



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

## Lean asiantuntijatyössä

Jyrki Hyttinen

Opinnäytetyö  
Liiketoiminnan kehittämisen  
koulutusohjelma  
2018



<b>Tekijä(t)</b> Jyrki Hyttinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Lean asiantuntijatyössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 77 + 19
<p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää, kuinka Lean toimintastrategiaa voitaisiin hyödyntää Eläketurvakeskuksen Ulkomaisten eläkeasiain osastolla toimivan asiantuntijatiimin työn kehittämisessä. Tämän työn tehtäviin ei kuulunut Ulkomaisten eläkeasiain osaston EU-eläkekäsittelyprosessin kehittäminen, eikä EU-eläkekäsittelijöiden, palvelupäälliköiden, osaston johdon tai muun henkilökunnan työn kehittäminen. Projektissa keski-tyttiin vain EU-eläkeneuvojen työn kehittämiseen. Kehitystyö seurasi vaiheiltaan Kotterin kahdeksanvaiheista muutosprosessia.</p> <p>Tavoitteena oli kokeilujen kautta löytää sujuvampia yhtenäisiä toimintatapoja ja työkaluja EU-eläkeneuvojen tekemän työn tueksi. Kehitystehtävässä kartoitettiin EU-eläkeneuvojen olemassa olevien työtapojen toimivuutta, etsittiin ongelmakohtia ja kokeiltiin mahdollisia Lean filosofian mukaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Alkukartoitus tehtiin 16.2.2017 alkaen kyse-lytutkimuksena hyödyntäen verkkolomaketta. Alkukartoituksessa esiin nousivat seuraavat kehittämistarpeet: EU-eläkeneuvojen keskinäinen viestintä, osaamisen ja tiedon jakami-nen, ohjelmusten kommentointikäytännöt, koulutusten suunnittelu, palautteen keräämi-nen ja hyödyntäminen, ohjepäivitysten tekeminen yhtenäisesti ja niistä tiedottaminen, työn-jako, toimenkuva-asiat, neuvonnan tasalaatuisuus sekä maavastuuasiat.</p> <p>Alkukartoitusta seurasi maaliskuusta marraskuuhun kestänyt kokeiluvaihe, jonka aikana EU-eläkeneuvojat kokoontuivat työpajoihin suunnittelemaan ja arvioimaan kokeiluja. Kokei-lujakson aikana kokeiltiin hukan karsimista, prosessien yksinkertaistamista, uusia teknolo-gioita, arvovirtakarttaa, Kanban-taulua, toimintatapojen yhtenäistämistä, viestinnän kehittä-mistä ja työn näkyväksi tekemistä. Tutkimus päättyi 6.11.2017 seurantakyselyn vastaus-ajan päättyessä.</p> <p>Seurantakyselystä kävi ilmi, että tehdyt kokeilut ovat olleet enimmäkseen onnistuneita. Vai-kutukset ovat näkyneet EU-eläkeneuvojen asiantuntijatiimin lisäksi myös muulle osaston henkilöstölle. Niin EU-eläkeneuvojen kuin muunkin henkilöstön arviot kehittämisen koh-teena olevista osa-alueista paranivat. Kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että hu-kan karsimista ja työtapojen hiomista voidaan tehdä aina ja työn pitäisikin olla jatkuvaa. Asiantuntijatyön kehittämisessä korostuu viestinnän ja tiedon kulun kehittäminen, sillä se vaikuttaa muihinkin toiminnan osa-alueisiin. Tehdyt kokeilut myös osoittavat, että tässä ky-seissä asiantuntijatyössä voidaan tehdä tuloksekkaita toimintatapakokeiluja pienelläkin pa-nostuksella. EU-eläkeneuvojen työstä saatiin karsittua hukkaa ja työtapojen jatkuva kehittäminen on saatu alkuun. Organisaation näkökulmasta EU-eläkeneuvojen työ on laaduk-kaampaa ja yhtenäisempää kuin aikaisemmin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Lean, asiantuntijuus, hukka	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	1
1.2	Rajaus ja käsitteet .....	2
2	Eläketurvakeskus .....	4
2.1	Ulkomaisten eläkeasiain osasto .....	4
2.2	EU-eläkeneuvojat .....	4
2.3	Lean Ulkomaisten eläkeasioin osastolla .....	5
3	Lean .....	7
3.1	Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus .....	10
3.2	Hukka .....	11
3.3	Lean asiantuntijatyössä .....	13
3.4	Lean käytännöt ja työkalut .....	16
4	Muutoksen johtaminen .....	23
5	Tutkimusmenetelmät .....	27
5.1	Toimintatutkimus .....	27
5.2	Tiedon keruu- ja analysointimenetelmät .....	29
5.2.1	Kyselylomake .....	30
5.3	Empiiriset aineistot ja tutkimusjoukko .....	31
6	Alkukartoituskyselyn tulokset .....	34
6.1	Yhteydenpito .....	34
6.2	Neuvontatyö .....	36
6.3	Palautteen antaminen .....	38
6.4	Ohjeistus .....	39
6.5	Koulutukset .....	42
6.6	Viestintä .....	43
6.7	EU-eläkeneuvojen keskinäinen yhteistyö .....	44
6.8	Yleinen palaute .....	47
6.9	Kehittämiskohteet .....	49
7	Kokeilut .....	51
8	Seurantakyselyn tulokset .....	58
8.1	Yhteydenpito .....	58
8.2	Neuvontatyö .....	59
8.3	Palautteen antaminen .....	59
8.4	Ohjeistus .....	61
8.5	Viestintä .....	61
8.6	EU-eläkeneuvojen keskinäinen yhteistyö .....	62
8.7	Yleinen palaute .....	65

9	Pohdinta.....	68
9.1	Jatkokehittämis- ja tutkimusehdotukset.....	71
9.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	72
	Lähteet .....	75
	Liitteet.....	78
	Liite 1. Alkukartoituskyselyn kyselylomake .....	78
	Liite 2. Seurantakyselyn kyselylomake .....	88
	Liite 3. Arvovirtakartta.....	94
	Liite 4. Kanban taulu .....	95
	Liite 5. Ensimmäisen työpajan kehitysideat teemoittain .....	96

# 1 Johdanto

Ajatus tämän opinnäytetyön aiheesta heräsi, kun pohdin, että mitä kehittämistöitä työyhteisössäni on jo tehty. Osastolla oli käyty läpi kunnianhimoinen Lean projekti ja kehittämistyötä oli jatkettu senkin jälkeen. Käsittelytyöhön liittyviä käytäntöjä ja työtapoja oli hiottu ja uusia toimintatapoja oli otettu käyttöön liittyen esimerkiksi kehitysideoiden esiin tuomiseen. Osastolla tehdään kuitenkin paljon muutakin kuin käsittelytyötä: heräsi kysymys, voisiko Leania soveltaa muihinkin osaston töiden osa-alueisiin ja jos voisi, miten?

## 1.1 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämisprojektin tavoite oli selvittää, kuinka Lean toimintastrategiaa voidaan soveltaa EU-eläkeneuvojien tekemään asiantuntijatyöhön. Tavoitteena oli kokeilujen kautta löytää sujuvampia yhtenäisiä toimintatapoja ja työkaluja EU-eläkeneuvojien tekemän työn tueksi. Kehitystehtävässä kartoitettiin EU-eläkeneuvojien tämänhetkisten työtapojen toimivuutta, etsittiin ongelmakohtia ja kokeiltiin mahdollisia Lean filosofian mukaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Alkukartoitus tehtiin koko osastolle suunnattavalla kyselyllä. Tämän jälkeen EU-eläkeneuvojat ideoivat työpajoissa uusia työtapoja ja ratkaisuja kyselyn tuloksista esiin nousseisiin kehityskohteisiin. Lopuksi kokeilujen vaikutuksia ja näkyvyyttä kartoitettiin koko osastolle suunnatulla kyselyllä.

EU-eläkeneuvojien työn ensisijaisia kehittämiskohteita pyrittiin tunnistamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mihin osa-alueisiin EU-eläkeneuvojien työssä Ulkomaisten eläkeasiain osastolla ollaan tyytyväisimpiä tai tyytymättömiä?
2. Millaisia eroja osaston organisaation eri ryhmien välillä on tyytyväisyydessä EU-eläkeneuvojien työhön?
3. Miten neuvontatyön vuorovaikutustapa tai EU-eläkeneuvojan tavoitettavuus vaikuttavat tyytyväisyyteen?
4. Millaista hukkaa EU-eläkeneuvojat kohtaavat työssään ja kuinka EU-eläkeneuvojat haluaisivat kehittää työtään?

Projekti antoi EU-eläkeneuvojille mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja projektin toivottiin myös edistävän osastolla jo olemassa olevaa Lean-kulttuuria ja kannustavan EU-eläkeneuvojia oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen. Lean toimintastrategiassa pyritään parempaan virtaustehokkuuteen. Tätä edistetään muun muassa karsimalla hukkaa, yhtenäistämällä työtapoja ja viestintää sekä osaamisen ja tiedon jakamisella. On mahdollista,

että tämä johtaa henkilöstöressurssien vapautumiseen tarkoituksenmukaiseen, lisäarvoa tuottavaan työhön, kuten neuvontaan ja käsittelytyöhön sekä parantaa työn mielekkyyttä. Osaston johto asetti työn tavoitteeksi sen, että hankkeen aikana löydetäisiin parempia toimintatapoja, jotka myös jäävät käyttöön.

## 1.2 Rajaus ja käsitteet

Projektin tehtäviin kuuluu EU-eläkeneuvojen nykyisten työtapojen tutkiminen ja mahdollisten ongelmakohtien kartoittaminen. Tehtäviin kuuluu myös erilaisten toimintatapojen kokeileminen ja ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen. Kokeiluvaiheen jälkeen projektissa tehdään vielä arviointikysely, jonka perusteella selvitetään projektin onnistumista.

Projektin tehtäviin ei kuulu Ulkomaisten eläkeasiain osaston EU-eläkekäsittelyprosessin kehittäminen, eikä EU-eläkekäsittelijöiden, palvelupäälliköiden, osaston johdon tai muun henkilökunnan työn kehittäminen. Projektissa keskitytään vain EU-eläkeneuvojen työn kehittämiseen. Projekti kuormittaa osaston henkilöstöstä EU-eläkekäsittelijöitä vain tiedonkeruun osalta. Uusien toimintatapojen kokeilu ei saa heikentää EU-eläkekäsittelijöille tarjottavaa palvelua, eivätkä kokeilut muutenkaan saa heikentää EU-eläkeneuvojen työn laatua.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat:

*Asiakastyytyväisyys:* Asiakastyytyväisyys alkaa ostotapahtumasta ja tuotteen kuluttamisesta. Siihen vaikuttavat myös näitä seuraavat asennemuutokset, mahdollinen uusi ostotapahtuma ja uskollisuus tietyille tuotemerkeille (Churchill & Surprenant 1982, 491). Tämän tutkimuksen kontekstissa ostotapahtuma ja tuotteen kuluttaminen ovat esimerkiksi neuvontahetki, jolloin EU-eläkeneuvoja ohjeistaa EU-eläkekäsittelijää. Palvelun laadulla on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen ja asiakastyytyvyydellä ostokäyttäytymiseen (Swar 2011, 64). Swarin (2011, 66) mukaan asiakkaan käsitystä palvelun laadusta voidaan arvioida mittaamalla odotuksia ja mielipiteitä liittyen palvelun luotettavuuteen, käsin kosketeltavaan tulokseen, reagoivuuteen, varmuuteen ja empatiaan.

*Asiantuntijuus:* Asiantuntijuus on tasokasta osaamista tai taitavaa toimintaa. Asiantuntijuus perustuu yksilöiden rutiineihin, erikoistietoon ja ymmärrykseen asioiden kytköksistä toisiinsa. Asiantuntijuus on kollektiivista. Tietopohja jaetaan muiden alan asiantuntijoiden kanssa ja asiantuntijoiden keskinäinen kulttuuri määrittelee sen, mikä on tavoiteltavaa ja mikä ei. Asiantuntijuus on myös alakohtaista, sillä se mikä pitää paikkansa yhdellä alalla, ei välttämättä päde toisaalla. (Collin & muut, 41-43.)

*Hukka:* Hukka on toimintaa, joka ei tuota arvoa (Womack & Jones 2003, 15). Mayn (2005, 34) mukaan tietotyössä hukka on enimmäkseen näkymätöntä. Hukkaa on kolmelaista: Hukka, vaihtelu ja ylikuormitus (Liker 2004, 114).

*Lean:* Sanana Lean viittaa hukan poissaoloon tai puuttumiseen (May 2005, 34). Leanista on useita määritelmiä ja erilaisia tulkintoja. Leania on esimerkiksi kuvattu filosofiaksi, johtamisjärjestelmäksi, arvoiksi, ajattelutavaksi, kulttuuriksi, laatu-järjestelmäksi, menetelmäksi, strategiaksi, työkalupakiksi, ja tuotantojärjestelmäksi (Modig & Åhlström 2013, 89; Hadid & muut 2016, 618).

## **2 Eläketurvakeskus**

Tämä kehittämistehtävä toteutettiin Eläketurvakeskuksen Ulkomaisten eläkeasiain osastolla. Eläketurvakeskus on lakisääteinen työeläkealan keskuselin. Eläketurvakeskus tuottaa asiantuntijatietoa eläketurvan arvioimiseen ja kehittämiseen. Eläketurvakeskus välittää Suomessa jätetyt eläkehakemukset ulkomaille ja vastaa lähetetyn työntekijän todistuksen myöntämisestä. Eläketurvakeskus on myös EU:n tunnustama virallinen tutkimuslaitos.

### **2.1 Ulkomaisten eläkeasiain osasto**

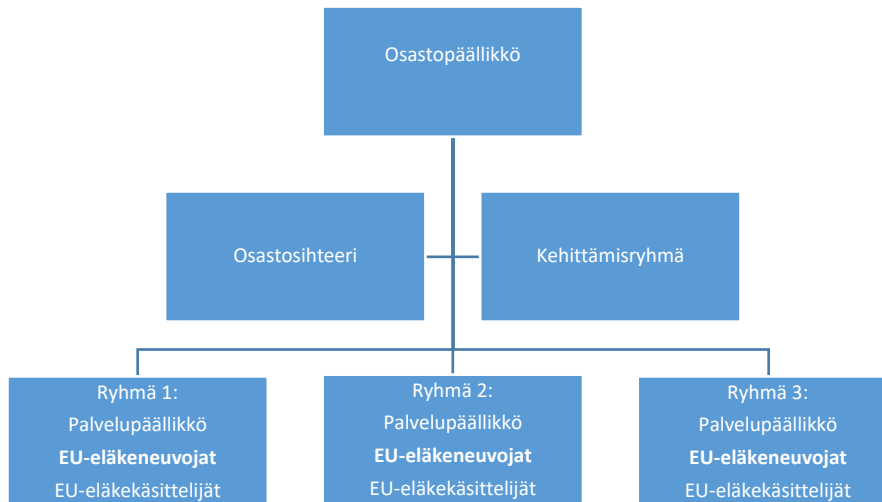
Ulkomaisten eläkeasiain osaston tehtävä on Suomessa asuvien eläkkeenhakijoiden eläkehakemusten välittäminen ulkomaille EU/ETA- ja sosiaaliturvasopimusmaihin. Tehtäviin kuuluvat myös asiakkaiden neuvonta, sekä yhteistyö ja toiminnan kehittäminen kotimaisten ja ulkomaisten yhteistyötahojen kanssa. Osastolla on siirrytty vuodesta 2012 alkaen asioiden sähköiseen käsittelyyn. Myös ohjeistus ja tiedotus on siirretty sähköiseen järjestelmään, kun osastolla on siirrytty käyttämään Sharepoint -pohjaista sisäistä verkkosivua. Etätöet ovat yleistyneet osastolla ja osa EU-eläkekäsittelijöistä ja EU-eläkeneuvojista työskentelee yhden tai kaksi päivää viikossa kotoa käsin.

### **2.2 EU-eläkeneuvojat**

EU-eläkeneuvojat ovat 6-10 hengen ryhmä, joka toimii Eläketurvakeskuksen Ulkomaisten eläkeasiain osastolla. EU-eläkeneuvojat vastaavat osastolla ohjeistuksen päivittämisestä, EU-eläkekäsittelijöiden tukemisesta, neuvonnasta ja osaamisen kehittämisestä, joka sisältää koulutusta, perehdytystä ja laadunvalvontaa. Lisäksi neuvojat ovat mukana EU-eläkehakemusten käsittelytyössä ja asiakaspalvelussa aina silloin kuin muilta tehtäviltään ehtivät.

EU-eläkeneuvojat eivät ole Ulkomaisten eläkeasiain osaston organisaatiossa oma ryhmänsä, vaan he jakautuvat osastolla ryhmiin 1-3. EU-eläkeneuvojat toimivat keskenään yhteistyössä ryhmärajojen yli. EU-eläkeneuvojat kokoontuvat kerran kuussa osaston palvelupäälliköiden kanssa. Nämä palaverit ovat tärkeitä työvälineitä, sillä niissä jaetaan tehtäviä, ratkaistaan avoimia kysymyksiä ja jaetaan tietoa. EU-eläkeneuvojien toimintaa ohjaavat palvelupäälliköt, mutta enimmäkseen EU-eläkeneuvojien keskeinen yhteistyö on itseohjautuvaa.





Kuva 1. Ulkomaisten eläkeasiain osaston organisaatiokaavio

EU-eläkeneuvojien määrä osastolla on vaihdellut. Määrään vaikuttavat hoitovapaat, vuorotteluvapaat ja toimenkuvanmuutokset. EU-eläkeneuvojien toiminta on sidoksissa erityisesti osaston EU-eläkekäsittelijöihin, joiden tukeminen on yksi EU-eläkekäsittelijöiden päätehtävistä. EU-eläkekäsittelijät toimivat läheisessä yhteistyössä myös palvelupäälliköiden ja Kehittämisryhmän asiantuntijoiden kanssa.

### 2.3 Lean Ulkomaisten eläkeasiain osastolla

Osastolla on vuodesta 2014 alkaen järjestelmällisesti toteutettu Lean toimintastrategiaa. Työ aloitettiin kartoittamalla kehitysmahdollisuuksia. Alussa osaston kehitystyötä oli tukemassa organisaation ulkopuolelta palkattu konsultti. Työtä tehtiin koko osaston voimin työpajoissa ja monelle on jäänyt mieleen siellä piirretty suuri arvovirtakartta osaston käsittelyprosessista. Ensiaskelien jälkeen osastolla on tehty omatoimista Lean-kehitystyötä. Osastolla on siirrytty omista, henkilökohtaisista työjonoista ja monivaiheisesta käsittelyprosessista yhteisiin työjonoihin sekä sähköiseen käsittelyyn. Samalla käsittelyn työvaiheiden määrää on vähennetty. Jokainen tapaus pyritään käsittelemään kerralla mahdollisimman pitkälle, eikä mitään seisoteta jonossa turhaan. Käsittelyn tueksi tehty ohjeistus on siirretty pilveen ja osa ohjeistuksesta on integroitu käsittelyjärjestelmään.

Osastolla toteutettiin vuoden 2016 kevään aikana osaston sisäisen Lean-työryhmän johdolla projekti, jonka tavoite oli yhtenäistää osaston toimintatapoja. Kehityskohteena olivat EU-eläkehakemusten käsittelyyn liittyvät toimintatavat. Syksyllä 2016 Lean-työtä jatkettiin ja EU-eläkeneuvojien johdolla tehtiin ohjeistuksen uudistustyötä. Tämän työn yhteydessä poistettiin maakohtaisista ohjeista toimintatapoja, jotka poikkesivat yleisestä ohjeistuksesta. Kokemukset Lean-kehitystyöstä ja sen tuottamista tuloksista olivat positiivisia.

Osastolle on alkanut syntyä kulttuuri, jossa pyritään hukan löytämiseen, eliminoimiseen ja jatkuvaan kehitykseen. EU-eläkekäsittelijät välittävät ohjeistukseen liittyviä kehitysehdotuksia EU-eläkeneuvojille ja muita kehitysideoita kirjataan käyttöön otettuun jatkuvan parantamisen tauluun. Myös käsittelyjärjestelmiin tehtävien merkintöjen tekemiseen on sovittu yhteisiä käytäntöjä ja tehdyistä virheistä opittuja asioita jaetaan koko osaston kesken.

Ulkomaisten eläkeasiain osastolle on vähitellen saatu juurtumaan arvot ja periaatteet, jotka tukevat Lean toimintastrategian toteuttamista. EU-eläkehakemusprosessin työkaluja ja toimintatapoja on kehitetty Leanin periaatteiden mukaisesti. EU-eläkeneuvojat ovat omaksuneet muun osaston mukana Leanin perusajatuksen, mutta Lean-työ ei ole ulottunut EU-eläkeneuvojien toimintatapoihin neuvojan toimenkuvan mukaisissa tehtävissä. Alustavan havainnoinnin ja keskusteluiden perusteella kävi ilmi, että tälle olisi tarvetta. Vuonna 2015 tehdyn organisaatiomuutoksen yhteydessä myös EU-eläkeneuvojien toimenkuvia yhtenäistettiin ja EU-eläkeneuvojat tekevät työtään niin sanotusti yhden luokun periaatteella. Alkuvuodesta 2016 alkaen EU-eläkeneuvojat ovat yhteisesti vastanneet osaston neljän suurimman yhteistyömaan (Ruotsi, Viro, Norja, Saksa) maavastuista. Maavastuu sisältää kyseisen maan asioita koskevan ohjeistamisen, tiedottamisen ja neuvonnan.

EU-eläkeneuvojien osaamisen pitäisi olla niin yhtenäistä, että he voisivat neuvoa EU-eläkekäsittelijöitä yhtenäisesti vastuualueellaan olevista asioista. EU-eläkekäsittelijöiden pitäisi saada vastaus kysymykseensä keneltä tahansa EU-eläkeneuvojista, jos kyseessä on asia josta EU-eläkeneuvojat vastaavat. Tämän periaatteen toteutuminen edellyttää EU-eläkeneuvojilta laajaa osaamista ja toimivaa keskinäistä viestintää. EU-eläkeneuvojien toimintatavat ovat säilyneet enimmäkseen muuttumattomina EU-eläkeneuvojien kokoonpanon ja osaston organisaation muuttumisesta ja muista erinäisistä uudistuksista huolimatta.

### 3 Lean

Leanista on useita määritelmä ja erilaisia tulkintoja. Leania on esimerkiksi kuvattu filosofiaksi, johtamisjärjestelmäksi, arvoiksi, ajattelutavaksi, kulttuuriksi, laatu- ja tuotantojärjestelmäksi, menetelmäksi, strategiaksi, työkalupakiksi, ja tuotantojärjestelmäksi (Modig & Åhlström 2013, 89; Hadid & muut 2016, 618). Sanana Lean viittaa hukkaan poissaoloon tai puuttumiseen (May 2005, 34). Leanin määrittelyminen pelkiksi työkaluiksi tekee määritelmästä liian kapean (Modig & Åhlström 2013, 90). Leania tuleekin käsitellä eri abstraktiotasoilla. Matalalla abstraktiotasolla voidaan puhua työkaluista ja menetelmistä, hieman korkeammalla abstraktiotasolla laatu- ja tuotantojärjestelmästä ja korkeimmalla abstraktiotasolla filosofiasta, kulttuurista, arvoista, elämäntavasta sekä ajattelutavasta. (Modig & Åhlström 2013, 89.) Matalin abstraktiotaso, kuten esimerkiksi seuraavassa kappaleessa esiteltävä Toyotan tuotantojärjestelmä ei ole sellaisenaan suoraan sovellettavissa esimerkiksi asiantuntijatyöhön tai toimistotyöhön, mutta kun siirytään riittävän korkealle abstraktiotasolle, eikä Leania määritellä liian tarkasti, voi Leania soveltaa paljon laajemmin (Modig & Åhlström 2013, 91-92). Käsitellen seuraavissa kappaleissa kirjallisuudessa esitetyjä tulkintoja siitä, mitä Lean on.

Toyotan Toyota Production Systemiä (TPS) tutkinut Liker (2004, 7) korostaa, että TPS, johon Lean perustuu, ei ole vain kokoelma työkaluja. Likerin (2004, 7) mukaan TPS ja siis myös Lean on kokonaisvaltainen järjestelmä, jonka on tullava osaksi organisaation kulttuuria. Työntekijöihin panostaminen ja jatkuvan kehittämisen kulttuuri ovat asioita, jotka jäävät useissa organisaatioissa eri työkalujen varjoon (Liker 2004, 7, 10). Modig & Åhlström (2013, 94) korostavat, että Lean on keino, ei tavoite. Se, että organisaatio ottaa käyttöön Toyotalla kehitettyjä Lean työkaluja, ei tee organisaatiosta Leania. Modig & Åhlströmin (2013, 123-125) määritelmä Leanista on, että Lean on toimintastrategia, joka keskittyy virtaustehokkuuden parantamiseen. Tähän pyritään karsimalla järjestelmällisesti vaihtelua ja hukkaa sekä kehittämällä toimintaa jatkuvasti.

Lean pohjautuu Toyotan TPS-tuotantojärjestelmään (Toyota production system) (Liker 2004, 7). Toyotan tuotantojärjestelmän filosofian juuret ovat Sakichi Toyodan vuonna 1926 perustamassa kutomossa tehdyissä innovaatioissa. Nämä innovaatiot siirtyivät Sakichi Toyodan pojan, Kiichiro Toyodan vuonna 1930 perustaman Toyota Motor Corporationin toimintaan (Liker 2004, 17). Näihin oppeihin perustuva Toyotan tuotantojärjestelmä, TPS syntyi Toyotan tehtailla toisen maailmansodan jälkeen, kun Toyota pyrki parantamaan tuottavuuttaan ja tasapainoili samalla raha- ja resurssipulan kanssa. Toyotan tuotantojärjestelmän isänä pidetään Toyotan silloisen johtajan, Eiji Toyodan alaisuudessa toi-

minutta insinööriä, Taiichi Ohnoa (1912-1990). Toyota otti mallia Fordin massatuotantomallista, mutta havaitsi siinä olevat puutteet, kuten syntyvän hukan ja tarpeen suurille varastotiloille. Toyota loi mallin, jossa pyritään hukan minimointiin, oikea-aikaisuuteen (Just-in-time, JIT) ja laatuongelmien välittömään ratkaisuun (Jidoka) (Liker 2004, 7, 20-26).

Toyotan tuotantojärjestelmä perustuu filosofiaan, jossa pyritään vastuullisuuteen ja pitkän tähtäimen suunnitteluun. Tätä täydentää työtapojen standardisointi ja virtaustehokkuuden sekä työtaakan tasaamisen tavoittelu. Imuohjaus eli niin sanottu ”pull”, joka tarkoittaa sitä, että virtauksen tai prosessin loppupuolella ei tuoteta mitään, ennen kuin joku pyytää sitä prosessin alkupäässä. Se takaa, että tuotteita tuotetaan niin paljon ja silloin kun asiakas haluaa. (Womack & Jones 2003, 67.) Tämä puolestaan johtaa siihen, ettei ylituotantoa synny. Toyotan järjestelmässä ongelma ratkaistaan heti, kun se havaitaan ja tavoitteena on, että lopputulos olisi laadukas ensi yrittämällä. Ongelmia ei piilotella, päinvastoin, ne tehdään näkyviksi. (Liker 2004, 37-41.) Likerin (2004, 6) mukaan tärkeintä eri toimintatapojen sijaan on kuitenkin Toyotan filosofia, joka perustuu ihmisten ja heidän motivaationsa tuntemiseen ja johtajuuden, tiimien, strategian, toimittajasuhteiden sekä kulttuurin ja oppivan organisaation kehittämiseen.

Lean-käsite syntyi länsimaisten tutkijoiden tutkiessa Toyotan toimintaa ja Lean nousi yleiseen tietoisuuteen *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production* (Womack, Jones, Roos 1990) -teoksen myötä. He määrittelivät teoksessaan viisi Leanin pääperiaatetta, jotka myös toimivat ohjenuorana Leaniin pyrkiville organisaatioille. Ensimmäinen periaate on arvon määrittäminen perustuen asiakkaan näkemykseen. Arvoa tuottaa tuotteiden tai palveluiden tuottaja, mutta arvon voi lopulta määritellä vain lopullinen asiakas (Womack & Jones 2003, 16). Toinen periaate on arvoketjun tunnistaminen ja kaiken arvoa tuottamattoman toiminnan poistaminen. Womacking & Jonesin (2003, 19) mukaan arvoketju kuvaa koko sitä prosessia, jonka tuote tai palvelu kulkee suunnitteluvaiheesta, tuotannon kautta asiakkaalle saakka. Tämän arvovirtaketjun tunnistaminen paljastaa usein huomattavia määriä hukkaa (muda) (Womack & Jones 2003, 19). Arvoketjussa on Womackin & Jonesin (2003, 20) mukaan kolmea erilaista toimintaa: Arvoa tuottavaa toimintaa, toimintaa joka ei tuota arvoa lainkaan ja toimintaa joka ei tuota arvoa, mutta on välttämätöntä. Womack & Jones (2003, 20-24) korostavat koko arvoketjun tarkastelun ja muokkaamisen tärkeyttä sekä sitä, että arvoa tuottavien vaiheiden tulee olla virtaustehokkaita. Pelkkä virtaus ei kuitenkaan riitä, sillä tarpeettomien hyödykkeiden virtaaminen tuottaa pelkkää hukkaa (Womack & Jones 2003, 66). Siksi tarvitaan imuohjausta.

Kolmas periaate on arvoketjun perustaminen asiakkaan tarpeisiin perustuvaan imuohjaukseen. Imuohjausta on käsitelty edellä Toyotan järjestelmän yhteydessä. Työntekijöiden

osallistaminen kehittämiseen on Womackin & Jonesin (2003, 25) mukaan tärkeää, mutta erityisen hyödyllistä se on silloin, kun kyseiset työntekijät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tästä on hyötyä arvon määrittämisessä, mutta myös virtaustehokkuuden sekä imuohjauksen parantamisessa. Lean ajattelua ja tekniikoita tulisi kouluttaa organisaation kaikilla tasoilla, mutta käytännön työtä tekevät ja johto tarvitsevat kumpikin erilaista koulutusta, johtuen eroista osaamisessa ja toimenkuvissa (Womack & Jones 2003, 264). Viimeinen periaate on toiminnan jatkuva kehittäminen. Radikaaleilla muutoksilla saadaan mahdollisesti nopeita tuloksia, mutta radikaalin muutoksen ja pitkäjänteisen, jatkuvan ja vaiheittaisen kehittämisen yhdistäminen voi tuoda lähes loputtomasti parannuksia (Womack & Jones 2003, 27). Womackin & Jonesin (2003, 269) mukaan, parhaat tulokset saavutetaan vuosien pitkäjänteisellä työllä.

Womackin & Jonesin (2003, 253) mukaan on tärkeää tehdä nopeita kokeiluja ja vaatia välittömiä tuloksia, sillä näin saatava palaute on kehittämisessä tärkeää. Nopeilla kokeiluilla ja asiakaspalautteen huomioimisella saadaan selville asiakkaiden todelliset tarpeet ja voidaan näin paremmin muokata tuotteet vastaamaan näitä (Ries 2011, 48-49). Ries (2011, 261-262) neuvoo tekemään määräaikaista kokeiluja rajatulla asiakasryhmällä niin, että kaikki tulokset arvioidaan yhteisiä mittareita käyttäen ja niin, että asiakkailta tulevaa palautetta tarkkaillaan koko kokeen ajan. Pahasti vikaan menevä koe tulee voida keskeyttää. Tällainen ”innovaatiohiekkalaatikko” tukee nopeita iteraatioita ja mahdollistaa saatavan palautteen hyödyntämisen nopeasti (Ries 2011, 263).

On myös hyvä, että henkilöstö tuntee, että nyt asiat ovat muuttumassa. Välittömän aloittamisen sijasta tehtävä benchmarking voi olla ajanhukkaa, jos organisaatiossa ymmärtään Leanin peruseriaatteet ja työkalujen käyttö. Järkevämpää onkin saman tien aloittaa arvovirtojen kuvaamisella ja hukan poistamisella. Kun työ on päässyt alkuun, pitää sitä laajentaa organisaation eri osa-alueille ja toimintoihin. (Womack & Jones 2003, 254.) Womack & Jones suosittelevat myös organisaation järjestämistä tuoteperheittäin ja arvovirtojen mukaan. Tämä tukee saavutettujen edistysaskeleiden pysyvyyttä, samoin kuin pysyvä ”Lean promotion group” tai vapaasti suomennettuna Lean tukiryhmä, jonka tehtävänä on huolehtia jatkuvasta Lean koulutuksesta ja tehtyjen muutosten arvioinnista. Lean tukiryhmä voi olla sama ryhmä, joka toimii laadunvarmistusryhmänä, koska lopulta näiden toiminnoissa on molemmissa kyse samasta asiasta, eli virheistä johtuvan hukan poistamisesta (Womack & Jones 2003, 256-257).

