ja tukevien tekijöiden vahvistamiseksi.

### **Askel 8: Arvioi ja vakiinnuta**

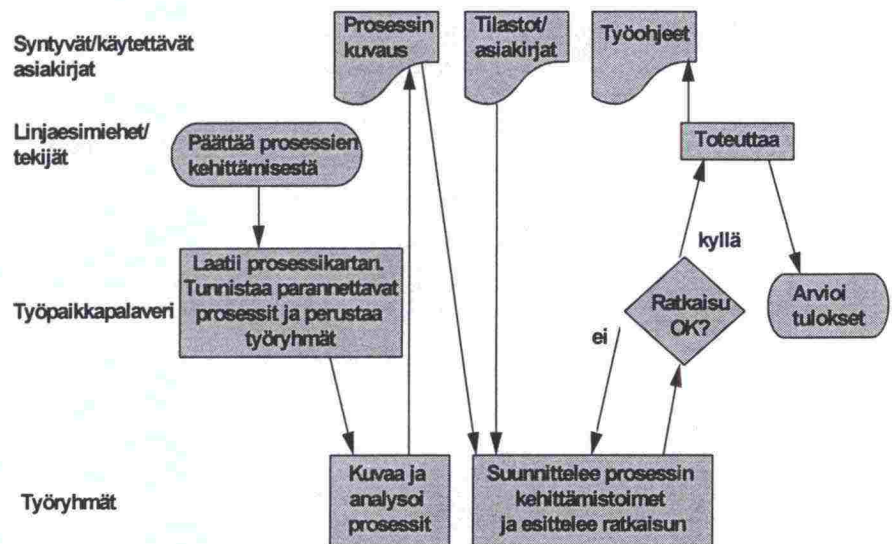
Työryhmien ratkaisuehdotukset tuodaan käsiteltäväksi joko yhteistyötoimikuntaan tai yksikköpalaveriin. Yksikköpalavereissa seurataan myös toteutuksen etenemistä ja päätetään mahdollisista korjaustoimista. Huolehditaan palautteen antamisesta ja palkitsemisesta. Toimivat ratkaisut vakiinnutetaan ja niistä laaditaan tarvittavat asiakirjat. Seuraava kehittämiskohde valitaan opitun käytännön mukaisesti, minkä jälkeen toistetaan muut vaiheet (kuva 1).

Todellinen kehitysprosessi ei välttämättä etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Myöhempiä vaiheita voidaan käydä tunnustelemassa, ja edellisiä voidaan palata tekemään perusteellisemmin. Analysoitaessa ongelmaa voidaan palata kuvaamaan sitä ympäröivää prosessia tar-



kemmin. Onnistumisedellytyksiä ja ratkaisun myymistä voidaan valmistella jo aiempien vaiheiden aikana. Uusia (ala)työryhmiä voidaan perustaa ongelman jäsentelyn ja ratkaisun muodostumisen myötä. Toteutusvaiheessa voi tulla vastaan joukko osaongelmia, joiden ratkaisemiseksi otetaan askeleet 5-7 uudelleen.

**Kuva 1.** Prosessien kehittämisen eteneminen työyksikössä.



## C TEHTÄVÄT

Työkirjaa käytetään tekemällä kuhunkin askeleeseen liittyviä tehtäviä, täyttämällä niihin liittyvät työpohjat ja käynnistämällä tarpeelliset toimenpiteet. Harjoituksiin liittyvät ohjeet on tarkoitettu tehtäväpalaverien vetäjille.

Ohjeiden alussa kuvataan tehtävän tavoite ja valmistelevat toimet. Seuraavaksi kuvataan tehtävän kulku ja miten tehtävä tulee purkaa, jotta siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty.

Työryhmän kokouksissa voidaan edetä esimerkiksi seuraavasti:

1. täsmennetään tavoite
2. tarkastellaan asialista ja määritellään ajankäyttö
3. käydään läpi asialistan kohdat
4. tehdään yhteenveto palaverin sisällöstä
5. laaditaan asialista seuraavaan kokoukseen
6. arvioidaan kokous

Tehtävien tulokset voidaan sijoittaa projektitaululle, jolla kukin työryhmä voi ilmoitella toiminnastaan. Muu porukka voi kiinnittää siihen ryhmissä käsiteltyihin asioihin liittyviä ideoita. Näin saadaan kehittämistyö ja tehdyt muutokset esille.

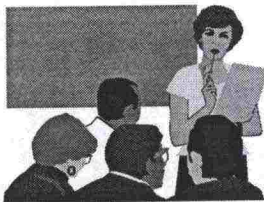
## D TYÖSKENTELYTAPA

Työkirjassa suositellaan käytettäväksi ns. seinätekniikkaa (Saaren Sepälä 1984). Sen ytimenä on työskentelyn tapahtuminen kaikkien näkyvissä. Käsiteltävään aiheeseen ja kokouksiin liittyvät seinälehdet kiinnitetään seinälle. Ideointitapana voidaan käyttää esimerkiksi aivoriieheä.

Aivoriieheessä puheenjohtaja kysyy vuorotellen jokaiselta jäseneltä ideoita tai näkemyksiä. Jos porukka on iso, sen voi jakaa pareihin tai pieniin ryhmiin ja kysyä niiltä mielipiteitä. Oman vuoron voi jättää myös väliin. Vaihtoehtoisesti jokainen voi esittää ideansa silloin, kun ne juolahtavat mieleen. Näin jatketaan kunnes kaikki ideat on saatu esille. Kerralla saa esittää vain yhden idean.

Ideointiin liittyvät usein seuraavat toimintasäännöt:

- Arvostelu on ideoinnin ajan kielletty. Ideat arvostellaan ja karsitaan vasta jälkepäin. Tämä mahdollistaa lennokkaimpienkin ideoiden tutkiskelun ja kehittelyn.
- Ongelmia kohdellaan kehittämismahdollisuuksina, ei hylkäämisen syinä.
- Useiden lähestymistapojen käyttäminen. Asioiden kääntäminen päällelleen.
- Lennokkaat villit ideat ovat tervetulleita. Rohkaistaan spekulointiin.
- Halutaan paljon ideoita, määrä tuo laatua.
- Toivotaan parannuksia ja yhdistelmiä muiden ideoista.



Puheenjohtaja kirjoittaa ideat sellaisenaan lehtiötaululle. Ideat voi kirjata myös tarralapuille, jolloin ideoiden uudelleenryhmittely on mahdollista. Ideavirran ehdyttyä kukin esittelee ideansa tarkemmin. Esittelykierroksen jälkeen voidaan tarvittaessa pyytää jäseniltä lisäideoita käsiteltävästä asiasta.

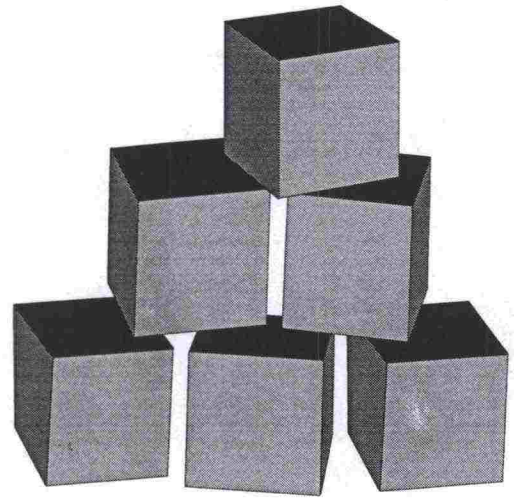
Ideoinnin jälkeen ideoista valitaan parhaat äänestämällä seuraavasti. Vetäjä voi ideoiden esittelykierroksen jälkeen pyytää kutakin jäsentä/ryhmää valitsemaan 2-3 parasta ideaa. Vetäjä merkitsee ne plussalla taululle. Ainoastaan yksi valituista ideoista saa olla oma. Kukin perustelee valintansa. Plussattomat voidaan poistaa ja jäljelle jääneet ryhmitellä aihealueisiin. Äänestys voidaan toistaa, jos ideoista ei heti erotu suosikkeja. *Luokittelu* aiheisiin on erityisen hyödyllistä, jos tiettyjen rakenteiden ja suhteiden ymmärtäminen on tärkempää kuin voittajien löytäminen ideoista. Vaihtoehdot voidaan *pisteyttää*, jos niiden välillä ei ole suuria eroja tai ne ovat määrällisiä ja vertailtavissa.



## E TYÖPOHJAT

Kuhunkin tehtävään liittyy työpohjia, joihin kirjataan tulokset ja johtopäätökset. Työpohjat löytyvät myös AmiPro -teksti-tiedostoina (tiedoston nimi työpohjan nimen perässä) liitteenä olevasta levykkeestä. Jos työpohjaan varattu vastaustila ei riitä, vastausta voidaan jatkaa erilliselle paperille tai muokata vastaustilan suuruutta AmiPro -tekstin käsittelyohjelmassa. Lomakkeiden muotoa ja sisältöä voidaan myös muokata. Vastaukset voidaan kirjoittaa puhtaaksi suoraan lomakepohjille. Työpohjista voidaan tehdä kalvoja, jos niiden täyttämiseen osallistuu useita ihmisiä.





## ASKEL 1

# *TUNNISTA ASIAKKAAT*

*Tunnistetaan yksikön ulkoiset  
asiakkaat ja muut  
yhteistyökumppanit*



# Askel 1

## Tunnista asiakkaat

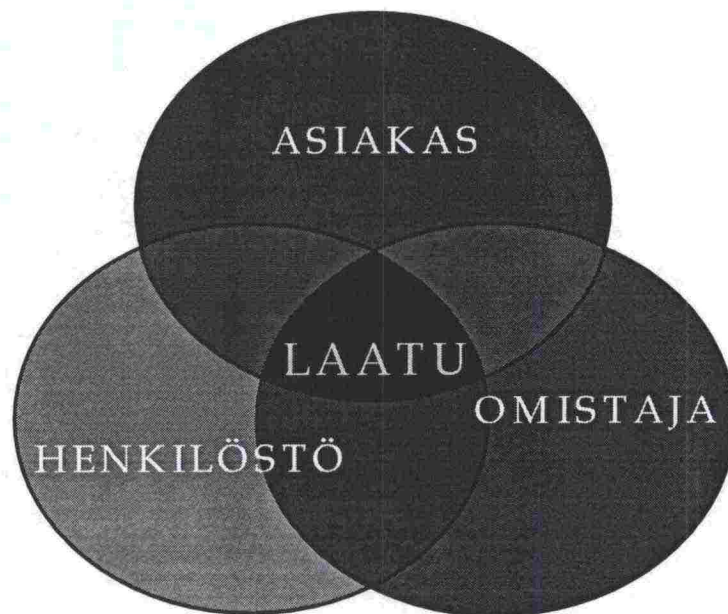
Tärkeätä ei ole niinkään missä seisomme, vaan mihin olemme menossa. Saavuttaaksemme päämäärämme on meidän joskus purjehdittava myötätuuleen ja joskus vastatuuleen - mutta meidän on purjehdittava, emme saa ajelehtia tai olla ankkurissa.

Oliver Wendell Holmes

### A ASIAKKAAT JA MUUT YHTEISTOIMINTAKUMPPANIT

Organisaation on menestyäkseen pystyttävä tyydyttämään kaikkien yhteistyökumppaniensa - asiakkaiden, omistajan ja henkilökunnan - tarpeet samanaikaisesti. Asiakkaat odottavat laadukkaita tuotteita ja palveluita, omistaja odottaa toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta, henkilöstö haluaa terveellisiä, turvallisia ja kehittäviä työoloja. Lisäksi nykyisin on yhä enenevässä määrin otettava huomioon toiminnan ympäristöystävällisyys. Tämän lisäksi yksiköllä on palvelujen ja tavaroiden hankintaan ja jakeluun liittyviä yhteistyökumppaneita, joiden tarpeet ja odotukset tulee ottaa huomioon (kuva 2).

