

Strategiasta rutiineihin -käsikirja

Käsikirja on laadittu osana Työsuojelurahaston rahoittamaa kehittämishanketta

30.6.2026

Sisällysluettelo

0 Yleisesittely

1 Projektin työvaiheet

2 Organisaatiosuunnittelu

3 Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä

4 Omistus ja päätöksenteko

5 Muutosten hallinta

Agenda

0 Yleisesittely
1 Projektin työvaiheet
2 Organisaatiosuunnittelu
3 Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä
4 Omistus ja päätöksenteko
5 Muutosten hallinta

Organisaatiosuunnittelulla voidaan ratkaista organisaatioiden tyypillisiä haasteita

Esimerkkejä haasteista	Esimerkkejä korjaavista toimenpiteistä
Tiimien ja yksilöiden rooleissa ja vastuissa on epäselvyyttä tai päällekkäisyyttä	• Määritetään organisaatio ja tiimien toimintavaltuudet ja vastuut alkaen organisaation ylätasolta • Määritetään avainroolien roolikuvaukset sisältäen vastuut ja valtuudet ja sidotaan ne tavoitteisiin
Päätöksenteko ei toimi tehokkaasti ja toimintavaltuudet organisaation eri tasoilla ovat epäselviä	• Määritetään päätöksentekovaltuudet ja toimiva kadenssi tiimitasolta hallitukseen asti • Toimivassa organisaatiossa myös eskalaatio- ja palautepolku organisaatiossa on selkeästi määritetty
Organisaation sisäinen kommunikaatio tai yhteistyö ei toimi	• Tunnistetaan toimintamalleissa ja prosesseissa kohdat, joissa kommunikaatio tai vastuut vaihtuvat tiimien tai yksilöiden välillä • Määritetään keskustelufoorumit ja mekanismit, joilla varmistetaan tehokas tiedonvaihto ja yhteistyö

Organisaatiosuunnitellulla voidaan ratkaista monia tyypillisiä ongelmia organisaatioiden arjessa.

Toimiva organisaatiorakenne tukee strategiaa ja jokapäiväistä liiketoimintaa. Se auttaa ihmisiä tekemään oikeita asioita, parantaa yhteistyötä, ja lisää läpinäkyvyyttä ja omistajuutta organisaatiossa.

Miten käsikirjaa käytetään?

Käsikirja on tarkoitettu ohjenuoraksi, ei suoraksi työohjeeksi

Jokainen organisaatio on erilainen omine vahvuuksineen ja ongelmineen sekä kehityskohtineen – ja siten myös jokainen muutosprojekti on erilainen.

Käsiteltävät teemat ja ylätason aihealueet ovat kuitenkin samat riippumatta organisaatiosta. Lisäksi myös toimivan organisaation toimintaa on hyvä tarkastella kriittisesti tasaisin väliajoin.

Käsikirjan kappaleissa on esitelty yleistä teoriaa muutosprojektien läpiviemisestä ja käytännön esimerkkejä toteutuksesta

Käsikirja on rakennettu vastaamaan tyypillisen muutosprojektin rakennetta.

Jokainen onnistunut projekti lähtee kattavasta suunnittelusta ja tavoitteenasetannasta jatkuu käytännön suunnitteluun ja päättyy implementointiin sekä muutosten hallintaan ja seurantaan.

Käsikirjan eri osioissa on käytännön esimerkkejä toimivista työkaluista jokaiseen projektin vaiheeseen.

Agenda

0 Yleisesittely

1 Projektin työvaiheet

2 Organisaatiosuunnittelu

3 Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä

4 Omistus ja päätöksenteko

5 Muutosten hallinta

Projektin työvaiheet jakautuvat viiteen kokonaisuuteen

01

Suunnittelu ja tavoitteenasetanta

Määritetään yhdessä johdon ja/tai hallituksen kanssa projektin tavoitteet ja aikataulut, työskentelytavat ja muut käytännön järjestelyt.

02

Organisaatio-suunnittelu

Suunnitellaan organisaatio niin, että se tukee liiketoimintaa. Määritetään johdon, tiimien ja yksittäisten avainpositioiden roolit sisältäen tarkat kuvaukset tiimien ja roolien sisällöstä ja tavoitteista.

03

Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä

Määritetään toimiva kadenssi tukemaan päivittäistä tekemistä ja yhteistyötä sekä tiedonvaihtoa.

04

Omistus ja päätöksenteko

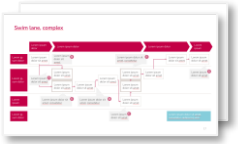
Tunnistetaan avainprosessit ja prosessien omistajat, varmistetaan päätöksenteko-mandaattien ajantasaisuus sekä prosessien sidosryhmät organisaatiossa.

05

Muutosten hallinta

Muutossuunnitelma ja kommunikaatio on avainasemassa muutoksen jalkauttamisessa ja siten myös koko projektin onnistumisessa.

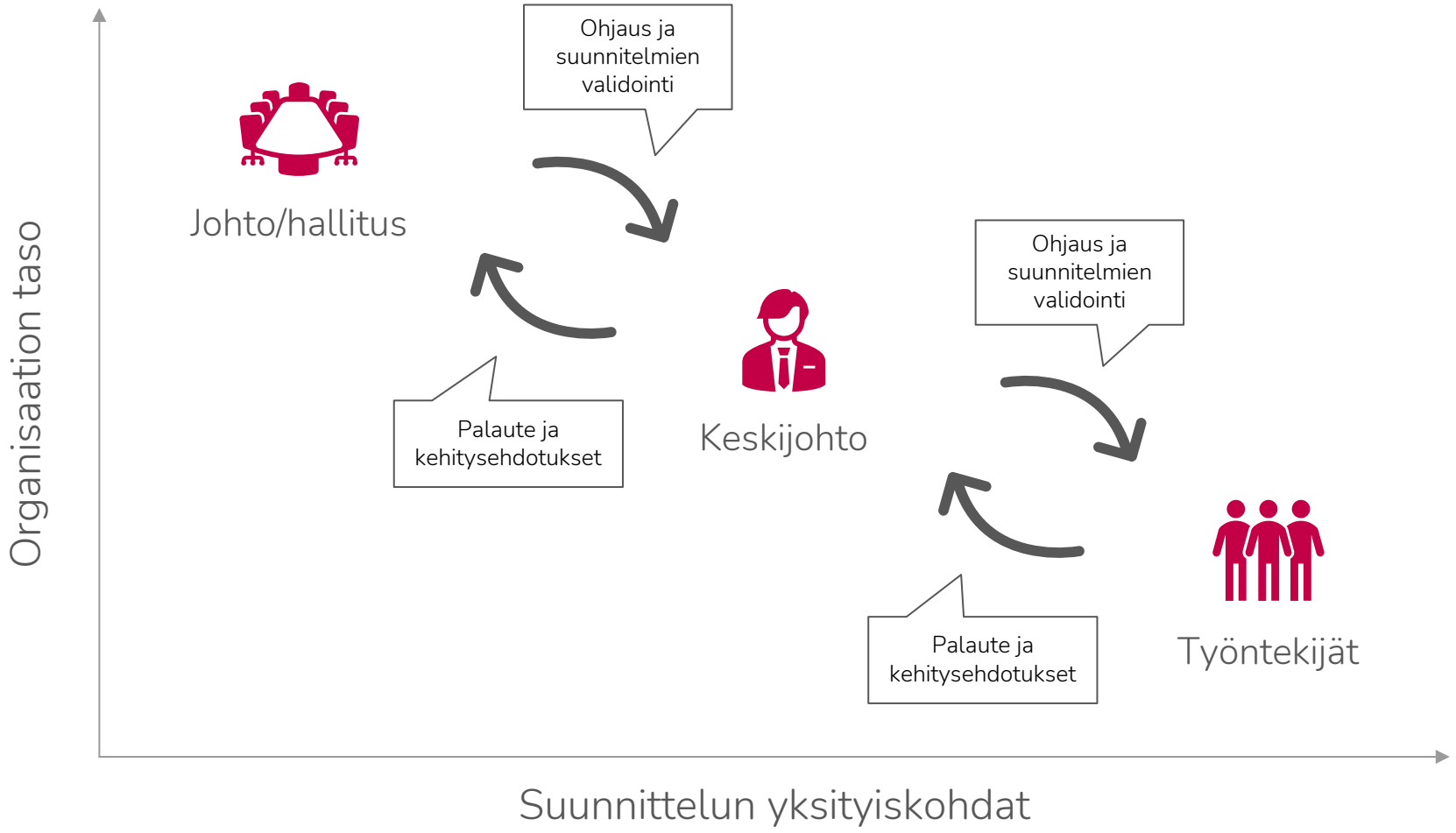
Jokaisen työvaiheen lopputulemana on selkeästi määritetty tuotos

