

Liite 2, KeProk malli, Lappi-menetelmä

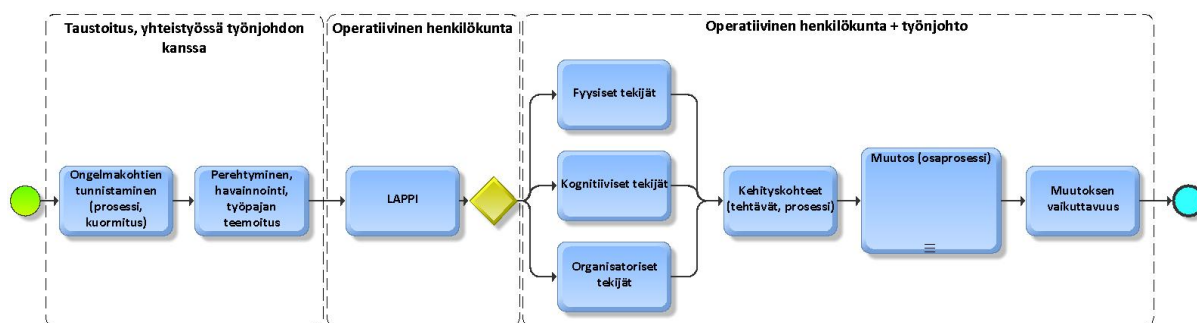
LAPPI-menetelmä prosessien kehittämiseen

LAPPI-menetelmä on Jyväskylän yliopistossa ja myöhemmin Itä-Suomen yliopistossa kehitetty työmäärältään kevyt prosessien mallintamisen menetelmä, jota on aiemmin käytetty tietotekniikka- ja konepaja-aloilla. Menetelmä kuuluu luonteeltaan alhaalta ylös -menetelmiin (bottom-up). Alhaalta ylös -menetelmä tarkoittaa menetelmää, jossa käytettävä tieto, mallinnus ja ideat kerätään suorittavalta tasolta ja suodatetaan organisaation ylemmille tasoille.

Missä vaiheessa menetelmää käytetään

LAPPI-menetelmä ei itsessään muodosta kokonaista kehittämislähestymistapaa. Menetelmä on tarkoitettu käytettäväksi osana laajempaa kehittämiskokonaisuutta, jossa sitä täydennetään prosessiajattelua hyödyntävillä kehittämismenetelmillä.

LAPPI-menetelmän käyttöä on havainnollistettu kuvassa Kuva 1.



Kuva 1. LAPPI-mallinnuksen käyttö prosessi- ja ergonomiakehittämisessä.

Menetelmän taustaa

Menetelmän taustalla on joukko havaintoja yritysten todellisessa toiminnassa esiintyvistä lainalaisuuksista.

1. Useimmissa tapauksissa organisaatioiden todelliset prosessit poikkeavat virallisista prosesseista ja työntekijät tietävät todelliset prosessit paremmin kuin johto tai laatuasiantuntijat.
2. Työntekijät tunnistavat työnteon prosesseihin liittyvät ongelmakohdat paremmin kuin esimiestason edustajat. Toisin sanoen ongelma-kohtien kartoittamiseen tarvitaan toteuttavan tason työntekijöiden suoraa osallistumista.
3. Toteuttavan tason työntekijöiden motivaatio erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin ja yleisestikin työn uudistamiseen on riippuvaista siitä, missä määrin he itse pääsevät vaikuttamaan tehtäviin toimenpiteisiin. Mikäli työntekijät osallistuvat alusta alkaen kehittämiskohteiden määrittelyyn ja valintaan, niin heidän sitoutumisensa vahvistuu ja mahdollistaa suurtenkin muutosten läpiviennin.
4. Varsinaista työtä tekevät henkilöt pystyvät usein arvioimaan mahdollisten kehittämistoimenpiteiden suorat ja välilliset vaikutukset paremmin kuin esimiestason edustajat.

Käytännön toteutus

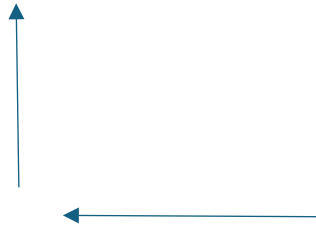
Havaintojen perusteella LAPPI-menetelmä on muotoutunut tieteellisissä julkaisuissa esitettyyn muotoonsa, jossa se tiivistettynä sisältää seuraavat vaiheet:

1. Kartoituksen ensimmäinen työpaja tai työpajat. Yhteen työpajaan osallistuu 5–7 toteuttavaan työhön osallistuvaa työntekijää. Aluksi käydään lävitse käytettävä menetelmä ja sen tarkoitus. Esimiestason edustajat saattavat osallistua työpajaan, mutta useimmiten heitä ei oteta mukaan. Työpajassa kartoitetaan työhön, ts. valittuun prosessiin osallistuvat roolit. Rooliajattelu saattaa vaatia tarkempaa läpikäyntiä, mutta sen omaksuminen onnistuu yleensä nopeasti. Roolien kartoittamisen jälkeen käydään lävitse eri roolien välillä kulkevat tieto- ja materiaalivirrat, jotka tulkitaan yhdessä informaatiovirroiksi. Samalla osallistuvilta kerrotaan missä virroissa on ongelmia ja millaisia ongelmat ovat.

