

# Kehittämiprojekti

Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi



# Sisällysluettelo

Kehittämisprojekti on johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi . . . . .	<b>3</b>
Miksi suomalaista työelämää on kehitettävä? . . . . .	<b>4</b>
Prosessikonsultointi kehittämismenetelmänä . . . . .	<b>6</b>
Kehittämisprojektin käytännön toteutus: "Kivireen vetämisestä hyvin toimivaan työyksikköön" . . . . .	<b>7</b>
Kehittämisprojektin perustaminen: muutostarve on kehittämisen lähtökohta . . . . .	<b>9</b>
Nykytilan analyysi: kehittämistarve esille . . . . .	<b>12</b>
Työpaikan toimintatapojen uudistaminen . . . . .	<b>15</b>
Uusien toimintatapojen käyttöönotto ja vakiinnuttaminen . . . . .	<b>19</b>
Kehittämisprojektin päättäminen ja tuloksien levittäminen . . . . .	<b>21</b>

# Kehittämiprojekti on johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi

Tämä opas on Työelämä 2020 -hankkeen tukiaineistoa. Oppaan tarkoituksena on tukea työmarkkinajärjestöjen työehtosopimuksissa sovittujen toimialakohtaisten kehittämiprojektien perustamista. Projektit ovat työpaikoilla, johdon ja henkilöstön yhteistyössä toteutettavaa konkreettista kehittämistoimintaa. Tyypillisiä tavoitteita ovat tuottavuuden, työturvallisuuden, työelämän laadun ja osaamisen kehittäminen.

Työnantaja- ja palkansaajaliittojen rooli on rohkaista toimialojensa työpaikkoja kehittämistoimintaan ja edesauttamaan kehittämiprojektien aloittamista. Liitoilla on mahdollisuuksia myös tukea projektien tarvitseman rahoituksen hakemisessa sekä projektien edistymistä tukevien yhteisten projektitilaisuuksien järjestämisessä. Myös saavutettujen tulosten levittämisessä liitoilla ovat tehokkaat verkostot käytettävissä.

Oppaassa kuvataan kehittämiprojektin toteuttamista käytännössä. Oppaaseen valittiin kuvattavaksi prosessikonsultointiin perustuva

kehittämiprojekti vaihe vaiheelta. Oleellista kehittämistoiminnassa on johdon ja henkilöstön yhteistoiminta, jossa toiminnan parhaat asiantuntijat ovat kunkin työn tekijät. Tuloksellinen kehittämiprojekti luo työpaikalle perustan jatkuvan kehittämisen työskentelyille.



# Miksi suomalaista työelämää on kehitettävä?

*Jos mikään ei muutu – ei tapahdu myöskään kehittymistä*

Työpaikkojen toimintaympäristö on suuressa muutoksessa. Digitalisoituminen muuttaa tutkijoiden mukaan työelämää samaan tapaan, kuin sähkön käyttöönotto. Työpaikkojen pysyminen Suomessa vaatii suuria ponnistuksia. Monia kilpailijoita korkeammat kustannukset on pystyttävä kompensoimaan tuottavuutta lisäämällä.

Vanhat mallit eivät toimi. Tuottavuutta ei paranneta juoksunopeutta lisäämällä. Tilalle tarvitaan luovaa toimintaa, josta syntyy innovaatioita. Innovaatioiden helmet perustuvat ideoihin. Työpaikalla tarvitaan moninkertaisesti lisää ideoita. Niiden tuottamiseksi on yhdistettävä johdon, asiantuntijoiden sekä suorittavassa työssä harjaantuneiden työntekijöiden osaaminen.

## Työelämä 2020 -hanke

Työelämä 2020 -hanke on suomalaisen työelämän yhteinen kehittämisfoorumi, jonka saateenvarjon alle on koottu kaikki keskeiset työelämän asiantuntijaorganisaatiot. Hankkeen taustalla on valtioneuvoston hyväksymä työelämän strategia vuoteen 2020. Strategian laatimiseen ovat osallistuneet keskeiset ministeriöt, työmarkkinakeskusjärjestöt ja työelämän kehittämisorganisaatiot.

Strategiassa kuvataan tulevaisuuden työelämää seuraavasti: Kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja. ”Ne menestyvät taloudellisesti ja palvelevat asiak-

kaitaan hyvin. Ne ovat ketteriä ja vastaanottavaisia henkilöstön tarpeille. Julkisella sektorilla menestyksestä kertoo vaikuttavuus niin yhteiskunnassa kuin kansalaisten kokemana. Menestyvillä työpaikoilla luodaan uusia tuotteita, palveluja ja tapoja toimia.”

Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena on kehittää suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020. Hankkeen painopisteet ovat: Innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työterveys ja työhyvinvointi sekä osaava työvoima. Hankkeen painopisteet on valittu ohjaamaan työpaikkojen kehittämistyötä. Hankkeen tehtävänä on koota teema-alueiden kehittämistyötä tukevaa konkreettista tukiaineistoa, menetelmiä ja työkaluja työpaikkojen käyttöön.



Kuva 1: Työelämä 2020 -hankkeen painopistealueet.

Teemat ovat johtamisen kohdealueita. Johtaminen ja esimiestyö ovat avainasemassa, kun painopistealueiden sisältöjä työpaikalla kehi-

tetään.