Työn vaihe	Kuvaus päätehtävistä	Tuotokset
Suunnittelu ja tavoitteenasetanta	• Määritetään projektin tavoitteet • Tehdään ylätason projektisuunnitelma, sisältäen projektiorganisaation ja ylätason aikataulun	 Projektisuunnitelma  Tavoitteenasetanta
Organisaatio-suunnittelu	• Ylätason organisaatiorakenteen määrittäminen (L1-L2) • Tiimien kuvaukset • Johdon ja avainroolien roolikuvaukset	 Organisaatiorakenne  Roolikuvaukset
Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä	• Yhteistyömekanismien määrittäminen • Käytäntöjen rakentaminen: viikko-, kuukausi- ja vuosirutiinit, kokouskäytännöt	 Kokousrytmi  Avainkokoukset
Omistus ja päätöksenteko	• Omistus- ja päätöksenteko-oikeuksien määrittäminen ydinprosesseille, sis. ydinprosessien nivelvaiheet (rajapinnat, hyväksyntäketjut) • RACI-kartoitus	 Prosessikuvaukset  RACI-kartoitus
Muutosten hallinta	• Tavoiteorganisaation roadmap (muutosten aikataulu ja vaiheistus) • Tavoiteorganisaation kommunikaatiosuunnitelman ja materiaalin luominen	 Roadmap  Kommunikaatio-materiaali

Mitä syvemmälle suunnittelussa päästään sitä laajemmin organisaatiota tulee ottaa mukaan suunnitteluun ja suunnitelmien validointiin

Onnistuneissa muutosprojekteissa osallistetaan kaikkia organisaation tasoja

Kaikilla organisaation tasoilla on tärkeä rooli onnistuneissa toimintamalliin liittyvissä projekteissa. Johdolla on yleensä paras kuva yhtiön strategiasta, kun taas tehtävätasolla toiminnan tuntee yleensä vain kyseisiä tehtäviä päivittäin tekevät työntekijät. Siksi on tärkeä kuunnella kaikkia osapuolia ennen varsinaisten muutosten implementointia.



Agenda

0 Yleisesittely

1 Projektin työvaiheet

2 Organisaatiosuunnittelu

3 Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä

4 Omistus ja päätöksenteko

5 Muutosten hallinta

Organisaatiosuunnittelu – Yleisesittely

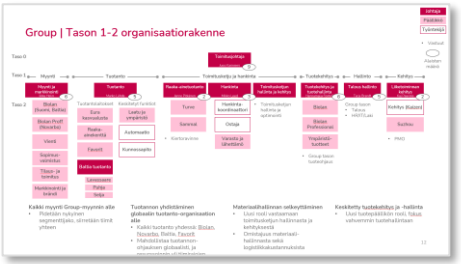
Organisaatiorakenne toimii yrityksen tukirankana

Organisaatiorakenne luo yrityksen toimintaedellytykset tehokkaaseen jokapäiväiseen toimintaan ja päätöksentekoon.

Toimivassa organisaatiorakenteessa tiimien ja roolien tehtävät ja hierarkia on selkeästi määritelty, ja linjassa yhtiön toimintamallin kanssa.

Ylätason organisaatio-rakenne

Luodaan ylätason kuva tavoiteorganisaatiosta määrittäminen johtoryhmä ja tiimirakenne (L1-L2 tasolla), tunnistetaan muutokset vanhaan rakenteeseen



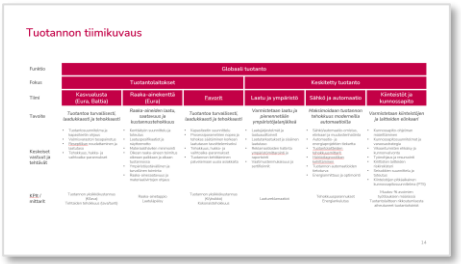
Johdon ja avainroolien roolikuvaukset

Määritetään johdolle ja avainrooleille tarkemmat roolikuvaukset, sisältäen roolin tavoitteet, keskeiset vastuut ja päätöksenteko-oikeudet, sekä onnistumisen mittarit ja tavoitteet



Tiimien kuvaukset

Määritetään tiimeille kuvaukset, sisältäen tiimin rakenteen ja mahdolliset alatiimit, tavoitteet, vastuut, sekä avainmittarit



Organisaatiosuunnittelu – Työskentelytavat

Työskentelytavat

- Ylätason linjaukset organisaation rakenteesta tehdään yleensä organisaation korkeammilla tasoilla, mutta oletukset on hyvä validoida tiimivetäjätasolla.
- Käytännössä kaikkia työtehtäviä on vaikea tunnistaa etukäteen. Tämän takia tiiminvetäjätason osallistaminen oletusten validointiin ja yleiseen palautteeseen on onnistumisen kannalta tärkeää.
- Valmistelevat analyysit voidaan tehdä oletuspohjaisesti ns. työpöytäharjoituksena, mutta validointi tehdään työpajoissa tiiminvetäjien kanssa.
- Valmistelevat analyysit:
  - Nykyorganisaatio ja tavoiteorganisaatio (tiimitasolla)
  - Tiimien tavoitteet, keskeiset vastuut ja onnistumisen mittareiden määrittäminen

ESIMERKKI

Esimerkkiagenda työpajalle:

- Otsikko: Tuotanto-organisaation järjestäytyminen
- Tavoite: Luoda toimiva tuotanto-organisaatio jolla luontevat raportointilinjat
- Osallistujat: Tuotantojohtaja, tuotantopäälliköt, henkilöstöhallinto
- Aikataulu:
  - *9:00-9:30 Kokouksen aloitus ja tavoitteenasetanta*
  - *9:30-11:30 Nykyorganisaatio – tiimien esittelyt*
  - *11:30-12:30 Lounas*
  - *12:30-14:00 Tavoiteorganisaatio – miten tuotanto-organisaation tulisi järjestäytyä*
  - *14:00-15:00 Roadmap nykyorganisaatiosta tavoiteorganisaatioon (tarvittavat muutokset)*
  - *15:00-15:30 Työpaja lopetus ja seuraavista askeleista sopiminen*

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Johtaja
Päällikkö
Työntekijä

Group | Tason 1-2 organisaatiorakenne

- Vastuut

Alaisten määrä

Taso 0

Toimitusjohtaja x

Taso 1

Myynti — Tuotanto — Toimitusketju ja hankinta — Tuotekehitys — Hallinto — Kehitys

Taso 2

Myynti ja markkinointi x
- Liiketoiminta-alue 1
- Liiketoiminta-alue 2
- Liiketoiminta-alue 3
- Liiketoiminta-alue 4
- Tilaus- ja toimitus
- Markkinointi ja brändi