*Kuva 2. Kokonaisvaltainen laatu.*



*Ulkoisella asiakkaalla* tarkoitetaan työyksikön ulkopuolella toimivaa tahoa/yksikköä/henkilöä, jolle yksikkö tuottaa palveluja joko välittömästi (palvelujen käyttäjä, ostaja) tai välillisesti (hyödynsaaja). Tällaisia ulkoisia asiakkaita ovat mm. tienkäyttäjät, elinkeinoelämä, yhteiskunta ja sen eri elimet, järjestöt ja eturyhmät sekä maanomistajat. *Ulkoisella toimittajalla* tai alihankkijalla tarkoitetaan yksikön ulkopuolista henki-



lää tai organisaatiota, jolta yksikkö hankkii palveluja tai tuotteita. Yksikkö asettaa vaatimuksia näiden palvelujen tai niiden toimittamisen laadulle.



*Sisäisiä asiakkaita* ovat ne työtoverit, työvaiheet tai toiminnot, joille luovutamme työmme tulokset. Seuraava työvaihe on siis edellisen asiakas. Vastaavasti *sisäisellä toimittajalla* tarkoitetaan sitä henkilöä, toimintoa tai vaihetta, joka tuottaa palveluja seuraavalle vaiheelle. Kukin on sekä jonkun asiakas että jonkun toimittaja. Näiden sisäisten palveluketjujen asiakas- ja toimittajasuhteiden toimivuudesta ja häiriöttömyydestä riippuu ulkoiselle asiakkaalle tarjottavan palvelun laatu.

## B TEHTÄVÄ 1

### Yksikön asiakkaat ja alihankkijat

#### TAVOITE

Tunnistaa yksikön ulkoiset asiakkaat ja alihankkijat

#### 1. Keitä ovat yksikkömme asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit?

#### VALMISTELU

Kutsu koolle koko työpaikan henkilöstö. Kerro henkilöstölle asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppanien tärkeydestä. Selvitä ulkoisen ja sisäisen asiakkaan ja toimittajan käsitteet.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä osallistujia mainitsemaan työpaikkanne ulkoisia asiakkaita. Kirjaa ne lehtiötaululle. Pyydä sen jälkeen ehdotuksia yksikkönne alihankkijoista.

#### PURKU

Selvennä asiakkaat, jotka ovat ehkä joillekin epäselviä. Ryhmitelkää asiakkaat ensi- ja toissijaisiin. Asiakasryhmien määrä kasvaa usein niin suureksi, että asiakkaat on pantava tärkeysjärjestykseen. Yksikön resurssit suunnataan tärkeimpiin asiakkaisiin. Päätäkää myös alihankkijoiden ryhmittelystä. Täyttäkää työpohja 1.

## C TYÖPOHJAT

#### Työpohjan numero ja nimi

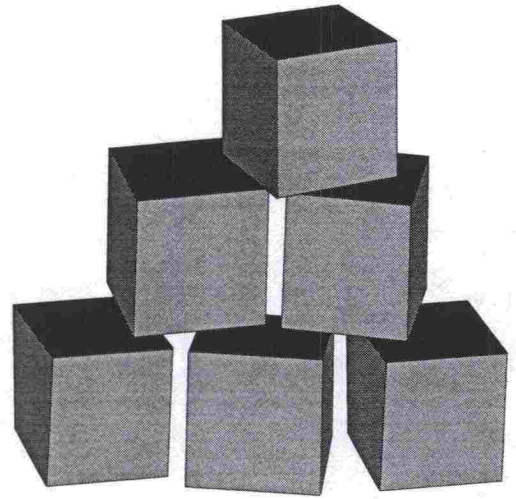
1. Yhteistyökumppanit  
(yhtkumpp)

#### Selitykset ja lisätiedon lähteet

Työpohjaan kirjataan yksikön ulkoiset asiakkaat ja alihankkijat.

YHTEISTYÖKUMPPANIT		TYÖPOHJA 1
Yksikkö	Päiväys	
Asiakkaat	Yhteystiedot	
Toimittajat ja alihankkijat	Yhteystiedot	





## ASKEL 2

# *MÄÄRITTELE PROSESSIT*

*Tunnistetaan ja määritellään  
tärkeimmät nykyiset  
työprosessit (toimintoketjut)  
ja niiden tuloksena syntyvät  
tavara- ja palvelutuotteet.*





# Askel 2

## Määrittele prosessit

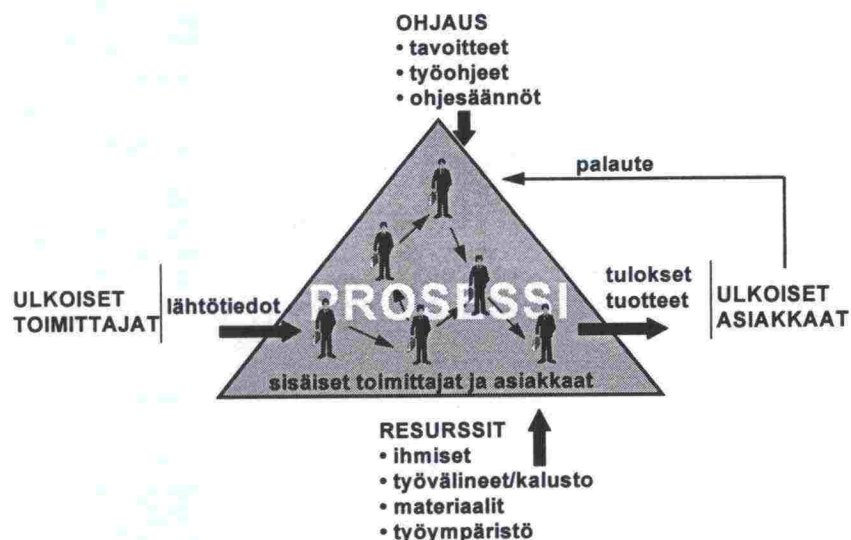
Saavutukset ovat "me"  
-lähtöisiä, ei "minä"  
-lähtöisiä; ne ovat  
aina monen aivon ja käsi-  
parin tuotoksia.

J.W. Atkinson

### A TYÖPROSESSIT JA LAATU

Työpaikan toiminta koostuu toimintoketjuista (prosesseista), joiden avulla asiakkaiden tai organisaation itsensä tarvitsemat tavarat ja palvelut tuotetaan. Kun prosesseja lähdetään kehittämään on kaikki nämä toimintoketjut tunnistettava. Prosessi on sarja lisäarvoa tuottavia toimenpiteitä ja niihin liittyvät resurssit ja ohjaustavat, joilla muunnetaan lähtötiedot ja -materiaalit (input) prosessin tuotteiksi (output) (kuva 3). Prosessit ovat usein poikkiorganisatorisia; ne leikkaavat useita vastuualueita tai toimintoja.

Kuva 3. Prosessin kuvaus.



*Ydinprosessit* ovat toimintoketjuja, joita tarvitaan asiakkaille menevien tuotteiden synnyttämiseksi. Ne alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Ydinprosessien lisäksi on myös monia *tukiprosesseja* (palkanlaskenta, atk-tuki, tiedotus, työnopastus, henkilöstön palkitseminen, toiminnan suunnittelu ym.). Työolojen kannalta näiden jalostavia prosesseja tukevien prosessien parantaminen on erityisen tärkeää. *Avainprosesseiksi* kutsutaan niitä ydin- ja tukiprosesseja, jotka ovat erityisen tärkeitä organisaation toiminnan vaikuttavuuden ja taloudellisuuden kannalta.

Mitä paremmin työntekijät ymmärtävät ja ottavat huomioon prosessin muodostaman kokonaisuuden, sitä laadukkaammin työt saadaan tehdyksi. Prosessien ja niiden osavaiheiden puutteet ja virheet vaikuttavat välittömästi asiakastyytyväisyyteen ja toiminnan kustannuksiin. Laatu on rakennettava jokaiseen työprosessin vaiheeseen.

## Tuotteiden laatu

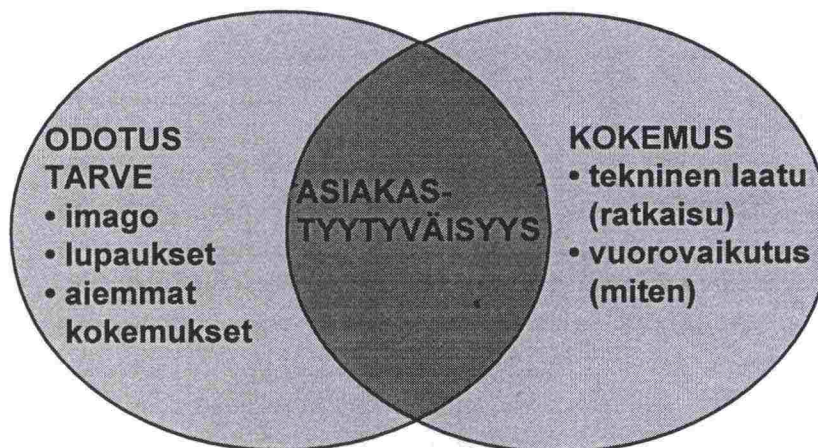
Laadulla tarkoitetaan tavara- tai palvelutuotteen kaikkia niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joilla se täyttää asiakkaan tarpeet, odotukset ja vaatimukset. Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan tuotteen käytöstä saamien kokemusten ja siihen liittyvien odotusten vastaavuudesta (kuva 4). Tyytyväisyyteen vaikuttaa paljolti myös se, miten olemme vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa; eli miten palvelemme häntä.

Laadun osatekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään, pakollisiin ja valinnaisiin laatutekijöihin. *Pakollisten laatutekijöiden* puuttuminen tai vajavuus johtaa asiakkaiden tyytymättömyyteen. Niiden olemassaolo ei kuitenkaan lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä, koska niitä pidetään itsestäänselvinä. *Valinnaiset tai houkuttelevat laatutekijät* lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä. Varsinaista tyytyväisyyttä asiakkaat kokevat siis vasta, kun pakolliset vaatimukset ylittyvät.

Tuotteiden laadun kehittämiseksi on tunnistettava ne prosessin osat (vaiheet, ohjaustavat, työkalut ym.), joita säätelemällä pystytään vaikuttamaan asiakkaan käsityksiin saamansa palvelun laadusta. Näin asiakkaan tarpeet muunnetaan työyksikön omalle kielelle.

Asiakkaan tärkeimpien odotusten tiedostaminen auttaa välttämään ajan tuhlaamista muutoksiin, joista asiakkaat eivät välitä. Mitä paremmin ymmärretään heidän odotuksiaan, sitä paremmin pystytään sopeuttamaan työprosessit niiden mukaiseksi.

**Kuva 4.** Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan tuotteen käytöstä saamien kokemusten ja siihen liittyvien odotusten vastaavuudesta.





## B TEHTÄVÄ 2

### Yksikön prosessit ja niiden laadun piirteet

#### TAVOITE

Laatia yksikön prosessikartta. Määritellä palveluiden/prosessien laatu-tekijät.

#### 1. Mitkä ovat yksikkömme prosessit ja niiden tuottamat palvelut?

#### VALMISTELU

Kutsu koko työyksikön henkilöstö koolle. Kerro heille asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen tärkeydestä.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä osallistujia mainitsemaan, mitä tavara- tai palvelutuotteita teillä on tai tulisi olla asiakkaille tarjottavana. Mainitse, että tuote voi olla myös informaatio, päätös tai hallintotoimi. Pyydä osallistujia nimeämään ne prosessit, jotka johtavat edellämainittuihin palveluihin. Pyydä sen jälkeen ehdotuksia palveluista, joita tuotatte itseänne varten. Nimetkää sen jälkeen niihin liittyvät tukiprosessit. Peukalo-sääntö sanoo, että alkuvaiheessa kannattaa nimetä korkeintaan 10-20 asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeintä prosessia.

#### PURKU

Keskustelkaa esilletulleiden prosessien tärkeydestä ajatellen tehtäväänne ja toimintanne tehokkuutta. Pyydä ehdotuksia yksikkönne avainprosesseiksi. Nimetyille prosesseille voidaan valita *prosessin omistajat*, jotka seuraavat prosessin tilaa ja vastaavat sen kehittämisestä. Prosessivastaava on yleensä henkilö, jolla on parhaat mahdollisuudet olla selvillä prosessin tilasta. Hänen ei välttämättä tarvitse olla esimies. Kirjatkaa tulokset työpohjaan 2.

