

# TYÖKALUPAKKI HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMISEEN JA JUURRUTTAMISEEN

---

Joonatan Jalokinos

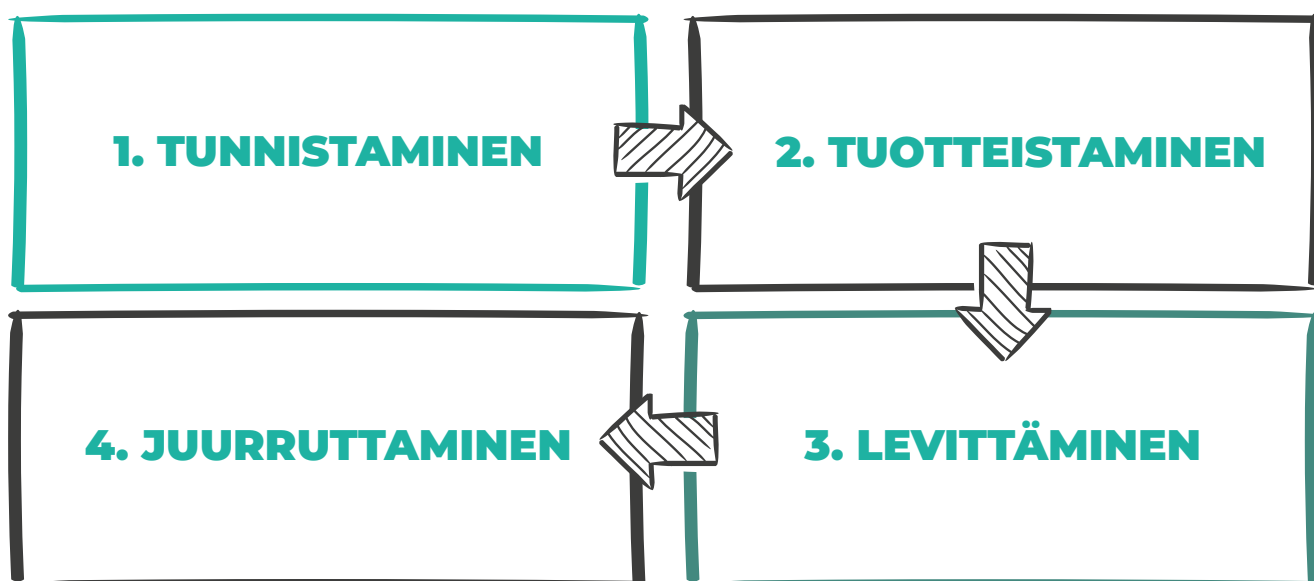


Hei hanketoimija! Onko hankkeessasi kehittymässä tai kehittynyt hyviä käytäntöjä, jotka kaipaavat uutta kotia hankkeen loputtua?

Tässä työkalupakissa on sinulle työkalu hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessin jokaiseen vaiheeseen.

Työkalupakkia käyttämällä pystyt 1. tunnistamaan 2. tuotteistamaan 3. levittämään ja 4. juurruttamaan hankkeessasi syntyneet hyvät käytännöt.

## HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN JUURRUTTAMISPROSESSIIN KUULUU NELJÄ VAIHETTA:



## TERMISTÖ

**Hyvä käytäntö** voi olla hankkeessa syntynyt *toimintamalli, palvelu tai tuote*, jota pystytään kokeilemaan jo hankkeen aikana. Hyvä käytäntö vastaa tiettyyn tarpeeseen, saa aikaan konkreettisia tuloksia ja se pystytään ottamaan käyttöön eri toimintaympäristöissä.

**Tunnistamisella** tarkoitetaan hyvän käytännön *määrittelyä, mallintamista ja arviointia*. Tunnistamisen tavoitteena on löytää uusi hyvä käytäntö, joka on nykyistä, käytössä olevaa käytäntöä parempi. Tunnistamisen edellytyksenä on, että kaikilla hankkeen osapuolilla on yhteinen näkemys siitä, mikä hyvän käytännön määritelmä on.

**Tuotteistamisella** tarkoitetaan hyvän käytännön *suunnittelua, mallintamista* ja siihen sisältyvien toimintaprosessien *kuvaamista*. Toimintaprosessit jaetaan ja rajataan selkeisiin osiin, jolloin niitä voidaan tarvittaessa ottaa pois tuotteesta tai muokata asiakkaan tarpeisiin soveltuvaksi kokonaisuudeksi. Tuotteella tulee olla nimi, sisältö, käyttötarkoitus ja asiakas.