Kehittäminen edellyttää myös luottamusta ja yhteistyötä työpaikalla. Niitä tarvitaan kehittämistoiminnan kaikilla tasoilla:

- työpaikalla esimiehen ja ryhmän kesken

- yrityksen johdon ja henkilöstön välillä
- työnantajien ja palkansaajajärjestöjen välillä
- ministeriöiden, työmarkkinajärjestöjen ja työelämän kehittämisorganisaatioiden kesken.

# Prosessikonsultointi kehittämismenetelmänä

Prosessikonsultointi on yleinen kehittämisen menetelmä. Se on toimiva menetelmä, kun työpaikalla koetaan useita muutostarpeita, eikä välitöntä korjaavaa toimenpidettä ole tiedossa. Prosessikonsultointi on systemaattisesti vaihe vaiheelta etenevä kehittämisprosessi, jossa muutostarpeet selvitetään, organisoidaan kehittämistoimintaa ja otetaan käyttöön työpaikalla kehittämisen tuloksina uusia toimintatapoja.

## Prosessikonsultoinnin periaatteita:

- Johto ja muu henkilöstö ovat aktiivisesti mukana ongelmanmäärittelyä tehtäessä, jotta saadaan esille myös pinnan alla olevat työpaikan muutostarpeet.
- Oleellista on henkilöstön luottamus siten, että ihmiset uskaltavat tuoda esille mitä työpaikalla todella tapahtuu eikä siloteltua pintakuvaa.
- Johdon ja henkilöstö kehittävät yhdessä uusia toimintatapoja ja työmenetel-

miä.

- Kehittäminen on sekä ongelmien ratkaisemista että uusien parempien toimintatapojen ja työmenetelmien ideoimista.
- Uusien yhdessä kehitettyjen toimintatapojen käyttöönotto luo jatkuvan kehittämisen kulttuuria.

Kehittämisprojekti luo kehittämiselle agendan ja puitteet. Prosessikonsultointi tuottaa selvityksen muutostarpeista sekä johdon ja henkilöstön ratkaisut niihin.



# Kehittämiprojektin käytännön toteutus: "Kivireen vetämisestä hyvin toimivaan työyksikköön"

Työpaikkatutkimus toi ongelmat esille

Teknisen yksikön työpaikalla todettiin, että työilmapiiri ei ole kunnossa. Ihmiset eivät voineet hyvin ja työpaikan ongelmat näkyivät lisääntyneinä poissaoloina. Myös esimiehet väsyivät, kun joutuivat omien sanojensa mukaan "vetämään kivirekeä".

Yksikön johto päätti teettää henkilöstötutkimuksen, jolla kartoitettiin työilmapiiriä haittaavat asiat. Tutkimuksen toteutti ulkopuolinen henkilöstötutkimusyritys kyselytutkimuksena. Tutkimustuloksissa heikoimmat tekijät kohdentuivat esimiestyön tasapuolisuuden kokemuksiin sekä puutteisiin henkilöstön kuuntelemisen, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksissa.

**Kehittämiprojektilla uudistettiin toimintatapoja**

Yksikön johto päätti, että työpaikkatutkimuksessa todetut puutteet selvitetään ja korjataan. Tehtiin päätös kehittämiprojektista. Projektissa analysoitiin työpaikan nykytila ja selvitettiin asiat, jotka olivat huonon työilmapiirin taustalla. Esimiesten ja henkilöstön yhteisissä kehittämissyhmässä käsiteltiin asia kerrallaan ja muutettiin toimintatapoja siten, etteivät samat ongelmat enää toistu. Projektin jälkeen teetettiin uusi henkilöstötutkimus. Tutkimukset olivat keskenään vertailukelpoi-

set, koska ne teetettiin kahden vuoden välein samalla henkilöstötutkimukseen erikoistuneella yrityksellä.

**Henkilöstön työhyvinvointi parani puolella**

Työn tekijät ovat sen parhaat asiantuntijat. Kehittämiprojekti toimi foorumina, jossa esimiehet ja henkilöstö itse uudistivat toimintatapojaan siten, että henkilöstö pääsi osallistumaan ja sai vaikuttaa oman työnsä ja työryhmänsä työn kehittämiseen. Työtyytyväisyys lisääntyi keskimäärin 50 prosenttia.

Palaveritoiminta uudistettiin jatkuvan kehittämisen periaatteilla. Niissä ratkaistiin esimiesten ja ryhmän kesken kahden viikon välein asioita, jotka olivat hankaloittaneet työn sujumista. Sen jälkeen uudistettiin työmenetelmiä siten, etteivät samat ongelmat toistu. Tyypillisiä asioita olivat työkalujen tai materiaalien puutteet, resurssipula ja osaamisen ongelmat. Palaverissa ratkaistiin työtä haittaavat asiat säännöllisesti kahden viikon välein, jolloin ongelmat eivät kasaantuneet ja toiminnan tuloksellisuus parani.

**Kehittämiprojektin käytännön tuloksia:**

- Sairauspoissaolot vähenivät kahden vuoden aikana 6,2 %:ista 4,0 %:iin.
- Vastaajista 66 % arvioi työilmapiirin parantuneen.

- Vastaajista 62 % arvioi esimiestyön parantuneen.
- Yli puolet vastaajista oli tyytyväinen kehittämistyöhön ja sen seurauksena tehtiin muutoksiin.



# Kehittämiprojektin perustaminen: muutostarve on kehittämisen lähtökohta



Teknisen yksikön johto ja henkilöstön edustajat totesivat yhdessä muutostarpeen

Tekninen yksikkö oli arvostettu palveluolominnassa. Ammattitaitoinen henkilöstö oli kokenutta ja pitkään toimineet tehtävissään. Aikojen kuluessa oli työpaikalle syntynyt eripuraa, jonka tuloksena henkilöstön keskuudessa oli syntynyt eriseuraisia ryhmiä. Kaikki ryhmät eivät keskustelleet toistensa kanssa.