#### 2. Mitä asiakkaamme odottavat meiltä?

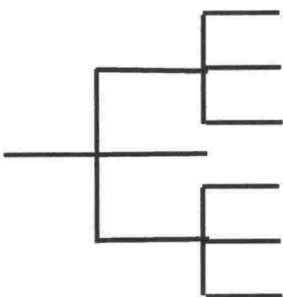
#### VALMISTELU

Valitse käsiteltäväksi jokin tuote ja siihen liittyvä prosessi. Valitse ne asiakkaat, joiden näkökulmasta asiaa katsotaan. Kirjoita valitsemasi asiakkaat vierekkäin tuotteen alle. Jos asiakkaita on paljon, voit käyttää montaa vierekkäistä paperia.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä osallistujia mainitsemaan, mitä he luulevat kunkin asiakkaan odottavan tältä tuotteelta (mitä ominaisuuksia hän odottaa tuotteelta, kuinka hän haluaa palvelun järjestettäväksi, miten hän halua meidän olevan kanssaan tekemisissä). Kun kaikki ideat on kirjattu, keskustelkaa kunkin asiakkaan odotuksista erikseen. Jaotelkaa odotukset pakollisiin ja valinnaisiin.

Purkakaan kukin odotus niin konkreettiseksi, että se on mitattavissa ja vaikutettavissa. Tässä voidaan käyttää apuna hajoitusanalyysiä, jossa kukin odotus jaetaan alaosiin. Voit kysyä jokaisen odotuksen kohdalla,



mitä se merkitsee teidän työn kannalta. Yleisistä odotuksista edetään yhä konkreettisempiin odotuksiin. Tällaisen hajoitusanalyysin voi esittää puukaaviona, jossa kukin alaodotus piirretään yläodotuksesta lähtevänä haarana. Näin jatketaan kunnes päästään mitattavissa ja säädeltävissä oleviin asioihin.

## PURKU

Pohtikaa lopuksi: a) miten voitte varmistaa esiintulleet odotukset, b) mihin odotuksiin teillä on resursseja vastata, c) miten voitte yhdistää mahdollisesti ristiriitaiset odotukset ja d) mitä muutoksia eri asiakkaiden tarpeissa on odotettavissa tulevaisuudessa. Kirjatkaa tulokset työpohjaan 2 ja 3. Jos palaveriin ei osallistunut kuin osa työpaikan väestä, pohtikaa miten tiedotatte muita tehtävän tuloksista.

## C TYÖPOHJAT

Työpohjan numero ja nimi	Selitykset ja lisätiedon lähteet
2. Prosessikartta (proskart)	Työpohjaan merkitään yksikkönne prosessit.
3. Pakolliset ja valinnaiset laadun tekijät (laadteki)	Työpohjaan merkitään asiakkaiden odotukset tuotteelta.

## P POHDITTAVAKSI

- Miten asiakkaiden odotukset vaikuttavat työhönne:
  - mitä toimintatapoja tulee säilyttää,
  - mitä uusia toimintatapoja tulee omaksua,
  - mistä tulee luopua.
- Miettikää, miten seuraatte ja mittaatte asiakastyytyvää.
- Miettikää, miten hoidatte asiakassuhteita.
- Miettikää ja kirjatkaa eri tuotteiden alihankkijat. Mitä he odottavat teiltä ja mitä te odotatte heiltä.
- Pohtikaa, millä tavalla olette yhteistyössä alihankkijoiden ym. yhteistyökumppaneiden kanssa. Mitä tietoja he tarvitsevat teiltä?

**PROSESSIKARTTA**

**TYÖPOHJA 2**

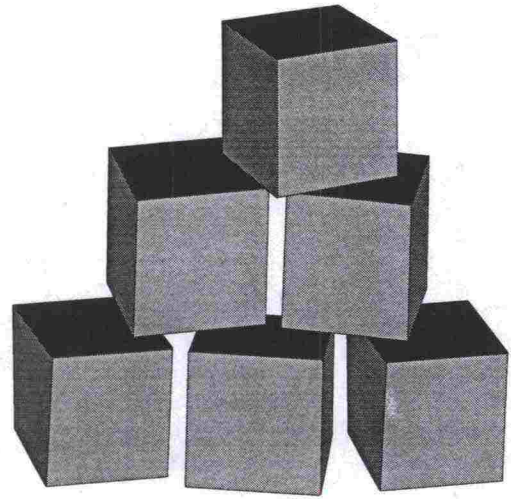
Yksikkö

Päiväys

	Prosessit	Tavara ja palvelutuotteet	Asiakkaat
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			



PAKOLLISET JA VALINNAISET LAATUTEKIJÄT		TYÖPOHJA 3
Yksikkö		Päiväys
Tuotteen nimi		
Pakolliset laatutekijät	Valinnaiset laatutekijät	
Tarpeiden ja odotuksien muuttuminen		



## ASKEL 3

# *TUNNISTA PARANNETTAVAT PROSESSIT*

*Päätetään mitä prosesseja  
lähdetään parantamaan.*



# Askel 3

## Tunnista parannettavat prosessit

Organisaatioiden ongelmat eivät ratkea samoilla ajattelu- ja toimintamalleilla, joilla ne ovat syntyneet Albert Einsteinia mukaillen

### A KEHITETTÄVIEN PROSESSIEN VALINTA

Jotta yksikön rajallisia resursseja ei hajoitettaisi liiaksi ja jotta saataisiin näkyviä tuloksia, tulee tarkkaan valita ne prosessit, joita lähdetään kehittämään. Kehitettävien prosessien valinnassa voidaan ottaa huomioon prosessin 1) keskeisyys yksikön toiminnan tavoitteiden kannalta, 2) sen suorituskkyky ja terveys sekä 3) sen muutosedellytykset ja kehitysprojektin hallittavuus.

#### PROSESSIN KESKEISYYS

Prosessien keskeisyyden arviointiin tarvitaan tietoa ulkoiseen toimintaympäristöön (yhteiskunta, asiakkaat) liittyvistä uhkista ja mahdollisuuksista. On tunnettava asiakkaiden tarpeet ja seurattava niissä tapahtuvia muutoksia.

#### PROSESSIN TERVEYS

Prosessien terveyden ja suorituskyvyn arviointiin voidaan käyttää valmista tilastotietoa, tarkastuspöytäkirjoja ja erilaisia seurantaraportteja. Kehittämistarpeita voidaan kartoittaa myös sopivalla ryhmätyötekniikalla. Voidaan myös kiinnittää seinälle "purnaustaulu", johon kirjataan tarralapuilla koettuja ongelmia ja kehittämisehdotuksia. Taulu voi olla kolmiosainen: esille tuodut, käsittelyn alla olevat ja ratkaistut ongelmat sijoitetaan omille lohkoilleen. Tiedonkeräyksen ja arvioinnin kohteena on prosessien vaiheet, ohjaustavat ja resurssit (ks. kuva 3).

Prosessikeskeisessä kehitystyössä pyritään tunnistamaan ne prosessit, jotka ovat havaittujen puutteiden, virheiden tai ongelmien taustalla. Ei tyydytä ongelman välittömän aiheuttajan poistamiseen, vaan etsitään toiminto tai prosessi, jonka tehottomuudesta ongelma kertoo. Tunnistetaan se kehityskulku, joka johti ongelmaan. Sitten parannetaan tätä prosessia tai luodaan kokonaan uudet menettelyt (prosessi), jotka estävät tapahtuman tai ongelman toistumisen.

Otetaan esimerkki: Työpaikalla havaitaan, että osalle työntekijöistä sattuu erityisen usein tiettyjä virheitä. Ongelmaa pohditaan ja syyksi havaitaan, että kyseiset työntekijät eivät hallitse jotain työmenetelmää (esimerkiksi lisälaitteen käyttöä). Perinteisesti ongelma ratkaistaisiin siten, että kyseisille henkilöille opetettaisiin kyseinen menetelmä. Eli



poistettaisiin pelkkä oire puuttumatta sen perussyihin. Jolloin seuraavana vuonna ehkä havaittaisiin joku toinen ammattitaidon puute.

Prosessikeskeisessä kehittämisessä etsitään syy tälle ammattitaidon puutteelle. Virheistä ja puutteista ei syytetä kuitenkaan ihmisiä, vaan huonoja prosesseja. Tällöin päädytään ehkä siihen johtopäätöksen, että työpaikan työnopastusprosessi on tehoton. Ratkaisuna kehitetään työpaikan harjoituskäytäntöä, annetaan työnopastajalle enemmän aikaa, laaditaan työnopastuskortit jne.

## RESURSSIT JA VALMIUDET

Prosessien keskeisyyden ja suorituskyvyn lisäksi tarvitaan tietoa yksikön mahdollisuuksista ja valmiuksista kehittää eri prosesseja. Kehittämistyön laajuus (rinnakkaisten kehitysprojektien määrä ja laajuus) on sovittava yksikön resursseihin ja voimavaroihin. Jotta henkilöstö saataisiin innostumaan prosessien parantamisesta, voidaan aloittaa näkyvästä ja helpohkosta prosessista, jossa on hyvät mahdollisuudet saada nopeasti aikaan tuloksia. Kun yksikön itseluottamus kasvaa, voidaan edetä vaikeampiin prosesseihin.

## B TEHTÄVÄ 3

### Kehitettävien työprosessien tunnistaminen

#### TAVOITE

Tehdä päätös yhden tai useamman työprosessin parantamisesta.

#### VALMISTELU

#### 1. Parannettavien työprosessien valinta

Kutsu koko henkilöstö koolle. Kirjaa kalvolle tehtävässä 2 tunnistamanne yksikön prosessit. Pyydä sitten mielipiteitä valintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Kirjaa ne lehtiötaulun paperille ja kiinnitä se seinälle. Keskeisimpiä huomioon otettavia seikkoja ovat mm.

- suuri koettu tai todettu parantamistarve
- merkittävyys tulostavoitteiden saavuttamisen kannalta
- merkittävyys asiakkaiden kannalta
- tulossa olevat prosessin sisällön ja tärkeyden muutokset
- kehittämisen helppous ja halpuus
- soveltuvuus pilotiksi.

Kehittämistarpeiden tunnistamiseksi voit kertoa osallistujille työpaikallasi tehtyjen selvityksien tuloksista. Käy myös läpi aiheeseen liittyvät seuranta- ja tilastotiedot. Pyydä mielipiteitä siitä, minkä prosessien tai toimintojen tehottomuudesta ne kertovat.

Parannettavat prosessit voidaan valita aivoriihellä tai sijoittamalla yksikön prosessit työpohjaan 4.

## TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Jaa porukka pareihin tai pieniin ryhmiin ja pyydä kutakin ryhmää mainitsemaan mielestään tärkeitä parannettavia ydin- ja tuki-prosesseja. Kirjaa ne lehtiöpaperille. Jokainen ryhmä perustelee valintansa.

Jos esille tulee yksittäisiä ongelmia tai oireita, niin pyydä ehdotuksia prosessista, joka mahdollisesti kyseisen ongelman syntymisen.

Pyydä kutakin ryhmää mainitsemaan 2-3 tärkeimmäksi kokemaansa parannuskohdetta. Korkeintaan yhden oman ehdotuksen saa valita. Merkitse ne plussalla paperille. Pyydä heitä ottamaan huomioon käsitellyt valintakriteerit. Jokainen ryhmä perustelee valintansa.

## PURKU

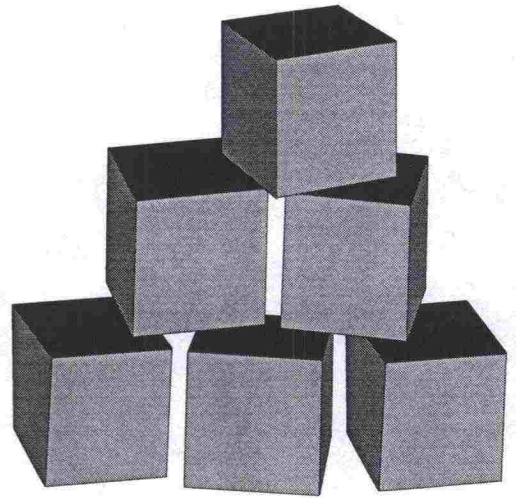
Eniten plussia saaneet prosessit valitaan parannuskohteiksi. Varmistakaa, että kehitettäväksi valitut prosessit ovat rajattuja selvine alku- ja loppupisteineen. Päätäkää, miten monta prosessin kehitysprojektia käynnistätte.

