

Ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessin kehittäminen Lean-toimintastrategian avulla

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen
2020
Anna Helle

Tiivistelmä

Tekijä(t) Helle, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 50+ 2	Valmistumisaika 2020
Työn nimi Ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessin kehittäminen Lean-toimintastrategian avulla		
Tutkinto Tradenomi, ylempi AMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Esa Kivistö, kassanjohtaja, Erityisalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa		
Tiivistelmä <p>Työttömyyskassojen tehtävänä on turvata jäsentensä perustoimeentulo työttömyyden aikana. Ansiopäiväraahakemus on lain mukaan käsiteltävä työttömyyskassassa ilman aiheetonta viivytystä. Joskus viivytystä kuitenkin syntyy ja tässä kehittämishankkeessa tutkittiin, kuinka sitä voisi vähentää Lean-toimintastrategian avulla.</p> <p>Tietopohja laadittiin prosessin kehittämistä ja Lean-toimintastrategiaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Kehittämishanke oli muodoltaan laadullinen tapaustutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin osallistavin menetelmin. Kehittämishankkeessa tutkittiin, kuinka työttömyyskassassa voidaan kehittää ansiopäiväraahakemusprosessia Lean-toimintastrategian avulla. Hankkeen tutkimusjoukkona oli työttömyyskassan henkilöstö. Hankkeessa kuvattiin ansiopäiväraahakemusprosessin nykytila ja tunnistettiin siitä asiakkaalle arvoa tuottamattomat osat. Henkilöstö osallistettiin kehittämään prosessia Lean-toimintastrategiassa käytettävien ongelmanratkaisukeinojen avulla.</p> <p>Tulokset osoittavat, että ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessia on mahdollista kehittää Lean-toimintastrategian avulla. Kehittämishankkeen tuloksena löytyi työttömyyskassan käyttöön ansiopäiväraahakemusprosessia parantavia toimenpiteitä.</p>		
Asiasanat prosessi, lean, työttömyyskassa, kehittäminen, ansiopäiväraahakemus		

Abstract

Author(s) Helle, Anna	Type of Publication Master's thesis	Published 2020
	Number of Pages 50 + 2	
Title of Publication Improvement of the handling process of an unemployment benefit application with the help of Lean action strategy		
Name of Degree Master of Business Administration		
Esa Kivistö, kassanjohtaja, Erityisalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa		
<p>The purpose of an unemployment fund is to secure the livelihood of their members if they become unemployed. Unemployment benefit application must by law be handled without delay. Sometimes delay however exists and the purpose of this development project is to find out how it can be reduced.</p> <p>The knowledge base was built from literature that handles process development and Lean action strategy. The development project was carried out as a qualitative case study and the research material was gathered using inclusive methods. The research of this development project was aimed to find ways to develop the handling process of an unemployment benefit application at an unemployment fund with the help of Lean action strategy. The research group was the personnel of the unemployment fund. The current state of the process was modeled to identify the phases that bring no value to the customer. Personnel was included in the developing process.</p> <p>The findings of this research show that it is possible to improve the handling process of an unemployment benefit application with the help of Lean action strategy. As a result of this development project useful methods were found to improve the handling process.</p>		
Keywords process, lean, unemployment fund, improvement, unemployment benefit application		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tutkimuskysymykset, rajaus ja teoreettinen viitekehys	2
1.3	Kehittämistutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	3
1.4	Kehittämishankkeessa käytettävät menetelmät	4
2	Kehittämishankkeen esittely.....	5
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	5
2.2	Katsaus suomen sosiaaliturvan rakenteeseen	5
3	Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys	8
3.1	Prosessiajattelu	8
3.2	Prosessin nykytilan kartoitus.....	9
3.3	Prosessianalyysi.....	9
3.4	Systemiajattelu	11
3.5	Pullonkaulojen laki.....	12
3.6	Littlen laki	13
3.7	Vaihtelun laki	14
4	Leanin periaatteita	15
4.1	Arvo ja hukka.....	15
4.2	Imuohjaus.....	16
4.3	Virtaustehokkuus	17
4.4	Jatkuva parantaminen	18
4.5	Ongelmanratkaisu.....	19
5	Tutkimus.....	24
5.1	Menetelmät ja aineiston keruu	24
5.2	Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka.....	25
5.3	Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus	27
5.4	Ensimmäinen koulutuspäivä	29
5.5	Toinen koulutuspäivä.....	35
6	Johtopäätökset	44
6.1	Pohdinta	44
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	48
6.3	Hankkeen arviointi	49
6.4	Jatkotoimenpiteet	50
	Lähteet	52

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Yrityksen asiakkailla on olemassa odotusarvo yrityksen palveluista ja tuotteista. Asiakasodotuksiin vaikuttavat asiakkaiden tarpeet, kilpailijat, yritysimage ja aikaisemmat kokemukset. Asiakasodotukset kohdistuvat mm. asiantuntemukseen, osaamiseen ja palveluiden laatuun. Asiakkailla on olemassa odotusarvo myös palvelun laadusta ja siihen vaikuttavat asiakastarpeiden lisäksi markkinointiviestintä ja muu informaatio, jonka asiakas on saanut. Tuotetussa palvelussa on olemassa tuotelaatu ja toiminnallinen laatu, eli palvelun sisältö ja palvelun toteutus, joiden yhteisvaikutuksesta syntyy asiakkaan kokema laatu. Koettua laatua asiakas vertaa asiakasodotuksiinsa. Jos asiakkaalle on luotu epärealistisen korkea odotusarvo, voi hän kokea odotetun ja koetun palvelun laadun välillä suuren eron, vaikka palvelu ulkopuolisen silmissä olisikin kelvollista. Yrityksen pyrkiessä korkeaan asiakastytyvyyteen tulisi sen pystyä täyttämään tai ylittämään asiakasodotukset. (Lecklin 2002, 102–106.)

Kohdeorganisaatio on eri aloja edustava työttömyyskassa, jonka alkavien päivärahahakemusten käsittelyprosessia tämä kehityshanke koskee. Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää ja mallintaa käsittelyprosessin nykytila ja kehittää käsittelyprosessia nopeammaksi. Työttömyyskassat ovat ajoittain uutisissa pitkien käsittelyaikojensa vuoksi, ja tässä kehityshankkeessa etsitään keinoja muuttaa käsittelyprosessia tehokkaammaksi, jotta kehityshankkeen työttömyyskassa voisi toteuttaa paremmin ydintarkoitustaan ja turvata jäsentensä toimeentulon. Kehittämishankkeen tekijä on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa vuodesta 2003 lähtien ja on nähnyt vuoden 2008 talouslaman vaikutuksen hakemuseriä ja työmäärän kasvuun. Jos käsittelyprosessia pystytään kehittämään tehokkaammaksi ja lyhentämään päivärahahakemusten käsittelyaikaa, voidaan olettaa, että myös jäsenten tyytyväisyys lisääntyy toimeentulon ollessa turvatumpi.

Asiantuntijaorganisaatiossa suorituskykyä ei tyypillisesti ole mahdollista ennustaa, ja joidenkin työtehtävien priorisointi ja kiirehtiminen toisten tehtävien kustannuksella, on seuraus asiantuntijaorganisaation toimintatavasta. Asiantuntijaorganisaatioissa on tyypillistä, että on jokaisen asiantuntijan omalla vastuulla päättää, mitä työtehtäviä tehdään ja minkälaisessa järjestyksessä. Työtehtäviä tulee useista lähteistä: puhelinkeskusteluista, sähköpostista, kokouksista ja työjonoista. Asiantuntija hallitsee omaa ajankäyttöään ja suunnittelee itse missä järjestyksessä hän työnsä tekee, ja se mitkä työtehtävät jäävät kesken tai kokonaan tekemättä selviää usein vasta jälkikäteen. Myös asiakkaat odottavat tämän tyyppistä toimintamallia, ja ottavat usein suoraan yhteyttä tiettyyn asiantuntijaan toimittaakseen hänelle

työpyynnön, eivätkä ole tietoisia aiheuttamansa keskeytyksen vaikutuksista työtilanteeseen. Asiantuntija kokee velvollisuudekseen saamansa työn tekemisen, mikä lisää keskeneräisen työn määrää ja pidentää työtehtävien läpimenoaika. (Torkkola 2015, 78–79.)

Aina kun organisaatiossa yritetään suorittaa enemmän työtehtäviä kuin on kapasiteettia, muuttuu toiminta mahdottomaksi ohjata. Kapasiteetilla tarkoitetaan organisaation toimintakykyä suorittaa työtehtäviä valmiiksi. Kapasiteetti ei tarkoita samaa kuin henkilöstömäärä. Jos oletuksena on, että oikealla kapasiteetin tasolla tarkoitetaan samaa kuin kysynnän tasolla, on oletuksena, että kaikki työtehtävät tehdään kerralla oikein. Tällöin ei ole varauduttu poikkeuksiin, eikä huomioitu vaihtelun vaikutusta. Kapasiteettia tulisi olla niin paljon, että sillä voidaan kompensoida vaihtelun vaikutus. Kapasiteetin lisäämisellä ei tarkoiteta ainoastaan resurssien lisäämistä, eikä se usein ole kustannussyistä edes mahdollista. Organisaation suorituskyvyn, eli kapasiteetin, parantamiseen on monia vaihtoehtoja. Kapasiteettia voi kasvattaa esimerkiksi työtehtävään käytettävää aikaa lyhentämällä tai automatisoimalla työtehtäviä. Muita vaihtoehtoja ovat mm. prosessin sujuvoittaminen, keskeneräisen työn vähentäminen, virheiden vähentäminen ja vaihtelun vähentäminen. (Torkkola 2015, 80–81.)

1.2 Tutkimuskysymykset, rajaus ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen tutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset muodostuvat kohdeorganisaation tarpeesta kehittää sen ydinprosessia sekä kehittämishankkeen tukena käytettävästä tietoperustasta.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

- Miten alkavien ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessia voidaan kehittää Lean-toimintastrategian avulla?

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- Miten ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessista voidaan tunnistaa asiakkaalle arvoa tuottamattomat osa-alueet ja vähentää niitä?
- Miten vaihtelun vaikutusta alkavien hakemusten käsittelyprosessiin voidaan vähentää?
- Miten virheiden määrää voidaan vähentää alkavien hakemusten käsittelyprosessissa?

Vaihtelulla tarkoitetaan tässä kehittämishankkeessa hakemusten erilaista käsittelyä koulutusvajesta ja yhteisten toimintatapojen puuttumisesta johtuen. Kehittämishankkeen piirissä on koko työttömyyskassan henkilöstö. Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan alkavien ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessia. Tietoa haetaan kirjallisuudesta, sekä prosessien kehittämistä koskevista aiemmista tutkimuksista ja pyrkimyksenä on poimia niistä tämän työn kannalta olennaista ja hyödyllistä tietoa. Aiempia tutkimuksia päiväraahakemusten käsittelyprosessin kehittämisestä ei kehittämishankkeen vetäjän selvitystyön mukaan ole tehty.

Kehittämishankkeen teoreettisena viitekehyksenä on prosessin kehittäminen, jonka tarkastelussa hyödynnän prosessiajattelun ja Lean-toimintastrategian näkökulmia. Olen valinnut Lean-toimintastrategian tämän prosessin kehittämismenetelmäksi koska se lähtee asiakkaan tarpeista, keskittyy prosessin virtaukseen ja osallistaa henkilöstön kehitystyöhön.

1.3 Kehittämistutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän avulla kohdeorganisaatio saa tietoonsa ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessin nykytilan ja nykytilakartoituksen avulla kehitetyn tavoiteprosessin. Käsittelyprosessin mallintamisen ja kehittämisen tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskykyä ja tukea sen itseohjautuvuutta tekemällä ongelmakohtia näkyviksi. Kehittämishankkeen avulla on tarkoitus nopeuttaa käsittelyprosessia ja vähentää virheiden määrää. Kehittämistehtävän tavoitteena on ensimmäiseksi selvittää ja mallintaa alkavien hakemusten käsittelyprosessin nykytila, ja toiseksi tehdä kehitysehdotuksia ja aloittaa niiden pohjalta kehittämistoimenpiteet.

Kehittämishanke on rajattu koskemaan alkavien ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessia. Alkavat ansiopäiväraahakemukset ovat sellaisia, joille ei aiemmin ole maksettu päivärahaa. Työttömyyskassaan tulee myös jatkohakemuksia, soviteltavia hakemuksia, vuorottelukorvaushakemuksia ja liikkuvuusavustushakemuksia, mutta alkavien hakemusten käsittely vie työttömyyskassassa eniten työaikaa. Tämä kehityshanke on rajattu koskemaan alkavien hakemusten käsittelyprosessia. Lain mukaan hakemusten käsittelyaika saa olla enintään 30 päivää, mutta ne on käsiteltävä ilman aiheetonta viivytystä. Käsittelyaika tarkoittaa aikaa, joka kuluu hakemuksen saapumisesta sen käsittelyprosessin päättymiseen. Käsittelyaika on vaihdellut kehittämiskohteena olevassa työttömyyskassassa melko paljon viime vuosien aikana ja myös vuoden sisällä on kausittaista vaihtelua. Tässä kehittämishankkeessa etsitään keinoja myös käsittelyajan vaihtelun vähentämiseen.

1.4 Kehittämishankkeessa käytettävät menetelmät

Kehittämishankkeessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää ja osallistuvaa havainnointia. Kehittämishankkeen tueksi kerätään teoriatietoa tutkimusteeman kirjallisuudesta. Tietoa kerätään pääasiassa prosesseista ja Lean-toimintastrategiasta. Tutkimusmetodina on tapaustutkimus ja metodi valikoitui kehittämishankkeeseen, koska tavoitteena on löytää kehittämishankkeen avulla ideoita ja kehittämissuhteita prosessin kehittämiseksi.

Teoriapohjan avulla syvennyttään prosessiajatteluun ja tehdään kehitettävästä prosessista prosessianalyysi. Prosessianalyysin avulla pyritään tunnistamaan hankkeen kehittämiskohteita. Tunnistetut kohteet otetaan mukaan kehittämishankkeeseen ja niihin haetaan parantamistoimenpiteitä kehityshankkeen kohdeorganisaatiossa. Kehityshankkeessa lähdetään ottamaan ensi askelia Lean-toimintastrategian käyttöönotossa. Kehittämishankkeen tutkimusjoukko on kohdeorganisaation henkilökunta joka osallistetaan kehitystyöhön. Tutkimusjoukko on tarkoitus tutustuttaa Lean-toimintastrategiaan ja ongelmanratkaisutyökaluihin. Tutkimusjoukko on sen jälkeen tarkoitus jakaa ryhmiin, joissa he etsivät ongelmanratkaisutyökalujen avulla parannusehdotuksia kehittämiskohteisiin. Kehitysehdotuksia on lopuksi tarkoitus ottaa käyttöön ja seurannalla varmistaa niiden prosessia kehittävä vaikutus.

2 Kehittämishankkeen esittely

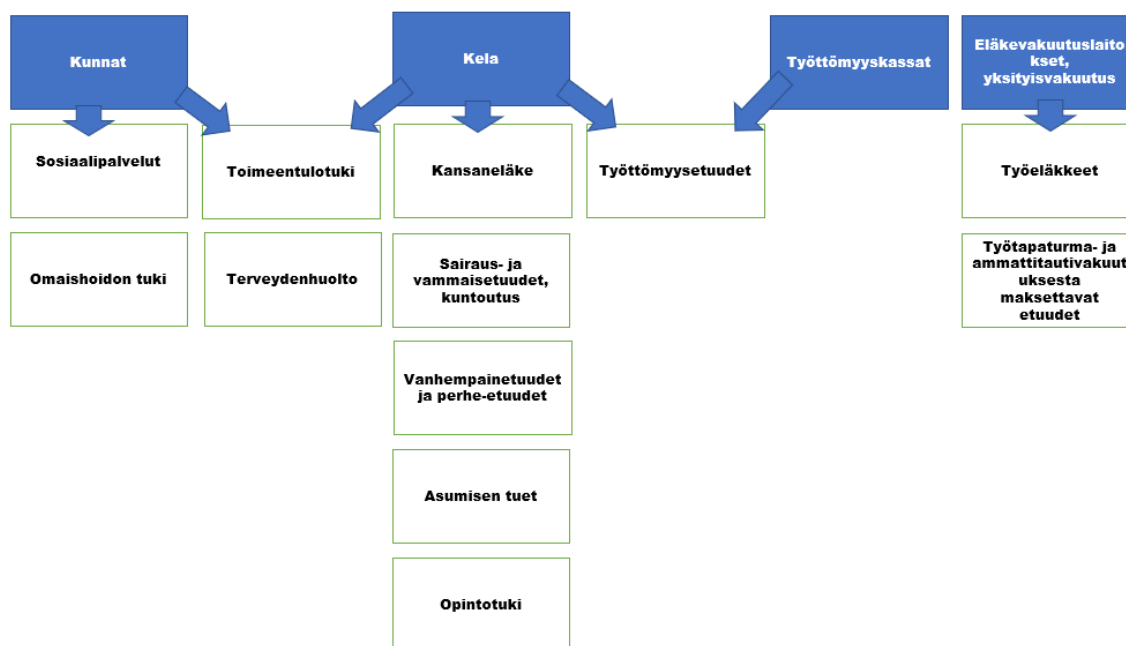
2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio on useita eri aloja edustava työttömyyskassa, jossa on noin 25 000 jäsentä. Työttömyyskassa tarjoaa palveluja neljän eri ammattiliiton jäsenille. Työttömyyskassa maksaa jäsenilleen ansiosidonnaista päivärahaa, vuorottelukorvausta ja liikkuvuusavustusta. Työttömyyskassan lakisääteisenä tehtävä on maksaa jäsenilleen työttömyysetuuksia. Työttömyyskassan henkilökuntaan kuuluu kehittämishankkeen aikana kassanjohtaja, järjestelmäasiantuntija, kehittämisasiantuntija, työttömyysturva-asiantuntija, seitsemän etuuskäsittelijää ja kaksi palveluneuvojaa. (Erityisalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa 2020.)

