

Lean Basic Kouluttajan käsikirja

Organisaation Lean-taitojen syventämiseen tarkoitettu
koulutus

Koulutus pohjautuu kirjaan:
"Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla!"



Lean Basic

© 2019 Part Development AB

Versio 1.0

Julkaisija: Part Media, Grönviksvägen 185, 167 76 Bromma, Ruotsi

Layout: Part Development AB

Piirustukset: Svante Ahlsén, Illustrator AB

Muu kuvitus: Part Development AB

Käännös: Jontteri/Sari Lehtimäki

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän julkaisun tai sen osan jäljentäminen ilman Part Development AB:n kirjallista lupaa painamalla, monistamalla, äänittämällä tai muulla tavoin on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty.

www.partdevelopment.com

Innehåll

OSA I Johdanto	1
Miksi juuri tämä koulutus?	2
Johdatus koulutukseen.....	2
Kouluttajan käsikirja	3
Läpivienti ja jalkautus	4
Koulutuksen rakenne	5
Koulutuksen suunnittelu	6
Koulutusten rakenne	8
OSA II Koulutustilaisuudet.....	11
Aloitustapaaminen: Lean Basic (60 minuuttia)	12
Koulutustilaisuus 1: Lean työntekijänäkökulmasta (54 minuuttia).....	13
Koulutustilaisuus 2: Tarvelähtöinen kehittäminen (55 minuuttia)	15
Koulutustilaisuus 3: Tehokkaat virtaukset (91 minuuttia)	17
Koulutustilaisuus 4: Toiminnan parantamisen tuki (58 min)	20
Koulutustilaisuus 5: Ratkaisujen standardisointi (84 minuuttia)	22
Koulutustilaisuus 6: Jatkuva parantaminen (60 min).....	25
Koulutustilaisuus 7: Jatkuva parantaminen käytännössä (52 minuuttia)	28
Koulutustilaisuus 8: Lean-kulttuurin luominen (61 minuuttia)	30
OSA III Ohjeet harjoitusten läpiviemiseksi sekä vastaukset lukutehtävien kysymyksiin	33
Ohjeet harjoitusten läpiviemiseksi.....	34
Leanvelope - ohjeet.....	34
Lennokkiharjoitus - ohjeet	45
Paperintaitteluharjoitus - ohjeet.....	47
PICK-kaavio - ohjeet	49
Vastaukset lukutehtävien kysymyksiin.....	51
OSA IV Tietoja muista koulutusmahdollisuuksista	57

OSA I

Johdanto

Miksi juuri tämä koulutus?

Tämä koulutus on suunnattu niille organisaatioille, jotka haluavat luoda oikeat olosuhteet menestykselliselle Lean-työlle ja saavuttaa halutut tulokset. Osallistujilla on koulutuksen jälkeen Leanista paremmat tiedot ja taidot sekä positiivinen asenne Leania kohtaan. Lisäksi jatkossa kyetään puhumaan Leanista ”samalla kielellä”. Koulutuksella on myös muita hyviä puolia, joista alla mainittu vain muutamia:

- Koulutuksen läpikäytyään organisaation esimiehet tai toiminnan kehittäjät voivat itsenäisesti antaa koko organisaatiolle Lean-koulutusta.
- Koulutuksen avulla on helpompi saada koko organisaatio mukaan toiminnan päivittäiseen parantamiseen.
- Koulutus on helppo läpikäydä.
- Koulutus on ajankäytöllisesti tehokas.
- Koulutus yhdistää teoriaa, ryhmätöitä ja käytännön harjoituksia, mikä puolestaan edesauttaa oppimista.
- Koulutus yhdistää opetettavat asiat omaan toimintaan, minkä vuoksi on mahdollista ymmärtää mihin ylipäänsä pitäisi keskittyä.
- Koulutus ei vaadi mittavaa taloudellista panostusta.
- Ei lisenssimaksuja, mikä tarkoittaa että koulutusta on mahdollista kerrata tarpeen mukaan sekä kouluttaa uudet työntekijät.
- Koulutuksen yhteydessä on mahdollisuus yksinkertaisen seurannan avulla tarkastella osallistujien osaamisen lisääntymistä sekä pohtia, mitkä aihepiirit vaativat lisäpanostusta.
- Koulutus laajenee, kun siihen yhdistää useampia käytännön harjoituksia esimerkiksi 5S by Yourself™ ja Lean by Yourself® -koulutusmoduleiden kautta.

Part Developmentin web-sivuilla www.partdevelopment.com on ”Miksi Lean Basic” -niminen esitys, joka sisältää kuvauksen koulutuskokonaisuudesta sekä selvityksen kirjakustannuksista. Näiden avulla voit paremmin arvioida organisaatiosi, osastosi jne. koulutuskustannukset.

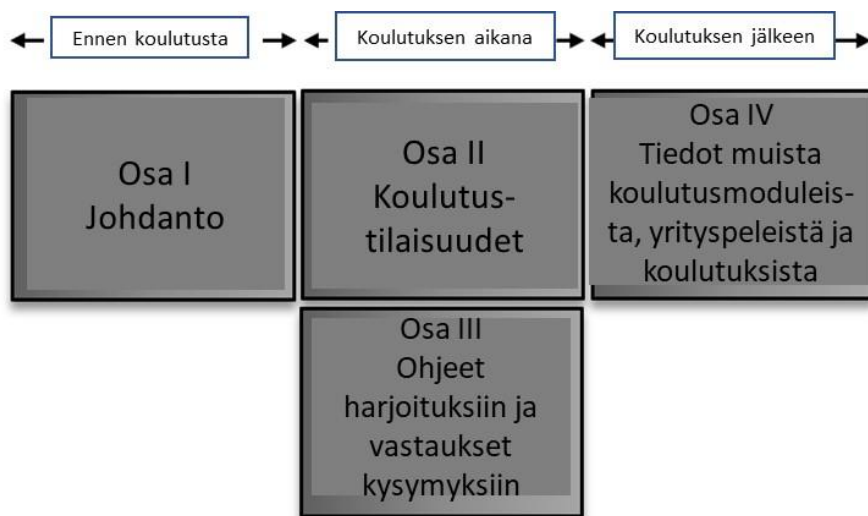
Johdatus koulutukseen

Tämä kaikille toimialoille sopiva koulutus suoritetaan itsenäisesti. Tavoitteena on, että koulutuksen läpikäyneet omaksuisivat Leanin perustaidot. Koulutus pohjautuu kirjaan ”Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla!”, jossa on käytännön esimerkkejä useilta eri toimialoilta. Koulutukseen kuuluu keskustelu-/palautekysymyksiä sekä harjoituksia, jotka on suunniteltu siten, että ne voidaan yhdistää omaan toimintaan. Näin siksi, että saavutettaisiin maksimaalinen ymmärrys ja asioiden kytkentä omaan organisaatioon.

Tässä johdannossa kuvataan, kuinka koulutus on tarkoitus läpikäydä, mitä se vaatii kouluttajalta ja kuinka koulutuksen anti jalkautetaan organisaatioon. Toki jos halutaan, koulutus voidaan myös sopeuttaa toiminnon omiin, ainutlaatuisiin olosuhteisiin.

Kouluttajan käsikirja

Tämä kouluttajan käsikirja koostuu neljästä eri osiosta:



Osiossa I on tietoja, jotka on tärkeä tietää ennen koulutuksen aloittamista. Se sisältää yleiskatsauksen ja vinkkejä kouluttajalle ja osallistujille.

Osio II keskittyy varsinaiseen tietojen ja osaamisen lisäämiseen, ja tästä syystä se muodostaa koulutuksen ytimen. Osiossa on selkeitä ohjeita siitä, mitä koulutuksen aikana tehdään. II-osio koostuu aloitustapaamisesta ja kahdeksasta koulutustilaisuudesta, joita voidaan pitää Lean-ymmärryksen muodostavan palapelin palasina.

Osio III sisältää ohjeet koulutustilaisuuksissa annettuihin käytännön harjoituksiin. Siinä on myös vastaukset kysymyksiin, joihin osallistujien tulee vastata luettuaan kirjaa. Tämän osion materiaalia on tarkoitus käyttää samanaikaisesti itse koulutuksen kanssa.

Osiossa IV on esimerkkejä erilaisista koulutusmoduleista, vuorovaikutusharjoituksista sekä konsultin tuesta. Nämä voivat tulla ajankohtaisiksi mikäli pidetyn koulutuksen jälkeen on kiinnostusta syventää Lean-tietämystä. Osiossa kuvataan esimerkiksi koulutusmodulit ”5S by Yourself™” ja ”Lean by Yourself®”, jotka molemmat sisältävät käytännön harjoituksia, joista voi olla hyötyä Lean-koulutuksen perusvaiheessakin.

Läpivienti ja jalkautus

Koulutuksella on selkeä rakenne. Siihen kuuluu tietty määrä koulutuskertoja, joihin puolestaan on olemassa omat ohjeensa. Jotta koulutuksella olisi haluttu vaikutus, suosittelemme että koulutukset pidetään tässä kouluttajan käsikirjassa mainitulla tavalla ja ehdotetussa järjestyksessä.

Tietenkin olisi hyödyllisintä, jos koko organisaatio osallistuisi koulutukseen. Näin saavutettaisiin yhteinen ymmärrys ja yhteiset käsitykset termeistä. Koulutus voidaan toki läpikäydä myös yhdessä tai useammassa eri organisaatioryhmässä. Suosittelemme, että koulutukseen osallistuu 5-12 henkilöä kerrallaan. Muutoin on vaarana, etteivät ryhmätyöt onnistu toivotulla tavalla tms. Tämä on toki vain suositus! Jos koulutuksessa on kerrallaan vähemmän kuin viisi henkilöä, voidaan esimerkiksi "Leanvelope"-tehtävään lainata ihmisiä koulutuksen ulkopuolelta.

Koulutuksen läpikäynti voi olla eri organisaatioissa erilainen. Tämä johtuu siitä, että tarpeet ja edellytykset voivat erota toisistaan. Alla kaksi erilaista vaihtoehtoa:

Train the Trainer

Tähän vaihtoehtoon kuuluu, että koulutuksen läpikäy ensin organisaation johto (mieluiten ylin johto). Tämän jälkeen koulutus etenee aaltolina organisaation tasolta toiselle kunnes kaikki organisaatiossa ovat osallistuneet koulutukseen. Tällaista metodia kutsutaan nimellä "Train the trainer", eli kouluta kouluttaja. Kun koulutus aloitetaan ylimmästä johdosta, se muodostaa ensin yhteisen Lean-ymmärryksen. Tämä yhteinen ymmärrys siirretään tämän jälkeen organisaatiossa porrasta alemmas päällikötasolle. Train the trainer-koulutusmetodi rakentuu siis ajatukselle, että esimiehet/johtajat opettavat alaisensa luottaen siihen, että viestivät yhdessä sovittua samalla tavoin.

Lean-koordinaattorin tai toiminnan kehittäjän jne. vetämä koulutus

Toinen vaihtoehto on, että Lean-koordinaattori, toiminnan kehittäjä tai vastaava toimii koulutuksen vetäjänä. Tämä siis vaihtoehto yllä mainitulle, mikäli esimiehet/johtajat eivät syystä tai toisesta voi toimia kouluttajina. Jos tämä vaihtoehto valitaan lähestymistavaksi, on joka tapauksessa enemmän kuin suositeltavaa, että lähin esimies on paikalla omien alaistensa koulutustilaisuuksissa. Tuolloin esimies voi napata koulutuksesta keskusteluja ja kysymyksiä jatkokäyttöä varten samalla kun osoittaa läsnäolollaan kiinnostusta aiheeseen.

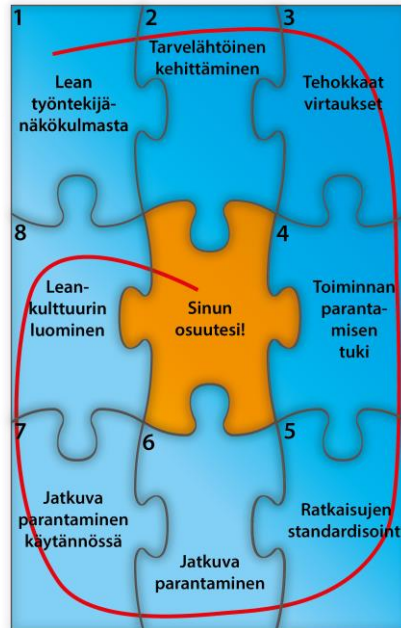
Niille, jotka haluavat koulutuksen jälkeen syventää Lean-osaamistaan, on olemassa useita vaihtoehtoja, kuten:

- Itsenäinen perehtyminen lukemalla kirjoja:
- Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi!
- Johtajuus – Tee Leanista menestys!
- Koulutusmoduli "Lean by Yourself®", joka tehdään itsenäisesti
- 5S by Yourself™, joka tehdään itsenäisesti
- Hankitaan konsulttien tukea/apua.

Eri vaihtoehdot kuvataan tarkemmin tämän käsikirjan Osiossa IV.

Koulutuksen rakenne

”Lean Basic” pohjautuu kirjaan: ”Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla!”. Tämä on ainoa koulutusmateriaali, joka täytyy erikseen tilata. Kaikki muu aineisto on ladattavissa ilmaiseksi. Kuvan palapeli näyttää, kuinka kirja on rakennettu. Koulutukseen osallistujan tarvitsee siis vain seurata ”punaista” lankaa.



Koulutuksen on tarkoitus edetä seuraavasti:

1. Aloitustapaaminen

Aloitustapaaminen muodostaa ensimmäisen, valmistavan osuuden koulutuksesta. Tapaamisen tarkoituksena on antaa osallistujille yleiskäsitys koulutuksen sisällöstä ja kulusta sekä jakaa kirjat ja antaa ensimmäinen lukutehtävä. Ehdotamme, että koulutusta vetävä näyttää osallistujille esityksen, jossa kerrotaan koulutuksesta pääpiirteittään. Tällöin kaikki ymmärtävät mitä tulee tapahtumaan ja mitä osallistujilta odotetaan. Esityskalvosarjan nimi on ”Lean Basic -esittely” ja sen voi ladata ilmaiseksi osoitteesta: www.partdevelopment.com. Tämä kalvosarja on avoin, siis ei suojattu, joten koulutuksen vetäjät voivat muokata sitä organisaation omien tarpeiden mukaisesti ennen aloitustapaamista. Tähän ensimmäiseen tapaamiseen kuluu aikaa noin tunti.

2. Koulutustilaisuudet

Oppiminen tapahtuu pääasiallisesti koulutuksissa. Eri koulutustilaisuuksien pitämiseen kuluu aikaa. Kouluttajien on tärkeä ymmärtää tämä koulutuksia suunniteltaessa. Oppimisenäkökulmasta katsottuna suosittelemme, että koulutustilaisuudet jaetaan pidemmälle aikavälille, jotta osallistujat ehtivät paneutua lukuläksyihinsä ja pohtia oppimaansa ennen seuraavaa tapaamista. Suosittelemme, että koulutustilaisuuksien välissä on ainakin viikko.

Eri koulutustilaisuudet ovat:

- Koulutustilaisuus 1: Lean työntekijänäkökulmasta
- Koulutustilaisuus 2: Tarvelähtöinen kehittäminen
- Koulutustilaisuus 3: Tehokkaat virtaukset
- Koulutustilaisuus 4: Toiminnan parantamisen tuki
- Koulutustilaisuus 5: Ratkaisujen standardisointi
- Koulutustilaisuus 6: Jatkuva parantaminen
- Koulutustilaisuus 7: Jatkuva parantaminen käytännössä
- Koulutustilaisuus 8: Lean-kulttuurin luominen

Tässä oppaassa on ohjeet jokaisen koulutustilaisuuden läpiviennistä. Lisäksi joissain tapauksissa viitataan Osion III ohjeisiin.

Koulutuksen suunnittelu

Ennen jokaisen koulutuskokonaisuuden alkua täytyy määrittää, ketkä osallistuvat ja kuka toimii kouluttajana. Kouluttajan tehtävä on jakaa lukutehtävät (sekä lisäksi vastata harjoituskysymyksiin ja miettiä pohdiskelukysymyksiä), läpikäydä käytännön harjoitukset, varata ajankohdat ja tilat jne. Luonnollisin valinta kouluttajaksi on yleensä henkilö, jonka lähimmät alaiset osallistuvat ko. koulutukseen, mutta toki kouluttajana voi toimia Lean-koordinaattori, toiminnan kehittäjä jne. Tässä yhteydessä on hyvä korostaa, että koulutusta vetävän ei tarvitse suinkaan olla ryhmässä se, jolla on paras Lean-tietämys. Tärkeintä on, että henkilö on hyvin valmistautunut koulutuksen kulkuun. Kouluttajan on tästä syystä välttämätöntä käydä läpi koko tämä opas ennen kuin koulutus alkaa. Tarkoituksena on saavuttaa kokonaisymmärrys sen sisällöstä, jotta kouluttaja voi parhaalla mahdollisella tavalla johdattaa osallistujat koulutuksen läpi.



© Illustratör AB

Kouluttajan tehtäviä ovat:

- Suunnitella yksityiskohtaisesti, mitä tehdään kunakin koulutuskertana.
- Varata ja valmistella koulutustila.
- Varmistaa, että välttämättömät koulutusmateriaalit ovat paikalla kun niitä tarvitaan.
- Sisäistää kuinka harjoitukset tulee läpiviedä.
- Varmistaa, että kaikki osallistujat tietävät, mitä heiltä odotetaan seuraavaan koulutuskertaan mennessä.
- Varmistaa, että koulutustilaisuudet varataan kalenteriin.
- Seurata, että koulutustilaisuuksien välillä suoritetuiksi tarkoitetut tehtävät tehdään varmasti.