### 3.1 Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus

Hyvä virtaustehokkuus tarkoittaa sitä, että aika, jona virtausyksikkö saa arvoa, on pitkä tiettyyn ajanjaksoon verrattuna. Virtausyksikkö voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä kyseessä olevasta alasta tai toiminnosta riippuen (Modig & Åhlström 2013, 19-20). Esimerkiksi se, että asiakas saa asiakaspalvelusta vastauksen kysymykseensä heti, on virtaustehokasta toimintaa. Asiakkaan saama arvo alenee, mitä enemmän asiakas joutuu odottamaan ja samalla virtaustehokkuus laskee. Arvoa muodostuu, kun virtausyksikölle tapahtuu jotain tai se jalostuu. Jos virtausyksikkö odottaa, eikä sille tapahdu mitään, ei arvoa muodostu.

Virtaustehokkuuden parantaminen voi johtaa myös resurssitehokkuuden parantumiseen. Kun hukka ja vaihtelu vähenevät, voi organisaatio käyttää resurssejaan tehokkaammin (Modig & Åhlström 2013, 124). Resurssitehokkuus tarkoittaa resurssien mahdollisimman mittavaa hyödyntämistä (Modig & Åhlström 2013, 47). Suuri resurssitehokkuus ei ole aina pelkästään hyvä asia. Jos organisaatiossa on liian vähän henkilökuntaa ja työt seisovat, alkaa muodostua jonoja. Tämä taas pidentää läpimenoaikaa. Tämä voi aiheuttaa toissijaisia tarpeita, kuten sen, että esimiehet joutuvat miettimään uudelleen työn organisointia. Tässä esimerkissä liiallinen resurssitehokkuuteen keskittyminen aiheuttaa lisätyötä. Modig & Åhlström (2013, 47) kutsuvat tätä tehokkuusparadoksiksi.

Littlen laki kuvaa läpimenoaikaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Läpimenoaikaan vaikuttaa jaksoaika, eli se kuinka kauan kuluu siihen, että asia käsitellään alusta loppuun. Toinen vaikuttava tekijä on virtausyksiköiden, eli keskeneräisen työn, määrä. Littlen lain mukaan läpimenoaika saadaan, kun keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kerrotaan jaksoajalla. (Modig & Åhlström 2013, 35-36). Littlen lain kaava voidaan myös kääntää niin, että keskimääräinen läpimenoaika saadaan jakamalla keskeneräisten virtausyksiköiden määrä tehollisella valmistumisnopeudella. Tässä kaavassa tulee käyttää luvuista keskiarvoja. Valmistumisnopeus kertoo, kuinka monta tehtävää tai virtausyksikköä valmistuu keskimäärin esimerkiksi tunnissa tai päivässä (Torkkola 2015, 186-191).

Jokainen organisaatio on systeemi ja muuttamalla systeemin ominaisuuksia voi muuttaa systeemin suorituskykyä. Tärkein tehostamiskohde systeemissä on systeemin eri osien välissä, ei osien sisällä (Torkkola 2015, 96). Pullonkaulat ovat prosessin osia, jotka rajoittavat läpimenoa pullonkaulan tavoin. Pullonkaula on prosessin vaihe, jossa virtaustehokkuus on pienintä ja rajoittaa näin koko prosessin virtausta. Pullonkauloista on mahdotonta päästä eroon, mutta niitä voi ehkäistä tai niiden vaikutusta pienentää vähentämällä vaihtelua prosessissa (Modig & Åhlström 2013, 37; Torkkola 2015, 99).

Vaihtelua prosessissa voivat aiheuttaa resurssit, virtausyksiköt eli esimerkiksi asiakkaat ja ulkoiset tekijät (Modig & Åhlström 2013, 40). Vaihtelulla on suuri vaikutus virtaustehokkuuteen ja mitä suurempi vaihtelu prosessissa on, sitä pidempi on läpimenoaika (Modig & Åhlström 2013, 42-43). Tätä ilmiötä kuvaa Kingmanin yhtälö, jonka mukaan läpimenoaika pitenee, jos keskimääräinen käsittelyaika kasvaa, vaihtelu kasvaa tai resurssien käyttöaste kasvaa (Torkkola 2015, 191-192). Torkkolan (2015, 198) mukaan keskeneräisen työn suuri määrä on seurausta siitä, että systeemissä on paljon vaihtelua, liian suuri käyttöaste tai molempia.

### 3.2 Hukka

Hukka on toimintaa, joka ei tuota arvoa. Toyotalla vaikuttanut Taiichi Ohno on tunnistanut Toyotan toiminnassa seitsemän erilaista hukkan lajia (Womack & Jones 2003, 15). Nämä seitsemän hukkan lajia ovat ylituotanto, odottaminen, ylimääräinen asioiden siirtely tai kuljettaminen, yliprosessointi tai virheellinen prosessointi, liian suuri inventaario, työntekijöiden tarpeeton liikkuminen, viallisten tuotteiden tuottaminen ja korjaaminen sekä päällekkäinen työ (Liker 2004, 28-30). Liker on lisännyt listaan vielä kahdeksannen hukkan lajin, joka on työntekijöiden luovuuden käyttämättömyys. Womack & Jones (2003, 15) ovat puolestaan lisänneet kahdeksanneksi hukaksi sellaisten tuotteiden ja palveluiden suunnittelun, jotka eivät täytä asiakkaiden tarpeita.

Edellisessä kappaleessa lueteltuja hukkan muotoja kutsutaan Toyotalla japaninkielisellä termillä "Muda". Näiden lisäksi Toyotalla on tunnistettu kaksi muuta hukkan muotoa, jotka ovat "Muri" ja "Mura". Muri tarkoittaa ihmisten tai laitteiden ylikuormitusta. Nämä voivat johtaa laatu ja turvallisuusongelmiin. Mura tarkoittaa epätasaisuutta eli vaihtelua, kuten esimerkiksi sitä, että henkilökunnalla on välillä todella paljon töitä ja välillä he joutuvat olemaan toimettomina. (Liker 2004, 114).

Likerin (2004, 115) mukaan tyypillisesti organisaatiot keskittyvät vain hukkan (Muda) poistamiseen, koska tämän tyyppisen hukkan tunnistaminen ja poistaminen on helpointa. Likerin mukaan on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että kaikki hukkan muodot otetaan huomioon ja järjestelmä tasapainotetaan. Toyotalla tätä kutsutaan nimellä "Heijunka" ja se tarkoittaa tuotettavien asioiden määrän tai laadun tasoittamista. Saavuttamalla Heijunkan voi organisaatio vähentää epätasaisuutta ja vaihtelua (Mura) ja vähentämällä epätasaisuutta voi organisaatio poistaa hukkan (Muda) ja ylikuormituksen (Muri) (Liker 2004, 115). Vaihtelu on siis hukkan ja ylikuormituksen juurisyy. Kaikkea vaihtelua ei voi poistaa, mutta organisaatio voi kehittää tapoja sopeutua siihen. (Torkkola 2015, 25-27).

Mayn (2005, 34) mukaan tietotyössä hukka on enimmäkseen näkymätöntä. Teollisessa tuotantotyössä tavoitteena on tuottaa laadukkaita tuotteita mahdollisimman halvalla ja Leanin päätavoite on hukan ja arvoa tuottamattoman työn karsiminen. Tietotyössä painopiste siirtyy arvoa tuottavan työn ja arvoa tuottamattoman työn suhteen parantamiseen. (May 2005, 35). Vaihtelu asiantuntijatyössä voi johtua Torkkolan (2015, 23) mukaan henkilöiden osaamiseroista, työkuorman vaihtelusta, tulipalojen sammuttamisesta, organisaation toimintatavoista. Tätä vaihtelua voidaan tarkastella mittaamalla aikoja, jotka kuluvat työn suorittamiseen ja odottamiseen. Ylikuormitus linkittyy suoraan ihmisten työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Hyvä työympäristö on tässä merkittävä tekijä (Torkkola 2015, 25). Monitaitoiset työntekijät, jotka voivat tarvittaessa suoriutua erilaisista tehtävistä erilaisissa sijainneissa, voivat sujuvoittaa toimintaa pullonkaulan ilmaantuessa. Monitaitoiset työntekijät voivat auttaa prosessin ruuhkaisessa vaiheessa työskenteleviä henkilöitä tarpeen niin vaatiessa. (Hadid & Mansouri 2014, 764.)

Asiantuntijatyössä esiintyvä hukka (muda) voidaan lähtökohtaisesti kategorisoida samoin kuin muussakin työssä, mutta ylituotanto voi olla esimerkiksi turhia palaverieita, suuria sähköposti määriä, lisätietojen odottamista, turhaa manuaalista tiedon siirtämistä ja epätarkoituksenmukaista käsittelyä, joka voi tarkoittaa jopa työn liian tarkkaa suorittamista. Virheet ja niiden toistaminen ovat käytännössä sama asia kuin muussakin työssä: Ne aiheuttavat työn uudelleen suorittamista ja työn virheettömyys ketjun alkupäässä korostuu. (Torkkola 2015, 25-27). Torkkolan (2015, 27) mukaan hukkaa ei asiantuntijatyössä kannata suin päin poistamaan, vaan ensin tulee ymmärtää hukan aiheuttajaa, eli vaihtelua. Hukan poistaminen on vaihtelun vähentämisen keino, ei päänmäärä. Arvovirtakuvauksia voidaan käyttää arvoa tuottamattomien työvaiheiden ja pullonkaulojen tunnistamiseen (Hadid & Mansouri 2014, 764).

Torkkolan (2015, 61) mukaan keskeytykset ovat suurin syy virtauksen keskeytymiseen asiantuntijatyössä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä kysyy jotain asiaa kollegaltaan ja keskeyttää näin tämän työnteon. Jos työntekijä olisi tiennyt asian tai jos hän olisi voinut tarkastaa tiedon ohjeistuksesta, ei hänelle olisi tullut tarvetta häiritä kollegaansa. Tätä kutsutaan niin sanotuksi toissijaiseksi tarpeeksi. Toissijaiset tarpeet aiheuttavat lisätyötä ja ovat siis hukkaa. (Modig & Åhlström 2013, 58-60).

Torkkolan (2015, 200) mukaan virheet voivat lisätä työn vaatiman ajan 10-30 kertaiseksi. Tietotyössä tapahtuvia virheitä on Torkkolan (2015, 200-201) mukaan mm. tiedon puuttuminen, tiedon epäselvyys, tiedon virheellisyys, suoritusjärjestystä ei noudateta, suunniteltua työnkulkujärjestystä ei noudateta sekä se, että asiakas hylkää ja palauttaa työn virheellisenä. Virheiden määrä pitää tehdä näkyväksi ja jos tietoa ei ole muuten saatavilla,



voi pyytää kirjattavaksi havaitut virheet, vaikka yhden päivän ajalta (Torkkola 2015, 202-203). Yksinkertaistamalla toimintaa voidaan vähentää virhemahdollisuutta, parantaa toimintaa ja vapauttaa kapasiteettia (Torkkola 2015, 206).

### 3.3 Lean asiantuntijatyössä

Käsittelen tässä kappaleessa Leanin soveltamista tieto- ja asiantuntijatyöhön, sekä esittelen olemassa olevaa kirjallisuutta Leanin soveltamisesta asiantuntija- ja tietotyössä sekä palvelualalla. EU-eläkeneuvojen työ on tieto- ja asiantuntijatyötä, mutta se voidaan nähdä myös EU-eläkekäsittelijöille tarjottavana palveluna, johon sisältyy neuvontaa, ohjeistusta ja koulutusta. Palvelujen tuottamisen erona teolliseen tuotantotyöhön ovat asiakkaan mahdollinen läsnäolo, tuotteen aineettomuus, yhtäaikaisuus, heterogeenisyys, katoavaisuus ja työ-intensiivisyys. Palveluiden tarjoamisena voidaan pitää kaikkea toimintaa, joka tuottaa palveluita hyödykkeiden sijaan ja palvelualan tuottama tuote saatetaan kuluttaa välittömästi sen valmistuessa (Sampson & Froehle 2006, 330). Hadid & Mansouri (2014, 754) määrittelevät palveluita tuottaviksi toimijoiksi kaikki organisaatiot, jotka eivät toimi teollisuudessa, maataloudessa, kaivosalalla tai rakennusalalla. Koska useimmat palvelut ovat aineettomia, on palvelun laatua vaikea arvioida ja mitata. Myös ihmisten toiminta on vaikeammin ennakoitavaa kuin koneiden (Hadid & muut 2016, 619).

Lean on alun perin lähtöisin autoteollisuudesta, mutta sitä voidaan soveltaa myös muilla aloilla (Liker 2004, 34, 269). Likerin (2004, 272) mukaan Leania kannattaa ensin soveltaa asiantuntijatyön toistuviin osiin ja myöhemmin laajentaa sitä koskemaan myös harvemmin toistuviin prosesseihin. Modigin ja Åhlströmin (2013, 88-92) mukaan Leania voi soveltaa muille aloille, kunhan sitä käsittelee riittävän korkealla abstraktiotasolla. Ei ole kannattavaa tarttua liian yksityiskohtaisiin toimintatapoihin, sillä esimerkiksi autoalalla kehitetyt keinot eivät toimi kaikkialla. Riittävän korkealla abstraktiotasolla samoja periaatteita voi kuitenkin soveltaa laajemminkin. Myös Mayn (2005, 34) mukaan avain Leanin soveltamiseen muuhun, kuin teolliseen tuotantotyöhön on siinä, että Lean periaatteita ei tule yrittää soveltaa kirjaimellisesti vaan konseptuaalisesti. Mayn (2005, 34) mukaan sovellettaessa Leania tietotyöhön tarvitaan ihmiskeskeistä lähestymistapaa ja materiaalivirtojen sijaan kyse on tiedon virtaamisesta oikeille ihmisille, oikeassa muodossa, oikeaan aikaan ja parhaalla mahdollisella laadulla.

Hadidin & muiden (2016, 618-619) mukaan Leania käsittelevä kirjallisuus on vielä vailla naista sen osalta, onko Leanin soveltamisesta hyötyä kaikkien yritysten toimintaan, alasta huolimatta. Eniten kirjallisuudessa on tutkittu Leanin soveltamista sairaanhoito- ja toimistotöissä (Hadid & Mansouri 2014, 753). Aihetta käsittelevä kirjallisuus viittaa kollektiivisesti

siihen, että Leanin käytäntöjä voidaan onnistuneesti soveltaa useilla palvelualan osa-alueilla (Hadid & Mansouri 2014, 752). Hadidin & Mansourin (2014, 752) mukaan Leanin hyödyntämistä palvelualalla on ensimmäisenä käsitelleet Bowen & Youngdah (1998). Bowenin & Youngdahlin (1998, 223) mukaan Leania kannattaa hyödyntää myös palvelualalla. Bowen & Youngdah (1998, 222) argumentoivat, että tuotantotyössä käytettäviä Lean toimintatapoja voidaan hyödyntää myös palveluiden tuottamiseen ja he tunnistavat molemmille aloille yhteisiä, yleistyviä logiikoita. Näitä ovat joustavuus, verkostoitunut organisaatio, tiedonhallinta (knowledge management), arvoketjujen integraatio ja osiin jakaminen, yksittäisiin asiakkaisiin keskittyminen sekä työntekijöiden ja tiimien voimaannuttaminen. Leanin palvelutuotannon ominaisuuksiin Bowen & Youngdah (1998, 212, 222) listaa virtaavan tuotannon, Just-in-time imuohjauksen, hukan karsimisen arvoketjuista, asiakaskeskeisyyden ja koulutuksen, työntekijöiden voimaantumisen sekä suorituskykyyn liittyvien kompromissien karsimisen.

Hadid & muut (2016) ovat tutkineet Leanin soveltamista palvelualalla tarkastelemalla 99 Yhdistyneessä Kuningaskunnassa toimivan kaupallisen palvelualan toimijan toimintaa Leanin soveltamisen näkökulmasta. Hadid & muut (2016, 622-623) jakavat Leanin kahteen osaan sosioteknisen teorian avulla. Sosioteknisen teorian mukaan organisaatioissa on kaksi osaa, tekninen ja sosiaalinen, Teknisiin käytäntöihin (Lean technical practices) kuuluvat työvälineet, työkalut, tekniikat ja prosessit. Sosiaaliin käytäntöihin (Lean social practices) kuuluvat ihmiset ja heidän väliset suhteensa. Teorian mukaan tekniset ja sosiaaliset käytännöt ovat sidoksissa niin, että parhaan suorituskyvyn saavuttamiseksi toisen osan kehittäminen edellyttää myös toisen kehittämistä. Hadid & Mansouri (2014, 765) ovat tehneet tätä tukevia löydöksiä ja heidän mukaansa Leanin tekniset käytännöt ovat yhteydessä sosiaaliin käytäntöihin sekä organisaation suorituskykyyn.

Leanin tekniset ja sosiaaliset käytännöt voivat kumpikin itsenäisesti parantaa suorituskykyä, mutta ne myös tukevat toinen toisiaan. Sosiaaliset käytännöt, kuten esimerkiksi koulutus voivat myös vähentää Leanin soveltamista haittaavien tekijöiden vaikutusta (Hadid & Mansouri 2014, 771). Hadidin & Mansourin (2014, 766) mukaan Leanin soveltamista haittaavia tekijöitä voivat olla muutosvastarinta, hierarkkinen johtojärjestelmä, inhimilliset virheet, liian monen kehitysohjelman käyttöönotto, vähäinen tieto käytänteistä ja mielikuva Leanin periaatteiden perustumisesta tuotantotyöhön. Myös organisaation ominaisuudet voivat vaikuttaa Leanin soveltamisen onnistumiseen (Hadid & Mansouri 2014, 772).

Hadidin & muiden (2016, 633) tutkimus osoitti, että prosessien kehittäminen (automaatio, JIT, imuohjaus, työmäärien tasaaminen, nopea asetuksenvaihto, pienet eräkoot), virhei-

den ehkäisy (juurisyyntä analysointi, ennakoiva täyshuolto), asiakkaan kokeman arvon kehittäminen (kaizen blitz, arvovirtakuvaukset, toimintatapojen käyttöönotto, quality function deployment) olivat palvelualalla suoraan yhteydessä sisäiseen ja ulkoiseen asiakastyytyväisyyteen ja käsittelyaikoihin. Nämä tekniset käytännöt eivät kuitenkaan olleet suoraan yhteydessä taloudelliseen suorituskykyyn. Sosiaaliset käytännöt taas paransivat taloudellista- sekä toiminnallista suorituskykyä. Hadid & muut (2016, 365) toteavat, että yritysten ei tulisi keskittyä vain rajoitettuun osaan Leanista, sillä se voi haitata paremman suorituskyvyn saavuttamista. Niin sanottujen Lean-ryppäiden, eli laajempien toisiinsa sidoksissa olevien toimintatapokokonaisuuksien hyödyntäminen on tehokkaampaa kuin yksittäisten Lean-toimintatapojen käyttöönotto. Yksi esimerkki Lean-ryppästä on Just-in-time. (Hadid & muut 2016, 621, 635, 637). Nämä löydökset ovat samansuuntaisia Hadidin & Mansourin (2014, 771) johtopäätöksen kanssa. He toteavat, että parhaaseen lopputulokseen pääsee hyödyntämällä sekä teknisiä- että sosiaalisia Lean käytäntöjä.

Staats & Upton (2011) ovat tutkineet Leanin soveltamista tieto- ja asiantuntijatyöhön Wipro Technologies -tietotekniikkayhtiössä tarkastelemalla 1883 projektin tuloksia. Näistä projekteista 772 hyödynsi Leania. Staats & Upton (2011) ovat määrittäneet pääperiaatteet, joita soveltamalla Leania voi hyödyntää myös tieto- ja asiantuntijatyössä. Staatsin & Uptonin (2011, 5) löydösten mukaan hukkan ja turhan työn karsimisen tulisi olla kiinteä osa jokaisen työtä ja pienimmänkin hukkan tunnistaminen ja poistaminen on tärkeää. Yhtä hukkan muotoa, vaihtelua voidaan vähentää organisaatiossa yhtenäistämällä ja tehostamalla viestintäkeinoja. Jokaisen tulee tietää, kenen kuuluu kommunikoida, miten usein ja mitä (Staats & Upton 2011, 8). Toinen yhtenäistettävä asia on ongelmanratkaisu. Ongelmanratkaisustakin tulee organisaatioissa sopia ja ongelmiin pitää voida puuttua nopeasti. Pääperiaate on se, että ongelman korjaa se, joka sen aiheutti, siellä missä ongelma ilmeni ja heti kun se havaitaan (Staats & Upton 2011, 10).

Vaihtelua organisaatiossa voidaan torjua myös työn vakioinnilla ja tiedon sekä osaamisen jakamisella. Työntekijöillä on usein hiljaista tietoa, joka tulisi tuoda kaikkien saataville. Toistuvat prosessin osat tulee vakioida, mutta kaikkea ei voi tehdä kerralla. Vakiointi ja tiedonjakamisprosessi ovat vaiheittaisia ne vievät aikaa. (Staats & Upton 2011, 6-7.) Sovittujen toimintatapojen ja sääntöjen luominen voi johtaa tehokkaampaan yhteistyöhön (Staats & Upton 2011, 4). Näiden periaatteiden lisäksi Staats ja Upton (2011, 11) korostavat johtajien esimerkin tärkeyttä. Johdon tulee sitoutua tavoitteisiin ja alemman johdon tulee motivoida ja kouluttaa alaisiaan. Muutos ei tapahdu hetkessä ja se vaatii periksi antamattomuutta. Jatkuva kehittäminen on tärkeää, mutta toisaalta Leania ei kannata yrittää soveltaa aivan kaikkeen (Staats & Upton 2011, 11). Staats & Upton (2011, 4) toteavat, että

Leania voi soveltaa melkein missä tahansa tietotyössä ja siitä voi olla huomattavaa hyötyä, kuten nopeammat vastinajat, korkeampi laatu ja luovuus, pienemmät kulut, suurempi työtyytyväisyys ja alentunut turhautuminen sekä riittäisyys.

### **Asiantuntijatyön mittaaminen**

Torkkolan (2015, 150) mukaan asiantuntijatyötä voi ja kannattaa mitata prosessin tilastollisella käyttäytymiskäyrällä (statistical process control, SPC). Torkkolan (2015, 150) mukaan on tärkeää, että mittaamista tehdään säännöllisesti ja tuloksia hyödynnetään erityisyyden selvittämiseen ja ennaltaehkäisemiseen päivittäin. SPC käyrällä voidaan havainnoida prosessissa tapahtuvaa vaihtelua ja tulosten avulla toimintaa voidaan vähitellen muuttaa ennustettavammaksi (Torkkola 2015, 151-152). Asiantuntijatyön mittaamista ei käsitellä tässä työssä, mutta se olisi yksi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe.

### **3.4 Lean käytännöt ja työkalut**

Hadid & Mansouri (2014, 755) tunnistivat tutkimuksessaan 37 teknistä Lean käytäntöä ja 17 Leania tukevaa käytäntöä (Lean supportive practices). Leania tukevat käytännöt ovat samoja, joihin Hadid & muut (2016, 629) viittaavat sosiaalisina käytäntöinä. Teknisistä käytännöistä Hadid & Mansouri (2014, 755) tunnistivat kolme alakategoriaa: hukan tunnistamistavat, hukan poistotavat ja täydentävät käytännöt. Hukan tunnistamistavat, kuten arvovirtakuvaukset auttavat löytämään hukkaa, mutta eivät suoraan poista sitä. Hukan poistamiseen tulee hyödyntää siihen tarkoitettuja käytäntöjä, kuten esimerkiksi työn vakiointia.

Yksi hukan tunnistamistavoista on arvovirtakuvaus. Arvovirtakuvaus eli value stream mapping on tapa kuvata prosessi tai arvovirtaketju visuaalisesti. Kuvassa erotellaan eri työvaiheet ja määritellään mitkä vaiheet ovat arvoa tuottavia ja mitkä eivät. Arvovirtakuvausta voidaan käyttää materiaali-, paperi- tai tietovirtojen kuvaamiseen. Tavoitteena on havaita viivettä ja hukkaa tuottavat vaiheet ja minimoida niiden vaikutukset toimintaan (Liker 2004, 29-30). Arvovirtakartassa voidaan myös kuvata palautteen virtaa asiakkaalta takaisin tuotantoon tai organisaatioon (Womack & Jones 2003, 316). Virtaustehokkuus, eli arvon siirron tiheys voidaan laskea jakamalla arvoa tuottava aika prosessin kokonaiskestolla (Modig & Åhlström 2013, 27-28). Womack & Jones (2003, 253) neuvovat Leaniin pyrkiviä organisaatioita aloittamaan arvovirtakuvausten tekemisen toiminnosta, joka toimii huonosti, mutta on tärkeä ja siksi myös näkyvä koko organisaatiolle.

Muita hukan tunnistamistapoja ovat muun muassa juurisyyanalyysi ja quality function deployment. Juurisyyanalyysi tarkoittaa yleisesti metodeja, joilla selvitetään ongelman alkuperäistä syytä ja pyritään löytämään keinoja, joilla ongelman toistuminen voidaan estää (Emiliani 2004, 178). Tarve juurisyyanalyysiin voi nousta asiakaspalautteesta, ongelmista asiakastarpeisiin vastaamisessa tai muista toimitusongelmista (Yavas & Yasin 2001, 446). Yksi tällainen tapa on ”Viisi kertaa miksi”, jossa kysytään viisi kertaa miksi, joka kerralla pyrkien pääsemään syvemmälle ongelman sisään. Tavoite on löytää ongelman juurisyy. (Liker 2004, 253). Quality function deployment tarkoittaa sitä, että ryhmä pyrkii yhdessä muodostamaan mielipiteen lopullisen tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, ottaen huomioon asiakkaan tarpeet prosessin jokaisessa vaiheessa (Kodali 2013, 825). Quality function deploymentia voidaan hyödyntää niin hukan tunnistamiseen, kuin sen poistamiseenkin (Hadid & Mansouri 2014, 785).

Tärkeä rooli hukan tunnistamisessa sekä poistamisessa on visuaalisuudella ja läpinäkyvyydellä. Viisi S:ää on Toyotalla kehitetty ohjelma, jota käytetään virheisiin, vikoihin ja onnettomuuksiin johtavan hukan karsimiseen. Viisi S:ää muodostavat yhdessä jatkuvan prosessin työympäristön parantamiselle. Ensin karsitaan pois, tai siirretään syrjään tarpeettomat tai harvoin käytetyt työkalut ja tarvikkeet. Seuraavaksi työkaluille määritellään pysyvä sijainti sen mukaan, kuinka usein sitä tarvitaan. Tätä kutsutaan visuaaliseksi ohjaukseksi. On tärkeää pitää huolta siitä, että kaikki pysyy siistinä joka päivä. Näiden työtapojen standardisointi, se että niitä toteutetaan järjestelmällisesti, on tärkeää. Viiden S:n ylläpitäminen vaatii itsekuria ja siistin sekä työpaikan ylläpitäminen jatkuvaa parantamista. (Liker 2004, 129-130.) Womackin & Jonesin (2003, 263-264) mukaan koko prosessin läpinäkyväksi tekeminen on tärkeää, eikä työkalujen tarvitse olla monimutkaisia. Yksinkertainen diagrammi tai tilannetta kuvaava ”process status board” voi riittää kuvaamaan saavutettuja edistysaskeleita tai kehityksen kulkua.



Kuva 2. Viisi S:ää (Liker 2004, 150-151)

Yksi tapa visuaalisuuden keino on Kanban-taulu, jolla visualisoidaan työtehtäviä ja työnjakoja, sekä kuvataan työn virtaamista (Torkkola 2015, 65-66). Toyota sai inspiraation Kanbaniin USA:laisista supermarketista, joissa hyllyihin hankitaan lisää jotain tiettyä tuotetta sitten, kun se alkaa käydä vähiin. Toyotan tehtaalla tämä tarkoittaa sitä, ettei yhden työvaiheen tule tuottaa lisää osia, ennen kuin seuraava työvaihe on käsitellyt aiemmin saamansa osatoimituksen riittävän pitkälle. Tätä kutsutaan imuohjaukseksi. (Liker 2004, 106-107.) Tavoitteena on jatkuva virtaus ja sitä kautta tehokas tuotantojärjestelmä, jossa tuotannon eri osa-alueet työskentelevät yhdessä arvovirrassa, asiakkaan asettaman tahdin mukaisesti ja niin, että odottelua ja viiveitä syntyy mahdollisimman vähän (Liker 2004, 31).

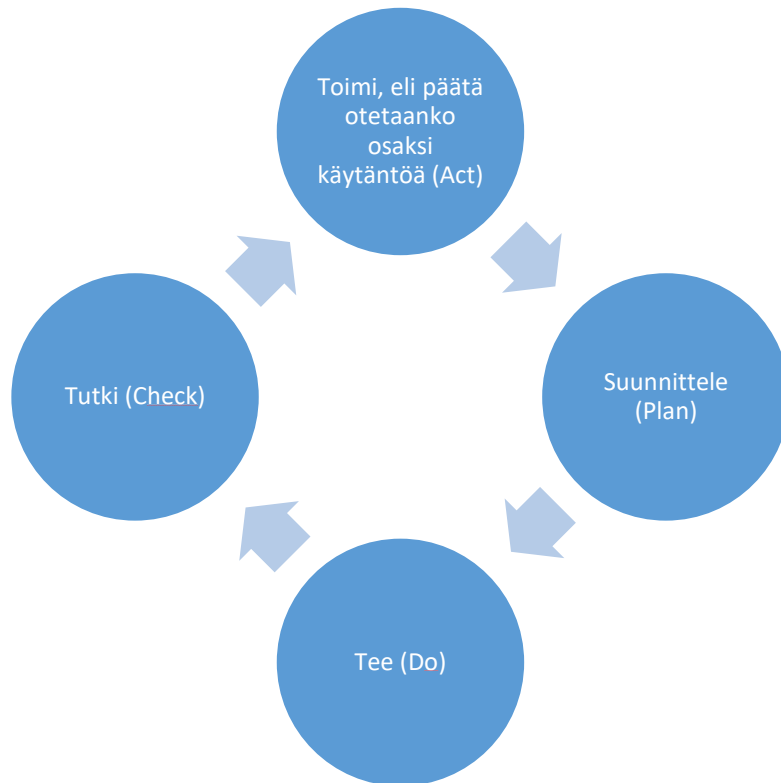
Kanban tarkoittaa merkkiä ja se voi olla mikä tahansa signaali, joka kertoo prosessin seuraavalle vaiheelle, että nyt tarvitaan lisää tuotantoa. Kanban on järjestelmä, kertoo milloin prosessissa pitää tapahtua jotain. Kanban mahdollistaa Just in time -mallin. Just in time -mallin ydinajatus on, että prosessi tekee sitä, mitä seuraava prosessi vaatii. (Liker 2004, 23). Just in time on joukko periaatteita, työkaluja ja tekniikoita, jotka mahdollistavat sen, että yritys voi toimittaa pieniä määriä tuotteita, lyhyillä läpimenoajoilla ja juuri kuluttajan tarpeita varten. Just in timen avulla voidaan siis tuottaa oikeita määriä oikeita asioita, oikeaan aikaan. Näin voidaan välttää ylituotantoa, varastointia ja hukkaa. Just in time voidaan myös ulottaa koskemaan yhteistyötä tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden

kanssa. Just-in-timen tavoite on, että keskeneräistä työtä tai varastoja ei syntyisi. (Liker 2004, 23-24.)

Takt-aika on tärkeä osa Just in timea. Takt-aika vastaa asiakkaiden kysynnän määrää ja sitä tahtia, jolla asiakkaat ostavat tuotetta. Takt-aika mahdollistaa sen, että prosessi toimii sulavasti ja kaikki vaiheet toimivat samassa tahdissa. Jos joku prosessin osa on muita nopeampi, se voi johtaa ylituotantoon. Jos joku prosessin osa on puolestaan muita hitaampi, se voi aiheuttaa pullonkaulan ja hidastaa koko prosessia. Takt-ajan avulla tuotannon tahti voidaan yhdenmukaistaa ja työntekijöitä voidaan varoittaa, jos he ovat menossa edelle tai jäämässä jälkeen. (Liker 2004, 94-95.)

Jidoka, jota kutsutaan myös autonomaatioksi, on yksi Toyotalla kehitetyistä toimintatavoista ja sen historia on Toyotan kutomon toimintatavoissa ja innovaatioissa. Jidoka tarkoittaa sitä, että tuotanto tai prosessi voidaan pysäyttää virheiden korjaamiseksi. Ongelma ratkaistaan heti kun se ilmenee. Näin pyritään myös välttämään virheen tai ongelman toistamista tulevaisuudessa, eikä ongelma pääse siirtymään eteenpäin tuotantoketjussa. Lean tuotannossa vaatimus sille, että työ on kerralla laadukasta, korostuu. Pienet inventaariot antavat vähemmän varaa virheisiin. (Liker 2004, 129-130.) Jidokan toteutuminen edellyttää, että toiminta on niin läpinäkyvää, että ongelmat voidaan huomata heti. Tätä visuaalisuutta voidaan esimerkiksi edistää Kanban-taulun avulla (Torkkola 2015, 49).