Työttömyyskassan hallintoelimet ovat kassan edustajisto ja hallitus ja niiden toimikausi on kolme vuotta. Työttömyyskassan ylintä valtaa käyttää kassan edustajiston kokous. Edustajiston kokouksessa kullakin läsnä olevalla kokousedustajalla on yksi ääni. Aloiteoikeus on hallituksella, edustajiston jäsenillä ja asiamiespiirillä. Työttömyyskassan hallitus edustaa kassaa ja hoitaa sellaisia kassan asioita, joita laissa tai työttömyyskassan säännöissä ei ole määrätty kassan muiden hallintoelinten hoidettavaksi. Hallituksen puheenjohtaja ja jäsenet valitaan kassan edustajiston järjestäytymiskokouksessa. (Erityisalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa 2020.)

2.2 Katsaus suomen sosiaaliturvan rakenteeseen

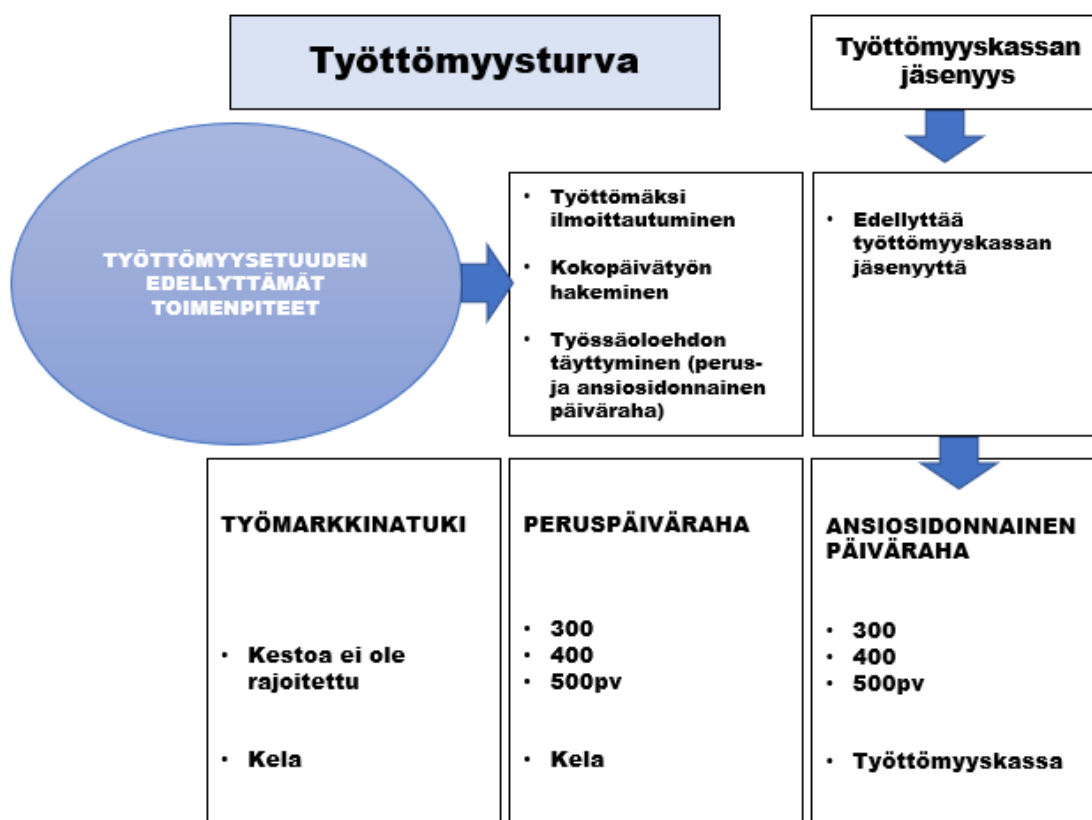
Suomen sosiaaliturvan tarkoituksena on turvata ihmisten toimeentulo tilanteissa, joissa ihminen ei itse siihen kykene. Sosiaaliturva auttaa sairauden, vanhuuden, lapsen saamisen, kuntoutuksen, huoltajan menetyksen, opiskelun, työkyvyttömyyden ja työttömyyden aiheuttamassa toimeentulon tarpeessa. Sosiaaliturvan piirissä ovat pääsääntöisesti vakituisesti Suomessa asuvat tai Suomessa työskentelevät henkilöt. Joissain tilanteissa Suomen sosiaaliturvaan voi kuulua myös ulkomailla asua henkilö. Sosiaaliturvalla katetaan myös työntekijöiden perhevapaiden, työterveyshuollon ja sairauspoissaolojen kustannuksia työnantajille. Toimeenpanosta huolehtivat työttömyyskassat, kunnat, Kela ja eläke- ja vakuutuslaitokset. Sosiaaliturvaetuuksista osa perustuu aiempaan työskentelyyn ja ansaittuihin tuloihin ja osa on riippumatonta aiemmasta työskentelystä ja tuloista. Sosiaaliturvan rahoitus perustuu vakuutusmaksuihin ja verovaroihin. (Kela 2020.)



KUVIO 1. Suomen sosiaaliturva (mukaihen Kela 2020)

Sosiaaliturvaan liittyvästä järjestelmän kehittämisestä ja lainsäädännöstä vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaaliturva mahdollistaa ihmisten huolenpidon ja toimeentulon kaikissa elämäntilanteissa. Sosiaaliturva rakentuu palveluista ja etuuksista, jotka turvaavat ihmisten toimeentulon. Toimeentulon turvaava järjestelmä on pääasiallisesti vakuutusperusteinen ja etuudet voidaan jakaa työskentelyyn- ja Suomessa asumiseen perustuviin etuuksiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Työttömän työnhakijan toimeentuloa turvataan työmarkkinatuella tai työttömyyspäivärahalla. Työttömyyspäivärahaa voidaan maksaa joko ansiopäivärahana, tai peruspäivärahana. Perusteet peruspäivärahan ja ansiopäivärahan maksamiselle ovat muuten samat, mutta ansiopäivärahaa saadakseen tulee työttömän työnhakijan olla työttömyyskassan jäsen. Työttömyyspäivärahaa voidaan pääsääntöisesti maksaa sen jälkeen, kun henkilö on ollut viisi päivää työttömänä työnhakijana TE-toimistossa (omavastuu aika). Työttömyyspäivärahan kesto vaihtelee riippuen henkilön työhistorian pituudesta. Jos hakijalla on enintään kolme vuotta työhistoriaa, voidaan työttömyyspäivärahaa maksaa enintään 300 työttömyyspäivältä. Jos hakijalla on yli 300 päivää työhistoriaa, voidaan työttömyyspäivärahaa maksaa enintään 400 työttömyyspäivältä. Jos hakija on täyttänyt työssäoloehdon 58 vuotta täytettyään, ja hänellä on vähintään viisi vuotta työhistoriaa, voidaan päivärahaa maksaa 500 työttömyyspäivää. Työmarkkinatukea voidaan maksaa enimmäisajan päätyttyä, tai jos hakija ei täytä työttömyysturvan työssäoloehtoa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)



KUVIO 2. Työttömyysturva (mukaillen Kela 2020)

Finanssivalvonta valvoo työttömyyskassojen toimintaa. Valvontaan kuuluu muun muassa työttömyyskassan menettelytavat, työttömyysturvan toimeenpano, työttömyyskassan taloudellinen asema ja valvonta-, johtamis- ja riskienhallintamenetelmät. Työttömyyskassojen tulee raportoida Finanssivalvonnalle kuukausittain toiminnastaan. (Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2020; Finanssivalvonta 2020.)

Työttömyysturvalain 11. luvun toimeenpanoa koskevissa säännöksissä sanotaan työttömyysetuushakemuksen käsittelystä seuraavaa: ”Hakemus on käsiteltävä ilman aiheetonta viivytystä. Päätös työttömyysetuudesta on annettava viimeistään kolmantenakymmenentenä kalenteripäivänä hakemuksen saapumisesta.” (TTL 11 luku 1a §.) Työttömyysturvalaki siis velvoittaa työttömyyskassat käsittelemään ansiopäiväraahakemukset ilman viivytystä.

3 Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys

3.1 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun perususkomuksena on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo asiakkaalle arvoa. Prosessiajattelu liittyy läheisesti laatujohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Prosessien mallintamista kutsutaan usein prosessien kuvaamiseksi. Mallintamisen avulla pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. Asiakkaan kokemaa arvoa ei ole järkevää lähestyä suoraan, vaan ensin kannattaa tarkastella arvonluontiin liittyvää toimintaa mallintamalla se. Onnistuneen mallinnuksen ansiosta asiakkaat kokevat saavansa parempaa palvelua, työntekijät ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan arvonluonnissa ja asiakkaiden tarpeita ymmärretään. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–12.) Prosessiajattelussa yrityksen johto ei näe yritystä organisaation eri osiin jakautuneina organisaatioyksikköinä, vaan se nähdään asiakkaalle arvoa tuottavana tuotantoketjuna. Tuotantoketjun, eli prosessin, eri vaiheiden välillä on tiivis reaaliaikainen tiedonvaihto ja yhteistyö. (Kinkki & Isokangas 1999, 218.)

Prosessien lajeja ovat ydinprosessit, tukiprocessit, avainprosessit, pääprosessit ja osaprocessit. Vaiheet ja tehtävät ovat prosessin alimman tason aktiviteetteja. Ydinprosesseilla tarkoitetaan asiakasta palvelevia prosesseja, joiden lähtökohtana ovat organisaation ydinkyvyydet. Ydinprosesseissa muutetaan yrityksen osaaminen ja kyvyt asiakkaalle arvoa tuottaviksi tuotteiksi tai palveluiksi. Ydinprosessit on hyvä määritellä laajasti, ja ottaa mukaan yhtymäkohdat toimittajiin, asiakkaisiin ja muihin prosesseihin liittyviin rajapintoihin organisaation sisällä. Tukiprocessit sijoittuvat organisaation sisälle ja ne tukevat ydinprosesseja. Tukiprocesseja ovat esimerkiksi taloushallinto tai henkilöstön osaamisen kehittäminen. Avainprosessit ovat suoraan kytköksissä organisaation menestykseen. Avainprosessit ovat organisaation tärkeimpiä prosesseja ja niiden kehittämisen tulee olla ensisijaista. Avainprosessit voivat olla tuki-, ydin- tai osaprocesseja, avainprosessi voi olla esimerkiksi markkinointi. Pääprosessi on yleensä synonyymi ydinprosessille, koska se on organisaation menestyksen ja olemassaolon kannalta keskeinen. Osaprocessilla tarkoitetaan ydin- tai tukiproessin osaa. Ydin- tai tukiprocessit ovat usein niin laajoja, ettei niitä voi kuvata tarkasti, vaan ne kannattaa muokata pienempiin helpommin tarkasteltaviin kokonaisuuksiin. (Lecklin 2002, 144.)

Prosessin omistaja on vastuussa prosessista kokonaisuutena. Prosessin omistajan vastuulla on suunnitella ja ennakoida prosessin kulkua ja määritellä prosessin kokonaisuuden sisältö. Prosessin omistajan tehtävänä on huolehtia prosessin tuloksesta, tunnistaa muutostarpeet ja käynnistää prosessin kehitysprosessi tarvittaessa. Prosessin omistaja

huolehtii myös resursoinnista; henkilöstön tehokkaasta ja osaavasta toiminnasta. (Lecklin 2002, 145–146.)

Yrityksen toimintaa voidaan kehittää kehittämällä prosesseja, joilla yrityksen tuotteet tai palvelut syntyvät. Prosessin kehittäminen aloitetaan nykytilan kartoituksella, jossa organisoidaan prosessityö, laaditaan prosessikuvaukset ja prosessikaaviot ja arvioidaan prosessin toimivuus. Kartoituksen jälkeen tehdään prosessianalyysi, jossa selvitetään prosessin ongelmat ja valitaan kehittämistapa. Prosessin analysoinnin jälkeen siirrytään prosessin parantamiseen, ja laaditaan parannussuunnitelma. Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan, aloitetaan prosessin parantamisen jälkeen prosessin kehittäminen taas alusta. (Lecklin 2002, 149–150.)

3.2 Prosessin nykytilan kartoitus

Prosessin nykytilan kartoitus aloitetaan prosessityön organisoinnilla. Prosessit nimetään ja tunnistetaan pääprosessit. Luodaan prosessikartta, johon on nimetty pääprosessit ja niiden keskinäiset rajapinnat ja vuorovaikutukset. Kehitettävälle prosesseille nimetään omistajat ja prosessitiimit, joiden jäsenillä on tuntemus eri osaprosesseista. Prosessista tehdään yleiskuvaus, jossa määritellään prosessin tarkoitus, tehtävät, alku, loppu, asiakkaat ja muut prosessin osapuolet ja siihen vaikuttavat tekijät. Prosessin kehittämisen avuksi tehdään tiedonkeruusuunnitelma, jossa määritellään lähteet tiedon keräämiseen asiakkaiden tarpeista ja prosessin kyvykkyyсарvioista. (Lecklin 2002, 151–152.)

Prosessista tehdään sanallinen ja kuvallinen yleiskuvaus, jossa kuvaillaan prosessin keskeiset asiat. Prosessikuvauksen sisältö havainnollistetaan prosessikaaviossa, jossa esitetään piirroksena prosessin vaiheet, funktiot ja henkilöt. Prosessin kehittämisen edellytys on asiakaspalautteen ja asiakastyytyväisyyden seuraaminen. Nykytilan kartoituksessa tulee tunnistaa prosessin asiakkaat, tulokset ja arvioida prosessin toimivuus ja suorituskyky. Näiden avulla voidaan tunnistaa prosessin parantamiskohteet. (Lecklin 2002, 153–160).

3.3 Prosessianalyysi

Prosessianalysissa keskitytään prosessin ongelmien syihin ja seurauksiin. Prosessin analysoinnissa hyödynnetään nykytilan kartoituksesta saatuja tietoja, joiden avulla voidaan kehittää ja luoda prosessin parantamissuunnitelma. Prosessikaaviota ja prosessin yleiskuvausta voidaan käyttää apuvälineinä analysoinnissa ja kehittämisessä. Prosessikaaviota tutkimalla voidaan selvittää arvoa tuottamattomat työvaiheet, virheet, voidaanko poistaa turhia asioita ja voidaanko nopeuttaa ja yksinkertaistaa prosessia. (Lecklin 2002, 167–169.)

Mittaus on olennainen osa prosessin hallintaa. Eri prosesseilla on omat mittarinsa. Tulostittareilla voidaan mitata lopputuotteen laatua, kuten tuotteen ulkoisia ominaisuuksia tai sen arvoa asiakkaalle, kuten asiakastytyvyyttä. Sisäisillä laatumittareilla voidaan tarkastella organisaation kyvykkyyksiä. Prosessien mittarit muodostetaan yrityksen arvojen, vision ja mission perusteella yrityksen avainprosesseihin. Yrityksen johdon tehtävänä on muodostaa keskeiset mittarit, mutta myös prosessiin osallistuva tiimi kykenee hyvin tunnistamaan tärkeät asiat, joita kannattaa seurata ja mitata. Mittarien tulee olla selkeitä, eivätkä ne saa olla manipuloitavissa. Mittareita tulee asettaa vain muutama ja niiden on kuvattava prosessin tärkeimpiä ja keskeisiä asioita. (Lecklin 2002, 170–173.)

Prosessikaaviota analysoimalla voidaan tarkastella eri prosessivaiheiden kustannusvaikutuksia. Yleisimmät kustannuksia vähentävät tekijät ovat prosessisyklin nopeuttaminen ja virheiden vähentäminen. Usein tavoitteeksi on asetettu nollavirhetaso, eli prosessissa ei saa olla virheitä. Prosessisyklin nopeuttamisen taustalla on se, että asiakas haluaa maksaa ainoastaan prosessin arvoa tuottavista vaiheista. Tavarantoimitus tai liikuttelu yrityksen sisällä ei ole asiakkaan kannalta arvoa tuottavaa, vaan se aiheuttaa ainostaan kustannuksia. Prosessin nopeuttamisella ja turhien prosessivaiheiden poistamisella voidaan vähentää kustannusten lisäksi myös virheitä. (Lecklin 2002, 180–181.)