Teknisen yksikön päällikkö alkoi saamaan yhä useammin palautetta siitä, että asentajat eivät ottaneet asiakkaiden näkemyksiä huomioon ja palvelujen toimitusajat venyivät pitkiksi. Yksikön osaaminen ei ollut myöskään parhaalla tavalla käytössä.

Yksikön päällikkö kutsui henkilöstön edustajat keskustelemaan tilanteesta. Avoimien keskustelujen tuloksena sovittiin työpaikkatutkimuksen tilaaminen. Tutkimuksen tuloksina todettiin muutostarve, koska tekninen yksikkö oli vuosia toiminut samoilla toimintatavoilla, eikä ollut muuttanut toimintaansa asiakaskunnan vaatimusten muuttumisen myötä. Ennakoiva suunnittelu, korjaustöiden systematisointi sekä osaamisen jakaminen oli jätetty hoitamatta ja osaaminen perustui hen-

kilökohtaisiin kokemuksiin ja muistitietoihin. Lisäksi henkilöstön työilmapiiri todettiin tutkimuksessa huonoksi.

Teknisessä yksikössä perustettiin työpaikkatutkimuksessa esille nousseiden asioiden korjaamiseksi kehittämiprojekti.

## Miten voi omalla työpaikalla toimintatapoja kehittää ja uudistaa

Työpaikalla käytävät johdon ja henkilöstön väliset keskustelut ovat yhteisen muutostietoisuuden avainasia. Työpaikkojen toimintaympäristö ja asiakasvaatimukset muuttuvat ja aiheuttavat muutostarvetta. Muutosten takana ovat usein palvelutöiden muuttuminen verkostotoiminnaksi tai kumppanuussopimukset sekä julkisten työpaikkojen palvelujen ostosopimukset muuttavat palveluyritysten toimintakulttuuria. Neuvotteluissa päädytään usein toteamaan, että toimintaan tarvitaan lisää asiakaslähtöistä joustavuutta, parempaa työnjärjestelyä ja resurssien yhteistyötä sekä uusia palvelukonsepteja asiakkaille.

Kehittämiprojekti luo puitteet toimintatapojen uudistamiselle. Keskeisinä tekijöinä ovat sekä työpaikan esimiehet että työntekijät.

Projektin osia ovat

- työpaikan nykytilan selvittäminen
- kehittämistavoitteiden määrittäminen
- henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet toimintatapojen ke-

hittämiseen

- uudistettujen toimintatapojen käyttöönotto ja vakiinnuttaminen.

## Henkilöstö oman työnsä paras asiantuntija ja uudistaja

Työpaikalla tarvitaan johdon ja henkilöstön yhteinen ymmärrys toiminnan uudistamiseksi. Johto ei yksin pysty työpaikkoja uudistamaan, vaan siihen tarvitaan henkilöstö mukaan. Tämä voi olla uutta toimintaa osassa työpaikoista.

Johdon ja henkilöstön yhteistyö edesauttaa

muutoksien aikaansaamisessa ja niiden käyttöönotossa. Ilman henkilöstön osallistumista kehittämisestä saattaa tulla uusi kivireki ja kehittämisen suuntakin perustuu vain johdon näkemyksiin.

Tieto on yhteistyön lähtökohta. Aito keskustelu muutostarpeista syntyy, kun molemmilla osapuolilla on samat tiedot työpaikan taloudellisesta tilanteesta sekä siitä johtuvat muutostarpeet omille työpaikoille. Kommunikoinnin tarkoituksena on saada aikaan työpaikalle yhteinen ymmärrys siitä, mikä on oman työpaikan tilanne ja miksi toimintatapoja on uudistettava. Kehittämiprojektin perusteista tulee olla johdon ja henkilöstön näkemys.

<b>Tieto</b>	Tieto työpaikan nykytilasta ja muutostarpeista, joita toimintaympäristö aiheuttaa talouteen ja toimintaan.
<b>Kommunikointi</b>	Keskustelut johdon ja henkilöstön kesken linjoista, mitä muutostarpeet ovat ja miten niitä aiotaan toteuttaa.
<b>Yhteinen ymmärrys</b>	Avoin keskustelu luo luottamusta esimiehen ja ryhmän välille sekä lisää henkilöstön ymmärrystä toimintatapojen muutostarpeita kohtaan.
<b>Toimintatapojen muuttaminen</b>	Suurin osa ihmisistä muuttaa toimintatapojaan, kun he ymmärtävät niiden perusteet.
<b>Mittarit</b>	Toimintatapojen uudistamisen tuloksellisuus todetaan ja arvioidaan esimiestyön tukena olevilla mittareilla.
<b>Faktapalaute</b>	”Mututuntuma” ei enää riitä. Ihmiset haluavat faktaa, miten heidän tekemänsä muutokset näkyvät mittareissa.

# Nykytilan analyysi: kehittämistarve esille



## Kehittämiprojektissa jokainen tuli kuulluksi

Työpaikalla haastateltiin kaikki työntekijät sekä esimiehet. Erityisenä kehittämisen periaatteena pidettiin jokaisen mielipiteen kuulemista. Ulkopuolinen konsultti haastatteli työpaikan kaikki 40 ihmistä. Haastattelut olivat luottamukselliset. Aikaa käytettiin 1,5 tuntia haastattelua kohden. Tuloksena saatiin muistiin haastateltavien mielipiteet asioista, jotka toimivat hyvin kuten myös asioista jotka eivät olleet kunnossa.