Tuotanto x

Tuotantolaitokset
- Tuotanto 1
- Tuotanto 2
- Tuotanto 3

Keskitetyt funktiot
- Laatu ja ympäristö
- Automaatio
- Kunnossapito

Raaka-ainetuotanto x
- Raaka-aine 1
- Raaka-aine 2

Hankinta x
- Hankinta-koordinaattori
- Ostaja
- Varasto ja lähettämö

Toimitusketjun hallinta ja kehitys
- Toimitusketjun hallinta ja optimointi

Tuotekehitys ja tuotehallinta x
- Tuoteryhmä 1
- Tuoteryhmä 2
- Tuoteryhmä 3

Taloushallinto x

Group tason
- Talous
- HR/IT/Laki

Liiketoiminnan kehitys x
- Kehitys
- PMO

Kaikki myynti Group-myynnin alle
- Pidetään nykyinen segmenttijako, siirretään tiimit yhteen

Tuotannon yhdistäminen globaalin tuotanto-organisaation alle
- Kaikki tuotanto yhdessä
- Mahdollistaa tuotannon-ohjauksen globaalisti, ja resurssoinnin yli tiimirajojen

Materiaalihallinnan selkeyttäminen
- Uusi rooli vastaamaan toimitusketjun hallinnasta ja kehityksestä
- Omistajuus materiaali-hallinnasta sekä logistiikkakustannuksista

Keskitetty tuotekehitys ja -hallinta
- Uusi tuotepäällikön rooli, fokus vahvemmin tuotehallintaan

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Roolikuvaus: Toimitusjohtaja

Vastaavat roolikuvaukset on hyvä määrittää koko johtoryhmälle

Tavoite	Johtaa strategiaa, kulttuuria ja kokonaiskannattavuutta.

Keskeiset vastuut

Strategia ja vuositavoitteet
- Määrittää strategisen suunnan ja tärkeimmät hankkeet hallituksen hyväksyttäväksi.
- Päättää, millä markkinoilla ja tuotealueilla kilpaillaan ja asettaa konsernitason vuositavoitteet.

P&L-vastuu ja pääoman allokointi
- Kantaa lopullisen vastuun tuloslaskelmasta ja taseesta
- Päättää, mihin rajalliset rahat ja resurssit ohjataan parhaan tuoton saamiseksi.
- Varmistaa yhtiön rahoituspohjan riittävyyden yhdessä talousjohtajan kanssa.

Hallitussuhteet ja omistajaviestintä
- Toimii pääasiallisena linkkinä operatiivisen johdon ja omistajien välillä, varmistaen avoimen dialogin.

Johtoryhmän ja suorituskyvyn johtaminen
- Johtaa johtoryhmää: valitsee jäsenet, asettaa heille tavoitteet ja vaatii tuloksia.
- Päättää johtamisen rytmistä (vuosikello, kokoukset) ja varmistaa päätösten nopean toimeenpanon.

Yrityskulttuuri, arvot ja brändi
- Toimii yrityksen arvojen keulakuvana ja rakentaa kulttuuria, joka kannustaa yrittäjähenkisyyteen.
- Edustaa yhtiötä tärkeimmissä sidosryhmissä, valvoo yhtiön ja brändin mainetta.

Onnistumisen mittarit

Mittarit ja tavoitteet
- EBIT-%
- Vapaa kassavirta

Keskeiset johtamistavat & kyvykkyydet
- Strateginen kirkkaus & priorisointi
- Omistaja-arvon ja kassavirran omistaminen
- Tietoon perustuva päätöksenteko
- Ihmisten ja kulttuurin johtaminen
- Operatiivinen kurinalaisuus
- Tiimin rakentaminen & johtoryhmätyö
- Sidosryhmä- ja omistajaviestintä
- Selkeä viestintä & toimeenpanorytmi

Päätöksenteko-oikeudet

Omistaa/Päättää
- Konsernistrategia ja portfolio
- Vuosibudjetti ja tavoitteet
- Johtoryhmän nimitykset ja palkitseminen
- Investointipäätökset
- Yritysostot ja -järjestelyt

Vaikuttaa/Ohjaa
- Operatiiviset prosessit & tuottavuus
- Palkitseminen & HR-linjaukset
- Toimitusketju, sopimusehdot & tytäryhtiöiden käytännöt
- Hinnoittelu
- Tuotevalikoiman suunnitelma ja tiekartta

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Tuotannon tiimikuvaus

Funktio	Globaali tuotanto					
Fokus	Tuotantolaitokset			Keskitetty tuotanto		
Tiimi	Tuotanto 1	Tuotanto 2	Esituotanto	Laatu ja ympäristö	Sähkö ja automaatio	Kiinteistöt ja kunnossapito
Tavoite	*Tuotantoa turvallisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti*	*Tuotantoa turvallisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti*	*Raaka-aineiden laatu, saatavuus ja kustannustehokkuus*	*Varmistetaan laatu ja pienennetään ympäristöjalanjälkeä*	*Maksimoidaan tuotannon tehokkuus moderneilla automaatioilla*	*Varmistetaan kiinteistöjen ja laitteiden elinkaari*
Keskeiset vastuut ja tehtävät	• Tuotantosuunnitelma ja kapasiteetin ohjaus • Valmisvaraston tasapainotus • Tuoteohjeen noudattaminen ja laatutaso • Tehokkuus, hukka- ja vaihtoaikaparannukset	• Tuotantosuunnitelma ja kapasiteetin ohjaus • Valmisvaraston tasapainotus • Tuoteohjeen noudattaminen ja laatutaso • Tehokkuus, hukka- ja vaihtoaikaparannukset	• Kenttätyön suunnittelu ja toteutus • Laatuspesifikaatiot ja näytteenotto • Oikean raaka-aineen toimitus oikeaan paikkaan ja aikaan tuotannossa • Ympäristöystävällinen ja turvallinen toiminta • Materiaalihävikin minimointi	• Laatujärjestelmät ja laatuauditoinnit • Laatutarkastukset ja sisäinen laatutaso • Reklamaatioiden hallinta ympäristömittarointi ja raportointi • Vaatimustenmukaisuus ja sertifioinnit	• Sähkö/automaatio-omistus, elinkaari ja muutostenhallinta • Automaatio- ja energiaprojektien tiekartta • Tuotantolaitteiden tehokkuusmittarit • Häiriödiagnostiikan kehittäminen • Tuotannon automaatioiden tietoturva • Energianmittaus ja optimointi	• Kunnossapito-ohjelman määrittäminen • Kunnossapitosuunnitelmat ja varaosastrategia • Vikaantumisten ehkäisy ja kunnonvalvonta • Työnohjaus ja resursointi • Kriittisten laitteiden riskirekisteri • Seisokkien suunnittelu ja toteutus • Kiinteistöjen pitkäaikainen kunnossapitosuunnitelma (PTS)
KPIt / mittarit	Tuotannon yksikkökustannus (€/yksikkö) Tehtaiden tehokkuus (yksikkö/tunti)	Tuotannon yksikkökustannus (€/yksikkö) Tehtaiden tehokkuus (yksikkö/tunti)	Raaka-ainehukka Laatuläpäisy	Laatureklamaatiot	Tehokkuusparannukset Energiankulutus	Muutos-% avoimien työtilauksien määrässä Tuotantolaitteen rikkoutumisesta aiheutuneet tuotantohäiriöt