Prosessinjohtamisoppeihin liittyy usein varastojen pienentäminen, kuten Just in Time eli JIT- toimintatapa. JIT perustuu toimitusten kohdistamiseen siihen hetkeen, kun niitä tarvitaan tuotannossa. JIT toimintatavassa toimittaja vie juuri oikealla hetkellä tavarantoimitukseen jatkojalostettavaksi. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 309.) JIT merkitsee käytännössä asiakkaan roolin kasvamista, koska mitään ei valmisteta varastoon turhaan, vaan vasta sitten kun asiakas tekee tilauksen. JIT toimintatavalla vältetään turhia varastoja ja eliminoidaan turhia välivaiheita tuotannossa. (Lecklin 2002, 116.) JIT toimintatavassa pyritään nopeaan läpimenoaikaan, pieneen varastointiin, tuotantoprosessiin ja pääoman sitoutumiseen. Tuotteet valmistetaan siinä järjestyksessä, kun ne tilataan ja välituotteita vain sen verran kuin niitä tarvitaan. (Kinkki & Isokangas 1999, 210.)

Tilastollisessa prosessin ohjauksessa käytetään termiä ”prosessin suorituskyky”, kuvaamaan tuloksen hajonnan mittaamista keskihajonnan, keskiarvon ja normaalijakauman avulla. Prosessin valvontarajojen luomisessa avaintekijänä on keskihajonta. Keskihajonnan avulla voidaan määrittellä, kuinka suuri määrä prosessitapahtumista on luotujen raja-arvojen sisäpuolella. (Lecklin 2002, 208.)

Prosessin parantaminen

Prosessianalyyseistä saatujen tietojen perusteella tehdään parannussuunnitelma. Parannussuunnitelmassa tulee olla määriteltynä prosessin tavoitteet, kuten mitä yritetään parantaa ja miten sitä voidaan mitata. Prosessista tehdään uusi prosessikuvaus, ja sen vaiheet, aikataulu ja vastuut kirjataan. Parannussuunnitelmassa on määriteltynä prosessin mittarit ja niiden seuranta, sekä tietojen keräystapa ja raportointi. Resurssisuunnitelmassa on kirjattuna arviot prosessin parantamisen taloudellisista vaikutuksista sekä arvio henkilöstöresurssien tarpeesta. (Lecklin 2002, 217.)

Prosessin parantamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että prosessin omistaja ja yrityksen johto saadaan sitoutuneeksi muutosprosessiin. Myös henkilöstö, joka osallistuu prosessiin, tulee sitouttaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutosvastarinnan vähentämiseksi. Viestinnän on oltava muutostilanteessa tehokasta, ja tukea sekä koulutusta tulee olla saatavilla henkilöstölle uutta prosessia käyttöönotettaessa. Käyttöönoton jälkeen seurataan, toimiiko prosessi, kuten oli suunniteltu, ja päästäänkö sen avulla tavoiteltuihin tuloksiin. Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan kehitysprosessi alkaa tämän jälkeen alusta. (Lecklin 2002, 220–223.)

Prosessin virtaus

Prosessi tarkoittaa sitä, että viedään materiaalia, informaatiota tai ihmistä prosessissa eteenpäin, jolloin eteenpäin vietävä asia jalostuu. Prosessissa eteenpäin vietävää asiaa kutsutaan virtausyksiköksi. Prosessin virtaustehokkuuden ymmärtämiseksi tulisi prosessi aina määritellä virtausyksikön näkökulmasta. Resurssitehokkuudessa keskitytään resurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen, kun taas virtaustehokkuus keskittyy virtausyksikön mahdollisimman nopeaan etenemiseen prosessin läpi. (Modig & Åhlström 2018, 19–20.)

3.4 Systeemiajattelu

“Systeemi on itsenäisten osien muodostama verkosto, joka tekee töitä yhdessä saavuttaakseen systeemin päämäärän. Jos ei ole päämäärää, ei ole systeemiä” (Torkkola 2015, 96). Systeemiajattelussa katsotaan tärkeimmäksi tehostaa osien välisiä vuorovaikutussuhteita ja yhteyksiä, ei osien sisältöä. Systeemiajattelun mukaan systeemissä on vain yksi tekijä, joka rajoittaa systeemin toimintaa ja useimmat systeemin ongelmat johtuvat muutamasta juurisyystä. Systeemin johtamisessa on tärkeää pyrkiä varmistamaan, että systeemin osien keskinäinen vuorovaikutus kohdistuu yhteiseen päivämäärään. Systeemin ominaisuuksiksi katsotaan muun muassa henkilöstön osaaminen ja määrä, organisaation roolit ja rakenne, tiedon laatu, linjaukset ja säännöt, mittarit, menetelmät ja toimintatavat, tietojärjestelmät, johdon käyttäytyminen ja palkitseminen. Koko systeemin suorituskykyä voi muuttaa

muuttamalla vain muutamaa systeemin ominaisuutta, jos ymmärtää systeemin kokonaisuuden voimakkaimmin vaikuttavat tekijät. Systeemissä on yleensä vain kolmesta viiteen kriittistä asiaa, jotka vaikuttavat siihen, kuinka systeemi onnistuu saavuttamaan päämääränsä. (Torkkola 2015, 96–98.)

Systeemisajattelussa asiantuntijaorganisaation kriittinen piste voi olla työtehtävä, jota ei arvosteta yhtä paljon kuin muita työtehtäviä. Arvostuksen puute voi johtua esimerkiksi siitä, että tehtävään ei vaadita korkeaa koulutustasoa. Systeemiajattelun mukaan organisaation tulee suojella kriittistä pistettä, eli pullonkaulaa ja välttää sen kuormittamista. Asiantuntijaorganisaatiossa voi olla haastavaa alkaa suojella kriittistä pistettä, joka on aliarvostettu. Systeemiajattelussa priorisoinnin on kuitenkin kohdistuttava pullonkaulan suorituskyvyn parantamiseen. (Torkkola 2015, 101–102.)

Kaikki systeemit kuuluvat syy-seuraus-suhteiden vaikutuspiiriin. Yleensä syy aiheuttaa seurauksen viiveellä ja se tapahtuu usein eri osassa systeemiä, kuin missä se on syntynyt. Melkein kaikki systeemin epätoivotut tapahtumat ovat merkkejä systeemin sisällä olevista juurisyyistä, jotka saattavat olla täysin eri kohdassa kuin missä niiden aiheuttama ongelma tulee esiin. Ongelmiin reagoiminen ei poista niiden aiheuttajaa, eli juurisyytä. A3- ongelmanratkaisumenetelmällä voidaan etsiä juurisyytä ryhmätyönä eri osapuolten kesken. (Torkkola 2015, 102–104.)

3.5 Pullonkaulojen laki

Pullonkaulojen lain mukaan prosessi nähdään ketjuna, jonka osat ovat toisistaan riippuvaisia. Yksi ketjun osa on heikompi kuin muut ja sitä kutsutaan pullonkaulaksi. Jos prosessin suorituskykyä parannetaan pullonkaulan kohdasta, saadaan tehokkaimmat tulokset. (Torkkola 2015, 99.) Pullonkaulojen lain mukaan läpimenoaika on riippuvainen prosessin siitä vaiheesta, jossa on pisin jaksoaika. Pullonkaulassa prosessin virtaus on hitainta ja pullonkaula hidastaa koko prosessin virtauksen. Pullonkauloille on tyypillistä, että niiden eteen muodostuu jono ja niiden jälkeen tulevat vaiheet joutuvat odottamaan työtehtäviä, eikä niitä voida täysin hyödyntää. Pullonkaulat lisäävät läpimenoaikaa, koska työtehtäviä kerääntyy jonoon odottamaan käsittelyä. Jos jaksoaikaa ei lyhennetä esimerkiksi resursseja lisäämällä, pidentää virtausyksiköiden lisääminen prosessiin läpimenoaikaa. (Modig & Åhlström 2018, 37–39.) Pullonkaulan vahvistuttua tarpeeksi tulee jostain toisesta ketjun osasta uusi pullonkaula (Torkkola 2015, 99).

Pullonkauloja syntyy ensinnäkin siksi, että prosessin vaiheita täytyy tehdä tietyssä järjestyksessä. Tämä syy ei ole vältettävissä, vaan kuuluu organisaation rakenteeseen ja

luonteeseen. Yleensä ei ole mahdollista, että koko prosessi tapahtuu yhdessä paikassa yhden ihmisen suorittamalla työllä. Toisena syynä pullonkaulojen syntymiseen on prosessissa oleva vaihtelu. Kaikissa prosesseissa on vaihtelua eikä siitä voi päästä eroon. Vaihtelu vaikuttaa virtaustehokkuuteen hidastavasti. (Modig & Åhlström 2018, 37–39.)

On mahdollista, että asiantuntijaorganisaatiossa on eniten aikaa kehittämiseen sellaisissa tiimeissä, joissa on vähemmän töitä, kun taas kiireisimmissä tiimeissä kehittämiseen ei aikaa liikene. Kehittämistoimenpiteet tulisi kuitenkin kohdistaa juuri kiireisimpiin tiimeihin, eli pullonkaulaan. (Torkkola 2015, 101.)

3.6 Littlen laki

Littlen lain avulla voidaan vähentää keskeneräisen työn määrää. Littlen laissa työtehtävien keston vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta sekä työtehtävien valmistumisnopeus, että keskeneräisten työtehtävien määrä. Keskeneräiseen työhön lasketaan kaikki ne työtehtävät, jotka ovat tulleet sisään prosessiin, mutta eivät ole tulleet valmiiksi eli poistuneet prosessista. Keskeneräistä työtä voidaan kutsua virtausyksiköksi tai termillä WIP (work in progress). Keskeneräinen työ voidaan jakaa kahteen osaan, siihen joka odottaa työn aloittamista ja siihen joka on aloitettu. Molemmat vaikuttavat läpimenoaikaan, mutta aloitetun työn määrää kannattaa rajoittaa, että työn virtaus säilyttäisi ennustettavuutensa eikä työtilanne ylikuormittuisi. Matemaattiseksi kaavaksi muutettuna Littlen laki voidaan kuvata niin, että keskimääräinen läpimenoaika CT (cycle time) tarkoittaa keskeneräisten työtehtävien eli virtausyksiköiden määrää WIP (work in progress) kerrottuna jaksoajalla. Jaksoajalla tarkoitetaan tehtävän keskimääräistä kestoja prosessissa, eli sitä tahtia, jolla prosessista valmistuu työtehtäviä. (Modig & Åhlström 2018, 34–35; Torkkola 2015, 186–188.)

Littlen lailla voidaan osoittaa, että keskeneräisen työn määrä ja jaksoaika vaikuttavat läpimenoaikaan. Lain avulla voidaan lyhentää keskimääräistä läpimenoaikaa muuttamalla keskeneräisten työtehtävien määrää tai työtehtävien valmistumisnopeutta eli jaksoaikaa. Pidentynyt jaksoaika pidentää läpimenoaikaa ja se voi johtua esimerkiksi kapasiteetin puutteesta, tai siitä että nopeampi työskentely ei ole mahdollista. Jaksoaikaan vaikuttaminen on vaikeampaa ja sitä voi olla vaikeaa mitata, joten keskeneräiseen työhön vaikuttaminen voi olla aluksi yksinkertaisempaa. Littlen lain mukaan keskeneräinen työ lisää läpimenoaikaa ja sen vähentäminen vastaavasti nopeuttaa sitä. Tavoitteena ei kuitenkaan ole se, ettei keskeneräistä työtä ole, koska tuottavuus romahtaisi. Tavoitteena on asettaa sopiva taso keskeneräisen työn määrälle niin, että virtaustehokkuus ei kärsi resurssien liian tehokkaasta käytöstä. (Modig & Åhlström 2018, 36; Torkkola 2015, 189–190.)

3.7 Vaihtelun laki

Prosessissa tapahtuva vaihtelu vaikuttaa suuresti virtaustehokkuuteen. Prosesseissa tapahtuvan vaihtelun syyt voidaan jakaa resursseista, virtausyksiköistä ja ulkoisista tekijöistä johtuviin syihin. Resursseista johtuvat syyt tarkoittavat esimerkiksi tietokoneongelmista johtuvia syitä tai eri työntekijöiden erilaista osaamista. Virtausyksiköistä, eli työtehtävistä johtuvia syitä, voivat olla asiakkaiden erilaiset tarpeet, virheellisesti täytetyt lomakkeet ja virheellisesti annetut tiedot. Ulkoisista tekijöistä johtuvat syyt voivat olla joidenkin tehtävien kausiluonteisuus tai sesonkivaihtelu. (Modig & Åhlström 2018, 40; Torkkola 2015, 193.)

Suuri vaihtelu on tyypillistä asiantuntijaorganisaatioille, joissa tehdään paljon erilaisia työtehtäviä ja kutakin vähäisiä määriä (Torkkola 2015, 192). Vaihtelu vaikuttaa työtehtävien saapumisaikaan ja käsittelyaikaan. Vaihtelua on ajassa, jolloin virtausyksikkö saapuu prosessiin ja ajassa, jonka virtausyksikkö kulkee prosessin läpi. Saapumisajan ja läpimenoajan välillä on yhteys, ja jos prosessissa on monta vaihetta, vaikuttaa ensimmäisessä vaiheessa tapahtunut vaihtelu myös seuraavaan vaiheeseen. (Modig & Åhlström 2018, 41.) Vaihtelu kumuloituu monivaiheisessa prosessissa eteenpäin ja tästä johtuen prosessin parantaminen kannattaa kohdistaa prosessin alkupäähän (Torkkola 2015, 195).

Vaihtelulla, läpimenoajalla ja resurssitehokkuudella eli käyttöasteella on yhteys, ja mitä suurempi käyttöaste on, sitä pidempi on myös läpimenoaika (Modig & Åhlström 2018, 42; Torkkola 2015, 195). Sir John Kingman on esitellyt tämän yhteyden 1960-luvulla ja sen mukaan läpimenoaika on riippuvainen resurssien käyttöasteesta. Kingmanin mukaan mitä lähempänä ollaan täyttä käyttöastetta, sitä pidempi on läpimenoaika. Käyttöasteen ja läpimenoajan välinen yhteys on eksponentiaalinen ja vaikuttaa sitä enemmän läpimenoaikaan, mitä lähempänä täyttä käyttöastetta ollaan. Kingmanin mukaan vaihtelu vaikuttaa myös toisella tavalla läpimenoaikaan ja hänen mukaansa läpimenoaika on sitä pidempi, mitä suurempi vaihtelu prosessissa on, vaikka käyttöaste pysyisi vakiona. (Modig & Åhlström 2018, 42–43.)

4 Leanin periaatteita

4.1 Arvo ja hukka

Lean-toimintastrategia on Toyotan kehittämä toimintastrategia, joka perustuu virtaustehokkuuteen. Kiichiro Toyoda perusti Toyota Motor Companyn vuonna 1937. (Modig & Åhlström 2018, 70; Womack, Jones & Roos 2007, 47.) Japanissa oli toisen maailmansodan jälkeen valtava pula resursseista, mikä toimi käynnistävänä voimana Lean-toimintastrategian kehittämiselle. Resurssipulan vuoksi Toyotalla pyrittiin tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, eli valmistamaan juuri asiakkaan haluamaa tuotetta. Käyttöön otettiin tämän vuoksi tilauslähtöinen tuotantotapa ja pyrittiin läheiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, jotta voitiin paremmin ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Toyotalla ei haluttu valmistaa autoja, jotka eivät kävisi kaupaksi, joten kehitettiin imuohjausjärjestelmä. Imuohjausjärjestelmässä autoa alettiin valmistamaan vasta kun asiakkaalta tuli siihen tilaus. (Modig & Åhlström 2018, 71–72.)

Leanin perusidea on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottamaan asiakkaalle arvoa kustannustehokkaasti (Vuorinen 2013, 52). Asiakkaan tarpeiden lisäksi organisaatioiden tulisi tietää ja tunnistaa asiakkaiden arvot. Asiakkaat hankkivat tuotteen tai palvelun jonkin tarpeensa tyydyttämiseksi. Arvoihin voidaan katsoa sisältyvän tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, kuten palvelun nopeus ja virheettömyys. Näiden ominaisuuksien lisäksi arvoihin vaikuttavat abstraktit asiat, kuten turvallisuuden tunne tai luottamus palvelun tuottajaan. Asiakkaiden arvot voidaan selvittää kysymällä asiakkailta tai seuraamalla asiakkaiden käyttäytymistä. (Lecklin 2002, 94–96.) Asiakkaalle tuotettavan arvon parantamiseen pyritään vähentämällä hukkaa ja virheitä, hukan tarkoittaessa kaikkea sitä mikä ei tuota asiakkaalle arvoa. Alun perin Leanissa on tunnistettu seitsemän hukkaa: ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen ja virheet. Näiden lisäksi kahdeksanneksi hukaksi on myöhemmin lisätty käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. (Vuorinen 2013, 52.)

