

Kehittämisprojekti

Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi



Sisällysluettelo

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

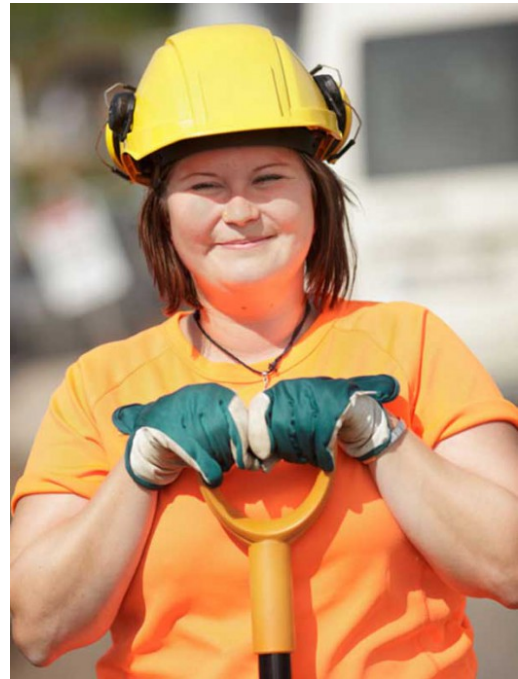
Kehittämishanke on johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi

Tämä opas on Työelämä 2020 -hankkeen tukiaineistoa. Oppaan tarkoituksena on tukea työmarkkinajärjestöjen työehtosopimuksissa sovittujen toimialakohtaisten kehittämishankkeiden 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 kehittämishankkeiden 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 kehittämishankkeen toteuttamista käytännössä. Oppaaseen valittiin kuvattavaksi prosessikonsultointiin perustuva kehittämishanke vaihe vaiheelta. Oleellista kehittämistoiminnassa on johdon ja henkilöstön yhteistoiminta, jossa toiminnan parhaat asiantuntijat ovat kunkin työn tekijät. Tulok-

sellinen kehittämishanke luo työpaikalle perustan jatkuvan kehittämisen työskentelyille.



Julkaisija: Työturvallisuuskeskus 2015

Teksti: Risto Tanskanen

Kuvat: Sami Kulju ja Scanstockphoto.com

Tulostettava versio: Kehittämishanke –
Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi
(PDF)¹

¹<http://www.ttk.fi/files/4074/Kehittamisprojekti-Johdon-ja-henkiloston-yhteistyon-foorumi.pdf>

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 saatevarjon 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 asiakkaitaan hyvin. Ne ovat ketteriä ja vastaanot-

taviaisia 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 kehitetään.

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 kehittämistoiminta 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 siihen, 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.

Kehittämiprojekti 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 kehittämissyryhmissä käsiteltiin asia kerrallaan ja muutettiin toimintatapoja siten, etteivät samat ongelmat enää toistu. Projektin jälkeen teetettiin uusi henkilöstötutkimus. Tutkimukset olivat keskenään vertailukelpoiset, koska ne teetettiin kahden vuoden välein

samalla henkilöstötutkimuksiin 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 pa-

rantuneen.

- Yli puolet vastaajista oli tyytyväinen

kehittämistyöhön ja sen seurauksena tehtiin muutoksiin.

Kehittämiprojektin perustaminen: muutostarve on kehittämisen lähtökohta



Teknisessä yksikössä perustettiin työpaikka-tutkimuksessa esille nousseiden asioiden korjaamiseksi kehittämiprojekti.

Teknisen yksikön johto ja henkilöstön edustajat totesivat yhdessä muutostarpeen

Tekninen yksikkö oli arvostettu palvelutoiminnassa. 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 henkilökohtaisiin kokemuksiin ja muistitietoihin. Lisäksi henkilöstön työilmapiiiri todettiin tutkimuksessa huonoksi.

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 vaikutusmahdollisuudet toimintatapojen kehittämiseen
- 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. Kehittämisprojektin perusteista tulee olla johdon ja henkilöstön näkemys.