Yksi visuaalinen keino vähentää hukan esiintymistä ennalta on Poka-yoke. Väline, jonka tarkoitus on tehdä inhimillisten virheiden tekeminen melkein mahdottomaksi. Poka-yoke voi viitata varoituskylttiin, ohjeeseen tai mihin tahansa työvälineeseen jota käytetään virheiden välttämiseen tai havaitsemiseen. Yksi esimerkki on tehtaassa käytettävään laitteeseen kiinnitettävä ohje- tai varoituslappu (Liker 2004, 133). Lean kirjallisuudessa esiin nouseva A3 raportointitekniikka on myöskin peräisin Toyotalta. Työtavan tarkoituksena on tiivistää välitettävä tieto tai ongelmanratkaisu yhdelle A3 paperiarkille. Käytännössä A3 arkille kirjataan aihe, taustat, nykytilanne, suositukset, toteutus ja suunnitelman yksityiskohdat sekä seuranta. A3 ongelmanratkaisu seuraa Demingin Plan-Do-Check-Act, eli PDCA-kehän vaiheita. (Liker 2004, 247). PDCA-kehä on Demingin tunnetuksi tekemä oppimisen kehä, joka on tärkeä osa esimerkiksi Toyota Production Systemiä (TPS). PDCA lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista plan, do, check ja act, jotka ovat kehän kuvaamat vaiheet. PDCA-kehä kuvaa, kuinka Toyotalla ensin luodaan virtausta, paikallistetaan esiin nousevia ongelmia, korjataan niitä ja arvioidaan korjaavia toimia. Tavoitteena on jatkuvan oppimisen kehä. (Liker 2004, 264.)



Kuva 3. Demingin PDCA-kehä (Liker 2004, 264)

Jos työntekijät saavat liian vapaasti organisoida omaa työtään ja työtapojaan, voi se johtaa siihen, että sijaisena toimiminen, työtaakan jakaminen ja työntekijän korvaaminen tulee hankalaksi (Swank 2003, 3). Työn vakioiminen vähentää työtavoissa esiintyvää vaihtelua. Työtapojen vakiointi tarkoittaa sitä, että jokaisesta työvaiheesta tehdään tarkka kuvaus, jossa määritellään läpimeno- kierto- tai takti-aika. Tämän lisäksi tehdään tarkka lista työn eri vaiheista ja inventaariosta, jota työ edellyttää (Womack & Jones 2003, 113, 352). Työn vakiointi voi aiheuttaa työntekijöissä tunteen, että työ muuttuu yksinkertaiseksi, hajanaiseksi ja vähemmän haastavaksi. Toisaalta työn vakiointi voi selkeyttää työn rakennetta ja mahdollistaa sellaisten asioiden havainnoinnin, jotka ovat aikaisemmin olleet näkymättömissä. Työn vakiointi voi myös parantaa työn laatua, sillä se vähentää työssä tapahtuvaa vaihtelua. (Procter & Radnor 2014, 2987-2988).

Muita hukan karsimista edistäviä käytäntöjä ovat automatisointi, ulkoistaminen, työkuorman tasaaminen (Heijunka), uusien teknologioiden ja työtapojen hyödyntäminen, sekä suorat tietovirrat oikeille henkilöille. (Hadid & Mansouri 2014, 785). Oikean tiedon virtaaminen oikeille henkilöille mahdollistaa nopean päätöksenteon ja mahdollisten virheiden korjaamisen (Hadid & Mansouri 2014, 784). Prosessien yksinkertaistaminen ja siinä toistuvien vaiheiden voi vähentää vaihtelua ja hukkaa (Hadid & Mansouri 2014, 783). Toisaalta, koko prosessi voidaan tarvittaessa suunnitella kokonaan uudelleen ja näin voidaan välttyä



siirtymävaiheiden ja päällekkäisyyksien aiheuttamilta ongelmilta (Yavas & Yasin 2001, 449).

Yksi Leanin ydinajatuksista on jatkuva parantaminen. Kaizen on japania ja se tarkoittaa parantamista. Kaizen on periaate, joka korostaa jatkuvaa, vaiheittaista parantamista (Womack & Jones 2003, 23). Kaizenin ydin on itsetutkiskelu, itsekritiikki ja halu tehdä asioita paremmin. Esimerkiksi Toyotalla suurin henkilön vahvuuden osoitus on se, se että avoimesti myöntää asiat, jotka eivät onnistuneet. PDCA-kehän mukaisesti virheen tehnyt henkilö myös pyrkii tunnistamaan parannuskeinot, joilla virhe voitaisiin vastaisuudessa välttää. (Liker 2004, 252). Lean työkaluista ja kaikista hienon kuuloisista käsitteistä huolimatta on hyvä muistaa Lean filosofian ydin: Koskaan ei ole valmista. Jotain voi aina tehdä paremmin ja kehittämisen tulee olla jatkuvaa. (Modig & Åhlström 2013, 149-153.) Kaizenin vastakohta on Kaikaku, joka on myös japania ja tarkoittaa radikaalia parantamista (Womack & Jones 2003, 26). Kaikakun ero Kaizeniin on se, että Kaikakussa pyritään hukan nopeaan poistamiseen.

Kaizen työpajat ovat tapahtumia, joihin prosessin kanssa työskentelevät henkilöt ja heidän johtajansa kokoontuvat ratkomaan ongelmia yhdessä. Tarkoituksena on, että hyvin valmistelluissa työpajoissa käsitellään ennalta sovittuja asioita. Työpajoissa voidaan tarpeen mukaan antaa työntekijöille tietoa Leanin peruskonsepteista. Tavoitteena on määritellä yhdessä asiakkaan kokema arvo ja prosessi, karsia arvoa tuottamatonta toimintaa, kyseenalaistaa toimintatapoja, suunnitella toteutettavat muutokset, toteuttaa muutoksia työpajan jälkeen sekä arvioida jälkeinpäin, oliko työpaja onnistunut. (Liker 2004, 279.)

Hansei, eli itsetutkiskelu on tärkeä osa Toyotan periaatteita ja ilman sitä Kaizen, eli jatkuva parantaminen, ei olisi mahdollista. Kun yksilö tekee virheen, hänen tulee pohtia virheeseen johtaneita syitä ja miettiä kuinka hän voisi välttää virheen tekemisen jatkossa (Liker 2004, 257). Hansei voi olla myös kiinteä osa prosessia. Esimerkiksi Toyotalla on pidetty Hansei -kokouksia, joissa toteutettua projektia arvioidaan jälkikäteen. Hansei edustaa PDCA-kehän "tutki" (check) -vaihetta. (Liker 2004, 259.)

Toyotalla yksi tapa tarkastella prosessia on Genchi Genbutsu. Genchi tarkoittaa "varsinaista paikkaa" ja genbutsu tarkoittaa "tuotteita" tai "materiaaleja". Toyotalla Genchi Genbutsu tarkoittaa käytännössä sitä, että todellisen tilanteen ymmärtämiseksi pitää mennä paikan päälle tekemään havaintoja (Liker 2004, 223-224). Toyotalla vaaditaan, että niin työntekijät kuin johtajatkin ymmärtävät prosessin kulun ja standardoidut työvaiheet. Genchi Genbutsu koskee siis myös johtajia (Liker 2004, 224, 230).

Hadid & Mansouri (2014, 759-760) ovat tunnistaneet Leania tukevia, sosiaalisia käytäntöjä. Näitä ovat: Toimiva palkitsemisjärjestelmä, asiakkaiden osallistaminen, toimiva viestintäjärjestelmä, työntekijöiden voimaantuminen, työntekijöiden sitouttaminen, työntekijöiden osallistaminen, pitkäaikaiset suhteet toimittajiin, muutosvalmis ilmapiiri, monitaitoiset työntekijät, joukkuehenki, johtajuus, palveluihin soveltuva terminologia, johdon tuki, järjestelmä suoriutumisen mittaamiseen, tulosten esittely, perusteet uusien tapojen käyttöönotolle sekä koulutus. Nämä käytännöt siis tukevat Lean toimintastrategian käyttöä organisaatiossa ja parantavat onnistumisen mahdollisuutta.

## 4 Muutoksen johtaminen

Tässä osiossa esitellään Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi, jonka vaiheita tämä kehittämistyö seuraa, sekä muuta muutoksen johtamisen teoriaa. John Kotterin mallintama kahdeksan vaiheen muutosprosessi toimii muutoksen tiekarttana (Luoma 2011, 36). Kotterin mallissa on kuitenkin puutteensa (Appelbaum & muut 2012, 764-782) ja tässä kappaleessa esitellään myös Kotterin malliin kohdistunutta kritiikkiä ja sitä täydentävää muutoksen johtamisen teoriaa. Tässä työssä Kotterin mallia hyödynnetään erityisesti kehittämishankkeen ennakkovalmisteluissa, kokeiluihin liittyvissä työpajoissa ja EU-eläke-neuvojatiimin johtamisessa muutosprosessin läpi. Mallilla on myös tärkeä rooli muutosten vakiinnuttamisessa, sillä Kotterin malli kattaa prosessin suunnitteluvaiheesta aina toimintakulttuurin muutokseen. Valitsin Kotterin mallin sen selkeyden ja vaiheistuksen vuoksi, sillä se sopi mielestäni hyvin kehittämishankkeen suunniteltuun etenemiseen. Vaihtoehtoisesti mallina olisi voinut käyttää esimerkiksi Kurt Lewinin sulata, muuta, jäädytä -mallia (Cummings & muut 2015, 50).

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilan purkamisessa, vaiheissa 5–7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja viimeisessä vaiheessa juurrutetaan tehdyt muutokset osaksi organisaatiokulttuuria (Kotter 1996, 19). Kotterin (1996, 4–14) mukaan kahdeksan syytä, joiden takia organisaation uudistamisessa epäonnistutaan ovat liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu, visiota aliarvioidaan, visiosta viestitään liian vähän, uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta, lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny, voitto julistetaan liian varhain ja muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Näihin haasteisiin pystytään vastaamaan Kotterin (1996) kahdeksanvaiheista muutosprosessia seuraamalla.

Kritisoijien mielestä Kotterin malli on jäykkä, eivätkä kaikki vaiheet sovi kaikkiin tilanteisiin. Appelbaumin & muiden (2012, 764-782) mukaan malli on kuitenkin myös 2010-luvulla käyttökelpoinen, kunhan sen puutteet tiedostetaan. Kotterin malli ei huomioi mahdollisia ongelmia, kuten esimerkiksi muutosvastarintaa ja sitoutumisen puutetta, joita muutosta läpi vietäessä voi esiintyä. (Appelbaum & muut 2012, 764-782.) Jokainen muutosprojekti tulee jossain vaiheessa elinkaartaan kohtaamaan vastarintaa. Muutosvastarintaa ei saa jättää huomioimatta, vaan kriittistenkin mielipiteiden pitää antaa nousta esiin. Tämän jälkeen viestimällä ja osallistamalla voi pyrkiä saamaan muutosta vastustavat henkilöt muuttamaan muutoksen kannattajiksi. (Palmer 2003, 39.) Palmer (2003, 39) neuvoo hankkimaan organisaatiosta myötämielisiä muutosagentteja ja tunnistamaan ennakkoon mah-

dolliset muutosvastarinnan lähteet. Ennalta suunnittelu ja muutoksesta positiivisesti viestivä tukijajoukko auttavat muutoksen läpiviemisessä ja muutosvastarinnan muuntamisessa muutoksen tukemiseksi.

### **Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu**

Jos organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys nykytilaan, ei muutos etene mihinkään. Kiireellisyys ja välttämättömyyden tuntu ovat ratkaisevan tärkeitä. Jos ihmiset eivät pidä muutosta tärkeänä, eivät he osallistu sen edistämiseen, vaan he voivat jopa pidättäytyä yhteistyöstä (Kotter 1996, 31–32). Kotter (1996, 39–40) korostaa kriisien ja ongelmien esiin tuomista yhtenä keinona välttämättömyyden tunnun luomiseksi. Kotter (1996, 43) neuvoo keräämään kriittisiä mielipiteitä asiakkailta tai muilta asiaan perehtyneiltä henkilöiltä.

### **Perusta ohjaava tiimi**

Muutosta edistämään tarvitaan vahva ryhmä, josta löytyy johtajan taitoja, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analyysikykyä ja kykyä sisäistää kiire (Kotter & Rathgeber 2008, 125). Tiimin kokoonpanon tulee olla oikea, jäsenten tulee luottaa toisiinsa ja tiimillä tulee olla yhteinen tavoite (Kotter 1996, 45–46, 49). Tällainen tiimi pystyy Kotterin (1996, 49) mukaan käsittelemään enemmän tietoa, toimimaan nopeammin ja se nopeuttaa uusien lähestymistapojen toteuttamista. Tiimin jäsenillä tulee myös olla valtaa toimia (Kotter 1996, 51). Tiimin koko voi voidella muutamasta henkilöstä aina suuryritysten 20–50 jäsenisiin tiimeihin (Kotter 1996, 52).

### **Kehitä muutokselle visio ja strategia**

Tässä vaiheessa selvitetään millä tavoin tulevaisuuden halutaan poikkeavan nykyhetkestä ja mietitään, millä keinoin tulevaisuudenvisio voidaan toteuttaa (Kotter & Rathgeber 2008, 125). Visio kertoo, kuinka maailma muuttuu ja millaisia muutoksia on tehtävä ja miksi. Visio myös kannustaa toimenpiteisiin ja tuo esiin sen vaatimat uhraukset, mutta toisaalta myös sen saavuttamisesta saatavan hyödyn (Kotter 1996, 61). Kotterin (1996, 63) mukaan tehokas visio on kuviteltavissa oleva, haluttava, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä oleva.

### **Viesti muutosvisio**

On tärkeää, että mahdollisimman moni hyväksyy ja ymmärtää vision ja strategian (Kotter & Rathgeber 2008, 126). Visiosta tulee viestiä yksinkertaisesti ja viestiä tulee toistaa, jotta

se jää ihmisten mieliin. Viestinnässä voi hyödyntää myös kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä (Kotter 1996, 76). Viestintää voi tehostaa käyttämällä useampaa kanavaa ja vastaanottamalla palautetta (Kotter 1996, 76, 79). Johdon ja avainhenkilöiden tulee sitoutua muutovisioon, muuten se ei ole uskottava (Kotter 1996, 81–82). Myös selvittämättömät ristiriidat nakertavat viestinnän uskottavuutta. Vaikeista asioista kannattaa kertoa avoimesti ja suoraviivaisesti (Kotter 1996, 83-84).

### **Anna henkilöstölle laajat valtuudet**

Kotterin (1996, 87) mukaan on tärkeää siirtää henkilöstölle valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Ympäristön muuttuminen edellyttää, että organisaatio muuttuu ja organisaation muuttuminen vaatii monen ihmisen myötävaikutusta. Jos henkilöstöllä ei ole vaikutusmahdollisuutta, ei se osallistu muutokseen. Muutoshanke voi myös edellyttää valmennuksen järjestämistä (Kotter 1996, 91–93). Vision toteuttamisen tieltä tulee poistaa mahdollisimman paljon esteitä (Kotter & Rathgeber 2008, 126).

### **Kehitä lyhyen aikavälin voittoja**

Kotterin ja Rathgeberin (2008, 126) mukaan on kannattavaa pyrkiä saamaan aikaan muutamia näkyviä onnistumisia mahdollisimman pian. Suuriin muutoksiin menee paljon aikaa, mutta epäilijät ja muut vähemmän muutoshankkeessa mukana olevat tarvitsevat nopeita tuloksia, jotta he voivat uskoa hankkeen kannattavuuteen. Tuloksia ei aina saavuteta lyhyellä aikavälillä ilman suunnitelmallisuutta (Kotter 1996, 102–103). Lyhyen aikavälin voittoja ei kannata tavoitella tulevaisuuden kustannuksella. Ne saavutetaan suunnittelemalla muutos niin, että uskottavia tuloksia ja parannuksia saadaan aikaan toivotussa aikataulussa (Kotter 1996, 107–108).

### **Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia**

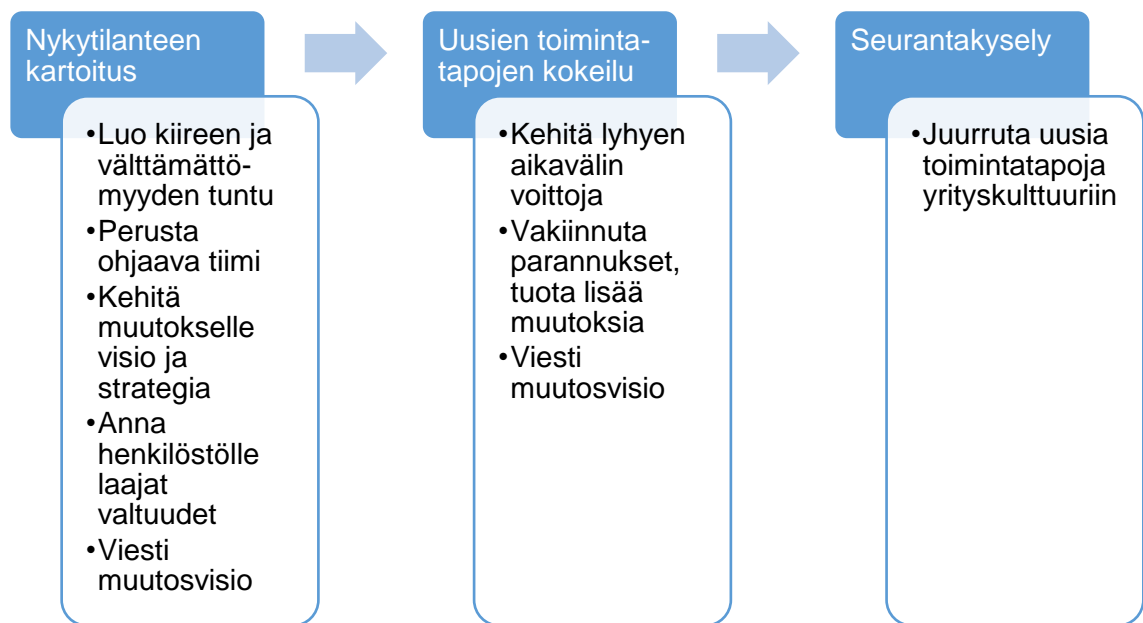
Lyhyen aikavälin onnistumisten tärkeydestä huolimatta, on liiassa tyytyväisyydessä riskinsä. Jos aikaansaatuja tuloksia juhlitaan liikaa ja tullaan liian tyytyväisiksi, voi tunne muutoksen välttämättömyydestä kadota (Kotter 1996, 116). Ensimmäisten onnistumisten jälkeen muutoksia tulee toteuttaa lisää, kunnes visio saavutetaan (Kotter & Rathgeber 2008, 126). Muutosvastarinta voi päästä vaikuttamaan muutoshankkeen läpivientiin, jos muutoksen toteuttamisen vauhtia hellitetään liian aikaisessa vaiheessa (Kotter 1996, 117). Myöhemmin Kotter on muotoillut tämän vaiheen muotoon ”Älä luovuta” (Kotter & Rathgeber 2008, 125–127).

## **Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin**

Uusista toimintatavoista tulee pitää kiinni, kunnes ne syrjäyttävät vanhat perinteet (Kotter & Rathgeber 2008, 127). Kotterin (1996, 136–137) mukaan kulttuurin muutos tapahtuu prosessissa viimeisenä, sillä uudet toimintatavat juurtuvat kulttuuriin vasta kun on selvää, että ne ovat vanhoja parempia. Kulttuurin muuttaminen voi vaatia paljon viestintää ja puhetta, eikä kulttuuria muokata helposti tai väkisin. Kulttuurin muuttaminen voi vaatia myös henkilöstömuutoksia tai ylentämiskäytäntöjen muuttamista (Kotter 1996, 136–137).

## 5 Tutkimusmenetelmät

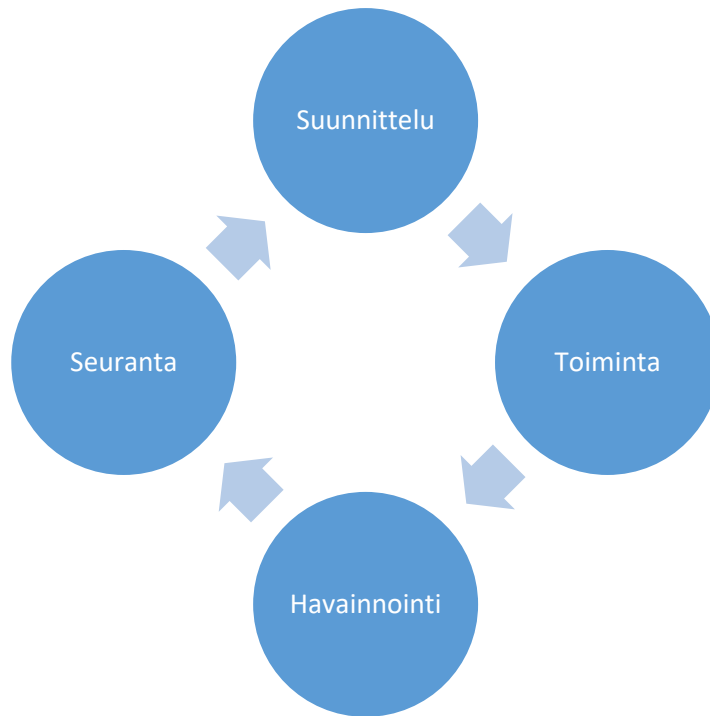
Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Tutkimuksessa toteutetaan kaikki toimintatutkimukselle tyypilliset vaiheet ja tutkija on itse mukana kehittämisprojektin toteuttamisessa. Tutkimuskohteena on EU-eläkeneuvojen tiimi ja heidän toimintatapansa. Tutkimuksessa mitataan Ulkomaisten eläkeasiain osaston henkilöstön tyytyväisyyttä EU-eläkeneuvojen eri toimintatapoihin ja työn osa-alueisiin. Tämän jälkeen toimintatapoja kehitetään kokeilujen kautta.



Kuva 4. Projektin työvaiheet ja Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi

### 5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja kehitetään organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa ja toimintatapoja. Toimintatutkimusta pidetään varsin demokraattisena tutkimustapana, sillä tutkimusta ja kehittämistä tehdään tiiviissä yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa (Coghlan & Brannick 2014, 6). Toimintatutkimuksessa pyritään jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja siinä toteutuvat toiminta ja tutkimus samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka koostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja seurannasta. Tämä kehä toistuu tarvittaessa useita kertoja ja samaan ongelmaan voidaan kokeilla useita erilaisia ratkaisuja. Useita toimintatutkimuksen kehiiä voi olla käynnissä samanaikaisesti ja ne voivat olla eri mittaisia. (Coghlan & Brannick 2014, 9-12.) Tutkittavaan ilmiöön siis tutustutaan huolellisesti ja siihen vaikuttavat tekijät selvitetään (Kananen 2009, 10).



Kuva 5. Toimintatutkimuksen syklisyys (Kananen 2009, 11)

Toimintatutkimuksessa tutkija itse osallistuu kehitettävään toimintaan tai on työyhteisön jäsen. Omassa työorganisaatiossa toimintatutkimusta tekevä tutkija voi saada etua siitä, että hän tuntee organisaation kulttuurin, historian ja epäviralliset rakenteet. Toisaalta se, että tutkija kuuluu tutkittavaan organisaatioon, vie häneltä objektiivisuuden ja tutkijan omat ennakkoluulot voivat vaikuttaa tutkijan toimintaan. (Coghlan & Brannick 2014, 134.) Toimintatutkimuksen perusero tapaustutkimukseen on juuri tutkijan rooli: tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija (Kananen 2009, 23).

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadullisia (kvalitatiivisia) tai määrällisiä (kvantitatiivisia) tiedonhankintatapoja, tai niiden sekoitusta. Tiedonkeruun ja analyysin menetelmät voivat vaihdella tilanteen ja tapauksen mukaan. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluita, havainnointia, kirjallisia lähteitä tai kyselyitä (Kananen 2009, 60). Toimintatutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä se kohdistuu yksittäiseen tapaukseen (Kananen 2009, 10).

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on toimintatutkimus, koska tutkimuksessa toteutettiin kaikki toimintatutkimukselle tyypilliset vaiheet. Toimintatutkimus mahdollisti erilaisten



toimintatapojen ja muutosten kokeilemisen tutkimusprojektin aikana. Ensin suoritettiin nykytilanteen kartoittaminen, jonka perusteella tehtiin useita toimintatapakokeiluja. Kokeiluja arvioitiin ja toistettiin, ja lopulta organisaatiossa suoritettiin arviointikysely, jolla kartoitettiin tehtyjen kokeilujen ja muutosten onnistumista. Toimintatutkimukseen viittaa myös tutkijan rooli organisaatiossa: tutkija kuuluu itse tutkittavaan ryhmään, eikä hänen esittämiä arvioita voida pitää objektiivisina.

## **5.2 Tiedon keruu- ja analysointimenetelmät**

Tässä kehittämistehtävässä on hyödynnetty sekä kvantitatiivista, eli määrällistä, sekä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusotetta. Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään aineistoa, joka soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on koejärjestelyiden ja aineiston keruun tarkka suunnittelu ja se, että tutkittavien henkilöiden joukko valitaan tarkasti. Tärkeässä roolissa ovat myös aiemmat teoriat ja jottopäätökset aiemmista tutkimuksista. Aiemmat teoriat antavat tutkijalle pohjatiedon, johon hän voi perustaa oman tutkimuksensa. Kerättyä aineistoa käsitellään tilastoanalyysin avulla ja sen pohjalta tehdään päätelmiä. (Hirsjärvi & muut 1997, 139-142.) Toisin kuin laadullisessa tutkimuksessa, määrällisessä tutkimuksessa tutkijan subjektiiviset mielipiteet eivät voi vaikuttaa havainnointiin ja päätelmiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto koostaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumetodeja ovat esimerkiksi haastattelu, kirjeet, keskustelut, havainnointi, päiväkirjat ja kyselyt. Tietoa kerätään ihmisiltä ja laadullisessa tutkimuksessa suositaankin metodeja, joissa tutkittavien ihmisten mielipiteet pääsevät esiin. Kohdejoukon valinta ei ole sattumanvaraista, vaan harkittua. Aineistoa tarkastellaan monitasoisesti ja yksityiskohtaisesti ja aineistoa analysoidessaan tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi & muut 1997, 164.)

Kehittämistehtävän tiedonkeruuta tehtiin useita eri tapoja käyttäen. Tutkimuksen kyselyt toteutettiin mixed method -menetelmällä, eli yhdistelemällä kvalitatiivista ja kvantitatiivista kyselyä. Ensin osaston koko henkilöstöltä kerättiin tietoa kyselyllä. Kyselyssä hyödynnettiin niin määrällisiä- kuin laadullisiakin kysymyksiä. Valitulla menetelmällä saadun määrällisen aineiston pohjalta voitiin suorittaa vertailua alkukartoituksen ja loppuarvioinnin välillä ja aineistoa voitiin hyödyntää valittavien kehittämiskohteiden määrittelemisessä. Laadullisesta aineistosta saatiin valmiita kehitysideoita ja tarkentavaa tietoa, joka tuki määrällisen aineiston tulkintaa. Alkukartoituksen tulosten pohjalta tehtiin toimintatutkimuksen mukaisia kokeiluja. Kokeiluista kerättiin tietoa työpajoissa käydyissä keskusteluissa. Kokeilujen

päätyttyä Ulkomaisten eläkeasiain osastolla tehtiin seurantakysely, jossa kartoitettiin tehtyjen kokeilujen ja muutosten vaikutusta siihen, millaiseksi henkilöstö koki EU-eläkeneuvojen tekemän työn. Näin voitiin arvioida tehdyn kehittämistyön vaikutuksia, mutta myös kerätä palautetta ja ideoita jatkokehitykseen.

Kehittämistyössä hyödynnettiin useita aineistoja, menetelmiä ja teorioita ja näin tavoiteltiin triangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimusta tarkastellaan useasta eri näkökulmasta tai usein eri tavoin. Näin pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa kutsutaan myös metodien yhdistämiseksi ja monimetodiseksi lähestymistavaksi, joka voi tarkoittaa esimerkiksi määrällisten ja laadullisten metodien yhdistämistä (Hirsjärvi & muut 1997, 223).

### **5.2.1 Kyselylomake**

Alkukartoitus (Liite 1) ja seurantakyselyt (Liite 2) osoitettiin koko Ulkomaisten eläkeasiain osaston henkilöstölle. Yhtenä tiedonkeruutapana harkittiin aluksi perusteellisempia haastatteluita, mutta niillä olisi saatu kerättyä tietoa vain rajatulta joukolta. Tämän vuoksi tiedonkeruutavaksi alkukartoitukseen valittiin kyselytutkimus. Osaston johto toivoi, että alkukartoituskysely ja myöhemmin tehtävä seuranta olisivat keskenään vertailukelpoisia. Myös seurantakysely tehtiin kyselytutkimuksena. Kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista.

Alkukartoituskysely koostui kahdeksasta osasta. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajan taustatietoja. Toisessa osassa sitä, kuinka usein ja millä tavoin vastaaja on yhteydessä EU-eläkeneuvojiin sekä sitä, mihin asiointi yleensä liittyy. Kolmannessa osiossa kartoitettiin vastaajan mielipidettä EU-eläkeneuvojen ydintehtävän, eli neuvonnan laadusta ja osaamisesta. Neljäs osio koski EU-eläkeneuvojen ylläpitämää ohjeistusta. Viides EU-eläkeneuvojen pitämiä koulutuksia ja perehdytystä. Kuudes osio käsitteli EU-eläkeneuvojen viestintää, eli sitä, miten tieto kulkee EU-eläkeneuvojilta osastolle päin. Seitsemäs osio koski EU-eläkeneuvojen keskinäistä yhteistyötä ja työn kehittämiskohteita ja siihen vastasivat vain EU-eläkeneuvojat. Kahdeksas osio oli kaikille yhteinen ja siinä pyydettiin vastaajalta yleisarvosana EU-eläkeneuvojen työstä sekä avointa palautetta.

Seurantakysely oli alkukartoituskyselyä lyhyempi, sillä siitä oli pudotettu pois osiota, jotka oli havaittu epärelevanteiksi tutkimuksen kannalta. Seurantakyselyssä keskityttiin mittaamaan tehtyjen muutosten vaikuttavuutta ja näkyvyyttä osastolla. Seurantakyselyyn lisättiin uusi kysymys tehtyjen kokeilujen onnistumisesta ja mahdollisista jatkokehityskohteista. Seurantakysely koostui neljästä osiosta. Ensimmäinen osio koski vastaajan taustatietoja.

Toiseen osioon oli yhdistetty seuraavat asiat: yhteydenpito EU-eläkeneuvojen kanssa, neuvonta, ohjeistus ja viestintä. Kolmas osio oli vain EU-eläkeneuvojille vastattavaksi tarkoitettu EU-eläkeneuvojen keskinäinen yhteistyötä koskeva aihealue. Lopuksi kaikilta pyydettiin yleisarvosanaa ja avointa palautetta EU-eläkeneuvojen toiminnasta.

Alkukartoituskyselystä tiedotettiin ennakkoon osastokokouksessa. Aikataulullisista syistä tämä ei ollut mahdollista seurantakyselyn osalta. Alkukartoituskyselystä sekä seurantakyselystä tiedotettiin sähköpostitse. Kyselyt toteutettiin Webropol-kyselyinä. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin kaikille Ulkomaisten eläkeasiain osaston henkilökunnan jäsenille sähköpostitse. Saatekustissa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja siitä, kuka kyselyn tekee ja miksi. Saatteessa kerrottiin myös arvio kyselyyn vastaamiseen kuluvasta ajasta. Alkukartoituskyselyn vastausaika oli 16.2.2017 – 3.2.2017 ja seurantakyselyn vastausta oli 23.10.2017 – 6.11.2017 eli vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyihin. Kyselyihin vastaamisesta muistutettiin vastausajan puolivälissä.

Alkukartoituskyselyn toimivuutta testattiin ennen sen lähettämistä antamalla kahden koehenkilön täyttää kysely. Saadun palautteen perusteella lomakkeeseen tehtiin joitain korjauksia. Myös osaston johto tarkasti kyselyn ennen sen lähettämistä osastolle. Koska seurantakysely pohjautui alkukartoituskyselyyn, vastaavaa testaamista ei tehty seurantakyselylle.

Tutkija on projektin suunnittelun aloittamisesta alkanut pitänyt päiväkirjaa aiheesta käymistään keskusteluista ja kokouksista, joissa aihealuetta on käsitelty tai sivuttu. Työpäiväkirja toimi tutkimuksen aikana ja aineistoa analysoitaessa tukena ja lisämateriaalina. Tutkija kirjasi muistiin omia kokemuksiaan ja mielipiteitään, mutta myös EU-eläkeneuvojen, EU-eläkekäsittelijöiden ja esimiesten ajatuksia kehittämishankkeesta, kokeiluista ja kokeilujen tuloksista. Alkukartoituskyselyn aineistosta tulosten analysoinnin jälkeen EU-eläkeneuvojat ideoivat ratkaisuja ja kokeilivat uusia toimintatapoja aiemmin kuvatus tutkimuksen kehän mukaisesti. Tätä työtä tehtiin kerran kuukaudessa pidettävissä työpajoissa. Näissä tilaisuuksissa ideoitiin, arvioitiin meneillään olevia kokeiluja ja sovittiin seuraavista kehittämiskohteista. Lean-kirjallisuudessa tällaisista tilaisuuksista puhutaan Kaizen työpajoina (Liker 2004, 278-284).