Lean-toimintastrategian päämääränä on virtaus, eli työn sujuva eteneminen. Virtauksen pahimmat viholliset ovat mura- vaihtelu, muri- ylikuormitus ja muda- hukka. Vaihtelu on edellä mainituista virtauksen pahin vihollinen, koska se aiheuttaa ylikuormitusta ja hukkaa. Vaihtelu asiantuntijatyössä voi tarkoittaa esimerkiksi työmäärän vaihtelua eri päivinä tai työntekijöiden eri osaamistasoja. Vaihtelu voidaan saada selville mittaamalla aikaa, joka kuluu työn tekemiseen tai odottamiseen. Ylikuormitus voi olla tietokoneohjelman, työntekijän tai jonkin laitteen ylikuormittumista. Jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa henkilöstössä sairaspöissaoloja ja vähentää kykyä oppia uutta ja tästä johtuen estää toimintatapojen

parantamisen. Hukka on tekemistä, joka ei tuota asiakkaalle arvoa. Hukka on yleensä jaettu seitsemään kategoriaan (Torkkola 2015, 25–27; Piirainen 2014):

1. Ylituotanto: Tehdään asioita varmuuden vuoksi, liikaa tai liian aikaisin. Ylituotanto aiheuttaa pidempiä toimitusaikoja ja asioiden turhaa käsittely ja siirtelyä.
2. Varastot tai keskeneräinen työ: Asiantuntijatyössä tämä tarkoittaa kaikkea aloitettua työtä, jota ei ole saatu loppuun, kuten esimerkiksi projekteja tai sähköposteja.
3. Odottaminen: Odottaminen voi tarkoittaa sitä, että jokin työtehtävä odottaa, että se tehtäisiin, tai sitä että asiakas odottaa saavansa palvelua. Kun tehtävää siirretään organisaatiossa, joutuu se usein uuteen jonoon odottamaan. Asiantuntijaorganisaatioissa odotetaan tyypillisesti päätöksiä tai lisätietoja kollegoilta tai asiakkailta.
4. Tarpeeton työntekijän tai tavaran liike: Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon turhaa käsin kirjoittamista järjestelmästä toiseen tai turhaa liikkumista järjestelmästä toiseen. Myös tiedon etsiminen kuuluu tähän hukkaan.
5. Siirtäminen tai tarpeeton kuljettelu: Asiantutijatyössä tämä voi tarkoittaa työn tai tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle. Tämän välttämiseksi pitäisi pyrkiä minimoimaan työntekijöiden määrä per työtehtävä.
6. Virheet ja uudelleen tekeminen: Virheistä johtuva työn uudelleen tekeminen, joka vie kapasiteettia kahteen kertaan. Uudelleen tekemistä aiheuttavat myös häiriöt ja keskeytykset.
7. Epätarkoituksenmukainen käsittely tai ylikäsittely: Tähän hukkan muotoon voidaan lukea ylimääräiset asiat kuten turhat raportit tai tarkistukset. Tällaista hukkaa saattaa syntyä, jos työtä ei ole tarpeeksi.

Kahdeksanneksi hukaksi on myös tunnustettu työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen. Tällä hukalla tarkoitetaan sitä, että hukataan työntekijöiden taitoja, ideoita ja parannus- ja oppimismahdollisuuksia, jos heitä ei sitouteta ja kuunnella. (Liker 2006, 29.)

4.2 Imuohjaus

Kanban on alun perin merkinnyt Toyotan tuotannossa menetelmää, jolla voidaan rajoittaa keskeneräisen työn määrää prosessissa. Leanin kehittyessä länsimaissa kanban on vakiintunut tarkoittamaan imuohjausta. (Torkkola 2015, 63.) Sana kanban voi tarkoittaa korttia, kylttiä, merkkiä, julistetta tai mainostaulua, mutta se on vakiintunut tarkoittamaan signaalia. Toyotan tuotannossa korttien lukumäärällä ohjataan, kuinka paljon keskeneräistä työtä saa

olla samaan aikaan tuotannossa. Yksi kanban-kortti kertoo, että työntekijä voi tehdä yhden työtehtävän tietynlaista työtä. Kanban-järjestelmällä pyritään hallitsemaan juuri oikeaan aikaan tapahtuvaa tuotantoa ja varmistamaan prosessin virtausta. (Torkkola 2015, 63; Liker 2006, 107.) Kanban-järjestelmä on käytännössä työkalu, visualisointitaulu, jonka avulla visualisoidaan prosessin kulku henkilöstön käyttöön (Digite 2020; Modig & Åhlström 2018, 137, 154).

Työntöohjauksessa tuotanto perustuu etukäteen tehtyyn suunnitelmaan, joka pohjautuu asiakkaiden oletettuun kysyntään. Työntöohjauksen riskejä ovat ylituotanto ja liian suuret varastot. Kanban eli imuohjaus pohjautuu asiakkaan todelliseen tarpeeseen, jossa tuotantoprosessi käynnistyy asiakkaan tehdessä tilauksen. Imuohjauksessa asiakas saa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun, juuri silloin kun hän sitä tarvitsee, ja juuri oikeana määränä tai oikeanlaisena palveluna. Imuohjauksen avulla voidaan välttää turhia varastoja ja varmistaa prosessin tasainen virtaus. Imuohjauksessa prosessiketjun edeltävän ketjun täytyy tehdä aina se, mitä seuraava ketju vaatii, muutoin prosessi ei virtaa. (Liker 2006, 23 105–106.) Imuohjauksella tavoitellaan yhden Lean-toiminnan keskeisimmän hukan, ylituotannon eliminointia (Kouri 2010, 22). Imuohjaus antaa edellytykset myös paremman laadun tuottamiselle, koska se paljastaa toiminnan heikkouksia. Imuohjauksen avulla vähennetään tietoisesti keskeneräisen työn määrää, jolloin organisaation itseaiheutetut ongelmat paljastuvat. Imuohjaus ohjaa tästä johtuen organisaatiota jatkuvaan toiminnan parantamiseen (Torkkola 2015, 63–64).

4.3 Virtaustehokkuus

Resurssitehokkuudella tarkoitetaan resurssien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Resurssitehokkuus on ollut pitkään tehokkuuden tarkastelun suosituin lähtökohta. Resurssitehokkuudessa mitataan, kuinka paljon tiettyä resurssia hyödynnetään suhteessa johonkin ajanjaksoon. Virtaustehokkuudessa tarkastellaan organisaatiossa jalostettavaa yksikköä, joka kulkee (virtaa) organisaation läpi. Virtaustehokkuudessa mitataan, miten paljon jalostettava yksikkö jalostuu jonain ajanjaksona. Ajanjakson voidaan katsoa alkavan siitä, kun asiakkaan tarve tunnustetaan, ja sen voidaan katsoa päättyvän siihen, kun asiakkaan tarve on tyydytetty. (Modig & Åhlström 2018, 10–13.)

Lean-toimintastrategiassa keskitytään virtaustehokkaan organisaation rakentamiseen, eli jalostettavan yksikön virtausajan minimoimiseen. Voidaan myös puhua asiakkaan kokeman läpimenoajan minimoimisesta. Resurssitehokkuuden korkea käyttöaste, jolloin työtehtäviä on aina odottamassa, tarkoittaa läpimenoajan kasvamista. Virtaustehokkuudessa taas työntekijä voi joutua odottamaan työtehtävää, jolloin toiminta muuttuu nopeammaksi ja

tuottavammaksi. Asiantuntijatyössä resurssitehokkaaseen johtamistapaan tottuneet työntekijät voivat kerätä työjonoonsa tehtäviä, koska se tuo heille tehokkuuden ja turvallisuuden tunnetta. Keskeneräisen työn määrä pidentää kuitenkin läpimenoaikoja, ja näkyy asiakkaalle pidentyneenä odotusaikana. (Torkkola 2015, 57–59.)

Voidakseen taata virtaustehokkaan tuotantojärjestelmän kehitti Toyota JIT eli Just-in-time-menetelmän. ”Just in time” tarkoittaa suomeksi ”juuri oikeaan aikaan” tai ”juuri ajallaan”. JIT-menetelmän avulla luodaan tuotantojärjestelmään virtaus karsimalla turhat varastot ja tuottamalla vain sitä mille asiakkaalla on tarve. JIT-menetelmässä tavoitteena on karsia turhat työvaiheet ja liikkeet, eli karsia hukka pois kaikista työprosesseista. Käytännössä tämä tarkoittaa Toyotan toiminnassa sitä, että materiaaleja saa laittaa saataville vain tarvittun määrän juuri sillä hetkellä, kun niitä tarvitaan. JIT-menetelmä karsii tuotannosta turhat varastot, mutta sisältää myös riskin, että tuotanto pysähtyy, jos materiaali jostain kohtaa loppuu. Tästä syystä Toyotalla ja Lean-toimintastrategiassa on välttämätöntä keskittyä myös ongelmien ja virheiden eliminointiin. (Modig & Åhlström 2018, 71; Liker & Convis 2012, 55–57.)

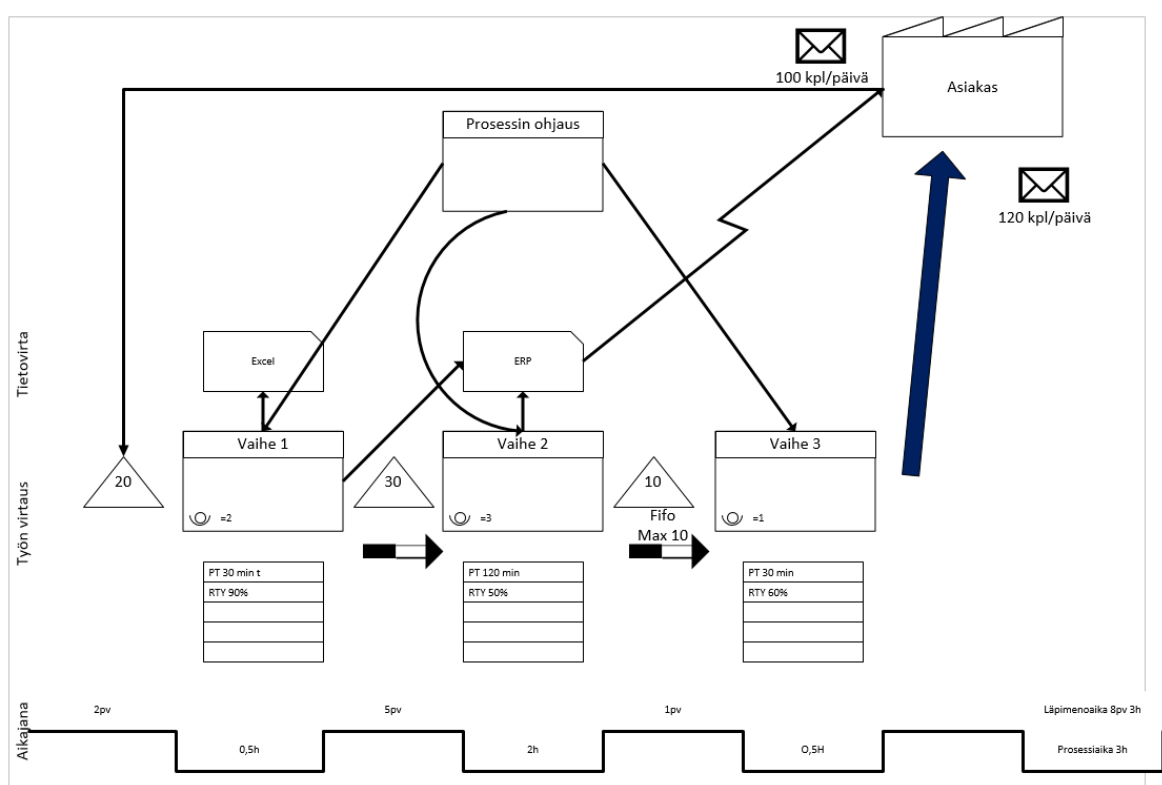
4.4 Jatkuva parantaminen

Kaizen tarkoittaa Lean-toimintastrategiassa toiminnan jatkuvaa parantamista (Modig & Åhlström 2018, 82; Torkkola 2015, 113; Womack, Liker & Convis 2012, 80; Jones & Roos 2007, 153). Kaizenin perusajatuksena on, että kaikkea voi parantaa ja mikään ei ole täydellistä. Kaizenin konseptissa prosessi ei ole koskaan täydellinen, vaan prosessin parannuksista huolimatta se on täynnä hukkaa. Vaikka prosessi olisi hyvä tänään, ovat olosuhteet huomenna erilaiset. Kaizen pitää sisällään velvollisuuden jatkuvasti parantaa prosessin suorituskykyä. (Liker & Convis 2012, 31.) Kaizenille tyypillistä on, että parannus on jatkuvaa ja parannukset pieniä (Liker & Convis 2012, 108).

Toyotan toimintaperiaatteen mukaan jokainen työyhteisön jäsen on tietoinen siitä, että huono laatu ja havaitut virheet eivät saa edetä prosessissa, vaan ongelmiin on puututtava viivytyksettä (Toyota 2020). Jatkuva parantaminen tarkoittaa sitä, että vastuu toiminnan ja tuotteen laadusta on jokaisella työntekijällä. Prosessin ongelmat nähdään tilaisuutena kehittää prosessin laatua. (Kouri 2010, 14.) Kaizenin avulla voidaan nopeuttaa prosessin parantamista. Kaizenia on hyödyllistä käyttää, kun selkeät hukkan lähteet on identifioitu ja ongelmien laajuus on rajattu ja ymmärretty, kun Kaizenin jalkauttamisen riskit on minimoitu ja kun tuloksia tarvitaan mahdollisimman pian. (George, Rowlands, Price & Maxey 2005, 20–21.)

Arvovirtakartoitus

Kaizenissa voidaan käyttää työkaluna vuokaaviota, jolla kuvataan informaation ja materiaalien kulkua prosessin läpi. Vuokaaviosta käytetään nimeä arvovirtakuvaus, ja siinä kuvattu tieto kertoo, mitä osia liikutetaan ja tehdään, millä hetkellä ja minkä verran. (Liker & Convis 2012, 87.) Arvovirtakuvaus on kehitetty, jotta voitaisiin analysoida prosessin virtausta ja tunnistaa prosessin arvoa tuottavia ja tuottamattomia toimintoja eli hukkaa (Modig & Åhlström 2018, 144). Arvovirtakuvaus on hyvä työkalu prosessin nykytilan arvioinnissa ja nykytilan esittämisessä visuaalisesti tarvittaville henkilöille. Arvovirtakuvauksen edellytyksenä on se, että on tutustuttava nykytilaan. (Torkkola 2015, 131.)



KUVIO 3. Arvovirtakartta (mukaiillen Torkkola 2015, 132)

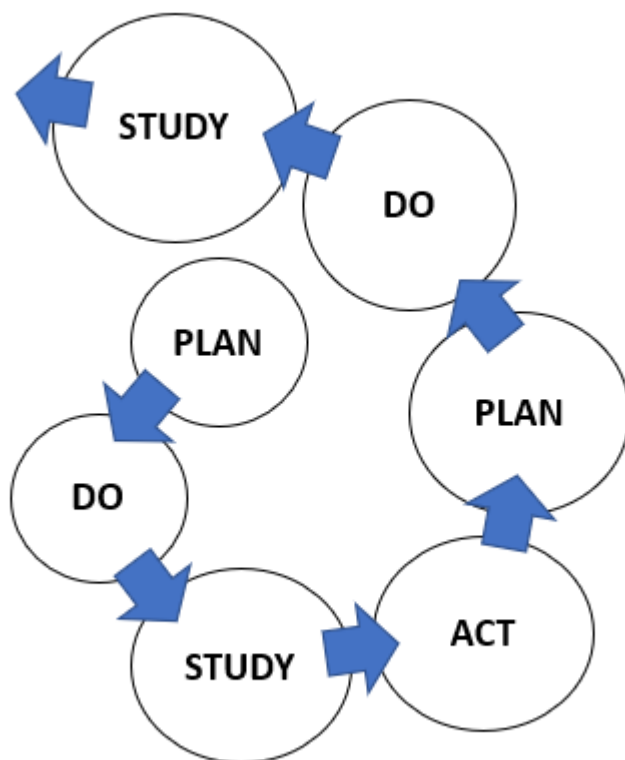
Arvovirtakartoituksessa kuvataan kaikki prosessin vaiheet, jotka liittyvät asiakkaan tarpeen muuttamiseksi valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi. Arvovirtakartoitukseen on kuvattu kuinka paljon mikäkin vaihe tuottaa arvoa asiakkaalle. Kaikki vaiheet kuvataan joko arvoa tuottavina tai arvoa tuottamattomina. Arvovirtakuvaus antaa selkeän käsityksen prosessista visuaalisuimalla prosessin eri tasoja, tuomalla näkyviin hukan ja sen lähteet ja tuomalla näkyviin piilossa olevat päätöksentekopisteet. (George 2002, 51.)

4.5 Ongelmanratkaisu

Toyotalla on käytäntönä opettaa työntekijöilleen ongelmanratkaisutaitoja. Ongelmatilanteita varten työntekijöiden tulee ensin kyetä ymmärtämään ongelma, jotta tuotanto voidaan pitää

toiminnassa tai se voidaan käynnistää uudelleen. Sen jälkeen työntekijöiden tulee kyetä korjaamaan ongelman aiheuttanut juurisyy, jotta ongelma ei toistu. Näin Kaizen, eli jatkuva parantaminen, kääntää ongelmatilanteet organisaation eduksi, ja kehittää samalla myös työntekijöitä ja prosesseja. (Liker & Convis 2012, 80.) Lean-johtamismallissa on esimiehen tehtävänä kehittää työntekijöitä, ja työntekijöiden tehtävänä parantaa työtä. Jatkuvalle parantamisella tarkoitetaan kaikkien prosessien parantamista saman aikaisesti. (Torkkola 2015, 113.)