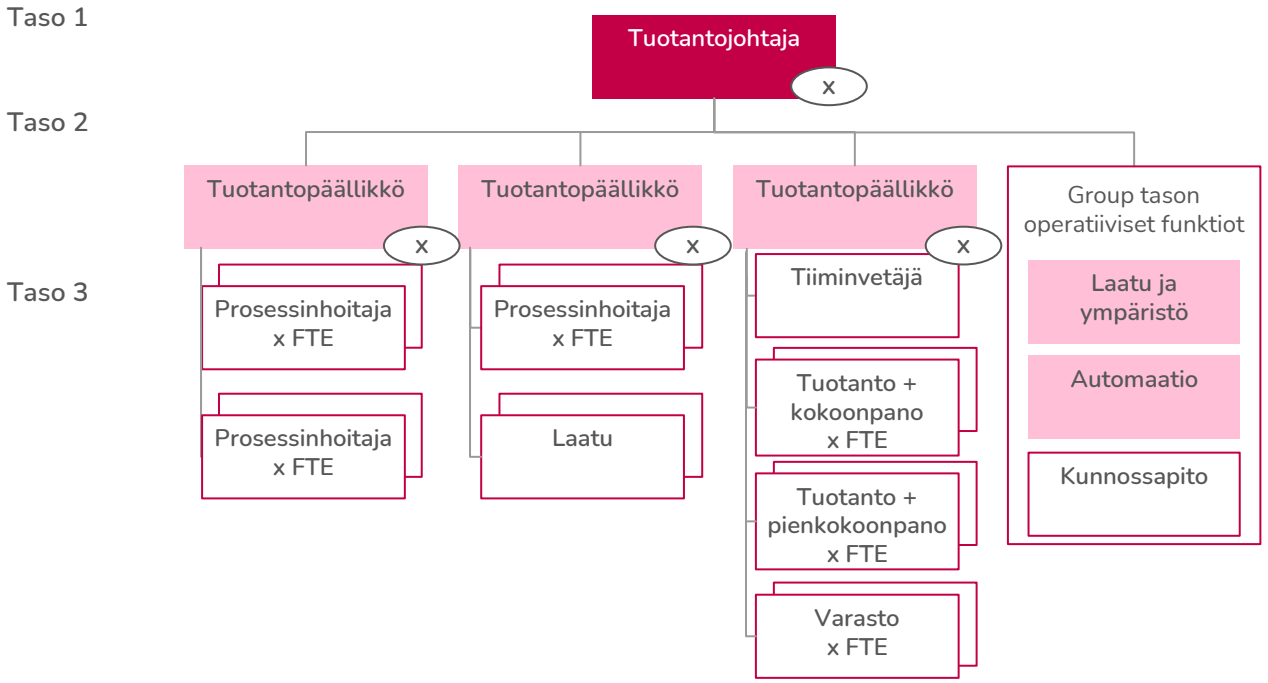
HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Johtaja
Päällikkö
Työntekijä

- Vastuut

Alaisten määrä

Tuotanto | Yhdistetään koko tuotanto yhden kokonaisuuden alle



[Toimenpide 1]
- [Kuvaus toimenpiteestä/muutoksesta]
- [...]

[Toimenpide 2]
- [Kuvaus toimenpiteestä/muutoksesta]
- [...]

[Toimenpide 3]
- [Kuvaus toimenpiteestä/muutoksesta]
- [...]

[Toimenpide 4]
- [Kuvaus toimenpiteestä/muutoksesta]
- [...]

Agenda

0 Yleisesittely

1 Projektin työvaiheet

2 Organisaatiosuunnittelu

3 Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä

4 Omistus ja päätöksenteko

5 Muutosten hallinta

Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä – Yleisesittely

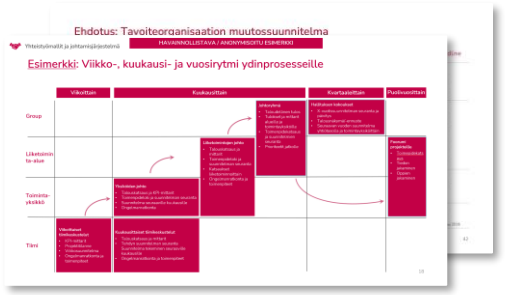
Johtamisjärjestelmä mahdollistaa tehokkaan tiedonjaon ja päätösten jalkauttamisen

Toimivassa johtamisjärjestelmässä tieto ja päätöksenteko kulkee tehokkaasti organisaation eri tasojen välillä normaalissa päivä- ja viikkorytmissä.

Hyvin toimivassa johtamisjärjestelmässä jokaisella kokouksella on myös selkeä tarkoitus. Selkeät kokousten lopputulemat myös auttavat kokousten johtamisessa.

Johtamis-järjestelmän määritys, päätöksenteko-kadenssi

Määritetään päätöksentekofoorumien viikko-, kuukausi- ja vuosirytmi yleisen päätöksenteon ja ydinprosessien osalta.



Avainkokousten määrittely

Tunnistetaan ja määritetään avainkokoukset ja yhteistyöfoorumit sekä määritetään kaikille valmistelevat toimenpiteet, perusrakenne ja tavoitellut lopputulemat.



Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä – Työskentelytavat

Työskentelytavat

- Johtamisjärjestelmän määritys alkaa ylimmän johdon tiedonsaanti- ja päätöksentekotarpeista.
- Suunnitteluun osallistuu johtoryhmän lisäksi tarvittavat linjajohtajat (1-2 tasoa).
- Valmisteleva tiedonhaku on hyvä tehdä keskustelemalla tarvittavien osapuolien kanssa.
- Valmistelevat analyysit:
  - Päätösfoorumit ja kokousten rytmitys
  - Avainkokousten määritys, sisältäen tavoitteen, valmistelut ja lopputulokset

ESIMERKKI

Esimerkkiagenda työpajalle:

- Otsikko: Johtoryhmän vuosikellon määritys
- Tavoite: Määrittää johtoryhmän tapaamisten rytmitys ja ylätason aihealueet
- Osallistujat: Johtoryhmä
- Aikataulu:
  - *9:00-9:30 Kokouksen aloitus ja tavoitteenasetanta*
  - *9:30-10:30 Nykytila – hyvät ja huonot puolet*
  - *10:30-11:00 Kokousten rytmitys*
  - *11:00-12:00 Ylätason aihealueet ja tarvittavat valmistelut*
  - *11:30-12:00 Työpaja lopetus ja seuraavista askeleista sopiminen*

Toimivassa kadenssissa tieto kulkee luontevasti organisaation eri tasoille

Tiimien viikko- ja kuukausikokoukset

- Normaali viikkokokouksen agenda
- Talouskatsaus ja mittarit
- Tehdyn suunnitelman seuranta
- Suunnitelma tekeminen seuraaville kuukausille
- Ongelmanratkonta ja toimenpiteet
- Tiimikohtaiset valmistelut johtoryhmän kokoukseen (ennen johtoryhmää)

Tiedonanto ja eskalaatio

Ohjaus ja päätökset

Johtoryhmä

- Taloudellinen tulos
- Tilannekatsaukset liiketoiminta-alueittain
- Tulokset ja mittarit alueille ja toimintayksiköille
- Toimenpidekatsaus ja suunnitelmien seuranta
- Prioriteetit jatkolle