## C TYÖPOHJAT

<b>Työpohjan numero ja nimi</b>	<b>Selitykset ja lisätiedon lähteet</b>
4. Kehittämiskohteiden valinta (kehkohva)	Sijoittamalla yksikkönne prosessit tai muut kehittämiskohteet tähän työpohjaan saadaan esille tärkeät ja vähemmän tärkeät kehittämiskohteet.

KEHITTÄMISKOHTEIDEN VALINTA	TYÖPOHJA 4
Yksikkö	Päiväys
Sijoita toiminnan ja työolojen kehittämistarpeet oheiseen neliruudukkoon. Saat sijoitettavat tekijät muiden lukujen työpohjista.	
Mitä laatua ja työoloja parantavia projekteja perustatte lähimmän 6 kuukauden aikana?	





## ASKEL 4

# *PERUSTA TYÖRYHMÄT*

*Kutakin kehittämiskohdetta  
varten kootaan työryhmä,  
jolle laaditaan  
toimintasuunnitelma.*



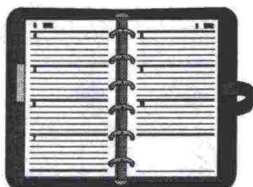


# Askel 4

## Perusta työryhmät

*En koskaan päässyt kovin pitkälle, kunnes lakkasin kuvittelemasta, että minun on tehtävä kaikki itse.*

Frank W. Woolworth



### A TYÖRYHMÄN PERUSTAMINEN

Laatua ja työoloja kehitetään pienin askelin, joista kukin saavutetaan yksittäisen projektin avulla. Kehittämishankkeen käynnistämiseksi on organisoitava työryhmä, joka vie projektia eteenpäin. Pienissä projekteissa riittää, että sovitaan työryhmän jäsenet, tehtävä ja raportointipäivä. Laajoissa projekteissa kannattaa tehdä erillinen projektisuunnitelma, jossa asetetaan tavoitteet, määritellään keskeiset osavaiheet, arviointikriteerit, menetelmät, vastuuhenkilöt ja muut voimavarat, aikataulu, seurantamenettelyt ja tiedottaminen.

#### VETÄJÄN VALINTA

Voi olla hyödyllistä valita vetäjäksi henkilö, joka vastaa prosessin sujumisesta (prosessin omistaja). Vetäjä laatii yhdessä mahdollisen tukihenkilön kanssa työsuunnitelman työryhmälle. Työryhmän toimintasuunnitelma on lyhyt, esimerkiksi sivun pituinen kuvaus työryhmän odotettavissa olevasta työstä. Toimintasuunnitelmaan liitetään aikataulusuunnitelma.

#### JÄSENTEN VALINTA

Työryhmään valitaan 2-4 henkilöä, jotka täydentävät taidoiltaan ja asiantuntemukseltaan toisiaan. Tavoitteena on koota työryhmään edustajat kaikista prosessin tärkeimmistä vaiheista. Mukaan otetaan siis edustajat ryhmistä, joiden sitoutumista hankkeen onnistumiseen edellyttää.

#### TUKIHENKILÖ

Tukihenkilönä voidaan käyttää yksikön ulkopuolista asiantuntijaa. Tukihenkilö auttaa ryhmää ja sen vetäjää projektin käynnistämisessä ja työtavan oppimisessa. Hän voi auttaa vetäjää kokousten suunnittelussa ja ohjata kokousta. Tukihenkilön vastuu ja aktiivinen osuus vähenee projektin edetessä.

#### SEURANTA

Projektiryhmä voi kertoa työnsä edistymisestä työpaikkapalaverissa. Myös yksikön esimies pidetään jatkuvasti selvillä projektin etenemisestä.

## B TEHTÄVÄ 4

### Kehittämiprojektin käynnistäminen

#### TAVOITE

Käynnistää kehittämiprojekti(t). Organisoida työryhmä ja sopia alustavista tavoitteista sekä toimintasuunnitelmasta.

#### VALMISTELU

#### 1. Kehittämiprojektin työryhmän organisoiminen

Kutsu kehitettävän prosessin henkilöstö koolle. Määritellä projektin luonne tarkoin: kuvataan parannettava prosessi, mitä muutoksia projektin tuloksena odotetaan ja mikä on näiden muutoksien tarve.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Aloita keskustelu työryhmään mukaan tarvittavista henkilöistä. Erityinen huomio kiinnitetään projektin vetäjän valintaan ja mahdolliseen asiakasedustukseen työryhmässä. Kirjoita ryhmän kokoonpano lehtiötaululle sitä mukaa kuin organisointi etenee.

#### PURKU

Todetaan työryhmän kokoonpano ja kirjataan henkilöt työpohjaan 5. Sovitaan yksikön ulkopuolisten jäsenten kutumisesta. Päätetään projektin ajankäytöstä, seurannasta ja raportoinnista. Pohtikaa vastauksia myös seuraaviin kysymyksiin: millaisia resursseja ja tukea ryhmä tarvitsee (koulutus, välineet)?, mitkä ovat ryhmän valtuudet?, miten jäsenten normaalityöt hoidetaan projektin aikana?, miten projektien välinen koordinointi järjestetään?

#### 2. Alustavan toimintasuunnitelman laatiminen

#### VALMISTELU

(Työryhmän vetäjä) Kutsu työryhmäsi koolle.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä työryhmän jäseniä ideoimaan parantamisprojektiin sisältyviä tavoitteita ja tehtäviä tarralapuille. Tarralaput kiinnitetään lehtiötaululle.

#### PURKU

Laatikaa yhdessä tarralappuja siirtelemällä lehtiötaululle kulkukaavio parantamisprojektin kulusta. Siihen kirjataan alustava aikataulu. Sopikaa, miten järjestetään henkilöstön osallistuminen hankkeeseen. Suunnitelkaa myös millaista tiedottamista muutostapahtuman eri vaiheissa tullaan tarvitsemaan: keitä informoidaan?, koska?, mistä tieto saadaan?, kuka tiedottaa ja millä keinoin? jne. Täyttäkää työpohjat 5, 6 ja 7.

## C TYÖPOHJAT

#### Työpohjan numero ja nimi

#### Selitykset ja lisätiedon lähteet

5. Kehittämiprojektin perustaminen (keprojpe)

Työpohjaan laaditaan projektin toimintasuunnitelma. Sen voi täyttää

6. Projektiaikataulu  
(aikataul)

joko projektin perustaja tai projektin vastuuhenkilö.

Työpohjaan laaditaan projektin aikataulu. Suunnittelu- ja toteutusvaiheet liitetään yhteen aikataulusuunnittelulla. Jokaiselle tapahtumalle määritetään aikataulu: milloin/mihin mennessä tapahtuma tehdään. Vasemmalle pystysarakkeelle merkitään projektin eri vaiheet. Kunkin vaiheen kesto merkitään janalla seuraavalle riville. Aikatauluun merkitään oleelliset päätöksentekohetket sekä muut seikat, jotka vaikuttavat aikataulun pitävyyteen.

7. Projektin tiedotussuunnitelma  
(tiedsuun)

Työpohjaan laaditaan projektin tiedonvälityssuunnitelma.



KEHITTÄMISPROJEKTIN PERUSTAMINEN		TYÖPOHJA 5	
Kehittämiprojektin nimi:			
Tehtävä			
Vastuhenkilö		Projektin- asettamispäivä	
Muut osanottajat			
Projektin tulostavoitteet ja onnistumisen mittarit			
Seuranta			
Projektiin kuulumattomien henkilöiden osallistumistapa			
Suunniteltu aikataulu		Toteutunut aikataulu	
Ajankäyttö	_____ h	Käytetty aika	_____ h
Alkaa	_____	Alkanut	_____
Päätyy	_____	Päättynyt	_____
Liitteet			

# PROJEKTIAIKATAULU

# TYÖPOHJA 6

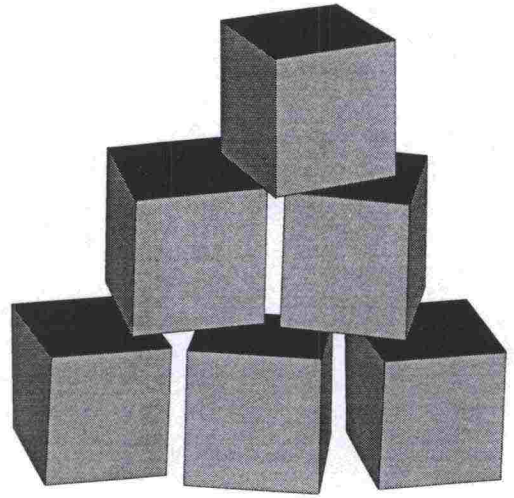
Projekti

Päiväys

Asia	Kuukausi	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu

PROJEKTIN TIEDOTUSSUUNNITELMA	TYÖPOHJA 7
Projekti	Päiväys
TIEDOTUS OMALLE HENKILÖSTÖLLE (KUKA, MITÄ, MITEN, MILLOIN)	
<p>tiedotus ennen projektin aloitusta</p> <p>tiedotus projektin aloituksesta</p> <p>tiedotus projektin kuluessa</p> <p>tiedotus projektin jälkeen</p>	
YHTEYDENPITO MUIHIN TYÖYKSIKÖIHIN	
MUU YHTEYDENPITO	





## ASKEL 5

# *KUVAA JA ANALYSOI PROSESSI*

*Määritellään tekijät,  
joista prosessin toimivuus ja  
tehokkuus riippuu.*

*Erityisesti selkeytetään  
henkilöstön tietotaidon ja  
työolojen merkitys.*

*Tunnistetaan  
ongelmakohtat,  
määritellään ne tarkoin  
ja etsitään niiden perussyyt.*





# Askel 5

## Kuvaa ja analysoi prosessi

Minulla on kuusi oivaa palvelupoikaa  
(He opettivat minulle kaiken minkä tiedän);  
Heidän nimensä ovat Mitä, Miksi, Milloin, Miten, Missä ja Kuka.  
Rudyard Kipling



Kun prosessia tai sen osaa ryhdytään kehittämään on se ensin analysoitava tarkasti. Sen rakenne kuvataan ja sen toimivuuteen vaikuttavat tekijät tunnistetaan. Sen jälkeen tunnistetaan ongelmat ja kuvaillaan niiden oireet, muotoillaan teorit syistä, testataan teorit ja tunnistetaan perussyyt. Johtopäätöksiä ei tule tehdä liian nopeasti. Myöhemmällä ratkaisujen ideoinnilla ei ole merkitystä, ellei ongelmaa ja sen osatekijöitä ole hahmotettu oikein.

### A PROSESSIN KUVAAMINEN

Prosessi voidaan kuvata sanallisesti, mutta havainnollisimmin ja nopeimmin se tapahtuu laatimalla ns. *työnkulkukaavio*. Se on tapa esittää jonkin tapahtuman kaikki vaiheet ja niiden kytkeytyminen toisiinsa kuvana (työpohja 8). Kuvaamalla työprosessi, siihen osallistujat ja vastuuhenkilöt saavutetaan ainakin seuraavia hyötyjä:

- toimintojen väliset vastuualueet selkeytyvät
- sisäinen työnjako selkeytyy
- näkemys kunkin työn vaikutuksesta kokonaisuuteen selkeytyy
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu
- kaikki asianosaiset osataan ottaa mukaan järjestelmälliseen laadunparannustyöhön
- prosessin kehittämistä ja siihen liittyvää ongelmanratkaisua helpotetaan.

Prosessin kuvaukseen liitetään työnkulkukaavion lisäksi myös prosessin sovellusalue (mihin prosessia käytetään), avainasiakkaat ja heidän tarpeensa, lähtötiedot- ja materiaalit, tulokset, tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit, vastuut ja työkalut.