**Levittämisellä** (disseminaatio) tarkoitetaan hyvien käytäntöjen aktiivista ja systemaattista levittämistä valituille kohderyhmille. Levittämisen vähimmäistavoitteena on saada kohderyhmät tietoisiksi hankkeen hyvistä käytännöistä. Parhaassa tapauksessa hyvät käytännöt siirtyvät pysyvään käyttöön kohderyhmien keskuudessa.

**Juuruttaminen** tarkoittaa hyvien käytäntöjen *siirtämistä pysyvään käyttöön* hankkeen ulkopuolella, esimerkiksi hankkeen emo-organisaatioissa tai verkostossa. Juurruttaminen voi myös tarkoittaa koko hyvien käytäntöjen juurruttamisprosessia (tunnistaminen-tuotteistaminen-levittäminen-juurruttaminen).

# 1. TUNNISTAMINEN

## TEHTÄVÄ 1:

### Tunnista hankkeesi hyvät käytännöt (OSA 1)

**TARKOITUS:** Hankkeen hyvien käytäntöjen tunnistaminen (dokumentointi)


- Tunnistamisen tarkoituksena on löytää hankkeesi toiminnasta hyviä käytäntöjä (toimintamallit, tuotteet, palvelut), jotka ovat parempia, kuin tällä hetkellä käytössä olevat käytännöt
- *Havaintoilmoitus*-työkalua käyttämällä dokumentoi hyvät suoritukset ja ideat sekä puutteet ja ongelmat hankkeesi toiminnassa. Dokumentoinnin avulla tunnistaan hankkeessa syntyneet uudet käytännöt.

## OHJE:

- Täytä havaintoilmoitukseen päivän aikana havaitut hyvät suoritukset, ideat, puutteet ja ongelmat hankkeen toiminnassa ja toimintaympäristössä
- Täytä havaintoilmoitukseen mahdolliset jatkotoimenpiteet
- Käsittele havaintoilmoitukset esimerkiksi hankkeen seuraavassa viikkopalaverissa
  - Jos kyseessä on hyvä suorite, idea tai toimintamalli » arvioi, onko se mahdollinen hyvä käytäntö Tehtävässä 2 käytettävän työkalun avulla (Työkalu ESR-projektin käytännön hyvyyden tunnistamiseksi)
  - Jos kyseessä on puute tai ongelma » käytä [Viisi kertaa miksi -tekniikkaa](#) juurisyyn ja ratkaisun löytämiseksi

## TYÖKALU: HAVAINTOILMOITUS

Nimi ja päiväys:

|   |                        |              |
|---|------------------------|--------------|
| <br>Havaittu hyvä suorite | Opittavat hyvät asiat  | Jatkotoimet: |
| <br>Poikkeavuus tai puute | Korjaavat toimenpiteet |              |

## TEHTÄVÄ 2:

### Tunnista hankkeesi hyvät käytännöt (OSA 2)

**TARKOITUS:** Hankkeen hyvien käytäntöjen tunnistaminen (arviointi)

- Käytä tunnistajilta saatua palautetta päättämään, onko kehitetty toimintamalli hyvä käytäntö

– Jos toimintamalli on hyvä käytäntö » lähde jatkokehittämään ja tuotteistamaan toimintamallia saadun palautteen pohjalta

– Jos toimintamalli ei ole hyvä käytäntö » tee tarvittavat korjaukset tai hylkää toimintamalli

## TYÖKALU: TYÖKALU PROJEKTIN KÄYTÄNNÖN HYVYYDEN TUNNISTAMISEKSI

Hyvän käytännön tunnistamisen tietoperusta

| Kriteerit                              |  |                             |                                |                                 |                                |
|--|--|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
|  | Projektissa kehitetty toimintamalli, työtapo jne.    | Tarve- ja kysyntälähtöisyys | Tuloksellisuus (tai toimivuus) | Käytettävyys ja hyödynnettävyys | Siirrettävyys ja levitettävyys |
| Ketkä tunnistavat?                     | Projekti (ml. ohjausryhmä)                           |                             |                                |                                 |                                |
|  | Projektin yhteistyötahot (sidosryhmät ml. asiakkaat) |                             |                                |                                 |                                |
|  | Emo-organisaatio                                     |                             |                                |                                 |                                |
| Hyvät käytännöt tunnistamisen foorumit | Rahoittajat  |                             |                                |                                 |                                |

Aron, Kuoppalan ja Mäntynevan (2004) työkalu ESR-projektin käytännön hyvyyden tunnistamiseksi.

