

12.00-13.00

Tiimin ja organisaation  
toiminnan kehittäminen eri  
menetelmillä - miten hyötyä  
Leanista ja CAFista? /  
Kyösti, Jari

# TIIMIN JA ORGANISAATION TOIMINNAN KEHITTÄMINEN ERI MENETELMILLÄ

Miten hyötyä lean ja caf menetelmistä

Jari Taipale, asiakkuuspäällikkö

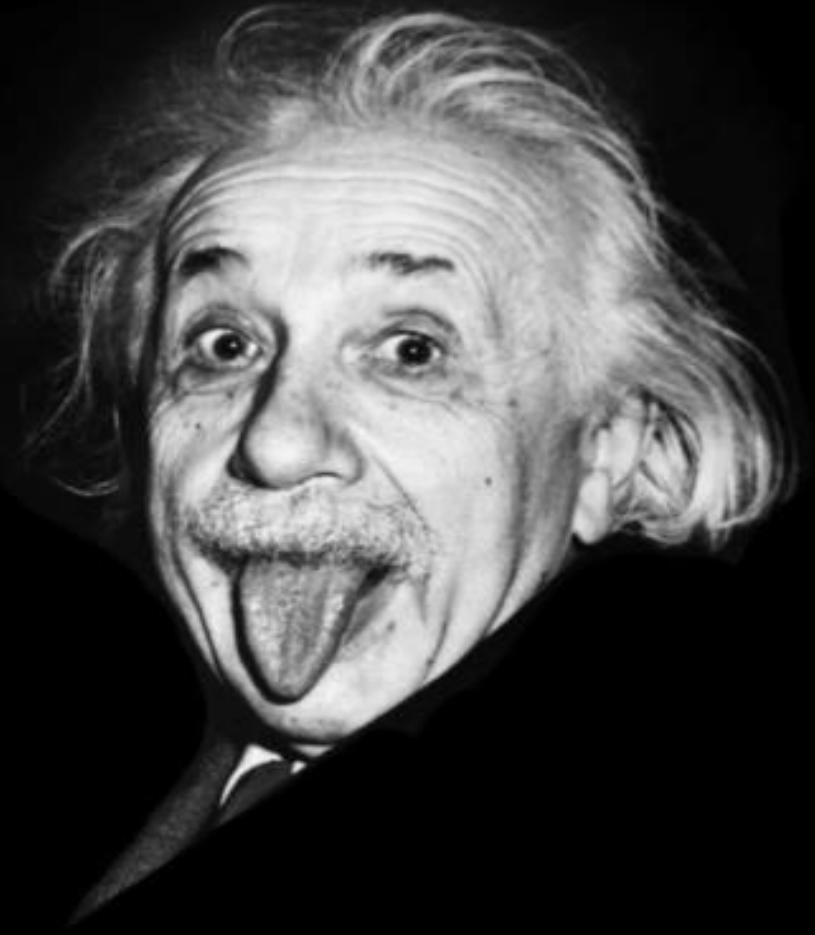
Kyösti Väkeväinen, toimitusjohtaja

HAUS oppimisfestarit



"Insanity is doing the same thing over and over again and expecting different results"

*Albert Einstein*

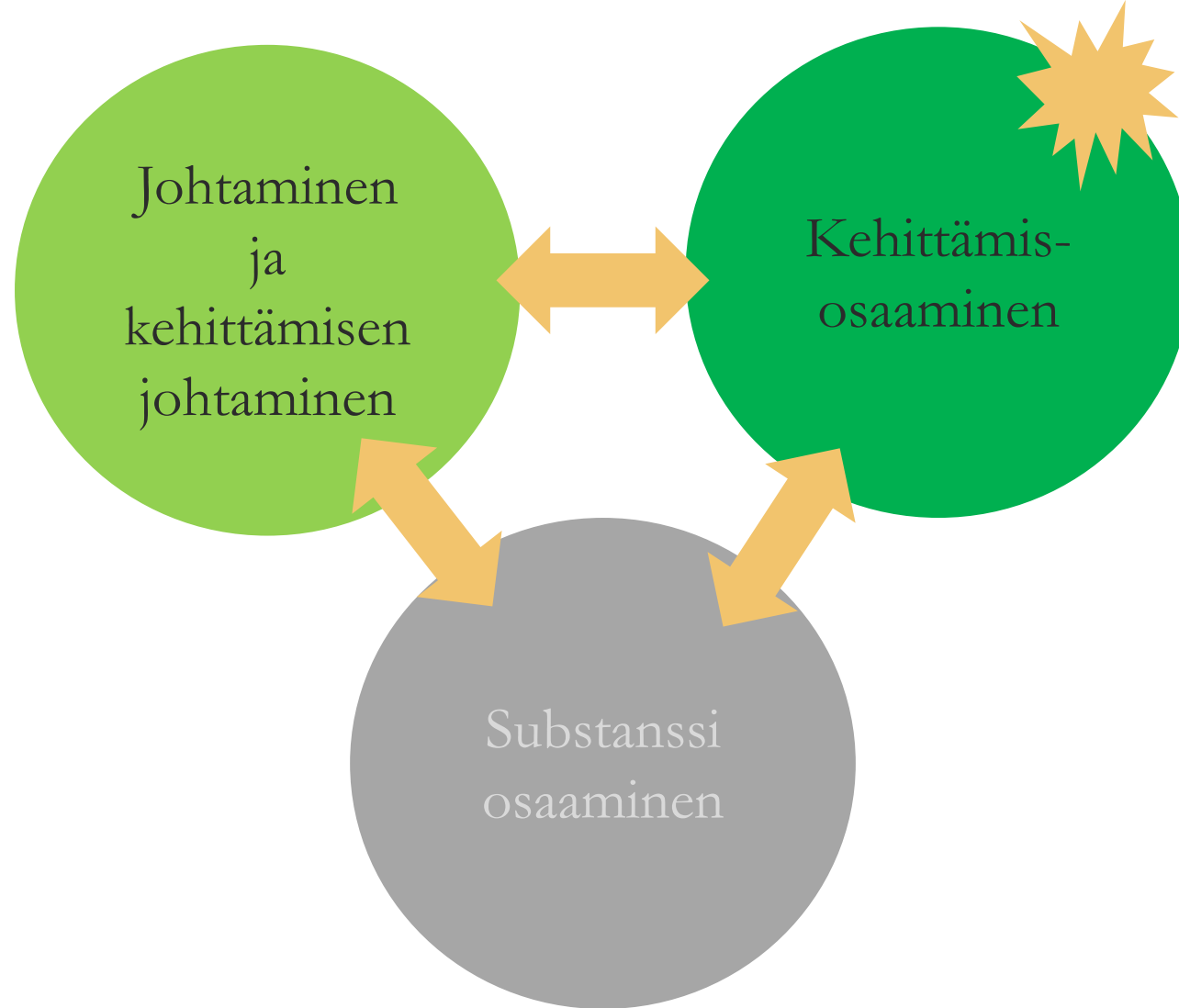


# Agenda

1. Nykytilanne valtioilla
2. Eri menetelmät
3. Lean ja CAF menetelmät
4. Miten käytäntöön

Esityksen tavoitteena on tuoda kuulijalle peruskäsitys erilaisista toiminnankehittämismenetelmistä painottuen lean ja CAF menetelmiin.





Yksilö

Coaching, 360 arviointi, BigFive, Lean

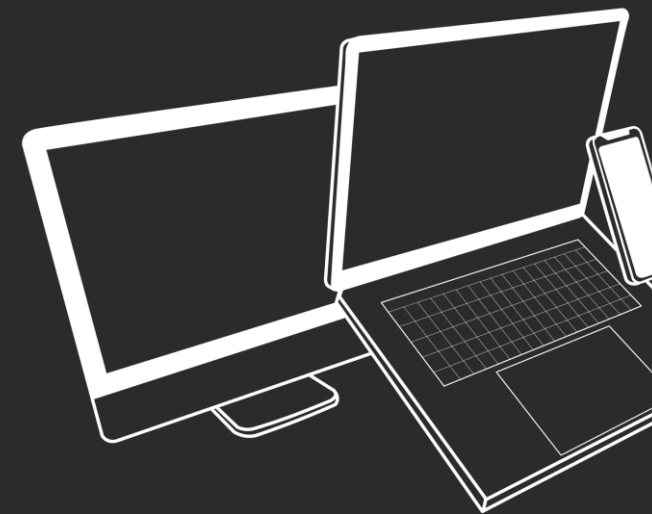
Tiimi

BigFive, Lean, tiimi coaching, ketterät menetelmät (scrum), palvelumuotoilu

Organisaatio

Lean, CAF, strategiatyö, johtamisjärjestelmät, prosessikuvaukset, ketterät (scrum), sixsigma