Tieto	Tieto työpaikan nykytilasta ja muutostarpeista, joita toimintaympäristö aiheuttaa talouteen ja toimintaan.
Kommunikointi	Keskustelut johdon ja henkilöstön kesken linjoista, mitä muutostarpeet ovat ja miten niitä aiotaan toteuttaa.
Yhteinen ymmärrys	Avoin keskustelu luo luottamusta esimiehen ja ryhmän välille sekä lisää henkilöstön ymmärrystä toimintatapojen muutostarpeita kohtaan.
Toimintatapojen muuttaminen	Suurin osa ihmisistä muuttaa toimintatapojaan, kun he ymmärtävät niiden perusteet.
Mittarit	Toimintatapojen uudistamisen tuloksellisuus todetaan ja arvioidaan esimiestyön tukena olevilla mittareilla.
Faktapalaute	"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". Työpaikassa otetaan yhteiseen käsittelyyn työpaikan asiat, jotka toimivat hyvin, asiat joissa on koettu ongelmia sekä myös toimintatapojen muutosehdotuksia. Työpaja toimii vain avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä. Työpaikassa 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 nimenlyle 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 kehittämistoimiin
- vähentää muutosvastarainta
- syventää ja tarkentaa haastateltavan

kanssa kehittämisen tarkoitusta ja tavoitteita.

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.

Kehittämistoiminnan kohteet ovat riippuvaisia toinen toisistaan, esimerkiksi esimiestyö ja osaaminen vaikuttavat moneen muuhun asi-

aan. Parhaat tulokset saadaan, kun huomioidaan toiminnan kokonaisuus, eli ratkaistaan ja uudistetaan samanaikaisesti useita toisiaan tukevia asioita.



Esimerkki haastattelun asialistasta

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 organisaatiossille – 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, vuorovaikuttisuus 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 työtapojaan projektin kehittämisryhmissä

Esimiesten, teknisten asiantuntijoiden ja asentajien edustajista valittiin kolme kehittämisryhmää, 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 kehittämisryhmä 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 työmenetelmiä. 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. Kehittämisprojekti 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 kehittämisprojektin läpivienti 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, kehittämisryhmät kehittävät

Johdon ja henkilöstön edustajat sekä tarvittavat asiantuntijat johtavat kehittämisprojektia. Ohjausryhmä osallistuu projektin suunnitteluun, 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.

Kehittämisyhmät

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

Tyypillisesti työpaikoilla on perustettu kehittämisryhmiä, jotka lisäävät

- asiakaslähtöisyyttä koko organisaatioon
- henkilöstön ja esimiesten kehittämisyhdistyötä
- 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

Kehittämiprojektin 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 kehittämis työ 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 kun-

Käytännön esimerkki kehittämisryhmän muistiosta

Nro	Pvm.	Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Aika- taulu
5		Tietojärjestelmän hankkiminen, jonka avulla hallitaan varasto	Hankittu: tarvitaan opastusta ja virittämistä, jotta ohjelma ei jumitu.	Yksikön päällikkö	
9		Vanhhat 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 ilatytössä 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: - pneumatikkaletkut - pientavarat (pultit yms.) - käsityökalut - työohjeet	NN	
7		Kehitetään varaston siirtovaunulinjaa ja lisätään linjan työturvallisuutta. Jarrut eivät toimi, josta on aiheutunut vaaratilanteita, turhaa työtä ja hävikkiä.	Korjataan siirtovaunujen laskimet, jottei se työssä 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 kehittämisprojektin 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 työtapoilla. 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 mittaavaa 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 kehittämisprojektin 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 ajettuja" ja työpaikan ihmiset ovat saaneet tarvittavan kou-

lutuksen 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 kehittämisprojektin tuloksena syntyneitä muutoksia ovat

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

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



Kehittämiprojektin päättäminen ja tuloksien levittäminen



Kehittäminen ei saa koskaan päättyä kehittämisprojektin päättymiseen.

Käsikirja projektin tuloksista

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

Käsikirjassa tuotiin seikkaperäisesti esille jokainen uudistus, mikä kehittämisprojektin 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 toimintamal-

lin 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, jatkuva ideointimahdollisuus
- nopeita päätöksiä, kun todetaan että uudistus parantaa aikaisempaa tilan-

netta

- päätöksen jälkeen nopea toteuttaminen
- yhteinen arvostus, palaute ja seuranta toiminnan kehittymisestä.

Kehittäminen ei saa koskaan päättyä kehittämisprojektin päättymiseen.

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 peli-

säännöt. 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 muutoksiin. 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 kehittämisprojektin tuloksina.