

Reilun Pelin työkalupakki: Työkäytäntöjen kehittäminen

Tavoite

- Oppia menetelmä, jonka avulla työyhteisöt voivat yhdessä kehittää työkäytäntöjään.

Milloin työkäytäntöjä kannattaa kehittää?

Työkäytäntöjä kannattaa kehittää, kun joku tai jotkut mainituista asioista toteutuvat:

- On jatkuvaa kiirettä tai puhetta kiireestä.
- On sekaannuksia ja sählinkiä.
- Virheitä sattuu ja koko ajan korjaillaan – ei tule kerralla valmista.
- Kaoottinen olo ja työnhallinnan tunne puuttuu.
- Tunne siitä, että mikään ei riitä.

Milloin työkäytäntöjä kannattaa kehittää?

- Joutuu sovittamaan omaa työtään sen mukaan, kenen kanssa töitä tekee tai kuka delegoi.
- Kukin tekee omalla tavallaan.
- Asiakkaita kohdellaan eri tavalla.
- Yhteistyö ei toimi ja henkilöiden välillä on ristiriitoja.
- Toistuvasti selvitellään samojen ihmisten välisiä ristiriitoja.

Aloite kehittämiseen

Aloite työkäytäntöjen kehittämiseen voi tulla

- johdolta
- henkilöstöltä
- henkilöstöedustajilta
- työsuojelutoimikunnalta
- työpaikkayhdistykseltä...

Osallistujat

- Koko työyhteisö osallistuu kehittämiseen – isossa organisaatiossa tehdään työyhteisöittäin.
- Kehitetään myös työyksiköiden, tiimien tai osastojen välisiä työkäytäntöjä.

Miksi kaikki osallistuvat?

Kaikkien osallistuminen on tarpeen siksi, että jokaisen

- panos tarvitaan työn toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen
- asiantuntijuus omasta työstä tulee työyhteisön käyttöön
- on tarpeen tietää, mistä osista koko organisaation työ koostuu

Ylimmän johdon tehtävä

- Sitoutuu kehittämistyöhön.
- Johtaa ja seuraa työskentelyä.
- Osallistuu kehittämistyöhön.
- Ottaa vastuulleen tehtäviä.
- Osoittaa, että työ on tärkeä.
- Varaa työaikaa esimiehille ja henkilöstölle.

Henkilöstön tehtävä

- Sitoutuu kehittämistyöhön.
- Osallistuu kehittämistilaisuuksiin ja tuo oman osaamisensa ja kehittämisajatuksensa esille.
- Ottaa vastuulleen tehtäviä.
- Varaa työlle tarkoitetut ajat kalenteristaan.

Kuka suunnittelee ja ohjaa?

- Työskentelyn suunnittelee ja sitä ohjaa erikseen nimetty työkäytäntöjen kehittämisryhmä.
- Kehittämisryhmään voi kuulua henkilöstöjohtaja, yt-ryhmän/-toimikunnan edustajia ja eri ammattiryhmien edustajia (jotka henkilöstö valitsee ryhmään).

Työkäytäntöjen kehittämisryhmän vastuu

- Johtaa toteutusta.
- Suunnittelee ja valmistelee kehittämistilaisuudet.
- Laatii kutsut tilaisuuksiin.
- Ohjaa tilaisuudet.
- Dokumentoi tilaisuudet ja tiedottaa niistä johdolle ja henkilöstölle.
- Tallettaa asiakirjat paikkaan, josta ne löytyvät.
- Raportoi johdolle ja yt-ryhmälle työstä.

Työkäytäntöjen kehittämisen vaiheet

Vaihe 1: Avainasiakkaiden määrittely

Vaihe 2: Keskeisten työkäytäntöjen = ydinprosessien määrittely

Vaihe 3: Ideaalien työkäytäntöjen kuvaaminen

Vaihe 4: Keinot, jolla saavutamme tavoittelemamme työkäytännöt

Kutsu

- Ylin johto kutsuu esimiehet ja henkilöstön työkäytäntöjen kehittämistyöhön mukaan.
- Kutsussa perustellaan, miksi työ on tärkeää ja miksi kaikkien panosta tarvitaan.

”Koska haluamme saada koko henkilöstön osaamisen työkäytäntöjen kehittämistyöhön mukaan ...”

1. Tapaaminen

- Varataan 2 tuntia aikaa ja toteutetaan **vaihe 1.**
- Tavoite:
 - Selventää työn tarkoitus ja tavoite sekä koko työskentelyn kulku.
 - Määritellä esimiesten, henkilöstön ja kehittämistyöryhmän tehtävät ja vastuut.
 - Määritellä organisaation avainasiakasryhmät.

Vaihe 1: Avainasiakkaiden määrittely

1. Kukin työntekijä listaa itsenäisesti ylös oman näkemyksensä: Ketkä ovat meidän asiakkaitamme?
2. Keskustellaan 4 hengen ryhmissä näkemyksistä ja jokainen ryhmä määrittelee neljä tärkeintä asiakasryhmää.