Amerikkalainen W. Edward Deming on kehittänyt systemaattisen ongelmanratkaisutavan, josta on muodostunut vakiintunut työkalu Lean-toimintastrategiassa. Työkalu tunnetaan nimellä Demingin ympyrä ja se on olennainen osa organisaation jatkuvaa parantamista. Demingin ympyrä tunnetaan virallisemmin PDCA-ympyränä ja se pitää sisällään plan, do, check ja act -vaiheet. (Liker 2006, 23.) Sari Torkkola käyttää kirjassaan ”Lean asiantuntijatyön johtamisessa” Demingin ympyrästä nimitystä PDSA-sykli, joka tulee sanoista plan, do, study ja act. Torkkolan mukaan sana study kuvaa tulosten analysointia ennen jatkotoimenpiteitä. (Torkkola 2015, 39–40.)



KUVIO 4. PDSA-sykli (mukaillen Torkkola 2015, 40)

Plan eli suunnitteluvaiheessa suunnitellaan parannusidean kelpoisuuden testaamista. Suunnitteluvaiheessa määritellään, mitä parannusidean avulla odotetaan tapahtuvan, miten parannusidean mittaaminen tullaan toteuttamaan ja määritellään tulokset, joista voidaan päätellä parannusidean onnistuminen. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös, miten parannusidean toteutus tullaan käytännössä järjestämään. (Torkkola 2015, 41.)

Do eli toteutusvaiheessa toteutetaan parannusidea pienessä mittakaavassa, jolloin saadaan lisätietoa parannusidean oletetusta tuloksesta. Parannusidean voi kohdistaa esimerkiksi koskemaan vain yhtä työntekijää, jolloin saadaan lisätietoa sen vaikutuksista tuhlaamatta resursseja. (Torkkola 2015, 41.)

Study eli tutkimisvaiheessa analysoidaan kokeen tuloksia ja pohditaan sen lisäksi myös kokeen mahdollista epäonnistumista. Tuloksia voidaan analysoida myös tilastollisilla menetelmillä, jolloin saadaan tarkempi tulos siitä, onko tuloksessa kyse sattumasta vai säännönmukaisesta tapahtumasta. (Torkkola 2015, 42.)

Act eli päätösvaiheessa päätetään, laajennetaanko muutos koskemaan laajempaa joukkoa tai koko organisaatiota. Toteutetun kokeen perusteella voidaan ennustaa, onko parannusideaa järkevää toteuttaa. Voidaan myös päättää, hylätäänkö tai muutetaanko parannusideaa ja tehdäänkö sen jälkeen uusi PDSA- sykli. (Torkkola 2015, 42.)

Viisi kertaa miksi?

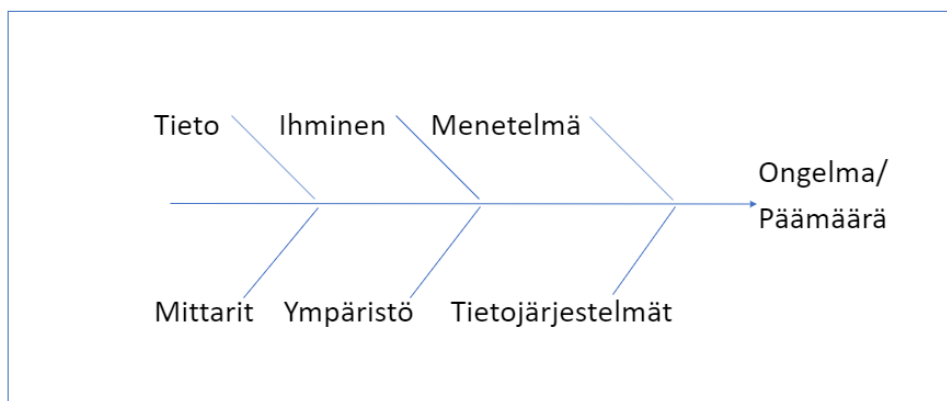
Pelkkä ongelmiin reagoiminen ei riitä vaan niiden aiheuttajat, eli juurisyöt, on tunnistettava, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Juurisyiden tunnistamiseen on kehitetty apuväline "Viisi kertaa miksi?". Metodien tarkoituksena on saada ihmiset ajattelemaan ongelmien juurisyitä ja se myös estää nopeiden ja tehottomien pinnallisten ratkaisujen tekemisen. (George, Rowlands, Price & Maxey 2005, 145.)

"Viisi kertaa miksi?" -metodissa valitaan ensin jokin tunnistettu ongelma ja varmistetaan, että kaikki metodiin osallistujat ymmärtävät ongelman. Sitten kysytään osallistujilta "Miksi tämä ongelma esiintyy?". Vastauksista valitaan yksi ja esitetään sama kysymys "Miksi tämä ongelma esiintyy?". Näin jatketaan niin kauan, kunnes saadaan selville ongelman juurisyö. Joskus ongelman juurisyö voi löytyä kahden kysymyskierron jälkeen ja joskus taas sen löytymiseen voi kulua enemmän kuin viisi kysymyskierrosta. (George, Rowlands, Price & Maxey 2005, 145.)

Kalanruotokaavio

Kalanruotokaavio on ongelmanratkaisun työkalu, joka tutkii syy-seuraussuhteita. Kalanruotokaavioon mallinnetaan prosessi kuuden osa-alueen avulla. Osa-alueita ovat: ihminen,

menetelmä, tieto, mittarit, tietojärjestelmät ja ympäristö. Kalanruodon päähän kuvataan päämäärä tai ongelma, ja ruodon haaroihin nimetään edellä mainitut kuusi osa-aluetta, jotka mahdollisesti vaikuttavat ongelman ratkaisemiseen tai päämäärän saavuttamiseen. (Torkkola 2015, 98.)



KUVIO 5. Kalanruotokaavio (mukaillen Torkkola 2015, 98)

Kalanruotokaavion avulla pyritään saamaan ongelmanratkaisutyöhön osallistujat tunnistamaan ongelmien juurisyyt, eikä vain niiden oireita. Kalanruotokaavio luo selkeän rakenteen syy-seuraussuhteiden tunnistamisen avuksi. Kalanruotokaaviota on hyödyllistä käyttää siten, kun jonkin ongelma on tunnistettu, mutta sitä voidaan käyttää myös estämään ongelmien syntymistä. (George, Rowlands, Price & Maxey 2005, 146.)

A3-ongelmanratkaisu

A3-raportin on tarkoitus olla lyhyt ongelmanratkaisukertomus, josta käy ilmi ongelman yhteenveto, sen juurisyy ja toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Raportista käy myös ilmi toteutetut toimenpiteet ja mahdolliset lisätoimenpiteet, jotta ongelma ei toistuisi. (Liker & Convis 2012, 83.) A3-ongelmanratkaisumenetelmän nimi on tullut siitä, että menetelmän tulokset kirjataan A3-kokoiselle paperille ennalta määritellyllä tavalla. Vaakasuorassa olevalla A3-paperilla on vasemmalla puoliskolla analyysi ongelmasta ja oikealla puolella on ongelman tavoitetila ja ongelmanratkaisun ensiaskeleet. A3-ongelmanratkaisun ajatuksena on ryhmätyön tekeminen keskeneräisen ongelman analyysivaiheessa, jotta kaikki mahdolliset näkökulmat saataisiin esiin. (Torkkola 2015, 32–34.)

Lean-toimintastrategiassa ongelmana tarkoitetaan usein nykytilan ja tavoitetilan välissä oleva eroa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation johto asettaa ongelman, johon henkilöstö etsii ratkaisua ongelmanratkaisumenetelmien avulla, ja pyrkii näin edesauttamaan tavoitetilan saavuttamista. A3-ongelmanratkaisumenetelmässä tavoitteena on

saada henkilöstö menemään epä mukavuusalueelle, rikkomaan raja-aitoja ja etsimään ratkaisuja kyllästymiseen asti. Henkilöstön ongelmanratkaisuosaaaminen yksi Lean-toimintastrategian perusasioista ja A3- ongelmanratkaisumenetelmä on sitä varten kehitetty työkalu. (Torkkola 2015, 32–33.)

Yhteenveto

Lean-toimintastrategia on alun perin kehitetty autoteollisuuden käyttöön ja se on sieltä levinnyt muun teollisuuden käyttöön. Suomessa Leania on alettu viime vuosina ottamaan käyttöön teollisuuden lisäksi erityisesti terveydenhuollon piirissä. Asiantuntijatyössä Lean-toimintastrategian noudattaminen on kehittämishankkeen vetäjän käsityksen mukaan vielä suhteellisen uutta, mutta se on yleistymässä. Aiemmat tutkimukset Leanin käyttöönotosta sijoittuvat pääasiassa terveydenhuollon ja teollisuuden piiriin. Tutkimustietoa ansiopäiväraahakemusprosessin kehittämiseksi Lean-toimintastrategian avulla ei kehittämishankkeen vetäjän käsityksen mukaan ole olemassa, mikä tekee tästä tutkimuksesta mielenkiintoisen. Hankkeen tietoperusta on pyritty keräämään kattavaksi, jotta se syventäisi hankkeen vetäjän osaamista tutkimusaiheesta ja sisältäisi työkaluja kehityskohteessa sijaitsevaan konkreettiseen kehittämiseen.

Jotta prosesseja voisi kehittää, tulee ensin hankkia perustietoa prosessiajattelusta ja kerätä perustietoa, jotta voi ymmärtää itse prosessin toimintaperiaatteita. Prosessin nykytilan karkeuttamiseksi ja analysoimiseksi on prosessi hyvä kuvata kaavioksi. Prosessikaaviota tarkastelemalla on helpompi hahmottaa prosessin kulku ja sen virtausta mahdollisesti hidastavat ongelmakohdat.

Systemiajattelussa keskitytään prosessiin vaikuttavien vuorovaikutussuhteiden tunnistamiseen ja hahmottamiseen. Systemin yksi osa voi vaikuttaa koko prosessiin ja muodostaa ns. pullonkaulan prosessin virtaukseen. Muut prosessin virtaukseen vaikuttavat lait ovat hankkeen tietoperustassa Littlen laki ja vaihtelun laki, joiden vaikutuksen tunteminen auttaa kehittämään hankkeen prosessia.

Tietoperustaan on Lean-toimintastrategian osalta pyritty keräämään tämän kehityshankkeen kannalta olennaiset osat. Lean-toimintastrategian periaate on arvon tuottaminen asiakkaalle poistamalla hukkaa prosessista. Hukan käsitettä on avattu tietoperustassa tarkemmin hukan eri kategorioiden osalta, jotta ne olisivat paremmin tunnistettavissa kehityskohteen prosessista. Tietoperustaan on myös kerätty tietoa Leanin menetelmistä ja työkaluista, jotta niitä voitaisiin hyödyntää kehityskohteessa. Tietoperustasta löytyvät ongelmanratkaisumenetelmät ovat olennainen osa Lean-toimintastrategian käyttöönottoa.

5 Tutkimus

5.1 Menetelmät ja aineiston keruu

Tämän kehittämishankkeen tutkimuksellisessa osassa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, sekä hyödynnetään jo olemassa olevaa teoretietoa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan ihmisten välistä, sosiaalista merkitysten maailmaa. Tarkasteltavat merkitykset tulevat esiin suhteina ja suhteiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet ilmenevät puolestaan ihmisistä lähtevinä ja ihmisiin päättyvinä tapahtumina, kuten ajatuksina, toimintana ja päämäärinen asettamisina. Tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa tutkittavien ihmisten kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudesta. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, vaan tutkimusmateriaalista muodostuneiden tulkintojen myötä löytää tutkittavasta kohteesta jotain, joka ei ole välittömästi havaittavissa. Tutkimuksen tavoitteena laadullisessa tutkimusmenetelmässä on ratkaista tutkimusmateriaalista löydetty piilossa olleet havainnot. Tämän tutkimusmenetelmä valikoitui kehityshankkeeseen, koska tavoitteena on löytää tutkimusjoukon avulla prosessissa mahdollisesti olevat piilevät ongelmakohdat. (Vilka, 2015 118–120.)

Tässä kehityshankkeessa käytetään tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia, joka toteutetaan työpajamenetelmänä. Työpaja on suunniteltu siten, että osallistujat tutustetaan ensin Lean-toimintastrategiaan ja sen jälkeen ryhmätöissä etsitään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin ongelmanratkaisutyökalujen avulla. Osallistuva havainnointi on hyvä tapa kerätä tietoa tutkittavista sekä yksilöinä että yhteisönsä jäseninä. Osallistuva havainnointi on myös toimiva metodi kerätä organisaatiossa mahdollisesti olevaa hiljaista tietoa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on hankittu henkilökohtaisen kokemuksen kautta esimerkiksi seuraamalla toisen henkilön työn tekemistä. Tieto on opittu, mutta tekijä ei välttämättä osaa kuvailla sitä sanallisesti. Hiljainen tieto siirtyy eteenpäin yhdessä tekemällä. (Vilka, 2015 142–144.)

Tapaustutkimus on hyvä kehittämistyön lähestymistapa, kun tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, kuten prosessi. Tapaustutkimuksen tavoitteena on pyrkimys tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä, ja tämä tuo syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärrystä kehittämistyöhön. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta vähän. Tutkimustapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset

tilanteet ja yhteydet. Kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta, ja tuottaa uusia kehittämissuhteita, soveltuu tapaustutkimus hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteita on vähän, usein vain yksi. Tutkimuskohde valitaan työelämän kehittämistyössä käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009 52–53.)

Kehittämistyö nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Kirjallisuuteen tutustumisessa tärkeintä on löytää olemassa olevasta se, mikä on oman tehtävän kannalta olennaista. Kirjallisuuteen tutustuttaessa tärkeitä asioita ovat taustat ja menetelmät, joiden pohjalta on käsitelty samantapaisia ongelmia kuin omassa kehittämistehtävässä. Tapaustutkimuksissa on tyypillistä lähteä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Usein on myös niin, että tutkimuskohteeseen pitää ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tapaustutkimuksessa tyypillinen piirre on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009 54–55.)

5.2 Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka

Tutkimusjoukoksi on valittu koko kohdeorganisaation henkilökunta. Kohdeorganisaatiossa työskenteli kehittämistyön aikana 13 henkilöä. Osallistujia oli kehittämishankkeessa 12 ja kehittämishankkeen vetäjä. Tutkimusjoukko käsittää koko organisaation, joten se on melko heterogeeninen. Tutkimusjoukossa on kymmenen naista ja kaksi miestä ja joukko on koulutukseltaan ja työrooleiltaan hyvin erilaista. Kohdeorganisaatiosta ei lähdetty karsimaan pienempää tutkimusryhmää, koska organisaatio on melko pieni ja asiantuntijatyössä ihmiset ovat olennainen osa työprosessia (Torkkola 2015, 25). Tutkimusjoukko ei osallistunut kehittämistyöhön oma-aloitteisesti, vaan osana työnantajan järjestämää virkistys- ja koulutustoimintaa. Osallistujien valinta on siis voinut tapahtua hyvän tutkimustavan vastaisesti.

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen osallistajat ja osallistujien työtehtävät

Osallistuja	Työtehtävät
Kassan johdon edustaja	Työttömyyskassan operatiivinen johtaminen, työnjohdollinen vastuu
Palveluneuvojat 2	Postin skannaus ja indeksointi ja alkavien hakemusten esikäsittely
Etuuskäsittelijät 7 kpl	Hakemusten käsittely
Työttömyysturva-asiantuntija	Etuuksien takaisiperintä, työttömyyskassan sisäinen tarkastus
Järjestelmäasiantuntija	Työttömyyskassan tietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen

Kohdeorganisaatiossa työskentelee kehittämistyön aikana ylimmässä asemassa kassanjohdon edustaja, jolla on päävastuu työttömyyskassan operatiivisesta johtamisesta. Kassanjohdon edustaja on myös ainoa esimiesasemassa oleva henkilö, joten hänellä on kohdeorganisaation työnjohdollinen vastuu. Kohdeorganisaatiossa työskentelee kaksi palveluneuvojaa, joiden pääasiallisena työnä on työttömyyskassaan saapuvan postin skannaus ja indeksointi, sekä alkavien hakemusten esikäsittely. Kohdeorganisaatiossa on seitsemän etuuskäsittelijää, joiden tehtävänä on työttömyyskassaan saapuvien etuushakemusten käsittely. Kohdeorganisaatiossa on myös työttömyysturva-asiantuntija, jonka työtehtäviin kuuluu etuuksien takaisinperintä ja työttömyyskassan sisäinen tarkastus ja lisäksi kohdeorganisaatiossa on vielä järjestelmäasiantuntija varmistamassa tietojärjestelmien toimivuutta. Kehittämishankkeen vetäjä toimii kohdeorganisaatiossa kehittämisasiantuntijana.

Tutkimusetiikka

”Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskotavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla” (TENK 2020). Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkija noudattaa tutkimuksessaan eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Käytännössä tämä tarkoittaa tiedeyhteisön hyväksymiä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. Tiedonhankinnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tiedonhankinta perustuu oman alan ammattikirjallisuuteen, tieteelliseen kirjallisuuteen, oman tutkimuksen analysointiin ja havaintoihin. Hyvässä tieteellisessä käytännössä tutkija osoittaa tekemällään tutkimuksella tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmien ja tutkimuksesta saatujen tulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkimuksen on tuotettava uudenlaista tietoa tai kyettävä esittämään kuinka vanhaa tietoa on mahdollista hyödyntää. (Vilka 2015, 41–42.)