# Miten valtio kehittää toimintaansa?

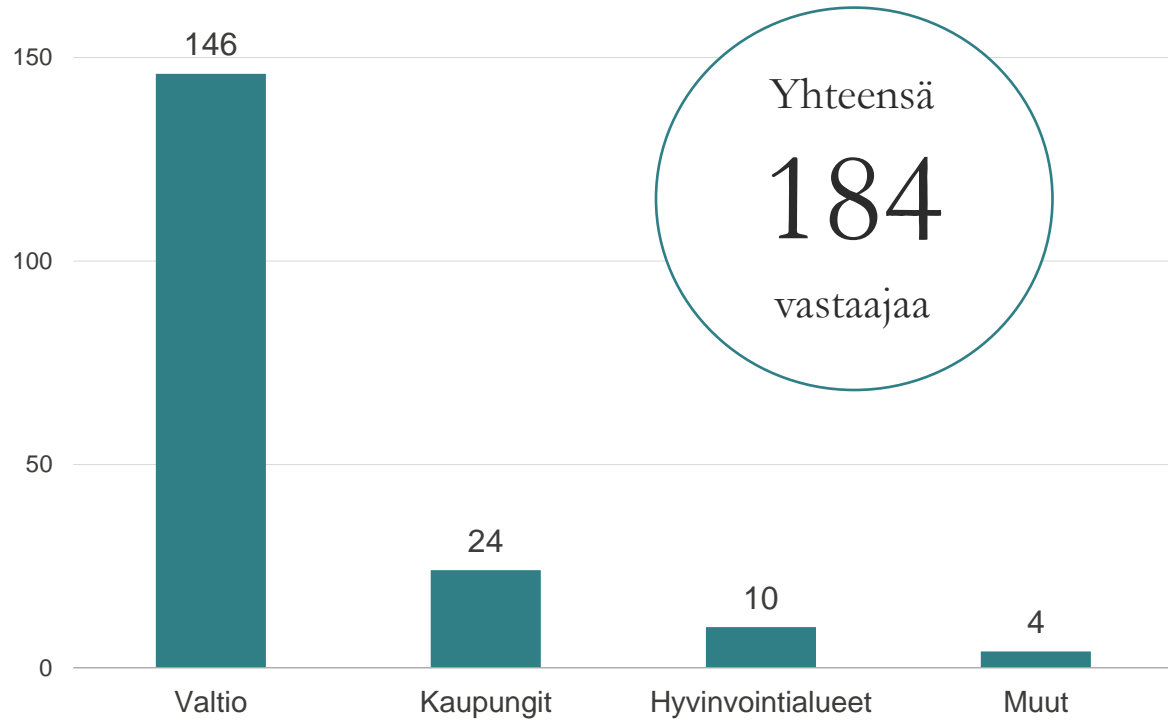


**HAUS selvitti keväällä 2023 kuinka kuntien ja kaupunkien, valtion virastojen toiminnankehittämismenetelmien käytöstä ja niiden hyödyistä.**

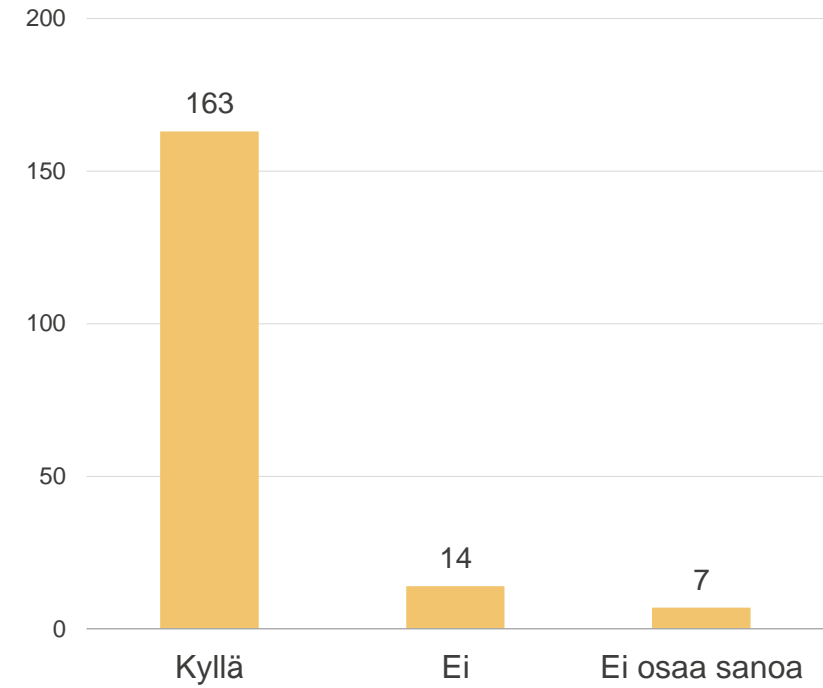
**HAUS kehittämiskeskuksen yhteistyökumppanina toimi Feelback Oy, joka vastasi tiedonkeruusta ja tulosten raportoinnista.**