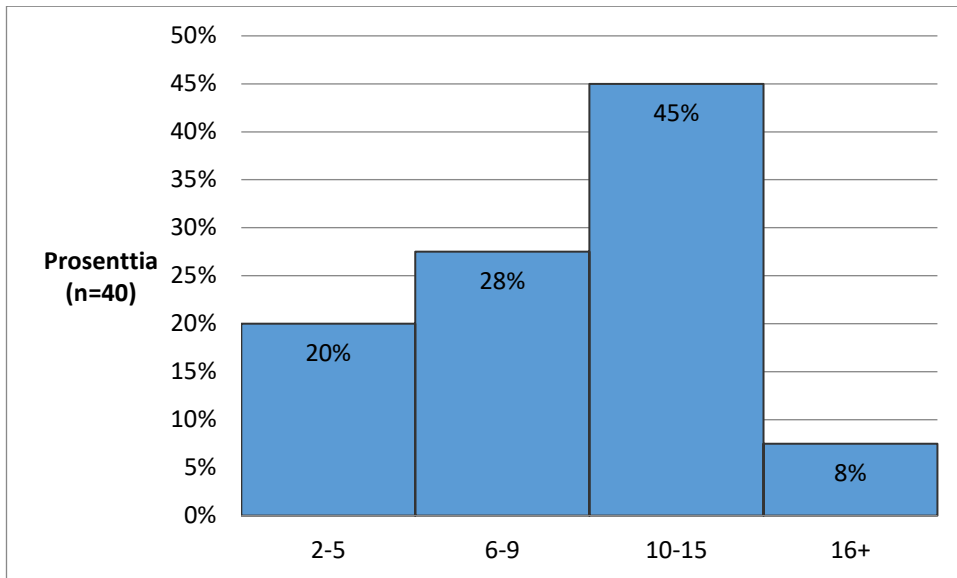
### **5.3 Empiiriset aineistot ja tutkimusjoukko**

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa voidaan analysoida selittämällä, jolloin käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa sekä ymmärtämällä, jolloin hyödynnetään laadullista

analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi & muut 1997, 224). Tässä tutkimuksessa määrällisen aineiston analyysikeinoksi on valittu selittäminen. Tätä aineistoa on analysoitu vaiheittain niin, että aineiston pohjalta on ensin luotu kuvaajia. Aineistoa on pyritty selittämään analysoimalla tuloksia ja tekemällä niistä päätelmiä. Numeeristen tulosten tulkitsemisen tukena on hyödynnetty laadullista osaa aineistosta, eli avoimia vastauksia, joita saatiin runsaasti. Tuloksia esitellään histogrammeina, pylväsdiagrammeina ja taulukoina.

Empiirinen aineisto kerättiin Ulkomaisten eläkeasiain koko henkilöstölle suunnatuilla kyselytutkimuksilla, joihin viitataan tekstissä alkukartoituskyselynä ja seurantakyselynä. Näiden lisäksi aineistoa on kerätty työpajoissa ja pitämällä tutkimuspäiväkirjaa. Alkukartoituskyselyn otos käsitti 46 henkilöä. Kyselyyn vastasi 40 henkilöä, joten vastausprosentti on 87 %. Seurantakyselyn otos käsitti 44 henkilöä. Kyselyyn vastasi 35 henkilöä, joten vastausprosentti on 79,5 %.

Alkukartoituskyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa, eli 55 % (22kpl) oli toimenkuvultaan EU-eläkekäsittelijöitä. Esimiehiä oli 10 % (4 kpl), EU-eläkeneuvoja 20 % (8 kpl) ja muissa tehtävissä toimivia henkilöitä 15 % (6 kpl). Muu -kategoriaan kuuluvat EU-eläkeasiantuntijat, osastosihteeri sekä yhteyspäällikkö. EU-eläkekäsittelijät ja EU-eläkeneuvojat on jaettu osaston organisaatiossa ryhmiin (Ryhmä 1, Ryhmä 2 ja Ryhmä 3). Kyselyyn vastaajat jakautuvat varsin tasaisesti osaston eri ryhmiin (Kuva 6). Ryhmä 1:stä vastaajia oli 28 % (11 kpl), Ryhmä 2:sta 30 % (12 kpl), Ryhmä 3:sta 25 % (10 kpl) ja näiden ryhmien ulkopuolelta 18 % (7 kpl). Kategoriaan muu kuuluvat EU-eläkeasiantuntijat, osastosihteeri ja yhteyspäällikkö sekä osastopäällikkö. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt Ulkomaisten eläkeasian osastolla jo varsin kauan. Yhteensä 53 % vastaajista oli työskennellyt osastolla 10-15 tai yli 16 vuotta.



Kuva 6. Työskentelyvuodet UM-osastolla (Alkukartoituskysely)

Seurantakyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa, eli 51,4 % (18kpl) oli toimenkuvalttaan EU-eläkekäsittelijöitä. Esimiehiä oli 11,4% (4 kpl), EU-eläkeneuvoja 17,1 % (6 kpl) ja muissa tehtävissä toimivia henkilöitä 20 % (7 kpl). Muu -kategoriaan kuuluvat EU-eläkeasiantuntijat, osastosihteeri sekä yhteyspäällikkö. Vastajat jakautuvat tasaisesti osaston eri ryhmiin. Ryhmä 1:stä vastaajia oli 26 % (9 kpl), Ryhmä 2:sta 26 % (9 kpl), Ryhmä 3:sta 26 % (9 kpl) ja näiden ryhmien ulkopuolelta 23 % (8 kpl). Suurin osa vastaajista oli työskennellyt Ulkomaisten eläkeasian osastolla jo varsin kauan. Yhteensä 60 % vastaajista oli työskennellyt osastolla 10-15 tai yli 16 vuotta. EU-eläkekäsittelijöiden suhteellinen osuus vastaajajoukosta oli laskenut verrattuna alkukartoituskyselyyn. Myös EU-eläkeneuvoja oli osastolla kaksi vähemmän seurantakyselyä tehtäessä, kuin alkukartoituksen aikaan. Muutokset johtuvat osittain osastolla tapahtuneista henkilöstömuutoksista, poissaoloista ja osittain laskeneesta vastausprosentista (87 % -> 79,5 %).

## 6 Alkukartoituskyselyn tulokset

Tässä osiossa käydään läpi Eläketurvakeskuksen Ulkomaisten eläkeasiain osaston henkilöstölle suunnatun alkukartoituskyselyn tulokset. Lopuksi esitellään tuloksista teorian perusteella esiin nostetut kehittämiskohteet. Alkukartoituskyselyssä oli tavoitteena tunnistaa kehittämiskohteita, mutta myös se, mikä osa EU-eläkeneuvojien toiminnasta oli henkilöstön näkökulmasta arvoa tuottavaa toimintaa.

### 6.1 Yhteydenpito

Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön yhteydenpitotapoja ja EU-eläkeneuvojiin yhteydenpidon säännöllisyyttä. Koska EU-eläkeneuvojien työssä on toimenkuvan puolesta pitkälti kyse tiedon jakamisesta ja ohjeistamisesta, on se myös pääosassa, kun työtä kehitetään Leanin näkökulmasta. Tietotyössä tiedon liikkumisen sujuvuus nousee pääosaan. Jos esimerkiksi EU-eläkekäsittelijä ei saa EU-eläkeneuvojalta tarvitsemiaan tietoja tai ei tavoita EU-eläkeneuvojaa lainkaan, hidastuu hänen oma työnsä ja hän joutuu etsimään tarvitsemaansa tietoa vaihtoehtoista kautta, tai jopa odottamaan.

82,5 % kaikista vastaajista oli vähintään viikoittain yhteydessä johonkin EU-eläkeneuvojista (Taulukko 1). Yhteydenpidon tiheys vaihteli huomattavasti toimenkuvan mukaan. EU-eläkekäsittelijöistä 86,3 % oli yhteydessä vähintään viikoittain. EU-eläkeneuvojat olivat keskenään yhteydessä tiiviisti, kaikki päivittäin tai vähintään 2-4 kertaa viikossa. Esimiehet pitivät varsin tiiviisti yhteyttä EU-eläkeneuvojiin (50 % 2-4 kertaa viikossa), mutta esimiestenkin kesken oli vaihtelua, joka voi osaltaan selittyä sillä, että lähiesimiehet ovat luonnostaan tiiviimmin yhteydessä alaisinaan toimiviin EU-eläkeneuvojiin. Muihin toimenkuviin kuuluvat henkilöt olivat huomattavasti harvemmin yhteydessä EU-eläkeneuvojiin. Tämä selittyy osaltaan heidän työtehtäviensä erilaisuudella ja vaihtelevuudella.

Taulukko 1. Kuinka usein olet yhteydessä EU-eläkeneuvojaan?

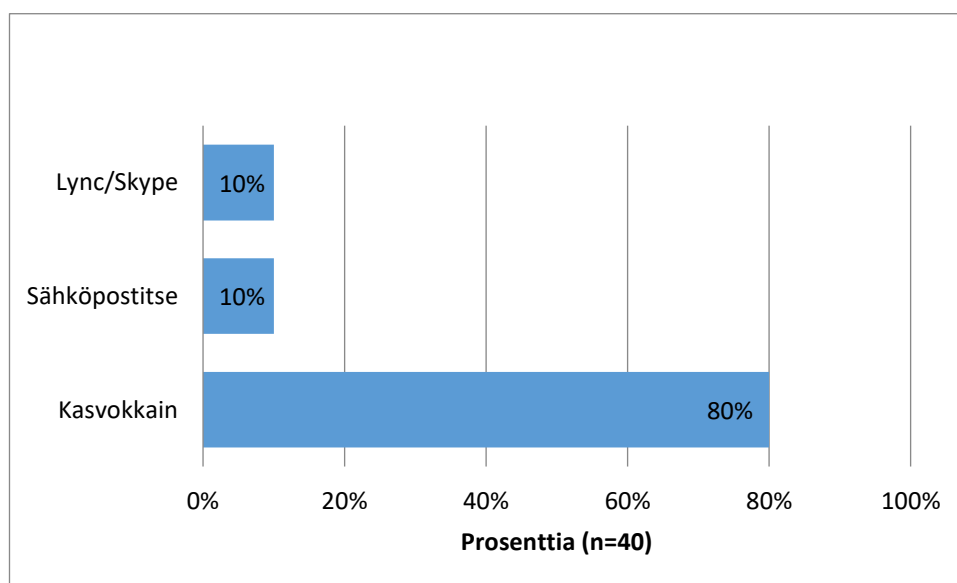
Prosenttia sarakkeesta	Toimenkuva				
	Esimies	EU-eläkekäsittelijä	EU-eläkeneuvoja	Muu	Kaikki
Päivittäin	0,0 %	13,6 %	62,5 %	0,0 %	20,0 %
2-4 kertaa viikossa	50,0 %	54,5 %	37,5 %	33,3 %	47,5 %
Noin kerran viikossa	25,0 %	18,2 %	0,0 %	16,7 %	15,0 %
1-3 kertaa kuukaudessa	25,0 %	9,1 %	0,0 %	33,3 %	12,5 %
Harvemmin	0,0 %	4,5 %	0,0 %	16,7 %	5,0 %
Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
n	4	22	8	6	40

Ehdottomasti yleisin yhteydenpitotapa oli kasvokkain asiointi ja 100 % vastaajista piti neuvojiin yhteyttä kasvokkain (Taulukko 2). Puhelinta ja sähköpostia hyödynsi vain vähän yli puolet osastolaisista. Lync, siitä huolimatta, että sitä on osastolla hyödynnetty vasta varsin lyhyen aikaa, on noussut nopeasti suosituksi yhteydenpitovälineeksi. Lyncillä neuvojiin piti yhteyttä 88 % vastaajista.

Taulukko 2. Millä tavoin olet yhteydessä EU-eläkeneuvojiin? (valitse yksi tai useampi)

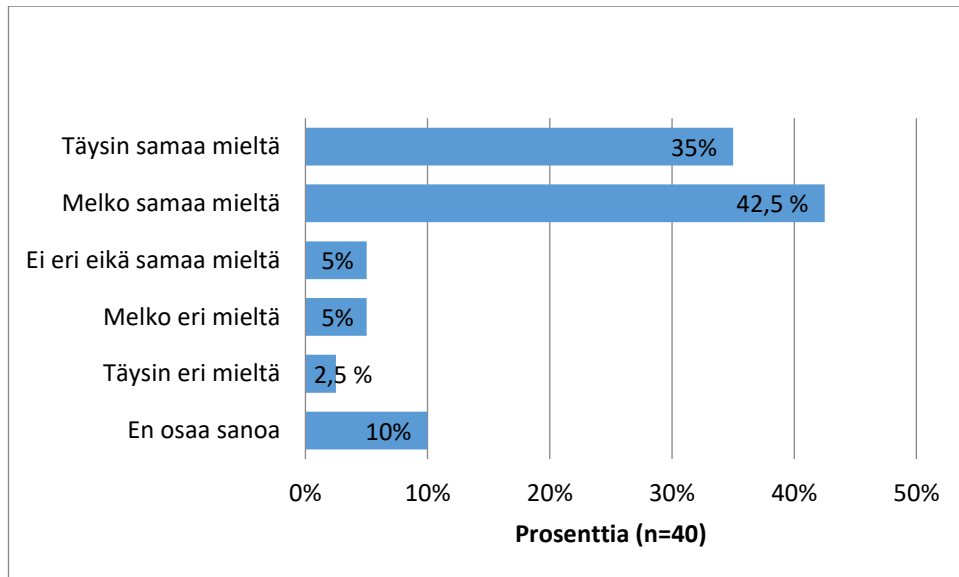
	Lukumäärä	Prosenttia otoksesta (n= 40)
Kasvokkain	40	100,0 %
Lyncin välityksellä	35	87,5 %
Puhelimitse	22	55,0 %
Sähköpostitse	21	52,5 %
Yammerilla	0	0,0 %
Jollain muulla tavoin	0	0,0 %

Lyncin yleistymisestä huolimatta piti vain 10 % vastaajista Lynciä parhaana yhteydenpitotapana (Kuva 7). Sähköposti oli 10 % mielestä paras yhteydenpitotapa. 80 % vastaajista piti parhaana asiointitapana kasvokkain asiointia. Kasvokkain asiointi oli siis yleisintä ja suosituinta. Jos EU-eläkeneuvojaa ei tavoitettu toimistolta, häneen todennäköisimmin otettiin yhteyttä Lyncillä. Lyncin suosiota selittää osaltaan etätöiden yleistyminen. Käytetyllä yhteydenpitotavalla tai mieluisimmalla yhteydenpitotavalla ei näyttänyt olevan vaikutusta siihen, kuinka tyytyväistä henkilöstö oli EU-eläkeneuvojen toimintaan.



Kuva 7. Mikä on mielestäsi paras tapa viestiä EU-eläkeneuvojille (valitse yksi)

77,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että EU-eläkeneuvojat ovat joko melko hyvin tai todella hyvin tavoitettavissa (Kuva 8). 7,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että EU-eläkeneuvojien tavoittaminen on vaikeaa tai hyvin vaikeaa. EU-eläkeneuvojien tavoitettavuus ei siis ole muodostunut ongelmaksi, etätyön määrän huomattavasta lisääntymisestä huolimatta. Lyncin käytön yleistymisen ja se, että toimistolla on aina joku tavattavissa selittävät tätä osaltaan. Arvosana EU-eläkeneuvojien tavoitettavuudelle oli hyvä, vastausten keskiarvon ollessa 4,14.



Kuva 8. EU-eläkeneuvojat ovat helposti tavoitettavissa

## 6.2 Neuvontatyö

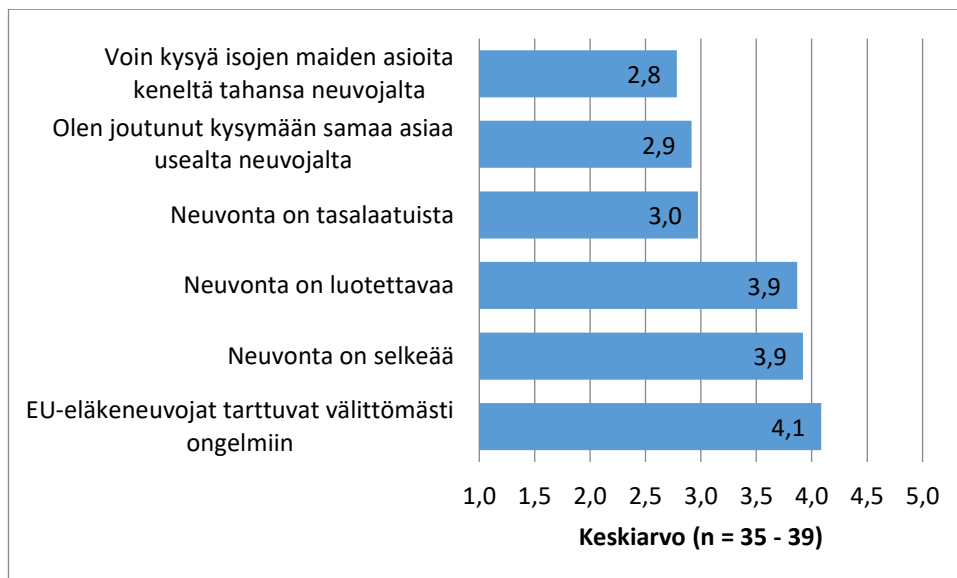
Vastaajia pyydettiin kertomaan avoimessa kentässä siitä, mikä EU-eläkeneuvojien työssä on heille tärkeintä. Avoimia vastauksia saatiin kiitettävän paljon. Vastauksissa nousivat esiin odotetut asiat kuten neuvonta, apu hankalien tapauksien kanssa, mielipiteet, asioiden selvittely, keskustelu tapauksista, ohjeistuksen ylläpito, perehdytys ja tiedon välittäminen. Useissa vastauksissa korostuivat vuorovaikutteinen asioiden yhdessä pohtiminen ja tapauksista keskustelu, joka koettiin hyväksi tavoiksi selvittää vaikeita tapauksia. Useissa vastauksissa korostettiin ajantasaisen ja tasalaatuisen tietämyksen sekä sujuvan tiedonkulun tärkeyttä. Alla esitetään kaksi lainausta, jotka kuvaavat hyvin sitä, minkä EU-eläkekäsittelijät näkevät olevan tärkeää, arvoa tuottavaa, EU-eläkeneuvojien työssä.

*”Jos kysymykseni on sellainen, johon yksi neuvoja ei osaa vastata, voin luottaa siihen, että neuvojat yhdistävät asiantuntemuksensa ja saan kysymykseeni hyvin pohdittua vastauksen. Pidän myös siitä, että tiedotteet, tapauskeräykset ja toimintatapa-muutokset tulevat tuoreina Riiheen.”*



*”Että neuvojat olisivat hyvin tavoitettavissa ja että saisin heiltä selkeän (ja mahdollisimman nopean) vastauksen, miten toimia, jos itse en ole siitä varma, esim. jossain asiakastapauksessa. Vaikka tokikaan kaikki asiat ja tilanteet ei aina ole niin yksinkertaisia että niihin voisi heti antaa helppoa vastausta. Mutta pääasia että asiaa selvitetään ja johonkin ratkaisuun päästään.”*

Tässä kappaleessa käsitellään osaston henkilöstön arvioita EU-eläkeneuvojien työn laadusta. EU-eläkeneuvojien antamaa neuvontaa pidettiin pääosin luotettavana ja selkeänä. Molempiin kysymyksiin saatujen vastausten keskiarvo oli 3,9 asteikolla 1-5. Vastaajien mielestä EU-eläkeneuvojat myös tarttuivat havaittuihin ongelmiin nopeasti (keskiarvo 4,1). Selkeänä kehityskohteena esiin nousi neuvonnan tasalaatuisuus. Tämä nousi esiin myös avoimissa vastauksissa. Neuvonnan vaihteleva laatu voi aiheuttaa tilanteita, joissa saatuihin vastauksiin ei luoteta tai jostain muusta syystä kysyjä haluaa varmistaa asian kysymällä toiselta EU-eläkeneuvojalta. Vastaajat eivät kokeneet, että EU-eläkeneuvojat nykytilanteessa kykenevät tarjoamaan tasalaatuisia neuvontaa EU-eläkeneuvojien vastuu- maista (Saksa, Ruotsi, Norja, Viro). 40 % vastaajista vastasi olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”Koen voivani kysyä isojen maiden (Ruotsi, Saksa, Norja, Viro) asioita keneltä tahansa neuvojalta” kanssa. EU-eläkeneuvojien osaamisen ja neuvonnan tasalaatuisuus sekä maaosaamisen puutteellisuus olivat selkeä esiin noussut kehityskohde.

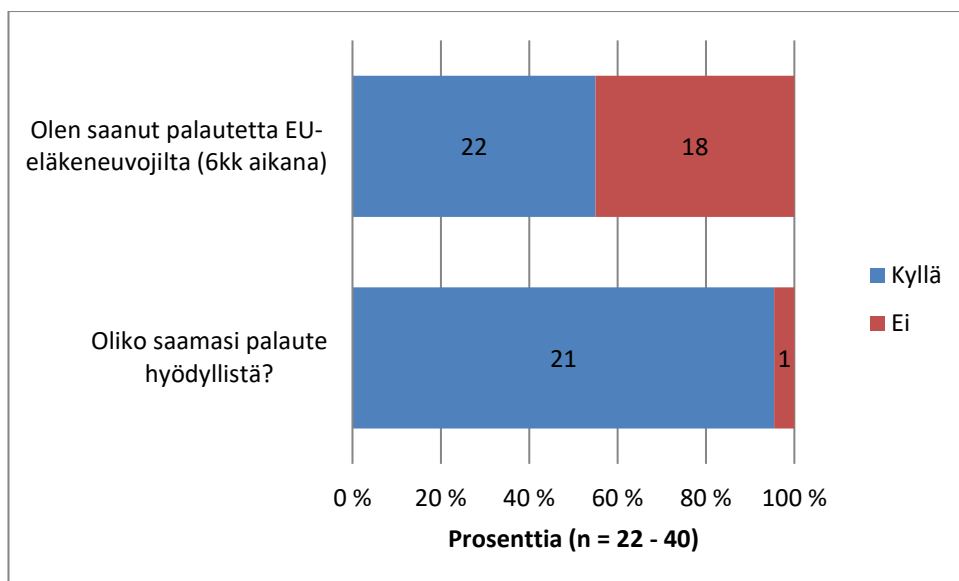


Kuva 9. Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojien neuvontatyön osa-alueita

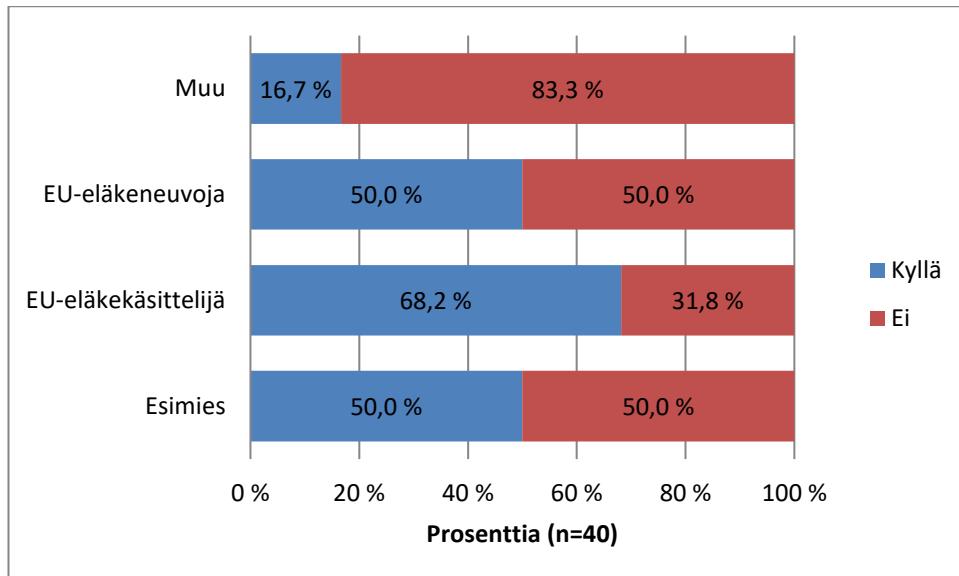
### 6.3 Palautteen antaminen

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemuksia EU-eläkeneuvojien antamasta palautteesta. Yleisimmin kyseinen palaute liittyi käsittelytyöhön. Palaute voi olla rakentavaa, korjaavaa palautetta tai positiivista, kehuva palautetta. Palautteen antaminen on osaltaan tärkeä osa tietovirtaa henkilöstön kesken, sillä se tekee virheitä ja onnistumisia näkyvämmiksi. Saatu palaute myös mahdollistaa virheistä oppimista ja ehkäisee näin tulevaisuudessa samojen virheiden toistamista.

Vain 55% vastaajista muisti saaneensa EU-eläkeneuvojilta palautetta tekemästään työstä viimeisen puolen vuoden aikana (Kuva 10). Luku oli varsin alhainen. Osittain tätä selittää se, että esimiestehtävissä tai esimerkiksi järjestelmäkehitykseen liittyvissä tehtävissä toimivat henkilöt saavat vähemmän palautetta EU-eläkeneuvojilta kuin esimerkiksi EU-eläkekäsittelijät. EU-eläkekäsittelijöistä 68,2 % oli saanut palautetta EU-eläkeneuvojilta viimeisen puolen vuoden aikana. 95,45 % kaikista palautetta saaneista koki, että saatu palaute oli hyödyllistä (Kuva 11). Tämän perusteella EU-eläkeneuvojien kannattaisi rohkeammin antaa palautetta aina, kun siihen on aihetta.



Kuva 10. Palautteen saaminen EU-eläkeneuvojilta ja sen hyödyllisyys



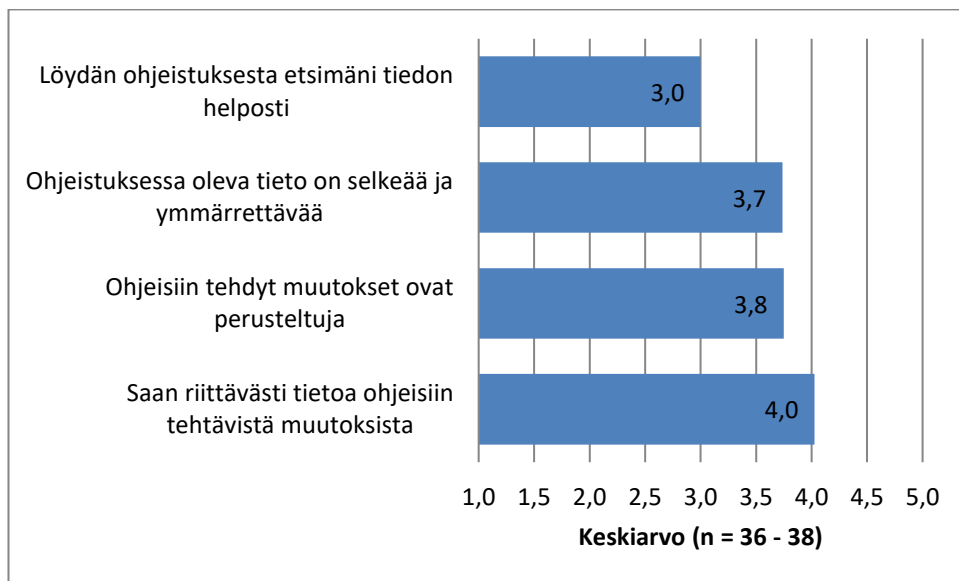
Kuva 11. Olen saanut palautetta työstäni EU-eläkeneuvojilta viimeisen puolen vuoden aikana (toimenkuvittain)

Kyselytutkimuksessa pyydettiin vastaajilta palautetta EU-eläkeneuvojen työstä avoimella kysymyksellä ”Millä osa-alueilla EU-eläkeneuvojen osaamista tulisi kehittää?”. Avoimista vastauksista nousi taas selkeimmin esiin tarve saada tasalaatuisempaa neuvontaa. Moni koki, että voisi saada eri henkilöiltä erilaisia vastauksia samoihin kysymyksiin. EU-eläkeneuvojen työskentelyssä tavoitteena on ns. yhden luukun malli, jossa kaikki EU-eläkeneuvojat osaisivat neuvoa kaikkien suurten maiden asioissa. Kyselyn tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tavoite ei täysin toteudu. Tarve neuvonnan tasalaatuisuudelle sisältää tasalaatuisen neuvonnan maavastuuasioissa, mutta ei rajoitu siihen, vaan tasalaatuisuuden tarve koskee myös muuta osaamista, aktiivisuutta ja viestintää. Jotkut vastaajat toivoivat EU-eläkeneuvojen välille erilaista työnjakoa, jossa henkilöiden roolit määriteltäisiin tarkemmin.

#### 6.4 Ohjeistus

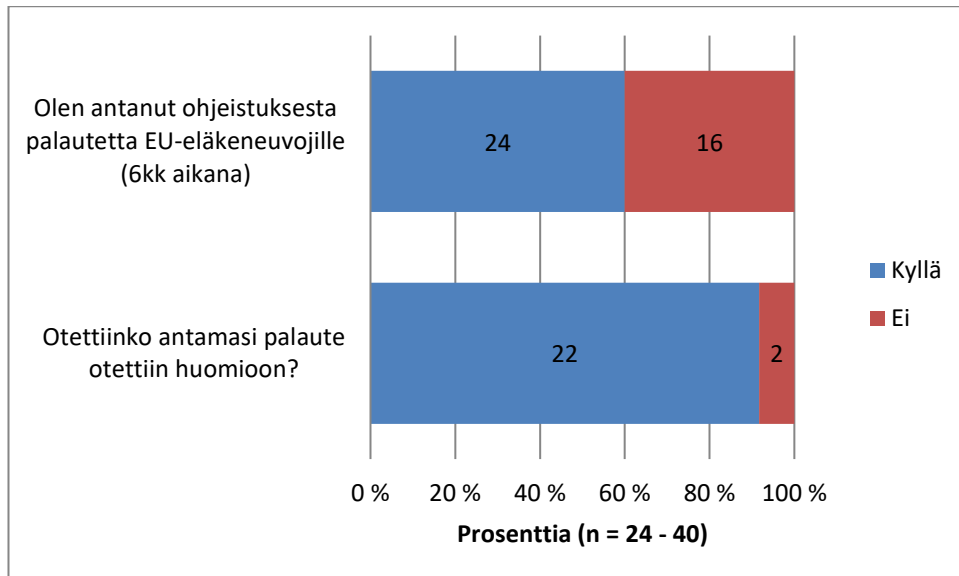
Ulkomaisten eläkeasiain osastolla ylläpidetään kirjallista ohjepakettia, sillä kaikkia käsitteilyyn liittyviä asioita ja poikkeuksia on mahdotonta muistaa ulkoa. Ohjeistusta on myös rakennettu käsittelyjärjestelmien sisään ja käsittelyjärjestelmässä toimimista koskeva ohjeistus on saatavilla käsittelyjärjestelmässä käsittelytyötä tehtäessä. Ohjeistus on osaltaan tärkeä tietovirta, sillä sitä kautta EU-eläkeneuvojat välittävät osastolle tietoa ajantasaisista käsittelysäännöistä ja muusta tiedosta. Kyselyssä kysyttiin myös ohjeistuksesta tiedottamisesta, sillä jos ohjeisiin tehtävistä muutoksista ei viestitä tehokkaasta, ei uusia käsittelysääntöjä välttämättä oteta käyttöön välittömästi ja koko osaston voimin. Tämä voi johtaa virheelliseen käsittelyyn.

Osastolla olemassa olevaa ohjeistusta pidettiin selkeänä. Ohjeisiin tehdyt muutokset olivat valtaosan mielestä perusteltuja ja tehdyistä muutoksista tiedotettiin riittävästi. Ohjeistuksesta tiedon löytäminen jakoi mielipiteitä. 40 % vastaajista oli melko samaa mieltä väittämän ”Löydän ohjeistuksesta etsimäni tiedon helposti”, mutta 35% vastaajista oli tuon saman väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Osastolla on kaksi vuotta sitten otettu käyttöön uusi sähköinen, Sharepoint -pohjainen ohjeistus ja hakutoiminnon käyttö aiheuttivat ainakin näiden vastausten perusteella usealle vastaajalle ongelmia. Tietoa ei joko ole olemassa tai sitä ei löydetä ohjeistuksesta.



Kuva 12. Arvioi seuraavia ohjeistukseen liittyviä osa-alueita

60 % vastaajista oli antanut viimeisen puolen vuoden aikana palautetta ohjeistuksesta EU-eläkeneuvojille (Kuva 13). On tärkeää, että tieto ja palaute virtaavat molempiin suuntiin; EU-eläkeneuvojilta EU-eläkekäsittelijöille, mutta myös toisin päin. Näin ohjeistus kehittyy käyttäjälähtöisesti. 91,67 % palautetta antaneista vastaajista koki, että ohjeistuksesta annettu palaute on otettu huomioon. Tässä ei oteta kantaa siihen, onko annettu palaute viety ohjeistukseen asti, eli onko se johtanut johonkin muutokseen.