Nykytilan selvittämiseksi voidaan järjestää myös "Avoimen palautteen työpaja". Työpajassa otetaan yhteiseen käsittelyyn työpaikan asiat, jotka toimivat hyvin, asiat joissa on koettu ongelmia sekä myös toimintatapojen muutosehdotuksia. Työpaja toimii vain avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä. Työpajassa arvioidaan hyvin avoimesti oman työpaikan esimiestoimintaa, työnjärjestelyjä, toimintaprosesseja, työnjakamista sekä koulutustarpeita. Osallistujien näkemykset kirjattiin ylös. Tuloksina saatiin lista asioista, joiden toimivuuteen oltiin tyytyväisiä. Toinen listaus syntyi kehitettävistä asioista, joiden toimivuuteen osanottajat eivät olleet tyytyväisiä ja johon haluttiin tehdä muutoksia.

Molemmissa toimintatavoissa on yleisesti

kuultu toteamus: "Olipa virkistävää, kun joku oli kerrankin kiinnostunut mielipiteestäni."

## Oman työpaikan henkilöstön näkemykset kehittämisen tueksi

Työntekijöiden omat kokemukset ovat kehittämiprojektin tärkein lähdeaineisto. Niiden esille saamiseksi haastattelut ovat tehokas keino. Nykytilan selvittämiseksi voidaan haastattelun lisäksi tai sen tilallakin käyttää myös työpaikkatutkimuksia, kyselyjä ja mahdollisia aikaisempia kehittämistoimia.

Aina ei kehittämiprojektissa tarvita ulkopuolista konsulttia. Työpaikalla on usein omia kehittämisen asiantuntijoita, jotka pystyvät toimimaan kehittämiprojektin ohjaajina. Ongelmaksi voi muodostua luottamuksellisuus, jos ohjaaja on ennestään tuttu ja omaa yhteisiä työprosesseja työpaikan toiminnassa. Kehittämistä ei kuitenkaan pidä ulkoistaa nimetylle kehittämisen asiantuntijalle, ikään kuin se ei kuuluisi enää muille. Kehittäminen on koko työyksikön yhteinen asia ja onnistuminen riippuu henkilöstön aktiivisuudesta ja osallistumisesta.

Haastattelujen tai yhteisten työpajojen tarkoituksena on

- saada esille asiat, joissa työpaikan toiminnassa on onnistuttu hyvin
- saada esille asioita, jotka koetaan ongelmina tai jotka haittaavat työn sujumista
- saada esille ideoita, miten korjaisit tilannetta

- lisätä aidolla kuuntelemisella henkilöstön luottamusta kehittämistöimiin
- vähentää muutosvastarintaa
- syventää ja tarkentaa haastateltavan kanssa kehittämisen tarkoitusta ja tavoitteita.

Kehittämistöiminnan kohteet ovat riippuvaisia toinen toisistaan, esimerkiksi esimiestyö ja osaaminen vaikuttavat moneen muuhun asiaan. Parhaat tulokset saadaan, kun huomioidaan toiminnan kokonaisuus, eli ratkaistaan ja uudistetaan samanaikaisesti useita toisiaan tukevia asioita.

## Haastattelujen tai yhteisten keskustelujen yhteenveto

Haastateltavilla on oikeus saada tietoonsa haastattelujen yhteenveto, jota voidaan vielä täydentää ja selkeyttää yhteenvedon käsittelemiseksi järjestetyssä keskustelutilaisuudessa. Projektin kehittämistarve muodostuu asioista, jotka haastattelujen ja muiden kartoitusten perusteilla vaativat muuttamista. Ohjausryhmä tarkentaa niiden pohjalta projektille tavoitteet. Nykyään tavoitteiden määrittämisessä otetaan huomioon myös kunnan selvitykset, mm. kuntalaisten ja sidosryhmien palvelutarpeista.



## **Esimerkki haastattelun asiallistasta**

### **Oman työpaikan toimintaympäristö**

- työpaikan taloudellinen ja toiminnallinen tilanne
- palvelujen tuottaminen ja laatu tällä hetkellä

### **Resurssien tehokas käyttäminen**

- koneet, laitteet ja tiedonhallinta
- toiminnan organisointi, työnjako, työmotivaatio ja ammattitaito

### **Palveluprosessit**

- asiakkaan tarpeet, toimitusvarmuus, laatu, kustannustehokkuus, asiantuntijaverkosto
- toiminnanohjaus: työmäärän vaihtelu, materiaalit, laitteet ja henkilöresurssien joustavuus

### **Tuloksellisuuden kehittäminen**

- koneiden ja laitteiden käyttöasteen lisääminen
- työnjakoon panostaminen, ihmisten resurssit ja osaaminen käyttöön

### **Yksikön johtaminen**

- esimiesten vastuut, tehtävät, valtuudet ja delegointi
- tavoitteet kaikille organisaatiotasojille – osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

### **Esimiestyö ja ihmisten johtaminen**

- kokouksien ja palaverien mielekkyys, töiden priorisointi, mittarit ja palautteen saaminen
- yhteiset ongelmanratkaisutilanteet ja uusien toimintatapojen aikaansaaminen

### **Työilmapiiri**

- esimiesten yhtenäiset johtamiskäytännöt, vuorovaikutteisuus ja motivoituminen
- henkilöstön työturvallisuus, työkykyisyys ja työhyvinvointi

### **Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen**

- osaamistarpeiden määrittäminen, osaamiskartoitus
- henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ja työpaikkaoppiminen ja muu koulutus

# Työpaikan toimintatapojen uudistaminen



Esimiehet ja asentajat uudistivat työtapaansa projektin kehittämissuunnitelmassa

Esimiesten, teknisten asiantuntijoiden ja asentajien edustajista valittiin kolme kehittämissuunnitelmaa, joiden tehtävänä oli kehittää teknisen yksikön työprosesseja. Prosessien kehittämistarpeeksi oli todettu työsuunnittelun ja -järjestelyjen puutteet, aikataulujen hallitseminen ja toiminnan joustavuuden puute.