Tiedonanto ja eskalaatio

Ohjaus ja päätökset

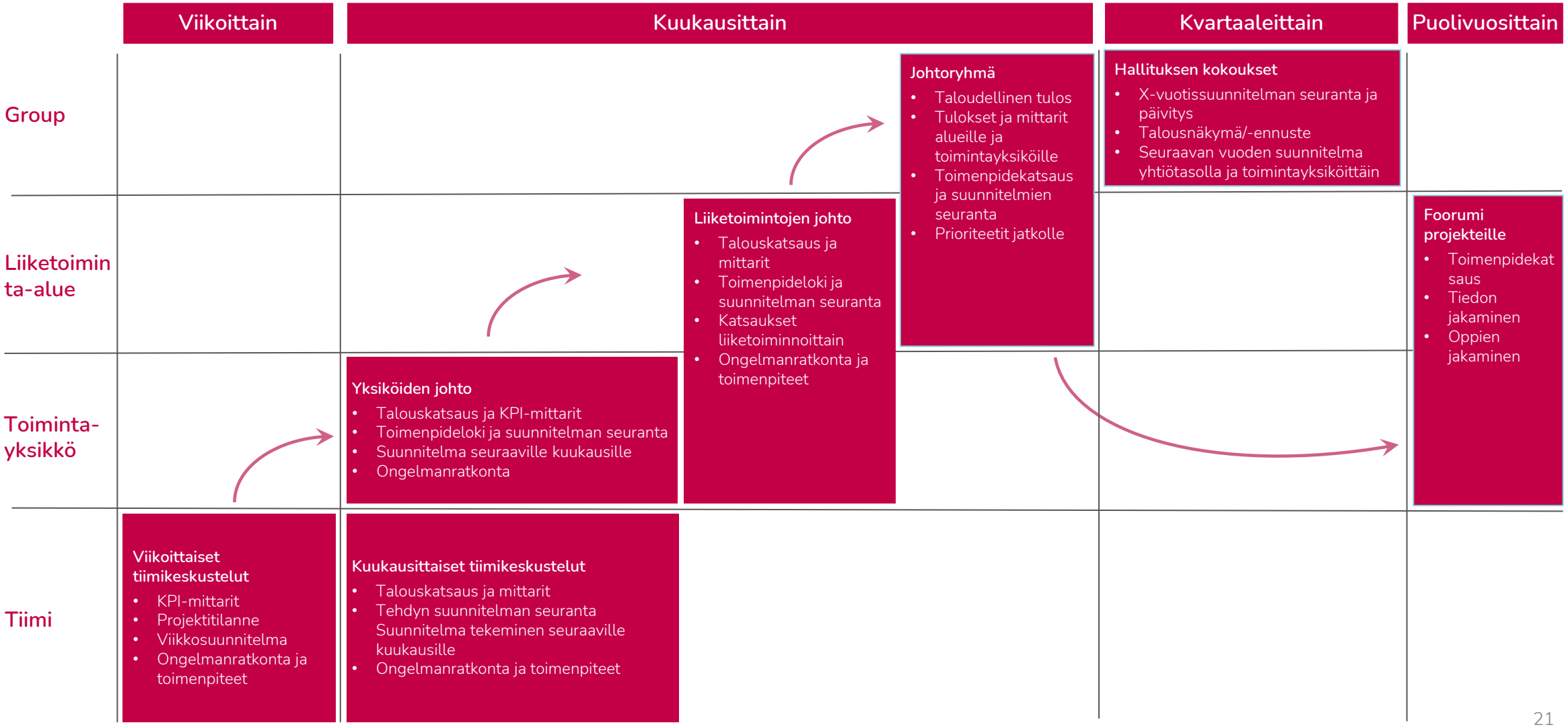
Hallituksen kokoukset

- Toimitusjohtajan katsaus
- Talousnäkymä ja ennuste
- Pitkän aikavälin suunnitelman seuranta ja päivitys
- Strategiset hankkeet
- Rahoituskysymykset
- Muut johtoryhmästä eskaloidut kysymykset

Yksityiskohtien määrä vähenee siirryttäessä korkeammalle organisaatiossa

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Esimerkki: Viikko-, kuukausi- ja vuosirytmi ydinprosesseille



HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Esimerkki: Tarvittavat kokouskäytännöt ja näiden sisältö

	Päivä	Sisältö	Dokumentointi	Vastuullinen	Mukanaolijat
Johtoryhmä	~Päivä 5	• Alueiden ja funktioiden tulosten ja mittareiden läpikäynti • Näkyvyyden ja positiivisen paineen luominen • Valittujen alueiden ja toimintojen suunnitelmien toteutumisen seuranta • Aluejohdon ohjeistus ja odotukset	• Kuukausiraportti, sisältäen tuloslaskelman (P&L), taseen (BS) ja KPI-mittarit alueittain ja toiminnoittain • Alueiden vertailutaulukot	• Toimitus-johtaja	• Johtoryhmä
Liiketoimintojen johtoryhmä	~Päivä 6	• Liiketoiminta-alueen tulosten ja mittareiden läpikäynti • Valittujen alueiden ja toimintojen suunnitelmien toteutumisen seuranta • Korjaavien toimenpiteiden suunnittelu tarvittaessa	• Kuukausiraportti, sisältäen tuloslaskelman (P&L), taseen (BS) ja KPI-mittarit alueittain ja toiminnoittain • Yksiköiden vertailutaulukot	• Liiketoiminta - johtaja	• Yksikön-johtajat ja funktioiden johtajat
Yksikönjohto	~Päivä 7-8	• Osaston tulosten ja mittareiden läpikäynti • Toiminnanohjaaminen • Suunnitelmien seuranta ja toimenpiteiden tarkistus • Toimenpiteiden tunnistaminen, päätösten tekeminen ja dokumentointi	• Yksikön kuukausiraportti, sisältäen taloustiedot ja KPI-mittarit • Yksiköiden vertailutaulukot	• Yksikön-johtaja	• Tiiminvetäjät
Tiimi	~Päivä 8	• Tiimin tulosten ja KPI-mittareiden läpikäynti • Toiminnanohjaaminen • Toimenpidelokin tarkistaminen • Toimenpiteiden tunnistaminen, päätösten tekeminen ja dokumentointi	• Kuukausittaiset KPI-mittarit	• Tiiminvetäjä	• Tiimin jäsenet

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Esimerkki: Avainkokousten valmistelu ja agenda

Valmistelut

Syyskokous
- Strateginen x-vuotissuunnitelma: painopisteet, toimenpiteet ja tuloslaskelma (x vuotta)
- Ehdotus seuraavan vuoden budjetiksi

Kevätkokous
- Tarkistettu suunnitelma loppuvuodelle

Kaikki kokoukset
- Muut agendakohdat: suunnitelman tilanne, tilauskanta, tärkeät tarjoukset, organisaatiokysymykset

Lopputulos

Syyskokous
- Strateginen 3-vuotissuunnitelma: painopisteet, toimenpiteet ja tuloslaskelma
- Liiketoimintasuunnitelma ja budjetti seuraavalle vuodelle

Kevätkokous
- Tarkistettu suunnitelma kuluvalle vuodelle
- Taloudellinen ennuste

Kaikki kokoukset
- Suunnitelman tilannekatsaus
- Tilauskanta ja tärkeät tarjoukset
- Organisaatiokysymykset
- Päätökset muista hallitusasioista

Agenda (~puolipäivä)

Muodollisuudet:
- Kokouksen avaaminen, esityslista, puheenjohtajan, sihteerin ja pöytäkirjantarkastajan valinta

Edellisen kokouksen asiat:
- Edellisen pöytäkirjan hyväksyntä, toimenpiteiden seuranta

Toimitusjohtajan raportti:
- Talousraportti ja tunnusluvut, projektit, tilauskanta, tärkeät tarjoukset, palveluliiketoiminta, myyntisaamiset, riidat ja riskit

Yhtiön suunnitelman tilanne:
- Priorisoidut toimenpiteet ja tulokset

Syyskokous:
- Strateginen 3-vuotissuunnitelma (analyysit, suunta, prioriteetit, taloussuunnitelma), budjetti seuraavalle vuodelle

Kevätkokous:
- Vuosisuunnitelman tarkistus, taloudellinen ennuste

Kaikki kokoukset:
- Organisaatio ja henkilöstö, muut asiat, toimenpiteiden yhteenveto, seuraava kokous ja kokouksen päättäminen

Agenda

0 Yleisesittely

1 Projektin työvaiheet

2 Organisaatiosuunnittelu

3 Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä

4 Omistus ja päätöksenteko

5 Muutosten hallinta

Omistus ja päätöksenteko-oikeudet – Yleisesittely

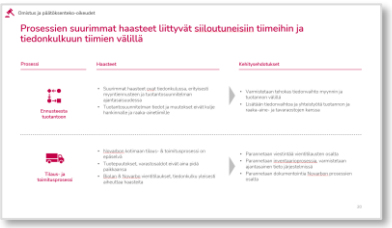
Yrityksen avainprosessien omistajuuden määritys selkeyttää toimintaa

Jokaisen yrityksen tulisi tunnistaa tärkeimmät avainprosessit, jotka ovat kriittisiä yrityksen toiminnalle.