Osallistujien valinnan yhteydessä varmistetaan, että heillä on varmasti aikaa osallistua koulutukseen. Valmistautukaa siihen, että jokainen osallistuja, kouluttaja mukaan lukien, joutuu varaamaan aikaa koulutukseen ainakin seuraavasti:

Osallistujat

Aloitustapaaminen 1 tunti. Kahdeksan koulutustilaisuutta, á 1 – 1.5 tuntia sekä koulutusten välillä 30 – 45 minuuttia henkilöä kohti omaan työskentelyyn, esimerkiksi lukutehtäviin, kysymyksiin vastaamiseen sekä pohdintakysymysten miettimiseen.

Kouluttaja

Lisäksi 1 – 2 tuntia suunnittelu-aikaa ennen jokaista koulutustilaisuutta. Tarkoituksena on valmistautua esimerkiksi mahdollisiin koulutuksen aikana esille tuleviin kysymyksiin. Koulutuksen alussa esitetään varsin usein kysymyksiä organisaation arvoista ja tavoitteista.

Alla olevassa matriisissa on yksityiskohtainen kuvaus ajankäytöstä. Ajat voivat toki vaihdella johtuen osallistujamäärästä ja siitä, millainen ryhmä on. Ajat on laskettu olettaen, että koulutuksessa on 12 henkilöä.

		Suunnitteluapu							
Koulutustilaisuus	Aloitus	1	2	3	4	5	6	7	8
Ennen koulutusta									
Lukuaika		15	15	15	15	15	15	15	15
Aika vastata kysymyksiin		10	8	10	18	16	16	8	12
Aika miettiä pohdintakysymyksiä		7	8	8	7	13	6	4	5
Standardien luonti								30	
		32	31	33	40	44	37	57	32
Koulutustilaisuuksien aikana									
Johdanto ja päättäminen		10	10	10	10	10	10	10	10
Tehtäväkysymysten läpikäynti		5	4	5	9	8	8	4	6
Pohdintakysymysten läpikäynti		14	16	16	14	26	12	8	10
Käytännön harjoitukset		15	20	50	15	30	20	20	15
Harjoitusten pohdinta		5		5	5	5	5	5	10
Lopetus		5	5	5	5	5	5	5	10
	60	54	55	91	58	84	60	52	61

Koulutusten rakenne

Kouluttajan oppaan pääpaino on Osiossa II. Lean-ymmärrys on tarkoitus muodostua ja oppimista tapahtua näiden kahdeksan koulutustilaisuuden aikana. Jokaiselle koulutustilaisuudelle löytyy vastineensa yhdestä kirjan luvusta. Kaikki koulutukset on rakennettu samalla tavoin kouluttajan työn helpottamiseksi. Jokaisen otsikon jälkeen on ilmoitettu aika ja kyseessä on kokonaisaika, joka kuluu tuon tietyn koulutusosion läpiviemiseen.

Jokaisen koulutustilaisuuden yhteyteen on lisätty otsikoita. Alla nämä otsikot ja niiden sisältöjen kuvaukset.

----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Lukutehtävä

Ennen jokaista kokoontumiskertaa osallistujien on luettava lukutehtäväksi annetut sivut, jotka mainitaan aina tämän otsikon alla sekä pohdittava ja vastattava joukkoon kysymyksiä. Tämä tehtävä täytyy siis tehdä itsenäisesti koulutuskertojen välillä. Tarkoituksena on, että ennen tilaisuutta kaikille olisi muodostunut tietyt, yhteiset perustiedot.

Aloitustapaamisen ja jokaisen koulutustilaisuuden lopuksi kouluttaja antaa lukutehtävän seuraavaa tapaamiskertaa varten. Nämä lukutehtävät ovat ladattavissa web-osoitteesta www.partdevelopment.com.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

Nämä kysymykset liittyvät lukutehtäviin, ja niiden tarkoituksena on varmistaa että luettu kokonaisuus on ymmärretty. Jokaisen osallistujan täytyy vastata kysymyksiin itsenäisesti ennen seuraavaa koulutustilaisuutta ja vastauksista keskustellaan aina kokoontumisen alussa. Osiossa III on ns. oikeat vastaukset näihin kysymyksiin.

Vinkki kouluttajalta osallistujille: Lukutehtävää koskevat kysymykset ovat lukujärjestyksessä. Tästä syystä kannattaa ensin lukea kysymykset ennen kuin alkaa läpikäymään varsinaista lukutehtävän aluetta. Tällöin voi vastata kysymyksiin samalla kun lukee kirjaa, mikä puolestaan säästää aikaa.

Pohdittavaksi

Kun osallistujat ovat lukeneet läksyksi tulleet sivut ja vastanneet niistä esitettyihin kysymyksiin, heidän on siirryttävä pohdintakysymysten pariin ja mietittävä niitä. Tämä edesauttaa sitä, että osallistujat ovat valmistautuneita tulevaan koulutustilaisuuteen.

Kouluttajalle tehtäväksi

Opas on tarkoitettu tukemaan kouluttajaa ja minimoimaan riskin siitä, että jotakin unohtuu tulevassa koulutustilaisuudessa. Tästä syystä on tärkeää, että kouluttajat käyvät läpi tämän otsikon alta löytyvät tiedot hyvissä ajoin ennen koulutustilaisuutta ikään kuin muistutuksena itselle.



Johdanto

Tämän otsikon alle kuvaa kouluttaja mm. sen, miltä koulutustilaisuus tuo tullessaan ja kysyy osallistujilta lukutehtävästä. Jos ryhmänä on etukäteen sovittu, miten koulutustilaisuuksissa käyttäydytään, tämä hetki on oiva tilaisuus kerrata nämä pelisäännöt osallistujille.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset

Kysymykset käydään nopeasti läpi jokaisen koulutustilaisuuden alussa, jotta voidaan varmistaa kaikkien löytäneen oikeat vastaukset.

Pohdittavaksi

Tämän otsikon alta löytyviin kysymyksiin on hyvä käyttää hieman enemmän aikaa, sillä niiden tarkoitus on kytkeä lukutehtävän teoria organisaation omaan arkipäivään. Näihin ei ole olemassa valmiita vastuksia, vaan tarkoituksena on käynnistää pohdinta asioiden nykytilasta ja siitä, mitä asioita tulee parantaa.

Harjoitus

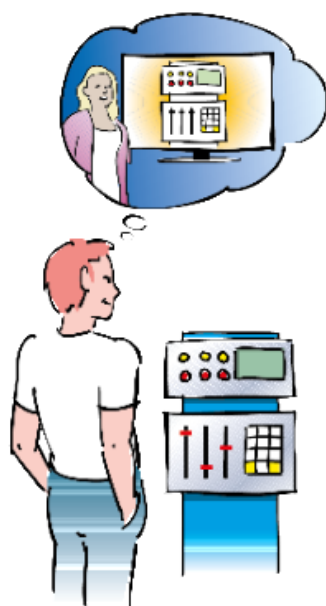
Koulutuksen kuluessa osallistujat tekevät useita harjoituksia. Ne ovat luonteeltaan käytännönläheisiä, mutta ne voidaan kuitenkin tehdä neuvotteluhuoneessa. Harjoitukset voivat jossain tapauksessa vaikuttaa leikiltä tai leikkimielisiltä, mutta niissä on silti totuuden siemen. Tarkoituksena on vahvistaa ymmärrystä Lean-asioista haastamalla osallistujat konkreettisen tekemisen pariin. Kyse on siis oppimisesta tekemällä. Lisäohjeita harjoitusten läpiviennistä Osiossa III.

Pohdittavaksi - harjoitus

Oppimisen vahvistamiseksi jokaisen harjoituksen jälkeen on pohdintakysymyksiä. Nämä kysymykset on käytävä läpi heti tehdyn käytännön harjoituksen jälkeen.



1
Kuulen ja
unohdan...



2
Näen ja
muistan.



3
Teen ja
ymmärrän!

OSA II

Koulutustilaisuudet

Aloitustapaaminen: Lean Basic (60 minuuttia)



-----Ennen aloitustapaamista-----

Kouluttajalle tehtäväksi

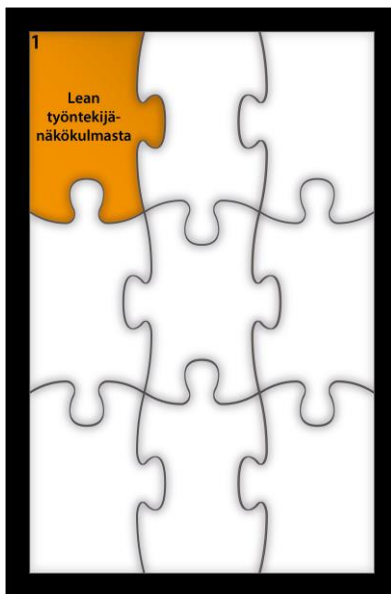
- Muokkaa Lean Basic johdanto -esitys.
- Hanki valkotaulu tai fläppitaulu tilaan.
- Varmista että tilassa on projektori.
- Hanki Post-It -lappuja.

-----Koulutustilaisuuden aikana-----

Käy läpi Lean Basic johdanto -esitys (60 min)

- Esitys päivämäärän asettamiseen saakka: 10 min
- Päivämäärän asettaminen: 10 min
- Harjoitus, jonka aikana luodaan pelisäännöt: 30 min
- Koulutuskirjallisuuden jako ja lukutehtävä: 5 min
- Aikaa kysymyksille ja tilaisuuden päättäminen: 5 min

Koulutustilaisuus 1: Lean työntekijänäkökulmasta (54 minuuttia)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Muista itsearviointilomake kaikille osallistujille.
- Ota mukaan sovitut pelisäännöt.

----- Koulutustilaisuuden aikana -----

Johdanto (10 min)

- Esittele tilaisuuden rakenne.
- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt. Pyydä osallistujia miettimään, ovatko ne tarpeeksi hyvät vai tarvitaanko jotain lisää.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävän yhteydessä.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (5 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

1. Anna esimerkkejä tuloksista, jotka voidaan saavuttaa Lean-työllä!
2. ”Kaikki voittavat” kuulostaa hyvältä, mutta keitä ovat itse asiassa ne ”kaikki”?
3. Miksi on tärkeää, että kaikki voivat tuntea voittaneensa?
4. Kaikilla työntekijöillä on kaksi yhtä tärkeää tehtävää. Mitkä ne ovat?
5. Mitkä ovat neljä työntekijäperiaatetta?

Pohdittavaksi (14 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo

keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskustelua varten

- Millaisia kokemuksia ryhmän jäsenillä on toiminnan kehittämisestä (sekä positiivisia että negatiivisia)?
- Mitä näistä kokemuksista voidaan oppia, jotta voidaan vahvistaa sitä mikä on hyvää ja välttää vähemmän hyvää?
- Käykää läpi toiminnon tavoitteet ja keskustelkaa millä tavoin ne kytkeytyvät koulutuksessa esitettyihin tyypillisiin Leanin aikaansaamiin tuloksiin.
- Mitkä ovat organisaatiosi sidosryhmiä?
- Pidetäänkö jotain sidosryhmää tärkeämpänä kuin toista? Jos näin on, niin miksi?
- Mitä pitäisi tehdä, että sidosryhmien välille saataisiin parempi tasapaino?
- Keskustelkaa, minkälaisia mahdollisuuksia organisaatiossasi on kasvattaa tuottavuutta ilman että tarvitsee tehdä kovemmin töitä!

Harjoitus (15 min)

Tämän harjoituksen tarkoituksena on, että ryhmä muodostaa kuvan nykytilanteestaan. Tätä kuvaa ryhmä vertaa koulutuksen lopulla tehtävään uuteen analyysiin ja arvioi koulutuksesta saamaansa antia vertailemalla lähtötilannetta lopputulemaan.

Pyydä osallistujia käymään läpi ”Työntekijän itsearviointilomake”, jotta he voivat arvioida kuinka hyvin he itse noudattavat työntekijäperiaatteita. Lomakkeen voi ladata täältä:

www.partdevelopment.com.

Pohdittavaksi – harjoitus (5 min)

- Millaisia loppupäätelmiä voitte tehdä omasta arviostanne, eli millaisia työntekijöitä olette itsearviointilomakkeen mukaan?

Päätöskysymys ja lukutehtävä seuraavaa kertaa varten (5 min)

- Mistä asiasta opit mielestäsi tänään eniten? Keskustelua pareittain minuutin ajan ja tämän jälkeen kaikki saavat vuorotellen vastata kysymykseen. Pidä kouluttajana huoli siitä, että kommentit jäävät talteen seuraavaa koulutuskertaa varten.
- Pyydä osallistujia miettimään seuraavaan koulutuskertaan mennessä, kuinka he päivittäisessä työssään voivat soveltaa tänään oppimaansa.
- Onko pelisääntöjä noudatettu?

Anna seuraava lukutehtävä

Jaa lukutehtävä 2.

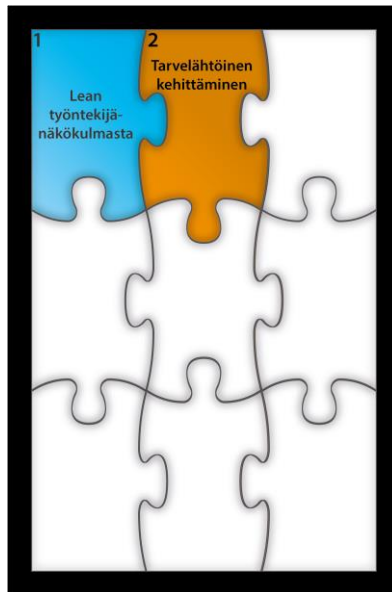
----- **Koulutustilaisuuden jälkeen** -----

Kokoa yhteen osallistujien vastaukset

Kouluttaja kerää itsearviointilomakkeet ja tallentaa osallistujien vastaukset excel-tiedostoon, jonka nimi on ”Työntekijäanalyysi”. Tiedoston voi ladata web-osoitteesta

www.partdevelopment.com. Sama itsearviointi tehdään myös koulutuksen lopussa. Sen perusteella voidaan analysoida, kuinka koulutus on kehittänyt heitä työntekijöinä. Pidä siis kouluttajana huolta siitä, että tulokset tallennetaan.

Koulutustilaisuus 2: Tarvelähtöinen kehittäminen (55 minuuttia)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Hanki viisi tyhjää A4-paperiarkkia osallistujaa kohti.
- Varmista, että koulutustilassa on valkotaulu tai fläppitaulu.

----- Koulutuksen aikana -----

Johdanto (10 min)

- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt.
- Kertaa ryhmälle, mikä oli sen mielestä suurin oppimisen aihe ensimmäisellä koulutuskerralla.
- Kysy, miten osallistujat aikovat soveltaa ensimmäisellä koulutuskerralla oppimaansa käytännön työhön.
- Selitä koulutuspäivän rakenne.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävästä.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (4 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

6. Miksi on tärkeää, että Leanin ja organisaation kilpailukykyiseksi tekevien seikkojen välillä on selkeä kytkentä?
7. Mitkä ovat 7 + 1 hukan lähdettä?
8. Mitä on tehtävissä, mikäli organisaatio on kehittynyt niin erinomaiseksi, että uusia poikkeamia on vaikea löytää?
9. Mitä tarkoitetaan Japanilaisella järvellä?

Pohdittavaksi (16 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskustelua varten

- Mitä olisi tärkeintä kehittää organisaatiossasi? Lähde liikkeelle tarpeesta!
- Mitkä kehittämistarpeet liittyvät mihinkin sidosryhmään?
- Anna esimerkkejä hukasta organisaatiossasi!
- Millaisiin hukan lähteisiin nämä edellä mainitut kuuluvat?
- Löydätkö jonkin hukan, mikä ei kuulu yhteenkään koulutuksessa esitettyyn ryhmään (7+1)? Perustele!
- Millä tavoin laskisitte veden pintaa Japanilaisessa järvessä omassa organisaatiossanne?
- Millaisia riskejä tuolla teolla olisi ja kuinka näitä riskejä hallittaisiin?
- Millaisia konkreettisia toimenpiteitä tarvittaisiin, jotta työtekijyyttä voitaisiin edelleen kehittää?

Harjoitus (20 min)

Kerro seuraavaksi, että teette harjoituksen. Harjoituksessa opetellaan taittelemaan tuotteita, joita käytetään seuraavassa koulutustilaisuudessa. Tämän osion ansiosta seuraavalla kerralla päästään tekemään harjoitusta nopeammin, mikä puolestaan tarkoittaa että tekemällä osan harjoituksesta jo nyt, saadaan tasapainotettua kahden eri koulutustilaisuuden välisiä töitä. Neuvo kouluttajana kuinka tuotteet taitellaan. Ohjeet löytyvät harjoituksen "Leanvelope" alta.

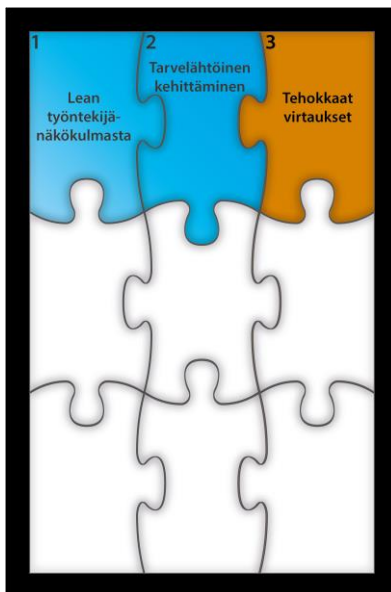
Päätöskysymys ja lukutehtävä seuraavaa kertaa varten (5 min)

- Mistä asiasta opit mielestäsi tänään eniten? Keskustelua pareittain minuutin ajan ja tämän jälkeen kaikki saavat vuorotellen vastata kysymykseen. Pidä kouluttajana huoli siitä, että kommentit jäävät talteen seuraavaa koulutuskertaa varten.
- Pyydä osallistujia miettimään seuraavaan koulutuskertaan mennessä, kuinka he päivittäisessä työssään voivat soveltaa tänään oppimaansa.
- Onko pelisääntöjä noudatettu?

Anna seuraava lukutehtävä

Jaa lukutehtävä 3.