Näistä yhdelle ryhmälle annettiin erityiseksi tavoitteeksi määrittää teknisen yksikön osaamistarpeet. Kun osaamistarpeet oli selvitetty, ryhmä pohti menetelmää, jonka avulla kartoitettiin henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittämissuunnitelma niiltä osin, missä osaamisen määrä ja osaamistarpeet eivät kohdanneet.

Esimiestyön kehittämissuunnitelma oli neljäs ryhmä, jonka edustajat koostuivat päällikkö- ja työnjohtotason edustajista. Ryhmän erityisenä tavoitteena oli työilmapiirin parantaminen lisäämällä asentajien osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. Ryhmän kehittämistarpeeksi todettiin myös vastuun delegoimista asentajatasolle.

Ryhmät kokoontuivat keskimäärin neljä kertaa ideoimaan uusia toimintatapoja ja työme-

netelmiä. Tuloksina saatiin 25 uutta ehdotusta toiminnan muuttamiseksi. Päätökset tehtiin normaalin linjaorganisaation mukaisesti.

**Miten omalla työpaikalla: töiden tekijä on sen paras osaaja**

Työpaikalla henkilöstö on oman työnsä paras asiantuntija. Kehittämissuunnitelma muodostaa toimivan suunnitelman, joka systemaattisesti vaihe vaiheelta kokoaa ihmisten näkemykset ja kokemukset ongelmien ratkaisemiseksi ja tuottaa uusia ja aikaisempaa fiksumpia ratkaisuja työmenetelmien kehittämiseksi.

Käytännön toiminnan muuttaminen on aina vaikeata. Paras tulos saavutetaan silloin, kun oma työporukka on ollut muutoksia tekemässä ja osallistuu aktiivisesti niiden kokeilemiseen ja käyttöönottoon. Käytännön tuloksien lisäksi kehittämissuunnitelman läpiviennin juurruttaa työpaikalle yhteisen kehittämisen työtapaa ja kulttuuria. Projekti edesauttaa työpaikan kehittämistoimintaa myös pidemmällä ajanjaksolla, koska sen aikana valikoituu innostuneita sisäisiä kehittäjiä, jotka jatkavat kehittämistoimintaa työpaikalla projektin päättymisen jälkeenkin.

**Ohjausryhmä johtaa ja ohjaa, kehittämissuunnitelmat kehittävät**

Johdon ja henkilöstön edustajat sekä tarvittavat asiantuntijat johtavat kehittämissuunnitelmaa, päättää sen tavoitteista ja aikatauluista, hyväksyy kehittämismenetelmät

ja projektissa tuotetut uudet toimintatavat ja -mallit. Ohjausryhmän toimivuuden ja projektin toimivuuden kannalta on tärkeää, että ohjausryhmällä on päätösvalta projektissa ehdotettuihin muutoksiin.

## Kehittämisryhmät

Kehittämisryhmät vastaavat yksittäisen tehtäväkokonaisuuden tai työpaketin kehittämisestä. Ne ratkaisevat nykytilan analyysissä esille tulleita kehittämistarpeita ja ideoivat uusia korjaavia työtapoja ja -menetelmiä. Kehittämisryhmän jäsenet myös tukevat sovitujen uusien työtapojen käyttöönottamista ja vakiinnuttamista arkityöhön.

Tyypillisesti työpaikoilla on perustettu kehittämisryhmiä, jotka lisäävät

- asiakaslähtöisyyttä koko organisaatioon
- henkilöstön ja esimiesten kehittämisyh-teistyötä
- toiminnanohjauksen selkeyttä ja tehokkuutta
- materiaalien ja tietojen hallintaa
- työ- ja palveluprosessien sujuvuutta
- työpaikkaoppimista ja henkilöstön myönteistä asennetta jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

## Projektipäällikkö vastaa

- projektin kokonaisuudesta ja sen käytännön etenemisestä ja ohjaamisesta
- kehittämisorganisaation perustamisesta, sen kattavuudesta ja tarvittavasta asiantuntemuksesta
- johtamisesta, tavoitteiden ajan tasalla

pitämisestä, aikatauluista ja budjetista

- "missä mennään" -vaiheiden tiedottamisesta sekä keskusteluista johdon ja muun henkilöstön kanssa
- henkilöstön valmentamisesta ja muutoksen edellyttämien valmiuksien hankkimisesta.

## Ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämisprojektin laajuudesta ja työpaikan omista kehittäjäosaamisesta riippuu, pitääkö projektin ohjaajana ja käytännön kehittämistyön ohjaajana käyttää ulkopuolista kehittämisen asiantuntijaa, kehittämiskonsulttia. Usein työpaikoilla on kehittämispäälliköitä tai vastaavia asiantuntijoita, joilla on osaamista ja mahdollisuuksia toimia sisäisenä konsulttina kehittämisprojektin ohjaajana.