Jokaisella yrityksen avainprosessilla tulisi myös olla selkeä omistaja ja tunnistetut muut organisaation sidosryhmät.

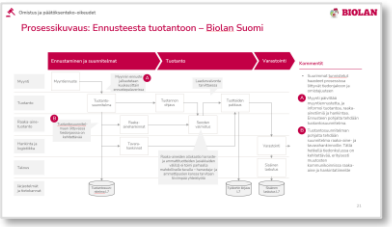
Avainprosessien ja haasteiden tunnistaminen

Tunnistetaan haasteita ja parannuskohtia yritykselle kriittisissä avainprosesseissa.



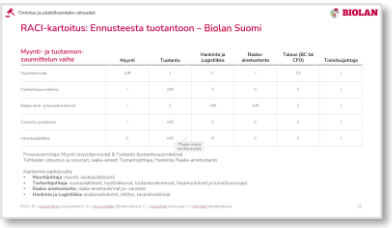
Prosessikuvausten valmistelu

Kuvataan prosessien vaiheet ylätasolla, ja tunnistetaan mahdolliset ongelmakohdat, joissa on tarvetta määritellä tarkemmin päätöksentekoa (esim. tiedonvaihto tai päätöksentekofoorumit)



RACI-kartoitukset

RACI-kartoituksessa tunnistetaan prosessille sidosryhmät, ja määritetään näille rooliksi yksi seuraavista: vastuullinen (responsible) tilivelvollinen (accountable), neuvoja (consulted) ja tiedotettava (informed).



Omistus ja päätöksenteko-oikeudet – Työskentelytavat

Työskentelytavat

- Yleensä yksityiskohtainen tehtävätason tieto on vain tiimeissä, minkä takia tiimien osallistaminen välttämätöntä.
- Projektinjohto auttaa koordinoimaan, mutta yksityiskohtaisen tiedon pitää tulla organisaatiosta.
- Tiedonhaku on käytännöllisintä toteuttaa kahdenkeskeisillä keskusteluilla tiimin vetäjien/tiimiläisten kanssa.
- Valmistelevat analyysit:
  - Prosessikuvaukset (ylätaso ja tarvittavat kuvaukset alaprosesseille)
  - RACI-kartoitus valikoiduille prosesseille (nyky- ja tavoitetila)
  - Prosessien haasteet ja kipukohdat

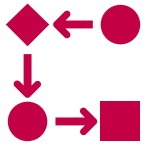
ESIMERKKI

Esimerkkiagenda työpajalle:

- Otsikko: Tilaus- ja toimitusprosessin parantaminen
- Tavoite: Tunnistaa prosessin kipukohtia ja luoda toimintamallit
- Osallistujat: Tilauskeskuksen tiimivetäjä ja tiimiläiset (valikoidut); toimitustiimin tiiminvetäjä ja tiimiläiset (valikoidut); talous
- Aikataulu:
  - *9:00-9:30 Kokouksen aloitus ja tavoitteenasetanta*
  - *9:30-10:00 Tilausprosessin esittely*
  - *10:00-10:30 Toimitusprosessin esittely*
  - *10:30-11:30 Siirtovaiheen kipukohdat (tilaustiimiltä toimitukseen), mahdolliset puutteet*
  - *11:30-12:00 Työpaja lopetus ja seuraavista askeleista sopiminen*

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Yhtiön avainprosesseiksi on tunnistettu ”ennusteesta tuotantoon” prosessi sekä ”tilauksesta toimitukseen” prosessi



Ennusteesta tuotantoon



Tilaus- ja toimitusprosessi

Prosessit muodostavat selkeän end-to-end kokonaisuus suunnittelusta toimitukseen

Aidosti poikkifunktionaaliset, näissä prosesseissa rajapinnat väistämättä mukana: myynti - tuotanto - hankinta - logistiikka - asiakaspalvelu – talous

Kun tavoitteena saada organisaatio toimimaan yhtenä kokonaisuutena, nämä prosessit paljastavat haasteet, joissa arki yleensä sakkaa: vastuut, hand-offit ja päätöksenteko

Prosessit näyttävät konkreettisesti “strategiasta rutiineihin” -logiikan miten päätökset muuttuvat arjen tekemiseksi ja asiakasarvoksi

Nämä prosessit ovat hyvä esimerkkejä, koska ne vaativat selkeät vastaukset: kuka omistaa prosessin, missä foorumissa päätetään (viikko/kuukausirytmi), millä säännöillä priorisoidaan, miten eskaloidaan poikkeamat.

Näiden kahden prosessin selkeyttämisellä saadaan nopeasti näkyviä hyötyjä - samalla ne ovat myös helposti monistettavia esimerkkejä

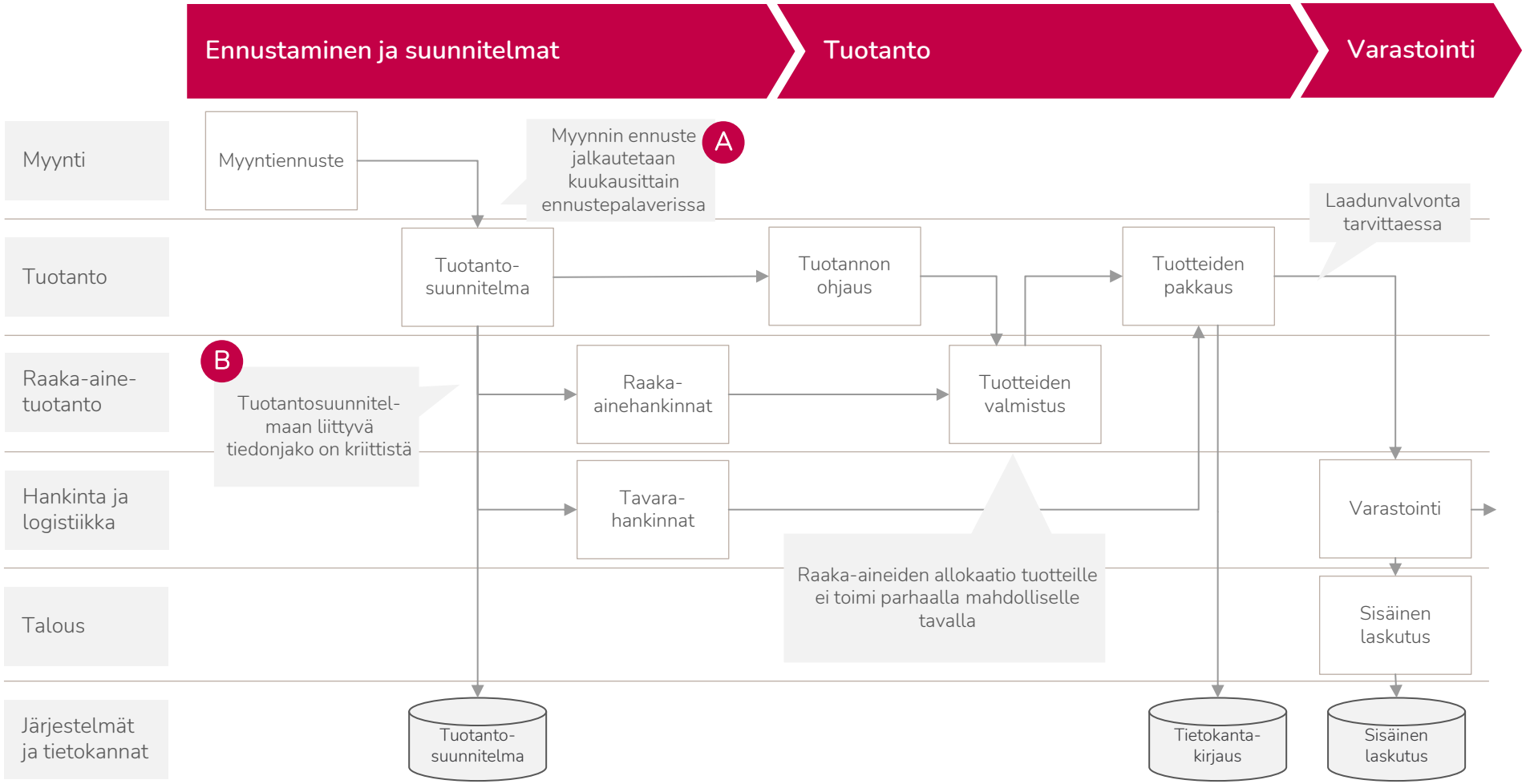
HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Prosessien suurimmat haasteet liittyvät siiloutuneisiin tiimeihin ja tiedonkulkuun tiimien välillä