### Prosessin tavoitteet

Prosessin ja siitä vastaavan porukan toimintaa ja kehittämistä ohjataan tavoitteilla (kuva 3). Ne näyttävät mihin kaikkeen porukka yhteisesti ponnistellen pystyy. Tavoitteet auttavat porukkaa suuntaamaan toi-

mintaansa, seuraamaan edistystään ja muistamaan vastuunsa. Ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita palvelevien prosessien ja niiden välivaiheiden tavoitteet sekä niihin liittyvät mittarit johdetaan suoraan kyseisten asiakkaiden tarpeista (liikenneturvallisuus, ympäristönsuojelu, liikenteen sujuminen). Jotta tavoitteisiin sitouduttaisiin, niiden tulisi olla selkeitä, mitattavia ja sopivan haasteellisia. Lisäksi porukan tulisi olla selvillä siitä, miten se itse voi myötävaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Yksikön tulostavoitteet voidaan johtaa suoraan tärkeimpien työprosessien tavoitteista. Jos tulosryhmä on osa jotain laajempaa prosessia, ryhmän tulostavoitteiden tulisi heijastaa sen vaikutusta koko prosessin tavoitteiden saavuttamiseen.

## B TYÖOLOT JA PROSESSIN SUJUVUUS

Prosessin sujumuuden ja hyvinvoinnin edellytyksiä voidaan tarkastella seuraavan kaavan avulla:

**Työprosessin sujumuus ja ihmisten hyvinvointi =  
työympäristö x työn sisältö x työtaidot x johtaminen**

*Jos haluat vaurautta  
vuodeksi, kasvata  
viljaa.*

*Jos haluat vaurautta  
kymmeneksi vuodeksi,  
kasvata puita.*

*Jos haluat vaurautta  
sadaksi vuodeksi,  
kasvata ihmisiä.*

Kung Fu Tse

Toimivan ja hyvinvointia lisäävän työprosessin edellytyksenä on kaikkien neljän osa-alueen hyvä hoito. Suuret puutteet yhdelläkin osa-alueella estävät tehokkaan toiminnan. Prosessin toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi toteutuvat vain yhdessä: pyrkiminen vain toiseen tavoitteeseen johtaa epäonnistumiseen molemmissa. Huonosti suunnitellut ja järjestellyt työt vievät työhalut. Toimivaa ja hyvinvointia ylläpitävää prosessia luonnehtivat seuraavat piirteet:

### **Työympäristö**

- Turvallisuus: Työssä ei ole suurta tapaturmavaaraa.
- Terveellisyys: Työpisteet ja -välineet ovat ergonomisesti oikein suunniteltuja, eivätkä työympäristö ja työnjärjestelyt muutenkaan vaaranna työntekijän terveyttä.
- Toimivuus: Työvälineet ovat käyttäjäystävällisiä, työhön sopivia ja toimivia. Työympäristö tukee työntekoa.

### **Työn sisältö**

- Sopiva työkuormitus: Työn vaatimukset vastaavat työntekijän oppimis- ja valmiustasoa sekä psyykkistä ja fyysistä toimintakykyä.
- Mielekäs ja laaja työkokonaisuus: "Kokonaiseen" työhön liittyy suorittavan työn lisäksi suunnittelua ja osallistumista työn organi-



sointiin yhdessä työtovereiden kanssa. Jokainen on selvillä siitä, miten oma työ liittyy suurempaan kokonaisuuteen.

- Itsemäärääminen: Työntekijä voi itsenäisesti säädellä ja suunnitella omaa työtään ja osallistua siihen liittyvään päätöksentekoon.
- Monipuolisuus ja vaativuus: Työ antaa mahdollisuuden erilaisten kykyjen ja valmiuksien käyttöön ja jatkuvaan kehittämiseen.

### **Työtaidot**

- Tehtäväkuvan selkeys: Tehtäväkuva on työn luonteen huomioon ottaen selkeä ja ristiriidaton. Jokainen työntekijä on selvillä omasta vastuualueestaan.
- Koulutus ja työnopastus: Henkilö on saanut työhönsä riittävän laajan koulutuksen.

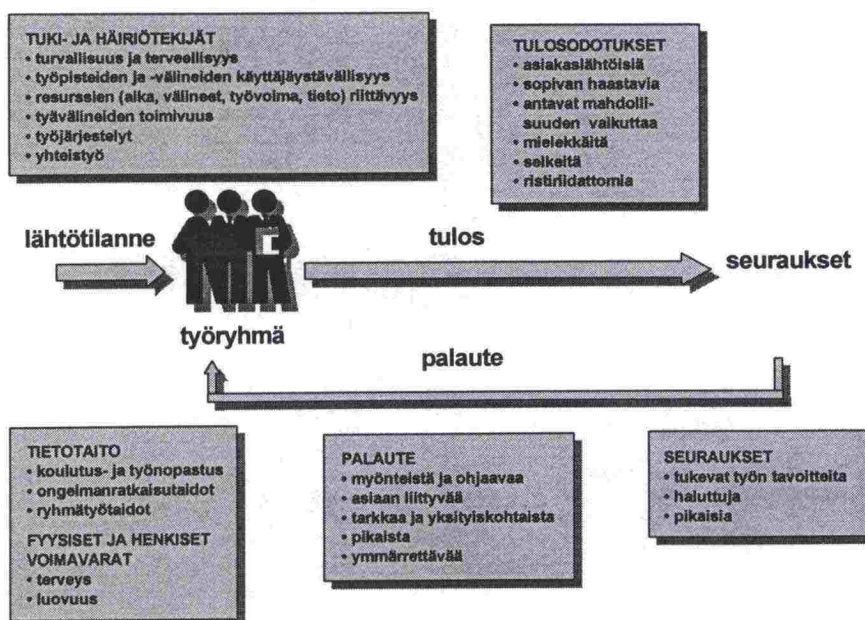
### **Johtaminen**

- Suunnitelmallisuus: Työt järjestellään ja suunnitellaan niin, että ne sujuvat häiriöttä.
- Tavoitteellisuus: Jokainen on selvillä tärkeimpien prosessien tulostavoitteista. Jokaisella on näistä johdetut henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoitteet ovat sopivan haastavia.
- Vaikuttamismahdollisuudet: Mahdollisuus vaikuttaa sellaisten päätösten tekoon, jotka vaikuttavat omaan työhön.
- Tiedonsaanti: Ihmisille tiedotetaan heitä ja heidän työtään koskevista suunnitelmista avoimesti ja ajoissa.
- Palaute: Työntekijä voi kokea aikaansaamisen ja onnistumisen tunteita näkemällä työnsä tulokset ja saamalla siitä palautetta.
- Palkitseminen: Asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tulee palkita. Palkitseminen ei toimi, jos henkilöstö ei koe palkkioita mielekkäiksi.
- Vuorovaikutus ja yhteistyö: Työntekijällä on mahdollisuus yhteistyöhön ja kanssakäymiseen toisten kanssa ja työyhteisön sosiaaliseen tukeen.
- Selvä tulevaisuuden kuva: Työ on yhdistettävissä myönteisiin tulevaisuuden odotuksiin. Työyhteisöllä on mahdollisuus asettaa tulevaisuutta koskevia työhön liittyviä tavoitteita.

Ihminen ottaa mielellään vastuuta ja tekee laadukasta työtä, jos työolot vain antavat edellytykset tähän (ks. kuva 5). Esimiesten tehtävänä on luoda tällainen työryhmän ponnistuksia tukeva ympäristö. Hyvä - turvallinen ja terveellinen - työympäristö vapauttaa työn tekijän toimimaan kykyjensä ja taitojensa mukaan. Jokainen voi käyttää voimavaroja työhönsä, eikä niitä sitoudu työympäristön kuormitus- tai häiriötekijöiden voittamiseen tai sen vaaratekijöiden kontrollointiin.



**Kuva 5. Työryhmätuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät.** Työn tulokset määräytyvät lähtötietojen ja -tilanteen häiriöttömyyden, työryhmän tietotaidon ja voimavarojen, tulosodotuksien selkeyden, palkkioiden ym. seurauksien olemassaolon ja palautteen laadun mukaan.



## C TEHTÄVÄ 5a

### Parannettavan prosessin kuvaus ja analysointi

#### TAVOITE

Kirkastaa käsitystä parannettavaksi valitusta työprosessista ja tunnistaa sen toimivuuteen vaikuttavat tekijät. Selkeyttää työolojen ja henkilöstön merkitys prosessin sujuvuudelle. Tunnistaa prosessin ongelmakohdat.

#### VALMISTELU

#### 1. Prosessin kuvaus

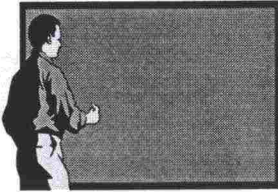
Kutsu työryhmäsi koolle. Varaa tilaisuuteen ainakin puoli päivää. Jos prosessiin liittyy myös muita tielaitoksen yksiköitä, kutsu edustajat myös niistä. Kerro prosessien kehittamisestä ja sen hyödyistä. Kerro, miten työnkulkukaavio (vuokaavio) laaditaan (ks. Muistinvirkistäjä). Voit tarvittaessa kutsua paikalle asiantuntijan tiepiiristäsi alustamaan asiaa. Mieti myös mihin kuvaat prosessin (seinälle, ilmoitustaululle, lehtiötaululle jne.).

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä ryhmältä mielipiteitä siitä, mistä kohdeprosessi alkaa (lähtötiedot, -tapahtumat ja -materiaalit) ja mihin se loppuu (lopullinen tulos). Kirjaa lähtötilanne tarralapulle ja kiinnitä se taululle. Pyydä sen jälkeen ehdotuksia ensimmäisestä työvaiheesta. Pyydä tämän vaiheen edustajaa kertomaan tehtävistään, tekemistään päätöksistä, tehtäviinsä ja päätöksiinsä liittyvistä laadun piirteistä, käyttämistään työvälineistä ja -laitteista sekä tarvitsemastaan tiedosta. Muut voivat täydentää. Sen jälkeen pyydä ehdotuksia seuraavasta työvaiheesta. Sitten kyseisen vaiheen edustaja kertoo omat tehtävänsä edellisten jatkoksi. Pyydä

häntä myös kertomaan, mitä hän odottaa edelliseltä ja seuraavalta vaiheelta.

Kirjaa vastaukset sopiville tarralapuille. Laita kunkin työvaiheen viereen siihen liittyvät laatutekijät (seuraavana toimivan työtoverin ja ulkoisten asiakkaiden odotukset) ja käytetyt työkalut. Työkaluilla tarkoitetaan mm. työvälineitä- ja laitteita, atk-ohjelmia, menetelmiä- ja käyttöohjeita, malleja, muistilistoja ja lomakkeita.



Tarvittaessa jokaista prosessin vaihetta voidaan analysoida kysymyksillä milloin?, missä? ja miksi?. Näin jatketaan kunnes, koko työprosessi on kirjattu taululle tai seinälle. Lopputulos merkitään tarralapuille. Alussa ei kannata rakentaa kovin yksityiskohtaista kaaviota. Prosessi jaetaan korkeintaan 10-15 työvaiheeseen. Kun on tunnistettu joitain merkittäviä kehittämisalueita, mennään yksityiskohtiin.

Pyydä ryhmää tarkastelemaan syntynyttä prosessikuvausta. Miettikää, vastaako kuvaus todellisuutta ja ovatko työvaiheet ja tehtävät päätökset oikeassa järjestyksessä. Lopuksi lisää nuolet osoittamaan prosessin suuntaa ja etenemistä.

## PURKU

Pyydä lopuksi mielipiteitä käsiteltävän prosessin ja sen alavaiheiden tavoitteista ja niihin liittyvistä suorituskykymittareista. Mittarit voivat koskea prosessin läpimenoaikaa, kustannuksia ja/tai asiakastytyväisyyttä. Kirjaa esille tulevat tavoitteet ja mittarit.

Täyttäkää lopuksi työpohjat 8 ja 9. Miettikää miten informoitte yksikön muuta henkilöstöä.

## 2. Prosessin tarkentaminen ja uudelleenmuotoilu

## VALMISTELU

Esittele prosessista laadittu alustava kulkukaavio esimerkiksi lehtiötaululla.

## TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä tarkennuksia ja täydennyksiä tarkasteltavaan prosessiin. Etsikää prosessin parannusmahdollisuuksia. Keskustelun tukena ja työtä ohjaamassa voitte käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Vastaako kuvaus todellisuutta, noudattavatko henkilöt sitä?
- Tekeekö kukin samat tehtävät samalla lailla? Voimmeko oppia toisiltamme?
- Mitkä ovat nykyprosessin parhaat puolet? (merkitse ne kulkukaavioon)
- Löytyykö prosessista turhia tai tarpeettomasti toistuvia vaiheita, voimmeko yksinkertaistaa prosessia, vähentää byrokratiaa? Tuottaako jokainen vaihe hyötyä asiakkaalle? Kysykää jokaisen vaiheen osalta miksi teemme sen?
- Miten paljon kuluu aikaa eri vaiheisiin? Onko prosessissa pullonkauloja?



- Miltä näyttää ihanneprosessi? Vertaa sitä nykyprosessiin.
- Ovatko prosessin ja sen alavaiheiden tavoitteet johdettu asiakkaiden tarpeista?

## PURKU

Selvät parannukset prosessiin kirjataan työnkulkukaavioon. Tarkistetaan, ettei muutos aiheuta uusia ongelmia. Pohtikaa, miten löydetty parannukset toteutetaan.

### 3. Parannettavan prosessin toimivuuden ja hyvän laadun edellytykset

## VALMISTELU

Ja tarkasteltava työprosessi päävaiheisiin (esimerkiksi 4-6:een). Ota kutakin vaihetta varten lehtiötaulun paperi ja laita otsikoksi kyseinen työvaihe. Sijoita paperit seinälle prosessin mukaiseen järjestykseen. Käy läpi eri asiakkaiden odotukset kyseiseltä tuotteelta/prosessilta ja sen eri vaiheilta.

## TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä ryhmän jäseniä mainitsemaan kunkin vaiheen osalta mitkä tekijät vaikuttavat sen laatuun ja toimivuuteen. Apuna voit käyttää seuraavia kysymyksiä (kysymyksien muodostamisessa voidaan käyttää myös kuvaa 5):

- mitkä tekijät aiheuttavat sen tulokseen vaihtelua, virheitä, tai häiriötä?, mikä häiritsee tai tukee vaiheen suorittamista? mitkä tekijät vaikuttavat prosessin suorituskykyyn, kustannuksiin ja laatuun?, mikä viivyttaa tai nopeuttaa vaihetta?
- mitä ympäristöriskejä siihen liittyy?
- mitä terveys- tai turvallisuusriskejä siihen liittyy?
- mikä siinä voi stressata?
- mikä siinä lisää tai vähentää työn mielekkyyttä ja motivaatiota?

Kukin henkilö perustelee lopuksi ehdottamansa asiat. Pyydä sitten osallistujia mainitsemaan esille tulleista asioista ne, jotka kaipaavat parantamista ja joita voisi hyödyntää enemmän. Merkitse kyseiset ehdotukset plussalla. Jokainen perustelee valintansa. Sopikaa tarvitaanko kartoituksia, kyselyitä, selvityksiä tai muuta tietoa siitä, mitkä esille tulleet tekijät aiheuttavat eniten ongelmia tai vaihtelua prosessiin (työpohja 10). Keskeiset kehittämiskohteet voidaan valita myös sijoittamalla esille tulleet tekijät työpohjaan 4.

## PURKU

Lopuksi valitaan keskeisimmät ongelmakohdat (jokin työvaihe tai -menetelmä, työnopastus, palkitseminen ym.) jatkoanalyysia varten. Myös tavoitetilä voidaan määritellä eli kuvataan miltä prosessin tulisi näyttää, kun ongelma on ratkaistu.

Pohtikaa, ovatko valitut ongelmat riittävän rajattuja ja suppeita ryhmänne ratkaistavaksi vai tulisiko jotkut niistä jakaa useaksi osaongelmaksi. Miettikää, kannattaako joidenkin ongelmien jatkotyöstö siirtää alatyöryhmille. Täyttäkää työpohja 11. Työoloihin liittyvät parannustarpeet kirjataan työpaikan työsuojelun toimintaohjelmaan.

## D TEHTÄVÄ 5b

### Ongelman syiden etsiminen

#### TAVOITE

Löytää johonkin edellisessä tehtävässä tunnistettuun ongelmaan perussyyt.

#### VALMISTELU

Käy ongelman määrittely läpi (ks. edellinen tehtävä) ja tarkista, että jokainen ymmärtää sen samalla lailla. Voitte kuvata ongelmaa ympäröivän prosessin kohdan tarkemmin ja tarkastella sitä.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä ryhmän jäseniä tuottamaan syitä valittuun ongelmaan. Jotta pääsisitte käsiksi perussyihin, voit kysyä toistuvasti jokaisen mainitun syyn kohdalla niin monta kertaa "miksi se tapahtuu? tai mitä voisi tapahtua?", että päästään perussyihin (yleensä 5 kertaa riittää). Kirjaa esilletulevat syyt.

Pyydä jokaista mainitsemaan tärkeimmiksi kokemansa syyt. Jokainen perustelee valintansa. Pohtikaa, korjaako löydettyjen syiden poistaminen tilanteen vain hetkellisesti vai estääkö se myös tilanteen toistumisen.

#### PURKU

Kootkaa lopuksi tärkeimmät syyt ja asettakaa ne tärkeysjärjestykseen.

## E TYÖPOHJAT

### Työpohjan numero ja nimi

### Selitykset ja lisätiedon lähteet

#### 8. Työnkulkukaavio (kulkukaa)

Työnkulkukaavio (vuokaavio, prosessikaavio, etenemismalli) on graafinen kuvaus prosessin tai työnkulun perättäisistä vaiheista. Siinä työprosessi on hajotettu osatekijöihin, jolloin nähdään kaikki palvelun tuottamiseksi tarvittavat tehtävät ja vaiheet. Kulkuaaviossa käytetään helposti tunnistettavia symboleita, jotka kertovat, mikä vaihe on menossa (ks. Muistinvirkistäjä). Kuvauksen vasemmalle reunalle merkitään vaiheen toteuttavat henkilöt tai yksiköt ja vaakatasossa etenee aika. Kukin prosessin vaihe merkitään sen toteuttavan henkilön tasolle. Yläreunaan merkitään kussakin vaiheessa käytettävät työkalut ja -välineet sekä tarvittava tieto (ks. kuva 1).



- Työnkulkukaavio auttaa ymmärtämään prosessin kulkua ja ottamaan huomioon tärkeät vuorovaikutuksen solmukohdat, epäjohtonmukaisuudet, pullonkaulat, häiriökohdat, tarpeettomat työvaiheet ja turhat toistot. Sen avulla voidaan tunnistaa prosessin muutosmahdollisuuksia ja ongelmen syitä sekä rajata kehittämisprojektia.
9. Prosessin kuvaus  
(prosekuv)
- Työpohjaan määritellään prosessin lähtötiedot ja toimittajat, asiakkaat, lopputuloksena syntyvä tuote, laatutekijät, tavoitteet ja mittarit.
10. Työoloja koskeva kysely  
(kysely)
- Kyselylomake työolojen kehittämistarpeiden selvittämiseen. Lista sisältää vain keskeisimmät tekijät. Parhaiten saa kuvan koetuista työoloista, kun antaa kyselyn jokaiselle työntekijälle täytettäväksi.
11. Prosessin  
kehittämistarpeet  
(proketar)
- Työpohjaan voi kerätä tiettyyn prosessiin liittyvät kehittämistarpeet.

# TYÖNKULKUKAAVIO

# TYÖPOHJA 8

Yksikkö

Päiväys

Kuvattava prosessi

## PROSESSIN VAIHEET

Kesto

Ohjaustieto

Työkalut

Suorittajat

PROSESSIN KUVAUS		TYÖPOHJA 9
Yksikkö		Päiväys
Prosessin nimi	Prosessivastaava	
Prosessin lähtötiedot/toimittajat	Prosessin asiakkaat	
Prosessin tuote/palvelu		
Työkalut		
Laatutekijät		
Prosessin mittarit	Nykytila	Tavoite
Liittyvät toimintaohjeet tai prosessikuvaukset	Muut dokumentit	

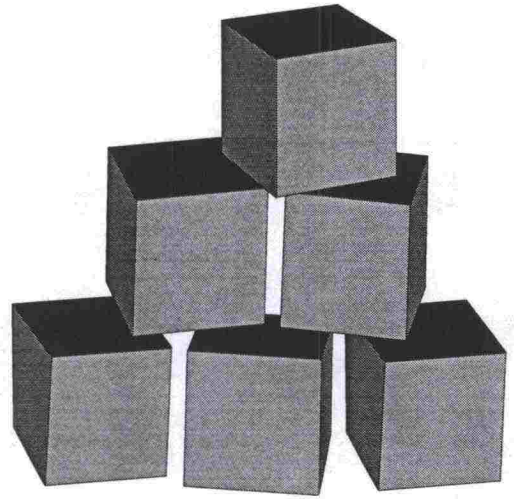
TYÖOLOJA KOSKEVA KYSELY		TYÖPOHJA 10
Yksikkö/prosessi		Päiväys
<p>Mitä erityisesti haluaisit kehittää työoloissasi ja työssäsi?                      Ruksaa asiat, joissa näet kehittämistä. Kuvaa kehittämis ehdotuksesi tarkemmin viivoille.</p>		
<input type="checkbox"/>	Työturvallisuus	_____
<input type="checkbox"/>	Kaluston ja työvälineiden toimivuus	_____
<input type="checkbox"/>	Työtilat	_____
<input type="checkbox"/>	Työn itsenäisyys ja monipuolisuus	_____
<input type="checkbox"/>	Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet	_____
<input type="checkbox"/>	Työnjärjestelyt	_____
<input type="checkbox"/>	Työmenetelmät	_____
<input type="checkbox"/>	Koulutus, työnopastus ja työohjeet	_____
<input type="checkbox"/>	Vaikutusmahdollisuudet	_____
<input type="checkbox"/>	Tiedotus	_____
<input type="checkbox"/>	Palaute ja palkitseminen	_____
<input type="checkbox"/>	Tuki ja apu esimiehiltä	_____
<input type="checkbox"/>	Tuki ja apu työtovereilta	_____
<input type="checkbox"/>	Muuta	_____



PROSESSIN KEHITTÄMISTARPEET		TYÖPOHJA 11 a
Prosessin nimi		
Laatija		Päiväys
TYÖPROSESSIN MUOTOILU JA TYÖJÄRJESTELYT		
Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
TOIMINTATAVAT JA TYÖMENETELMÄT		
Vahvuudet	Kehittämistarpeet	

PROSESSIN KEHITTÄMISTARPEET		TYÖPOHJA 11 b
<b>JOHTAMINEN</b>		
Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
<b>HENKILÖSTÖ JA YHTEISTYÖ</b>		
Vahvuudet	Kehittämistarpeet	

PROSESSIN KEHITTÄMISTARPEET		TYÖPOHJA 11 c
TYÖYMPÄRISTÖ- JA VÄLINEET		
Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
MATERIAALIT JA LÄHTÖAINEKSET		
Vahvuudet	Kehittämistarpeet	



## ASKEL 6

# *KEHITÄ RATKAISU*

*Etsitään keinoja  
kehittää prosessia.  
Ratkaisuvaihtoehtoista valitaan  
toteutuskelpoisimmat  
toimenpidesuunnitelmaksi.*



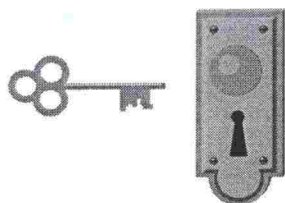


# Askel 6

## Kehitä ratkaisu

*Ei ole montaa niin  
hyödytöntä ja  
vaarallista asiaa  
kuin oikeat  
vastaukset väärin  
kysymyksiin.*

Peter Drucker



### A RATKAISUVAIHTOEHTOJEN KEHITTÄMINEN

Ongelman analyysin pohjalta rakennetaan vaihtoehtoja kehittää prosessia. Ratkaisuvaihtoehtojen kehittelyyn kannattaa käyttää erilaisia ideointimenetelmiä. Ideoita kannattaa keksiä paljon ja tuottamisvaiheessa niitä ei tule kritisoida. Rohkaistaan hullujen ideoiden esittämiseen.