Vaihe 1 jatkuu: Avainasiakkaiden määrittely

3. Jokainen ryhmä kertoo listaamistaan asiakasryhmistä yhden.
4. Listataan kaikki esille nostetut asiakasryhmät fläppitaululle.
5. Keskustellaan ja laaditaan yhteinen näkemys organisaation avainasiakasryhmistä.



2. Tapaaminen

- Varataan 2-3 tuntia aikaa ja toteutetaan **vaihe 2.**
- Tavoite: Määritellä tärkeimmät työkäytännöt = ydinprosessit

Vaihe 2: Ydinprosessien määrittely

1. Jaetaan työyhteisö niin moneen ryhmään kuin avainasiakasryhmiä on.
2. Annetaan työryhmille tehtäväksi pohtia seuraavia asioita yhden asiakasryhmän kohdalta:
 - Mitä nämä asiakkaat meiltä haluavat?
 - Miten asiakkaat saavat meiltä sen, mitä haluavat?



Vaihe 2: Ydinprosessien määrittely jatkuu

3. Ryhmät esittelevät tuotoksensa muille ja muut kommentoivat.
4. Osallistujat nostavat ryhmien esityksistä esille tärkeimmät työkäytännöt = ydinprosessit.



3. Tapaaminen

- Varataan 2-3 tuntia aikaa ja toteutetaan **vaihe 3.**
- Tavoite: Aloittaa ideaalien työkäytäntöjen kuvaus.

Vaihe 3: Ideaalien työkäytäntöjen kuvaaminen

1. Jaetaan työyhteisö niin moneen ryhmään kuin ydinprosesseja on.
2. Annetaan työryhmille tehtäväksi pohtia seuraavaa yhden ydinprosessin kohdalta:
 - Miten asiakkaat saavat meiltä parhaalla mahdollisella tavalla ilman häiriötä sen, mitä he odottavat saavansa?



Vaiheiden 3 ja 4 välissä pienryhmätyöskentelyä

- Pienryhmät sopivat tavan, jolla työskentelevät tapaamisten välissä
- Tavoite: Kuvata yksi ydinprosessi

4. Tapaaminen

- Varataan 2-3 tuntia aikaa ja toteutetaan **vaihe 4.**
- Tavoitteet:
 - Esitellä ja täydentää työkäytännöt.
 - Laatia kehittämissuunnitelma, jonka avulla työyhteisö saavuttaa tavoittelemansa käytännöt.

Vaihe 4: Keinot saavuttaa ideaalit työkäytännöt

1. Pienryhmät esittelevät kuvaamansa työkäytännön .
2. Laaditaan suunnitelma siitä, kuinka eniten kehittämistä vaativat työkäytännöt saadaan kuntoon.
3. Lähdetään työskentelemään suunnitelman mukaisesti.
4. Seurataan toteutusta.



Työkäytäntöjen kehittämissuunnitelma

Mitä teemme?	Kuinka toteutamme?	Kuka vastaa?	Mihin mennessä?	Mistä saamme tukea?	Kuinka seuraamme?	Mikä on hyöty/tavoite?

Mitä hyötyä työkäytäntöjen kehittämistyöstä?

- Muodostuu yhteinen ymmärrys asiakaskunnasta, toiminnan tavoitteista ja perustehtävästä.
- Oma osuus perustehtävän toteutuksesta kirkastuu.
- Työkäytännöt kehittyvät ja yhtenäistyvät.
- Yhdessä tekeminen ja suunnittelu on parantaa yhteistyötä.
- Työssä oppimisen käytännöt kehittyvät –kaikki oppivat uutta.
- Jokaisesta tulee työnkehittäjä.
- Työn laatu paranee.
- Ristiriidat vähenevät.

Kertaus: Työkäytäntöjen kehittämisen vaiheet

Vaihe 1: Avainasiakkaiden määrittely

Vaihe 2: Ydinprosessien määrittely

Vaihe 3: Ideaalien työkäytäntöjen kuvaaminen

Vaihe 4: Keinot, jolla saavutamme tavoittelemamme prosessit

Esimerkki: TJS Opintokeskuksen avainasiakkaat tarkentuivat

1. Liittojen palkattu työntekijä, yhdistystoimija, joka tilaa meiltä koulutuksen.
2. Aktiivijäsen, joka osallistuu järjestämiimme koulutuksiin
3. TJS-tuen hakija
4. Rahoittaja

Esimerkki: TJS Opintokeskuksen ydinprosesseiksi tarkentuivat

- Toimintasuunnitelman laadinta
 - Tilauskoulutusten prosessi
 - Avointen koulutusten prosessi
 - TJS-tuen haku
 - Hankeprosessi
-
- Myöhemmin myös mm.: Viestinnän ja markkinoinnin, koulutusten hallinnan sekä työsuojelun prosessit

**Yhdessä tekemällä saamme yhteisen
työpaikkamme toimimaan!**

www.tjs-opintokeskus.fi