Prosessi	Haasteet	Kehitysehdotukset
ESIMERKKI **Ennusteesta tuotantoon**	• Parannettavaa tiedonkulussa, erityisesti myyntiennusteen ja tuotantosuunnitelman ajantasaisuudessa • Tuotantosuunnitelman tiedot ja muutokset eivät siirry tehokkaasti hankinnalle ja raaka-ainetiimille	• Varmistetaan tehokas tiedonvaihto myynnin ja tuotannon välillä • Lisätään tiedonvaihtoa ja yhteistyötä tuotannon ja raaka-aine- ja tavaraostojen kanssa
Tilaus- ja toimitusprosessi	• Tilaus- & toimitusprosessi on epäselvä, ei noudateta käytännössä • Tuotepuutokset, varastosaldot eivät aina pidä paikkaansa • Tiedonkulku vientitilauksissa yleisesti aiheuttaa haasteita	• Parannetaan viestintää vientitilausten osalta • Parannetaan inventaarioprosessia, varmistetaan ajantasainen tieto järjestelmissä • Parannetaan dokumentointia prosessien osalta

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Esimerkki: Prosessikuvaus – Ennusteesta tuotantoon



Kommentit

- Kriittiset haasteet prosessissa liittyvät tiedonjakoon ja omistajuuteen

A Myynti päivittää myyntiennustetta ja informoi tuotantoa, raaka-ainetiimiä ja hankintaa. Ennusteen pohjalta tehdään tuotantosuunnitelma.

B Tuotantosuunnitelman pohjalta tehdään suunnitelma raaka-aine- ja tavarahankinnoille, minkä johdosta tiedonkulku on kriittistä onnistumisen kannalta, erityisesti muutosten kommunikointi eri alatiimeille

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Esimerkki: Valittujen prosessien RACI-kartoitus

Myynti- ja tuotannon-suunnittelun vaihe	Toimitusketjun hallinta ja kehitys	Tuotantojohtaja	Myyntijohtaja	Talous (BC tai CFO)	Toimitusjohtaja
Kysyntäennuste (Demand review)	C	I	A/R	C	I
Tarjontaennuste (Supply review)	C	A/R	I	C	I
Varastopolitiikka ja allokointi	A/R	C	C	C	I
Yhteensovittaminen ja skenaariot	A/R	C	C	C	I
Johdon päätös	R	R	R	R	A

Prosessiomistaja: Toimitusketjun hallinta ja kehitys
Tehtaiden sitoumus ja resurssit: Tuotantojohtaja

Käytännön päätösvalta (esimerkit):

- **Toimitusketjun hallinta ja kehitys:** raaka-ainevarastot, palvelutasot, asiakasallokointi, reititys, alihankinnan käyttöperiaatteet
- **Tuotantojohtaja:** vuoropäätökset, huoltoikkunat, tuotantosekvenssit, linjamuutokset ja turvallisuusrajat

RACI: R = responsible (vastuullinen), A = accountable (tilivelvollinen), C = consulted (neuvoja), I = informed (tiedotettava)

Agenda

0 Yleisesittely

1 Projektin työvaiheet

2 Organisaatiosuunnittelu

3 Yhteistyömallit ja johtamisjärjestelmä

4 Omistus ja päätöksenteko

5 Muutosten hallinta

Muutosten hallinta – Yleisesittely

Muutossuunnitelma ja kommunikaatio on avainasemassa muutoksen jalkauttamisessa

Hyvä muutossuunnitelma kuvaa muutoksen tavoitteet, tunnistaa vaikutukset rooleihin ja vastuisiin, keskeiset toimenpiteet, aikataulun, päätöksenteon, viestinnän, henkilöstön osallistamisen sekä muutoksen seurannan ja onnistumisen mittarit.

Hyvä kommunikaatio sisältää selkeän viestin, tunnistetut kohderyhmät, kanavat, aikataulun, vastuut sekä palautteen ja seurannan käytännöt.

Muutos-suunnitelman valmistelu (roadmap)

Valmistellaan kattava muutossuunnitelma, sisältäen

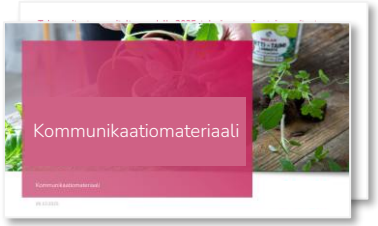
- Muutoksen vaiheistus ja aikataulu
- Tunnistetaan sidosryhmät (esim. työntekijät, asiakkaat, toimittajat)
- Määritetään konkreettiset tekemiset ja jaetaan vastuut



Kommunikaatio-materiaali ja jalkautus

Varmistetaan muutosten jalkautus tehokkaalla ja läpinäkyvällä kommunikaatiolla

- Luodaan kattava kommunikaatiomateriaali, jotta viesti on sama kaikille sidosryhmille
- Määritetään kommunikaation kohteet (sidosryhmät), kanavat, käytännön aikataulut
- Varaudutaan mahdollisiin kysymyksiin (Q&A –listojen valmistelu)



Huolellisesti suunnitellulla muutoksella ja kommunikaatiolla varmistetaan, että projekti saadaan jalkautettua organisaatioon

Muutossuunnitelma

Esimerkki-toimenpiteet

- Määritä ja viesti selkeä visio muutokselle, joka on linjassa projektin tavoitteiden kanssa
- Tee vaikutusarviointi jokaiselle sidosryhmälle
- Määritä muutosstrategia, suunnitelma, vaiheistus ja aikataulu, ja selkeä (mitattava) tavoite
- Implementoi suunnitelma ja mittaa onnistumista
- Pyydä aktiivisesti palautetta sidosryhmiltä

Esimerkki-tuotokset



Roadmap



Vaikutusarviointi



Toimenpidelista

Viestintäsuunnitelma

- Tunnista kaikki relevantit sidosryhmät ja kommunikaatiokanavat
- Määritä pääviestit jokaiselle sidosryhmälle
- Valmistele kommunikaatiosuunnitelma. Räätälöi tarvittaessa eri sidosryhmille
  - Pääviestit ja ylätason suunnitelma koko projektin ajalle
  - Tarkka suunnitelma jokaiselle vaiheelle (esim. projektin aloitus, väliviestintä, tulosten viestintä)
  - Määritä Q&A-kysymykset todennäköisille kysymyksille