Mikä ideointimenetelmä parhaiten sopii vetäjälle/ryhmälle, on osittain henkilökohtainen maku- ja tyylikysymys. Ideointia voidaan usein edistää havainnollistamalla; piirustuksilla, pienoismalleilla, täysmittakaavamalleilla ja videoinnilla.

Tehtäessä ratkaisua suurissa, tärkeissä asioissa lupaavia vaihtoehtoja kehitellään varsin pitkään ja kuunnellaan mahdollisimman monen mielipidettä; sekä asiantuntijoiden että työntekijöiden. Näin aikaansaadaan se, että mahdollisimman monet ottavat päätökset omikseen ja osallistuvat parhaan kykynsä mukaan niiden toteutukseen.

#### **Ratkaisun arviointi**

Jokaisella idealla on paljon erilaisia ominaisuuksia, jotka ratkaisua tehtäessä painotetaan asiakkaiden ja toteuttajien toiveiden pohjalta. Kehitetään ratkaisun toimivuuden ja vaikuttavuuden kriteerit (kustannukset, vaikeudet, haitat, uutuusarvo, toimivuus, käyttöönottoon tarvittava aika ym.). Mahdollisia ratkaisuja verrataan näihin kriteereihin eli arvioidaan mihin kaikkiin asioihin muutos vaikuttaa ja miten. Muistetaan sekä lyhyen että pitkän tähtäyksen seuraukset.

Idea ei hylätä, ennenkuin on käyty läpi kaikki asiaankuuluvat arviointinäkökohdat. Esiin tulleiden haittojenkaan vuoksi ratkaisua ei suoraan hylätä, vaan muotoillaan ratkaisumallin huonoin puoli uudeksi ongelmaksi, johon etsitään ratkaisu. Kun on kysymys pienestä arkisesta ongelmasta, toteutettava idea voidaan valita melko nopeasti. Kun asiaa pohditaan useilta näkokannoilta, valmistaudutaan samalla toteutukseen. Keskustelun vaatima aika saadaan takaisin toteutuksen nopeampana sujumisena.

## B TEHTÄVÄ 6

### Kehittämistoimien ideointi ja valinta

<b>TAVOITE</b>	Löytää ideoita ja ehdotuksia, jotka voisivat lievittää esille nousseita ongelmia ja parantaa nykyistä tilannetta. Laatia suunnitelma kehittämistoimien toteutuksesta.
<b>VALMISTELU</b>	Valitse edellisen tehtävän aikana valituista ongelman syistä yksi kerrallaan käsittelyn kohteeksi. Kertaa ideointiin liittyvät pelisäännöt.
<b>TOTEUTUS</b>	<i>Aivoriihi.</i> Pyydä ryhmän jäseniä tuottamaan ratkaisuvaihtoehtoja kyseisen syyn poistamiseksi tai vaikutuksen aikaansaamiseksi. Pyydä heitä unohtamaan kaikki säännöt, toimintatavat, ennakkoluulot ym. esteet, jotka voivat rajoittaa mahdollisten ratkaisujen piiriä. Kerro, että näitä haittapuolia ja vaikeuksia käsitellään myöhemmin, tässä vaiheessa niistä ei tule välittää. Pyydä ryhmän jäseniä perustelemaan omat toimenpide-ehdotuksensa. Voit pyytää toimenpide-ehdotuksen esittäjää näyttämään mihin kohtaan prosessikaaviota hän sijoittaisi parantamistoimen.
<b>PURKU</b>	Valitkaa lopuksi ideoista toteutuskelpoisimmat. Sopikaa vastuuhenkilöistä, aikatauluista ja seurannan järjestämisestä. Täyttäkää toimenpidesuunnitelma (työpohja 12).

## C TYÖPOHJAT

<b>Työpohjan numero ja nimi</b>	<b>Selitykset ja lisätiedon lähteet</b>
12. Toimenpidesuunnitelma (toimpide)	Kirjaa erillisille työpohjille a) hankkeen itsensä toteutettavissa olevat, b) muiden tulosryhmien osallistumista vaativat ja c) periaateratkaisuja vastualueen tai piirin tasolla edellyttävät toimenpiteet.



## TOIMENPIDESUUNNITELMA

## TYÖPOHJA 12

Yksikkö

Päiväys

Toimenpiteet ja toimenpide-ehdotukset

Vastuhenkilö

Aikataulu

Tehty

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

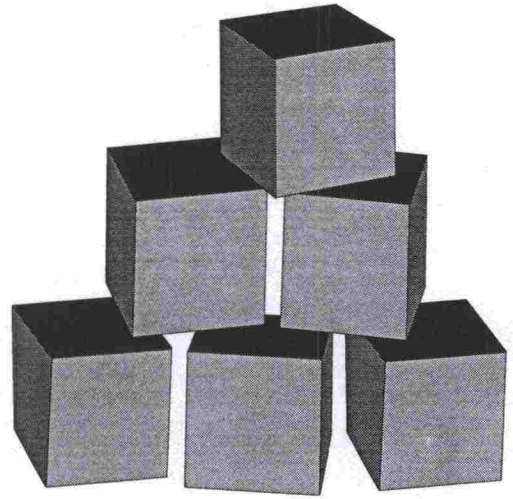
10.

11.

12.

13.





## ASKEL 7

# *SUUNNITTELE TOTEUTUS*

*Luodaan muutokselle  
onnistumisedellytykset.*

*Tunnistetaan muutosta helpottavat  
ja vaikeuttavat tekijät.*

*Laaditaan  
toimenpidesuunnitelma  
vaikeuttavien tekijöiden  
poistamiseksi sekä tukevien  
tekijöiden edistämiseksi.*





# Askel 7

## Suunnittele toteutus

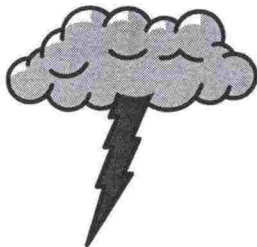
*Mitä tulee tulevaisuuteen, on kolmenlaisia ihmisiä: niitä, jotka antavat asioiden tapahtua, niitä, jotka saavat asiat tapahtumaan, ja niitä, jotka ihmettelevät mitä tapahtui.*

John M. Richardson, Jr.

### A RATKAISUN MYYMINEN

Useiden epäonnistuneiden hankkeiden takana on ollut toteutuksen suunnittelun ja hyväksyttämisen aliarviointi. Ideat on pystyttävä myymään päättäjille, toteuttajille ja kaikille, joihin muutos vaikuttaa. Toteutuksen varmistaminen otetaan huomioon jo ongelmanratkaisuprosessin kuluessa. Muutosprosessi suunnitellaan niin (mm. osallistujien, yhteyshenkilöiden ja työmenetelmien valinta ja päätöksentekovaltuuksien hankkiminen), että sitoutuminen ratkaisuun ja sen hyväksyminen tapahtuu prosessin kuluessa. Mietitään, kuka joutuu muuttamaan toimintaansa ja kenen asema muuttuu ratkaisun johdosta. Kaikki, joita muutokset koskevat, otetaan ratkaisujen suunnitteluun tai niihin liittyviin keskusteluihin mukaan, jos se vain on mahdollista.

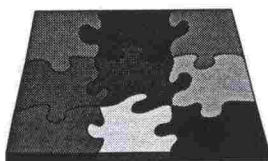
Kaikissa ratkaisun toteutusvaiheissa tulee normaalisti vastaan joukko ongelmia, joiden käsittelyyn työkirjan kuvaama ongelmanratkaisuprosessi sopii sellaisenaan. Toteutusvaiheen aikana käydään osaongelmien kohdalla läpi sama prosessi, jolla perusratkaisu kehitettiin. Aina ei ole kuitenkaan mielekäästä odottaa, että ongelmat tulevat vastaan. Sen takia mahdolliset ongelmat kannattaa ennakoida - kaiken varalta. Suunnittelussa kartoitetaan muutosta edistävät ja haittaavat tekijät ja arvioidaan näiden eri tekijöiden merkitys. Toimintasuunnitelmaan liitetään muutosvastarintaa vähentäviä ja ratkaisun myyntiarvoa lisääviä toimia.



Muutokseen liittyviä pelkoja ja ennakkoluuloja voidaan vähentää osallistumisella, sillä se tuo ihmisille tunteen, että työhön ja lopputulokseen voi vaikuttaa. On tärkeää varata tarpeeksi aikaa muutokselle. Uusista ajatuksista on voitava keskustella. Perusteellinen tiedottaminen on tärkeää muutosvalmiuden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Ihmiset eivät hyväksy muutoksia, elleivät he ymmärrä, mihin niillä pyritään.

Toteutuksen suunnittelu on hyvä tehdä perusteellisesti, sillä suunnitteluvaiheessa korjausten tekeminen on helpompaa kuin toteutuksen jälkeen. Lopullinen toimeenpanosuunnitelma sisältää yleensä

- erillisten osahankkeiden (ratkaisu ja onnistumisedellytyksiä luovat tukitoimet) tavoitteet ja suunnitelmat - koulutus, tiedotus, toimitilat ja tekniikka ym.



- aikataulutuksen
- vastuunjaon
- koordinoinnin kehityshankkeen sisällä ja muihin hankkeisiin,
- suunnitelman seuranta- ja arviointimenettelyksi.

## B TEHTÄVÄ 7

### Onnistumisedellytysten arvioiminen ja luominen

#### TAVOITE

Luoda muutokselle onnistumisedellytykset.

#### 1. Ratkaisua edistävien ja vaikeuttavien tekijöiden kartointus

#### VALMISTELU

Piirrä lehtiötaulun paperille iso T, jonka sakaroiden alle voit laittaa otsikot: helpottavat tekijät ja vaikeuttavat tekijät. Kuvaa nykyinen tilanne ja haluttu muutos. Halutun muutoksen voit kuvata paperin oikeaan ylänurkkaan. Kerro miten muutosedellytysanalyysi tehdään. Voidaan myös tarkastella näiden voimien ja tekijöiden tasapainoa henkilöstöryhmissä (esimiehet, tiemiehet, toimistohenkilöstö), joihin muutos vaikuttaa.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä ryhmää tuottamaan tekijöitä tai asioita, jotka tukevat muutosta ja edistävät sitä sekä toisaalta tekijöitä, jotka vaikeuttavat, estävät tai uhkaavat muutosta. Tekijät voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Ne voivat liittyä ihmisten asenteisiin, ryhmäilmiöihin, eturistiriitoihin, johtamiseen, työ- ja toimintatapoihin, hallintoon, tekniikkaan ym. Kirjaa esille tulevat asiat lehtiötaululle.

#### PURKU

Keskustelkaa tekijöistä ja valitkaa niistä tärkeimmät. Pyydä keskittymään vaikeuttaviin tekijöihin. Täyttäkää työpohja 13. Voit kysyä, miltä muutosedellytysanalyysin tekeminen tuntui, mitä tietoa he siitä saivat ja mihin kaikkeen sitä voisi käyttää.

#### 2. Toimenpiteiden suunnittelu

#### VALMISTELU

Pohtikaa onko teillä riittävästi tietoa eri tekijöiden keskinäisestä suhteesta ja vahvuudesta ja miten saatte lisätietoa eri näkökannoista.

#### TOTEUTUS

*Aivoriihi.* Pyydä ryhmäläisiä tuottamaan toimenpide-ehdotuksia edistävien tekijöiden hyväksikäyttämiseksi sekä vaikeuttavien tekijöiden vähentämiseksi. Voit kysyä: millaista koulutusta tarvitaan?, miten asiasta pitäisi tiedottaa?, millaista kannustusta ja palkitsemista tarvitaan?, millaista yhteistoimintaa edellytetään?, miten asia pitäisi esittää?, mihin voimiin, asioihin ja henkilöihin voidaan vaikuttaa? ja mitkä



ovat tarttumakohdat niihin? miten estetään mahdolliset haitat tai pienennetään niiden vaikutusta?