Kuva 13. Ohjeistuksesta palautteen antaminen ja sen hyödyllisyys

Vastaajilta kysyttiin avoimessa kysymyksessä mielipidettä siitä, miten heidän mielestään ohjeistusta tulisi kehittää edelleen. Jo ennalta tiedossa olevat ongelmat Sharepoint -pohjaisen tietojärjestelmän kanssa nousivat esiin tässäkin kyselyssä. Tässä ei käsitellä asiaa tämän enempää, mutta totean, että useat vastaajat toivovat ohjeen rakenteeseen muutoksia, jotka eivät teknisistä syistä ole tällä hetkellä mahdollisia. Avoimissa vastauksissa esitettiin toive palautetaulukon paremmasta hyödyntämisestä. Osastolla pidetään julkista taulukkoa, johon kerätään käsittelytyössä esiintyviä virheitä ja onnistumisia. Nykytilassa tätä taulukkoa ei hyödynnetä ainakaan kaikissa osaston ryhmissä. Kerätyn tiedon avulla voitaisiin katsoa, onko olemassa joku yleinen virhe, jonka osalta ohjeistus kaipaisi tarkennusta. Palautetaulukon asioita voitaisiin myös hyödyntää ryhmäpalavereissa.

*”Tasalaatuisempaa neuvontaa. Nyt tuntuu, että neuvojen ohjeet vaihtelevat melko paljonkin eri neuvojen välillä. Tietysti on mahdotonta etukäteen käydä kaikkia tilanteita ja toimintatapoja läpi, mutta silti toivoisin, että ei riippuisi neuvojasta, minkälaista ohjeistusta saa.”*

*”Olisi hyvä, että neuvonta olisi tasalaatuisempaa ja että olisi sellainen olo, että minkä tahansa yhteisen maan asiasta voisi kysyä keneltä tahansa neuvojista. Tällä hetkellä tämä ei mielestäni täysin toteudu. Neuvojat ovat myös hyvin eri tavoin esillä, toiset enemmän, toiset vähemmän. Koen, että toisia neuvoja on helpompi lähestyä kuin toisia ja myös yleisessä asiantuntemuksessa ja osaamisessa on paljon eroja.”*

Ohjeistuksen taso ja tarkkuus herättivät jonkin verran mielipiteitä puolesta ja vastaan. Osa piti nykyistä ohjetta liian karsittuna. Toisaalta osa piti nykyistä linjaa sopivana, koska se ei ole liian tarkka ja laaja. Ohjeiden yhteydessä on usein Word -dokumentteja, joissa on syventävää tai muuta tietoa. Vastauksissa esitettiin toiveita, että tämä tieto yhdistettäisiin varsinaisiin ohjeisiin. Myös teknisen ohjeen eli ”sanaston” viemistä Sharepointin rakenteseen toivottiin. Ohjeiden kirjoitusasu sai palautetta: toivottiin yhtenäisempää kirjoitusasua. Lisäksi ohjeen päivityksestä tiedottamista toivottiin tehtäväksi vain yhden kanavan kautta.

## 6.5 Koulutukset

EU-eläkeneuvojien pitämät koulutukset saivat hyvää palautetta. 80 % vastaajista oli joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän ”EU-eläkeneuvojien pitämät koulutukset ovat hyödyllisiä” kanssa. Viimeiset 10 % vastaajista valitsivat vaihtoehdon 3, eli ei samaa eikä eri mieltä. Arvosanojen keskiarvo oli 4,42, jota voidaan pitää erinomaisena. Maakohtaisia kertauskoulutuksia kiiteltiin ja toivottiin säännöllisempiä koulutuksia esimerkiksi yleisimpien maiden asioista. Myös Sosiaaliturvasopimusmaiden asioista toivottiin kertausta. Perehdytyksestä ja koulutuksista pitäisi saadun palautteen perusteella kerätä enemmän ja säännöllisemmin palautetta.

Taulukko 3. EU-eläkeneuvojien pitämät koulutukset ovat hyödyllisiä

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
EU-eläkeneuvojien pitämät koulutukset ovat hyödyllisiä	4,4	0,7	36

Avoimissa vastauksissa nousi esiin toive vuorovaikutteisemmista ja keskustelelevammista koulutuksista. Yksi vastaaja ehdotti fasilitointimenetelmien hyödyntämistä koulutuksissa. Toinen vastaaja esitti toiveen esimerkkien tai visuaalisuuden hyödyntämisestä ryhmäpalaverissa. Kun asiat käydään läpi puhuen tai esitetään tekstimuodossa, eivät ne jää kaikkien mieleen. Koulutusten pitäminen ryhmäpalaverien yhteydessä on kuitenkin koettu aikataulumielessä hankalaksi. Yksi vastaaja kehottaa harkitsemaan, kannattaako joka ryhmän neuvojen vetää erikseen omassa ryhmässä koulutus, vai kannattaisiko tämä toiminta keskittää tietyille neuvoille, jotka valmistelisivat ja pitäisivät koulutuksen kaikissa ryhmissä.

## 6.6 Viestintä

Tässä kappaleessa käsitellään henkilöstön arvioita EU-eläkeneuvojien osastolle kohdistamasta viestinnästä. EU-eläkeneuvojien keskinäistä viestintää käsitellään erillisessä kappaleessa. EU-eläkeneuvojat viestivät osaston henkilöstölle kasvotusten, sähköpostitse, erilaisin tiedottein ja pikaviestimiä hyödyntämällä. Viestintää tehdään myös palavereissa ja kokouksissa. EU-eläkeneuvojien osastolle päin tekemä viestintä sai hyvät arvosanat. Viestintä koettiin riittäväksi, selkeäksi ja oikea-aikaiseksi. Myös EU-eläkeneuvojien panos ryhmäpalavereissa koettiin hyväksi. EU-eläkeneuvojien keskinäinen työnjako oli useimmille vastaajista tuntematon (2,6). Osa vastaajista koki myös saavansa liian vähän tietoa EU-eläkeneuvojilla käynnissä olevista töistä (3,0).

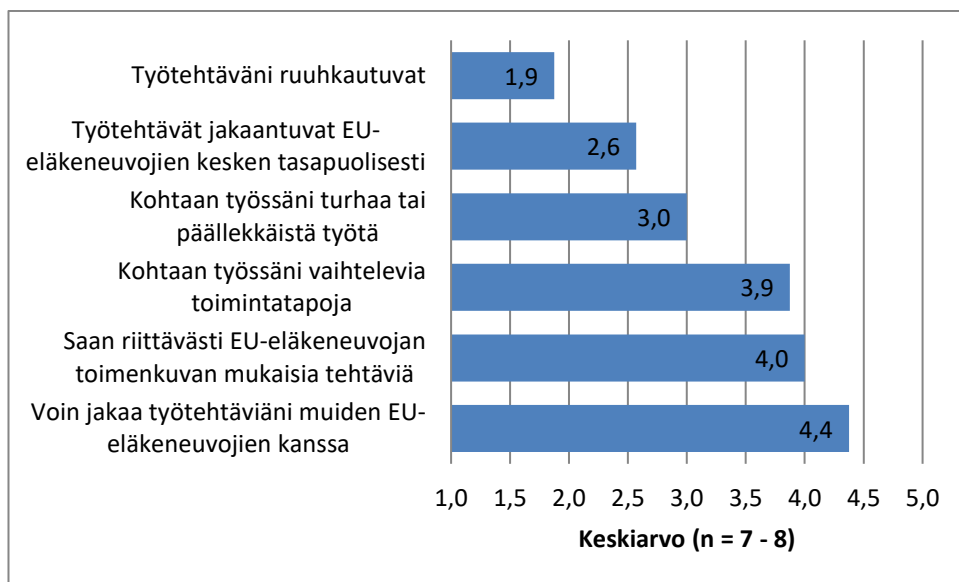


Kuva 14. Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojien osastolle päin tekemään viestintään liittyviä osa-alueita

Viestintää koskevassa avoimessa palautteessa nousi esiin tarve yhtäaikaiselle ja nopealle viestinnälle kaikille ryhmille. Vastaajat kokivat tilanteita, joissa he saavat uutiset jonkin toisen ryhmän palaverin pöytäkirjasta tai jonkun toisen kertomana. Myös tiedotusta käynnissä olevista töistä ja vastuujasta toivottiin. Tiedottamisen siirtyminen Sharepointiin ei ole vielä onnistunut täysin. Osa viestinnästä tuli vielä vanhaan tapaan sähköpostilla. Tämä hajanaisuus heikentää viestinnän tehoa. Jako Sharepointissa, sähköpostissa ja palavereissa tiedottamisen välillä oli osalle vielä epäselvä ja sitä on varmasti syytä käsitellä tarkemmin ja yhtenäistää käytäntöjä.

## 6.7 EU-eläkeneuvojien keskinäinen yhteistyö

Tämän osion kysymyksiin vastasivat vain EU-eläkeneuvojat, joten vastaajia on vähemmän (8 kappaletta). EU-eläkeneuvojat kokivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta oman asemansa työnjaossa hyväksi (4,0), mutta mielipide yleisestä tehtävien jakautumisen tasaisuudesta oli paljon hajanaisempi. Tämän vastauksen keskiarvo oli vain 2,6. Suurin osa koki siis, että työnjaossa on jotain korjattavaa, mutta juuri hänen asemansa on hyvä. EU-eläkeneuvojat eivät kokeneet, että heidän työtehtävänsä ruuhkautuisivat häiritsevästi (1,9). Tehtäviä voitiin jakaa muiden EU-eläkeneuvojien kanssa, jos tilanne sitä vaati (4,4). EU-eläkeneuvojat kohtasivat työssään jonkin verran turhaa tai päällekkäistä työtä (3,0) sekä vaihtelevia toimintatapoja (3,88), mutta tätä ei selvästikään pidetty vakavana ongelmana.



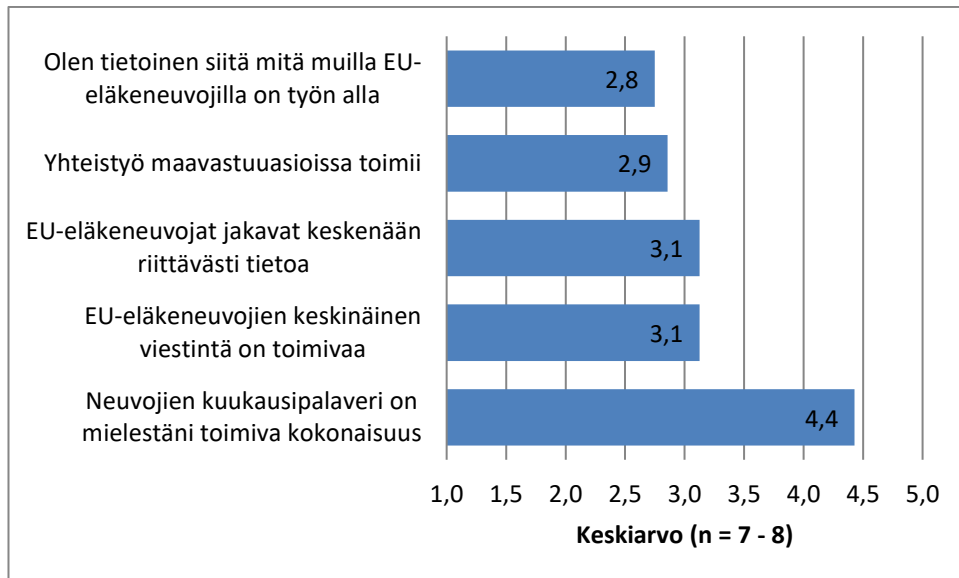
Kuva 15. Työn jakautuminen ja toimintatavat

Avoimissa vastauksissa esiin nousivat ohjeiden kommentointi ja siihen liittyvät käytännöt. EU-eläkeneuvojien välinen viestintä mietitytti muutenkin. Nyt sitä hoidetaan usein pitkillä sähköpostiketjuilla, joiden hallinnointi aiheuttaa jo itsessään lisätyötä. Päällekkäistä työtä löytyi myös yhteisten koulutusten suunnittelusta, jota haluttaisiin tehdä keskitetympin ja suunnitelmallisemmin. EU-eläkeneuvojien keskinäinen viestintä ja tiedonjakaminen nousivat esiin tärkeinä kehityskohteina.

*”Sähköpostiviestintä neuvojien kanssa voi välillä olla turhauttavaa, koska vuorovai-  
kutus on vähäistä. Tällainen viestintä on hidasta, tehotonta ja kuormittaa työaika.  
Varsinkin, jos osa neuvojista ei ole perehtynyt keskusteltavaan osa-alueeseen sa-  
malla tarkkuudella. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset (tai muut vuorovaikutteiset*



*välineet, jopa chat) ovat aina tehokkaampia, jotka ehkäisevät väärinkäsityksiä, opettavaisia ja ainakin omasta mielestäni mukavampia. Etäpäivien osalta voi perustaa vaikka Lynciin neuvojien ryhmän, josta on helppo aloittaa keskustelu kuin keskustelu. On vain tärkeä arkistoida päätökset johonkin, tehdä esim. tiedote päätöksestä suoraan Riiheen tai viestiä valmiista päätöksestä sitten sähköpostilla UM-asiantuntija jakelulla.”*

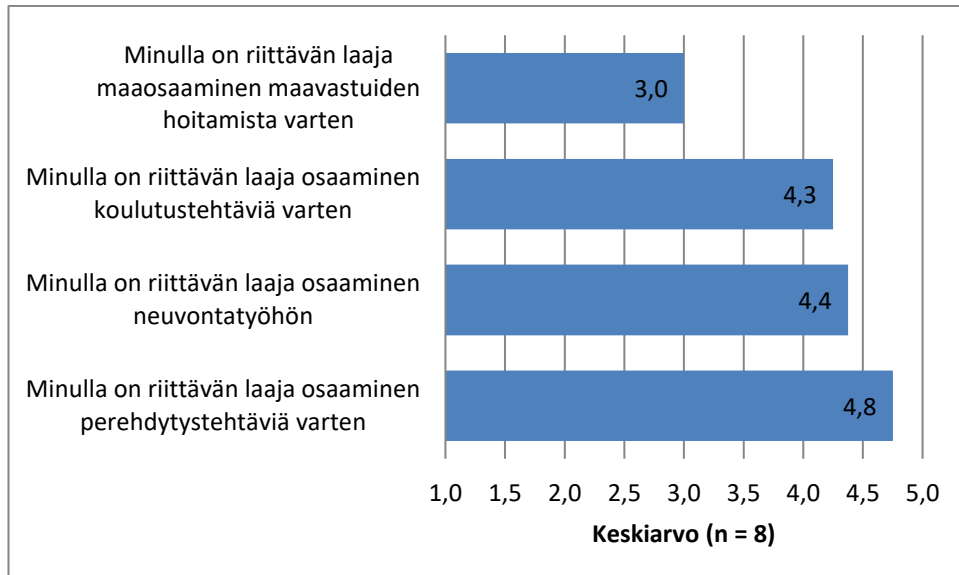


Kuva 16. EU-eläkeneuvojien keskinäinen viestintä

Parhaimman arvosanan (4,4) EU-eläkeneuvojien keskinäistä viestintää koskevassa osiossa sai kuukausipalaveri, jossa EU-eläkeneuvojat ja osaston palvelupäälliköt käsittelevät ajankohtaisia asioita. Muuten keskinäinen viestintä sai keskinkertaisia arvosanoja. Heikoimmat pisteet saivat kysymykset ”Olen tietoinen siitä mitä muilla EU-eläkeneuvojilla on työn alla” (2,8) ja ”Yhteistyö maavastuuasioissa toimii” (2,9). EU-eläkeneuvojia vaivaavat asiat ovat siis osittain samoja, kuin joita muu henkilöstö nosti esiin omista vastauksistaan.

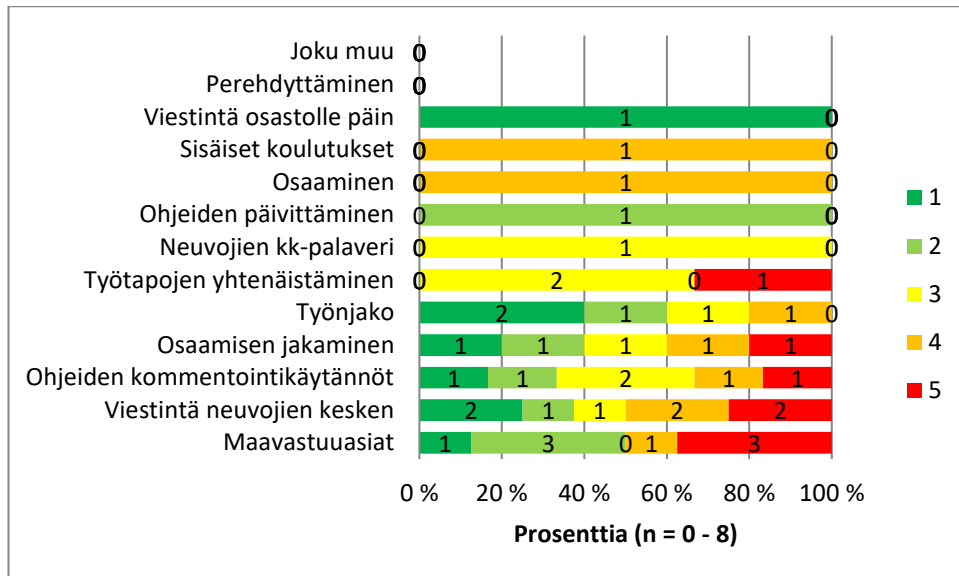
Viestinnän parantamiseen tuli useita ehdotuksia avoimiin vastauksiin. Sähköpostiviestintä ja sen hankaluus nousivat esiin melkein kaikissa kommentteissa. Vastaajat ideoivat myös erilaisia tapoja parantaa keskinäistä viestintää. Vastaajat ehdottivat, että EU-eläkeneuvojat kokoontuisivat useammin kuin kerran kuussa ja myös sähköpostin sijaan vaihtoehtoisia tiedonjako ja viestintäkanavia nostetaan esiin. Näitä paranneltuja viestintätapoja voitaisiin hyödyntää mm. maatiedon jakamiseen. Myös nykyistä kuukausipalaveria voitaisiin hyödyntää tehokkaammin. Parempi keskinäinen viestintä voisi siis olla keino parantaa osaston henkilöstölle annettavaa neuvontaa.

Osaamista käsittelevät kysymykset eivät nostaneet esiin uusia kehittämistarpeita aiemmin esiteltyjen lisäksi. Ainoastaan maaosaamisen laajuus sai selkeästi alhaisemman arvostuksen (3.0) kuin muut kohdat. EU-eläkeneuvojat eivät kokeneet, että heidän osaamisensa olisi riittävällä tasolla heille kuuluvien vastuumaiden osalta. Koulutustehtäviin, neuvontatyöhön sekä perehdytystehtäviin EU-eläkeneuvojat kokivat olevansa päteviä.



Kuva 17. Osaaminen

Kysymyksessä 28 EU-eläkeneuvojia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä kehityskohdetta ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen. Vaihtoehtoina annettiin maavastuuasiat, neuvojen kuukausipalaveri, ohjeiden kommentointikäytännöt, ohjeiden päivittäminen, osaaminen, osaamisen jakaminen, perehdyttäminen, sisäiset koulutukset, työnjako, työtapojen yhtenäistäminen, viestintä neuvojen kesken ja viestintä osastolle päin. Lopuksi annettiin vastausvaihtoehto "Muu", jonka jälkeen vastaajaa pyydettiin tarkentamaan tätä valintaa avoimessa kentässä.

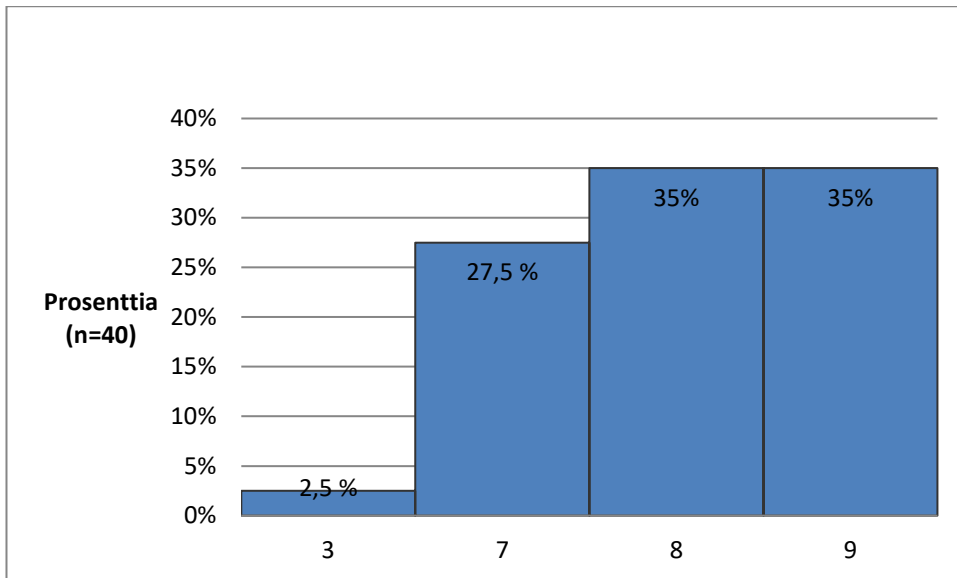


Kuva 18. Valitse viisi tärkeintä EU-eläkeneuvojien toimintaan liittyvää kehityskohdetta (Tärkein, 2. tärkein, 3. tärkein, 4. tärkein, 5. tärkein)

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat maavastuuasiat, viestintä neuvojien kesken, ohjeiden kommentointikäytännöt, osaamisen jakaminen ja työnjako. Nämä viisi vastausvaihtoehtoa saivat yhteensä 32 sijoitusta. 80 % valinnoista siis kohdistui näihin viiteen vaihtoehtoon. Eniten valitut vastausvaihtoehdot olivat ”Maavastuuasiat” ja ”Viestintä neuvojien kesken”. Nämä molemmat saivat kahdeksan valintaa, eli jokainen EU-eläkeneuvoja oli sitä mieltä, että nämä ovat viiden tärkeimmän kehityskohteen joukossa. Eniten ykkössijoja saivat ”Viestintä neuvojien kesken” ja ”Työnjako”. Nämä vaihtoehdot saivat molemmat kaksi ykkössijaa. Muut ykkössijat menivät vastausvaihtoehdoille ”Maavastuuasiat”, ”Ohjeiden kommentointikäytännöt” sekä ”Viestintä osastolle päin”. Nämä samat teemat myös nousivat esiin EU-eläkeneuvojien antamissa avoimissa vastauksissa. EU-eläkeneuvojat toivoivat keskustelua toimenkuvasta, tehtävien mahdollisesta keskittämisestä ja erityisesti maavastuiden muokkaamisesta. Keskinäistä viestintää haluttiin tehostaa ja tunne siitä, että tiiviimpi keskusteluyhteys EU-eläkeneuvojien kesken olisi tarpeen, oli lähes jokaisen EU-eläkeneuvojan jakama.

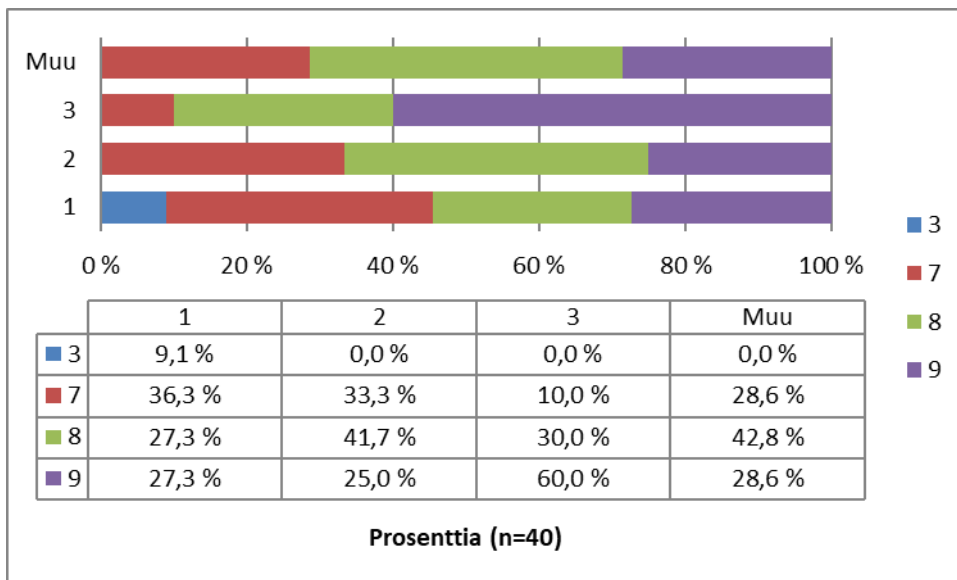
## 6.8 Yleinen palaute

Lopuksi kaikkia vastaajia pyydettiin antamaan yleisarvosana EU-eläkeneuvojien toiminnalle osastolla (Kuva 19). Vastaajille annettiin myös tilaisuus antaa avointa palautetta, jos joku asia jäi kertomatta kyselyn muihin kysymyksiin vastattaessa. Asteikolla 1-10 vastausten keskiarvo on 8, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena. Yksi vastaaja, eli 3 % vastaajista oli pettynyt EU-eläkeneuvojien toimintaan ja antoi arvosanaksi 3. Muut vastaukset olivat välillä 7-9 ja vastausten alaneljännes onkin 7,0.



Kuva 19. Yleisarvosana tyytyväisyydelle EU-eläkeneuvojen työhön (1= ala-arvoista, 10=täydellistä)

Tyytyväisimpiä EU-eläkeneuvojen toimintaan oltiin ryhmä 3:ssa. Tyytymättömiä puolestaan olivat ryhmä 1:n jäsenet. Ryhmien välillä ei kuitenkaan esiintynyt eroja, jotka edellyttäisivät tarkempaa tarkastelua tai tavallisesta työn kehittämisestä poikkeavia toimenpiteitä (Kuva 20). Myöskään avoimista palautteista ei noussut mitään selkeää tarvetta ryhmien väliselle lisävertailulle.



Kuva 20. Yleisarvosana tyytyväisyydelle EU-eläkeneuvojen työhön, vertailu ryhmittäin

## 6.9 Kehittämiskohteet

Tuloksista kävi ilmi, että osaston henkilöstö oli enimmäkseen tyytyväistä EU-eläkeneuvojien toimintaan, mutta kehityskohteitakin löytyi. EU-eläkeneuvojien vastauksista nousi myös kehityskohteita, joista osa oli samoja kuin osaston henkilöstön esiin nostamat asiat. EU-eläkeneuvojien neuvonnan selkeys ja luotettavuus saivat hyvät arvosanat, kuten myös koulutukset, perehdytys ja ohjeistuksien sisältö. Myös viestintä ja palautteen antaminen saivat hyvät arvosanat osaston henkilöstöltä. Koko osaston vastauksista esiin nousevat ensisijaiset kehityskohteet olivat:

- EU-eläkeneuvojien keskinäinen viestintä
- Osaamisen ja tiedon jakaminen
- Ohjemuutosten kommentointikäytännöt
- Koulutusten suunnittelu
- Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen
- Ohjepäivitysten tekeminen yhtenäisesti ja niistä tiedottaminen
- Työnjako, toimenkuva ja siihen kohdistuvat odotukset
- Neuvonnan tasalaatuisuus, maavastuuasiat

Osaston organisaation eri ryhmien välillä ei ollut suuria eroja tyytyväisyydessä EU-eläkeneuvojien työhön. Merkittävin ero löytyi yleisarvosanan vastauksista, jotka esitellään edellisessä luvussa. Vastaaajien ilmoittamat mieluisimmat tai käytetyimmät yhteydenpitotavat eivät merkittävästi vaikuttaneet heidän antamiinsa yleisarvosanoihin, kun he arvioivat tyytyväisyyttään EU-eläkeneuvojien työhön. Tuloksista nousi esiin samoja teemoja kuin Staatsin & Uptonin (2011) tutkimuksesta, kuten viestintä, hukan karsiminen, käytäntöjen yhtenäistäminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että osaston henkilöstö oli tyytyväinen EU-eläkeneuvojien toimintaan osastolla, mutta myös useita kehittämiskohteita löytyi. Nämä kehittämiskohteet on lueteltu edellä. Osa näistä kehittämiskohteista liittyy läheisesti toisiinsa. Esimerkiksi EU-eläkeneuvojien keskeinen viestintä tukee EU-eläkeneuvojien keskinäistä tiedon jakamista. Keskinäinen viestintä ja tiedon jakaminen liittyvät neuvonnan tasalaatuisuuteen niin, että paremmalla viestinnällä ja tiedon sekä osaamisen jakamisella voidaan päästä paremmalle tasolle neuvonnan tasalaatuisuudessa.

Suurin osa esiin nousseista kehittämiskohteista oli sellaisia, että niihin voitiin puuttua kehittämishankkeen puitteissa ja EU-eläkeneuvojat pystyvät itse edistää niiden kehittämis-

työtä. Kehittämiskohteista työnjako, toimenkuva ja siihen kohdistuvat odotukset olivat sellainen aihe, josta jouduttiin käymään erillinen keskustelu osaston johdon ja esimiesten kanssa. Käytännössä EU-eläkeneuvojat eivät voineet tehdä näihin muutoksia omin päin ja siksi ne rajattiin kehittämistyön ulkopuolelle. Näihin puuttuminen ei varsinaisesti ollut tämän kehittämistyön tavoitteena, mutta koska aihe nousi esiin, käytiin osastolla asiasta keskustelua.

## 7 Kokeilut

Alkukartoituksen jälkeen kehittämishanke jatkui työpajoilla, joissa EU-eläkeneuvojat ideoivat itse uusia työtapoja ja keinoja kehittää työtään tämän tutkimuksen alkukartoituksen tulosten perusteella. Työpajoja pidettiin kuukausittain ja niiden välissä EU-eläkeneuvojat tekivät käytännön kokeiluja, joissa sovittuja muutoksia ja uusia työtapoja kokeiltiin käytännössä. Tässä osiossa esitellään työpajoissa sovitut asiat, niiden perusteella tehdyt kokeilut ja lopputulokset. Lisäksi käydään läpi otoksia tutkimuspäiväkirjan muistiinpanoista siltä osin, kun ne koskevat tehtyjä kokeiluja.

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin mukaisesti kehittämistyötä edisti ohjaava tiimi, joka koostui osaston EU-eläkeneuvojista. Oli luontevaa, että kokeiluja lähtivät tekemään EU-eläkeneuvojat itse, sillä olihan kyse heidän työstään ja työtavoistaan. Osaston johto antoi tiimille laajat valtuudet tehdä erilaisia kokeiluja, joten lähtökohdat onnistumiselle ja hankkeeseen sitoutumiselle olivat hyvät. Kiireen ja välttämättömyyden tuntua luotiin jo ennen hankkeen käynnistämistä keskustelemalla tiimin kesken eri työtavoista ja käytännöistä. Jo ennen hankkeen käynnistämistä oli tiedossa, että tarvetta kehittämistyölle olisi. Muutosvision luonti ja viestintä olivat tutkijan vastuulla. Tutkija itse osallistui työpajoihin fasilitaattorin roolissa, mutta myös roolissaan EU-eläkeneuvojana. Työpajoissa pyrittiin demokraattisiin päätöksiin, joten kehittämissideat ja kokeilut eivät ole tutkijan itsensä päättämiä.

### Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen työpaja pidettiin 22.3.2017. Paikalla olivat kaikki kahdeksan EU-eläkeneuvojaa. Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin mukaisesti jo ensimmäisestä työpajasta pyrittiin saamaan aikaan varhainen menestystarina, joka motivoisi tiimiä sitoutumaan kokeiluihin koko jakson ajaksi. Tutkija kertoi lyhyesti osastolla tehdyn kyselytutkimuksen tuloksista ja fasilitoi osallistujat ideoimaan pareittain tai pienryhmissä sitä, kuinka EU-eläkeneuvojat voisivat yhdessä kehittää toimintaa alkukartoituskyselyssä esiin nousseilla osa-alueilla. Ideoinnin jälkeen pienryhmät esittelivät kehitysideansa muille osallistujille. Lopuksi pyrittiin priorisoimaan ideoista ne, joita lähdetäisiin kokeilemaan ensimmäisinä. Tarkka lista kehitysideoista liitteessä 5. Työpajassa sovittiin, että ideoista poimitaan toteutuskelpoisimmat ja niitä kokeillaan määräaikaisesti, muutamaa kerrallaan. Näin voitiin kokeilla tarvittaessa useampaa ratkaisuehdotusta samaan ongelmaan ja hylätä ideat, jotka eivät toimineet toivotusti.

Eniten työpajassa keskusteltiin tiedon jakamisen ja kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten tarpeellisuudesta. Todettiin, että keskinäisen viestinnän parantamisella voisi olla vaikutuksia moneen muuhun osa-alueeseen, kuten tiedon ja osaamisen jakamiseen. Kehitysideoina esiin nousivat EU-eläkeneuvojien keskeinen, suljettu Yammer-keskusteluryhmä, keskinäinen Skype-ryhmä ja viikoittaiset pikakokoukset. Työpajassa päätettiin kokeilla EU-eläkeneuvojien keskinäistä Skype-ryhmää ja epämuodollista viikkopalaveria, joka pidetään keskiviikkoisin klo 10 alkaen. Näillä kokeiluilla pyrittiin nopeampaan ja vaivattomaan tiedonkulkuun EU-eläkeneuvojien kesken. Sovittiin, että viikkopalaverissa voidaan käydä läpi ajankohtaiset asiat, meneillään olevat työt ja muut askarruttavat kysymykset. Työpajan jälkeen pikapalaverille luotiin alustavia varauksia kaksi kappaletta.