Pääviestit



Kommunikaatio-strategia



Q&A-dokumentti

HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Muutosten läpikäynti ja vaiheistus

1 Muutosten vahvistaminen

Organisaatiorakenteiden ja roolikuvausten vahvistaminen per funktio
- Rakenne ja roolit
- Työn vaikuttavuus ja sitoutuminen
- Tavoiteorganisaation roadmap (muutosten aikataulu ja vaiheistus)

Johdon linjausten ja operatiivisten siirtojen lukitseminen

2 Muutosten läpikäynti asianomaisten kanssa

Yksilötason keskustelut niiden henkilöiden kanssa, joita muutokset koskevat suoraan
- Keskittyy konkreettisiin rooli- ja vastuumuutoksiin

Operatiivisten muutosten ja raportointilinjojen läpikäynti

3 Muutosten kommunikaatio

Johtoryhmätason kommunikaatio
- Tavoiteorganisaation muutosten kommunikointi alkaa johtoryhmätasolta

Tiimitason viestintä
- Tiimien esihenkilöt kommunikoivat toteutettavat organisaatiomuutokset tiimin kesken

Organisaatiotason viestintä
- Keskitetty viestintä avainmuutoksista

4 Muutosten toteuttaminen

Tavoiteorganisaation virallinen voimaantulo arjessa
- Uudet roolit, tiimirakenteet ja raportointilinjamuutokset astuvat operatiivisesti voimaan

Operatiivisten yhteistyömallien käynnistäminen

! Omistajuus muutoksesta ja muutoksen jatkuvuus organisaatiossa on hyvä varmistaa koko muutosprosessin ajan

Sisäinen projektin omistaja

Ulkopuolinen konsultti

Työsessiot vastuullisten kanssa

Muutosten vahvistaminen valmis

Keskustelut asianomaisten kanssa

Läpikäynnit valmiit

Viestintä tehty

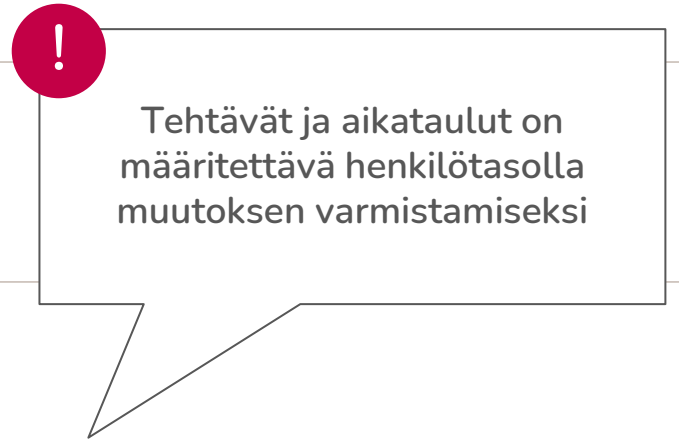
Tavoiteorg. voimassa

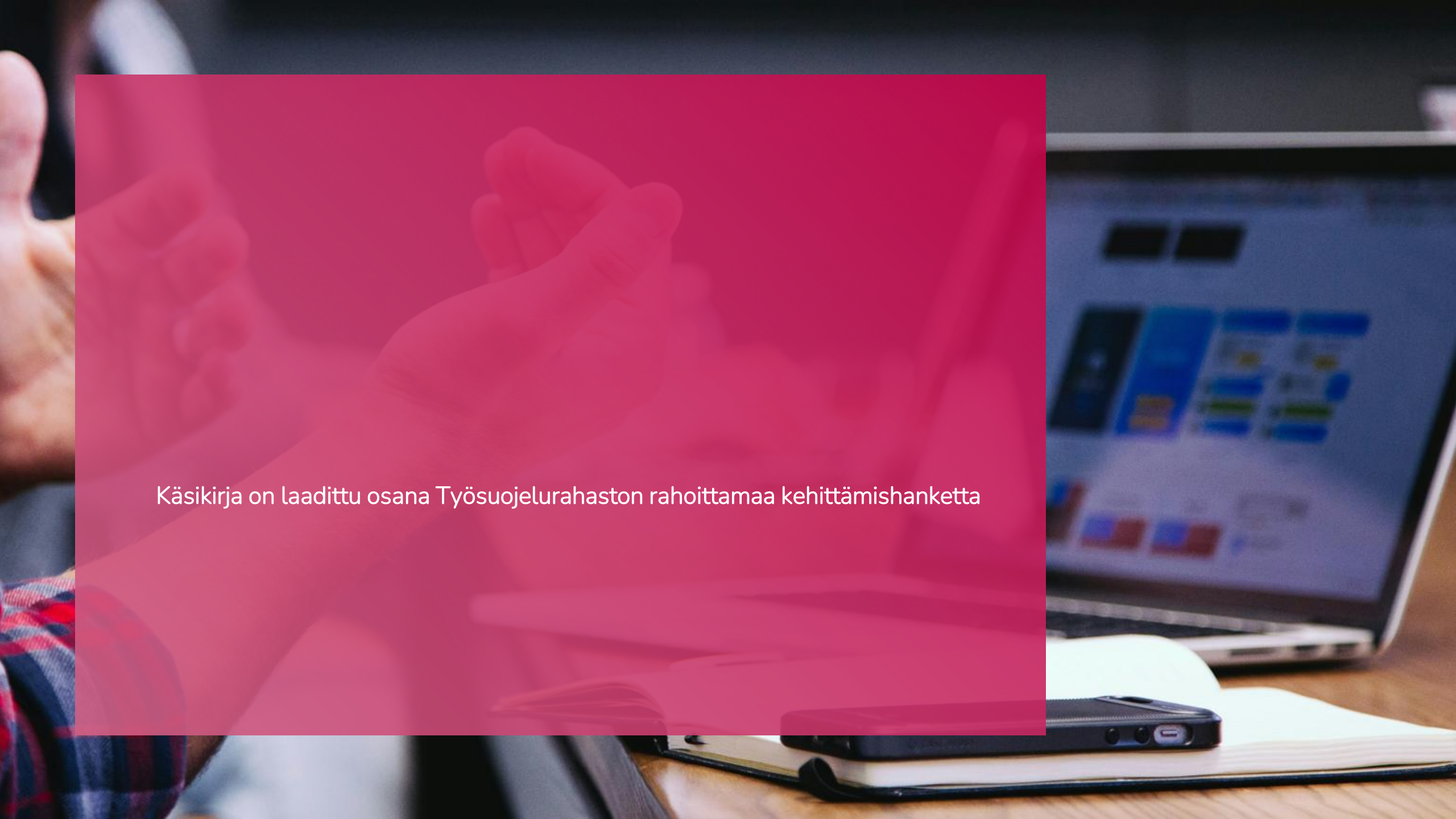
HAVAINNOLLISTAVA / ANONYMISOITU ESIMERKKI

Miten muutosten läpikäynnit ovat edenneet?

Kenellä yrityksessä sisäisesti omistajuus muutossuunnitelmasta ja sen seurannasta?

Muutosvaihe	Muutokset ja toimenpiteet	Vastuuhenkilöt	Deadline
Muutosten vahvistaminen	[Muutokset, toimenpiteet] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x]	[Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN]	[...] [...] [...] [...]
Muutosten läpikäynti asianomaisten kanssa	[Muutokset, toimenpiteet] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x]	[Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN]	[...] [...] [...] [...]
Muutosten kommunikaatio	[Muutokset, toimenpiteet] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x]	[Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN]	[...] [...] [...] [...]
Muutosten toteuttaminen	[Muutokset, toimenpiteet] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x] • [Toimenpide x]	[Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN] [Vastuullinen NN]	[...] [...] [...] [...]





Käsikirja on laadittu osana Työsuojelurahaston rahoittamaa kehittämishanketta