# VASTAAJARAKENNE

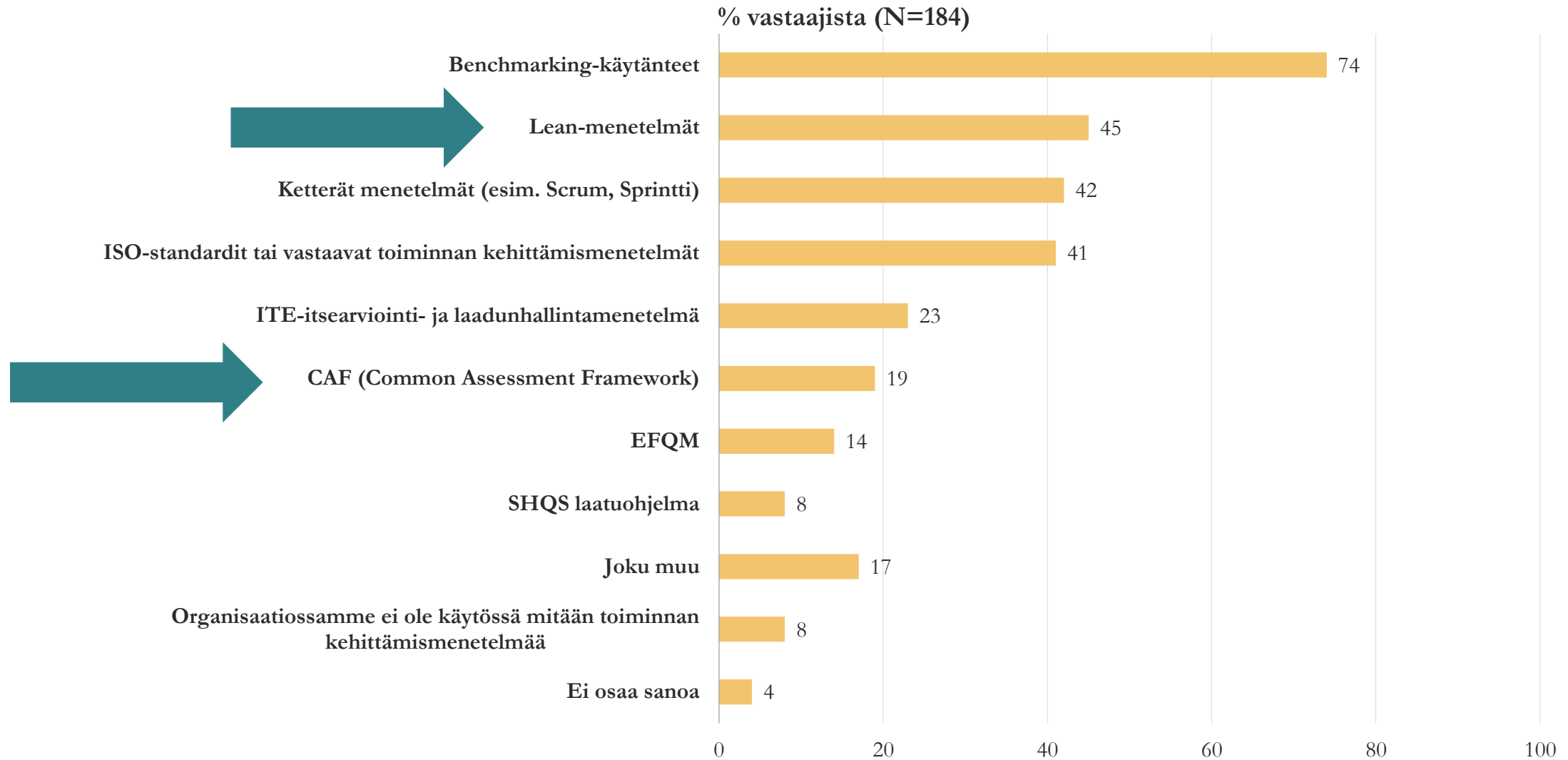


## Käytössä toiminnan kehittämisen menetelmä (kpl)



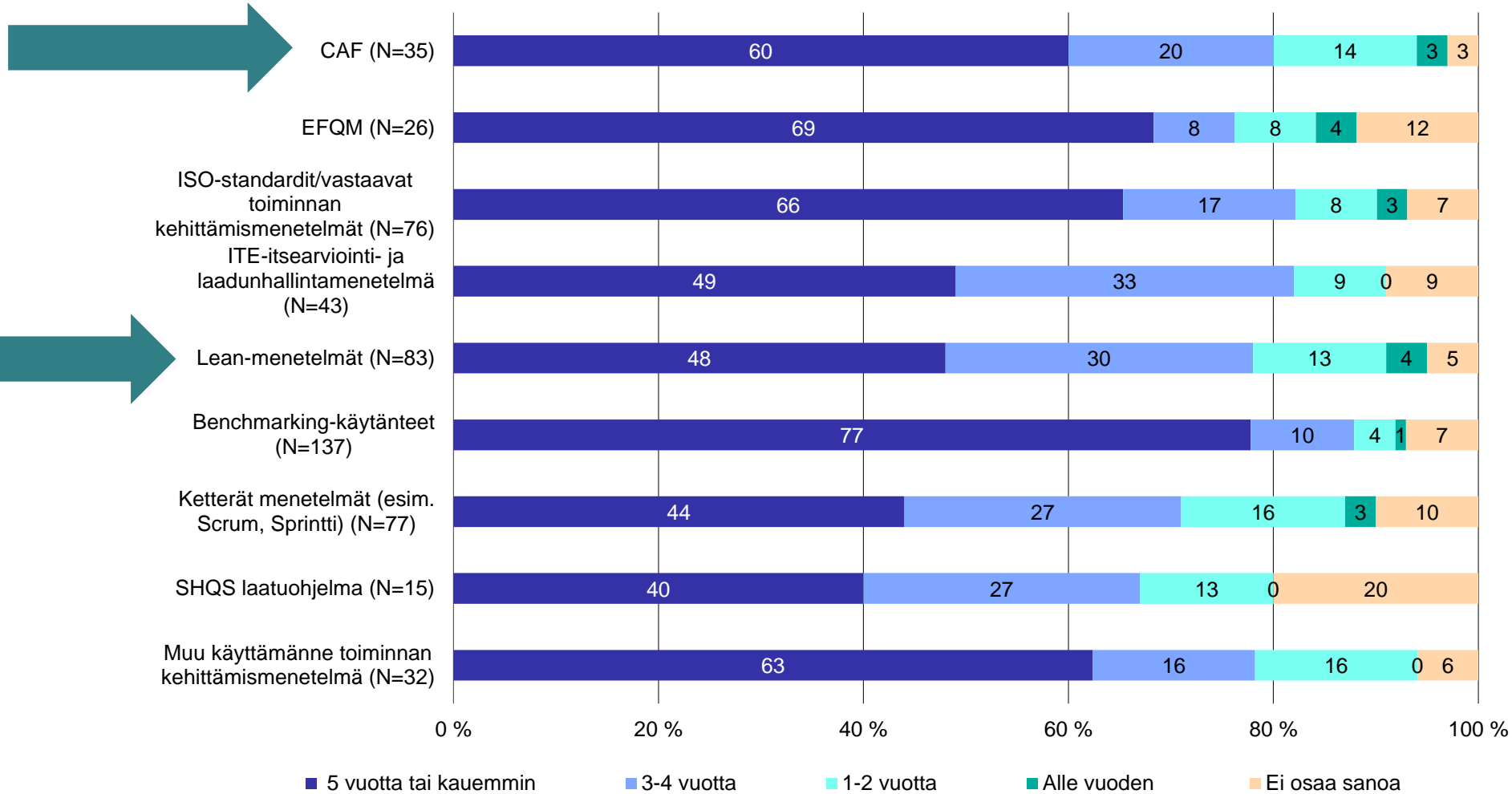


# KÄYTÖSSÄ OLEVAT TOIMINNANKEHITTÄMISEN MENETELMÄT

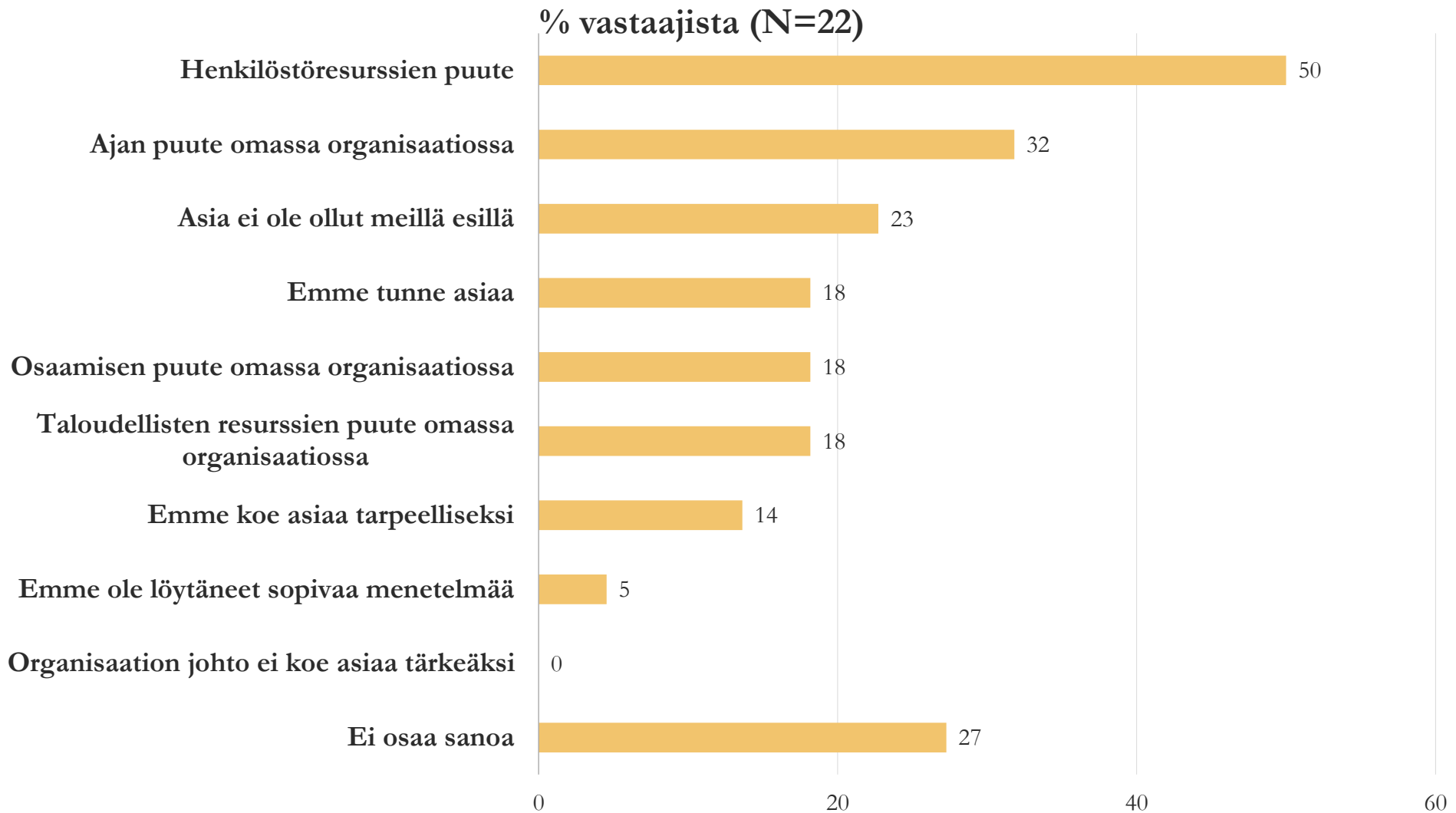


# TOIMINNANKEHITTÄMINEN VAATII PITKÄJÄNTEISYYTTÄ

% vastaajista



# MIKSI EI OLE MENETELMIÄ KÄYTÖSSÄ?

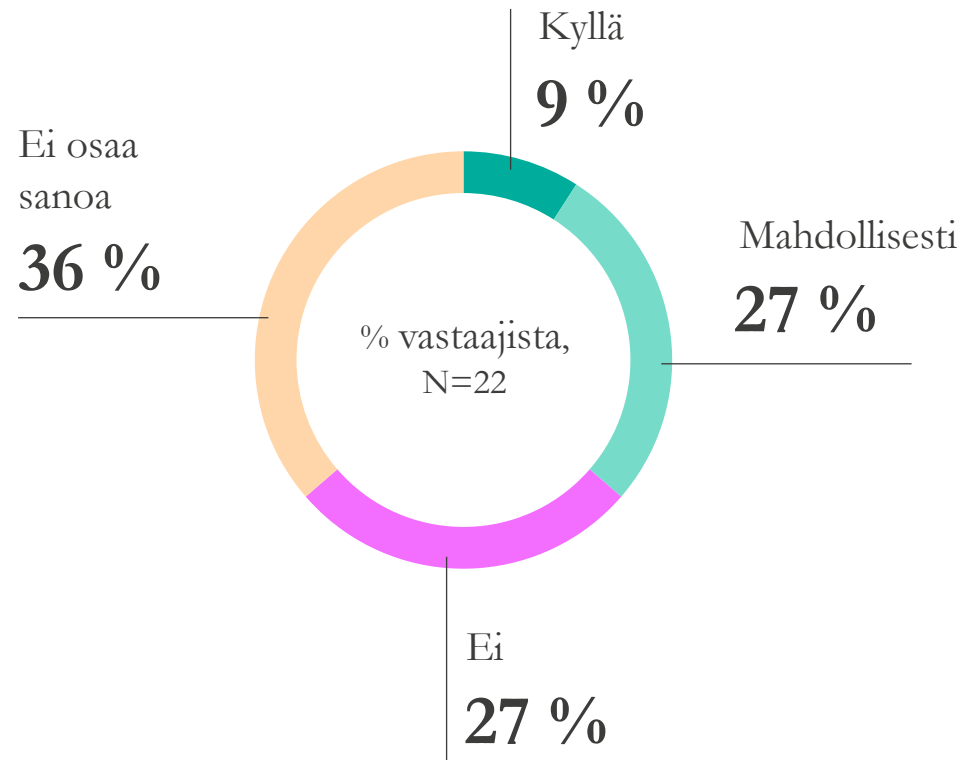


# Toiminnankehittämisen menetelmien rooli lähivuosina ja sen tärkeys



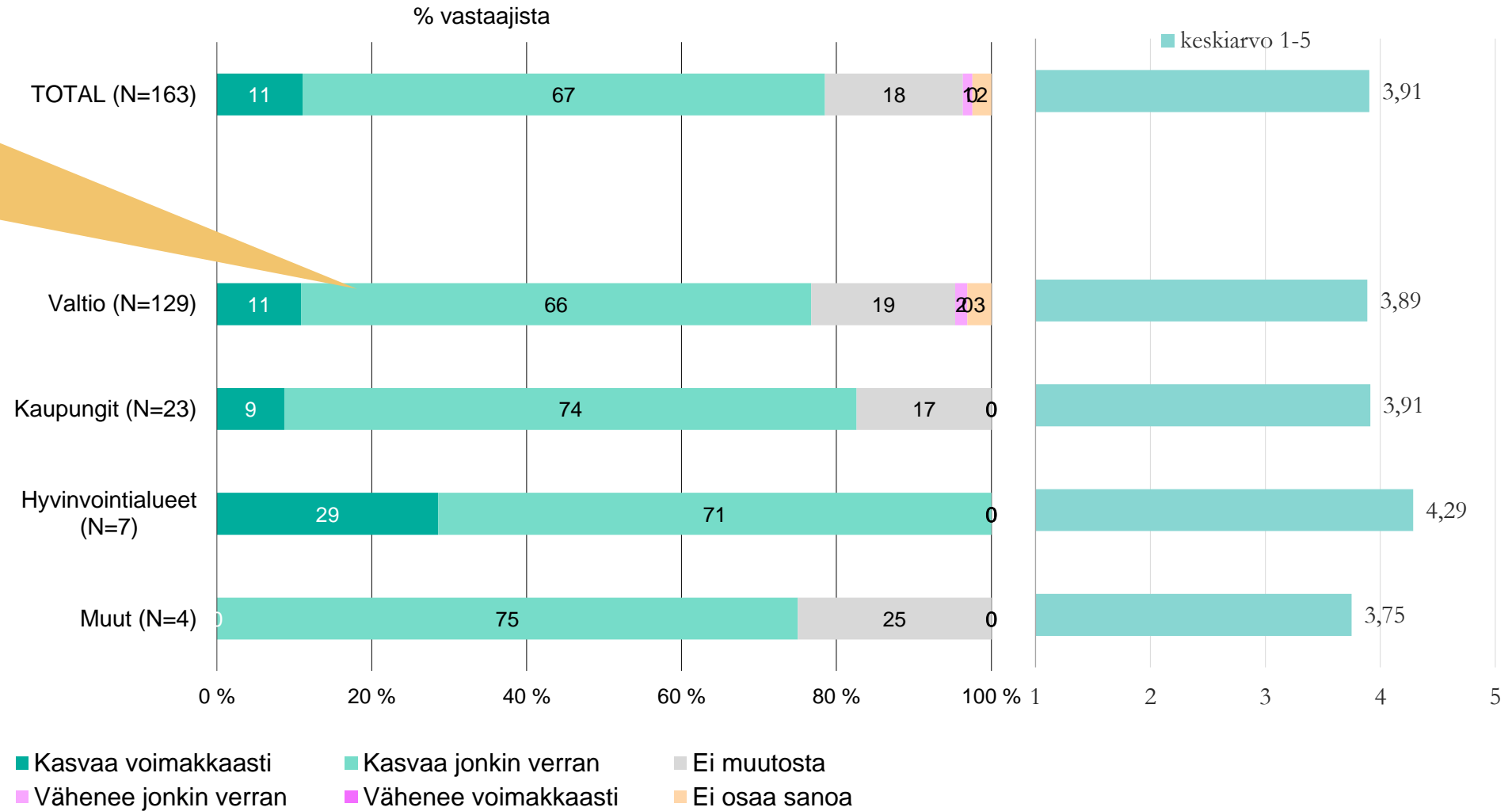