Johdon ja henkilöstön yhteistyö edellyttää molempien osapuolten luottamusta projektin ohjaajaa kohtaan. Käytännön kokemusten mukaan ulkopuolisen ohjaajan kanssa keskustelu on avoimempaa kuin tutun, oman työpaikan asiantuntijan kanssa.

Kehittämiskonsultin tehtävänä on

- selvittää työpaikan nykytila ja saada esille kehittämistarpeet
- asiantuntijatuki kehittämistarpeiden määrittämisessä
- projektipäällikön tukeminen
- kehittämisryhmien ja esimiesten toiminnan ohjaaminen
- kehittämismenetelmien opastaminen ja valmentaminen
- tukea uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja vakiinnuttamista.

## Johdon rooli

Kehittämiprojekti ja käytännön kehittämistyö edellyttävät työpaikan johdon vahvaa ja näkyvää tukea. Johdon tuki tarkoittaa käytännössä sitä, että johto ja projektipäällikkö käyvät jatkuvaa keskustelua kehittämistoiminnan edistymisestä. Johdon tehtävänä on näkyvästi tukea projektia ja vahvistaa viestinnässä projektin tavoitteita ja merkitystä kunnan tuloksellisuudelle sekä henkilöstön työhyvinvoinnille.

## Kehittäminen vaatii resursseja

Kehittämissyöryhmien toimintaa on arvosteltu siitä, että niiden toiminta on poissa arjen työpanoksesta. Yhtä hyvin voi kysyä, eikä toiminnan kehittäminen ole työtä, jota työpaikalla pitää muutenkin tehdä. Tyypillisiä kehittämiskohteita ovat mm. asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen, esimiestyön ja ryhmän yhteistyön kehittäminen sekä mm. toiminnanohjauksen, työnsuunnittelun ja resurssien käytön parantaminen.

## Kehittämistyöpajat

Kehittämissyöryhmien kokoontumisia kutsutaan usein kehittämistyöpajoiksi. Ne ovat erityisiä, arkityöstä irrallaan olevia tilaisuuksia, jossa haetaan ratkaisuja haastatteluissa esille nousseisiin epäkohtiin. Kehittämistyöpajoissa

on ohjaaja, joka johtaa ja tukee kehittämistyötä ja sen menetelmiä. Näitä menetelmiä ovat mm. ryhmässä ratkaisujen hakeminen kehitettäviin asioihin, uusien toimintatapojen ideointi, seinätaulukkeknikat, tuplatiimi jne.

Kehittämistyöpajat muodostavat prosessin, joka edellyttää säännöllisiä kahden tai kolmen viikon välein pidettäviä ja vähintään kolme tuntia kerrallaan kestäviä kehittämistyöpajoja. Kehittämissyöryhmät tuottavat asetettujen tavoitteiden mukaisia uudistuksia.

Yleisesti projektin aikana järjestetään muutamia laajempia kehittämisseminaareja. Niiden tarkoituksena on sekä tiedon lisääminen että yhteisten kehittämismahdollisuuksien lisääminen henkilöstön keskuudessa. Seminaareissa osallistujat saavat arvioida aikaansaatuja uudistuksia ja jalostaa niitä eteenpäin. Seminaarit luovat yhteistä kehittämismyönteistä kulttuuria työpaikalle ja lisäävät koko henkilöstön mahdollisuuksia tuoda näkemysensä esille toimintatapojen uudistamiseksi.

Teknisen yksikön projekti	maaliskuu	kesäkuu	lokakuu	joulukuu
Ohjausryhmä	●	●	●	●
Haastattelut	■ ■ ■	Muut selvitykset: henkilöstökyselyt, aikaisempi kehittämissyö		
Ajankäyttötutkimus		■	Priorisoiminen - kehittäminen	
Kehittämissyöryhmät	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Operatiivinen toiminta	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Yhteiset työpajat	● Tekniikan lähtötilanne, mitä pitää muuttaa?	● Esiemiesten tehtävät ja roolit Toimintamallin kehittäminen	● Vuorovaikutteisen kehittämistyön käytännöt	
Verkostotapaamiset				

Kuva 2: Esimerkki kehittämissyöryhmän aikatauluksesta.



## Käytännön esimerkki kehittämisryhmän muistiosta

Nro	Pvm.	Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Aika-taulu
5		Tietojärjestelmän hankkiminen, jonka avulla hallitaan varaosat	Hankittu: tarvitaan opastusta ja virittämistä, jotta ohjelma ei jumitu.	Yksikön päällikkö	
9		Vanhat asbestieristeet lämmönjakohuoneesta poistettava vrt. putkitunneli	Terveysriski. Asia viedään yksikön palaveriin. Teetetään asiantuntijayrityksellä. Käydään oma toiminta yhdessä läpi.	NN	
6		Iltavuoron tilanneselvitys aamuksi yksikön aamupalaveriin	Vähennetään päällekkäistä työtä. Sovittiin, että klo 7.45 aamupalaverissa käsitellään iltatyössä tehdyt toimenpiteet. Yli 15 min seisokit ja niiden syyt käsitellään aina aamupalaverissa.	NN	
8		Autohalliin perustetaan teknisen yksikön työkalujen ja materiaalien käsivarasto ja huoltotila.	Toimenpide vähentää turhia kulkemisia. - pneumatiikkaletkut - pientavarat (pultit yms.) - käsityökalut - työohjeet	NN	
7		Kehitetään varaston siirtovaunun linjaa ja lisätään linjan työturvallisuutta.  Jarrut eivät toimi, josta on aiheutunut vaaratilanteita, turhaa työtä ja hävikkiä.	Korjataan siirtovaunujen laskimet, jottei se työnnä väkisin luukkuja täyteen. Tarkennetaan vastaavan asentajan kanssa, onko työ jo listalla ja määritetään työn prioriteetti.	NN	