Kehityshankkeen vetäjä työskentelee kohdeorganisaatiossa ja eikä näin ollen voi olla tutkijana täysin objektiivinen. Työntekijänä kehityshankkeen vetäjä on osa tutkittavaa yhteisöä ja jakaa samoja tietoja ja kokemuksia muiden työyhteisön jäsenten kanssa, eikä voi täysin irrottautua siitä kontekstista tutkimusta tehdessään (Saunders, Lewis, & Thornhill 2009, 297). Työnantajan kanssa on toiminnan eettisyyden varmistamiseksi sovittu suullisesti kehittämishankkeen tekemisestä kehityshankkeen alussa ja kirjallinen sopimus on tehty jälkikäteen.

5.3 Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus

Kehittämishanke käynnistettiin syksyllä 2018 ja se jatkui kevääseen 2019. Kehittämishankkeen toteutusaikataulussa toimittiin työnantajan toiveiden mukaisesti ja kokoontumiset sovitettiin työtilanteen mukaan organisaation aikatauluun. Kehittämishankkeen ensimmäinen koulutuspäivä ryhmätöineen järjestettiin henkilöstön virkistyspäivän yhteydessä marraskuussa 2018. Ryhmätöiden purku järjestettiin joulukuussa 2018. Tutkimusaineiston analysointia ja toimenpiteiden miettimistä ja toimeenpanoa tapahtui keväällä 2019, mutta tulosten raportointi ja julkaisu tapahtui vasta syksyllä 2020.



KUVIO 6. Kehittämishankkeen aikataulu ja vaiheet

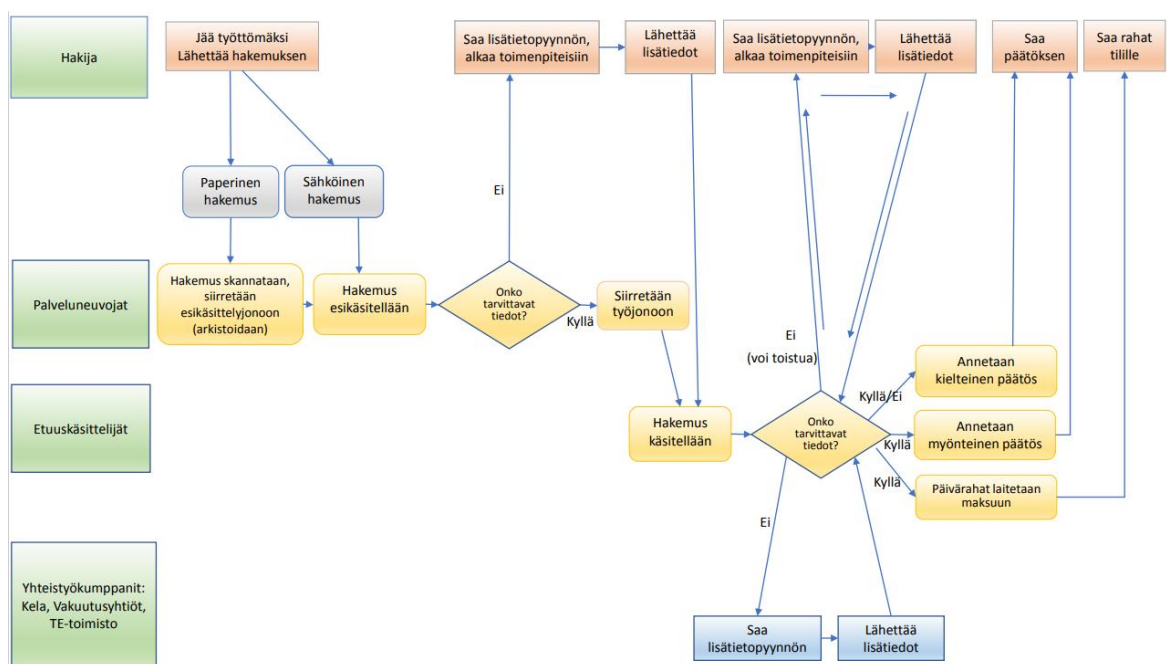
Resursointi

Kehityshankkeen koulutuspäivät ryhmätöineen vaativat henkilöresursseja, apuvälineitä sekä tiloja ryhmätöille. Ensimmäinen koulutuspäivä järjestettiin henkilökunnan

virkistyspäivän yhteydessä Tallinnan laivan kokoustiloissa, jotka työnantaja järjesti henkilökunnan käyttöön. Toinen koulutuspäivä, jolloin käytiin läpi ryhmätöiden tulokset, järjestettiin kohdeorganisaation omissa toimistotiloissa. Kehityshankkeen vetäjä hoiti koulutuspäivät yksin ja keräsi ryhmätöiden tuotokset jatkokäsittelyä ja analysointia varten.

Prosessin kuvaus ja nykytilan kartoitus

Kehittämishankkeen ensimmäisenä vaiheena oli ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessin kuvaaminen. Jotta prosessin nykytila voitaisiin kartoittaa, tulee prosessista tehdä prosessin kuvaus, josta käy ilmi prosessin keskeiset asiat. Prosessi esitetään prosessikaaviona, johon on piirretty prosessin henkilöt, vaiheet ja funktiot. Jotta prosessin parantamiskohteet voitaisiin tunnistaa, täytyy kartoituksesta voida tunnistaa prosessin asiakkaat ja tulokset ja arvioida prosessin suorituskyky ja toimivuus. Kehityshankkeen tekijällä ei ollut kehityshankkeen ajankohtana käytössään prosessinkuvauksen tekemisessä prosessin kuvaamiseen tarkoitettua työkalua, joten prosessikaavio tehtiin PowerPointin avulla.



KUVIO 6. Ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessin kuvaus

Prosessinkuvaukseen kuvattiin omille uimaradoilleen käsittelyprosessin vaiheiden mukaisesti tahot, joiden läpi ansiopäiväraahakemus kulkee edetessään prosessissa. Prosessin työvaiheet kuvattiin kaavioon mahdollisimman tarkasti, jotta ansiopäiväraahakemuksen eteneminen prosessissa ja siihen vaikuttavat vaiheet tulisivat esiin.

Alkavan hakemuksen prosessissa ansiopäiväraahanhakija lähettää hakemuksen työttömyyskassalle sähköisesti tai postitse. Palveluneuvoajat vastaanottavat hakemuksen ja esikäsittelevät sen. Esikäsittely tarkoittaa pääasiassa hakemuksen mukana tulleiden liitteiden

tarkistamista, ja puuttuvien liitteiden pyytämistä hakijalta. Esikäsittelyn jälkeen palveluneuvojat siirtävät hakemuksen työjonoon, josta etuuskäsittelijät ottavat hakemuksen varsinaiseen käsittelyyn. Varsinaisen käsittelyn yhteydessä tarkistetaan jälleen hakemuksen liitteet, ja jos niitä ei ole saapunut, pyydetään niitä uudelleen ja hakemus siirretään odottamaan. Jos käsittelyn yhteydessä selviää uusien lisäselvitysten tarve, pyydetään hakijalta uusia selvityksiä ja hakemus siirretään odottamaan. Jos hakemuksessa on tarvittavat liitteet mukana, voidaan hakemus käsitellä ja antaa hakijalle päätös ja maksuedellytysten täytyessä laittaa päivärahat maksuun.

5.4 Ensimmäinen koulutuspäivä

Koulutuspäivän suunnittelu koostui teoriaosuuden suunnittelusta ja tiedon keräämisestä ja rajaamisesta, sekä ryhmien kokoonpanon suunnittelusta. Ryhmätöiden aiheet olivat prosessianalyysin perusteella tunnistettuja ongelmia, joihin toivottiin työpajoissa mietittävän ratkaisuja koulutusosuudessa annettujen ongelmanratkaisukeinojen avulla. Ryhmiin pyrittiin laittamaan aina vähintään yksi henkilö, jolla oli vastuu, asiantuntemusta tai kokemusta kyseisestä aiheesta.

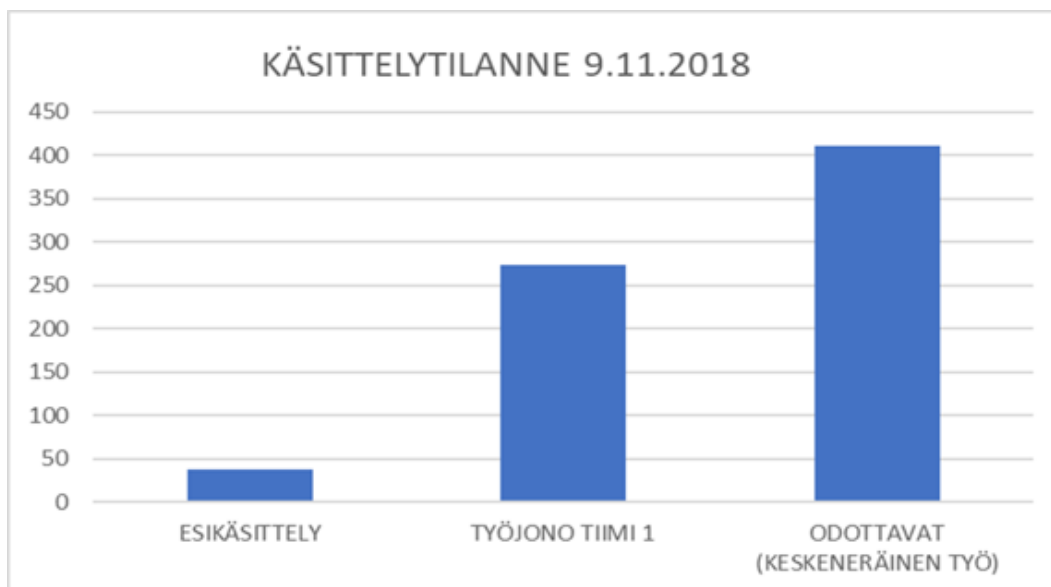
Kehittämishankkeen ensimmäinen koulutuspäivä järjestettiin marraskuussa 2018 henkilöstön virkistyspäivän ohessa, aamupäivän mittaisena koulutusosuutena ja ryhmätöinä. Kukaan osallistujista ei ollut aiemmin tutustunut Lean-toimintastrategiaan. Vastaanotto oli pääasiallisesti positiivista. Aamupäivän koulutusosuudessa käytiin läpi Lean-toimintastrategian historiaa, periaatteita, Lean-organisaation toimintaperiaatteita ja virtaustehokkuutta. Virtaustehokkuudesta käytiin tarkemmin läpi sen kolmea suurinta vihollista: vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkaa.

Hukan muodostumista käytiin laajemmin läpi luettelemalla ja avaamalla tarkemmin hukan kahdeksaa tunnistettua muotoa: ylituotantoa, keskeneräistä työtä, odottamista, työntekijän/materiaalin ylimääräistä liikettä, työn turhaa siirtämistä, virheitä ja uudelleen tekemistä, yliprosessointia ja lopuksi vielä henkilöstön vajaakäyttöä. Tämän kehittämishankkeen kanalta tärkeitä asiantuntijatyön hukan muotoja käytiin myös tarkemmin läpi esimerkkien muodossa.

Prosessin virtaukseen vaikuttavista laeista käytiin läpi Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki. Littlen laki keskittyy keskeneräiseen työhön ja sen määrän vähentämiseen. Littlen lakia ja keskeneräisen työn määrää havainnollistettiin etuushakemusten käsittelytilannetta kuvaavalla pylväskaaviolla (KUVIO 7), johon oli kuvattu 9.11.2018 prosessin sisällä olevat päivärahahakemukset.

Työt oli jaettu kolmeen ryhmään:

- esikäsittely - päiväraha hakemukset, jotka odottavat aloittamista
- työjono Tiimi 1 - päiväraha hakemukset, jotka on esikäsitelty, mutta jotka odottavat varsinaista käsittelyä. Sekä sillä hetkellä käsittelyssä olevat päiväraha hakemukset.
- odottavat työt - hakemukset, jotka odottavat lisätietoja



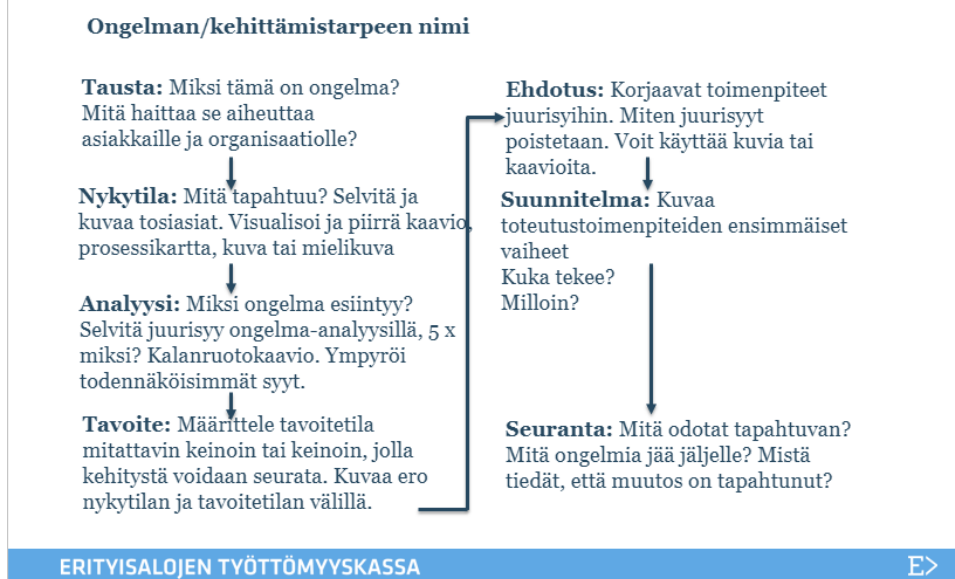
KUVIO 7. Käsittelytilanne 9.11.2018

Prosessin virtaukseen vaikuttavista laeista käytiin seuraavaksi läpi pullonkaulojen laki. Pullonkaulat ovat prosessin vaiheita, joissa läpivirtaus on hitainta ja ne hidastavat prosessin kulkua. Pullonkaulojen ominaispiirteitä käytiin läpi, että ne olisivat helposti tunnistettavissa ja niihin voitaisiin kohdistaa tarvittavia toimenpiteitä.

Viimeisenä prosessin virtaukseen vaikuttavista laeista käytiin läpi Kingmanin yhtälö. Kingmanin yhtälössä keskitytään vaihtelun vaikutukseen prosessin läpimenoaikaan. Mitä enemmän vaihtelua prosessissa on, sitä pidempi on prosessin läpimenoaika. Osallistujien kanssa käytiin läpi vaihtelun syitä ja keinoja vähentää vaikutusta.

Koulutusosion viimeisessä osassa esiteltiin Lean-toimintastrategian ongelmanratkaisukeinoja ja tarkoituksena oli tehdä niiden avulla kehityskohteet helpommin tunnistettaviksi. Useimmissa Lean-menetelmissä on tavoitteena tehdä ongelmat näkyviksi. Ongelmanratkaisutyökaluista käytiin läpi kokeilujen kehä PDSA, viisi kertaa "Miksi?" menetelmä, kalantaruotokaavio sekä viimeisenä A3-ongelmanratkaisu.

A3-ongelmanratkaisu – rakenne



KUVIO 8. A3-ongelmanratkaisun rakenne

Koulutusosion jälkeen ilmoitettiin osallistujille siirtymisestä ryhmiin. Ilmoituksen jälkeen tuli jonkun verran vastustusta henkilöiltä, jotka eivät pidä ryhmätöistä. Ryhmille annettiin tehtäväksi etsiä ratkaisuja organisaatiossa tunnistettuihin ongelmiin. Ryhmätyössä oli ohjeistuksena käyttää A3-ongelmanratkaisun rakennetta, ja käyttää apuna teoriaosuudessa esitellyjä teemoja ja muita ongelmanratkaisukeinoja. Kehittämishankkeen vetäjä ohjasi ryhmätöitä, mutta ei osallistunut itse ryhmätyöhön.

Osallistujat jaettiin neljään kolmen hengen ryhmään, ja jokaiseen ryhmään kuului vähintään yksi henkilö, jolla oli työroolinsa kautta erityistuntemusta annetusta aiheesta. Ryhmätöiden aiheita olivat

- kesän työt
- epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat
- virheet ja uudelleen tekeminen
- keskeneräinen työ.

Jokaiselle ryhmälle annettiin A3-kokoinen paperi, tusseja ja muistiinpanovälineet ryhmätyön tekemistä varten. Ryhmät siirtyivät koulutusosion jälkeen eri kokoustiloihin tekemään itsenäisesti omia ryhmätöitään. Kehittämishankkeen vetäjä kävi jokaisessa ryhmässä ryhmätyön aikana tiedustelemassa mahdollista avun tarvetta, mutta muutoin ryhmät työskentelivät yksin.