**Hyvä käytäntö!**

### OHJE:

- Lähetä hankkeessa kehitetty toimintamalli (tai tuote/palvelu) arvioitavaksi
  - projekti- ja ohjausryhmälle
  - yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille
  - emo-organisaatiolle
  - rahoittajille
- Anna hyvän käytännön tunnistajille arviointikriteereiksi toimintamallin
  - tarve- ja kysyntälähtöisyys
  - tuloksellisuus
  - käytettävyys ja hyödynnettävyys
  - siirrettävyys ja levitettävyys

Huom.! Hyvien käytäntöjen tunnistamisen apuna voi käyttää hyödyksi vertailuoppimista, saadaksesi tietoa muiden onnistuneista ja epäonnistuneista käytännöistä. Tietoa muiden käytännöistä voi kerätä käyttämällä hyväksi seminaareja, projektitietopankkeja, julkaisuja tai nettisivuja.

## 2. TUOTTEISTAMINEN

### TEHTÄVÄ 3: Tuotteista hyvä käytäntö

**TARKOITUS:** Hyvän käytännön tuotteistaminen valmiiksi tuotteeksi

- Tuotteistaminen auttaa hahmottamaan hankkeen hyödylliset tekijät, kun ne on rajattu ja mallinnettu tuotteiksi
- Tuotteistaminen helpottaa hyvien käytäntöjen käyttöönottoa, muokkaamista sekä jatko-kehittämistä
- *7P-mallin* avulla teet hyvästä käytännöstä valmiin tuotteen

### OHJE:

Määritä ja suunnittele tuotteen seitsemän tärkeintä osa-aluetta:

- **Tuote (product)** on 7P-mallin tärkein osa. Asiakkaat arvioivat tuotetta ominaisuuksien, palveluprosessin, laadun ja hinnan (kustannukset) kautta. Tuotteen elinkaareen kuuluu kasvu-, kypsyys- sekä laskuvaihe. On oleellista, että tuotetta päivitetään tarpeen vaatiessa. Hankemaailmassa tuotteen päivittäminen on hyvän käytännön ja -lostamista ja jatkokehittämistä sen käyttöönoton jälkeen.
- **Hinta (price)** eli hyvän käytännön käyttöön liittyvät kustannukset tulisi saada vastaamaan tuotteen laatua ja sen antamaa hyötyä.
- **Tuotteen saatavuus, jakelu tai sijainti (place)** määritetään sen mukaan, missä asiakas ja tuote voivat kohdata. Sijaintia päätettäessä on tärkeä miettiä, mistä asiakkaat tulevat etsimään tuotetta ja haluaisivatko he mieluummin käyttää sitä kivijalkatoimipisteessä vai verkossa.
- **Markkinointiviestintä (promotion)** on ulospäin suuntautunutta asiakkaisiin kohdistuvaa viestintää, jonka kuuluu vahvistaa edellisten P:den muodostamaa mielikuvaa tuotteesta. Markkinointiviestintää edeltävänä toimenpiteenä tehdään [STP-analyysi](#).

### TYÖKALU : 7P-MALLI

1. **Product** (tuote)
2. **Price** (hinta)
3. **Place** (myyntipaikka/saatavuus/jakelu)
4. **Promotion** (markkinointiviestintä)
5. **People/participants** (asiakkaat ja henkilöstö)
6. **Process** (toimintatavat/prosessit)
7. **Physical evidence** (fyysinen todiste/toimintaympäristö)

7P-malli. Mary J.Bitner & Harold H.Booms.

- **Asiakkaat ja henkilöstö (people)** tarkoittaa kaikkia, jotka ovat yhteydessä tuotteen levittämiseen tai käyttämiseen joko suoralla tai epäsuoralla tavalla. Henkilöstö käsittää tuotteen suunnittelun, valmistamisen, muokkaamisen, käyttämisen tai levittämisen kanssa tekemisissä olevat työntekijät.
- **Toimintatavat/prosessit (process)** ovat kaikki ne tavat ja keinot, joilla hanke toimii asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Prosessit koskevat myös hankkeen sisäisiä toimintoja.
- **Fyysinen todiste/toimintaympäristö (physical evidence)** sisältää fyysisen palveluympäristön ja siihen kuuluvat toimenpiteet, tavarat ym. palvelun toteuttamiseen ja palvelusta viestimiseen tarvittava materiaali. Käytännössä fyysinen todiste kattaa kaiken, mitä asiakas voi koskea (esim. toimitilat, esitteet), mutta joka ei ole kirjaimellisesti osa tuotetta. Toimintaympäristöön kuuluvat myös aineettomat tekijät, kuten asiakkaiden kokemukset.