# SUUNNITELMAT TOIMINNANKEHITTÄMISEN MENETELMÄN KÄYTTÖÖN OTTAMISEKSI

Oletteko suunnitelleet ottavanne lähivuosina käyttöön jonkin toiminnankehittämisen menetelmän?



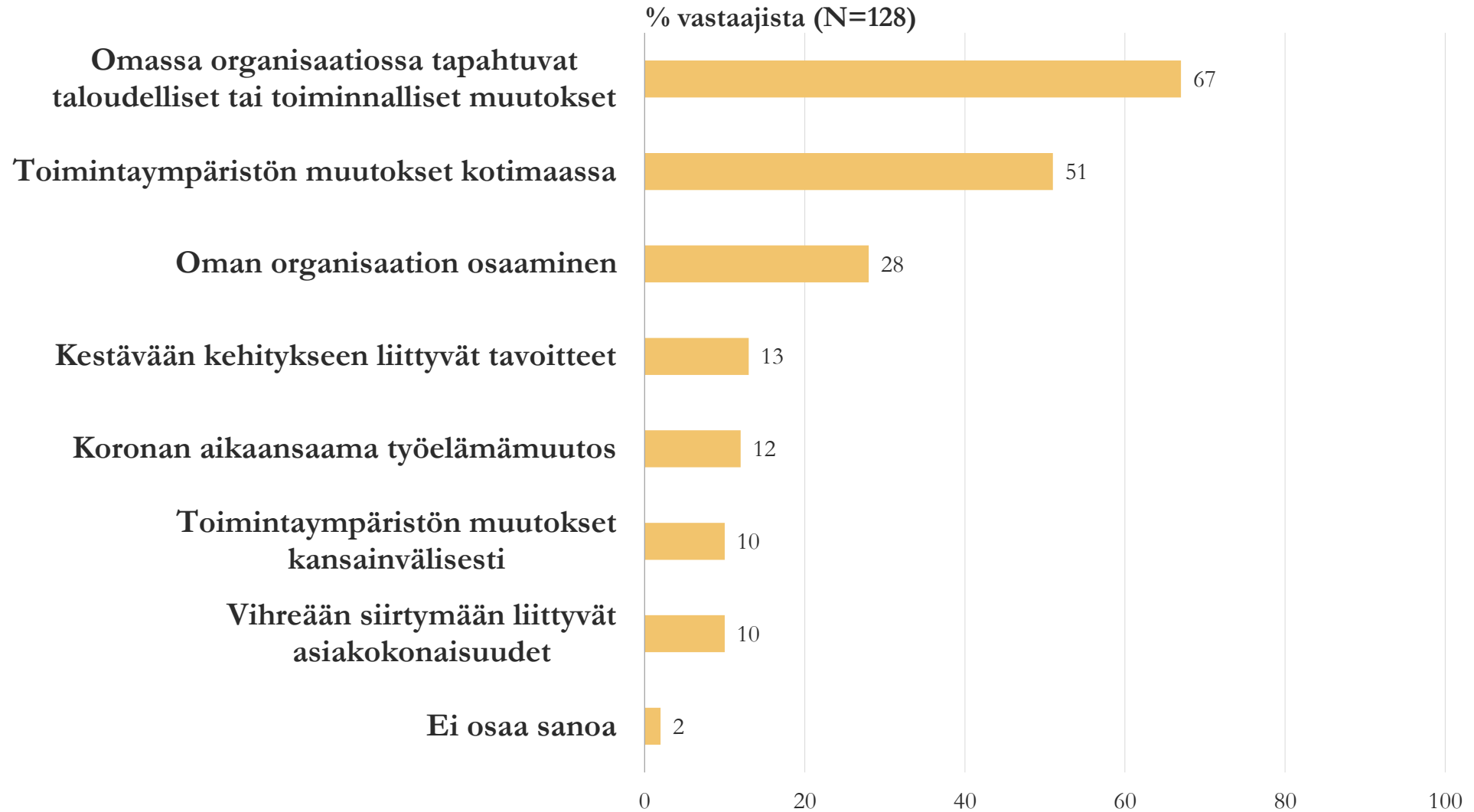
# MITEN ARVIOISIT TOIMINNANKEHITTÄMISEN MENETELMIEN ROOLIA ORGANISAATIOSSANNE SEURAAVAN NELJÄN VUODEN AIKANA?

77%  
katsoo,  
että tarve  
kasvaa



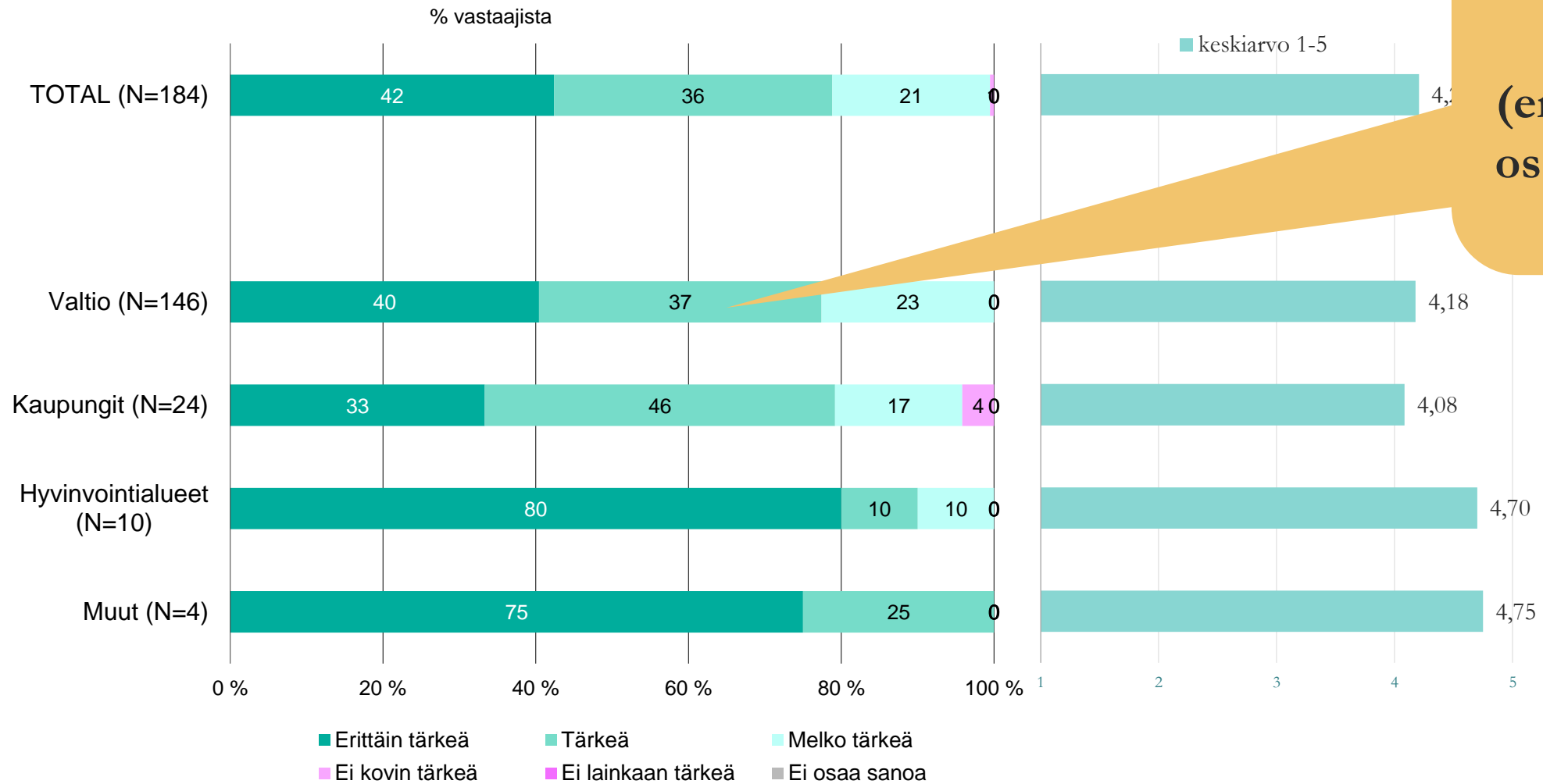
# TALOUSMUUTOKSET OVAT PÄÄASIAALLINEN MUUTOSAJURI

JOS KASVAA JONKIN VERRAN TAI VOIMAKKAASTI: Mitkä asiat vaikuttavat tähän?