Yksi pitkään esillä ollut aihe oli sähköpostiviestien määrä, joka syntyy, kun EU-eläkeneuvojat tuottavat uutta sisältöä ohjeistuksen ja sitä kommentoidaan sähköpostissa. Työpajassa sovittiin, että ohjeita tai muita tekstejä kommentoitaessa deadline ilmoitetaan viestin otsikossa ja jos asiaan ei ole kommentoitavaa, ei silloin siihen tarvitse vastata lainkaan. Tällä työn vakioinnilla pyrittiin rajoittamaan saapuvien viestien määrää, sillä viestiketjujen läpikäynti on työlästä ja aikaa vievää.

Keskustelussa nousi myös esiin toive, että nykyistä maavastuurakennetta muutettaisiin, joten sovittiin, että asiasta keskustellaan esimiesten kanssa seuraavassa palaverissa. Lisäksi keskusteltiin siitä, että kaikille neuvoijille pitäisi saada Webropol -oikeudet, jotta sitä voitaisiin hyödyntää palautteen keräämiseen koulutuksista ja perehdytyksistä. Työpajan jälkeen maavastuuasia rajattiin kokeilujen ulkopuolelle. Lisäksi saatiin vahvistus, että Webropol -oikeuksia ei saataisi kaikille EU-eläkeneuvojille.

Koulutusjärjestelyt oli joissain tapauksissa koettu raskaiksi. Etenkin kun yksittäisen koulutuksen järjestelyyn oli ollut osallisena suuri joukko ihmisiä, joskus jopa kaikki EU-eläkeneuvojat. Myös koulutusten valmisteluun liittyvä työnjako oli toisinaan koettu hankalaksi. Keskustelun tuloksena sovittiin, että jatkossa koulutusten valmisteluun ja järjestämiseen osallistuu aina vain tarvittava määrä henkilöitä ja nämä sopivat työnjaosta keskenään. Näin jatkossa voitaisiin välttyä tuplatyöltä ja samalla työnjako selkeytyisi.

EU-eläkeneuvojia huolesti, että uudesta organisaatiosta ja työjaosta huolimatta EU-eläkeneuvojien osaaminen nojasi vielä vanhaan työnjakoon. Lisäksi EU-eläkeneuvojat eivät kokeneet itseään asiantuntijoiksi uusissa vastuissaan. EU-eläkekäsittelijät eivät siis nykytilassa saaneet aina tarvitsemaansa apua yhden luukun mallin mukaisesti lähimmältä EU-eläkeneuvojalta, vaan he saattoivat joutua selvittämään asiaa useamman henkilön



kanssa. Työpajassa keskusteltiin alustavasti siitä, voitaisiinko neuvojille esitettyjä kysymyksiä kerätä listaan ja sitä kautta jakaa oppia siitä, millaisia asioita esimerkiksi tiettyjen vastuumaiden osalta kysytään. Tämä olisi yksi tapa tehdä tehtyä työtä näkyvämmäksi ja jakaa osaamista. Tämän osalta ei päätetty vielä ensimmäisen työpajan jälkeen toteuttaa kokeilua.

Tutkija esitteli työpajassa Kanban-taulun. Työpajassa todettiin, että EU-eläkeneuvojen araisen työn seuraamiseen Kanban-taulu ei sovellu, sillä yhtäaikaista, pidempiaikaista seurattavia hankkeita on varsin vähän. Kanban-taululla (Liite 4) alettiin kuitenkin seurata kehittämishankkeen ja kokeilujen etenemistä. Näin meillä säilyi tieto siitä, missä vaiheessa kokeilut olivat ja saimme samalla oppia ja kokemuksia Kanban-taulun käytöstä.

## **Toinen työpaja**

Toinen työpaja pidettiin 11.4.2017. Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin mukaisesti saavutettuja parannuksia vakiinnutettiin niiltä osin, kuin kokeilujen tulokset olivat positiivisia. Joitain kokeiluja jatkettiin, jotta saataisiin kokemuksia toimintatapoihin tehdyistä lisämuutoksista. Työpajassa keskusteltiin tehdyistä kokeiluista ja todettiin, että viikoittaiset pikapalaverit, Skype-ryhmäkeskustelut sekä ohjekommentoinnin linjaukset olivat olleet onnistuneita. Ohjeistuksen päivityskäytäntöön tehtyä muutosta käytiin läpi arvovirtakarttaa (Liite 3) hyödyntäen.

Viikoittaiset kokoontumiset toimivat hyvänä työkaluna hiljaisen tiedon jakamisessa. Ryhmä koki, että pikapalavereissa tuotiin esiin asioita, joita ei muualla tulisi käsiteltyä. Kokoontumisia toivottiin jatkettavan edelleen, sillä kaikki olivat kokeneet ne positiivisina. Kokouksissa oltiin pysytty asiassa ja ne olivat olleet nopeita (n. 20min per kokoontuminen). Kokouksissa oli käsitelty käytännön tapauksia ja ongelmia sekä erikoisia maa-asioita. Todettiin että ongelmallista oli se, että kokousten aiheet ja käydyt keskustelut eivät tallentuneet mihinkään, joten poissaolijat eivät saaneet samoja tietoja. Näin osallistujien vastuulle jäi siis tarvittaessa välittää tietoa sovituista asioista edelleen henkilöille, jotka eivät olleet päässeet paikalle. Kokouksessa todettiin, että viikoittaisia kokoontumisia voitaisiin kokeilla myös harvemmalla välillä seuraavan kokeilujakson aikana. Päätettiin, että kokeilla kokoontumisia kerran kuukaudessa.

Skype-ryhmäkeskustelut havaittiin toimiviksi jo heti ensimmäisten kokeilupäivien aikana ja sama tunne oli yhä päällimmäisenä toisessa työpajassa. Ryhmäkeskustelut Skypeissä olivat nopea tapa viestiä ja se toimii pikaisissa kysymyksissä ja tiedon jakamisessa siinä sa-

malla, kun muutkin näkivät kysymyksen ja vastauksen. Työpajassa todettiin, että keskusteluiden aiheet ja käydyt keskustelut eivät tallentuneet mihinkään, joten poissaolijat eivät saaneet samoja tietoja. Myöhemmin tilanne on muuttunut, sillä Eläketurvakeskuksessa on otettu käyttöön käytyjen keskusteluiden tallentaminen. Työpajassa todettiin, että Skype ryhmäkeskustelu voi jäädä olemassa olevana työkaluna rinnalle käyttöön jo nyt. Ryhmäkeskusteluita voi kerrata tarpeen vaatiessa.

Ohjeiden kommentointikäytännöistä todettiin, että kaikkien kokemukset olivat olleet yleisesti positiivisia. Tiukat määräajat ja niiden selkeä ilmoittaminen oli koettu hyväksi. Jo ensimmäisten kokeilujen perusteella voitiin todeta, että yhden asian hoitamiseen tarvittava sähköpostiviestimäärä oli laskenut huomattavasti ja kaikki tiesivät selkeämmin, kuinka kommentointia tehtäessä tulisi toimia. Uusi käytäntö jätettiin sellaisenaan voimaan.

Työpajassa keskusteltiin seuraavista mahdollisista kokeiluista ajanjaksolle 11.4.2017 – 17.5.2017. Yammer ryhmä sai ensimmäisessä työpajassa vankan kannatuksen, joten jo sen perusteella Yammer nostettiin nyt testattavien muutosten joukkoon. Yammeriin luotiin UM-eläkeneuvojat -ryhmä. Riihi -työtilaan vietävistä asiakirjoista voisi ilmoittaa muille Yammerissa. Todettiin, että oli kuitenkin hyvä huomioida se, että jos kommentteja tarvitsee saman tien, ei tällöin välttämättä kannata luottaa siihen, että kaikki lukevat Yammeria koko ajan.

Sovittiin Sharepoint pohjaisen Riihi -työtilan hyödyntämisestä erilaisia tekstejä kommentoitaessa ja työstettäessä. Näin kaikki työstettävä sisältö on keskitetty yhteen paikkaan. Todettiin, että työtilaan pitää antaa luku- ja muokkaus oikeudet myös vähintään esimiehille ja asiantuntija -jakelulistan henkilöille, jotka voivat joissain tilanteissa osallistua ohjetekstien kommentointiin. Sovittiin myös, että Riihi -työtilan keskustelun sijaan hyödynnetään nyt Yammer -ryhmää. Keskusteluja ei kannata käydä monessa paikassa. Riihi -työtilaan luotiin dokumentti kommentoinnin harjoittelua varten ja käytiin yhdessä läpi, kuinka Yammeriin saa laitettua linkin, joka ohjaa Riihi -työtilassa olevaan asiakirjaan. Lisäksi kokeiltiin asiakirjojen yhtäaikaista muokkaamista.

Työpajassa keskusteltiin alkukartoituskyselyn vastauksissa esiin nousseesta ehdotuksesta, että neuvojat voisivat tarpeen mukaan pitää omia puheenvuorojaan osastokokouksissa. Sovittiin, että tätä kokeillaan niin, että Jyrki kertoo 12.4 osastokokouksessa Kemusta EU-eläkeneuvojille siirtyneistä työtehtävistä. Toukokuun osastokokouksen kohdalla sovittiin katsottavan erikseen, onko silloin tiedotettavia, ajankohtaisia asioita.

## Kolmas työpaja

Kolmas työpaja pidettiin 17.5.2017. Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin mukaisesti toimintatapoja pyrittiin juurruttamaan kulttuuriin työpajojen välissä tehtävien kokeilujen avulla. Kokeilujen onnistumisen perusteella voitiin todeta, että toimintatapojen juurruttamisessa kulttuuriin onnistuttiin EU-eläkeneuvojen ryhmän sisällä. Erityisesti viikoittaiset kokoontumiset ja Skype-ryhmäkeskustelut olivat nopeasti tulleet osaksi EU-eläkeneuvojen arkista työkalupakkia. Työpajassa sovittiin, että Skype -ryhmä ja aiemmin sovitut sähköpostikäytännöt jäivät pysyvästi käyttöön.

Työpajassa todettiin, että kuukaudessa Yammerin käytöstä oli ehtinyt kertyä varsin vähäisesti käyttökokemuksia. Yammer-ryhmä jätettiin vielä toistaiseksi käyttöön, jotta siihen totuttaisiin ja sen toimivuutta voitaisiin siten arvioida paremmin. Sovittiin selvitettäväksi saako yksityisessä ryhmässä jakaa tapausten tunnistenumeroista. Tämä helpottaisi yksittäisistä tapauksista keskustelua. Saatiin myöhemmin tieto, että tapaustunnisteita tai henkilötunnuksia ei saa vielä Yammeriin, vaikka ryhmä olisi suljettu. Työpajassa sovittiin, että Yammer jätettäisiin käyttöön toistaiseksi ja sen toimivuutta arvioitaisiin tarkemmin syksyllä 2017.

Jyrki ja Jan olivat käyttäneet työtilaa Kela -koulutuksen materiaalin valmistelussa ja olivat todenneet työtilan tällaisessa käytössä hyvin toimivaksi. Riihi työtila jätettiin vielä toistaiseksi käyttöön, jotta siitä saataisiin lisää käyttökokemusta. Työtilan toimivuus sovittiin arvioitavaksi tarkemmin syksyllä. Lisäksi sovittiin, että siirrettäisiin tällä hetkellä kommenttikierroksella oleva UKK -dokumentti Riihi työtilaan, jotta koko ryhmä pääsisi hyödyntämään työtilaa käytännössä. Samalla varmistettiin, että kaikilla UM-asiantuntijat -jakelun henkilöillä oli luku- ja muokkausoikeudet Riihi -työtilaan.

Edellisessä työpajassa oli sovittu, että pikapalaveria kokeillaan pitää yhden kerran kuukaudessa. Nyt todettiin, että kerran kuukaudessa oli liian harvoin. Sovittiin, että kokoonnutaan joka toinen viikko ja luotiin valmiiksi kalenterivaraukset. Samalla tehtiin myös varaukset valmiiksi syksylle ja tehtiin varauksia elokuun lopusta alkaen joka viikolle. Päätettiin, että arvioidaan tarkemmin syksyllä, voidaanko osa vaurauksista perua. Jyrki piti huhtikuussa osastokokouksessa ”EU-eläkeneuvojen puheenvuoron”. Tästä saatiin EU-eläkekäsittelijöiltä positiivista palautetta. Toimintatavasta todettiin, että idea on hyvä, mutta jos asiaa ei ole, on turha käyttää ihmisten aikaa kokouksissa. Sovittiin, että ollaan aktiivisia, jos jotain kerrottavaa on ja viestitään tilanteeseen parhaiten sopivan kanavan kautta, joisain tilanteissa se voi olla osastokokous.

Toisessa työpajassa käytiin tarkemmin läpi alkukartoituskyselyssä saatuja palautteita. Koulutusten suunnittelusta sovittiin palautteiden perusteella, että mietittäisiin suunnitteluun ja valmistelemiseen osallistuvien määrä aina tarpeen mukaan. Palautteista kävi ilmi, että joissain tilanteissa suunnittelussa oli ollut liikaa EU-eläkeneuvoja ja oli tehty tuplatyötä. Sovittiin, että pyrittäisiin toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla ja mukauttamaan käytettävät resurssit tarpeen mukaan. Osallistujien olisi koordinoitava työnjako keskenään. Todettiin, että pieniä koulutuksia olisi vaikeampi pilkkoa ja jakaa useamman tekijän kesken. Selkeiden kokonaisuuksien jakaminen olisi helpompaa. Työnjako olisi sovittava selkeästi niin, ettei tulisi päällekkäistä työtä, mutta kaikki tulisi tehtyä

Ohjemuutoksista tiedottamisesta oli saatu palautetta, jonka mukaan tiedotteita ei tehty aina sovituissa kanavissa. Sovitun käytännön mukaan tiedotteet tulisi tehdä Sharepointissa (Riihi), mutta osa tiedotteista oli edelleen julkaistu vain sähköpostitse. Todettiin, että jatkossa ohjepäivityksistä tiedotettaisiin Riihessä, mutta niitä käsiteltäisiin myös ryhmäpalaverissa. EU-eläkeneuvojilta oli myös toivottu oma-aloitteista viestintää esimerkiksi Yammerissa. Todettiin, että ajatus oli hyvä ja toteuttamiskelpoinen. Käytettävä kanava riippuu asiasisällöstä.

Kolmannen työpajan jälkeen jatkettiin Yammer-ryhmän ja Riihi -työtilan kokeiluja. Tämän lisäksi viikoittaisia pikapalavereita jatkettaisiin niin, että kokouksia olisi joka toinen viikko. Työpajoissa käydyissä keskusteluissa ja alkukartoituskyselyn tuloksissa kävi ilmi, että ryhmien toimintatavoissa oli pieniä eroja. Esimerkiksi Ryhmä 2:ssa ei käsitelty osastolla kerättyjä palautteita tai esimiesten ja neuvojien kuukausipalaverissa sovittuja asioita samalla tasolla kuin ryhmissä 1 ja 3. Sovittiin, että Ryhmä 2 muuttaisi käytäntöään samansuuntaiseksi kuin muut ryhmät.

Kolmannessa työpajassa pohdittiin lisäksi keinoja hiljaisen tiedon ja erityisesti maaosaamisen jakamiseksi. Tavoitteena tulisi olla yhtenäisempi maaosaaminen. Sovittiin, että Jyrki keräisi Viron maa-asioista hänelle esitettyjä kysymyksiä ylös oikeine vastauksineen ja jakaisi ne muiden EU-eläkeneuvojen kanssa. Tällä pyrittiin työn näkyvämmäksi tekemiseen. Näin toimittaisiin siksi, että Viro-aiheiset kysymykset ohjautuivat edelleen enimmäkseen Jyrkille, vaikka vastuu Viro-asioista oli nykyisin kaikkien EU-eläkeneuvojen yhteinen. Kokeilulla oli tarkoitus kokeilla sitä, olisiko tämä yksi mahdollinen tapa jakaa maatietoutta koko EU-eläkeneuvojen ryhmälle. Työpajassa todettiin, että yksi ongelma maaosaamisen kartuttamisessa oli juuri se, että asioihin ei työssään törmännyt riittävän usein, että niihin muodostuisi rutiinia ja osaamista.

## Jatkokehittäminen syksyllä 2017

Työpajassa 3 sovittiin, että syksyllä 2017 kehittämistä jatkettaisiin ilman erillisiä työpajoja, muiden kokoontumisten yhteydessä ja tarvittaessa pikaviestimiä hyödyntäen.

13.9.2017: Riihi-työtilan rakennetta muokattiin helppokäyttöisemmäksi. Työtilaa ja Yammer ryhmää käytettiin kesän jälkeen aktiivisesti. Sovittiin että neuvojien pikapalaverit pidetään jatkossa joka toinen viikko. Tämä tahti todettiin sopivimmiksi ryhmälle. Joka viikko ei asioita välttämättä ole, mutta kerran kuukaudessa kokoontuminen oli liian harvoin.

25.9.2017: Kokouksessa todettiin, että sähköposteihin sovitut käytännöt ovat vakiintuneet. Ohjeistukseen kommentteja pyydetessä deadline oli selkeästi otsikossa ja turhia kuitausviestejä ei enää ollut lähetetty. Tästä kokeilusta oli siis tullut vakiintunut käytäntö ryhmän toiminnassa.

26.9.2017: Palaverissa todettiin, että uusien toimintatapojen kokeilut ovat enimmäkseen tehty. Tästä eteenpäin keskitytään hetkeksi kehittämään käyttöönotettuja toimintatapoja paremmiksi. Uusia kokeiluja ei nyt ideoitu osittain siksi, että osaston yleinen työtilanne oli huonontunut huomattavasti kesän aikana tästä projektista riippumattomista syistä.

27.9.2017: Neuvojien pikapalaverissa keskusteltiin kootusta Viro -aiheisesta kysymyslistasta, joka koostui tutkijalle esitetyistä maata koskevista kysymyksistä ja neuvontapyynnöistä. Tarkoituksena oli jakaa asioita, jotka Viroon liittyen herättävät EU-eläkekäsittelijöillä kysymyksiä ja samalla avata myös hieman aihepiiriä kertomalla oikeat vastaukset muille EU-eläkeneuvojille. Tavoitteena oli siis jakaa osaamista. Kysymyskoosteen kasamisesta oli ehtinyt kulua jo pari kuukautta, joten ihmisillä ei ollut tuoreita muistikuvia listan luomisen hyödyllisyydestä. Osa muisti, että se oli hyvä ja kiva silloin kun sen sai, mutta kukaan meistä ei osannut tarkemmin arvioida, oliko siitä jäänyt mitään mieleen. Kaikki olivat sitä mieltä, että Viro asioista kysytään nykyisin entistä harvemmin. Kysymykset saattavat kohdistua edelleen tietyille henkilöille sen sijaan, että ne jakaantuisivat tasaisesti. Todettiin että todennäköisesti kyseinen lista toimi tarkoituksenmukaisesti osaamisen ja tiedon jakamisen työkaluna, mutta pitkäaikaisempia vaikutuksia on vaikea arvioida yhden kerran perusteella.

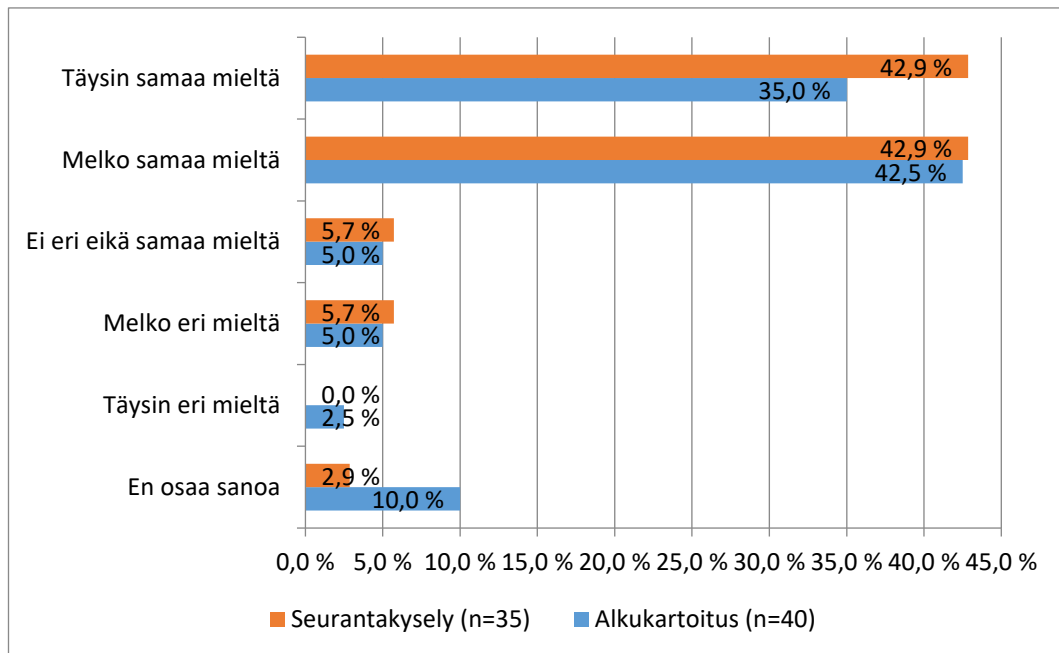
25.10.2017: Yammer-ryhmässä oli kokeiltu erilaisia toimintoja ja toimintatapoja. Esimerkiksi poll-toimintoa on käytetty mielipiteiden kartoittamiseen tilanteessa, jossa EU-eläkeneuvojien pitää muodostaa yhteinen kanta osastolta tulleeseen linjanvetopyyntöön.

## 8 Seurantakyselyn tulokset

Kokeilujen jälkeen koko osaston henkilöstöltä kerättiin palautetta uudella kyselyllä. Tässä osiossa käydään läpi Eläketurvakeskuksen Ulkomaisten eläkeasiain osaston henkilöstölle suunnatun seurantakyselyn tulokset. Lopuksi esitellään tuloksista teorian perusteella esiin nostetut jatkokehittämiskohteet.

### 8.1 Yhteydenpito

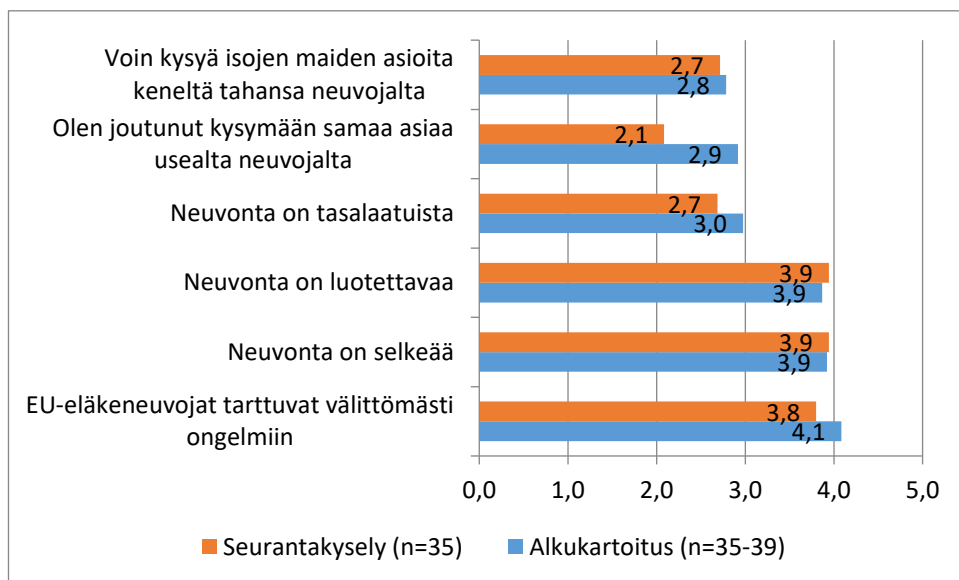
86 % vastaajista oli sitä mieltä, että EU-eläkeneuvojat ovat joko melko hyvin tai todella hyvin tavoitettavissa (Kuva 21).. Vain 5,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että EU-eläkeneuvojien tavoittaminen on vaikeaa ja yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Arvosana EU-eläkeneuvojien tavoitettavuudelle oli hyvä, sillä vastausten keskiarvo oli 4,1. EU-eläkeneuvojien tavoitettavuus sai siis alkukartoitukseen verrattuna melkein samat arvosanat, vaikka seurantakyselyn vastausjakso ja sitä edeltänyt syksy oli EU-eläkeneuvojille hyvin kiireistä aikaa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa olleiden osuus jopa nousi 7,9 % verran. Lyncin käytön yleistymisen ja se, että toimistolla on ollut aina joku tavattavissa selittävät tätä osaltaan.



Kuva 21. EU-eläkeneuvojat olivat edelleen helposti tavoitettavissa

## 8.2 Neuvontatyö

EU-eläkeneuvojien neuvontatyön luotettavuus ja selkeys olivat pysyneet samalla, hyvällä tasolla alkukartoituskyselyyn verrattuna. Molempiin kysymyksiin saatujen vastausten keskiarvo oli 3,9 asteikolla 1-5. Vastaajien mielestä EU-eläkeneuvojat myös tarttuivat havaittuihin ongelmiin nopeasti (keskiarvo 3,8). Tämä arvosana oli laskenut alkukartoituskyselyn 4,1:stä, mutta tulosta voi edelleen pitää hyvänä. Neuvonnan tasalaatuisuus vaatii edelleen parantamista. EU-eläkeneuvojien vastuumaista (Saksa, Ruotsi, Norja, Viro) annettavan neuvonnan tasalaatuisuutta tulisi myös edelleen parantaa. Vaikka maa-asioissa EU-eläkeneuvojien osaaminen ei ole vielä toivotulla tasolla, oli osaston henkilöstön kokemus EU-eläkeneuvojien toiminnasta parantunut kysymyksen ”Olen joutunut kysymään samaa asiaa usealta neuvojalta” osalta. Vastausten keskiarvo oli laskenut 2,9:stä 2,1:een, joten osaston henkilöstön näkökulmasta eräänlainen pompottelu oli vähentynyt ja tiedot sai paremmin niin sanotun yhden luukun mallin mukaisesti ensimmäiseltä EU-eläkeneuvojalta, jolle asia esitettiin.

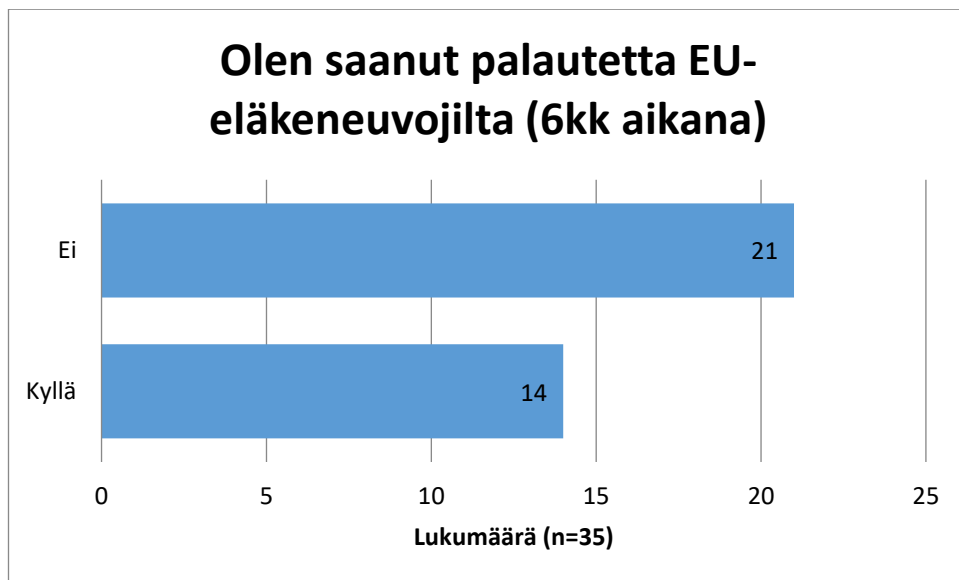


Kuva 22. Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojien neuvontatyön osa-alueita

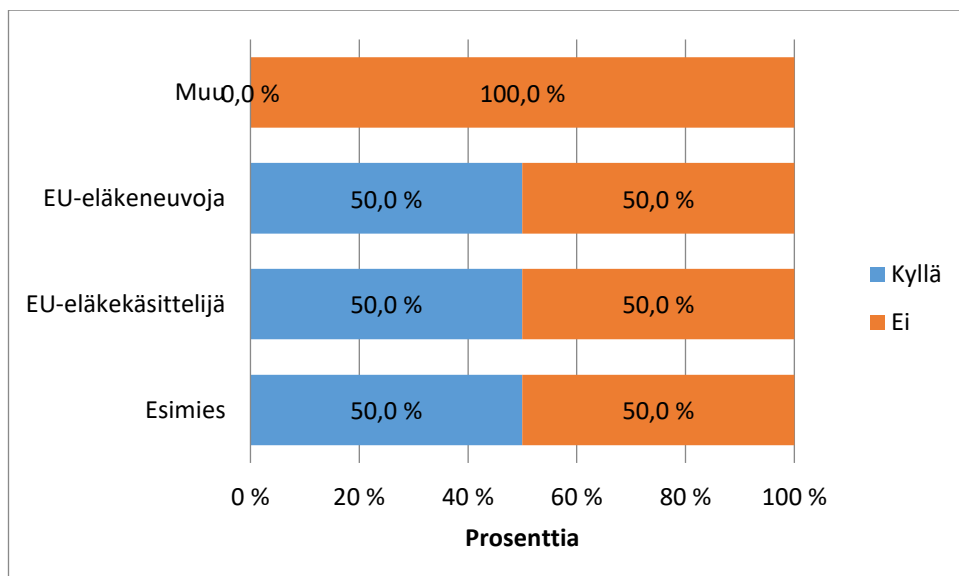
## 8.3 Palautteen antaminen

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemuksia EU-eläkeneuvojien antamasta palautteesta. Alkukartoituskyselyssä EU-eläkeneuvojilta oli saanut palautetta viimeisen kuuden kuukauden aikana 55 % henkilöstöstä. Seurantakyselyssä 40 % vastaajista ilmoitti saaneensa palautetta EU-eläkeneuvojilta edellisten kuuden kuukauden aikana. Tässä mielessä tiedon ja palautteen kulku EU-eläkeneuvojilta osastolle ei ole parantunut. EU-eläkeneuvojien rooli ohjeistajina ja laadunvalvojina on osastolla tärkeä, joten palautteen antamiseen tulisi

kiinnittää huomiota ja sitä tulisi muistaa antaa aina kun siihen on tilaisuus. Toimenkuvittain jako on selkeä. Ryhmä ”Muu” edustavat henkilöt eivät olleet saaneet palautetta lainkaan. Tämä selittyy pitkälti heidän roolillaan osastolla, sillä he eivät pääsääntöisesti tee käsittelytyötä. Esimiesten ja EU-eläkeneuvojien osalta luvut olivat pysyneet samoina (50 %). EU-eläkekäsittelijöiden osalta luku oli laskenut 68,2 %:sta 50 %:iin. EU-eläkekäsittelijät ovat EU-eläkeneuvojien antaman, EU-eläkehakemusprosessiin liittyvän palautteen ensisijainen kohde, joten muutosta voidaan pitää merkittävänä ja huolestuttavana (Kuvat 23 ja 24).



Kuva 23. Palautteen saaminen EU-eläkeneuvojilta

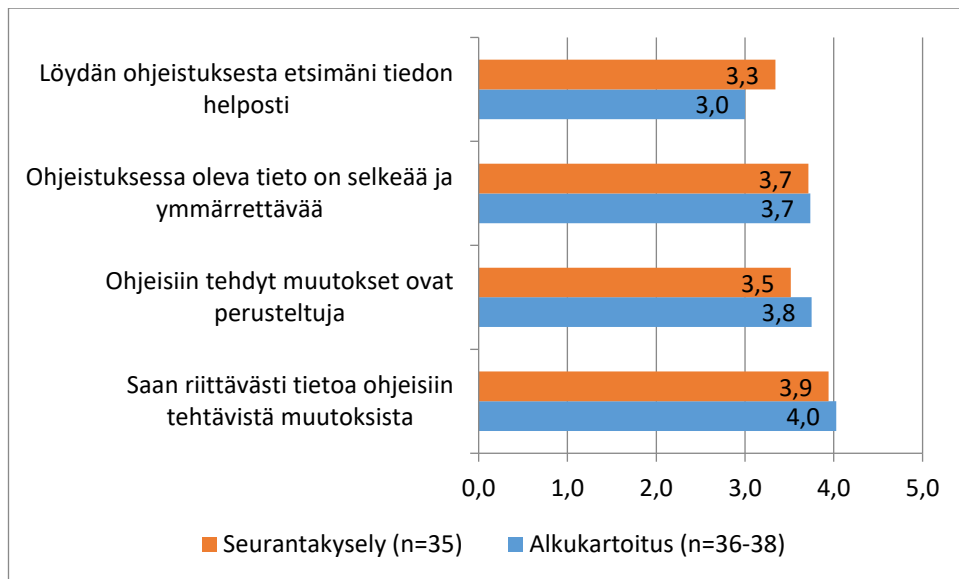


Kuva 24. Olen saanut palautetta työstäni EU-eläkeneuvojilta viimeisen puolen vuoden aikana (toimenkuvittain)



## 8.4 Ohjeistus

Osastolla olemassa olevaa ohjeistusta pidettiin edelleen selkeänä. Ohjeistuksen tai siihen liittyvien toimenpiteiden saamat arvosanat olivat pysyneet varsin samoina kuin alkukartoituskyselyssä. Vastaajat kokivat löytävänsä ohjeistuksesta etsimänsä tiedon helpommin kuin alkukartoituskyselyn tulosten perusteella, mutta ero ei ollut suuri ja se voi osittain selittyä sillä, että vastaajat olivat saaneet enemmän käyttökokemuksia ohjeesta ja siitä tietojen etsimisestä. Ohjeistukseen ei ollut tehty merkittäviä rakenteellisia muutoksia kyselyiden välillä.