Koulutustilaisuus 3: Tehokkaat virtaukset (91 minuuttia)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Hanki noin 100 kappaletta A4-kokoisia papereita.
- Hanki 2 kpl ajanottolaitteita.
- Hanki 3 kynää.
- Varmista, että koulutustilassa on valkotaulu tai fläppitaulu.
- Mieti omia tehtävään liittyviä pohdintakysymyksiä.

----- Koulutuksen aikana -----

Johdanto (10 min)

- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt.
- Kertaa ryhmälle, mikä oli sen mielestä suurin oppimisen aihe edellisellä koulutuskerralla.
- Kysy, miten osallistujat aikovat soveltaa edellisellä koulutuskerralla oppimaansa käytännön työhön.
- Selitä koulutuspäivän rakenne.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävästä.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (5 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

10. Mitä eroa on prosessilla ja virtauksella?
11. Millainen on poikkeamia paljastava virtaus?
12. Millainen on poikkeamia peittävä virtaus?

13. Millainen on toimintokeskeinen virtaus?
14. Nimeä kolme tehokkaan virtauksen tunnusmerkkiä!

Pohdittavaksi (16 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskustelua varten

- Anna esimerkkejä organisaatiosi prosesseista ja virtauksista!
- Ovatko organisaatiosi virtaukset poikkeamia paljastavia vai peittäviä?
- Mikä tekee niistä poikkeamia paljastavia tai peittäviä?
- Kuinka voisitte tehdä virtauksista enemmän poikkeamia paljastavia ilman että vaarannatte toimitukset?
- Millaisia käytännön askeleita voitte organisaatiossanne ottaa, jotta saatte siirryttyä kohti korkeampaa virtaussuuntautuneisuutta?
- Millaisia vaikutuksia yllä mainitulla muutoksella olisi?
- Kuinka paljon kokonaisläpimenoajasta on arvoa luovaa siinä virtauksessa, jossa itse teet töitä? Perustele!
- Kuinka hyvin virtaukset kykenevät toimittamaan oikeaa laatua oikean määräisenä ja oikeaan aikaan? Mitataanko tätä jollain tavalla ja jos mitataan, niin miten?

Harjoitus (50 min)

Käy läpi harjoitus nimeltään ”Leanvelope”, jonka tarkempi kuvaus on esitelty Osiossa III. Harjoituksen tarkoituksena on antaa osallistujille ymmärrys siitä, kuinka tärkeää on päästä pois toimintokeskeisestä toiminnasta kohti virtaussuuntautuneisuutta. Lisäksi osallistujat näkevät, kuinka eräköko vaikuttaa läpimenoaikaan, vastausaikaan ja toimitusvarmuuteen sekä tajuavat, kuinka tärkeää on standardisoida, tasapainottaa jne. Ehdotuksemme on, että koulutuksessa tehdään vain kierrokset 1-3. Jos haluat tehdä myös kierroksen 4, tarvitset yhden lisätunnin.

Pohdintatehtäviä - harjoitus (5 min)

Valitse pohdittavaksi kysymyksiä, jotka tuntuvat oman organisaationne kannalta relevantimmilta tai laadi toimintaanne vielä sopivampia kysymyksiä.

- Millaisia kytkentöjä näette tämän harjoituksen ja oman toimintanne välillä?
- Käsittelettekö tilauksia, asioita, lausuntoja, tuotteita jne. yksi kerrallaan vai kootteko niitä yhteen isommaksi eräksi tai vastaavaksi?
- Kuinka organisaatiossanne kävisi, mikäli tähtäisitte kohti pienempiä eräkökoja?
- Millaiselta standardinne näyttävät? Onko helppo tehdä oikein?
- Jaksotatteko virtauksenne vai käykö joskus niin, että uudelleenpriorisoitte (ja ehkei aina asiakkaan/potilaan parhaaksi)? Mitä voisitte tehdä paremmin, jotta saisitte pidettyä saman järjestyksen läpi koko virtauksen?
- Missä organisaation osissa tarvitsisitte tasaamista? Kuinka saavuttaisitte sen?
- Kun mietitte kaikkea tullutta palautetta, kuinka suuri toiminnan kehittämispotentiaali organisaatiossanne mielestänne on, jos mietitään asioita Leanin paremman soveltamisen kannalta (jota simuloitiin tässä harjoituksessa)?

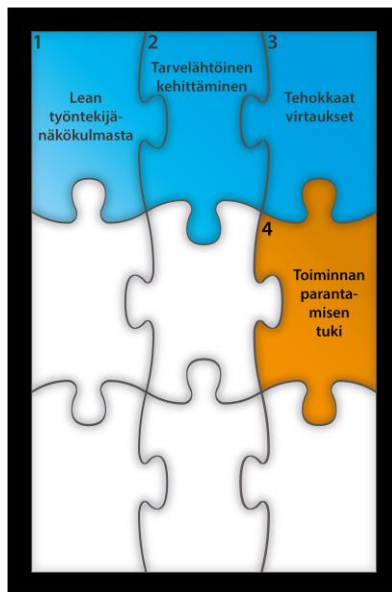
Päätöskysymys ja lukutehtävä seuraavaa kertaa varten (5 min)

- Mistä asiasta opit mielestäsi tänään eniten? Keskustelua pareittain minuutin ajan ja tämän jälkeen kaikki saavat vuorotellen vastata kysymykseen. Pidä kouluttajana huoli siitä, että kommentit jäävät talteen seuraavaa koulutuskertaa varten.
- Pyydä osallistujia miettimään seuraavaan koulutuskertaan mennessä, kuinka he päivittäisessä työssään voivat soveltaa tänään oppimaansa.
- Onko pelisääntöjä noudatettu?

Anna seuraava lukutehtävä

Jaa lukutehtävä 4.

Koulutustilaisuus 4: Toiminnan parantamisen tuki (58 min)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Hanki 10 kappaletta A4-paperiarkkeja.
- Hanki 1 kpl ajanottolaitteita.
- Varmista, että koulutustilassa on valkotaulu tai fläppitaulu.

----- Koulutustilaisuuden aikana -----

Johdanto (10 min)

- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt.
- Kertaa ryhmälle, mikä oli sen mielestä suurin oppimisen aihe edellisellä koulutuskerralla.
- Kysy, miten osallistujat aikovat soveltaa edellisellä koulutuskerralla oppimaansa käytännön työhön.
- Selitä koulutuspäivän rakenne.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävästä.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (9 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

15. Kuinka Lean-ajatusmalli toimii?
16. Mitkä ovat mallin kaksi perusedellytystä?
17. Mistä on kyse standardisoinnissa?
18. Mitä tarkoittaa tasaaminen?
19. Jidoka (Oikein minulta) koostuu kahdesta eri periaatteesta. Mitä ne ovat?
20. Mitä tarkoittaa periaate "Pysäytä virheen esiintyessä"?

21. Anna esimerkkejä toimenpiteistä, jotka edesauttavat jatkuvan virtauksen syntymistä!
22. Imuohjaus-periaatteessa on kyse siitä, kuinka prosessit saavat tietoonsa mitä niiden tulee tehdä. Nimeä kolme eri edellytystä sille, että tämä periaate saadaan käyttöön!
23. Miksi voi tulla ongelmia, mikäli mallista poistetaan jotkut sen osasista?

Pohdittavaksi (14 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskusteltavaksi

- Mitkä ovat organisaatiosi arvot?
- Millaista käyttäytymistä yhdistetään näihin arvoihin?
- Millaista konkreettista käyttäytymistä voitte harjoittaa ryhmässänne, jotta voitte noudattaa näitä käyttäytymismalleja (ja arvoja)?
- Anna esimerkkejä standardisoinnista ja tasaamisesta organisaatiossasi!
- Keskustelkaa, mitä asioita pitäisi standardisoida ja tasata enemmän!
- Anna esimerkkejä jonkin Lean-periaatteen soveltamisesta organisaatiossasi!
- Millaisia uusia Lean-periaatteiden käyttökohteita mielestäsi on? Millaisia vaikutuksia olisi, mikäli periaatteita otettaisiin ko. kohteissa käyttöön?

Harjoitus (15 min)

”Paperintaitteluharjoitus” selventää, kuinka tärkeää jatkuva virtaus on. Vedä ”Paperintaitteluharjoitus”, joka on kuvattu tarkemmin Osiossa III.

Pohdintatehtäviä - harjoitus (5 min)

Valitse pohdittavaksi kysymyksiä, jotka tuntuvat oman organisaationne kannalta relevantimmilta tai laadi toimintaanne vielä sopivampia kysymyksiä.

- Mitä tapahtui toimitusajalle ensimmäisen ja toisen kerran välillä?
- Mitä muita etuja oli, kun toisella kerralla virtaus oli jatkuvampaa?
- Keksi esimerkki, kuinka omassa organisaatiossasi voitaisiin läpiviedä samanlainen muutos kuin tässä harjoituksessa tehtiin ennen toista kierrosta! Millaisia vaikutuksia tällä mielestänne olisi teille?

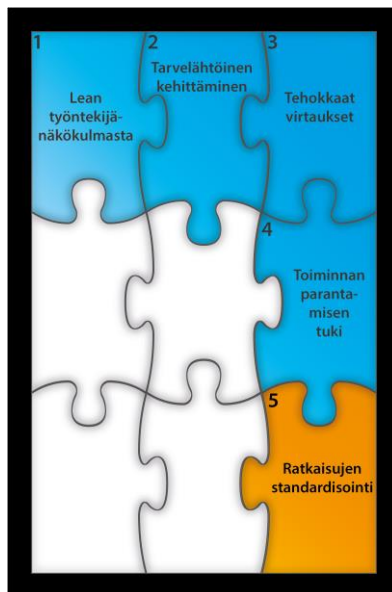
Päätöskysymys ja lukutehtävä seuraavaa kertaa varten (5 min)

- Mistä asiasta opit mielestäsi tänään eniten? Keskustelua pareittain minuutin ajan ja tämän jälkeen kaikki saavat vuorotellen vastata kysymykseen. Pidä kouluttajana huoli siitä, että kommentit jäävät talteen seuraavaa koulutuskertaa varten.
- Pyydä osallistujia miettimään seuraavaan koulutuskertaan mennessä, kuinka he päivittäisessä työssään voivat soveltaa tänään oppimaansa.
- Onko pelisääntöjä noudatettu?

Anna seuraava lukutehtävä

Jaa lukutehtävä 5.

Koulutustilaisuus 5: Ratkaisujen standardisointi (84 minuuttia)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Hanki A4-paperiarkkeja (3 kpl per osallistuja).
- Hanki kyniä (1 kpl osallistujaa kohti).
- Hanki 1 kpl ajanottolaitteita.
- Varmista, että koulutustilassa on valkotaulu tai fläppitaulu.

----- Koulutustilaisuuden aikana -----

Johdanto (10 min)

- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt.
- Kertaa ryhmälle, mikä oli sen mielestä suurin oppimisen aihe edellisellä koulutuskerralla.
- Kysy, miten osallistujat aikovat soveltaa edellisellä koulutuskerralla oppimaansa käytännön työhön.
- Selitä koulutuspäivän rakenne.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävästä.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (8 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

24. Nimeä kolme syytä, miksi standardisointi on tärkeää!
25. Miksi standardisointi on yksi Leanin perusperiaatteista?
26. Nimeä kolme erityyppistä standardia!
27. Mitä hyvässä menetelmästandardissa täytyy mainita?
28. Mitä hyötyä työntekijöille on menetelmästandardeista?

29. Nimeä kolme syytä, miksi on tärkeää tietää toiminnon prosessien kapasiteetti!
30. Kerro, mitä vaiheita ja missä järjestyksessä kuuluu menetelmästandardin luomiseen!
31. Miksi työpisteen standardisointi on hyvä aloituslähtökohta standardisointityölle ylipäänsä?

Pohdittavaksi (26 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskustelua varten

- Kerro esimerkkejä kuinka standardisointia voi käyttää poikkeamien havaitsemiseen yrityksessäsi!
- Miten poikkeaman havaitsemisen jälkeen on tapana toimia?
- Millaisia erityyppisiä standardeja on organisaatiossasi?
- Missä/kuka ne on luonut?
- Kenellä tai missä on vastuu erityyppisten standardien päivittämisestä?
- Kuinka menetelmästandardi voi edesauttaa parantamaan turvallisuutta/ergonomiaa organisaatiossasi?
- Anna esimerkkejä laatuvirheistä, jotka olisi voitu välttää menetelmästandardin avulla?
- Millaisia etuja on mielestäsi sillä, että organisaatiossasi on aikataulutettuja menetelmästandardeja?
- Millaisia standardeja on omassa organisaatiossasi? Miltä ne näyttävät?
- Millä tavalla oman organisaatiosi menetelmästandardit eroavat lukutehtävässä kuvatussa menetelmästandardista?
- Kuinka paremmat menetelmästandardit voisivat edesauttaa parantamaan organisaatiosi toimintaa?
- Millaisia kokemuksia organisaatiossasi on työpisteiden standardisoinnista?
- Millaisia vaikutuksia niillä on ollut?

Harjoitus (30 min)

Tehkää ”Lennokkiharjoitus”, joka on kuvattuna tarkemmin Osiossa III. Kyseessä on hyvä ja hauska harjoitus, jonka tarkoituksena on saada osallistujat ymmärtämään, kuinka tärkeää on luoda yhteiset tavat tehdä töitä.

Pohdintakysymys - harjoitus (5 min)

Valitse pohdittavaksi kysymyksiä, jotka tuntuvat oman organisaationne kannalta relevantimmilta tai laadi toimintanne vielä sopivampia kysymyksiä.

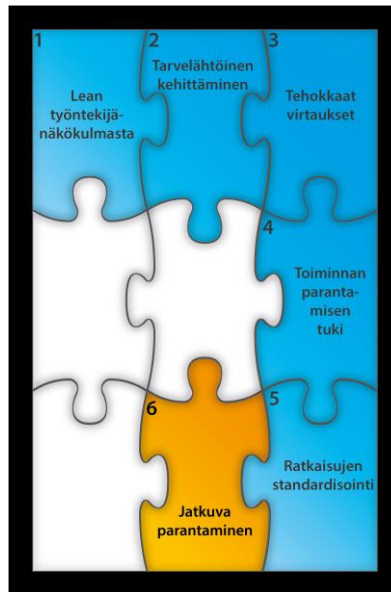
Päätöskysymys ja lukutehtävä seuraavaa kertaa varten (5 min)

- Mistä asiasta opit mielestäsi tänään eniten? Keskustelua pareittain minuutin ajan ja tämän jälkeen kaikki saavat vuorotellen vastata kysymykseen. Pidä kouluttajana huoli siitä, että kommentit jäävät talteen seuraavaa koulutuskertaa varten.
- Pyydä osallistujia miettimään seuraavaan koulutuskertaan mennessä, kuinka he päivittäisessä työssään voivat soveltaa tänään oppimaansa.
- Onko pelisääntöjä noudatettu?

Anna seuraava lukutehtävä

Jaa lukutehtävä 6.

Koulutustilaisuus 6: Jatkuva parantaminen (60 min)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Varmista, että koulutustilassa on valkotaulu tai fläppitaulu.

----- Koulutustilaisuuden aikana -----

Johdanto (10 min)

- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt.
- Kertaa ryhmälle, mikä oli sen mielestä suurin oppimisen aihe edellisellä koulutuskerralla.
- Kysy, miten osallistujat aikovat soveltaa edellisellä koulutuskerralla oppimaansa käytännön työhön.
- Selitä koulutuspäivän rakenne.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävästä.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (8 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

32. Miksi toiminnan parantaminen on Lean-mallin keskiössä?
33. Mitkä kaksi kysymystä on esitettävä, kun havaitsee poikkeaman tai ongelman?
34. Mitä hyötyä on sellaisesta toiminnan kehittämistyöstä, jonka perustana on poikkeamalähtöinen toiminnan parantaminen?
35. Mitä tarkoitetaan 5x Miksi - ongelmanratkaisumenetelmällä?
36. Mitä eroa on 5 x Miksi -menetelmällä ja kalanruotomenetelmällä?
37. Mitkä neljä vaihetta sisältyvät PDCA:han?

38. Mihin näistä neljästä vaiheesta pitää varata eniten aikaa ja miksi?

39. Miksi on tärkeää käydä läpi kaikki nämä vaiheet, kun ratkaistaan ongelmaa/poikkeamaa?

Pohdittavaksi (12 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskustelua varten

- Kuinka toimitte kun havaitsette ongelmia/poikkeamia työssänne?
- Kyseenalaistetaanko silloin työtavat (standardit) vai virheitä tehneet ihmiset? Anna esimerkkejä!
- Kuinka analysoitte organisaatiossanne ilmenneitä poikkeamia?
- Löydätekö esimerkkejä ongelmista, jotka ovat palanneet tai toistuneet vaikka olettekin ”ratkaisseet” ne? Miten näin pääsi käymään?
- Miten lisäätte oppimista organisaatiossanne?
- Kuinka lisääntyneet taidot ja tietämys voivat tehdä organisaatiostanne kilpailukykyisemmän?

Ryhmätyö (20 min)

Jaa osallistujat kahden hengen ryhmiin ja pyydä heitä tämän jälkeen miettimään noin viiden minuutin ajan seuraavaa kysymystä:

- Mitä standardeja omasta työstänne puuttuu, siis sellaisia joita itse kaipaatte/haluaisitte luoda?

Kun aika on päättynyt, jokainen ryhmä esittelee yhden standardin ja tämän jälkeen seuraava toisen jne. Näin kaikki saavat äänensä kuuluviin. Kirjoita koulutuksen vetäjänä ylös kaikki nämä standardiehdotukset valkotaululle tai fläppitaululle. Tämän jälkeen kysy:

- Minkä tai mitkä näistä standardeista loisitte seuraavaan koulutuskertaan mennessä ja esittelisitte sen/ne silloin?