Esimerkki rooleista ja roolien välisistä virroista on esitetty kuvassa Kuva 2. Kuvassa diagonaalin mukaisesti asetellut pyöreäkulmaiset suorakaiteet (tekstillä ”Rooli”) kuvaavat rooleja ja roolin kanssa samalla rivillä olevat pienemmät teräväkulmaiset suorakaiteet kuvaavat niitä virtoja, jotka lähtevät kyseisestä roolista jollekin toiselle roolille (yleensä kuvataan tietovirtoja, voidaan kuvata myös materiaalivirtoja). Roolin kanssa samalla sarakkeelle olevat pienemmät suorakaiteet kuvaavat roolille tulevia virtoja.

Notaatiossa on aiheellista käyttää värejä kuvaamaan ongelmia tai luonteeltaan erilaisia virtoja. Esimerkiksi kuvassa (Kuva 2) tieto 6 siirtyy Rooli 4:ltä Rooli 1:lle, ja vastaavasti muutkin tiedot eri roolien välillä. Kuvassa (Kuva 2) on punaisella värillä esitetty virta roolista Rooli 3 roolille Rooli 2. Tuossa yhteydessä värillä ilmaistaan, että virtaan liittyy jokin ongelma. Tuo ongelma voi olla esimerkiksi

puutteellisuus, myöhässä olo tai jokin vastaava. Ongelmat tulee käsitellä tarkemmin mallinnuksen pohjalta tehdyssä raportissa.



Kuva 2. Roolit ja tietovirrat.

2. Mallinnuksen jälkeen tulokset käsitellään mallinnuksen moderaattorin ja sihteerin toimesta ja muokataan raportiksi.
3. Toinen työpaja. Työpajassa käydään saadut prosessikuvaukset ja ongelmakohdat yhdessä lävitse. Aluksi selvitetään, ollaanko tuloksesta samaa mieltä. Sen jälkeen osallistujien kanssa käydään lävitse ongelmakohdat ja mietitään niihin sopivia ratkaisutapoja ja vaihtoehtoja. Kokemuksen mukaan työtä tekevät henkilöt useimmiten osaavat esittää toimivia ratkaisuja ongelma-kohtiin. Lisäksi hankeorganisaation edustajat voivat ehdottaa pohdittavaksi eri vaihtoehtoja.
4. Toisen työpajan tulosten analysointi.
5. Kehittämiskohteiden priorisointi yhdessä yrityksen edustajien kanssa.
6. Kehittämiskohteiden raportointi yhdessä sovitulla tavalla.
7. Kehittämistoimenpiteiden toteutussuunnitelman laadinta yhdessä yrityksen edustajien kanssa.
8. Muutosten toteutus yhdessä yritysten edustajien kanssa.

KeProK-hankkeessa LAPPI-menetelmää on laajennettu siten, että toisen työpajan tulosten analysoinnin jälkeen ongelma-kohtien ominaisuuksia tarvittaessa mitataan esimerkiksi ergonomiaan, työympäristöön ja muihin ongelma-kohtien objektiivisilla mittareilla mitattavissa olevien ominaisuuksien. Käytettävät menetelmät kattavat yleisimmät työn arviointiin käytettävät menetelmät ja katseenseuranta-analyysin ja

liikerata-analyysin. Yhdessä henkilökunnan näkemysten kanssa objektiiviset mittarit muodostavat vahvan pohjan kehittämistoimenpiteille. Laajennettua menetelmää on kokeiltu KeProK hankkeessa, mutta laajennetusta menetelmästä ei tässä vaiheessa ole tieteellisiä julkaisuja.

LAPPI-menetelmä poikkeaa useimmista prosessien ja toiminnan kehittämiseen tähtäävistä menetelmistä siinä, että sen rakenteessa on tietoisesti pyritty henkilökunnan vahvaan sitouttamiseen ja toiminnan ongelmakohtien sekä parantamiseksi alhaalta ylös -tyyppiseen (operatiiviselta tasolta tulevien ajatusten ja kehitysideoiden vieminen yritysjohdolle) kartoittamiseen. Kokemusten mukaan menetelmän etuna on henkilökunnan vahva osallistuminen ja käytäntöä lähellä oleva näkökulma. LAPPI on osoittautunut menetelmäksi, jonka avulla on mahdollista löytää prosessipoikkeamia, laatupoikkeamia, toiminnan parantamiskohteita ja yleisiä toiminnan haasteita, jotka eivät nouse esiin tavanomaisissa ylhäältä alas (yritysjohtolta operatiiviselle tasolle) -selvityksissä ja laatuarvioinneissa.