# TOIMINNAN KEHITTÄMISEN TÄRKEYS OSANA ORGANISAATION KOKONAISJOHTAMISTA

Arvioi, kuinka tärkeä osa organisaationne kokonaisjohtamista toiminnan kehittäminen on.

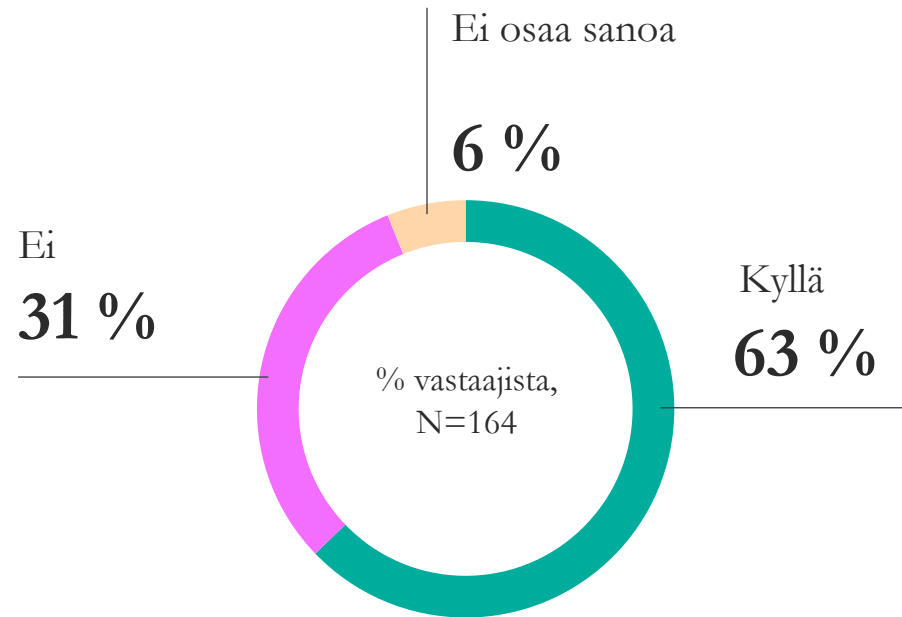


**77% katsoo, että (erittäin)tärkeä osa johtamista.**

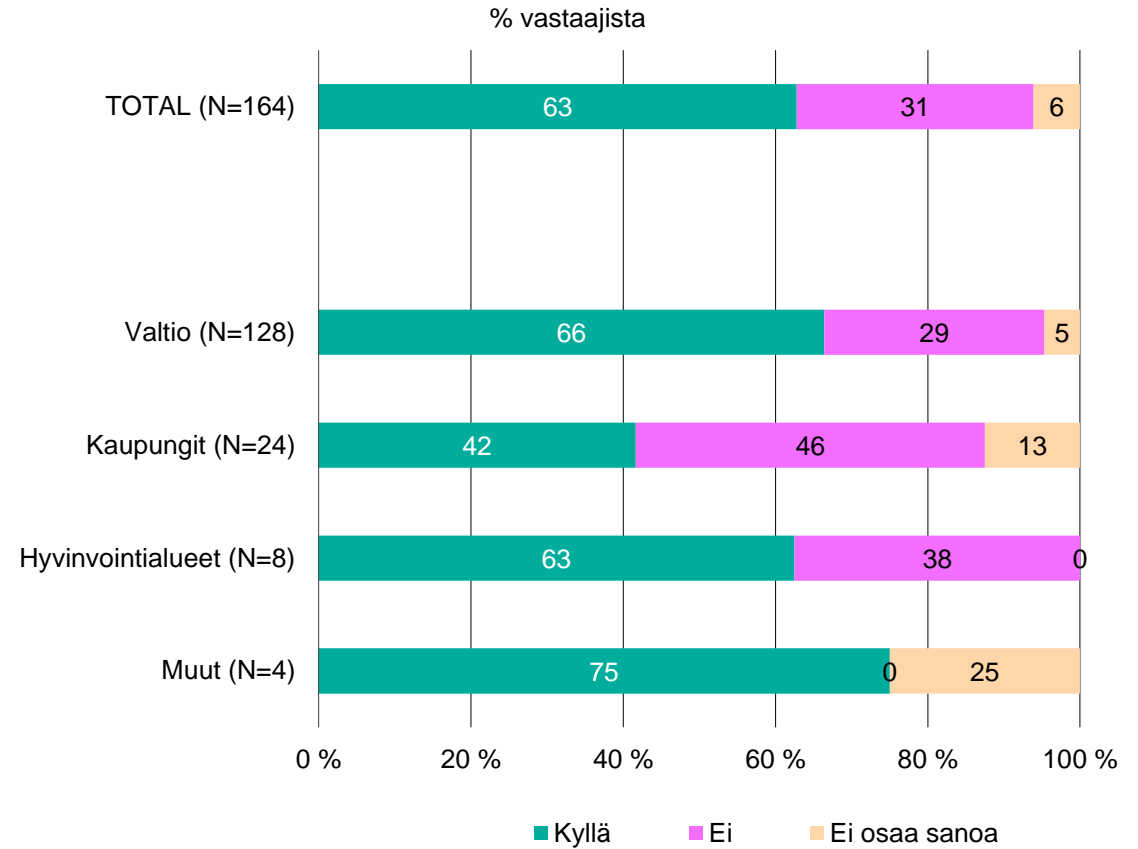


# ROADMAPIN LAATIMINEN

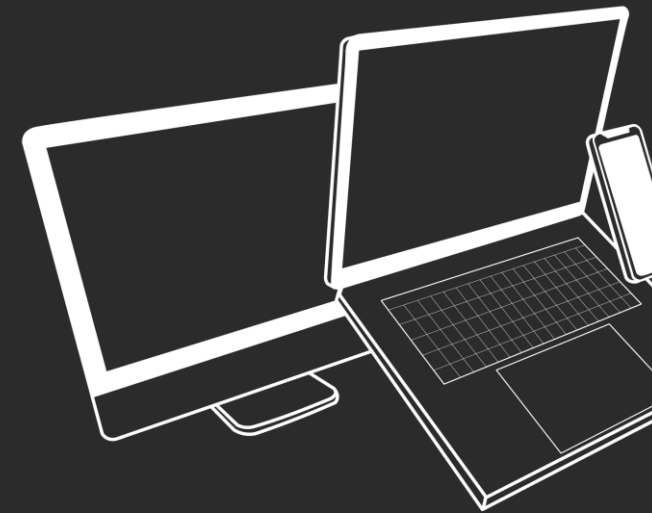
Onko organisaationne laatinut ns. roadmapin tukemaan pitkäjänteistä toiminnankehittämistä?