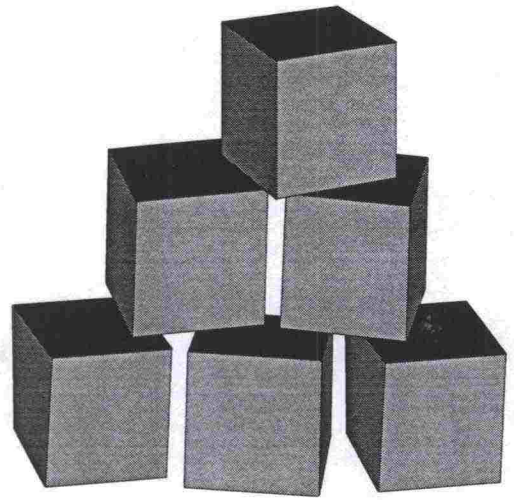
PURKU

Keskustelkaa toimenpiteistä ja valitkaa tärkeimmät toteutettaviksi. Sopikaa vastuuhenkilöistä ja aikatauluista. Lisätkää ne tehtävässä 6 täytettyyn työpohjaan 12. Pohtikaa, mitkä ovat seuraukset, jos suunnitelluilla tukitoimilla ei ole toivottua vaikutusta. Sopikaa, milloin ja miten esitätte toimenpiteenne yhteistyötoimikunnalle tai työapaikkapalaverille.

## C TYÖPOHJAT

Työpohjan numero ja nimi	Selitykset ja lisätiedon lähteet
13. Muutosedellytykset (muutosed)	Työpohjaan merkitään muutosta edistävät ja vaikeuttavat voimat. Muutosedellytysanalyysi (voimakenttäanalyysi) pakottaa ihmiset ajattelemaan toivotun muutoksen kaikkia puolia ja auttaa ihmisiä ymmärtämään muutoksentekijöiden suhteita. Muutosta lähestytään niin, että vahvistetaan eteenpäin vieviä tekijöitä tai poistetaan vaikeuttavat tekijät (ks. Muistinvirkistäjä).

MUUTOSEDELLYTYKSET		TYÖPOHJA 13
Yksikkö		
Suunniteltu muutos		
Muutosta edistävät tekijät:	Muutosta haittaavat tekijät:	



## ASKEL 8

# ARVIOI JA VAKIINNUTA

*Toteutetaan ratkaisu ja järjestetään  
sen toimivuuden seuranta.  
Arvioinnin pohjalta tehdään  
tarvittavat muutokset.  
Huolehditaan palautteen  
antamisesta ja palkitsemisesta.  
Toimivat ratkaisut vakiinnutetaan  
ja niistä laaditaan  
tarvittavat dokumentit.*





# Askel 8

## Arvioi ja vakiinnuta

*"Ei ole olemassa ainoatakaan menestykseen johtavaa ideaa, jota moni muu ei jo olisi ajatellut. Ei ole olemassa mitään parempaa kuin yksinkertaiset ja itsestään selvät asiat - ne on vain tehtävä."*

Jan Carlzon, SAS

### A TESTAUS JA KÄYNNISTÄMINEN

Varsinainen muutoksen toteuttaminen edustaa ajallisesti yleensä varsin lyhyttä jaksoa koko hankkeesta ja useimmiten se tapahtuu vakiomenetelmin.

Älä usko, että mikään toimii sellaisenaan. Ratkaisua, esimerkiksi uusia työmenetelmiä, voidaan testata luonnollisissa työoloissa. Ratkaisun toimivuutta esimerkiksi ergonomiselta kannalta voidaan havainnollistaa myös oikeaan mittasuhteeseen tai tiettyyn mittakaavaan rakennetuilla koetyöpaikoilla tai pienoismalleilla. Muutoksen läpivieminen saattaa olla viisasta aloittaa toteuttamalla vain osa muutoksesta käyttämällä esimerkiksi pilottiryhmää. Näin saadaan kokemuksia ja voidaan korjata virheet ennen kuin muutos toteutetaan kokonaisuudessaan.

Käyntiinajo on muutoksen hallitun toteuttamisen kannalta ehdottomasti tärkein vaihe. Hyvän käyntiinajon seurauksena muutos omaksutaan nopeasti normaaliksi toiminnaksi. Uutta työmenetelmää tai toimintatapaa käyttöönotettaessa oleellisinta on siihen harjaantuminen. Koulutus on ajoitettava niin, että välittömästi koulutuksen jälkeen alkaa käytännön toiminta ja työnopastuksella varmistetaan oppitujen taitojen oikea soveltaminen käytäntöön. Uusien tehtävien oppimiseen on annettava aikaa.

### B SEURANTA JA PALAUTE

Kehittämistoimintaa seurataan tarkoin. Laaditut työolojen ja toiminnan kehittämissuunnitelmat, joihin on merkitty toimenpiteet, vastuhenkilöt ja toteutusaikataulu, voidaan laittaa seinälle. Kun toimenpide on toteutettu, tehdään suunnitelmaan merkintä. Näin jokainen näkee, milloin mikin toimenpide on sovittu toteutettavaksi ja milloin se on toteutettu. Palautteen antamisen tehtävänä on saada muutos mahdollisimman näkyväksi.

Myös kehittämistoiminnan tuloksia seurataan. Näin tehtyjen muutosten vaikutukset huomataan ajoissa ja voidaan tehdä mahdolliset korjaukset.

TOIMENPIDE-  
SUUNNITELMAT  
SEINÄLLE

SEINÄTAULUT

Palautetta voidaan antaa esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan tiloihin kiinnitettävillä riittävän isoilla ja erottuvilla seinätauluilla, joissa käyrällä kuvataan asetettujen tavoitteiden ja niitä kuvaavien mittarien kehitys. Eri mittareilla mittausväli voi olla erilainen johtuen mittarin tai mitattavan asian luonteesta. Useimpia vaikuttavuus- ja taloudellisuustavoitteita voidaan seurata kuukausittain. Palaute annetaan mahdollisimman usein ja myönteisesti. Palautetta annetaan esimerkiksi talvihoitotason ylityksistä - ei alituksista.

## RYHMÄPALAUTE- TILAISUUDET

Ryhmäpalavereissa keskitytään tavoitteiden kehittymisen tarkasteluun ja analysointiin, johtopäätösten tekemiseen sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun, ajoittamiseen ja vastuuttamiseen. Pohditaan perusteellisesti, missä ja miksi on onnistuttu tai epäonnistuttu. Keskeistä on syiden ja seurausten monipuolinen, syvälinen pohdinta ja selvittäminen - ei syyllisten etsiminen tai osoittaminen. Huomio suunnataan myös tulevaan toimintaan. Arvioidaan, miten seurantatiedot suhtautuvat prosessin tavoitteisiin sekä mitä toimenpiteitä niiden saavuttaminen edellyttää lähikuukausien aikana.

## LOPPUARVIOINTI

Koko läpiviedyn parantamisprojektin yleisarviointi voidaan tehdä asettamalla kysymyksiä siitä, mikä meni hyvin, mikä meni huonosti, miten voidaan parantaa ja mitä opimme. Arvioidaan mm.

- osanottajien kokemukset
- miten sovellettu toimintamalli soveltuu työyksikön käyttöön
- saavutettiinko asetetut tavoitteet
- kustannukset ja hyödyt.



Arvioinnin tulos kirjataan tulevien muutoksien suunnittelua varten (työpohja 14)

Onnistunutta projektia tai tulostavoitteiden saavuttamista kannattaa juhlia esimerkiksi kakkukahveilla. Ryhmänne voi myös ehdottaa juttua siitä tiepiirinne lehteen.

## VAKIINNUTTAMINEN

Toimivat ratkaisut vakiinnutetaan uudeksi toimintatavaksi ja laaditaan tarvittavat asiakirjat. Tällaisia voivat olla uudet käyttö- ja työturvallisuusohjeet, työ- ja työnopastusohjeet jne. On sovittava myös näiden uusien sääntöjen ja ohjeiden valvonnasta. Jos työryhmiä on ollut useampia, dokumentit kannattaa valita, tarkastaa ja viimeistellä yhdessä.

Kehittämiskohtien toteuttanut työryhmä voidaan nyt purkaa. Seuraava kehittämiskohta valitaan opetellun ja sovitun käytännön mukaisesti, minkä jälkeen toistetaan muut vaiheet.

## C TYÖPOHJAT

### **Työkortin numero ja nimi**

14. Projektin loppuarviointi  
(projarvi)

### **Selitykset ja lisätiedon lähteet**

Työpohjalle voidaan tehdä projektin loppuarviointi. Sen tekee koko ryhmä yhdessä.



PROJEKTIN LOPPUARVIOINTI		TYÖPOHJA 14
Projekti/hanke	Päiväys	
PROJEKTIN PLUSSAT JA MIINUKSET		
+++	---	
MITÄ SEURAAVASSA PROJEKTISSA KANNATTAA TEHDÄ TOISIN		

# Lähteet

Hannukainen, T.: Laatuyritykset. Laatujohtaminen maailman valio-yrityksissä. Tekninen tiedotus 8/92. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki 1993. Tilaukset puh. (90) 19 231.

Helin, K. Kehitämme innovoimaa. Innovoima Oy, Imatra 1987. Tilaukset: puh. (90) 700 24 21.

Helin, K.: Tuplavoimin muutoksiin. Osallistaminen johtamisessa. Innotiimi Oy, 1993. Tilaukset: puh. (90)-85 23 325.

Kalimo, R., Lindström, K.: Työ ja henkinen hyvinvointi. Katsauksia 96. Työterveyslaitos, Helsinki 1988. Tilaukset puh.. (90) - 47 47 543.

Katzenbach, J.R. & D.K. Smith. Tiimit ja tuloksekas yritys. Ekonomia- Sarja. Weilin+Göös, Jyväskylä 1993.

Laamanen K.: Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki 1993. Puh. (90) 19 231.

Leivo, A.: Hyvä Työpäivä. Tutkimus työolojen kehittämiseen liittyvän tavoitteiden asettamisen ja palautteen antamisen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Tielaitoksen tutkimuksia, Helsinki 1995.

Leskelä, P, Mantere, V. ja Helin K.: Tuplatiimi. Ohjaajan opas. Innotiimi Oy, Imatra 1994. Tilaukset: puh. (90) 700 24 21.

Laatuhaaste. Laatuajattelua julkishallintoon. Valtiovarainministeriö ja Suomen Kuntaliitto. Painatuskeskus Oy, Helsinki 1993. Postimyynti, puh. (90) 56 60 266.

Muistinvirkistäjä. The Memory Jogger. Taskukirja jatkuvan kehityksen apuvälineistä. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki 1993. Tilaukset: puh. (90) 19 234 381.

OSU - osallistuvaan suunnitteluun. Katsauksia 116. Työterveyslaitos, Helsinki 1991.

Riikonen, E., Kämäräinen, M., Hasu, R., Sillanpää, J., Pääkkönen, R., Tornberg, B., Rantanen, S., Syväoja, H. & Piispanen, P. Työsuojelun perusteet valtionhallinnossa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Yleisosa 1: Oppikirja, joka käsittelee valtionhallinnon työoloja, työsuojelun lainsäädäntöä ja yhteistoimintaa, 1991.

Yleisosa 2: Kouluttajan opas + 78 kalvopohjaa. 1991.

Erityisosa 1: Työsuojelu esimiesten työssä. 1991.

Erityisosa 2: Henkinen hyvinvointi työssä. 1991.

Erityisosat 3 - 6: Ergonomia, melu ja värinä, valaistus ja sähkömagneettinen säteily, kemialliset altisteet, lämpöolot ja ilmastointi sekä työturvallisuus. 1992.

Saarelma-Thiel, T.: Kriisistä ylös - Työpaikan valmius ja selviytyminen. Työterveyslaitos, Helsinki 1994. Tilaukset: puh. (90) - 47 47 543.

Saaren-Seppälä, K.: Seinätaulutekniikka. Systemin suunnittelun opas. Toinen painos. Tietojenkäsittelyliiton julkaisu 68. Helsinki 1984.

Tehoa työturvallisuuteen. Työterveyslaitos, Helsinki 1988. Tilaukset: puh. (90) - 47 47 543.

Tiepiirin tulosityksikön liiketoiminnan ja talousohjauksen kehittäminen. Tielaitos, Hallinnon palvelukeskus, Helsinki 1994.

Työn sisällön kehittäminen. Teollisuuden Kustannus Oy, Helsinki 1990.

Ykköslaatu yhdessä. Laatutietoa työpaikalle. Tuottavuuskeskus ry, Helsinki, 1993. Tilaukset TT-Kustannustieto OY: puh. (90) 68 68 22 82.