*Työkalua ESR-projektin käytännön hyvyyden tunnistamiseksi (Tehtävä 2) voidaan käyttää uudestaan tuotteistamisen jälkeen valmiin tuotteen arvioimisessa.*

Tuotteistamisen jälkeen hyvä käytäntö on valmis levitettäväksi hankkeen ulkopuolisiin toimintaympäristöihin.

### 3. LEVITTÄMINEN

#### TEHTÄVÄ 4: Määritä hyvien käytäntöjen levittämiseen liittyvät kohderyhmät, tavoitteet, aikataulu ja resurssit

**TARKOITUS:** Hyvien käytäntöjen leviäminen

- Levittäminen tekee valitut kohderyhmät tietoiseksi hankkeesi hyvistä käytännöistä
- Parhaassa tapauksessa hyvät käytännöt juurtuvat valittuihin toimintaympäristöihin pysyvästi

**OHJE:**

- Määritä
  - **Kenelle** eri toimijoille (mm. organisaatiot, yhteistyökumppanit) hyviä käytäntöjä levitetään?

- **Millä** eri tasoilla (kunta, maakunta, kansallinen taso) hyviä käytäntöjä levitetään?
- **Mitkä** ovat levittämisen tavoitteet eri tasoilla?
- **Millainen** toimintastrategia valitaan levittämisen edistämiseksi (väline, vastuuhenkilö, aikataulutus, käytettävissä olevat resurssit, riskianalyysi)?

Levittämisen jälkeen on aika varmistaa, että hyvät käytännöt juurtuvat valittuihin toimintaympäristöihin.

Käytä *Levittämistyökalua* hyväksi myös hyvien käytäntöjen juurruttamisessa.

**HUOM.!** Levittämisen keinoina on mahdollista käyttää mm. hyvistä käytännöistä kertovia artikkeleita, sosiaalista mediaa, emo-organisaation viestintäkanavia, materiaalipankkia, koulutustilaisuuksia ja seminaareja.

#### TYÖKALU: : HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMISTYÖKALU

| Levittämisen taso                     | Tavoite | Kohderyhmä | Aikataulutus | Väline | Vastuuhenkilö | Resurssit |
|---------------------------------------|---------|------------|--------------|--------|---------------|-----------|
| Oma organisaatio                      |         |            |              |        |               |           |
| Yhteistyökumppanit                    |         |            |              |        |               |           |
| Sama toimiala                         |         |            |              |        |               |           |
| Oma alue (kunta, seutu- tai maakunta) |         |            |              |        |               |           |
| Muut alueet                           |         |            |              |        |               |           |
| Kansallinen taso                      |         |            |              |        |               |           |

Suurlan ja Markkulan hyvien käytäntöjen levittämistyökalu (1998).

## 4. JUURUTTAMINEN

### TEHTÄVÄ 5: Juurruta hyvät käytännöt

**TARKOITUS:** Hyvien käytäntöjen juurtuminen

- Juuruttamisen tarkoituksena on, että hankkeen hyvät käytännöt pysyvät käytössä hankkeen loputtua emo-organisaatiossa ja/tai muissa organisaatioissa, mihin hyvät käytännöt siirretään
- Juuruttamisen checklistia* käyttämällä otat huomioon hyvien käytäntöjen juurtumista edistävät tekijät hankkeesi toiminnassa

---

### TYÖKALU: JUURUTTAMISEN CHECKLIST

Tiedustele jo hankkeen alussa pysyviltä toimijoilta (emo-organisaatio, kaupunki ym.), minkälaisia tarpeita hanke voisi toiminnallaan täyttää. Tämä helpottaa hankkeessa syntyneiden hyvien käytäntöjen kohdistamista oikealle kohderyhmälle.

Pyri saamaan hankkeelle fyysinen toimipiste samaan sijaintiin, missä toimii kohderyhmiä, joille hyvät käytännöt aiotaan juurruttaa.

Sitouta hankkeen työntekijät, ohjausryhmä, emo-organisaation johto ja yhteistyökumppanit hyvien käytäntöjen juurruttamiseen. Sopikaa hyvien käytäntöjen juurruttamiseen liittyvät vastuut esimerkiksi Levittämistyökalun avulla (ks. 3. Levittäminen)

Kohdista hyvien käytäntöjen juurruttaminen ensin vastaanottavaisimmille kohderyhmille ja jätä viimeiseksi kaikista epätodennäköisemmin hyvistä käytännöistä kiinnostuvat kohderyhmät. Käytä kohderyhmien segmentoimiseen [STP-analyysiä](#).

Pyri siihen, että hankkeesi työntekijät voivat jatkaa hyvien käytäntöjen jalostamista ja hyödyntämistä hankkeen loputtua.