RYHMÄ 1 Kesän työt

Ryhmään kuului kassanjohdon edustaja ja kaksi palveluneuvojaa. Ensimmäisen ryhmän aihe valittiin kehittämistyöhön mukaan, koska suuri ongelma kohdeorganisaatiossa on kesäisin resurssien puute ja henkilöstön kesälomien päällekkäisyys. Työmäärä ei työttömyyskassassa vähene kesäksi ja henkilöstön täytyy voida pitää kesälomia, joten resursseissa on yleensä vajausta kesäisin. Työttömyyskassaan on vaikeaa saada ammattitaitoista työvoimaa kesäksi työn vaativuuden vuoksi. Työttömyyskassassa on kaksi palveluneuvojaa, joiden työtehtäviin kuuluu työttömyyskassaan saapuvan postin skannaus ja indeksointi ja alkavien hakemusten esikäsittely. Palveluneuvojat ovat vuorotellen lomalla, joten toisen ollessa lomalla, paikalla oleva palveluneuvoja joutuu tekemään kahden ihmisen työt. Tämä johtaa yleensä siihen, että alkavia hakemuksia ei aina ehditä esikäsittämään, jolloin alkavien hakemusten käsittelyaika pitenee. Alkavat hakemukset kerääntyvät esikäsittelyjonoon ja aiheuttava pullonkaulan prosessiin. Etuuskäsittelijät joutuvat odottamaan, että alkavat hakemukset on esikäsitelty tai joutuvat itse käsittelemään hakemukset kokonaan. Tämä aiheuttaa ylimääräistä odottamista, koska alkaviin hakemuksiin joudutaan lähes aina pyytämään lisäselvityksiä hakijoilta. Kesäisin alkavien hakemusten käsittelyprosessiin syntyy pullonkaula heti prosessin alkuun ja hidastaa näin koko prosessia.

Työttömyyskassaan tulee aina kuukauden vaihteessa eniten jatkohakemuksia, koska suurin osa hakijoista hakee päivärahaa kuukauden jaksoissa ja hakijat lähettävät hakemukset kuun lopussa hakujakson päätyttyä. Kuun vaihteessa ensisijaisesti käsiteltäviä hakemuksia ovat kokonaan työttömien jatkohakemukset ja sellaiset jatkohakemukset, joissa on vähäisen määrän tehtyjä töitä hakujakson aikana. Kun resursseja on vähän, on usein kaikkien paikalla olevien käsittelijöiden tehtävä kuun vaihteessa ensisijaisesti käsiteltäviä jatkohakemuksia, jolloin myös alkavien hakemusten käsittely viivästyy. Keskeneräisen työn määrä hidastaa hakemusprosessia. Kiiretilanteessa myös virheiden määrä kasvaa ja se aiheuttaa lisätyötä, koska hakemuksia joudutaan käsittelemään kahteen kertaan. Kesäisin työttömyyskassassa on usein se tilanne, että resurssit ovat sataprosenttisesti käytössä ja kuormittunut työtilanne on mahdollista purkaa vasta syksyllä, kun resursseja on taas tarpeeksi käytettävissä ihmisten palattua lomilta.

Aihealueen tunnistetut hukat:

- vaihtelu
- odottaminen
- keskeneräinen työ
- virheet ja uudelleen tekeminen

RYHMÄ 2 Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat

Ryhmään kuului kaksi etuuskäsittelijää ja järjestelmäasiantuntija. Toisen ryhmän aihe valikoitui kehittämishankkeeseen, koska jo vuosien ajan työttömyyskassassa toteutetuissa henkilöstökyselyissä on tullut ilmi, että henkilöstö kokee epävarmuutta vastuualueista ja yhteisistä toimintatavoista. Ongelmatilanteissa henkilöstö ei välttämättä tiedä kenen puoleen kääntyä tai tiedä mistä etsiä tietoa. Tämä aiheuttaa tarpeetonta tiedon etsimisestä johtuvaa työntekijän liikettä. Tiedon etsimiseen kuluva aika myös hidastaa hakemusten käsittelyprosessia. Oikean tiedon puuttuminen saattaa myös aiheuttaa virheelliseen tietoon perustuvia etuuspäätöksiä.

Yhteisistä toimintavoista sovitaan yhteisesti työttömyyskassan osastopalaverissa ja ne kirjataan osastopalaverien kokousmuistioihin. Kokousmuistiot tallennetaan päivämäärän mukaan työttömyyskassan osastopalaverit-kansioon toimiston yhteiselle Y:asemalle. Y:asemalle on kerätty koko toimistoa koskevaa yleistä tietoa. Osastopalaverit-kansioon kerätyistä muistioista on jälkikäteen työlästä etsiä jotain tiettyä yhteisesti sovittua asiaa, jos ei ole tiedossa tai muistissa, missä osastopalaverissa asiasta on sovittu. Tämä aiheuttaa myös turhaa tiedon etsimisestä johtuvaa hukkaa hakemusten käsittelyprosessiin. Tämän ryhmän tarkoituksena oli etsiä keinoja selkeyttää vastuualueita ja miettiä miten tarvittava tieto ja yhteiset toimintatavat olisivat helpommin saavutettavissa. Näin nopeutettaisiin ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessia vähentämällä tiedon etsimiseen kuluva aika.

Aihealueen tunnistetut hukat:

- vaihtelu
- työn tai tiedon turha siirtäminen
- odottaminen
- virheet ja uudelleen tekeminen

RYHMÄ 3 Virheet ja uudelleen tekeminen

Ryhmään kuului työttömyysturva-asiantuntija ja kaksi etuuskäsittelijää. Hakemusten käsittelyssä noudatetaan työttömyysturvalakia, johon tehdään muutoksia vuosittain. Joskus työttömyysturvalakiin tehdään muutoksia useita kertoja vuodessa. Muutokset edellyttävät työttömyyskassoilta jatkuvaa henkilöstön kouluttamista ja tiedon ylläpitämistä. Lain muuttuminen aiheuttaa aina hidasteen hakemusten käsittelyprosessille, kun uutta lakia tulkitaan ja opetellaan. Lakimuutoksiin tulee soveltamisohjeet, mutta ne tulevat usein vasta lain voimaantulon jälkeen. Tästä syystä työttömyyskassassa on saatettu ehtiä antamaan virheellisiä päätöksiä, jos lakia on työttömyyskassassa ehditty tulkitsemaan eri tavalla. Tämä aiheuttaa turhaa ylimääräistä työtä, kun virheellisiä päätöksiä joudutaan korjaamaan. Vaikka

koulutusta järjestettäisiin, eivät kaikki työntekijät aina onnistu heti omaksumaan uusia lakimuutoksia. Lakimuutokset aiheuttavat muutoksia myös työttömyyskassan käyttämään maksatusjärjestelmään, joka puolestaan aiheuttaa uuden osaamistarpeen henkilöstölle ja saattaa johtaa virheellisiin päätöksiin. Virheellisesti käsitellyt hakemukset joudutaan käsittelemään uudestaan, joka tarkoittaa turhaa ylimääräistä työtä. Tämän ryhmän tarkoituksena oli saada osallistujat miettimään miten virheitä ja uudelleen tekemistä voitaisiin vähentää ja sitä kautta sujuvoittaa hakemuksen käsittelyprosessia.

Aihealueen tunnistetut hukat:

- virheet ja uudelleen tekeminen
- tarpeeton työn liike

RYHMÄ 4 Keskeneräinen työ

Ryhmään kuului kolme etuuskäsittelijää. Lähes kaikkiin työttömyyskassalle tuleviin alkaviin ansiopäiväraahakemuksiin joutuu sekä esikäsitelyssä, että varsinaisessa käsittelyssä pyytämään hakijoilta lisäselvityksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että saapuneet hakemukset siirretään lisätietopyynnön jälkeen työjonoon odottamaan selvityksiä. Tästä seuraa se, että työttömyyskassassa on aina keskeneräistä työtä. On normaalitilanne, että keskeneräistä työtä on jonossa enemmän kuin aloittamatonta työtä. Hakemuksia on siis alettu käsittelemään mutta niitä ei voi käsitellä loppuun, ennen kuin lisäselvitykset ovat saapuneet. Tämä aiheuttaa etenkin ruuhka-aikoina sen, että keskeneräisen työn määrä kasvaa niin suureksi, että se lamauttaa työtilanteen kokonaisuudessaan. Alkavien ansiopäiväraahakemusten työjono ei etene, koska lisäselvitysten saapuessa käsitellään hakemuksia, jotka on jo kerran otettu käsittelyyn. Tämän ryhmän tavoitteena oli miettiä keinoja keskeneräisen työn vähentämiseksi ja niiden avulla sujuvoittaa alkavien hakemusten käsittelyprosessia.

Aihealueen tunnistetut hukat:

- keskeneräinen työ
- odottaminen
- uudelleen tekeminen

Yhteenveto

Koulutuspäivän päättyessä kehityshankkeen vetäjä keräsi ryhmätöiden tulokset itselleen talteen jatkokäsittelyä varten. Kaikki ryhmät eivät olleet kirjanneet töitään A3-paperille tai olivat tehtävänannon vastaisesti kirjanneet työnsä A3-paperin molemmille puolille. Yhdellä ryhmistä loppui aika kesken, ja he palauttivat työnsä muistivihkoon kirjoitettuina muistiinpainoina, jotka olivat kuitenkin A3-ongelmanratkaisumallin mukaisia. Palaute ensimmäisen

päivän jälkeen oli positiivista, myös niiden henkilöiden osalta, jotka olivat koulutuspäivän alussa epäileväisiä

5.5 Toinen koulutuspäivä

Toisen koulutuspäivän suunnitteluun kuului ryhmätöiden materiaalin siirtäminen esitettävään muotoon, että ne olisivat helposti yhteisesti luettavissa. Toisena koulutuspäivänä joulukuussa 2018 käytiin läpi ensimmäisen koulutuspäivän ryhmätöiden tulokset ja suunniteltiin niiden perusteella yhteisesti käyttöönotettavia toimintatapoja ja toimenpiteitä ongelmien vähentämiseksi. Kehittämishankkeen vetäjä oli kerännyt ryhmätöiden tuotokset PowerPoint-esitykseksi. Jokainen ryhmä esitteli vuorollaan oman aiheensa.

RYHMÄ 1 Kesän työt

Ryhmä 1: Kesän työt

1. TAUSTA: Miksi tämä on ongelma?

- X ry:n kausityöttömyys
- Loma-aika > resurssit > stressi/henkinen kuormitus, väsyminen
- Käsittelyaika venyminen > taloudellinen haitta jäsenelle

2. NYKYTILA:

- Kiire ja stressi lisää sairauspoissaoloja > lisäkuormitusta > työpäivät venyvät, ei pääse nauttimaan kesätyöajasta
- Käsittelyaika venyy kesällä liian pitkäksi > jäsenet valittavat

KUVIO 9. Kesän työt: tausta ja nykytila

Ryhmä 1 käsitteli A3-ongelmanratkaisumenetelmällä kesän töitä. Kesän työt koettiin ongelmaksi koska, kohdeorganisaatiolla on kesäisin tietyltä alalta paljon kausityöttömiä ja heidän hakemuksensa ovat usein erittäin työläitä muiden alojen hakemuksiin verrattuna. Ongelmaksi koettiin myös loma-ajan vähäiset resurssit, jotka aiheuttavat henkilöstölle stressiä, henkistä kuormitusta ja väsymistä. Ongelmaksi koettiin myös hakemusten käsittelyaika venyminen, josta seuraa taloudellista haittaa jäsenille.

Ryhmä 1:n nykytilan kuvauksen mukaan kiire ja stressi lisäävät sairauspoissaoloja ja aiheuttavat sitä kautta lisäkuormitusta. Tästä syystä työpäivät venyvät, eikä henkilöstön ole mahdollista noudattaa kesätyöaikaa. Hakemusten käsittelyajat venyvät kesällä liian pitkiksi ja jäsenet valittavat.

Ryhmä 1: Kesän työt

3. ANALYYSI: Miksi ongelma esiintyy?

- Ei ennakoida resurssitarvetta > kausityöttömyys
- Liian myöhäinen rekry > ei saada kesätyöntekijöitä
- Kukaan ei pysty venymään määräänsä enempää

4. TAVOITE:

- Tavoitteena on saada käsittelyjonot mahdollisimman tyhjiksi juhannukseen mennessä. Ei ole toteutunut aikaisemmin.

5. EHDOTUS:

- Kesätyöntekijöiden (2kpl) haku käynnistetään ajoissa > saadaan palkattua ammattitaitoiset käsittelijät, jotka aloittavat jo huhti-toukokuussa tuntityöläisinä ja kesäkuun alusta kokopäiväisinä.

KUVIO 10. Kesän työt: analyysi, tavoite ja ehdotus

Analyysin mukaan ongelma esiintyy, koska resurssitarvetta ei ennakoida, eikä oteta huomioon toistuvaa kausityöttömyyttä. Rekryointi tehdään liian myöhään, eikä onnistuta saamaan kesätyöntekijöitä. Henkilöstö ei pysty ryhmän mukaan venymään loputtomasti. Ryhmä 1 asetti tavoitteeksi saada käsittelyjonot mahdollisimman tyhjiksi juhannukseen mennessä. Tämä ei ole toteutunut aikaisemmin, vaikka sitä on yritetty.

Ryhmä 1:n ehdotus ongelman ratkaisemiseksi on se, että kesätyöntekijöitä palkataan kaksi ja kesätyöntekijöiden haku käynnistetään ajoissa. Näin saadaan palkattua työttömyyskassaan ammattitaitoiset käsittelijät, jotka voivat aloittaa huhti- toukokuussa tuntityöläisinä ja kesäkuun alusta kokopäiväisinä.

Ryhmä 1: Kesän työt

6. SUUNNITELMA:

- Kassanjohtaja hoitaa rekryn Paragraafin kanssa tammikuussa ja hoitaa loppuhaastattelut (3-6 hakijaa) yhdessä etuuskäsittelijän kanssa helmikuussa

7. TAVOITETILA:

- Kesän käsittelyaika pysyy kohtuullisena > ei enää stressata > kesätyöaika voidaan oikeasti noudattaa
- Tyytyväisemmät työntekijät ja jäsenet

8. ONGELMA

- Ei vaikutusta avustavissa tehtävissä myöskään kesäaikana

KUVIO 11. Kesän työt: suunnitelma, tavoitetila, ongelma

Ryhmä 1:n suunnitelman mukaan kassanjohdon edustaja hoitaa rekrytoinnin Paragraaffin kanssa. Lopullisiin työhaastatteluihin otetaan kolmesta kuuteen työnhakijaa ja kassanjohdon edustaja haastattelee heidät etuuskäsittelijän kanssa helmikuussa. Paragraaffi on oikeudellisiin henkilöstöpalveluihin erikoistunut yritys, jonka avulla kassa on ennenkin palkannut tilapäistä työvoimaa (Paragraaffi 2020.)

Tavoitetilaksi Ryhmä 1 on asettanut sen, että käsittelyaika pysyy kohtuullisena. Tästä syystä henkilöstön ei tarvitse ryhmän mukaan enää stressata ja henkilöstö voi noudattaa kesätyöaikaa. Sekä henkilöstö, että jäsenet ovat tavoitetilassa tyytyväisempiä. Ongelmaksi mainitaan kuitenkin se, ettei ratkaisulla ole vaikutusta avustaviin tehtäviin kesäaikana, vaan palveluneuvojat joutuvat edelleen tekemään toistensa työt loma-aikoina.

RYHMÄ 2 Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat

Ryhmä 2: Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat

1. TAUSTA:

- Ei tiedetä keneltä kysytään, kun ei tiedoteta vastuualueita
- Vastaava käsittelijä puuttuu
- Korvaamattomia henkilöitä
- Yhteisistä toimintatavoista ei pidetä kiinni, eikä ne ole helposti saatavilla.

2. HAITTA: > voi aiheuttaa virheitä, korjaamista ja viivästystä

3. NYKYTILA: Mitä tapahtuu?

- Henkisesti raskasta käsittelijöille
- Väsymystä, asiakaslähtöisyys kärsii, turhautumista, henkisen tuen puute

KUVIO 12. Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat: tausta, haitta ja nykytila

Ryhmä 2 käsitteli työssään epäselviä vastuita ja yhteisiä toimintatapoja. Ryhmä 2:n mukaan tämä ongelma on olemassa, koska henkilöstö ei tiedä keneltä voi jostain tietystä asiasta kysyä, koska vastuualueista ei ole tiedotettu. Ongelmaksi koetaan se, ettei työttömyyskassalla ole vastaavaa käsittelijää, jolta voisi saada laintulkinta-apua hankalissa tapauksissa. Tämä ongelma on olemassa myös siksi, että työyhteisössä on "korvaamattomia" henkilöitä, jotka eivät jaa tietoa, vaikka heillä sitä olisi. Ongelma on ryhmän mukaan olemassa myös siksi, että työyhteisössä ei pidetä kiinni yhteisistä toimintatavoista, eivätkä sovitut toimintatavat ole helposti saatavilla.

Ongelmasta aiheutuviksi häiritseviksi katsotaan se, että se voi aiheuttaa virheitä hakemusten käsittelyssä. Virheiden korjaaminen taas aiheuttaa viivästystä käsittelyprosessiin. Ryhmä 2:n mukaan nykytila on se, että vastuiden ja yhteisten toimintatapojen epäselvyys koetaan henkisesti raskaaksi käsittelijöille. Ongelma aiheuttaa väsymystä ja turhautumista. Koetaan että henkilöstöltä puuttuu henkinen tuki. Ongelma aiheuttaa myös sen, että asiakaslähtöisyys kärsii.