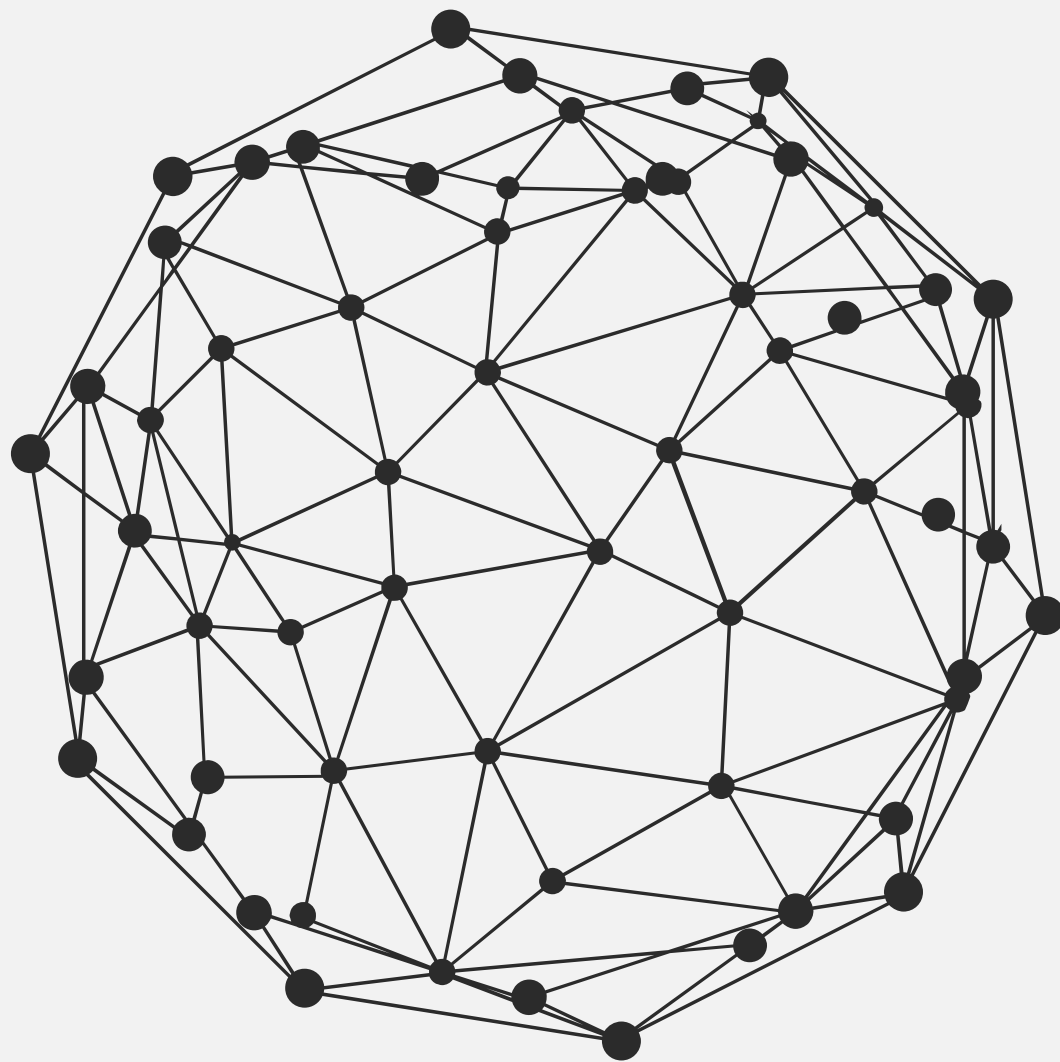


## Kohderyhmittäin



# Miksi Lean ja CAF?





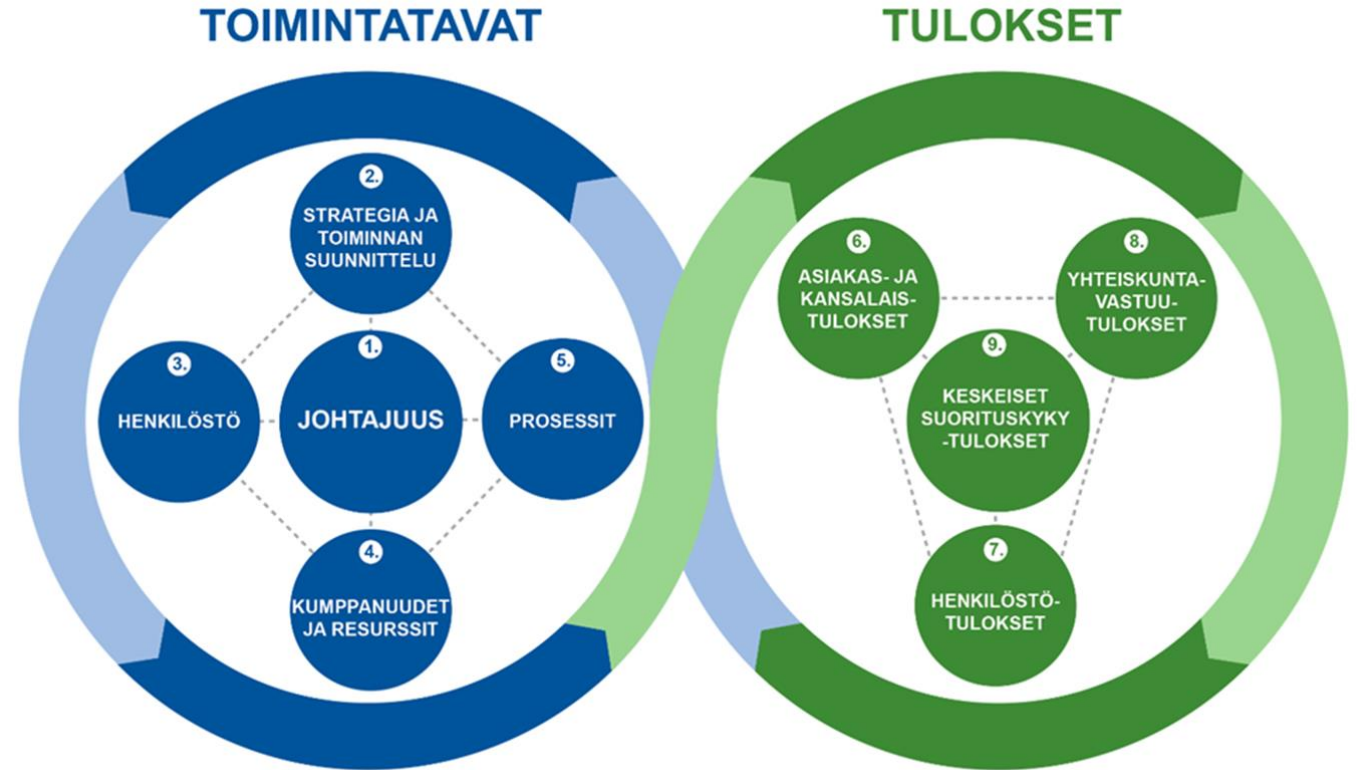
## CAF arviointi auttaa

Näkemään organisaation toiminnan  
systemisenä kokonaisuutena

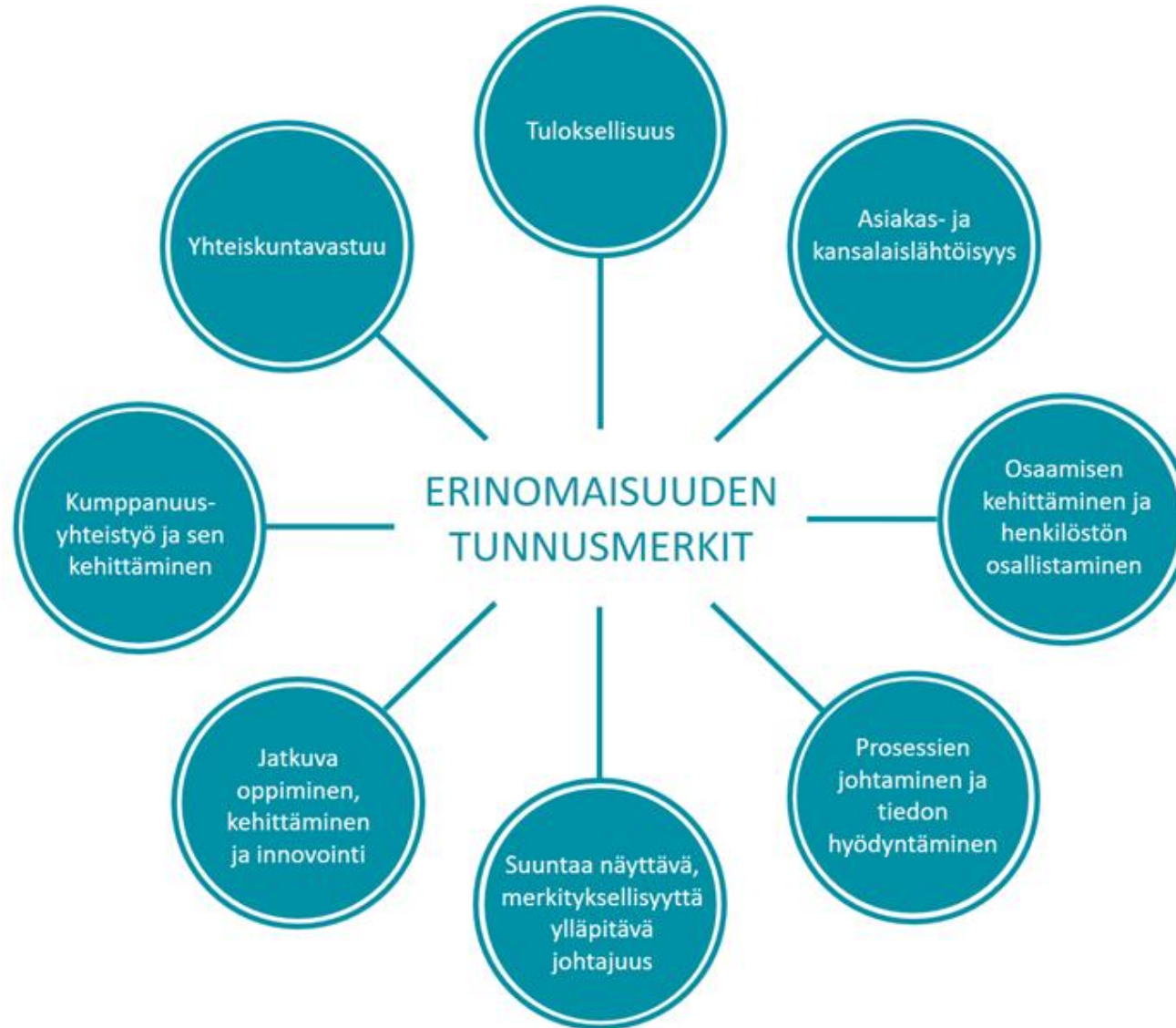
Selvittämään organisaation vahvuudet  
ja kehittämisaalueet

Kohdistamaan organisaation, tiimin,  
henkilön kehittämistoimenpiteet sinne  
missä niitä tarvitaan