Pidä koulutuksen vetäjänä huolta siitä, että ryhmät valitsevat standardit, jotka on ylipäänsä mahdollista ehtiä luomaan seuraavaan koulutuskertaan mennessä. Pyydä heitä käyttämään PDCA-menetelmää ja keskittymään kahteen ensimmäiseen, eli suunnitteluun (P) ja tekemiseen (D).

Pohdintakysymys - harjoitus (5 min)

- Mikä on mielestänne tärkeintä, jotta muutkin ihmiset saadaan noudattamaan näitä standardeja?

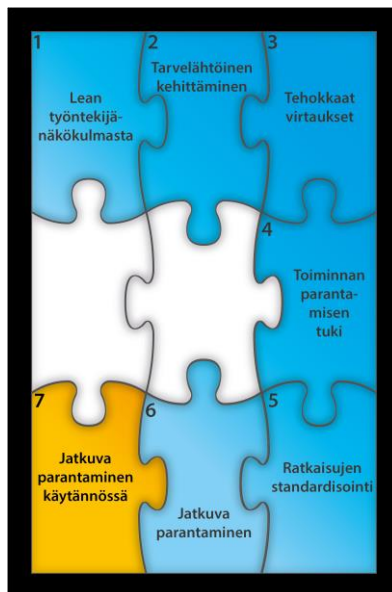
Päätöskysymys ja lukutehtävä seuraavaa kertaa varten (5 min)

- Mistä asiasta opit mielestäsi tänään eniten? Keskustelua pareittain minuutin ajan ja tämän jälkeen kaikki saavat vuorotellen vastata kysymykseen. Pidä kouluttajana huoli siitä, että kommentit jäävät talteen seuraavaa koulutuskertaa varten.
- Pyydä osallistujia valmistautumaan esittelemään luomansa standardit/standardit seuraavalla koulutuskerralla.
- Pyydä osallistujia ottamaan esille joitakin vastikään havaittuja ongelmia tai poikkeamia.
- Onko pelisääntöjä noudatettu?

Anna seuraava lukutehtävä

Jaa lukutehtävä 7.

Koulutustilaisuus 7: Jatkuva parantaminen käytännössä (52 minuuttia)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Varmista, että koulutustilassa on valkotaulu tai fläppitaulu.
- Varmista, että osallistujat ovat luoneet standardeja ja että he esittävät ne tässä koulutustilaisuudessa.
- Varmista, että osallistujilla on mielessään ajankohtaisia, toiminnossa vastikään tapahtuneita poikkeamia tai ongelmia.

----- Koulutustilaisuuden aikana -----

Johdanto (10 min)

- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt.
- Kertaa ryhmälle, mikä oli sen mielestä suurin oppimisen aihe edellisellä koulutuskerralla.
- Kysy, miten osallistujat aikovat soveltaa edellisellä koulutuskerralla oppimaansa käytännön työhön.
- Selitä koulutuspäivän rakenne.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävästä.

Kotitehtävän esittely (10 min)

Pyydä osallistujia esittelemään, kuinka edellisellä koulutuskerralla sovittujen standardien luonti sujui.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (4 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

40. Millaisia tietoja toiminnan kehittämistaululle pitäisi laittaa?
41. Miksi organisaatiossa täytyy olla toiminnan parantamisen rakenne, joka kattaa kaikki organisaatiotasot?
42. Mikä on PICK-kaavion tarkoitus?
43. Mitä tarkoittaa, kun asia on toiminnan kehittämistaululla Karanteenissa/seurannassa?

Pohdittavaksi (8 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskustelua varten

- Mitä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia on oman organisaatiosi toiminnan kehittämistyöllä ja kirjan kappaleessa esitetyn mallin välillä?
- Mitä hyötyä on mielestäsi siinä, että organisaatio alkaa työskennellä jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti?
- Mitä esteitä on matkalla tähän? Miksi?
- Kuinka organisaatiossasi voitaisiin vapauttaa aikaa jatkuvaan parantamiseen?

Harjoitus (20 min)

Tehkää ”PICK-kaavioharjoitus”, joka on kuvattu Osiossa III. Harjoituksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka PICK-kaavion avulla voidaan asettaa poikkeamia ja kehitysehdotuksia tärkeysjärjestykseen.

Pohdintakysymys - harjoitus (5 min)

Valitse pohdittavaksi kysymyksiä, jotka tuntuvat oman organisaationne kannalta relevantimmilta tai laadi toimintaanne vielä sopivampia kysymyksiä.

- Millaisia haasteita on mielestänne tässä tavassa priorisoida?
- Mitä hyviä puolia priorisointi PICK-kaavion avulla antaisi organisaatiollenne?

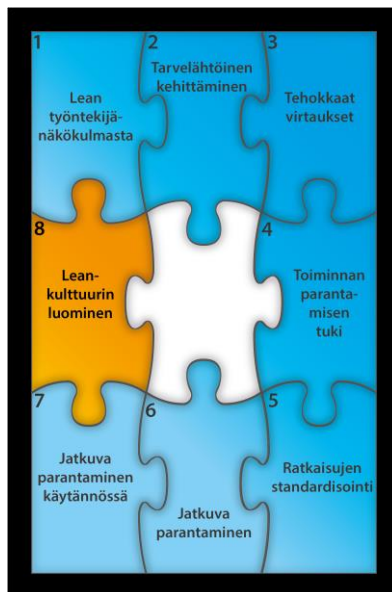
Päätöskysymys ja lukutehtävä seuraavaa kertaa varten (5 min)

- Mistä asiasta opit mielestäsi tänään eniten? Keskustelua pareittain minuutin ajan ja tämän jälkeen kaikki saavat vuorotellen vastata kysymykseen. Pidä kouluttajana huoli siitä, että kommentit jäävät talteen seuraavaa koulutuskertaa varten.
- Pyydä osallistujia ottamaan esille joitakin vastikään havaittuja ongelmia tai poikkeamia.
- Onko pelisääntöjä noudatettu?

Anna seuraava lukutehtävä

Jaa lukutehtävä 8.

Koulutustilaisuus 8: Lean-kulttuurin luominen (61 minuuttia)



----- Ennen koulutustilaisuutta -----

Kouluttajalle tehtäväksi

- Tulosta itsearviointilomake jokaiselle osallistujalle.
- Ota esille valmiiksi täytetty tiedosto, jonka kouluttajana täytit ensimmäisen koulutustilaisuuden jälkeen.
- Varmista että koulutustilassa on valkotaulu tai fläppitaulu.
- Tulosta osallistumistodistukset ja hanki niihin allekirjoitukset.

----- Koulutustilaisuuden aikana -----

Johdanto (10 min)

- Käy läpi läpi yhteisesti sovitut pelisäännöt.
- Kertaa ryhmälle, mikä oli sen mielestä suurin oppimisen aihe edellisellä koulutuskerralla.
- Kysy, miten osallistujat aikovat soveltaa edellisellä koulutuskerralla oppimaansa käytännön työhön.
- Selitä koulutuspäivän rakenne.
- Kysy osallistujilta, mistä asiasta oppivat eniten lukutehtävästä.

Käy läpi lukutehtävän kysymykset (6 min)

Esitä kouluttajana kysymys kerrallaan ja pyydä jotakuta osallistujaa kertomaan, mitä on vastannut. Kun vastaus on annettu, kysy onko joku vastannut toisin. Jos näin on käynyt, keskustelkaa asiasta ja kerro tämän jälkeen oikea vastaus.

Lukutehtävään liittyvät kysymykset

44. Mitä tarkoitetaan Lean-kulttuurilla?

45. Mitkä kolme tekijää ovat tärkeitä menestyksellisen Lean-kulttuurin luomiselle?

46. Anna esimerkkejä yhteistyön eduista?
47. Mitkä ovat neljä johtajuusperiaatetta?
48. Mikä on merkittävin yksittäinen menestystekijä onnistuneen Lean-kulttuurin luomisen kannalta?
49. Kuinka vapautuneita resursseja tulisi käyttää lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

Pohdittavaksi (10 min)

Kouluttaja lukee kysymyksen kerrallaan ja pyytää keskustelemaan kustakin kysymyksestä pareittain 30 sekunnin ajan. Kun aika on päättynyt, ensimmäinen ryhmistä kertoo keskustelunsa tuloksen. Muut ryhmät voivat tämän jälkeen täydentää ensimmäisen ryhmän vastausta.

Pohdintakysymyksiä keskustelua varten

- Millaisia mahdollisuuksia organisaatiossasi on luoda Lean-kulttuuri?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet?
- Mitä tarkoittaa konkreettisesti, että työntekijöillä on olemassa kaksi yhtä tärkeää tehtävää?
- Kuinka työntekijäperiaatteet voivat tukea sinua työssäsi?
- Anna esimerkkejä vaikeuksista, joita tullaan kohtaamaan, kun tehdään käytännössä töitä työntekijäperiaatteiden mukaisesti!

Harjoitus (15 min)

Käykää jälleen yksittäin läpi ”Työntekijöiden itsearviointilomake” samalla tavoin kuin ensimmäisellä koulutuskerralla. Tarkoituksena on verrata nyt saatua tulosta ensimmäisellä kerralla saatuun tulokseen ja tarkastella, onko Lean-osaaminen kasvanut koulutuksen aikana. Toisinaan käy niin, että koulutuksen jälkeen tulokset näyttävät itse asiassa olevan huonompia. Tämä saattaa johtua siitä, että osallistujat alussa mieltävät omaavansa hyvät Lean-taidot, mutta koulutuksen aikana tajuavat ettei näin olekaan. Huonompi tulos ei tietenkään ole mikään ongelma, sillä samalla saadaan selville, mihin jatkossa täytyy keskittyä, jotta henkilöstön Lean-taidot kehittyisivät edelleen.

Keskustelua ryhmissä tästä koulutuskerrasta, koko koulutuskokonaisuudesta sekä seuraavasta vaiheesta (20 min)

Tähän ryhmäkeskusteluun et osallistu kouluttajan roolissa, vaan pidät huolen siitä, että täytät kommentteja excel-tiedostoon. Näytä tulokset keskustelujen jälkeen.

Ryhmät kirjoittavat kysymykset valkotaululle ja tämän jälkeen keskustelevat ryhmissä kustakin kysymyksestä 4 minuutin ajan. Yksi ryhmän jäsenistä kirjoittaa vastaukset kunkin kysymyksen alle. Kun ryhmä on valmis, he esittelevät vastauksensa.

- Mistä asiasta opitte tänään eniten?
- Mikä on teille koko koulutuksen suurin anti/oppi?
- Mikä pitäisi mielestänne olla seuraava askel?
- Mikä oli mielestänne haasteellista?

Ryhmien itsearvioinnin esittely (5 min)

Esittele tässä vaiheessa kouluttajana sekä ensimmäisen ja nyt tehdyn arvioinnin tulokset sekä näytä niiden välinen ero. Käykää tämän jälkeen läpi pohdintakysymykset.

Pohdintakysymyksiä - harjoitus (10 min)

- Kuinka mielestänne ymmärrys on kasvanut/muuttunut ensimmäisestä arviointikerrasta? Mistä se johtuu?
- Kuinka lähtisitte etenemään vahvistaakseenne niitä osioita, joissa on eniten kehittämispotentiaalia?

Todistusten jako ja koulutuksen päätös

Kouluttaja jakaa hyvin ansaitut todistukset osallistujille.

Diplomit ovat ladattavissa osoitteesta: www.partdevelopment.com ja voit kouluttajana muokata tekstejä.

OSA III

**Ohjeet harjoitusten läpiviemiseksi
sekä vastaukset lukutehtävien
kysymyksiin**

Tätä osaa kouluttajan käsikirjasta voidaan pitää eräänlaisena hakuteoksena. Se koostuu kahdesta eri osiosta:

- ohjeista harjoitusten läpiviemiseksi
- vastauksista lukutehtävien kysymyksiin.

Ohjeet harjoitusten läpiviemiseksi

Tästä osiosta löydät ohjeet niiden harjoitusten läpiviemiseksi, joihin Kouluttajan käsikirjassa viitataan. Jokaisesta harjoituksesta kuvataan seuraavat asiat:

- johdanto
- harjoituksen tarkoitus
- välttämättömät materiaalit/tarvikkeet
- arvioitu kesto
- kouluttajan etukäteisvalmistelut
- harjoituksen läpivienti sekä
- palaute harjoituksen jälkeen.

Leanvelope - ohjeet

Johdanto

Harjoituksen tarkoituksena on jäljitellä organisaatiota, jossa on virtaus. Virtauksessa valmistetaan tuotteita (kirjekuoria), joita jalostetaan muutamissa pisteissä. Harjoituksen nimi on yhdistelmä sanoista "lean" ja "envelope" (kirjekuori)

Tarkoitus

Luoda osallistujille käsitys siitä, kuinka Leania voidaan soveltaa organisaatiossa ja millaisia vaikutuksia Leanin soveltamisella voi olla.

Materiaalit/tarvikkeet

Noin 100 kappaletta A4-paperiarkkeja

2 kpl ajanottolaitteita

3 kpl kyniä

Valkotaulu tai fläppitaulu

Arvioitu kesto

Kierrokset 1–3: 50 minuuttia

Kierros 4: Noin 1 tunti

Etukäteisvalmistelut

Käy ennen koulutustilaisuutta läpi koko tämä ohje, jotta saat kunnollisen käsityksen harjoituksesta. Mieti lisäksi, mitä haluat harjoituksella saavuttaa. Tietty tarve voi ohjata harjoituksen läpivientiä. Päätä myös, haluatko tehdä valinnaisen neloskierroksen. Päätä osallistujien lukumäärän pohjalta, millaisia rooleja harjoituksessa pitäisi olla (katso lisätietoja otsikon "Roolit" alta).

Käy läpi vaatimukset tilasta ja kalusteiden sijoittelusta sekä valitse ne (kts. otsikko ”Tila ja kalusteiden sijoittelu”).

Opettele taittelemaan kirjekuori ohjeiden mukaan (jokaisen harjoituspisteellä oma ohje), jotta voit opettaa työn osallistujille (kts. otsikko ”Kirjekuoren taittelu”).

Järjestele tila valitun järjestyksen mukaisesti sekä laadi (ja opettele ymmärtämään) visuaalinen tulostaulukko (kts. otsikko ”Järjestys”).

Roolit

Osallistujia: 5–9 jaettuna seuraaviin rooleihin:

4 kpl taittelijoita, jotka

tekevät työpisteillään taittelutyötä ohjeen mukaisesti.

1 kpl laadun tarkistajia, jotka

tarkistavat sekä tuotteiden laadun että sen, että tahti pysyy muuttumattomana koko virtauksen ajan.

1–2 kpl materiaalinkäsittelijöitä, jotka

siirtävät tuotteita pöydästä toiseen.

1 kpl asiakkaita (ei välttämätön harjoituksessa), joka vastaanottaa valmiit tuotteet.

1 kpl toiminnan kehittäjiä (ei välttämätön harjoituksessa), joka

mittaa kuinka pitkään tuotteelta kuluu siirtyä virtauksen läpi (eli läpimenoaika) ja kuinka pitkään kussakin työpisteessä kuluu taittelutyöhön (eli prosessiaika). Toiminnan kehittäjän tehtävä on myös identifioida virtauksen ongelmia ja kehittämiskohteita.

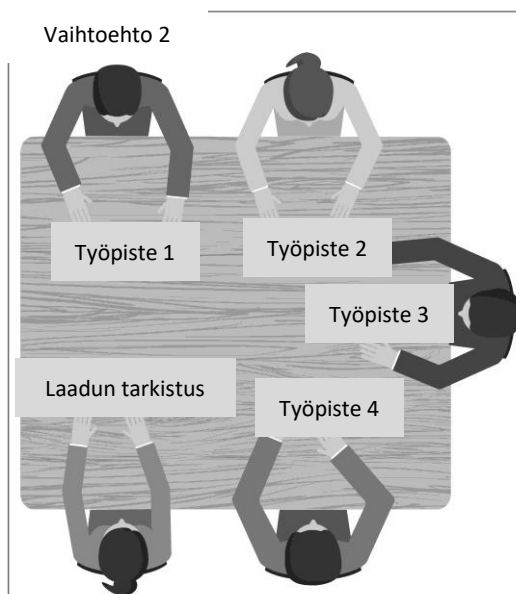
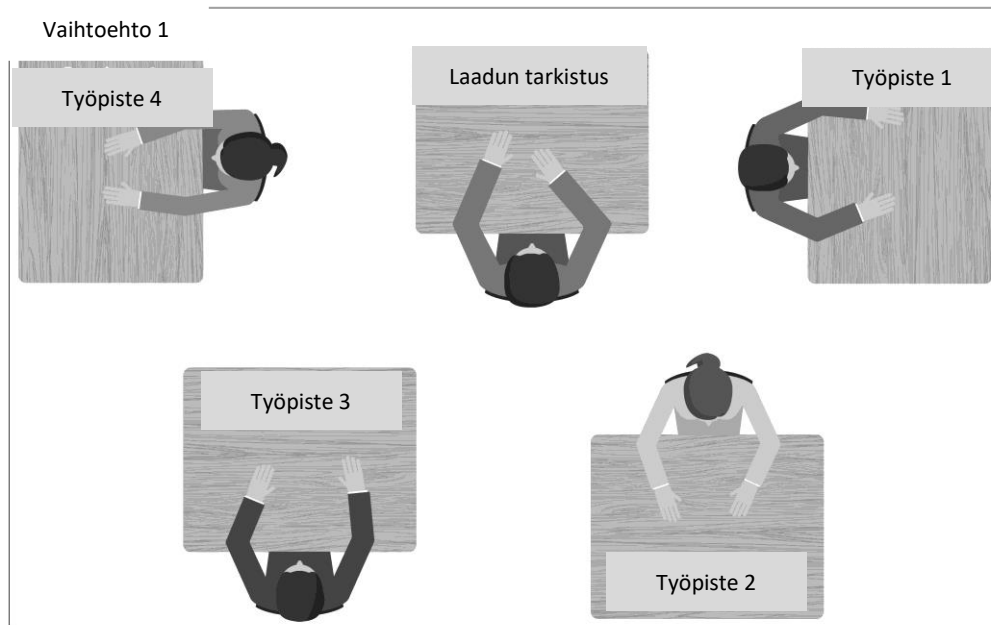
Jotta harjoituksesta saisi täyden hyödyn irti, suosittelemme että siihen osallistuisi vähintään kuusi henkilöä (neljä taittelijaa, yksi laadun tarkistaja sekä yksi materiaalinkäsittelijä).