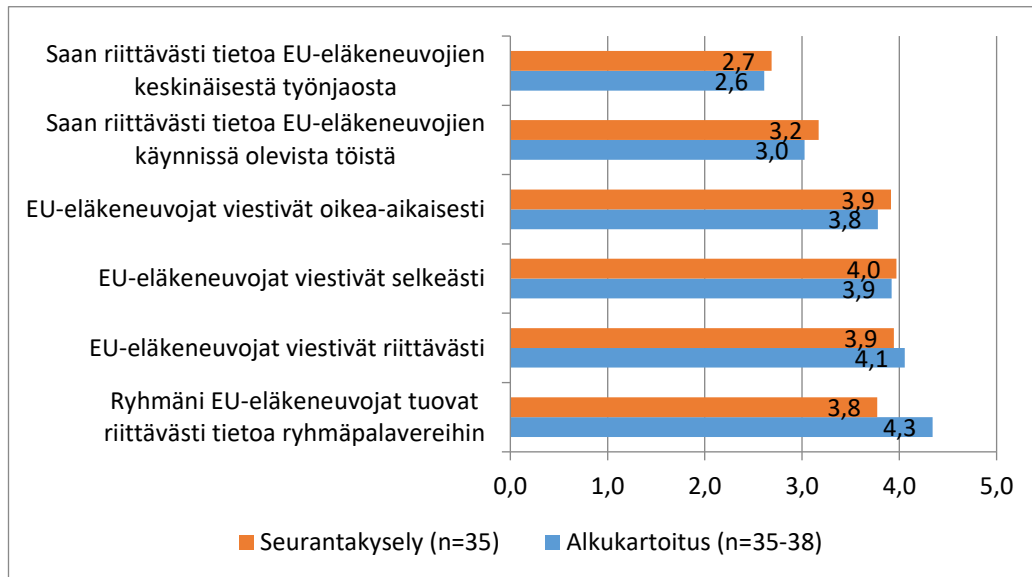
Kuva 25. Arvioi seuraavia ohjeistukseen liittyviä osa-alueita

## 8.5 Viestintä

Tässä kappaleessa käsitellään henkilöstön arvioita EU-eläkeneuvojen osastolle kohdistamasta viestinnästä. EU-eläkeneuvojen keskinäistä viestintää käsitellään erillisessä kappaleessa.

EU-eläkeneuvojen osastolle päin suuntautuva viestintä sai jälleen hyvät arvosanat. Viestintä koettiin riittäväksi, selkeäksi ja oikea-aikaiseksi. Myös EU-eläkeneuvojen panos ryhmäpalaverieissa koettiin hyväksi, vaikka arvosana laskikin 4,3:sta 3,8:aan. EU-eläkeneuvojen keskinäinen työnjako ja käynnissä olevista töistä tiedottaminen saivat jälleen osion heikoimmat arvosanat. Näistä tiedottamisesta tulisi keskustella ja parannuskeinoja voitaisiin tarvittaessa jatkojalostaa, mutta olisi myös mietittävä sitä tasoa, millä muun osaston tulisi ylipäänsä olla tietoinen EU-eläkeneuvojen päivittäisistä tehtävistä. Työtapakokeilu-

jen ohessa EU-eläkeneuvojat ovat panostaneet siihen, että viestintää on siirretty sähköpostista osaston yhteiselle Sharepoint-sivustolle. Tämän toimenpiteen vaikutukset eivät kuitenkaan näkyneet kyselyn numeerisissa tuloksissa.



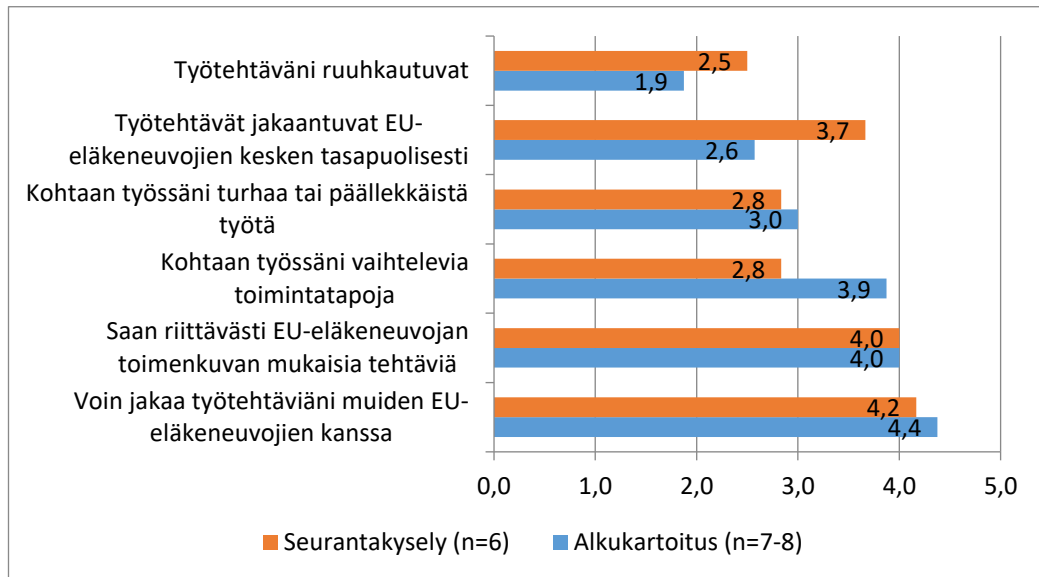
Kuva 26. Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojen osastolle päin tekemään viestintään liittyviä osa-alueita

## 8.6 EU-eläkeneuvojen keskinäinen yhteistyö

Tämän osion kysymyksiin vastasivat vain EU-eläkeneuvojat, joten vastaajia oli vähemmän (6 kappaletta). Työssä olevien EU-eläkeneuvojen määrä oli laskenut alkukartoituskyselyn aikaisesta kahdeksasta kuuteen henkilöön.

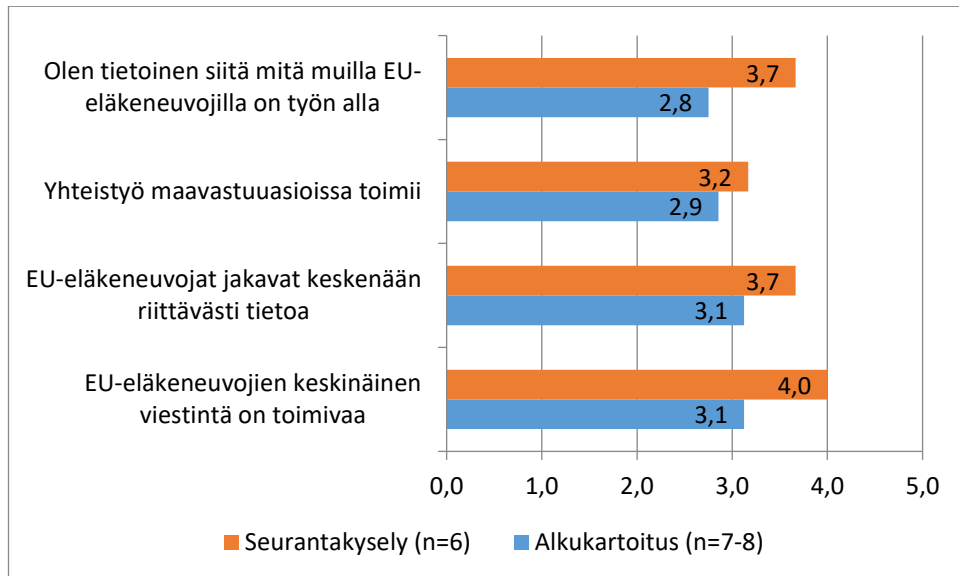
EU-eläkeneuvojen kokemus oman työn ruuhkautumisesta oli muuttunut alkukartoituskyselyn ajankohdasta huomattavasti. Seurantakyselyn aikainen työtilanne oli huomattavan paljon kiireisempi ja tämä osaltaan selittää tulosta. Työn ruuhkautumisesta huolimatta oli kokemus työssä kohdattavista vaihtelevista toimintatavoista muuttunut huomattavasti ja seurantakyselyn tulos (2,8) oli alkukartoituskyselyn tulosta (3,9) huomattavasti parempi. EU-eläkeneuvojat myös kokivat työtehtävien jakautuvan tasapuolisemmin EU-eläkeneuvojen kesken. Tätä voi osaltaan selittää lisääntynyt viestintä ja tietoisuus muiden tekemisistä tai se, että kaikilla oli seurantakyselyn hetkellä tavallista suurempi työkuorma. Epäsäännölliset tehtävät nousivat esiin myös avoimessa palautteessa ja keskittymistä vaativien töiden yhdistäminen EU-eläkeneuvojan muuhun toimenkuvaan todettiin haastavaksi. Turhan ja päällekkäisen työn kohtaaminen oli laskenut hieman, mutta muutos ei ole mer-

kittävä. Tällä saralla riittää edelleen parannettavaa. EU-eläkeneuvojen keskinäinen yhteistyö oli edelleen kokonaisuutena hyvällä mallilla ja EU-eläkeneuvojat kokivatkin voivansa jakaa työtehtäviään muiden EU-eläkeneuvojen kanssa tarvittaessa.



Kuva 27. Työn jakautuminen ja toimintatavat

EU-eläkeneuvojen keskinäisen viestinnän parantaminen oli yksi kokeiluiden päätavoitteista. Työpajojen perusteella tämä tavoite oli toteutunut ja seurantakyselystä saadut tulokset tukivat tätä päätelmää. Parantunut viestintä nousi esiin myös avoimessa palautteessa ja kokeilujen onnistumista kiiteltiin. Kyselyn numeeristen tulosten perusteella EU-eläkeneuvojen viestintä oli parantunut kaikkien esitettyjen väittämien osalta (Kuva 28). Nykyisin viestintä on toimivaa, tietoa jaetaan, yhteistyö maavastuuasioissa toimii paremmin ja tietoisuus muiden työtilanteesta on parantunut huomattavasti.



Kuva 28. EU-eläkeneuvojien keskinäinen viestintä

EU-eläkeneuvoja pyydettiin arvioimaan kehittämisen ja kokeilujen onnistumista osa-alueittain (Taulukko 4). Osa-alueet perustuvat alkukartoituskyselyn perusteella tunnistettuihin kehittämiskohteisiin. Parhaiten oli onnistuttu kehittämään keskinäistä viestintää ja tiedonkulkua. Työtapojen yhtenäistäminen ja osaamisen jakaminen olivat myös kehittyneet. Ohjeistuksen kehittäminen sai yllättävän hyvän arvosanan siihen nähden, että varsinaiseen ohjeistukseen ei ollut kohdennettu tämän projektin puitteissa kehittämistoimenpiteitä. Vastajat olivat voineet ottaa kantaa tässä siihen, että projektin puitteissa kehitettiin yhteinen toimintatapa uusien ohjepäivitysten kommentointiin. Viestintä osastolle päin oli EU-eläkeneuvojien mielestä kehittynyt, mutta tämä ei vastaa muun osaston antamia arvioista.

Taulukko 4. Millä osa-alueilla EU-eläkeneuvojat ovat onnistuneet kehittymään? (n=6)

Missä olemme onnistuneet kehittymään?	1	2	3	4	5	Kaikki
Keskinäistä viestintää	0	0	0	3	3	6
Yhtenäisiä työtapoja	0	0	3	3	0	6
Osaamisen jakamista	0	0	3	3	0	6
Työmme laatua	0	0	4	2	0	6
Koulutusten valmistelua	0	1	4	1	0	6
Ohjeistuksen kehittäminen	0	0	0	6	0	6
Viestintä osastolle päin	1	0	1	4	0	6
Palautteen keräämistä ja hyödyntämistä	1	0	5	0	0	6
Keskinäistä työnjakoa	1	0	2	3	0	6
Jotain muuta	1	0	5	0	0	6
<b>Kaikki</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>60</b>

*”Neuvojen välinen viestintä on lisääntynyt, jonka johdosta neuvojat ovat paremmin tietoisia meneillään olevista töistä ja työtavoista sekä ratkaisevat ongelmia aiempaa nopeammin. Hyviä esimerkkejä toimivista uudistuksista ovat mm. skype-ryhmäkeskustelut sekä neuvojen pikapalaverit. Tosin kaikki neuvojat eivät viesti osastolle päin vieläkään yhtä paljon, joka voi antaa kuvan muille osastolaisille epätasaisesta työnjaosta. Viestinnän tasapuolistamista voisi edistää tästä näkökulmasta. Myös Yammer ja SharePointin (työtilat) käyttö ovat jääneet niin vähälle käytölle, että empirinen tulos jää vähän ontuvaksi. Tosin, tuntuu siltä, että sekä Yammer että neuvojen työtilat ovat molemmat edistäneet neuvojen välistä yhteistyötä.”*

## **8.7 Yleinen palaute**

Lopuksi myös seurantakyselyssä kaikkia vastaajia pyydettiin antamaan yleisarvosana EU-eläkeneuvojen toiminnalle osastolla. Vastaajille annettiin lopuksi myös tilaisuus antaa avointa palautetta, jos joku asia jäi kertomatta kyselyn muihin kysymyksiin vastattaessa. Asteikolla 1-10 vastausten keskiarvo on 8,1, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena (Kuva 29, Taulukko 5). Alkukartoituskyselyssä tulos oli 8,0. Osaston organisaation eri ryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja tyytyväisyydessä EU-eläkeneuvojen työhön (Kuva 30). Ryhmistä huonoimmat arvosanat antoi Ryhmä 1, jossa 33,3 % vastaajista antoi arvosanan 7. Avoimessa palautteessa osastolaiset toivoivat EU-eläkeneuvojilta edelleen lisää oma-aloitteista asioiden seuraamista ja parempaa valmistautumista esimerkiksi kokouksiin. EU-eläkeneuvojen parantunutta viestintää kiiteltiin, vaikka joku nostikin esiin sen, että tietyt EU-eläkeneuvojista ovat enemmän esillä kuin toiset. Alla esimerkkejä saadusta avoimesta palautteesta.

*”Viestinnälliset parannukset ovat olleet huomattavia. Tosin kaikki neuvojat ovat olleet tavanomaista kiireisempiä tänä syksynä, joka voi vaikuttaa kyselyn kokonaistulokseen.”*

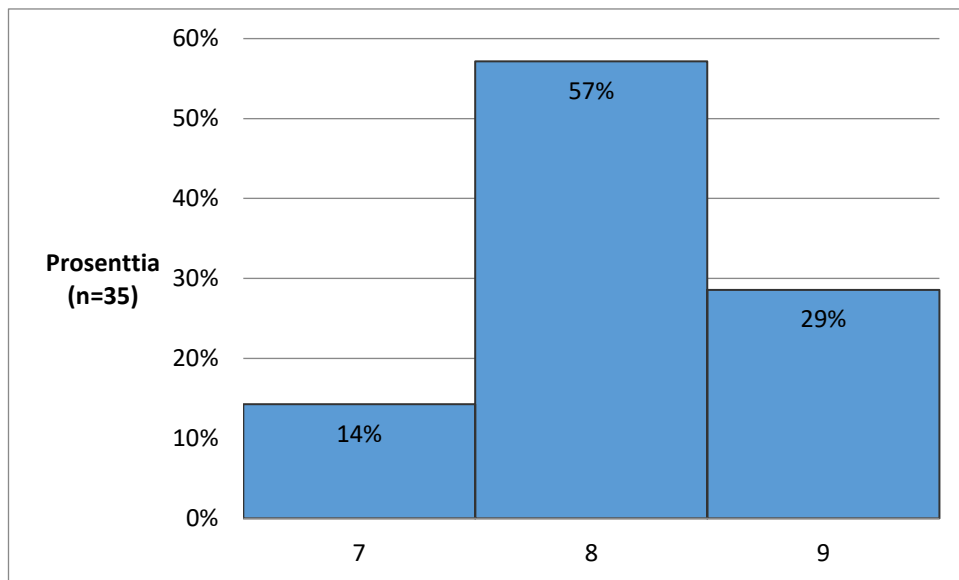
*”Tuntuu, että edelleen neuvojen jakautuvat kovin epätasaisesti. Osin tämä voi johtua myös siitä, ettei täysin tiedä, mitä kukainenkin tekee. Tuntuu myös, että varsinaisen käsittelytyön määrä on hyvin epätasainen. On tunne, että osa ei juuri sitä perustyötä tee ollenkaan.”*

*”Toivoisin yleistä ja oma-aloitteista asioiden seurantaa siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Tämä ei ehkä aina näy, ainakaan ulospäin. Yleisen tietämyksen lisääntyminen voisi myös lisätä mahdollisuutta osallistua erilaisiin keskusteluihin enemmän. Tietämys UM:n asioista on syvällistä, mutta voisi vielä vähän rohkeammin tuoda omia näkemyksiä esille yleisessä keskustelussa (aina ei tarvitse olla niin vaatimaton). Neuvojilla on laajaa ja monipuolista osaamista, olkaa ylpeitä siitä!”*

*”Ajoittain voi neuvojilla olla niin paljon muita tehtäviä tai projekteja ja varsinkin jos nämä osuvat päällekkäin hoitovapaiden kanssa, niin voi kestää jonkin aikaa ennen kun tavoittaa neuvojan kysyäkseen omasta tapauksesta.”*

*”Neuvojat ovat aina valmiina auttamaan hyväntuulisesti.”*

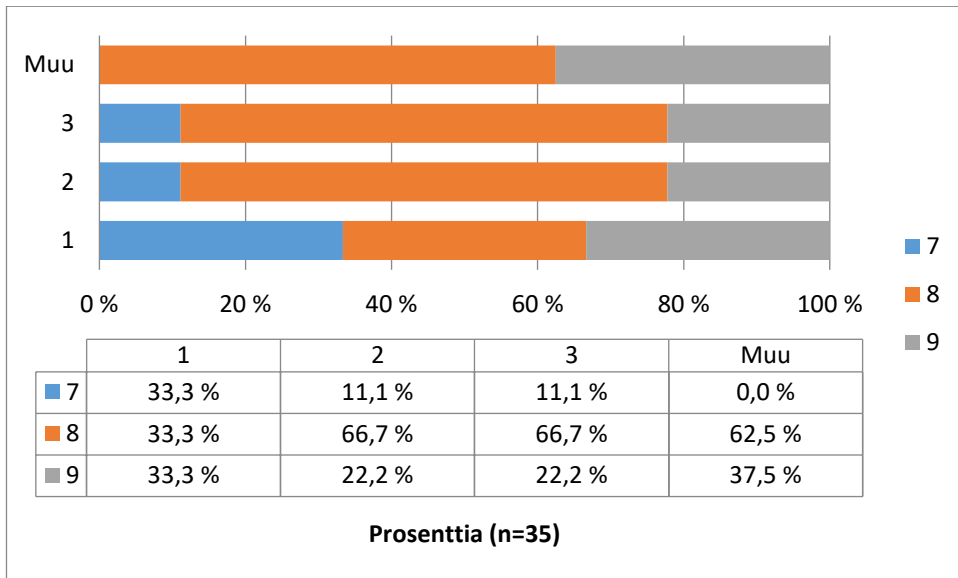
*”Hienoa! EU-eläkeneuvojien työnjako on selkeytynyt, ovat asiantuntevia ja erittäin auttavaisia. Ammattitaito on kehittynyt huimasti! Kiitos teille kaikille.”*



Kuva 29. Arvosanojen jakautuminen: Yleisarvosana tyytyväisyydelle EU-eläkeneuvojen työhön (1= ala-arvoista, 10=täydellistä)

Taulukko 5. Yleisarvosana tyytyväisyydelle EU-eläkeneuvojen työhön (1= ala-arvoista, 10=täydellistä)

Yleisarvosana (n=35)	
Keskiarvo	8,1
Keskihajonta	0,6
Keskiarvon virhemarginaali	0,2
Pienin	7,0
Alaneljännes	8,0
Mediaani	8,0
Yläneljännes	9,0
Suurin	9,0
n	35



Kuva 30. Yleisarvosana tyytyväisyydelle EU-eläkeneuvojen työhön, vertailu ryhmittäin

## 9 Pohdinta

Kehittämistyön tuloksia voidaan tarkastella työpajoissa käytyjen keskusteluiden ja niissä saadun palautteen perusteella sekä seurantakyselyn tulosten perusteella. Lisäksi työstä on saatu vapaamuotoista palautetta osaston johtoryhmän jäseniltä, mikä on syytä huomioida työn onnistumista arvioitaessa. Tässä osiossa tarkastellaan tuloksia, tutkimuksen luotettavuutta, vedetään yhteen johtopäätöksiä ja käydään läpi jatkokehitys- ja tutkimusehdotuksia.

Kyselyt lähetettiin vastattavaksi koko osaston henkilökunnalle, eikä ketään rajattu kyselyiden ulkopuolelle. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus, eikä joukosta otettu tiettyä otosta. Tutkimus antaa näin luotettavan kuvan osaston yleisestä mielipiteestä, varsinkin kun vastausprosentit ovat on niinkin hyvä kuin 87 % ja 79,5 %. Yksittäisten vastaajien puuttuminen ei merkittävästi alenna tutkimuksen luotettavuutta. Kyselytutkimukset toteutettiin hyödyntämällä Webropol-nettikyselyä. Tämä eliminoi mahdollisuuden kirjata vastauksia virheellisesti, esimerkiksi jättää vahingossa vastaamatta yksittäiseen kysymykseen. Se parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää kyselyn kohteena olleen osaston ulkopuolella, vaan ne pätevät ainoastaan tässä kyseisessä ympäristössä. Eläketurvakeskuksessa ja sen ulkopuolellakin toimivat, vastaavantyyppistä asiantuntijatyötä tekevät ryhmät voivat kuitenkin soveltaa Leania omaan työhönsä samalla periaatteella ja siihen tämä työ voi toimia hyvänä vertailukohtana tai inspiraation lähteenä. Pääosassa eivät ole Lean työkalut, vaan filosofia, jota voidaan soveltaa hyvinkin erilaisiin kohteisiin.

Tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN voi vaikuttaa laskevasti se, että EU-eläke-neuvojana toimivat henkilöt arvioivat tutkimuksessa itse omaa tekemistään. Ihmiset arvioivat osaamistaan eri tavoin ja tämä voi vaikuttaa vastausten laatuun. Ongelmaa on pyritty ehkäisemään triangulaatiolla, joka tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetään useita eri tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuksen kyselyssä hyödynnettiin määrällisten metodien lisäksi avoimia kysymyksiä, mikä on laadullinen metodi. Kehittämistyöhön sisältyi myös sarja työpajoja, joissa samaa aihepiiriä käsiteltiin EU-eläkeneuvojien kesken ja lisäksi tutkija piti tutkimuksen läpi tutkimuspäiväkirjaa ja teki muistiinpanoja kaikista tutkimuksen vaiheista. Opinnäytetyön eettisyydestä huolehdittiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi & muut 1997, 26-27).

Työpajoissa saadun palautteen ja kokemusten perusteella kehittämistyölle oli tarvetta ja valittu tapa, kokeilut, oli toimiva. Työpajoissa päätöksiä tehtiin demokraattisesti, mikä jo



itsessään vaikutti siihen, että kokeiltaviksi valitut asiat olivat enemmistön mielestä hyväksyttäviä. Tämä johti siihen, että kokeiluihin osallistunut ryhmä sitoutui tehtäviin muutoksien ja kokeiluiden toteuttamiseen. Työpajoissa onnistuttiin löytämään Lean filosofian mukaisia työtapoja, jotka ratkaisivat arjessa kohdattuja ongelmia. Tiedon liikkuvuutta onnistuttiin parantamaan, työtä tehtiin näkyvämmäksi, työtapoja yhtenäistettiin ja hukkaa karsittiin. Lisäksi ryhmä otti rohkeasti käyttöön uusia työkaluja, jotka tukivat työn kehittämistä. Useat kehittämistyön toteuttamiseen valitut työtavat ja käytänteet tukevat itsessään Lean filosofian toteuttamista. Tällaisia ovat esimerkiksi toimiva viestintäjärjestelmä, työntekijöiden voimaantuminen, työntekijöiden sitouttaminen, työntekijöiden osallistaminen, muutosvalmis ilmapiiri, monitaitoiset työntekijät ja joukkuehenki. Myös se, että työllä oli johdon tuki, oli tärkeä seikka kehittämistyön onnistumisessa ja kehittämistyöhön osallistujien sitouttamisessa.

Seurantakyselyn tulosten perusteella tehty kehittämistyö ei näkynyt osaston muulle henkilöstölle niin selkeänä muutoksena, kuin se näkyi EU-eläkeneuvojen ryhmälle, jonka työtä kehittämistyössä kehitettiin. Saadun palautteen perusteella on kuitenkin selvää, että niin EU-eläkekäsittelijöiden kuin osaston johdonkin parissa on huomattu positiivista kehitystä EU-eläkeneuvojen toiminnassa. Erityisesti viestintään liittyvät kehitysaskleet ovat saaneet kiitosta. Osa henkilöstöstä on ollut tyytyväisiä jo siihen, että kehittämistyötä ylipäänsä tehdään. Kaikilta osin ei kuitenkaan ole mahdollista todeta, onko positiivinen kehitys arvioissa johtunut tehdystä kehitystyöstä vai joistain muista tekijöistä. Seurantakyselyn tulokset ovat pääpiirteittäin todella hyviä. EU-eläkeneuvojen työhön ollaan siis tyytyväisiä, mutta kehityskohteitakin löytyy edelleen. Näistä päällimmäiseksi nousi se, että kaikilla ei ole vielä saman tasoista osaamista tietyissä substanssiasioissa. Yhden luukun periaatteen toteutuminen on paremmalla tasolla, kuin alkuvuodesta 2017, mutta parannettavaa riittää edelleen. Lisäksi EU-eläkeneuvojat saivat yksittäisiä kehitysehdotuksia liittyen esim. kokouksiin valmistautumiseen ja asioiden seuraamiseen. Nämä ehdotukset huomioidaan, kun kehittämistyöstä saatuja oppeja viedään jatkossa käytäntöön.

Kuinka hyvin tämä kehittämishanke vastasi alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin? Käyn seuraavassa tutkimuskysymykset yksitellen läpi. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkastelin sitä, mihin osa-alueisiin EU-eläkeneuvojen työssä Ulkomaisten eläkeasiain osastolla ollaan tyytyväisimpiä tai tyytymättömiä. Alkukartoitus- ja seurantakyselyiden perusteella henkilöstö oli tyytyväistä EU-eläkeneuvojen tavoitettavuuteen, neuvonnan luotettavuuteen, koulutuksiin sekä tiedon jakamiseen. Tyytymättömiä oltiin neuvonnan tasalaatuisuuteen, missä koettiin olevan puutteita erityisesti EU-eläkeneuvojen vastuumaiden asioista neuvottaessa.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, millaisia eroja osaston organisaation eri ryhmien välillä on tyytyväisyydessä EU-eläkeneuvojen työhön. Erot ryhmien välillä olivat hyvin pieniä. Ryhmä Muut poikkesi Ryhmien 1, 2 ja 3 henkilöstöstä, mikä selittyy pääasiassa toimenkuvien erilaisuudella. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkastelin sitä, miten neuvontatyön vuorovaikutustapa tai EU-eläkeneuvojan tavoitettavuus vaikuttavat tyytyväisyyteen. EU-eläkeneuvojen tavoitettavuus laski huomattavasti alkukartoituskyselystä kii-reisemmällä jaksolla tehtyyn seurantakyselyyn, mutta vastaajien tyytyväisyys ei laskenut, se itseasiassa nousi. Voidaan siis todeta, että olemassa olevan aineiston perusteella saatavuus ei vaikuttanut tyytyväisyyteen. Samalla voidaan kuitenkin tehdä oletus, että tyytyväisyys laskisi, jos saatavuus laskisi kriittisen rajan alle. Tavalla tai työkalulla, jolla EU-eläkeneuvojaan pidettiin yhteyttä, ei ollut vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen.

Neljännessä ja viimeisessä tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, että millaista hukkaa EU-eläkeneuvojat kohtaavat työssään ja kuinka EU-eläkeneuvojat haluaisivat kehittää omaa työtään. Viestintään liittyvät ongelmat nousivat tutkimuksessa esiin ja niiden parantamiseen EU-eläkeneuvojen tiimi tuotti useita ehdotuksia, joita on esitelty kokeilujen yhteydessä. Eniten hukkaa tunnistettiin viestinnässä. EU-eläkeneuvojat tunnistivat eriaikaista viestintää, päällekkäistä viestintää ja tilanteita, joista viestintä puuttui joko kokonaan, tai oli puutteellista. EU-eläkeneuvojat halusivat tehdä muutoksia myös työnjaollisiin asioihin, mutta osaston johto rajasi tämän aihealueen kehittämishankkeen ulkopuolelle. Kokonaisuudessaan kehittämishanke vastasi tutkimuskysymyksiin hyvin. Jälkikäteen voidaan kuitenkin todeta, että varsinkin kolmas tutkimuskysymys, joka käsitteli vuorovaikutustapoja, jätti toivomisen varaa vaikuttavuudellaan. Yleisesti tutkimuskysymyksistä voidaan jälkikäteen todeta, että ne painottuivat osittain liialti tutkimuksen alkukartoitusvaiheeseen ja liian kapeisiin osa-alueisiin. Tästä johtuen tutkimuskysymykset ja käytännössä tehdyt kokeilut ja osittain myös seurantakysely ovat sisällöllisesti liian kaukana toisistaan.

Kuinka kehittämistyö sitten onnistui soveltamaan Lean filosofian teoriaa käytännössä? Leanin hyödyntäminen asiantuntijatyössä voi olla esimerkiksi hukan ja turhan työn tunnistamista ja karsimista, tehokasta ja yhdenmukaista viestintää ja nopeaa ongelmanratkaisua. Työpajojen ja seurantakyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että tämä kehittämistyö onnistui edistämään jokaista näistä osa-alueista. Samalla on kuitenkin todettava, että Lean filosofian mukaisesti kehittäminen ei koskaan lopu, vaan sen tulee olla jatkuvaa. Tehty kehitystyö todistaa, että tässä kyseisessä työssä voi tehdä tuloksellisia toimintatapakeiluja ilman raskasta suunnitteluprosessia ja ilman, että kokeilut vievät paljon resursseja tai aikaa.

Kokeilujakson aikana kokeiltiin hukan karsimista, prosessien yksinkertaistamista, uusia teknologioita, arvovirtakarttaa (Liite 3), Kanban-taulua (Liite 4), toimintatapojen yhtenäistämistä, viestinnän kehittämistä ja työn näkyväksi tekemistä. Erityisesti tuloksissa korostuu viestinnän merkitys. Mayn (2005, 34) mukaan Lean tarkoittaa tietotyössä sitä, että tieto virtaa mahdollisimman sujuvasti. Koska kehittämisen kohteena olevan tiimin työssä on pitkälti kyse tiedon jakamisesta tiimin kesken ja myös muulle henkilöstölle, nousivat tiedon kulun sujuvuus ja viestintä ensiarvoisen tärkeiksi kehittämiskohteiksi. Kehittämällä tiedon kulun sujuvuutta vaikutettiin useisiin muihin osa-alueisiin. Mitä paremmin tieto liikkuu organisaatiossa, sitä paremmin toimii myös osaamisen jakaminen ja kollegat pysyvät paremmin tietoisina siitä, mikä ryhmän tilanne milloinkin on. Läpinäkyvyys tiedon saannin parantuminen vaikuttivat myös positiivisesti kuvaan omasta työstä, kun oman työkuorman vertaaminen kollegoiden vastaaviin tuli helpommaksi. Pohjimmiltaan viestinnän kehittämisenkin on hukan poistamista, sillä siinä poistetaan esteitä sujuvan tiedonkulun tieltä.

### **9.1 Jatkokehittämisen- ja tutkimusehdotukset**

Seurantakyselyn perusteella on selvää, että yhteisten työtapojen hiomista täytyy jatkaa. Myös Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli ohjeistaa jatkamaan uusien toimintatapojen hyödyntämistä, jotta ne aikanaan syrjäyttävät vanhat tavat (Kotter & Rathgeber 2008, 127). Nyt Riihi-työtilaa ja Yammeria hyödynnettävä aktiivisesti jatkossakin, jotta niiden käyttö vakiintuisi EU-eläkeneuvojen toimintatapoihin. Nyt saadut kokemukset ovat olleet hyviä, mutta vaarana on, että into loppuu kokeilujaksojen jälkeen, vaikka esimerkiksi isojen maiden maaosaaminen ei vielä toivotulla tasolla. Tähän ei ole mitään yhtä ratkaisua, joka parantaisi osaamista kerralla, vaan toiminnan kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä.