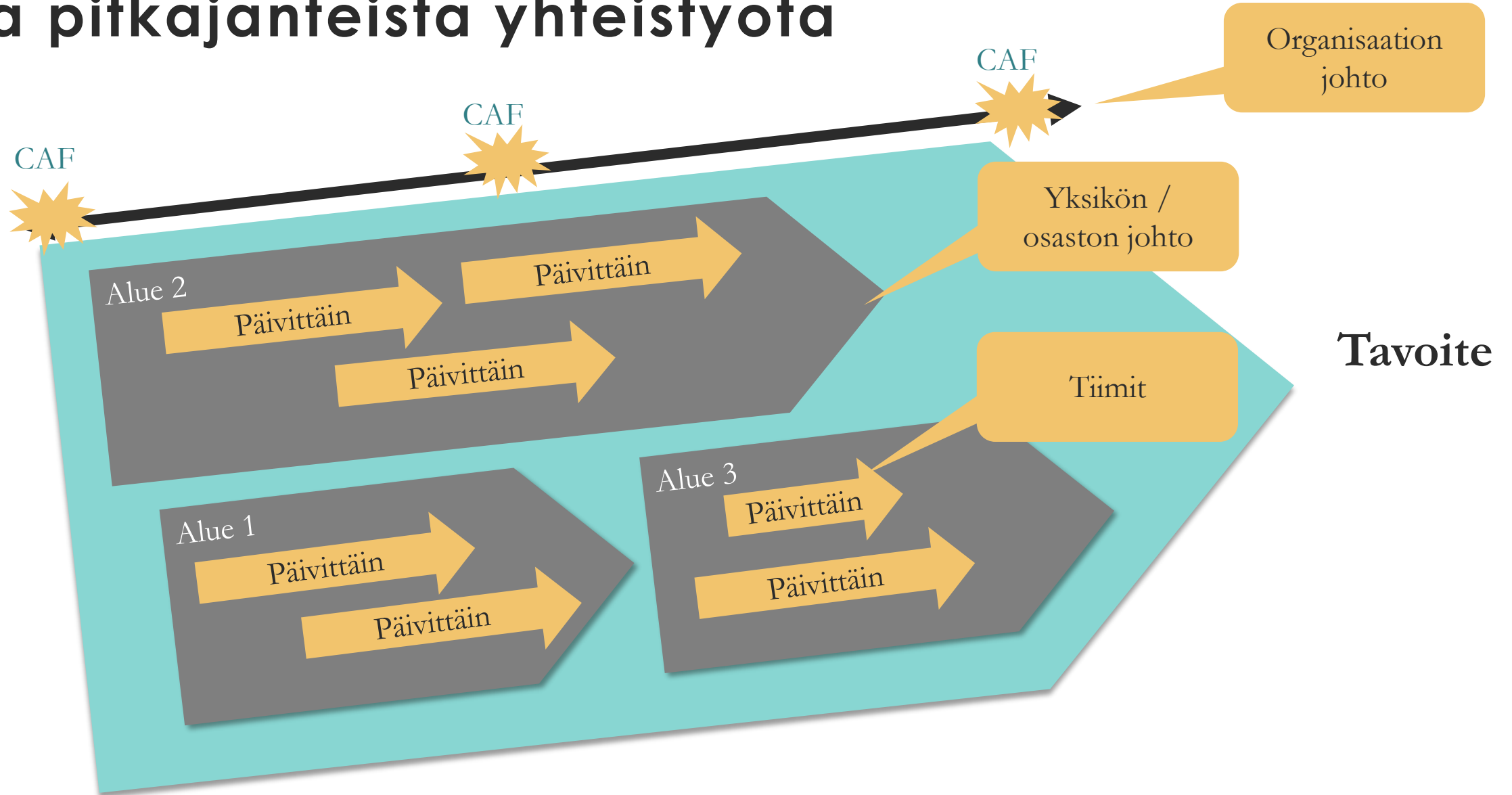
- Yhdeksän arviointialuetta, joista 5 on toimintatapoja ja 4 tuloksia
- Kussakin arviointialueessa on arviointikohtia 2-6 kappaletta
- Arviointikohtia on yhteensä 28
- Jokaista arviointikohtaa kuvaillaan sekä tekstillä että muutamalla esimerkillä



Erityisesti julkiselle sektorille kehitetty eurooppalainen itsearvioinnin viitekehys, missä organisaatiota tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja luodaan tiekartta jatkuvalla kehittämiselle.



# Jatkuva parantaminen on sekä päivittäistä että pitkäjänteistä yhteistyötä



# CAF palvelut

- **CAF Ultra light**

- Sähköinen arviointi
  - Aktivointi
  - Muistutukset
  - Raakadatan toimitus asiakkaalle

- **Kevyt versio, CAF Pronze**

- Kick off ja ohjeistus
- Sähköinen arviointi
  - Aktivointi
  - Muistutukset
  - Raportointi ja tuloksen analysointi
- Tulosten esittely tilaajalle

- **CAF Silver**

- Edellisen lisäksi
  - Tulosten analysointi ja työpajan valmistelu
  - Tulosten purku työpajassa PDCA- menetelmää hyödyntämällä, kesto 1 pv
    - Konkreettiset ja priorisoidut kehittämiskohteet
  - Tulosten dokumentointi ja kehittämiskohteiden koostaminen loppuraportiksi

- **CAF Gold**

- Edellisen lisäksi
- Perehtyminen edellisen CAF-arvioinnin pohjalta nousseiden kehittämistoimien toteutumiseen
- Ulkoinen arviointi kaikista yhdeksästä CAF:n osa-alueesta
  - Arviointikohteiden esittely arvioijille (tilaaja)
  - Arviointikohteiden analysointi suhteessa itsearviointiin
  - Tulosten vertaaminen strategiaan ja tulossopimukseen
  - Tulosten ja toimenpidesuosituksen esittely johdolle

# Monet meistä puhuvat leanistä ja liinaamisesta

Miksi työpäivä venyy?

Nopeampi vauhti vai lyhyempi matka?

Auttavatko kaivatut lisäresurssit, jos uusi henkilö tulee juoksemaan yhtä kovaa?

Mitä on hukka, miten se esiintyy ja minkälaisessa muodossa asiantuntijatyössä.

Miksi juuri sitä pitää vähentää ja mitä etua siitä on?

Miksi taas ”kaaosta” ei voi parantaa?

Mitä on (työn)virtaus ja miksi sitä pitää saada enemmän aikaiseksi?





# Mitä lean on ?

**Ajattelutapa!!!!**

Tehdään oikeita asioita - asiakas

Tehdään asioita oikein - virtaus

Parantaa jatkuvasti

Kunnioitus ja tiimityö



# Mitä seuraa:

Työhyvinvointi

Fokus olleelliseen – työn merkitys

Parantunut jaksaminen

Ei ylitöitä

Tunne, että on asioiden päällä

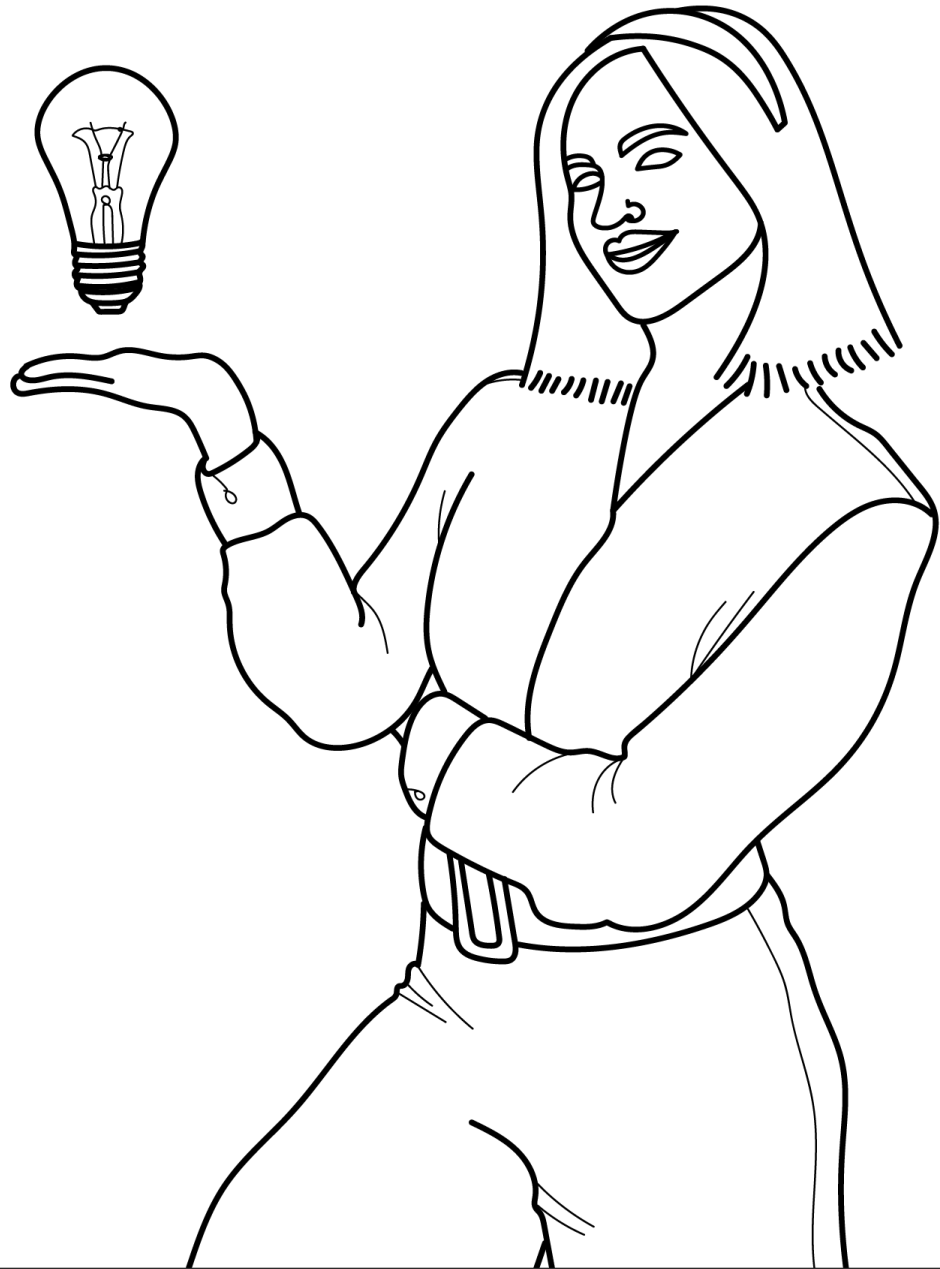
Parantunut asiakaskokemus

Kustannustehokkuus



Kuva. Arjen liinaus.