Kouluttajan rooli, ohjauksen ja keskustelujen vetämisen lisäksi, on mitata vasteaikaa ja kokonaisaikaa (kts. määritelmät kohdata ”Järjestys”) kunkin kierroksen aikana. Jos rooleja ei voida miehittää, täytyy kouluttajan toimia esimerkiksi asiakkaana.

Tila ja kalusteiden sijoittelu

Järjestä harjoitusta varten tila, jossa on viisi siirrettävää pöytää. Pöydän koon tulee olla sellainen, että siihen mahtuu paljon papereita. Pöydistä tulee työpisteitä, ja jokaisessa näissä täytyy olla riittävästi tilaa, sillä tuotteita (papereita) ei saa asettaa toistensa päälle. Jos pöytätila ei riitä, on löydettävä tarpeeksi lattiatilaa, jotta tuotteet voidaan levittää sille.

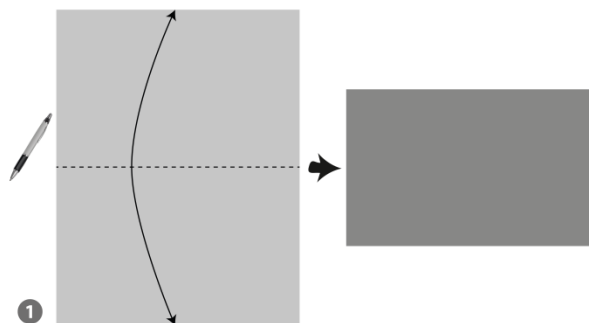
Parhaan tuloksen aikaansaamiseksi suosittelemme, että harjoitus aloitetaan järjestämällä huonekalut, osallistujat ja tarvikkeet vaihtoehdon 1 (kts. alla) mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että pöytiä voidaan siirrellä. Vaihtoehtoa 2 voidaan käyttää, mikäli tilan pöytiä ei voida sijoittaa muulla tavoin (=on vain yksi pöytä).



Kirjekuoren taittelu

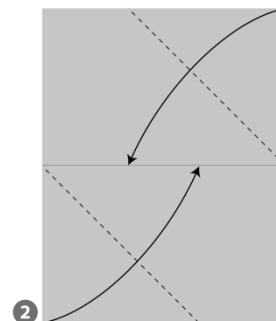
Työpiste 1

Numeroi paperit juoksevasti (1, 2, 3, ...) ja tee taitos.



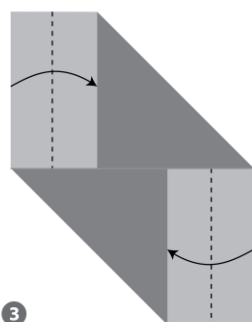
Työpiste

Avaa ja tee kuvan mukaisesti kaksi taitosta.



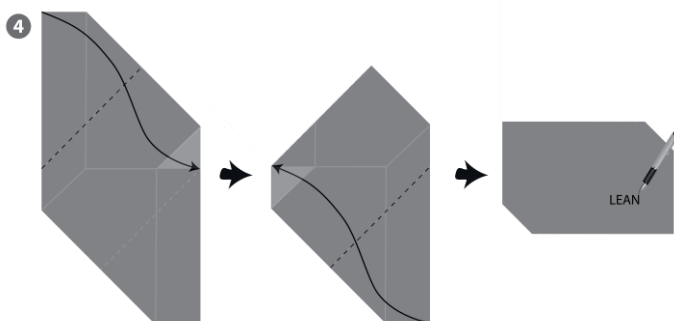
Työpiste 3

Taittele kahdesti



Työpiste 4

Taittele kahdesti ja kirjoita LEAN paperin oikeaan alakulmaan.



Järjestys

Järjestä virtaus valitun vaihtoehdon mukaisesti. Hanki harjoituksen miehitykselle seuraavat materiaalit/tarvikkeet:

Työpiste 1: Noin 100 kpl A4-paperiarkkeja sekä kynä

Työpiste 2: Ei mitään

Työpiste 3: Ei mitään

Työpiste 4: Ei mitään

Laadun tarkistaja: Paperi ja kynä

Materiaalinkäsittelijä: Ei mitään

Asiakas: Ei mitään

Toiminnan kehittäjä: Ajanottolaite, paperi ja kynä

Kouluttaja: Ajanottolaite, paperi ja kynä.

Tee itsellesi ja sisäistä (eli opettele hahmottamaan ja ymmärtämään) alla oleva tulostaulukko. Piirrä se valkotalulle tai fläppitalulle, jotta kaikki voivat nähdä sen.

	Kierros			
	1	2	3	4
Eräko				
WIP (työn alla olevat)				
Vasteaika				
Kokonaisaika				
Henkilöstön kokonaismäärä				
Työskentelyalue				
Järjestyksen pitävyys				
Laatu				
Kommentteja				

Huomio! Kierros 4 on vapaaehtoinen. Kirjaukset tehdään neljanteen sarakkeeseen ainoastaan silloin, jos myös tämä viedään läpi. Katso lisäohjeet kohdasta ”Kierroksen 4 (vapaaehtoinen) läpivienti”.

Seurantakohtien määritelmät alla:

Eräko	Kirjaa, kuinka monta tuotetta (paperia) lähetetään eteenpäin jokaisen osatoimituksen yhteydessä. Eräko on määritelty erikseen jokaiselle kierrokselle (kts. alla ohjeet kierroksille 1-4).
WIP	Lyhennys sanoista Work in Progress, eli tuotteita työn alla. Kirjaa tähän kohtaan, kuinka monta paperia on virtauksessa jäljellä kierroksen loputtua. Siis kaikki paperit, joita on ryhdytty taittelemaan (eli numeroitu), mutta joita ei ole vielä toimitettu asiakkaalle, ovat WIP.
Vasteaika	Aika joka tuotteella kuluu virtauksessa.
Kokonaisaika	Jokaisen kierroksen kokonaisaika.
Henkilöiden lukumäärä	Aktiivisten henkilöiden lukumäärä jokaisella kierroksella. Huom! Tähän päälukuun lasketaan ainoastaan taittelijat, laadun tarkistaja ja materiaalinkäsittelijä.
Työskentelyalue	Kirjaa tähän, kuinka suuri työskentelyalue tarvitaan tuotteiden taitteluun sekä WIP-tuotteiden varastointiin. Aseta työskentelyalueen laajuudeksi ensimmäisellä kierroksella 1 ja vertaa tulevien kierroksien tilantarvetta tähän lukuun. Esimerkki: Jos seuraavalla kierroksella tarvitaan vain 70 prosenttia ensimmäisen kierroksen tilasta, kirjaa tuon kierroksen kohtaan työskentelyalueen kooksi 0,7.
Järjestyksen pitävyys	Kirja tähän, kuinka suuri osuus tuotteista (kirjekuorista) toimitettiin asiakkaalle siinä järjestyksessä kuin niiden parissa työskentely aloitettiin. Harjoituksen aikana laadun tarkistajan tehtävänä on tarkistaa, että tuotteet valmistuvat siinä järjestyksessä kuin mikä niille ensimmäisellä työskentelypisteellä

	annettiin (juokseva numerointi merkitty jokaiseen kuoreen). Esimerkki: kierroksella kahdeksan kymmenestä kuoresta tulee toimitetuksi oikeassa järjestyksessä. Järjestyksen oikeellisuus on siis $8/10 = 80\%$.
Laatu	Niiden kirjekuorien lukumäärä, jotka laadun tarkistaja tarkistaa olevan oikein taiteltuja sekä joissa on sana LEAN oikeassa paikassa ohjeen mukaan. Esimerkki: Kierros, joissa yhdeksän kymmenestä kuoresta oikein, laatu on $9/10 = 90\%$.
Kommentit	Kommentoi tähän, mikäli kierroksen aikana tapahtui jotain erityistä.

Harjoitus

Pyydä osallistujia sijoittautumaan pöytien ääreen. Käy läpi harjoituksen tarkoitus (kts. lisätietoja otsikon ”Tarkoitus” alta), roolit sekä itse virtaus.

Esittele seurantataulukko (tulostaulukko) ja asiakasvaatimukset:

Asiakas haluaa yhden tuotteen puolessatoista minuutissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuotteen matka virtauksen läpi (läpimenoaika) saa olla korkeintaan 1,5 minuuttia.

Toimitusjärjestystarkkuus on 100 %, eli asiakas haluaa tuotteensa tismalleen samassa järjestyksessä (sekvenssissä) kuin se on niitä tilannut. Harjoituksessa tämä tarkoittaa sitä, että asiakas haluaa tuotteet siinä järjestyksessä kuin mitä ne aloitettiin työpisteessä 1. Järjestys merkitään juoksevilla numeroinnilla jokaiseen kirjekuoreen.

Laatu 100 %, eli asiakas ei hyväksy laatupoikkeamia.

Asiakas tarvitsee 10 kirjekuorta.

Näytä kuinka paperi tulee taitella kullakin työpisteellä. Huom! Esittelyvideo on ensijaisesti tarkoitettu kouluttajalle itselleen. Näin siksi, että osallistujat tulevat luultavasti pyytämään tarkennuksia tiettyihin kohtiin ja tuolloin kouluttajan on helpompi näyttää itse kuinka taittelu sujuu kuin että kelaisi videota edestakaisin.

Kun kaikki taittelijat ovat kertoneet ymmärtäneensä taitteluohjeet, lähetä matkaan kaksi paperiarkkia, jotta kaikilla taittelijoilla on mahdollisuus harjoitella työtään. Tarkkaile kouluttajana tätä harjoituskierrosta ja varmista, että kaikki osaavat taitella ohjeen mukaisesti. Anna tarvittaessa ohjeita.

Palauta virtaus ns. nollatilaan (eli poista kaikki paperiarkit virtauksesta).

Kierros 1

Ensimmäisellä kierroksella erä koko on kuusi. Tämä tarkoittaa, että materiaalinkäsittelijä kuljettaa kerrallaan kuutta tuotetta työpisteiden välillä (ei enempää tai vähempää). Mikäli harjoituksessa ei ole materiaalinkäsittelijää, taittelijat toimittavat taittelemansa tuotteet itse tämän periaatteen mukaisesti. Vastaanottava työpiste ei saa siis aloittaa työtään ennen kuin se on saanut koko kuuden tuotteen erän.

Huomio! Materiaalinkäsittelijä voi kuljettaa tuotteet pinottuina käsissään, mutta toimitushetkellä hänen tulee sijoittaa ne vastaanottavaan työpisteeseen siten, etteivät ne sijaitse toistensa päällä.

Varmista että työpisteessä on tarpeeksi tilaa, jotta tuotteita ei tarvitse asetella päällekkäin.



Pidä järjestys, eli pidä huoli siitä, että kuoret kulkevat läpi virtauksen oikeassa järjestyksessä: 1, 2, 3 jne.! Laadun tarkistaja tarkistaa, että kuoret valmistuvat oikeassa järjestyksessä ja että ne ovat laadultaan oikeita.

Laadun arvioinnissa ei kannata olla liian tarkka. Määrää poistettavaksi vain ne kuoret, jotka ovat selvästi väärin tehtyjä.

Jos tuotteessa havaitaan virhe ennen kuin se saavuttaa laadun tarkistajan, tuote lähetetään takaisin siihen työpisteeseen, missä virhe oli syntynyt.

Ilmoita osallistujille, että virtauksessa tehdään töitä täysillä niin kauan kunnes asiakas on saanut kymmenen kirjekuorta. Eli ei ole sallittua pysäyttää tai hidastaa toimintaa kierroksen loppupuolella.

Aloita kierros 1! Kouluttaja mittaa sekä vaste- että kokonaisaikaa.

Täytä tulostaulukko ja anna ryhmän vastata itse kysymykseen siitä, onnistuivatko he täyttämään asiakkaan vaatimukset. Keskustelkaa ryhmän kanssa työn kuormittavuudesta!

Oliko tilanne stressaava? Tuliko laatupoikkeamia? Mitä pitäisi tehdä jatkossa paremmin poikkeamien estämiseksi? Mikäli toimitusten järjestystarkkuus oli vähemmän kuin 100 %?

Oliko sovittua järjestystä vaikea pitää? Mitä asialle pitäisi tehdä?

Keskustelun jälkeen ryhmälle voidaan tietyissä tilanteissa antaa vähän aikaa valmistautua seuraavaan kierrokseen. Väliaikana voidaan esimerkiksi harjoitella tiettyjä tilanteita, luoda järjestysnumerointiin (sijaintiin) standardi, jotta muilla työskentelypisteillä se olisi mahdollisimman helppo havaita jne.

Tyhjennä virtaus, eli poista virtauksesta kaikki paperiarkit.

Kierros 2

Eräköko on nyt kolme.

Luodaan imuohjaus, jonka sääntönä on se, että jokaisen työpisteen välillä voi olla korkeintaan kolme tuotetta. Jos taittelijan työpisteellä on jo kolme tuotetta, täytyy tulevien tuotteiden kanssa odottaa, kunnes työpiste on tyhjä. Vasta tuolloin voidaan lähettää seuraava kolmen tuotteen erä.

Huomio! On sallittua taitella, mutta ei lähettää.

Periaatteessa samat säännöt kuin kierroksella 1. Harjoitusta läpiviedään kunnes asiakas on saanut 10 kuorta.

Aloita kierros 2! Kouluttaja mittaa sekä vaste- että kokonaisaikaa.

Täytä tulostaulukko ja vertaa tuloksia edelliseen kierrokseen!

Keskustelkaa ryhmässä tuntemuksista verrattuna ensimmäiseen kierrokseen! Kulkivatko

tuotteet nopeammin? Miksi? Oliko järjestys helpompi pitää? Miksi? Tarvittiinko tilaa

vähemmän? Miksi? Paraniko laatu? Miksi? Miten WIP-tuotteiden määrä muuttui ja miksi?

Tyhjennä virtaus, eli poista kaikki paperiarkit virtauksesta.

Kierros 3

Jos valitsitte aloitukseen istumajärjestyksen nro 1, nyt on viimeistään aika vaihtaa istumajärjestykseen 2. Tämä merkitsee sitä, että materiaalinkäsittelijää ei enää tarvita.

Huomioi tämä, kun täytät tulostaulukkoa (henkilöstön lukumäärä).

Vaihda yhden kappaleen virtaukseen, eli eräkooksi tulee siis yksi. Nyt tuotteet taitellaan ja lähetetään eteenpäin yksi kerrallaan. Lisäksi täytyy huomioda, että tuote voidaan lähettää eteenpäin vain jos seuraavalla työpisteellä ei ole tuotetta. Varastoa ei siis pääse kertymään työpisteiden välille.

Lisäksi voimassa olevat samat säännöt kuin edellisillä kierroksilla. Harjoitus kestää siihen saakka, kunnes asiakas on saanut 10 kirjekuorta.

Aloita kierros 3! Kouluttaja mittaa sekä vaste- että kokonaisaikaa.

Täytä tulostaulukko ja vertaa tuloksia edelliskierrokseen!

Keskustelkaa ryhmässä tuntemuksista verrattuna edelliseen kierrokseen! Kulkivatko tuotteet nopeammin? Miksi? Oliko järjestys helpompi pitää? Miksi? Tarvittiinko tilaa vähemmän?

Miksi? Paraniko laatu? Miksi? Kuinka WIP-tuotteiden määrä muuttui ja miksi?

Tyhjennä virtaus, eli poista kaikki paperiarkit virtauksesta.

Kierros 4 (valinnainen kierros)

Virtaus tulee nyt tasapainottaa, eli tuotteiden tulee liikkua työpisteiden välillä siten, että tuotteiden taitteluun kuluu jokaisessa työpisteessä niin pitkälle kuin mahdollista sama aika.

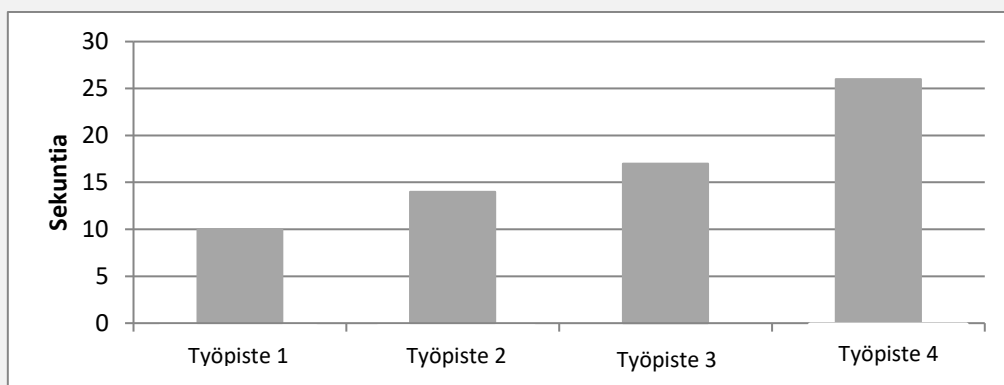
Tämä kierros voidaan suorittaa kahdella eri tavalla.

Vaihtoehto A (suositeltava): Luokaa oma tasapainotus ja käyttäkää sitä (kts. alla oleva tarkempi kuvaus).

Vaihtoehto B: Käyttäkää valmista tasapainotusta (kts. alla oleva tarkempi kuvaus).