# Uusien toimintatapojen käyttöönotto ja vakiinnuttaminen



## Työpaikan vaikein asia oli ottaa uusia työtapoja käyttöön

Teknisen yksikön kehittämissuunnitelman aikana oli moneen kertaan korostettu sitä, miten ihmisten on vaikea muuttaa totuttuja käytäntöjä ja työtapoja. Silti kaikille tuli yllätyksenä, miten vaikeata oli omienkin suunnitelmien toteuttaminen arkityöhön. Muutoksia käyttöön otettaessa työt eivät sujuneet yhtä hyvin kuin vanhoilla menetelmillä, mistä syystä niitä pyrittiin unohtamaan ja tekemään töitä entisillä tavoilla. Eteenpäin kuitenkin päästiin, kun kokeiltiin ja korjattiin kunnes saatiin töitä eteenpäin.

Yksikön kaikki esimiehet ja tekniset asiantuntijat organisoitiin tukemaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Ensimmäisten myönteisten kokemusten myötä työryhmissä vastustus uutta toimintaa kohtaan väheni ja niiden kanssa päästiin eteenpäin. Ilman mittavaa esimiesten ja kehittäjien tukea uuden toimintamallin käyttöönotto olisi ollut kaaosta. Yksikössä todettiin, että muutosten käyttöönotto on aina vaikeaa siitäkin huolimatta, että uuden kehittämisessä oli kunkin työpisteiden omia edustajia mukana.

Voidaanko työpaikan tuotteita, palveluja ja toimintatapoja tutkia uusista näkökulmista?

Ihmiset ovat usein tapojensa vankeja. Siksi kehittämissuunnitelman vaikein vaihe on uusien toimintatapojen käyttöönotto. Uudistusten ideointi ja suunnittelu on käyttöönottoa helpompaa, koska käyttöönotto edellyttää totutuista rutiineista luopumista ja uuden opettelua. Muutosvastarinta on aina olemassa. Sen määrä vähenee, kun ihmisillä on kokemus siitä, että he ovat itse osallistuneet ja voineet vaikuttaa muutoksiin ja tapoihin, miten ne otetaan käyttöön.

Jos mikään ei muutu, ei mikään myöskään kehity

Uudistusten käyttöönotto tarvitsee kaiken saatavissa olevan tuen. Johdon näkyvä kannustus ja esimiesten tuki käytännön muutosten tekemisessä ovat ensiarvoisen tärkeitä. Muutosten käyttöönotto sujuu parhaiten, kun esimies ja muutosten kohteena oleva henkilöstö toteuttavat sen yhteistoiminnassa. Esimiesten lisäksi työpaikoilla voidaan käyttää apuna muita asiantuntijoita.

Uudet toimintatavat ja menetelmät vaativat usein myös valmennusta. Tehokkaimmillaan valmennus on työpaikalla, jossa pystytään kokeilemaan ja tarvittaessa tekemään kokeilun perusteella muutoksia toimintaan. Muutosten tekeminen on valmis vasta sitten, kun uudet toimintatavat ovat "sisään ajatut" ja työ-

paikan ihmiset ovat saaneet tarvittavan koulutuksen uusiin työtapoihin.

Käyttöönottoon kuuluu myös mahdollisten vaarojen havainnointi, riskien arviointi ja tarvittavien työohjeiden päivittäminen. Ajan tasalla olevat työohjeet tarvitaan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa silloin, kun työtehtäviä muutetaan ja organisoidaan uudelleen.

### **Tyypillisiä kehittämissuunnitelman tuloksena syntyneitä muutoksia ovat**

- asiakastarpeisiin perustuvan toiminnan kehittäminen
- työorganisaation ja työsisältöjen muutokset
- toimintaprosessit, toiminnan ohjaus, materiaalien hallinta ja resurssisuunnittelu
- esimiesten vastualueet ja niitä vastaavat tehtävät
- esimiestyötä tukevat toiminnan mittarit

- työaikojen, työtehtävien ja osaamisen joustavuus
- osaamiskartoitukset ja sitä vastaava henkilöstön kehittämissuunnitelma
- palkitseminen ja palkkaus.



# Kehittämiprojektin päättäminen ja tuloksien levittäminen



*Kehittäminen ei saa koskaan päättyä kehittämiprojektin päättämiseen.*

## Käsikirja projektin tuloksista

Teknisen yksikön kehittämiprojektin tulokset raportoitiin Uusi toimintamallimme -käsikirjan muotoon. Kirjassa korostettiin, että uusi malli oli luotu johdon ja henkilöstön yhteisissä kehittämissyryhmissä ja työpajoissa.

Käsikirjassa tuotiin seikkaperäisesti esille jokainen uudistus, mikä kehittämiprojektin aikana kehitettiin. Kehittämistoiminta tuotti paljon sekä pieniä muutoksia että myös isompia uudistuksia, joiden muutosvaikutukset säteilivät koko työyhteisöön.