Pyri siihen, että hyvät käytännöt integroidaan osaksi emo-organisaation ja/tai muiden organisaatioiden työntekijöiden arkityötä.

# AINEISTOA HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN JUURRUTTAMISEEN

Hyvät käytännöt -käsikirja. (Tunnistaminen-tuotteistaminen-levittäminen-juurruttaminen) [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/esitteet\\_ja\\_oppaat/oppaat/03\\_hyvät\\_kaytannot-kasikirja.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_oppaat/oppaat/03_hyvät_kaytannot-kasikirja.pdf)

Viisi kertaa miksi -menetelmä. (Ongelmanratkaisu) [https://kohtilaatua.fi/\\_files/200000232-ea2bceb307/5xmiksi-4.pdf](https://kohtilaatua.fi/_files/200000232-ea2bceb307/5xmiksi-4.pdf)

Itsearviointi. (Hankkeen toiminnan arviointi) <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/hankkeet-ja-hanketuki/arviointi/itsearviointi>

Service blueprint. (Tuotteistaminen) <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Business model canvas. (Tuotteistaminen) <https://www.onnistuyrittajana.fi/business-model-canvas-ohjeet>

Markkinointimix (Tuotteistaminen) <https://www.ammattijohtaja.fi/markkinointimix/>

STP – segmentointi, targetointi, positiointi. (Tuotteistaminen) <https://wiki.eduuni.fi/display/tutSuunnittelijanSalkku/STP>

## LÄHTEET

Aro, Timo & Kuoppala, Mikko & Mäntyneva Päivi & Koivuneva, Liisa (toim.) 2004. Hyvästä paras. Jaettu Kehittämismäärä ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja. Työministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab. [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/esitteet\\_ja\\_oppaat/oppaat/03\\_hyvät\\_kaytannot-kasikirja.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_oppaat/oppaat/03_hyvät_kaytannot-kasikirja.pdf)

Eduuni wiki 2019. Suunnittelijan salkku. STP. <https://wiki.eduuni.fi/display/tutSuunnittelijanSalkku/STP>

Gurumarkkinointi 2015. Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä? <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>

Innokylä 2019. Service blueprint. Esimerkki hammashoitolan palvelupolusta. <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Kohti laatua 2017. Havaintoilmoitus. [https://kohti-laatua.fi/\\_files/200000088-e2ee5e3ed0/havaintoilmoitus-1.pdf](https://kohti-laatua.fi/_files/200000088-e2ee5e3ed0/havaintoilmoitus-1.pdf)

Kohti laatua 2017. Viisi kertaa miksi. [https://kohti-laatua.fi/\\_files/200000232-ea2bceb307/5xmiksi-4.pdf](https://kohti-laatua.fi/_files/200000232-ea2bceb307/5xmiksi-4.pdf)

Kortesuo, Katleena & Patjas, Liisa-Maria & Seppänen, Leea 2016. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Suomen Yrittäjien Sympoint Oy.

Lahtinen, Juha 2007. Hankkeen haltuun – muutamia sanoja innovatiivisista hankkeista ja niiden juurtumisesta. Teoksessa Leena Nikander & Juha Lahtinen (toim.) Projekti tuli taloon – käymään vai asumaan. Kokemuksia syrjäytymisen ehkäisy -projektien tuloksista ja toteuttamisesta ammatillisessa oppilaitoksessa. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 70-95. [https://www.edu.fi/download/117436\\_projekti\\_tuli\\_taloon.pdf](https://www.edu.fi/download/117436_projekti_tuli_taloon.pdf)

Meriläinen, Inna 2017. Ammattijohtaja. Targetointi. <https://www.ammattijohtaja.fi/targetointi/>

Meriläinen, Inna 2017. Ammattijohtaja. Positiointi. <https://www.ammattijohtaja.fi/positiointi/>

Meriläinen, Inna 2018. Ammattijohtaja. Markkinointimix. <https://www.ammattijohtaja.fi/markkinointimix/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puranen, Tero 2017. Ammattijohtaja. Segmentointi. <https://www.ammattijohtaja.fi/segmentointi/>

Saikka, Peppi & Sinervo, Leini 2010. Työttömien terveyspalvelun juurrutus. Valtakunnallisen PTT-hankkeen kokemuksia, arviointitutkimuksen tuloksia ja kansallisia suosituksia. Terveystieteiden tutkimuslaitos. Raportti 42/2010. Helsinki: Aksidenssi Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80399/0bab4ac8-ef15-4080-8b7b-b3d101d07818.pdf?sequence=1>



LÖYDÄ URASI SUOMESSA

# *Tempo*