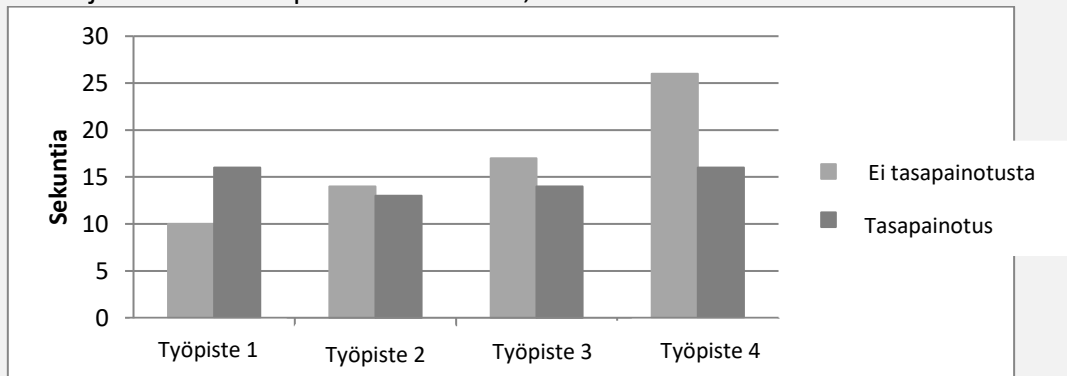
Vaihtoehto A:

Ohjaa ryhmää käyttämään seuraavaa työnkulkua oman tasapainotuksen luomiseksi: Mitatkaa kuinka pitkään kullakin työpisteellä kuluu aikaa taitteluun. Visualisoikaa tulos esimerkiksi näin:



Miettikää, miten taittelua pitäisi muuttaa ja millä työpisteillä, jotta saavutteisii tilanne, jossa taitteluun käytetty aika olisi jokaisella työpisteellä suunnilleen yhtä pitkä.

Testatkaa valitsemaanne ratkaisua. Ottakaa kaksi paperiarkkia ja taitelkaa ne uuden työnjaon mukaisesti. Mitatkaa taitteluaika jokaisella työpisteellä. Visualisoikaa uudet ajat vanhojen aikojen vierelle tasapainotuskaavioon, kuten alla.



Jos ryhmä ei ole tyytäväinen tulokseen, eli jos osallistujat ovat edelleen sitä mieltä, että työn määrässä on liian suuria eroja, he voivat tehdä työmääriin muutoksia kunnes ovat tyytyväisiä.

Huom! Tässä harjoituksessa, aivan kuten tosielämässäkin, on vaikea saavuttaa täydellistä tasapainotusta. Valitkaa siis tasapainotus, joka on mielestänne tarpeeksi hyvä ja parempi kuin alkuperäinen, sillä tasapainotusharjoitukseen ei kuitenkaan saisi käyttää liikaa aikaa. Tyhjennä virtaus, eli poista kaikki paperiarkit virtauksesta.

Vaihtoehto B:

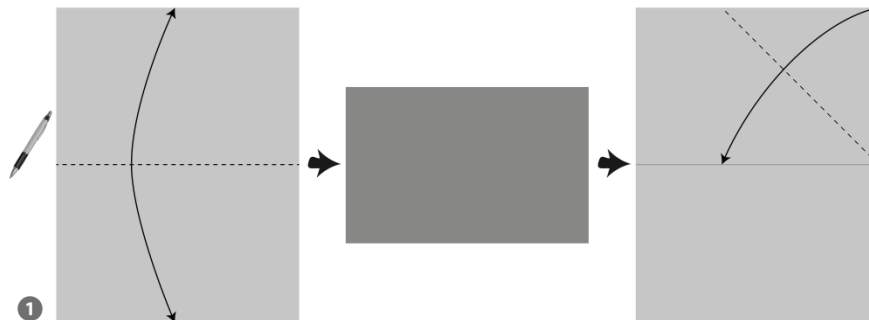
Heti aluksi sanottakoon, että tämä vaihtoehto ei ole lainkaan niin suositeltava kuin vaihtoehto A. Valmiin tasapainotuksen käyttäminen on vähän niin kuin oikotie, mutta sen ongelmana on, etteivät osallistujat saa mahdollisuutta harjoitella tasapainottamista. Valmiin tasapainotuksen käyttämisessä on myös se riski, ettei ryhmä välttämättä paranna tulostaan, sillä osallistujien omat taitteluajat eivät ehkä täsmää siihen oletamaan, jota käytettiin valmiin tasapainotuksen luomisessa.

Mutta, jos kuitenkin valitsette vaihtoehdon B, sen kulku on seuraavanlainen:

Näytä osallistujille opetusfilmi, jossa näytetään mitä taittelutöitä tehdään milläkin työpisteellä jatkossa uuden tasapainotetun työkuorman mukaisesti. Filmin nimi on ”Opetusfilmi, Leanvelope-harjoitus, kierros 4”. Se löytyy USB-muistitikulta LbY-laatikosta. Kouluttaja voi vaihtoehtoisesti neuvoa tilanteen alla olevista kuvista ja tekstistä.

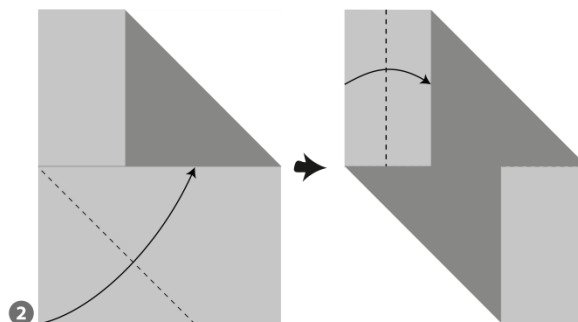
Työpiste 1

Numeroi paperit juoksevasti (1, 2, 3, ...), taittele kuten vasemmalla olevassa kuvassa, avaa ja taittele oikeanpuoleisen ohjeen mukaisesti.



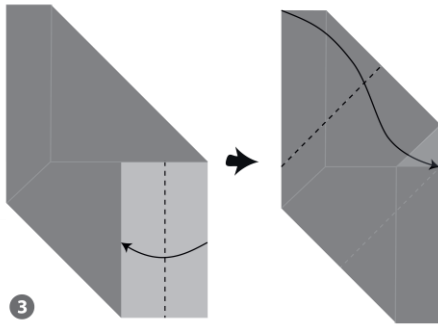
Työpiste 1

Taittele kahdesti.

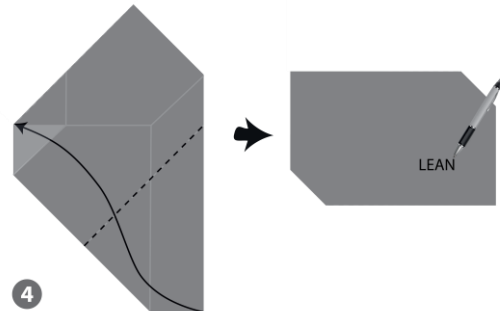


Työpiste 3

Taittele kahdesti

**Työpiste 4**

Taittele paperi sekä kirjoita sana LEAN oikeaan alakulmaan.



Jaa kaksi paperiarkkia ja anna osallistujille aikaa taitella ne uuden työnjaon mukaisesti.

Tyhjennä virtaus, eli poista kaikki taitellut paperiarkit virtauksesta.

Nyt käytetään uutta, tasapainotettua työkuormaa (vaihtoehto A tai B). Samat säännöt pätevät kuin edellisilläkin kerroilla. Kierros kestää kunnes asiakas on saanut 10 kirjekuorta.

Aloita kierros 4! Kouluttaja mittaa sekä vaste- että kokonaisaikaa.

Täytä tulostaulukko ja vertaa edelliseen kierrokseen!

Keskustelkaa ryhmässä tuntemuksista verrattuna edelliseen kierrokseen! Kulkivatko tuotteet nopeammin? Miksi? Miltä työn kuormitus tuntui? Mistä muutos johtui? Mitä lisäparannuksia tähän virtaukseen voitaisiin vielä tehdä?

Lennokkiharjoitus - ohjeet

Johdanto

Tässä harjoituksessa osallistujat suunnittelevat, valmistavat ja testaavat tuotetta (paperilennokki). Tämän jälkeen tehdään ryhmäharjoitus, jonka tarkoituksena on tuloksen parantaminen.

Tarkoitus

Harjoituksen tarkoituksena on auttaa osallistujia ymmärtämään standardisoidun työtavan merkitys ja vaikutus.

Materiaalit/tarvikkeet

A4-paperiarkkeja (3 kpl osallistujaa kohti)

Kyniä (1 per osallistuja)

Yksi ajanottolaite

Valkotaulu tai fläppitaulu

Arvioitu kesto

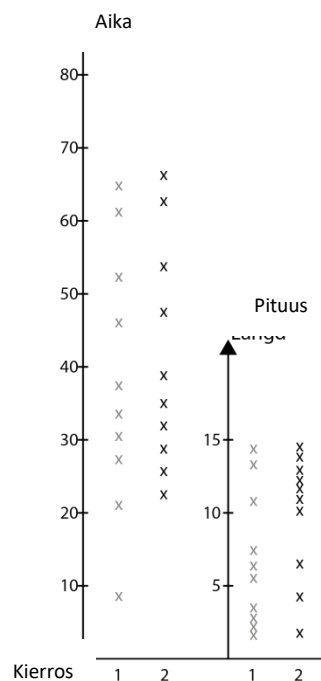
Noin 30 – 40 minuuttia.

Valmistelut

Käy ensin läpi harjoituksen ohje kokonaisuudessaan, jotta saat kokonaiskuvan ja ymmärryksen asiasta.

Varaa tila, jossa voidaan lennättää paperilennokkeja. Tilalla pitäisi olla pituutta noin 15 ”lentometriä”, korkea katto ja niin vähän törmäysesteitä (esimerkiksi huonekaluja) kuin mahdollista.

Piirrä kaavion akselit (kuvan mukaisesti) valkotaululle tai fläppitaululle, jotta kaikki voivat nähdä ne.



Harjoitus

Kierros 1

Esittele harjoituksen tarkoitus osallistujille (kts. kappale ”Tarkoitus” yllä).

Jaa kolme A4-paperia jokaiselle osallistujalle. Varmista lisäksi, että kaikilla on kynä.

Kerro, että seuraavaksi aloitetaan taitteluharjoitus ja kaikkien on huudettava VALMIS kun taittelu on tehty. Kerro myös, että jokaisen VALMIS-huudon jälkeen ilmoitetaan taitteluun kulunut aika ja jokaisen on kirjoitettava oma aikansa paperille nimensä viereen.

Opasta osallistujia, että heidän tulee nyt taitella paperilennokki (siis taitella, ei vain rutistaa paperia palloksi), jonka pitäisi lentää niin **pitkälle** kuin mahdollista. Pyydä aloittamaan NYT. Aloita ajanotto heti sanottuasi tämän. Muista antaa kulunut aika jokaisen VALMIS-huudon jälkeen.

Kun kaikki paperilennokit ovat valmiita, siirry osallistujien kanssa ennalta valittuun paikkaan, josta he yksi kerrallaan heittävät lentokoneen kohti määritettyä paikkaa. Paperilennokit jätetään heiton jälkeen paikoilleen, kunnes kaikki ovat saaneet heittää omat lennokkinsa. Kun kaikki ovat heittäneet, laske askelin, kuinka pitkälle kukin on saanut paperilennokkinsa lentämään. Pyydä osallistujia kirjoittamaan omiin lennokkeihinsa lentomatkan pituus askelissa.

Merkitse aika ja pituudet kierroksen 1 kaavioon.

Luultavasti lentomatkojen välillä on isoja eroja. Seuraavaksi kouluttajalla on kaksi vaihtoehtoista reittiä jatkaa harjoitusta:

Vaihtoehto 1: Valitse paperilennokki, josta tulee standardi.

Valitse paperilennokki, joka on lentänyt pisimmälle mikäli se vaikuttaa helpolta taitella.

Mikäli taittelu vaikuttaa hitaalta oppia ja tehdä, valitse toiseksi pisimmälle lentänyt mikäli se on taittelun vaikeusasteeltaan helpompi.

Jos usea lennokki on lentänyt suunnilleen yhtä pitkälle, keskustelkaa ryhmässä siitä, mikä niistä olisi helpoin taitella.

Jos yksikään paperilennokeista ei lentänyt pitkälle, keskustelkaa ryhmässä miltä yksinkertaisesti taiteltu, käyttökelpoinen lennokki saattaisi näyttää.

Vaihtoehto 2: Anna osallistujien ryhmissä valita lennokki.

Eli tehkää ryhmätyö, jonka aikana osallistujat itse saavat miettiä 5-10 minuutin ajan, mitä tekisivät jos saisivat vielä heittää kerran. Tämän jälkeen kysy kouluttajana, mihin lopputulokseen he tulivat ja miksi. Yleensä päästään samaan lopputulokseen kuin vaihtoehdossa 1, mutta keskustelua saadaan tällä keinoin enemmän.

Kierros 2

Anna kaikille uusi paperiarkki. Pyydä valitun paperilennokin taittelijaa kertomaan hitaasti ja vaihe vaiheelta, kuinka lennokki tehtiin. Muut osallistujat tekevät ohjeiden mukaan omat lennokkinsa. Mikäli ohjeet ovat epäselviä, tehtäväsi kouluttajana on puuttua tilanteeseen ja auttaa opetustilanteessa. Pyydä taitteluohjeet antanutta osallistujaa kiertämään ryhmässä ja varmistamaan oikea ymmärrys ja tulos. Tätä osiota ei lasketa aikaan, joten anna osallistujien harjoitella omassa tahdissaan.

Anna kaikille osallistujille kolmas paperiarkki ja pyydä heitä taittelemaan siitä standardipaperilennokki. Tee samoin kuin kierroksella 1, eli pyydä heitä aloittamaan, ja huutamaan VALMIS, kun lennokki on taiteltu. Ilmoita heille uusi taitteluaika. Kaikki osallistujat kirjoittavat tämän jälkeen paperilennokkiin nimensä viereen taitteluun kuluneen ajan.

Pyydä osallistujia heittämään paperilennokkinsa samoin kuin ensimmäisellä heittokierroksella. Kirjoita toisen kierroksen ajat ja pituudet taulukkoon. Ole tarkkana. Pane merkille, mikäli jotkin paperilennokit on taiteltu vastoin ohjeita/standardia tai mikäli osallistujat heittävät toisella tavalla kuin ensimmäisellä kierroksella. Nämä seikat yleensä selittävät, mikäli tietyt paperilennokit lentävät epätavallisen lyhyen tai pitkän matkan. Keskustelkaa näistä poikkeamista ryhmässä.

Mikäli heittokierroksien 1 ja 2 tulokset eivät riittävästi eroa toisistaan, voidaan vielä tehdä kolmas kierros.

Paperintaitteluharjoitus - ohjeet

Johdanto

Tämän harjoituksen tarkoituksena on, että osallistujat simuloivat toimintoa jossa on virtaus. Virtauksen tehtävä on toimittaa taiteltuja papereita työpisteiltä toiselle.

Tarkoitus

Konkretisoida osallistujille Jatkuvan virtauksen teho.

Materiaalit/tarvikkeet

10 kpl A4-paperiarkkeja

1 ajanottolaite

Valkotaulu tai fläppitaulu

Arvioitu ajankäyttö

Noin 20 minuuttia

Valmistelut

Käy ensin läpi harjoituksen ohje kokonaisuudessaan, jotta saat kokonaiskuvan ja ymmärryksen asiasta.

Valitse pöytä jonka äärellä (ja yhdellä puolella) voi istua rinnakkain neljä henkilöä. Muut koulutuksen osallistujat voivat seistä pöydän vastakkaisella puolella ja seurata, mitä pöydällä tapahtuu.

Harjoitus

Esittele osallistujille harjoituksen tarkoitus (kts. otsikko ”Tarkoitus” yllä).

Valitse neljä osallistujaa ja sijoita heidät rinnakkain riviin pöydän ääreen. Ensimmäiset kolme henkilöä tekevät töitä työpisteillä 1, 2 ja 3. Viimeinen, eli neljäs osallistuja, on asiakas.

Anna työpisteen 1 työntekijälle pino A3-paperiarkkeja.

Näytä henkilöille 1, 2 ja 3, kuinka heidän tulee taitella paperiarkki omilla työpisteillään (kts. alla oleva kuva).

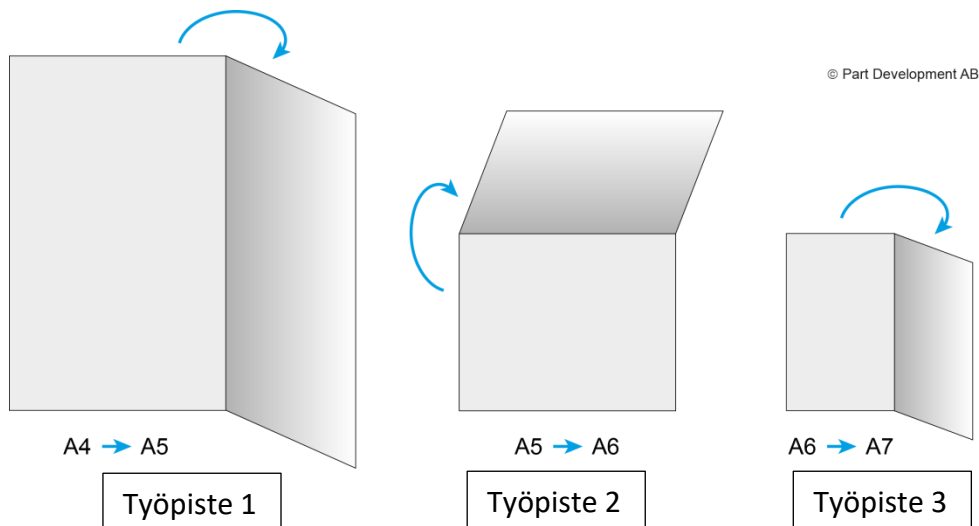
Kierros 1

Kukin työpiste toimittaa kaikki paperit, kun viisi paperia on taiteltu valmiiksi.