Muutokset käsittivät paljon teknisiä uudistuksia ja työmenetelmien muutoksia. Vaikeinta käyttöönotossa oli muutokset, jotka kohdentuivat sovittuihin uusiin pelisääntöihin. Näiden työpaikan sääntöjen tarkoituksena oli lisätä ihmisten tasavertaisuutta yksikössä. Osa henkilöistä koki yhteiset pelisäännöt uhkaavina, kun ne muuttivat vuosien aikana syntyneitä epävirallista hierarkiaa ihmisten välillä.

Teknisen yksikön tuloksista järjestettiin koko kunnan työpaikoille avoin seminaari, jonka tavoitteena oli jakaa uuden toimintamallin esimerkkejä käyttöönotettavaksi muillakin työpaikoilla. Seminaarin sanoma oli yhdessä tekeminen ja tuloksellisuuden lisääminen sekä samanaikainen työelämän laadun parantaminen. Johto teki myös selväksi, että yhdessä määritettyjä pelisääntöjä noudatetaan. Esimiehet vastaavat niiden noudattamisesta ja niiden rikkominen aiheuttaa sanktiokäytännöt.

Uudistaminen on vaikeaa, mutta lopussa kiitos seisoo

Ihmiset lähtevät ideoimaan työympäristöään, kun heidän ehdotuksensa tulevat kuulluksi ja he saavat niistä mahdollisimman nopeasti palautteen. Paras palaute on oma idea, joka otetaan työryhmän kesken yhdessä kehitettäväksi ja lopputuloksena uusi toimintatapa tai tekninen ratkaisu otetaan työpaikalla käyttöön.

## Uusien ratkaisujen tuottaminen edellyttää

- johdon ja esimiesten tukea ja kannustamista
- oivalluksen esille tuomista, vaikkei itse tiedä ratkaisua
- systemaattista toimintatapaa, miten sitä kehitetään työporukan kanssa yhdessä
- oivallusten aihiot näkyville valkotaululle

le, jatkuva ideointimahdollisuus

- nopeita päätöksiä, kun todetaan että uudistus parantaa aikaisempaa tilannetta
- päätöksen jälkeen nopea toteuttaminen
- yhteinen arvostus, palaute ja seuranta toiminnan kehittymisestä.

Kehittäminen ei saa koskaan päättyä kehittämisprojektin päättämiseen.

### **Kehittämisprojektin tuloksena saadaan**

- ratkaisuja nykytilan analyysissä ongelmien koettuihin asioihin
- uusia ideoita toimintatavoiksi, työmenetelmiksi ja pelisääntöihin
- muutoksia ja parannuksia tuloksellisuuden parantamiseksi
- johdon ja henkilöstön yhteisen kehittämistoiminnan mallin
- myönteistä asennetta kehittämistyötä kohtaan
- innostuneita työpaikan sisäisiä kehittäjiä.

### **Projekti päättyy, kehittäminen ei**

Kehittämisprojektin tarkoitus on projektin aikana kehittää työpaikan toimintaa tavoitteiden suuntaiseksi. Tavoitteena on myös, että kehittämisryhmiin osallistuvista henkilöistä kasvaa työpaikalle ”sisäisiä kehittämiskonsultteja”, eli henkilöitä, jotka sisäistävät jatkuvan kehittämisen tarpeellisuuden ja ovat valmiita jatkamaan projektin jälkeistä kehittämistyötä. Loppuraportin tärkeä osa-alue on työpaikan jatkokehittämisen tarpeiden ja kohteiden arviointi.

Kehittämisprojekti päättyy loppuraporttiin, arviointiin ja päätöstilaisuuteen. Niissä käsitellään yhteisen kehittämisen tuloksena syntyneet uudet työtavat, työmenetelmät ja pelisäännöt. Loppuraportissa kirjataan asiat, jotka muuttuivat projektin aikana ja asiat jotka pysyivät ennallaan. Tämä siksi, että ihmiset saavat selkeän palautteen projektin tuloksellisuudesta.

### **Rakenteita muuttamalla estetään paluu vanhaan**

Uudistusten vakiinnuttaminen edellyttää usein työpaikan rakenteiden, organisaation tai johtamisjärjestelmän muutoksia. Muutoksilla pyritään saamaan henkilöresurssit aikaisempaa paremmin käyttöön. Niillä voidaan vahvistaa uusien toimintatapojen vakiintumista, kun ei ole enää paluuta vanhoihin työtapoihin.

Muutoksen kohteita ovat usein

- johtamistapojen muutokset
- osallistuva johtaminen, mittarit ja yhteinen jatkuva palautekäsittely
- organisaatiomuutokset, vastuiden muuttaminen
- työtilojen muuttamiset, layoutin muuttaminen
- tietojärjestelmien ja automatiikan käyttöönotto
- osaamistarpeiden ja vastaavan osaamisen kartoitukset ja henkilöstön kehittämissuunnitelmat
- mittareiden määrittäminen ja niihin perustuva palkitseminen.

Mitä enemmän henkilöstö tietää työpaikan tilanteesta ja ymmärtää jatkuvan kehittämisen

tarpeen, sitä paremmin se asennoituu muutokseen. Yhteinen muutostarpeiden ymmärrys lisää molemminpuolista luottamusta ja asennoitumista johdon ja henkilöstön kehittämissyhteistyöhön.

Työpaikka elää projektin mukana, ja projektissa uudistettuja asioita otetaan käyttöön pitkin projektin kulkua. Sillä tuodaan avoimesti esille asiat, joita voidaan sitten arvioida kehittämissyhteistyön tuloksina.