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008223987.html>



## Hyvin yksinkertaistaen

<u>Parantamiskohde</u>	<u>Tyypillinen menetelmä</u>
Läpimenoaika	Lean
Laatu/virheet	Lean
Johtaminen	Lean
Jatkuva parantaminen	Lean (PDCA)
Asiakaslähtöisyys	Lean
Asiakaslähtöisyys	Palvelumuotoilu
Laatu/virheet	SixSigma projektit (DMAIC)
Organisaation kypsyystaso	CAF

# Ajattelumalli

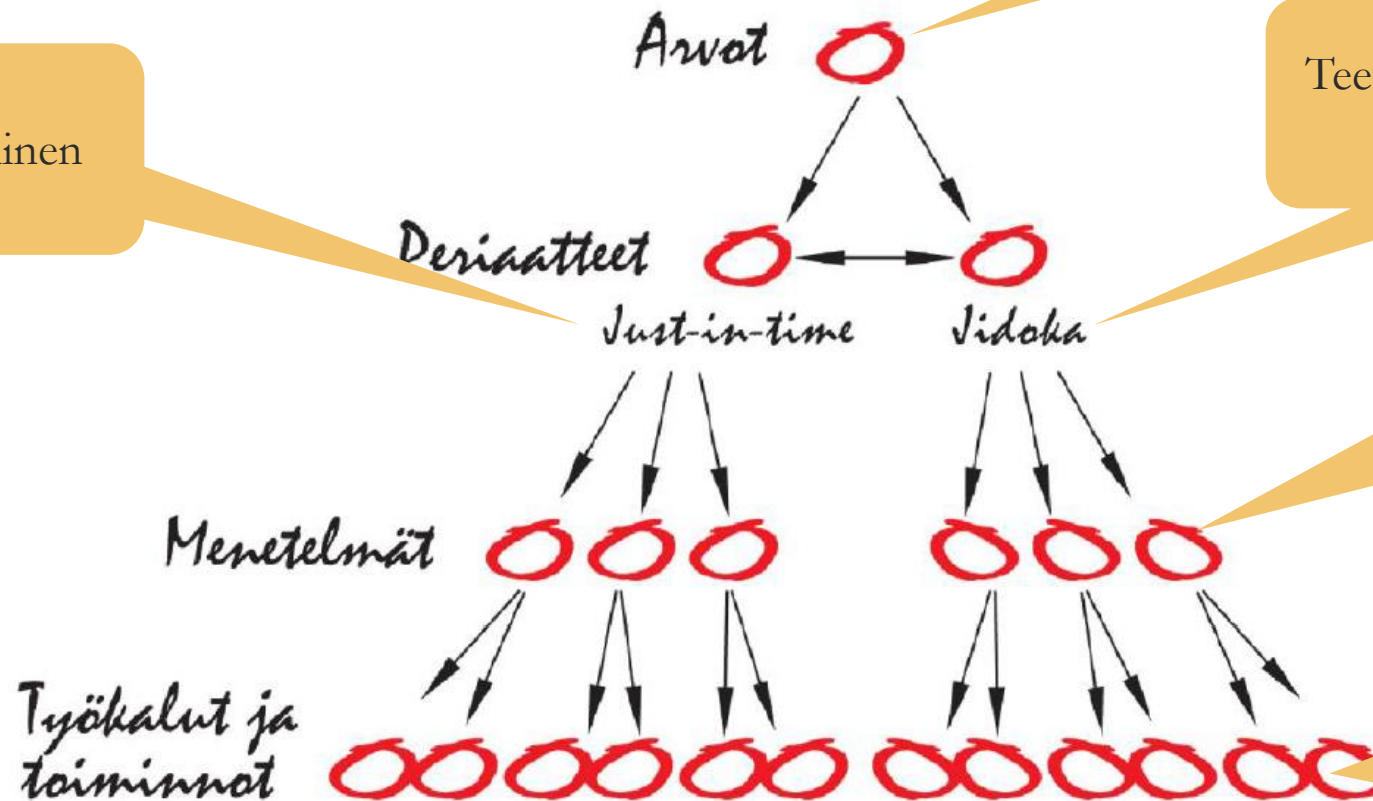
1. Pitkäjänteinen tavoite
2. Jatkuva parantaminen (Kaizen)
3. Mene katsomaan (Gemba)
4. Kunnioitus
5. Yhteistyö

Virtauksen luominen

Tee ongelmat näkyviksi  
(virtauksessa)

Esim PDCA menetelmä

Esim A3 templaatti



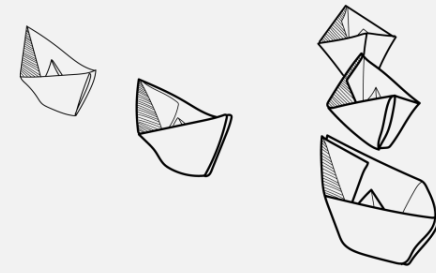
Ref: Niklas Modig. Tätä on lean. mukaillen

# Ajattelemista:

Juoksetko lyhyemmän matkan vai nopeammin?

Kumpi on helpompaa?  
Vähentää matkaa vai nostaa nopeutta?

> Hukka ja kyky tunnistaa hukkaa.



Yksiköiden määrä x käsittelyaika = läpimenoaika

$$412 \text{ km} \times \frac{1 \text{ h}}{\text{km}} = 4 \text{ h}$$

MATKA x VAUHTI = AIKA

TYÖMÄÄRÄ x VAUHTI = TYÖHÖN KULUNUT AIKA



## Virtaus paremmaksi

**Valtatie 12 kunnostetaan Kymi Ringiä varten – Valtateiden 6 ja 12 risteyskohdassa on nykyisin pullonkaula.**



Valtatie 12 remontoidaan Kymi Ringiä varten.

## Vaihtelu pienemmäksi



## Vakiointi



## Hukkaa pois



# MITEN ETEENPÄIN?



# HAUSin lean kurssit

## LEANIN PERUSTEET OMAN TYÖN SUJU- VUUTEEN

 Koulutuksessa tilaa

**Ilmoittautuminen päättyy 3 päivän päästä**

Lean on yksi maailman levinnein johtamisjärjestelmä. Samalla lean on tapa ajatella ja toimia. Tässä koulutuksessa keskitytään yksilön oman työn kannalta olennaisiin kohtiin ja opetellaan taustoja ja näkemään niitä kohtia, jotka sujuvoittavat omaa työtä. Koulutus antaa hyvät valmiudet myös tiimitasolla tapahtuvaan työhön kehittämiseen lean menetelmillä ja työkaluilla. Myös leanin ja ketterien menetelmien toisiaan tukevia käytänteitä käsitellään.



<https://haus.fi/koulutukset/leanin-perusteet-oman-tyon-sujuvuuteen-2/>

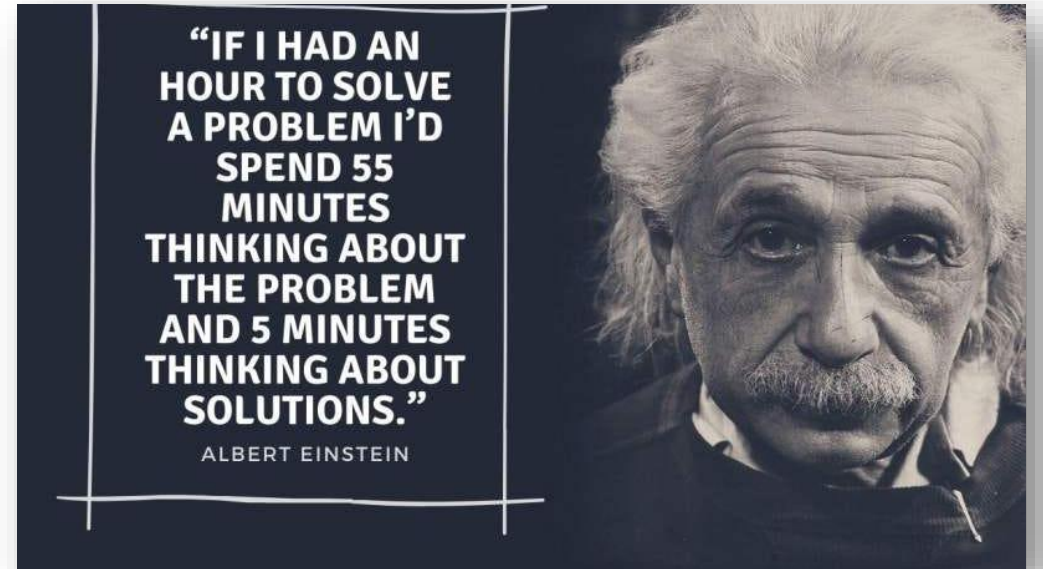


# Lean kurssit

## JATKUVA PARANTAMINEN VALTIONHAL- LINNOSSA PDCA MENETELMÄLLÄ

● Koulutuksessa tilaa

Koulutuksessa käydään läpi ja opetellaan systemaattinen tapa parantaa omaa ja tiimin toimintaa. Tavallisessa arjessa kohtaamme erilaisia ja eri tasoisia ongelmia. Osa on helppoja ratkaista, osassa on aavistus syistä mistä ongelmat johtuvat ja osiin ongelmia on vaikea löytää ratkaisuja. PDCA menetelmää kannattaa käyttää tilanteessa, jossa meillä on jonkinlainen käsitys ongelmasta ja se ratkaisusta.



<https://haus.fi/koulutukset/jatkuva-parantaminen-valtionhallinnossa-pdca-menetelmalla-2/>

# Esimerkki organisaatiotasoisesta lean kehittämishankkeesta

1. Vuosi

2. Vuosi

Perusteet johdolle

Kehittämisen johtaminen

Suunnittelu ja tavoitteet (TTS)

Kertaus

Alkutilakartoitus (CAF)

Perusteet pilottien vetäjille

Perusteet 1 yksikölle

Pilotit

Perusteet 2 yksikölle

Pilotit

Perusteet 3 yksikölle

Pilotit

Lean osaamisen ja toiminnan jatkuva tuki pilottihankkeille, LEAN klinikka

Muutoksen tukeminen esim viestintä



**Jari Taipale**

[jari.taipale@haus.fi](mailto:jari.taipale@haus.fi)



**Kyösti Väkeväinen**

[kyosti.vakevainen@haus.fi](mailto:kyosti.vakevainen@haus.fi)