Pyydä henkilöä työpisteellä 1 aloittamaan paperien taittelu (kts. kuva alla) ja aloita samanaikaisesti ajanotto.

Kun viisi paperiarkkia on taiteltu keskeltä kahtia, ne siirretään työpisteelle 2. Täällä paperiarkit taitellaan myös keskeltä (kts. kuva alla) ja arkit toimitetaan työpisteelle 5 kappaleen erissä. Työpisteellä 3 paperit taitellaan vielä kertaalleen keskeltä (kts. kuva alla) ja kun kaikki viisi paperia on taiteltu, ne toimitetaan asiakkaalle ja ajanotto lopetetaan.

Kirjaa valkotaululle tai fläppitaululle, kuinka kauan osallistujilta kesti toimittaa viisi taiteltua arkkia asiakkaalle.



Kierros 2

Tee harjoitus uudestaan, mutta anna nyt jokaisen työpisteen toimittaa taitellut paperit seuraavaan työpisteeseen heti kun työ on tehty. Pidä huolta siitä, että taittelu tapahtuu samalla nopeudella kuin edelliskierroksella.

Tällä kierroksella mitataan kahta aikaa, mutta ajanottoon voidaan käyttää samaa laitetta. Ilmoita aika, kun ensimmäinen valmiiksi taiteltu paperiarkki on toimitettu asiakkaalle (pysäyttämättä ajanottoa). Kirjaa aika valkotalulle tai fläppitalulle. Pysäytä ajanotto, kun viides eli viimeinen paperi on toimitettu asiakkaalle. Kirjaa tämäkin aika valko- tai fläppitalulle. Vedä jatkokeskustelua seuraavien kysymysten avulla.

Led en diskussion om resultatet med stöd av frågorna nedan. Inga frågor?

PICK-kaavio - ohjeet

Johdanto

Tässä harjoituksessa osallistujat harjoittelevat käyttämään PICK-priorisointimallia asettaessaan kehitysehdotuksia paremmuusjärjestykseen.

Tarkoitus

Antaa osallistujille paremmat tiedot priorisointimallin toiminnasta, jotta he voivat käyttää mallia jatkossa omassa työssään.

Materiaalit/tarvikkeet

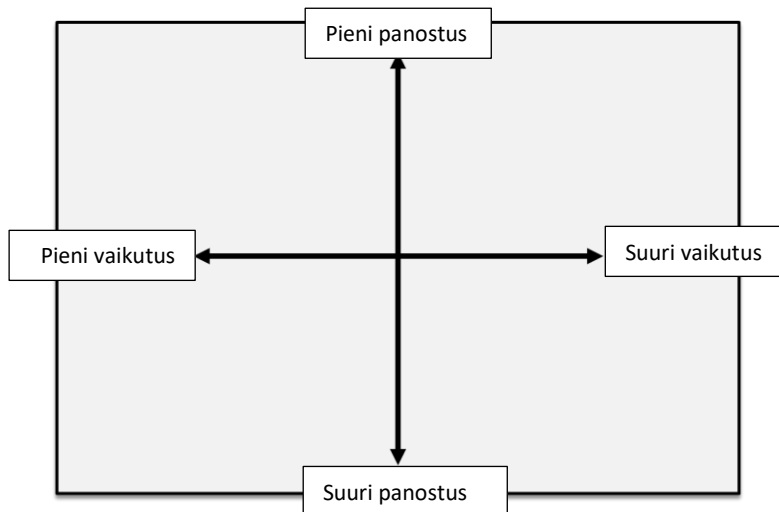
Kolmesta viiteen aktiivista poikkeamaa tai kehitysehdotusta, jotka osallistujilla on etukäteen mietittyinä. On vain eduksi, mikäli joukossa on sekä pienempiä että isompia poikkeamia ja kehitysehdotuksia.

Arvioitu ajankäyttö

- Noin 30 minuuttia.

Valmistelut

- Lue läpi kirjan sivu 102, jotta sinulla on varmasti tuoreet tiedot asiasta.
- Piirrä alla oleva matriisi valkotalulle ja aseta y-akselille karkea jaottelu aikaan ja/tai rahaan.
- Toista toiminnon tavoitteet ja kirjoita ne oikealle x-akselille, jotta kaikille on selvää, mitä tavoitteita vaikutukset koskevat.



Harjoitus

- Esittele harjoituksen tarkoitus osallistujille (kts. otsikon "Tarkoitus" alta).
- Jaa ryhmä pienempiin ryhmiin (max. neljä osallistujaa per ryhmä).
- Anna jokaiselle ryhmälle nippu Post it-lappuja.
- Esittele poikkeamat tai kehitysehdotukset yksi kerrallaan ja pyydä keskustelemaan ryhmissä, mihin kohti kaaviota poikkeama/ehdotus kuuluu.
- Kun ryhmät ovat valmiita ensimmäisen poikkeaman/kehitysehdotuksen arvioinnin kanssa, he kirjoittavat numeron 1 lappuun ja sijoittavat sen mielestään oikeaan paikkaan matriisissa.

- Kun ryhmät ovat sijoittaneet lappunsa (yhden lapun per ryhmä), osallistujien tehtävä on keskustella yhdessä mahdollisista ryhmien välisistä sijoitteluerosta.
- Kun tämä keskustelu on käyty, esittele koulutuksen vetäjänä seuraava poikkeama/kehittämisehdotus ja pyydä ryhmiä tekemään samanlainen sijoittelu, mutta kirjoittamaan lappuun numeron 2.
- Toista tätä niin monta kertaa, kunnes kouluttajana voit olla varma siitä, että osallistujat ovat ymmärtäneet miten PICK-kaaviota käytetään.

Vastaukset lukutehtävien kysymyksiin

Tässä osiossa on vastaukset lukutehtävien kysymyksiin. Vastaukset annetaan tässä siksi, että kouluttaja voisi varmistaa osallistujien tehneen oikeat johtopäätökset lukemastaan. Alla mainitut otsikot vastaavat koulutustilaisuuksien teemoja. Vastaukset on näin järjestettyinä helpompi löytää.

Koulutustilaisuus 1: Lean työntekijänäkökulmasta

1. Anna esimerkkejä tuloksista, jotka voidaan saavuttaa Lean-työllä!
 - Vähemmän sairaspöissaoloja
 - Parempi laatu
 - Parempi toimitusvarmuus
 - Lyhyempi läpimenoaika
 - Parempi tuottavuus
 - Parempi joustavuus
 - Pienemmät kustannukset
 - Jne.
2. ”Kaikki voittavat” kuulostaa hyvältä, mutta keitä ovat itse asiassa ne ”kaikki”?
 - Organisaation sidosryhmät, eli kaikki ne jotka ovat kiinnostuneita toiminnan paranemisesta. Sidosryhmät jaetaan yleensä neljää ryhmään, jotka ovat: asiakkaat/toimittajat, omistajat, työntekijät ja yhteiskunta.
3. Miksi on tärkeää, että kaikki voivat tuntea voittaneensa?
 - Jos keskitytään esimerkiksi yksinomaan asiakkaisiin, voi henkilöstö alkaa voida huonosti eikä tämä puolestaan ole kestävä ratkaisu pitkällä aikavälillä. Pitkäaikaisen menestyksen saavuttamiseksi on tärkeää, että kaikki sidosryhmät tuntevat voittavansa.
4. Kaikki työntekijöillä on kaksi yhtä tärkeää tehtävää. Mitkä ne ovat?
 - Teen työni ja kehitän työtapoja
5. Mitkä ovat neljä työntekijäperiaatetta?
 - Toimin arvojen mukaisesti.
 - Noudata standardia.
 - Teen yhteistyötä.
 - Osallistun toiminnan parantamiseen.

Koulutustilaisuus 2: Tarvelähtöinen kehittäminen

6. Miksi on tärkeää, että Leanin ja organisaation kilpailukykyiseksi tekevien seikkojen välillä on selkeä ytkentä?
 - Lean ei saa olla tavoite itsessään. Organisaatio, joka tekee töitä Leanin parissa vain siksi, että ”kaikki muutkin tekevät niin”, ei todennäköisesti onnistu tavoitteessaan.
7. Mitkä ovat 7 + 1 hukan lähde?
 - Ylituotanto
 - Odottelu
 - Tarpeeton kuljettaminen
 - Ylikäsittely

- Tarpeettomat varastot
 - Tarpeeton liike
 - Vialliset tuotteet
 - Osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen
8. Mitä on tehtävissä, mikäli organisaatio on kehittynyt niin erinomaiseksi, että uusia poikkeamia on vaikea löytää?
- Tuolloin täytyy haastaa organisaatiota, jotta uusia poikkeamia saadaan näkyville.
9. Mitä tarkoitetaan Japanilaisella järvellä?
- Kyse on Leanin käsitteestä. Järven vesi kuvaa tilannetta, jossa hukka peittää todelliset ongelmat (karit). Kun vedenpintaa lasketaan, organisaatiota haastetaan ja tuolloin uusia ongelmia/poikkeamia (kareja) tulee näkyville.

Koulutustilaisuus 3: Tehokkaat virtaukset

10. Mitä eroa on prosessilla ja virtauksella?
- Prosessi on jalostusvaihe, jossa tehdään töitä arvon tuottamiseksi tuotteelle, palvelulle tai potilaalle. Virtaus puolestaan muodostaa kokonaisuuden, joka muodustuu kun nämä prosessit sidotaan yhteen.
11. Millainen on poikkeamia paljastava virtaus?
- Virtaus joka on suunniteltu siten, että siitä on helppo havaita poikkeamia.
12. Millainen on poikkeamia peittävä virtaus?
- Poikkeamia peittävän virtauksen tunnistaa siitä, että sillä on iso turvaverkko, joka pelastaa sen miltei kaikista eteentulevasta; suurista ja pienistä ongelmista ja poikkeamista. Virtaus siis kätkee sisäänsä poikkeamia, jolloin on vaikea saada selvillä mitä pitäisi parantaa.
13. Millainen on toimintokeskeinen virtaus?
- Virtaus, jossa yksittäiset prosessit ovat etusijalla, ja virtauksen on sopeuduttava prosessien tarpeisiin.
14. Nimeä kolme tehokkaan virtauksen tunnusmerkkiä!
- Suuri arvoa tuottavan ajan määrä suhteessa kokonaisläpimenoaikaan.
 - Kyky toimittaa oikeaa laatua, oikea määrä ja oikeaan aikaan.
 - Tismalleen oikea määrä resursseja tarpeeseen nähden.

Koulutustilaisuus 4: Toiminnan parantamisen tuki

15. Kuinka Lean-ajatusmalli toimii?
- Jos saavutetut tulokset eivät ole tarpeeksi hyviä, ajatusmallin mukaisesti on ensisijaisesti mentävä menetelmä-/työtapa-atasolle. Mikäli valitut menetelmät/työtavat eivät ole olleet oikeita, on mentävä vielä askel taaksepäin periaatetasolle. Periaatteiden pohjalta etsitään uudet menetelmät/työtavat, joilla saavutetaan paremmat tulokset.
16. Mitkä ovat mallin kaksi perusedellytystä?
- Tasaaminen ja standardisointi
17. Mistä on kyse standardisoinnissa?
- Sovitaan yhdessä siitä, että organisaatiossa sillä hetkellä parhaaksi tiedettyä toimintatapaa noudattavat kaikki osalliset.
18. Mitä tarkoittaa tasaaminen?
- Jo suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon, millainen työtaakka tulee eri resursseille. Tällöin voidaan esimerkiksi siirtää töitä eri ajankohtiin, jotta saadaan

tasaisempi työkuorma. Tai paljon työtä teettävät työt tai palvelut voidaan sirotella työjonoon muutoin kuin peräkkäin.

19. Jidoka (Oikein minulta) koostuu kahdesta eri periaatteesta. Mitä ne ovat?
- Sisäänrakennettu laatu
 - Pysäytä virheen esiintyessä
20. Mitä tarkoittaa periaate ”Pysäytä virheen esiintyessä”?
- Prosessi pysäytetään hetkellisesti, kun virhe on havaittu tai jos joku prosessi ei pysy muiden tahdissa.
21. Anna esimerkkejä toimenpiteistä, jotka edesauttavat jatkuvan virtauksen syntymistä!
- Osatoimitukset
 - Pienemmät puskurivarastot
 - Lyhyempi prosessien välimatka
22. Imuohjaus-periaatteessa on kyse siitä, kuinka prosessit saavat tietoonsa mitä niiden tulee tehdä. Nimeä kolme eri edellytystä sille, että tämä periaate saadaan käyttöön!
- Selvitetään seuraavat asiat:
 - mitä vastaanottava prosessi haluaa,
 - milloin haluaa
 - ja kuinka paljon haluaa.
23. Miksi voi tulla ongelmia, mikäli mallista poistetaan jotkut sen osasista?
- Osaset muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Tästä syystä on ongelmallista, jos mallista poistetaan jotain joka ei omasta mielestä sovi organisaation ”ainutlaatuisiin” olosuhteisiin.

Koulutustilaisuus 5: Ratkaisujen standardisointi

24. Nimeä kolme syytä, miksi standardisointi on tärkeää!
- Havaitaan poikkeamia
 - Edesautetaan ennustettavuutta
 - Lisätään oppimista
25. Miksi standardisointi on yksi Leanin perusperiaatteista?
- Standardisointi luo pohjan poikkeamien havaitsemiselle. Tätä kautta standardisointi on edellytys hukan poistamiselle.
26. Nimeä kolme erityyppistä standardia!
- Virtausstandardi
 - Prosessistandardi
 - Työpistestandardi
27. Mitä hyvässä menetelmästandardissa täytyy mainita?
- mitä pitää tehdä
 - kuinka se tulee tehdä
 - ja kuinka kauan sen tekemiseen kuluu aikaa.
28. Mitä hyötyä työntekijöille on menetelmästandardista?
- Tiedetään sillä hetkellä paras tapa tehdä työ.
 - Työntekijöillä on edellytykset tehdä töitä hyvin sekä turvallisuuden että ergonomian näkökulmasta.
 - Vältetään stressiä, sillä työntekijöille on selvää, mitä odotetaan saatavan valmiiksi tietyssä ajassa.
 - Parannetaan mahdollisuuksia toimittaa sitä laatua, jota seuraava prosessi odottaa.

29. Nimeä kolme syytä, miksi on tärkeää tietää toiminnon prosessien kapasiteetti!
- Toimintaa voidaan suunnitella kunnolla.
 - Oikeassa paikassa on oikea määrä resursseja käytössä.
 - Asiakkaan, potilaan jne. tarpeet saadaan täytettyä.
30. Kerro, mitä vaiheita ja missä järjestyksessä kuuluu menetelmästandardin luomiseen!
- Ymmärrä tarve
 - Luo raakaversio
 - Testaa
 - Aikatauluta.
31. Miksi työpisteen standardisointi on hyvä aloituslähtökohta standardisointityölle ylipäänsä?
- Hyvin organisoitu ja toimiva työpiste on useimmille tärkeä viihtyvyyden ja hyvinvoinnin luoja.

Koulutustilaisuus 6: Jatkuva parantaminen

32. Miksi toiminnan parantaminen on Lean-mallin keskiössä?
- Siksi että sillä on suuri merkitys tulosten parantamiselle.
 - Siksi että toiminnan parantaminen perustuu Lean-mallin perusedellytyksille ja peruseriaatteille.
33. Mitkä kaksi kysymystä on esitettävä, kun havaitsee poikkeaman tai ongelman?
- Onko asiasta olemassa standardia?
 - Jos on, noudatettiinko sitä?
34. Mitä hyötyä on sellaisesta toiminnan kehittämistyöstä, jonka perustana on poikkeamalähtöinen toiminnan parantaminen?
- Poikkeamia ratkomalla toiminnan parantamisesta tulee merkityksellistä. Tämä johtuu siitä, että poikkeamalähtöinen kehittämistyö pohjaa ongelmiin, jotka ovat tapahtuneet/olemassa. Kehittämis ehdotusten kohdalla tilanne ei ole aina tällainen.
35. Mitä tarkoitetaan 5 x Miksi - ongelmanratkaisumenetelmällä?
- Menetelmässä kysytään ”Miksi” vähintään viisi kertaa. Jokaisella kysymyksellä päästään lähemmäs poikkeaman todellista syytä, eli ns. juurisyytä.
36. Mitä eroa on 5 x Miksi -menetelmällä ja kalanruotomenetelmällä?
- Kalanruotomenetelmällä saadaan esille mahdollisia syitä tiettyyn ongelmaan, kun taas 5 x Miksi -menetelmällä saadaan selville todellinen (juurisyys) tiettyyn poikkeamaan.
37. Mitkä neljä vaihetta sisältyvät PDCA:han?
- Plan (suunnittele)
 - Do (toteuta)
 - Check (tarkista)
 - Act (standardisoi)
38. Mihin näistä neljästä vaiheesta pitää varata eniten aikaa ja miksi?
- Suunnitteluvaiheeseen (Plan) tulisi varata eniten aikaa, sillä tuolloin luodaan perusta onnistuneelle kehittämistyölle.
39. Miksi on tärkeää käydä läpi kaikki nämä vaiheet, kun ratkaistaan ongelmaa/poikkeamaa?
- Luodaan oppimista.
 - Luodaan pysyviä ratkaisuja.

Koulutustilaisuus 7: Jatkuva parantaminen käytännössä

40. Millaisia tietoja toiminnan kehittämistaululle pitäisi laittaa?

- Käynnissä olevat toimenpiteet, vastuuhenkilö ja valmistumispäivä
- PDCA-tilanne
- Ideat/poikkeamat
- Odottaa vastausta
- Tehdyt parannukset
- Karanteeni/seuranta
- Poikkeamien/kehitysehdotusten priorisointi

41. Miksi organisaatiossa täytyy olla toiminnan parantamisen rakenne, joka kattaa kaikki organisaatiotasot?

- Koko henkilöstöllä, siis sekä esimiehillä että työntekijöillä, on velvollisuus kehittää toimintaa. Tästä syystä vaatimuksena pitäisi olla, että kaikki työskentelevät jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.
- Organisaation eri osien on helpompi tukea toisiaan toiminnan kehittämistyössä.