Erilaisia tiedon ja osaamisen jakamistapoja on syytä edelleen miettiä. Kuinka hiljaista osaamista saataisiin jaettua tehokkaammin? Yksi pohtimisen kohde on, se EU-eläkeneuvojen osastolle päin tekemää viestintää voitaisiin parantaa. EU-eläkeneuvojat kokevat kehittäneensä viestintää osastolle päin, mutta tämä ei vielä näy saadussa numeerisessa palautteessa. Avoimissa palautteissa parantunutta viestintää kiiteltiin, joten ainakin osa henkilöstöstä on huomannut kehitystä. Toivottua, laajempaa parannusta ei kuitenkaan ole tapahtunut tai sitä ei ole osastolla huomattu. Osastolla on myös heikosti tietoa EU-eläkeneuvojilla meneillään olevista töistä ja työnjaosta. Tästä on käytävä keskustelua ja päätettävä mikä on tarvittava tietämyksen taso ja tiedottaminen on sitten suunniteltava sen mukaan.

EU-eläkeneuvojen tulee myös yhä tarkistaa yhteisiä pelisääntöjä ja tehdä töitä vielä enemmän yhtenäisenä porukkana. Tämä nousee esiin avoimissa palautteissa, mutta siihen suuntaan on viitteitä myös numeerisessa palautteessa. EU-eläkeneuvojat voivat vain yhteistyöllä jakaa osaamista toisilleen ja parantaa viestintää. Avoimessa palautteessa toivottiin myös parempaa ennakoivalmistautumista palavereihin, yleistä ja oma-aloitteista ympärillä tapahtuvien asioiden seurantaan sekä rohkeaa omien näkemysten esille tuomista yleisessä keskustelussa. Myös kehitysideoiden rohkea esiin nostaminen ja niistä keskusteleminen on ensiarvoisen tärkeää tämän kehitystyön päättyessä, jotta ryhmää ei taas juutu samoihin toimintatapoihin liian pitkäksi aikaa. Ideoita pitäisi voida tuoda keskusteluun hyvin matalalla kynnyksellä. Lisäksi toimintakulttuurista olisi toivottavaa kehittää sellainen, että mieluummin ehdotetaan jotain parempaa toimintatapaa, kuin jätetään ehdottamatta, vaikka idea tuntuisi radikaalilta.

Tässä kehittämistyössä koekäytetyt viestintäkanavat ja vanha kuukausittain toistuva palaveri ovat hyviä paikkoja tällaisten kehitysideoiden yhteiselle käsittelylle. Sähköiset viestintäkanavat ovat erinomaisia ideoiden välittömään ja vuorovaikutteiseen kommentointiin. Oman idean hylkäämistä tai epäonnistumista ei pitäisi pelätä, sillä kun ideoita tuodaan käsittelyyn riittävän matalalla kynnyksellä, hylätään osa ideoista varmasti. Tästä pitäisi tulla osa toimintakulttuuria. Koska kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää EU-eläkeneuvojen työtä Lean filosofian mukaisesti ja erilaisia siihen liittyviä työkaluja hyödyntämällä, on yksi potentiaalinen jatkotutkimuskohde jokin yksittäinen toiminto tai toiminnot, joiden sujuvuutta voisi tutkia ennen ja jälkeen tehtävien muutosten. Myös läpimenoaikojen seuraaminen ja asiantuntijatyön mittaaminen olisivat hyödyllistä kokeiluja, sikäli kun soveltuvat kohteet tällaisille tutkimuksille löytyy.

EU-eläkeneuvojen ryhmä on osastolla vastuussa ohjeistuksesta ja myös laadunvalvonnasta, joten olisi luontevaa, että tämän ryhmän vastuulla olisi myös eräänlaisena Lean tukiryhmänä toimiminen. Näin ei tällä hetkellä virallisesti ole. Tämän vastuuttaminen EU-eläkeneuvojille voisi olla tarpeen, sillä tällä hetkellä Lean toimintastrategian edistäminen on osastolla hyvin satunnaista. Sitä tehdään kyllä välillä käytännössä, mutta sitä ei ole nimetty kenenkään vastuualueeksi. Laatuasioita hoitavana ryhmänä EU-eläkeneuvojat olisivat luonteva valinta myös Lean tukiryhmäksi.

## **9.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Itse opinnäytetyöprosessi on ollut alusta loppuun aikamoista tunteiden vuoristorataa. Kehittämistyö on edennyt raiteillaan, kuin juna, lähes alkuperäisen aikataulun mukaisesti.

Itse olen kuitenkin kokenut aikamoisia ala- ja ylämäkiä tutkimustyötä tehdessäni. Tarkoitin tällä sitä, että olen epäillyt oman työni riittävyttä ja pelännyt epäonnistumista työn eri vaiheissa. Jälkikäteen toki voin todeta onnistuneeni hyvin, mutta aina tämä ei ollut niin selvää. Jo projektin alkuvaiheissa epäilin kehittämistyön aihetta. Ajattelin sen olevan liian kevyt tai jotenkin väärä. Sain kuitenkin lisäuskoa kehittämistyön suunnittelun työpajoista, joissa kollegat ja kehittämistyön ohjaaja pääsivät arvioimaan suunnitelmaani. Nyt näen asian niin, että aihe oli hyvä varsinkin siksi, että se on hyvin käytännönläheinen. Olen saanut aikaan aitoja parannuksia työyhteisöni toiminnassa ja näen entistä kirkkaammin, mitä voisimme tehdä vielä lisää. Työ myös toteutti toimintatutkimuksen eri vaiheet hyvin orjallisesti ja sitä on siksi helppo seurata. Etenemisjärjestys oli looginen.

Ahdistuin aluksi siitä, että jo YAMK-opintojen ensimmäisenä päivänä alettiin puhua opinnäytetyöstä ja ensimmäiset kurssit käytännössä ohjasivat meitä tämän työn edistämiseen. Aiheen valinta tuntui kiirehdityltä. Nyt kun työni on loppusuoralla, voin helpottuneena nähdä tässä positiivisiakin puolia. Koska kehittämistyöni aihe selvisi hyvin varhain, pystyin edistämään kehittämistyöni etenemistä useiden muiden kurssien aikana. Esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen kurssi ja muutoksen johtamisen kurssi nivoutuivat hienosti yhteen kehittämistyöhankkeeni kanssa ja niistä oli suuri apu niin omaan oppimiseeni, kuin työni toteuttamiseenkin. Törmäsin kehittämistyön toteuttamisen aikana potentiaalsiin opinnäytetyön aiheisiin ja surkuttelin hieman sitä, että uudet aiheet olisivat ehkä olleet valitsemaani aihetta mielenkiintoisempia. Ehkä tämä pitääkin paikkansa, mutta odottelemalla parempaa aihetta, tai vielä pahempaa, vaihtamalla aihetta olisin auttamatta lykännyt kehittämistyöni valmistumista ja mahdollisesti vaarantanut sen kokonaan.

Olen havainnut, että opinnäytetyöprosessissa on ollut ainakin minun osaltani kyse siitä, että teen asioita ja jälkepäin havaitsen, että olisin voinut tehdä asian paremmin. Tämä on toki hyvä merkki, havaitsen ainakin oppivani koko ajan jotain uutta, mutta joissain tilanteissa tämä on ollut turhauttavaa, koska pyrin tietenkin kerralla hyvään lopputulokseen. Oma pohjatietoni opinnäytetyön, sekä tämän kurssin alkaessa, perustui pitkälti aiemman tutkintoni oppeihin. Aiemmasta tutkinnosta on jo jokunen vuosi aikaa. Aiemmasta tutkinnosta minulle oli jäänyt aikamoinen pelko kvantitatiiviseen tutkimukseen ja kaikkeen siihen liittyvään.

Tähän kehittämistyöhön liittyvät kyselytutkimukset olivat opettavaisia, mutta myös nautinnollisia toteuttaa. Olen nauttinut datan käsittelemisestä Excelistä ja tästä kokemuksesta ollut jo paljon iloa työelämässäkin. Olen myös oppinut paljon muutoksen johtamisesta, projektityöskentelystä, suunnittelusta ja erityisesti Leanista. Jälkikäteen näen, että olisin voinut tutustua ennakkoon muuhunkin, kuin Kotterin muutosmalliin. Havahduin tähän ja

Kotterin mallin heikkouksiin vasta työtä viimeistellessäni. Työ on toiminut hyvänä näytteenä kyvystäni toimia projektin vetäjänä itsenäisesti. Kartuttamastani osaamisesta on minulle varmasti iloa tulevaisuudessakin. Tieto siitä, että kehittämistyö edistää oman työyhteisöni toimintaa ja että siitä on jotain todellista hyötyä, on motivoinut minua ja tehnyt työn toteuttamisesta nautinnollista.

Jälkeenpäin voin todeta, että odotin että olisimme saaneet kehittämistyön aikana aikaan enemmän, ja suurempia asioita. Asioita, jotka näkyisivät osastolla laajemmin. Näin ei kuitenkaan käynyt. Tämä ei mielestäni laske työn arvoa, vaan se kertoo ehkä siitä, että omat ennakko-odotukseni olivat hieman vääristyneet. En osannut työn alkaessa täysin arvioida sitä, mitä kaikkea me voisimme saavuttaa ryhmänä. Jotkut ennakkoon kaavailut asiat, kuten tietyt hukan karsimistoimenpiteet toteutuivat, mutta olin myös odottanut, että keksisimme useita vaikuttavia toimenpiteitä, jotka saisimme toteutettuaakin. Odotukseni ei tämän osalta siis toteutunut, vaan kävikin niin, että kehittäminen koostui pienemmistä toimenpiteistä, joiden yhteisvaikutus nousi kuitenkin tyydyttävälle tasolle. Koitan katsoa tätäkin eräänlaisena oppituntina ja totean, että pienistä puroista voi kasvaa iso virta. Nyt meidän täytyy vain jatkaa näiden pienten purojen etsimistä.

## Lähteet

- Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 31 Issue: 8, pp.764-782. Emerald Group Publishing Limited.
- Bowen, D. & Youngdahl, W. 1998. "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management* 1998, Vol.9 No. 3, 207-225. MCB University Press.
- Churchill, G. & Surprenant, C. 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Nov 1982; 19.
- Coghlan, D. & Brannick, T. 2014. *Doing action research in your own organization*. Sage Publications. Lontoo.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2011. *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. 2015. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, Volume: 69 issue: 1, 33-60.
- Emiliani, M. 2004. Improving business school courses by applying lean principles and practices. *Quality Assurance in Education*, Vol. 12 No. 4. 175 – 187.
- Hadid, W. & Mansouri, S. 2014. The lean-performance relationship in services: a theoretical model. *International Journal Of Operations & Production Management* 2014, Vol.34 No. 6, 750-785. Emerald Group Publishing Limited.
- Hadid, W., Mansouri, S. & Hallevar, D. 2016. Is lean service promising? A socio-technical perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 No. 6, 2016. 618-642. Emerald Group Publishing Limited.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Kodali, K. 2013. Benchmarking the quality function deployment models. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 No. 6. 825 - 854

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Liker, J. 2004. The Toyota Way. McGraw-Hill. New York.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> Luettu 13.10.2016.

May, M. 2005. Lean thinking for knowledge work. Quality Progress. 07, 33-40.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Rheologica publishing. Tukholma.

Palmer, B. 2003. Making Change Work: Practical Tools for Overcoming Human Resistance to Change. ASQ Quality Press. Milwaukee.

Procter, S. & Radnor, Z. 2014. Teamworking under Lean in UK public services: lean teams and team targets in Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC). The International Journal of Human Resource Management.

Ries, E. 2011. The Lean Startup. Crown Business. New York.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html) Luettu 14.10.2016.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html) Luettu 14.10.2016.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html) Luettu 13.10.2016.



Sampson, S. & Froehle, C. 2006. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. Production and Operations Management, Vol.15 No. 329-343. Production and operations management society.

Staats, B. & Upton, D. 2011. Lean knowledge work. Harvard Business Review. Boston. Luettavissa: [http://www.wipro.com/documents/resource-center/HBR\\_StaatsUpton\\_Lean%20Knowledge%20Work.pdf](http://www.wipro.com/documents/resource-center/HBR_StaatsUpton_Lean%20Knowledge%20Work.pdf)

Swank, C. 2003. The lean service machine. Harvard Business Review. Boston. Luettavissa: <http://www.farrell-associates.com.au/Ops%20Mgmt/Lean%20Service%20machine.pdf>

Swar, B. 2011. A Study of Customer Satisfaction & Service Quality Gaps in Selected Private, Public & Foreign Banks. SIES Journal of Management, March 2011, Vol.7(2): 62-73.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja.

Viitaniemi, J. 2005. Hypermedian jatko-seminaari. Luettavissa: [http://mat-www.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Viitaniemi110305.pdf](http://mat-www.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Viitaniemi110305.pdf).  
Luettu 13.10.2016.

Womack, J. & Jones, D. 2003. Lean thinking. Simon & Schuster UK Ltd. Lontoo.

Womack, J., Jones, D. & Roos, D. 1990. The machine that changed the world. Rawson associates. New York.

Yavas, U. & Yasin, M. 2001. Enhancing organizational performance in banks: A systematic approach. The Journal of Services Marketing, Vol. 15, No. 6. 444-453.

## Liitteet

### Liite 1. Alkukartoituskyselyn kyselylomake

# Neutral

## Alkukartoitus

### Taustatiedot

#### 1. Toimenkuva \*

- Esimies
- EU-eläkekäsittelijä
- EU-eläkeneuvoja
- Muu

#### 2. Ryhmä \*

- 1
- 2
- 3
- Muu

#### 3. Työskentelyvuoden UM-osastolla \*

- alle 2
- 2-5
- 6-9
- 10-15
- 16+

## Yhteydenpito

### 4. Kuinka usein olet yhteydessä johonkin EU-eläkeneuvojista \*

- Päivittäin    2-4 kertaa viikossa    Noin kerran viikossa    1-3 kertaa kuukaudessa    Harvemmin

### 5. Millä tavoin olet yhteydessä EU-eläkeneuvojiin (valitse yksi tai useampi)

- Kasvokain    Puhelimitse    Sähköpostitse    Lyncin välityksellä    Yammerilla    Jollain muulla tavoin

### 6. Mikä on mielestäsi paras tapa viestiä EU-eläkeneuvojille (valitse yksi)

- Kasvokain    Puhelimitse    Sähköpostitse    Lyncin välityksellä    Yammerilla    Jollain muulla tavoin

### 7. EU-eläkeneuvojat ovat helposti tavoitettavissa \*

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

- 1    2    3    4    5    En osaa sanoa

### 8. Minulle on tärkeintä EU-eläkeneuvojien tekemässä työssä... \*

---

---

---

## Neuvonta

### 9. Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojien neuvontatyön osa-alueita \*

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
EU-eläkeneuvojilta saamani neuvonta on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojilta saamani neuvonta on luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojilta saamani neuvonta on tasalaatuista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen joutunut kysymään samaa asiaa usealta neuvojalta saadakseni vastauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani kysyä isojen maiden (Ruotsi, Saksa, Norja, Viro) asioita keneltä tahansa neuvojalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojat tarttuvat välittömästi havaittuihin ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10.** Olen saanut palautetta työstäni EU-eläkeneuvojilta viimeisen puolen vuoden aikana \*

Kyllä  Ei

**11.** Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, oliko saamasi palaute hyödyllistä?

Kyllä  Ei

**12.** Millä osa-alueilla EU-eläkeneuvojien osaamista tulisi kehittää? \*

---

---

---

Ohjeistus

**13. Arvioi seuraavia ohjeistukseen liittyviä osa-alueita \***

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Löydän ohjeistuksesta etsimäni tiedon helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeistuksessa oleva tieto on selkeää ja ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa ohjeisiin tehtävistä muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeisiin tehdyt muutokset ovat perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Olen antanut ohjeistuksesta palautetta EU-eläkeneuvojille viimeisen puolen vuoden aikana \***

Kyllä  Ei

**15. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, koetko, että antamasi palaute otettiin huomioon?**

Kyllä  Ei

**16. Ottaen huomioon nykyisen ohjeistukseen liittyvät linjaukset, kuinka UM-ohjeistusta pitäisi mielestäsi kehittää? \***

---

---

---

Koulutukset ja perehdytys

**17. EU-eläkeneuvojien pitämät koulutukset ovat hyödyllisiä \***

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

1  2  3  4  5  En osaa sanoa

**18.** Millaista koulutusta tai perehdytystä toivoisit EU-eläkeneuvojilta? Kuinka EU-eläkeneuvojat voisivat kehittää pitämiään koulutuksia tai perehdytystä?

---

---

---

Viestintä

**19.** Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojien osastolle päin tekemään viestintään liittyviä osa-alueita \*

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
EU-eläkeneuvojat viestivät riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojat viestivät selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojat viestivät oikea-aikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa EU-eläkeneuvojien käynnissä olevista töistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa EU-eläkeneuvojien keskinäisestä työnjaosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäni EU-eläkeneuvojat tuovat riittävästi tietoa ryhmäpalaveriiniin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20.** Millä osa-alueilla EU-eläkeneuvojat voisivat parantaa viestintää ja miten? \*

---

---

---

EU-eläkeneuvojen keskinäinen yhteistyö

**21. Työn jakautuminen ja toimintatavat \***

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Koen että saan riittävästi EU-eläkeneuvojan toimenkuvan mukaisia tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että työtehtävät jakaantuvat EU-eläkeneuvojen kesken tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työtehtäväni ruuhkautuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin jakaa työtehtäviäni muiden EU-eläkeneuvojen kanssa, jos tarvitsen apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaan työssäni turhaa tai päällekkäistä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaan työssäni vaihtelevia toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Millaista hukkaa (turha työ, vaihtelu, ylikuormitus) kohtaat? Kerro tarkemmin**

---

---

---

**23. Millaiset seikat häiritsevät työntekoasi?**

---

---

---

**24. EU-eläkeneuvojien keskinäinen kommunikaatio \***

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
EU-eläkeneuvojien keskinäinen viestintä on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojat jakavat keskenään riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö maavastuuasioissa toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvojien kuukausipalaveri on mielestäni toimiva kokonaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen siitä mitä muilla EU-eläkeneuvojilla on työn alla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Mielestäni EU-eläkeneuvojien viestintää (keskinäistä ja ulkoista) voisi parantaa seuraavilla keinoilla... \***

---

---

---

**26. Osaaminen \***

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-------------------	-----------------------	----------------------	-------------------------	---------------------	---------------



Koen, että minulla on riittävän laaja osaami- nen neuvontatyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että minulla on riittävän laaja osaami- nen perehdytystehtäviä varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on riittävän laaja osaami- nen koulutustehtäviä varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että minulla on riittävän laaja maa- osaaminen maavastui- den hoitamista varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**27.** Tarvitsen osaamista muulla osa-alueella, joka on...

---



---



---

**28.** Valitse viisi tärkeintä EU-eläkeneuvojen toimintaan liittyvää kehityskohdetta (Tärkein, 2. tärkein, 3. tärkein, 4. tärkein, 5. tärkein) \*

	1	2	3	4	5
Maavastuuasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvojen kk-palaveri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeiden kommentointikäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeiden päivittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |  |   |
|--|---|
| Osaamisen jakaminen                      | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Perehdyttäminen                          | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Sisäiset koulutukset                     | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Työnjako                                 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Työtapojen yhtenäistäminen               | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Viestintä neuvojien kesken               | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Viestintä osastolle päin                 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| Joku muu (tarkenna seuraavassa kohdassa) | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |

**29.** Koen että voisimme parantaa ja kehittää työtapojamme seuraavilla keinoilla...

\*

---

---

---

Yleisarvosana ja muut terveiset

**30.** Yleisarvosana tyytyväisyydelle EU-eläkeneuvojen työhön (1= ala-arvoista, 10=täydellistä) \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

○ 10

**31. Muita terveisiä tai kehitysideoita**

---

---

---

## Liite 2. Seurantakyselyn kyselylomake

### EU-eläkeneuvojen työn kehittäminen (loppukysely)

#### Taustatiedot

##### 1. Toimenkuva \*

- Esimies
- EU-eläkekäsittelijä
- EU-eläkeneuvoja
- Muu

##### 2. Ryhmä \*

- 1
- 2
- 3
- Muu

##### 3. Työskentelyvuoden UM-osastolla \*

- alle 2
- 2-5
- 6-9
- 10-15
- 16+

#### OTSIKKO

##### 4. EU-eläkeneuvojat ovat helposti tavoitettavissa \*

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

1  2  3  4  5  En osaa sanoa

**5. Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojien neuvontatyön osa-alueita \***

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
EU-eläkeneuvojilta saamani neuvonta on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojilta saamani neuvonta on luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojilta saamani neuvonta on tasalaatuista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen joutunut kysymään samaa asiaa usealta neuvojalta saadakseni vastauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani kysyä isojen maiden (Ruotsi, Saksa, Norja, Viro) asioita keneltä tahansa neuvojalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojat tarttuvat välittömästi havaittuihin ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Olen saanut palautetta työstäni EU-eläkeneuvojilta viimeisen puolen vuoden aikana \***

Kyllä  Ei

**7. Arvioi seuraavia ohjeistukseen liittyviä osa-alueita \***

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Löydän ohjeistuksesta etsimäni tiedon helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjeistuksessa oleva tieto on selkeää ja ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Saan riittävästi tietoa ohjeisiin tehtävistä muutoksista
- Ohjeisiin tehdyt muutokset ovat perusteltuja

**8. Arvioi seuraavia EU-eläkeneuvojien osastolle päin tekemään viestintään liittyviä osa-alueita \***

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | En osaa sanoa         |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| EU-eläkeneuvojat viestivät riittävästi                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| EU-eläkeneuvojat viestivät selkeästi                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| EU-eläkeneuvojat viestivät oikea-aikaisesti                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi tietoa EU-eläkeneuvojien käynnissä olevista töistä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi tietoa EU-eläkeneuvojien keskinäisestä työnjaosta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ryhmäni EU-eläkeneuvojat tuovat riittävästi tietoa ryhmäpalaveriini | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

EU-eläkeneuvojien keskinäinen yhteistyö

**9. Työn jakautuminen ja toimintatavat \***

1=Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | En osaa sanoa         |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Koen että saan riittävästi EU-eläkeneuvojan toimenkuvan mukaisia tehtäviä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen että työtehtävät jakaantuvat EU-eläkeneuvojien kesken tasapuolisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Koen, että työtehtäväni ruuhkautuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin jakaa työtehtäviäni muiden EU-eläkeneuvojien kanssa, jos tarvitsen apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaan työssäni turhaa tai päällekkäistä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaan työssäni vaihtelevia toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Millaiset seikat häiritsevät työntekoasi?**

---



---



---

**11. EU-eläkeneuvojien keskinäinen kommunikaatio \***

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
EU-eläkeneuvojien keskinäinen viestintä on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-eläkeneuvojat jakavat keskenään riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö maavastuuasioissa toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen siitä mitä muilla EU-eläkeneuvojilla on työn alla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Koen että me (neuvojat) olemme kuluneen vuoden aikana onnistuneet kehittämään \***

	1	2	3	4	5
Keskinäistä viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtenäisiä työtapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen jakamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työmme laatua	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Koulutusten valmistelua	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ohjeistuksen kehittäminen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Viesintä osastolle päin	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Palautteen keräämistä ja hyödyntämistä	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Keskinäistä työnjakoa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Jotain muuta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

**13. Missä onnistuimme ja mitä voisimme vielä kehittää?**

---



---



---

Yleisarvosana ja muut terveiset

**14. Yleisarvosana tyytyväisyydelle EU-eläkeneuvojien työhön (1= ala-arvoista, 10=täydellistä) \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10



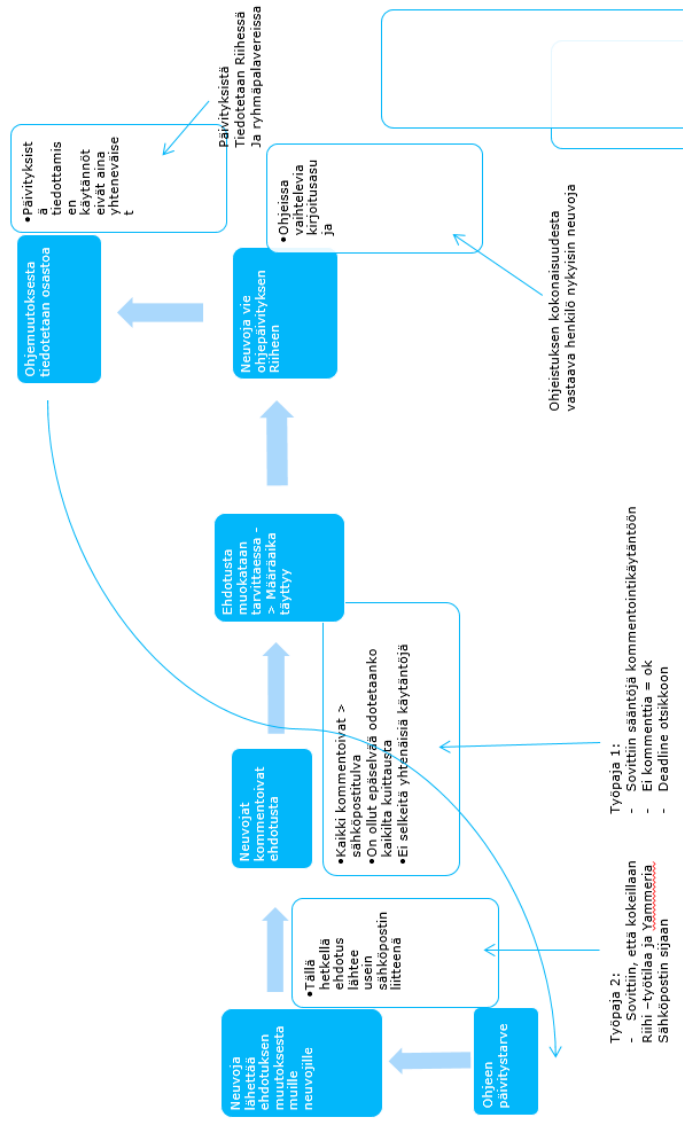
**15. Muita terveisiä tai kehitysideoitu**

---

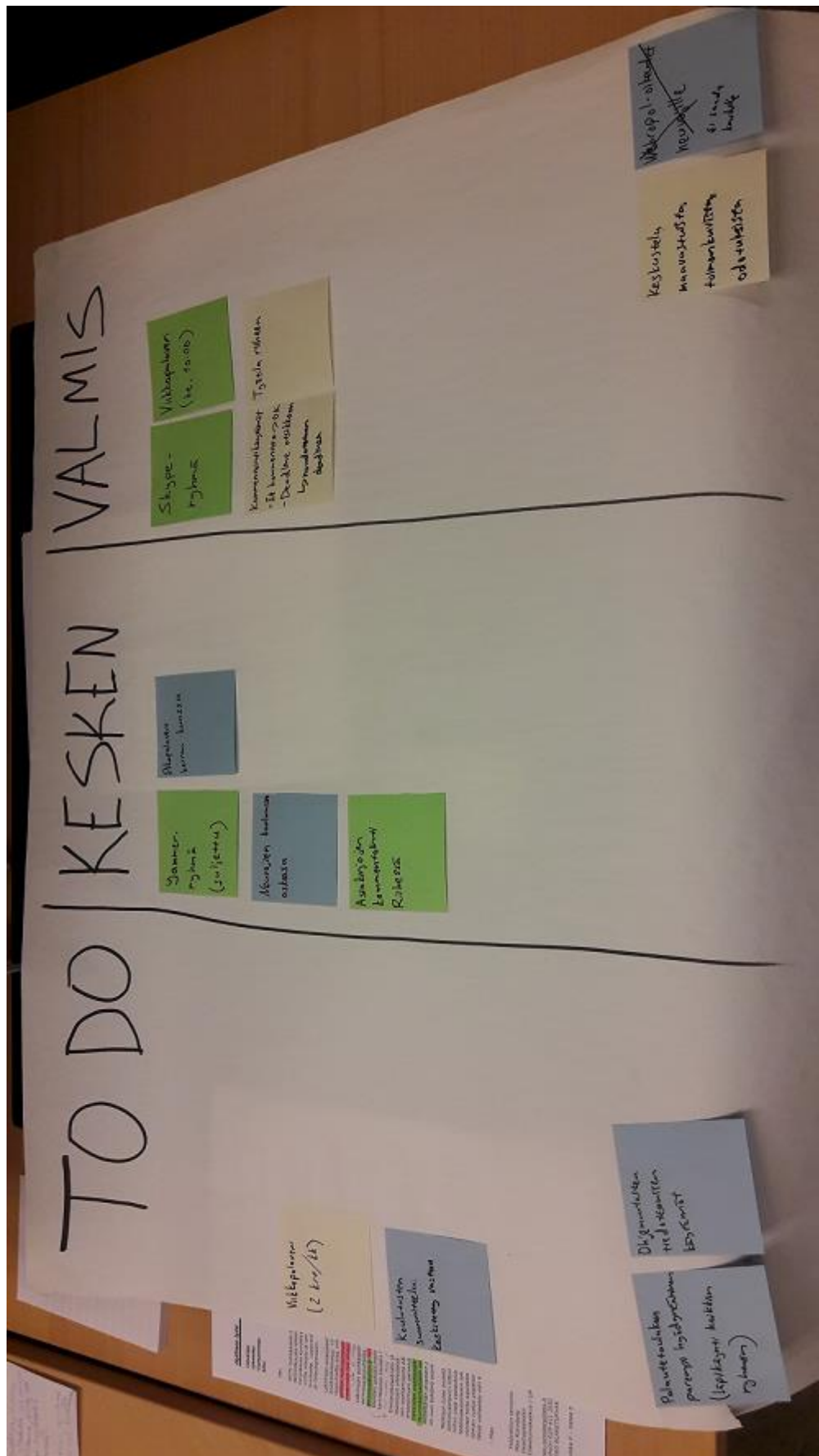
---

---

### Liite 3. Arvovirtakartta



Liite 4. Kanban taulu



## Liite 5. Ensimmäisen työpajan kehitysideat teemoittain

(suluissa priorisointivaiheessa idean saamat äänet)

- Keskinäinen viestintä
  - Face to face –kommunikointi
  - Kaikkien mielipiteet huomioidaan
  - Neuvojen seminaari vuosittain =)
  - Loputon kommentointirumba rasittaa
  - Neuvojen brunssipalaveri useasti
  - Neuvojen suljettu Yammer-ryhmä (4)
  - Neuvojen oma palasu/Kokoontuminen useammin/Viikoittainen pikapalaveri (5)
  - Neuvojen Skype –ryhmä (5)
- Osaamisen ja tiedon jakaminen
  - Mikä on riittävä taso esim. maaosaamisessa?
  - Neuvoille oma kansio, jossa spostissa tulleita tärkeitä asioita
  - Säännöllisempi kokoontuminen, jossa voi jakaa matalalla kynnyksellä asioita
  - ”Hiljaisen tiedon” jakaminen
  - Kokemusta jakaminen face to face (2)
  - Kirjataan ylös mitä meiltä kysytään -> käsitellään mielenkiintoisimmat kk-palaverissa
- Ohjelmusten kommentointikäytännöt
  - Vähemmän sähköpostia, enemmän keskustelua
  - Mahdollisuus samanaikaiseen kommentointiin -> Yammer?
  - Muistutusviesti tarvittaessa hyvissä ajoin ennen määräaikaa
  - No comment is a comment -> seurataan deadlinea
  - Sähköpostien kommentointi -> jos on samaa mieltä, sitä ei tarvitse ilmaista
- Koulutusten suunnittelu
  - Ennakkokartoitus koulutuksen tarpeesta ”tehokkaammin”
  - Paluuperehdytykseen valmis runko
  - Kaikki eivät ole vastuussa vaan 1 päävastuu (päävastuuhenkilö jakaa työt tarvittaessa)
- Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen
  - Webropol -oikeudet kaikille neuvoille
  - Webropol –kysely perehdytyksestä (valmis pohja)
  - Positiivisen palautteen kerääminen myös oppimisen kannalta hyvä
  - Joku muu kuin Excel mutta mikä?
  - Pienistä perehdytyksistä suullinen palaute, isoista koulutuksista webropol -kysely
- Ohjepäivitysten tekeminen ja niistä tiedottaminen
  - Avoimempaa tiedottamista osaston johdosta
  - Ihmisellä vastuu omaksua Riihen asiat
  - Yhteiset pelisäännöt ja niiden päivittäminen
  - Vain 1 kanava ohjeistuksen tiedotteluun
  - Palautetaulukon parempi hyödyntäminen (1)
  - Sovitaan ohjelmamuutoksista tiedottamisen käytännöt
- Työnjako, toimenkuva ja siihen kohdistuvat odotukset
  - Neuvojat kertovat säännöllisesti ryhmiksissä tekemisistään
  - Enemmän fokuoituja (=selkeempi) toimenkuvia (1)
  - Kaikille tasaisesti erityistöitä
  - Mahdollisuuksien mukaan kaikille erityistehtäviä
  - Jokaiselle neuvojalle 2 vastuumaata / voiko maavastuita jakaa neuvojen kesken? (4)