42. Mikä on PICK-kaavion tarkoitus?

- Kyse on priorisointimallista, jonka tarkoitus on nopeasti ja tehokkaasti laittaa poikkeamat ja kehittämisehdotukset tärkeysjärjestykseen.

43. Mitä tarkoittaa, kun asia on toiminnan kehittämistaululla Karanteenissa/seurannassa?

- Kyseisessä osiossa ovat toimenpiteet, jotka odottavat arviointia ja joiden parissa kukaan toiminnan kehittämisryhmästä ei juuri sillä hetkellä tee töitä.

Koulutustilaisuus 8: Lean-kulttuurin luominen

44. Mitä tarkoitetaan Lean-kulttuurilla?

- Lean-kulttuurissa on kyse siitä, että arvoja ja Lean-periaatteita käytetään tavalla, joka johtaa toivottavaan käyttäytymiseen ja lisääntyneeseen ymmärrykseen joka puolella organisaatiota.

45. Mitkä kolme tekijää ovat tärkeitä menestyksellisen Lean-kulttuurin luomiselle?

- Standardisointi
- Toiminnan parantaminen
- Johtajuus

46. Anna esimerkkejä yhteistyön eduista?

- Tuottavuuden kasvua
- Vähemmän konflikteja
- Enemmän tarkemmin mietittyjä ehdotuksia
- Parempaa viestintää
- Parempia kokonaisratkaisuja

47. Mitkä ovat neljä leadership-periaatetta?

- Valmenna
- Seuraa työskentelytapoja
- Tue
- Haasta

48. Mikä on merkittävin yksittäinen menestystekijä onnistuneen Lean-kulttuurin luomisen kannalta?

- Organisaatiossa on Leaniin positiivinen suhtautuminen ja ymmärrys.

49. Kuinka vapautuneita resursseja tulisi käyttää lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

- Lyhyellä aikavälillä: Enemmän toiminnan parantamiseen liittyviä töitä, jotta kehittämisnopeus kasvaa ja tulokset paranevat entisestään.
- Pitkällä aikavälillä: Kasvattaa toimintaa esimerkiksi siirtämällä takaisin toimintoja ja tuotteita, jotka on aikaisemmin ulkoistettu toimittajille, kasvattaa tuote-/palveluvalikoimaa, lisätä hoitopaikkojen määrää, houkutella lisää asiakkaita edullisemmilla hinnoilla jne.

OSA IV

**Tietoja muista
koulutusmahdollisuuksista**

Tässä osiossa esitellään muutamia muita koulutusmahdollisuuksia, joita voitte käydä lävitse vahvistaaksenne ja syventääksenne tämän Lean-peruskoulutuksen aikana saavuttamaanne osaamista. Kyse on syventävästä Lean-kirjallisuudesta, perusteellisemmista koulutusmoduleista, harjoituksista ja konsulttituesta.

Syventävä Lean-kirjallisuus

Niille jotka haluavat itsenäisesti syventää Lean-osaamista ja johtaa organisaatiotaan kohti Leania, suosittelemme seuraavia Part Development AB:n kirjoja. Nämä kirjat yhdessä ”Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla” -teoksen kanssa muodostavat Lean-trilogian:

- Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi!
- Johtajuus – Tee Leanista menestys!

Kaikki kirjat ovat saatavilla sekä suomeksi, ruotsiksi sekä englanniksi [verkkokaupastamme](#).

Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi!

Kirjan tarkoitus on antaa syvempi ymmärrys Leanista länsimaisesta näkökulmasta mitä tulee Lean-periaatteiden sisältöön tai siihen, miten organisaatioon luodaan Lean-kulttuuri. Pääpainopiste on luoda ymmärrystä Leanista ajattelutavasta sekä siitä, mitä johtamiselta ja työntekijöiltä vaaditaan, jotta ajattelutapa johtaisi toivottuihin tuloksiin. Eli miten luodaan kaikkialle edellytykset havaita ja poistaa hukka.



Kirja on ennen kaikkea oppikirja, ei pelkkä inspiraationlähde. Jotta Lean-investoinnissa onnistuttaisiin pitkällä aikavälillä, on ehdottoman tärkeää että organisaatiossa ymmärretään Leanin taustalla vaikuttavat ajatusmallit. Nämä on välttämätöntä hahmottaa, jotta jatkuvasti voitaisiin valita oikeat kehittämistoimenpiteet oman organisaation ainutlaatuisista edellytyksistä käsin.

Kirjan kohderyhmää ovat sekä Leanin harjoittajat, jotka haluavat syventää tietojaan sekä päätöksentekijät, jotka miettivät lähteäkö Lean-tielle vai ei. Kirja soveltuu myös yliopistojen ja korkeakoulujen oppimateriaaliksi.

Johtajuus – Tee Leanista menestys!

Johtajuus – Tee Leanista menestys! -kirja selittää käytännönläheisesti ja konkreettisesti mitä tarvitaan kun johdetaan organisaatiota kohti Leania. Tarkoituksena on tehdä selväksi, kuinka esimiesten tulee hallita roolinsa ratkaisevana linkkinä. Heidän on ymmärrettävä, mitä Lean tarkoittaa sekä käytännössä onnistua jalkauttamaan Lean-kulttuuri, joka puolestaan parantaa organisaation tuloksia.



Kirjassa on lyhyt kuvaus Leanista. Se keskittyy kuitenkin kuvaamaan johtamisen eri osa-alueita alkaen organisatorista edellytyksistä aina yksittäisen esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin saakka. Kirjassa esitellään myös joukko johtamismenetelmiä, jotka edesauttavat muodostamaan johtajuudelle rakenteen ja tukemaan esimiestä henkilöstön kehittämisessä.

Itsenäisesti tehtäviä koulutusmoduleita

Juuri läpikäydyn, perustiedot antavan Lean-koulutuksen lisäksi Part Developmentilla on kaksi muutakin koulutusmodulia, jotka voidaan suorittaa itsenäisesti:

- Lean by Yourself®
- 5S by Yourself™

Lean by Yourself® (suomeksi syksyllä 2019)

Tämän koulutusmoduli on suunniteltu ensisijaisesti organisaation esimiehille, mutta toki myös niille työntekijöille jotka haluavat lisätä Lean-osaamistaan. Koulutus on suunniteltu rakenteeltaan hyvin samankaltaiseksi kuin nyt käymäsi Leanin peruskoulutus. Ero on siinä, että sen sisältö on peruskoulutusta laajempi ja syvempi. ”Lean by Yourself®” sisältää 11 osiota, joista kukin kestää 8 tuntia. Lisäksi on lukuisia erilaisia käytännön harjoituksia.

Koulutus pohjautuu kirjoille:

- Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi!
- Johtajuus – Tee Leanista menestys!

Lue lisää ja tilaa ”Lean by Yourself®” [täältä](#).

5S by Yourself™ (suomeksi syksyllä 2019)

Tämä koulutusmoduli on suunnattu niille, jotka haluavat tehokkaasti perehdyttää henkilöstöä 5S-menetelmään ilman ulkopuolista tukea. Koulutus soveltuu kaikille riippumatta siitä, ollaanko organisaatiossa vasta aloittamassa 5S-työ vai onko siinä jo päästy pidemmälle.

”5S by Yourself™” on irrotettu täysin Leanista. Tästä syystä koulutus voidaan viedä läpi, vaikkei organisaatio olisi vielä valmis lähtemään Lean-tielle. Hyvin organisoitu ja toimiva työpiste ja tätä kautta arvokkaan ajan säästäminen on toivottavaa ja odotettua joka tapauksessa.

Lue lisää ja tilaa ”5S by Yourself™” [täältä](#).

Simulaatioharjoitukset

Olemme Part Developmentissa kehittäneet kaksi simulaatioharjoitusta vahvistaaksemme Lean-osaamista käytännön harjoitusten avulla. Nämä kaksi koko päivän kestäväää harjoitusta ovat:

- Lean-virtaussimulaatio
- Lean-projektisimulaatio

”Lean-virtaussimulaatio” -harjoituksessa on mukana ohjeet, joten voi valita ostatko harjoituksen ja läpiviet sen itse vai otatko avuksesi kokeneen konsultin, joka vetää harjoituksen puolestasi. ”Lean-projektisimulaatio” ei sen sijaan ole lainkaan hankittavissa itsenäiseen käyttöön, vaan simulaation vetää aina kokenut konsultti.

Lean-virtaussimulaatio

Harjoitus soveltuu sekä organisation johdolle että työntekijöille. Harjoituksessa imitoidaan organisaation toimintaa, jotta osallistujat ymmärtäisivät paremmin, mitkä seikat ovat olennaisia tehokkaalle virtaukselle ja kuinka Lean-periaatteiden avulla voidaan parantaa

virtausta. Lähtökohtana on virtausorientoitunut toiminto, jota täytyy parantaa. Harjoituksessa jäljitellään useiden erilaisten tuotteiden valmistusta, ja tuotteet eroavat toisistaan työmäärän mukaan. Useiden simulaatiokierrosten aikana osallistujat saavat asteittain parantaa virtausta. Kehittäminen perustuu Lean-periaatteisiin. Muutokset tapahtuvat pienin ja hallituin askelein, jotta jokaisen tehdyn muutoksen vaikutus tulee näkyväksi. Käytännön simulaatiot yhdistetään teoriaan, keskusteluihin ja käytännön tehtäviin, jotta osaamista ja ymmärrystä saadaan lisättyä mahdollisimman paljon.

Lean-projektisimulaatio

Projektisimulaatio on yrityspeli, joka auttaa ymmärtämään kuinka projektiin luodaan tehokkaita virtauksia. Simulaation aikana tärkeiksi asioiksi nousevat standardisointi, tasaaminen, takt sekä tiheät tarkistukset käytännössä ja niiden merkitys projekteille. Yrityspelissä osallistujat kehittävät tuotteen, joka koostuu useasta eri osasesta. Osallistujien tehtävä on pelikierrosten aikana asteittain parantaa virtausta. Muutokset tapahtuvat pienin ja hallituin askelein, jotta jokaisen tehdyn muutoksen vaikutus on nähtävillä selvästi. Käytännön harjoituksia yhdistetään teoriaan, keskusteluihin sekä tehtäviin osallistujien osaamisen lisäämiseksi.

Konsulttivetoisen koulutusmodulit (ruotsiksi tai englanniksi)

Yllä mainittujen Lean-kirjojen, ”tee-se-itse” -kokonaisuuksien ja simulaatioiden/yrityspelien lisäksi voimme Part Developmentilta tulla tukemaan teitä paikan päälle. Voimme auttaa tietämyksen lisäämisessä tai vaikuttaa toimintanne muutosvaiheissa. Alla olemme kuvanneet niitä koulutuskokonaisuuksia, joita eniten kysytään, mutta koulutustarjontamme on toki paljon laajempaa. Lisäksi voimme räätälöidä koulutusmodulin juuri teidän tarpeitanne silmällä pitäen. Lisää koulutuksia löydät osoitteesta: www.partdevelopment.com.

Lean Management

Part Development on luonut ainutlaatuisen koulutusohjelman parantaakseen organisaatioiden kykyä johtaa toimintaa kohti Leania. Koulutus koostuu peruspaketista, joka viedään läpi yhdeksän koulutuspäivän aikana. Koulutukset järjestetään kolmen viikon välein. Valmennus antaa toimintaa johtaville tarpeelliset tiedot, jotta he ymmärtävät arvojen, Lean-periaatteiden sekä menetelmien/työtapojen merkityksen sekä sen, kuinka ne yhdessä edesauttavat kestävien tulosten saavuttamisessa. Omien välttämättömien Lean-taitojen lisäämisen lisäksi osallistujat kehittävät koulutuksen aikana koulutusmateriaalin, joka on räätälöity omaa organisaatiota silmällä pitäen. Tämän oman koulutusmateriaalin avulla on yksinkertaisempaa ja vakuuttavampaa levittää Lean-tietämystä eteenpäin organisaatiossa.

Lean Management -koulutus käydään kahdessa vaiheessa läpi. Ensimmäisessä vaiheessa Part Development kouluttaa organisaation johdon ja sen avainhenkilöt. Toisessa vaiheessa koulutetaan heidän esimiesalaisensa tai pienemmässä organisaatiossa työntekijät. Koulutuksesta vastaavat ne, jotka itse saivat koulutuksen sen ensimmäisessä vaiheessa. Tätä konseptia kutsutaan ”Train the Trainer” -malliksi. Part Developmentin rooli toisessa vaiheessa on antaa tukea ja rohkaisua kouluttajille esimerkiksi jos koulutuksen aikana esitetään kysymyksiä, joihin on vaikea vastata. Jokaisen koulutustilaisuuden jälkeen Part Developmentin konsultti antaa kouluttajalle palautetta toiminnasta, jotta hän voi kehittyä kouluttajan roolissaan.

Mikäli organisaatio haluaa täydentää peruspakettia, on tähän olemassa useita erilaisia lisämoduleita, joita voidaan liittää koulutusohjelmaan arvioidun tarpeen mukaan. Nämä

modulit otetaan esille koulutuksen aikana sopivissa kohdissa, jotta toivotut työtavat vakiintuisivat niin pitkälle kuin mahdollista koulutuksen aikana.

Strukturoitu tulosten parannus

Tämä koulutus koostuu neljästä osasta, jotka yhdessä muodostavat haluttujen tulosten saavuttamiselle selkeän rakenteen. Nämä osat ovat: Arvot, Tavoitteet, Toiminnan seurantapalaveri & Jatkuva parantaminen. Lähtökohtana ovat organisaation arvot, jotta saadaan luotua hyvä kehittämisilmapiiri. Jotta arvot omaksuttaisiin ja ne tulisivat arjessa näkyviksi, ne täytyy pilkkoa päivittäin seurattavaksi toivottavaksi käyttäytymiseksi. Seuraavassa vaiheessa matkalla kohti parempia tuloksia luodaan oikeanlaiset tavoitteet organisaatiolle. Sitoutumista luodaan kaikille organisaatiotasolle ymmärrettävillä arvoilla, sellaisilla joista ihmiset tietävät, miten niihin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Toiminnan seurantapalaveri on tehokas tapa, jonka avulla organisaatio voi jatkuvasti keskittyä oikeisiin asioihin. Hyvä seurantapalaveri keskittyy viestimään oikeista asioista ja tekemään nopeasti päätöksiä havaittujen poikkeamien pohjalta. Viimeinen palapelin palasista on luoda tehokas ja työntekijävetoinen toiminnan Jatkuva parantaminen. Sen mukaisesti ratkaistaan poikkeamia, jotta ne eivät toistu, mikä puolestaan antaa pitkällä aikavälillä kestäviä tulospaannuksia.

Koulutus viedään läpi valitussa pilottikohteessa, joka levittäytyy useammalle organisatoriselle tasolle maksimaalisen vaikutuksen saavuttamiseksi. Koulutusmoduli koostuu valmistelupäivästä sekä 5 – 7 koulutuspäivästä, joiden välillä on 2 – 3 viikkoa. Koulutustilaisuuksien lukumäärä on riippuvainen pilottikohteen laajuudesta.

Koulutuksen jälkeen pilottikohteessa on luotuna rutiinit Toiminnan seurantapalavereille sekä Jatkuvalle parantamiselle – molemmat tietenkin pohjautuen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Lisäksi osallistujilla on tiedot ja taidot itsenäisesti jalkauttaa työtapoja laajemmalle organisaatiossa.

Selvitys ja toimintasuunnitelma

Selvitys sisältää perusteellisen analyysin toiminnosta ja sen lopputulemana on konkreettisia kehittämis ehdotuksia, jotka pohjautuvat toiminnon ainutlaatuisiin toimintaedellytyksiin. Selvitys laaditaan yhdessä toiminnosta valittujen henkilöiden kanssa, ja sen perusteella tehdään konkreettinen toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma on sekä resurssoitu että aikataulutettu. Selvitykseen ja toimintasuunnitelmaan kuluva aika on riippuvainen organisaation laajuudesta ja monimutkaisuudesta.

Selvityksellä on useita etuja, kuten:

- kehittämiskohteiden identifiointi ja konkreettiset toiminnan parannusehdotukset
- paremmat edellytykset tehdä päätöksiä arvioidun kehittämispotentiaalin pohjalta
- toiminnan kehittämiskohteiden oikea priorisointi
- paremmat edellytykset budjetoida.

Lean-muutos

Tässä kohdin on kyseessä yleensä organisaation tukeminen, jotta selvityksessä esille tulleet kehittämispotentiaalit saadaan saavutettua. Toimintasuunnitelma haastaa koko organisaation ja useimmissa tapauksissa on tarve tuoda mukaan ulkoista kokemusta ja

osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä kohden Part Developmentilla on tärkeä rooli valmentaa organisaatiota monivuotisen kokemuksensa pohjalta ja ohjata työtä kohti asetettuja tavoitteita. Tällaisen muutosajan koulutus räätälöidään aina todelliseen tarpeeseen perustuen. Lisäksi on mahdollista kehittää kehittää uusia koulutuskokonaisuuksia, mikäli tarvetta ilmenee.

Mitä tuki konkreettisesti on, pohjautuu todelliseen tarvekuvaan ja vaihtelee tapauskohtaisesti. Tässä yhteydessä on tärkeä korostaa, että vetovastuu on aina asiakasorganisaation johdolla. Tietyissä tapauksissa tarvitaan yksittäisiä koulutustillaisuuksia, toisissa jatkuvampaa tukea.

Ota yhteyttä - Part Development AB

"Lean Basic" -kokonaisuutta kehitetään jatkuvasti. Jos sinulla on koulutukseen parannusehdotuksia, otamme ne vastaan Part Developmentissa enemmän kuin mielellämme.

Ola Johansson
+46 768 798902

ola.johansson@partdevelopment.com
www.partdevelopment.com