Ryhmä 2: Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat

4. ANALYYSI:

- Ihmiset: motivaation puute, koska seuranta puuttuu
- Menetelmä: vastaava käsittelijä puuttuu, ei noudateta sovittuja sääntöjä, ei puututa noudattamatta jättämiseen
- Materiaali: helposti löydettävät ja selkeät toimintatavat puuttuu
- Tieto: substanssin puute (esim. X ry), epäselvät vastualueet

5. TAVOITE:

- Helposti saatavilla olevat kirjalliset yhteiset toimintatavat
- Toimintatavat tulee pitää ajan tasalla
- Toimintatapojen noudattamisen seuranta

KUVIO 13. Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat: analyysi ja tavoite

Ryhmä 2:n kalantarkastusanalyysin mukaan epäselvien vastuiden ja yhteisten toimintatapojen puuttumisen vaikutus ihmisiin on motivaation puute, koska seuranta puuttuu. Ryhmä 2:n analyysin mukaan työttömyyskassasta puuttuu vastaava käsittelijä, hakemusten käsittelyssä ei noudateta sovittuja sääntöjä, eikä sääntöjen noudattamatta jättämiseen puututa.

Analyysin mukaan työntekijöiltä puuttuvat helposti löydettävät ja selkeät toimintatavat. Tiedon löytymistä vaikeuttaa substanssiedon puute erikoisosaamista vaativista hakemuksista ja epäselvät vastualueet. Ryhmä 2 asettaa tavoitteeksi helposti saatavilla olevat kirjalliset yhteiset toimintatavat, jotka tulee pitää ajan tasalla ja joiden noudattamista tulee seurata.

Ryhmä 2: Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat

6. EHDOTUS:

- Jatkuva seuranta
- Tähän kuva materiaalista

7. SUUNNITELMA:

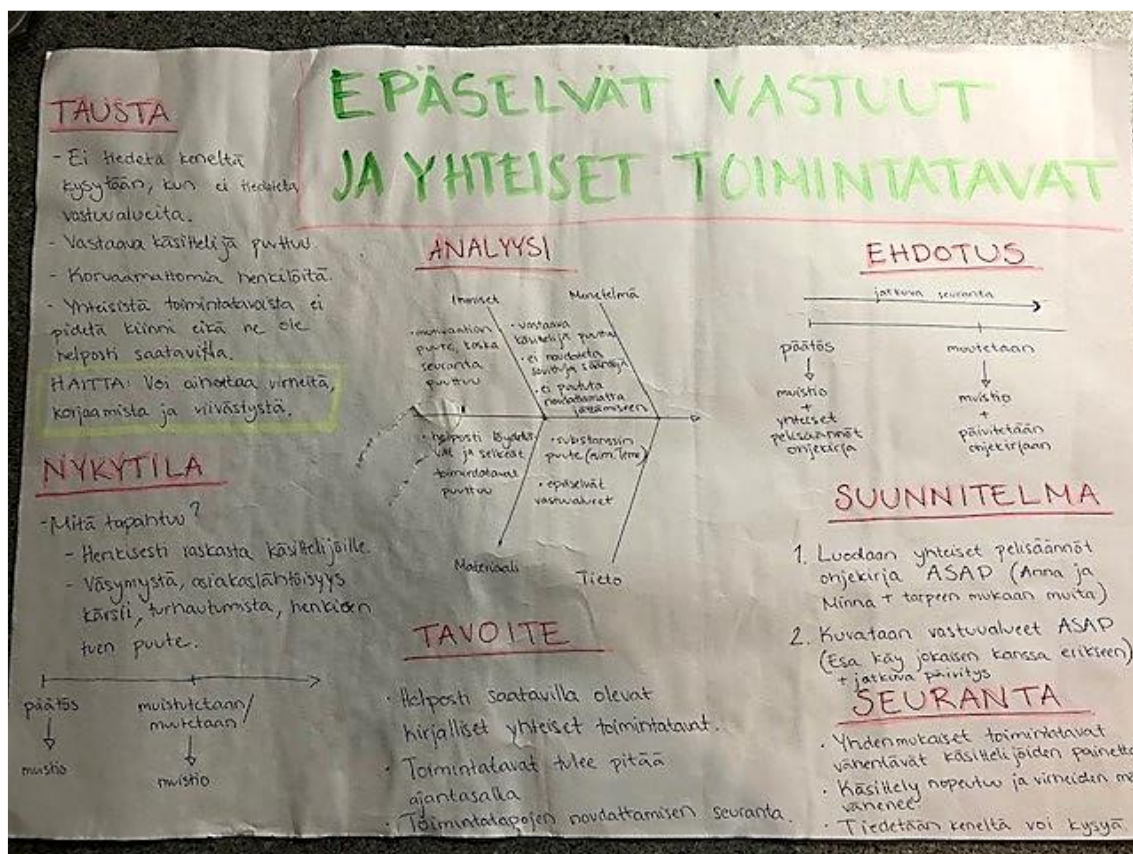
- Luodaan yhteiset pelisäännöt ohjekirja ASAP (kehittämisasiantuntija + työttömyysturva-asiantuntija + tarpeen mukaan muita)
- Kuvataan vastuualueet ASAP (kassanjohtaja käy läpi jokaisen kanssa + jatkuva päivitys)

8. SEURANTA:

- Yhdenmukaiset toimintatavat vähentävät käsittelijöiden painetta
- Käsittely nopeutuu ja virheiden määrä vähenee
- Tiedetään keneltä voi kysyä

KUVIO 14. Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat: ehdotus, suunnitelma, seuranta

Ryhmä 2 ehdottaa ratkaisuksi yhteisten toimintatapojen jatkuvaa seuranta. Suunnitelmaksi ryhmä ehdottaa yhteisten pelisääntöjen ohjekirjan luomista mahdollisimman pikaisesti, sekä pikaista vastuualueiden kuvausta ja jatkuvaa päivitystä.



KUVA 1. Epäselvät vastuut ja yhteiset toimintatavat: A3-ratkaisumalli

Ryhmä 2 odottaa, että näiden toimenpiteiden avulla käsittelijöiden paine vähenee, koska toimintatavat ovat yhdenmukaiset. Ryhmä 2:n odotuksena on myös, että hakemusten käsittely nopeutuu ja virheiden määrä vähenee. Epäselvissä tapauksissa tiedetään myös keneltä kysyä tulkinta-apua.

RYHMÄ 3 virheet ja uudelleen tekeminen

Ryhmä 3: Virheet ja uudelleen tekeminen

1. TAUSTA: Miksi ongelma?

- Osaamisvaje
- Tieto ei kulje
- Keneltä uskaltaa kysyä
- Kiire
- Luotettava vastuhenkilö puuttuu

2. HAITTA: Mitä haittaa?

- Tapet > hakijan taloudelle ongelmallista
- Noloa kassan imagolle

3. NYKYTILA: esimerkki

- Esimieheltä kysytään tulkintaa > Esimies selvittää asian > Esimies antaa tulkinnan kysyjälle > muut eivät tiedä asiasta

KUVIO 15. Virheet ja uudelleen tekeminen: tausta, haitta ja nykytila

Ryhmä 3:n mukaan virheiden ja uudelleen tekemisen ongelma esiintyy, koska työntekijöillä on osaamisvaje, eikä tieto kulje työntekijöiden välillä. Työntekijät eivät ryhmän mukaan tiedä keneltä voivat kysyä apua, tai eivät uskalla kysyä keneltäkään ja luotettava vastuhenkilö puuttuu. Myös kiire aiheuttaa ryhmän mukaan virheitä, jotka johtavat uudelleen tekemiseen.

Haittavaikutuksiksi Ryhmä 3 on listannut taloudelliset vahingot päivärahan hakijalle, koska päivärahoja joudutaan virheiden vuoksi perimään takaisin. Virheet ovat myös vahingollisia työttömyyskassan imagolle. Ryhmä 3:n mukaan nykytilassa kysytään epäselvissä tapauksissa esimieheltä tulkinta-apua, jolloin esimies selvittää asian ja antaa sitten tulkinnan kysyjälle. Tieto ei siis leviä nykytilassa muille käsittelijöille

Ryhmä 3: Virheet ja uudelleen tekeminen

4. ANALYYSI

- Ei keskitytä
- Ei opiskella/ lueta ohjeita
- Ei selvitetä asiaa
- Puuttuu ihminen jolta kysyä
- Motivaatio-ongelmat
- Väsymys
- Liian vähän koulutusta
- Kiire

5. TAVOITE:

- Mahdollisimman vähän virheitä. Näkee tape-tilastosta

KUVIO 16. Virheet ja uudelleen tekeminen: analyysi ja tavoite

Ryhmä 3:n analyysin mukaan virheet johtuvat siitä, että työntekijät eivät keskity tarpeeksi hyvin, eivät opiskele työtömyysturvalakia tai lue ohjeita, eivätkä selvitä tulkintaa vaativia tapauksia. Ryhmän mukaan hakemusten käsittelijöiltä puuttuu ihminen, jolta kysyä tulkinta-apua. Käsittelyyn liittyvää koulutusta on liian vähän. Kiire ja väsymys aiheuttavat ryhmän mukaan myös virheitä, kuten myös työmotivaatioon liittyvät ongelmat. Ryhmä 3 asettaa tavoitteeksi virheiden määrän alentamisen mahdollisimman vähäiseksi. Virheiden määrää voi seurata päivärahojen takaisinperinnän tilastoista.

Ryhmä 3: Virheet ja uudelleen tekeminen

6. EHDOTUS:

- Jaksaminen: töiden uudelleen jakaminen
- Koulutukset
- Vahva esimiestyö
- Yhtenäiset käytännöt

7. SUUNNITELMA:

- Jokainen keskittyy, pyytää tarvittaessa apua
- Oma vastuu jokaisella omasta oppimisesta/osaamisesta
- Virheistä tiedot ao:lle; nimetty henkilö
- Esimies tekee tarvittaessa selvät tulkinnat ja jakaa tiedon kaikille

8. SEURANTA:

- Esimies seuraa

KUVIO 17. Virheet ja uudelleen tekeminen: ehdotus, suunnitelma ja seuranta

Ehdotukseksi ongelman ratkaisemiseksi Ryhmä 3 ehdottaa töiden uudelleen jakamista, joka vaikuttaisi työssä jaksamiseen. Ratkaisumenetelmiksi nähdään myös koulutukset, vahva esimiestyö ja yhtenäiset käytännöt.

Ryhmä 3:n suunnitelmana on, että jokainen käsittelijä keskittyy ja pyytää tarvittaessa apua. Jokainen käsittelijä ottaa suunnitelman mukaan vastuun omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Nimetty henkilö antaa tiedon tehdyistä virheistä asianosaisille. Suunnitelman mukaan esimies tekee tarvittaessa selvät tulkinnot ja jakaa tiedon kaikille. Ryhmä 3 antaa esimiehen tehtäväksi seurata suunnitelman toteutumista.

RYHMÄ 4 Keskeneräinen työ

Ryhmä 4: Keskeneräinen työ

1. TAUSTA: Miksi ongelma?

- Tilastot vääristyy -> käsittelyaika

2. HAITTA: Mitä haittaa aiheuttaa?

- Hakemusta käsitellään moneen kertaan -> liitteet tulee tipoitain -> samat liitteet moneen kertaan -> tupla/tripla TYÖ

3. NYKYTILA:

- Hakemus tulee ilman liitteitä/ puutteelliset liitteet -> pyydetään/ tutkitaan liitteet. Jos puuttuvat -> odottaviin
- Nettaviestit -> hakija ei saa ilmoitusta, että viesti on tullut

KUVIO 18. Keskeneräinen työ: tausta, haitta, nykytila

Ryhmä 4:n mukaan keskeneräinen työ aiheuttaa ongelman, koska käsittelyaikatilastot vääristyvät keskeneräisen työn vuoksi. Työjonossa kauan ollut hakemus pidentää tilastollista käsittelyaikaa. Keskeneräisen työn haittavaikutus on Ryhmä 4:n mukaan se, että hakemusta käsitellään moneen kertaan. Tarvittavat liitteet hakemukseen tulevat vähitellen ja jotkut hakijat lähettävät samat liitteet moneen kertaan. Aina uuden liitteen saapuessa hakemus otetaan käsittelyyn, ja turhista liitteistä saattaa aiheutua kaksin- tai kolminkertainen työ.

Ryhmä 4:n mukaan nykytilassa, jos hakemus tulee ilman tarvittavia liitteitä, pyydetään puuttuvat liitteet, ja hakemus siirretään odottaviin hakemuksiin odottamaan liitteitä. Hakijalle lähetetään viesti puuttuvista liitteistä kassan eAsioinnin kautta. Nykytilassa hakija ei saa aina tietoa, että eAsioinnissa on hänelle viesti, jos hän ei ole antanut lupaa sähköposti-ilmoitukseen.

Ryhmä 4: Keskeneräinen työ

4. ANALYYSI: Miksi ongelma esiintyy?

- Hakija ei lähetä tarvittavia tietoja
- TE-toimiston lausunto viivästyy
- Hakijan ta ongelmallinen -> ei kirjoita tarvittavia todistuksia
- Hakija ei suostu toimittamaan liitteitä

5. EHDOTUS: Korjaavat toimenpiteet

- H933 -> ei hakemusta uudelleen käsittelyyn -> prosessi alkaa alusta -> jos hakemus myöhässä niin myöhässä

KUVIO 19. Keskeneräinen työ: analyysi, ehdotus

Ryhmä 4:n analyysin mukaan keskeneräisen työn aiheuttama ongelma esiintyy, koska hakija ei lähetä tarvittavia liitteitä tai ei suostu toimittamaan liitteitä. TE-toimiston lausunnon viivästyminen aiheuttaa myös keskeneräistä työtä. Ongelmia aiheutuu myös siitä, että hakijoiden työnantajat eivät kirjoita hakemuksen käsittelyssä tarvittavia todistuksia.

Ryhmä 4:n ehdotus korjaavaksi toimenpiteeksi, on antaa hakijalle hylkypäätös H933 ”emme ole saaneet asian ratkaisemiseksi tarvittavia tietoja.” (Tyj 2020) jos hakija ei toimita tarvittavia liitteitä. Työttömyyskassassa on ollut vakiintuneena tapana odottaa kaksi viikkoa liitteitä lisäselvityspyynnön jälkeen ja pyytää niitä sen jälkeen uudelleen. Ratkaisuehdotuksen mukaan jos liitteitä ei määräaikaan mennessä tule, annetaan hakijalle hylkypäätös H933, jolloin hakemus on käsitelty valmiiksi, eikä pidennä tilastollista käsittelyaikaa. Hakemus otetaan uudelleen käsittelyyn, jos hakija toimittaa tarvittavat liitteet.

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Yksinkertaisimmillaan ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessi on, jos työttömyyskassalle lähetetty ansiopäiväraahakemus voidaan käsitellä valmiiksi heti sen saavuttua työttömyyskassaan. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kaikki mikä pidentää tätä prosessia on hukkaa, eikä tuota asiakkaalle eli päivärahanhakijalle arvoa. Kehittämishankkeen aikana tehty ansiopäiväraahakemuksen käsittelyprosessin prosessikaavio toi näkyviin useita prosessin vaiheita, jotka pidentävät hakemuksen läpimenoaikaa prosessissa. Ensimmäisessä vaiheessa hakemuksen vastaanottavat palveluneuvojat pyytävät hakemukseen lisäselvityksiä ja siirtävät hakemuksen seuraavaan jonoon odottamaan. Seuraavassa vaiheessa hakemuksen varsinainen käsittelijä saattaa pyytää lisää lisäselvityksiä ja siirtää hakemuksen jälleen odottamaan. Työjonossa odottavat hakemukset merkitsevät työttömyyskassalle keskeneräistä työtä ja ansiopäivärahan hakijalle turhaa odotusaikaa.

Kesäisin töillä on taipumuksena ruuhkautua työttömyyskassassa ja prosessin läpimenoaika kasvaa. Kesän työtilanne tunnistettiin käsittelyprosessia pidentäväksi tekijäksi ja aihe otettiin mukaan ryhmätyön aiheeksi. Pitkät käsittelyajat eivät tuota asiakkaalle arvoa ja kuormittavat myös työntekijöitä. Tulosten mukaan ryhmä 1 koki kesän työt ongelmaksi, joka kuormitti henkilöstöä ja aiheutti taloudellista haittaa päivärahan hakijoille. Käytännössä kesän työt tarkoittavat työttömyyskassassa sitä, että työttömyyskassan resurssit ovat kesällä täysin käytössä ja keskeneräisen työn suuri määrä kasvattaa ongelmaa. Yksi prosessin virtauksen suurimmista uhista on ylikuormitus ja kesäisin työttömyyskassassa ollaan ylikuormittuneessa tilassa. Ryhmätyön tulosten mukaan syitä ongelmaan ovat, että työttömyyskassassa ei ennakoita kesän resurssitarvetta eikä kausityöttömyyttä ja rekrytointi tehdään liian myöhään. Ongelman ratkaisemiseksi ryhmä ehdotti käsittelyjonojen tekemistä mahdollisimman tyhjiksi juhannukseen mennessä, jolloin loppukesän työt eivät kasaantuisi niin helposti. Ryhmä ratkaisisi ongelman siis hyödyntämällä resursseja mahdollisimman tehokkaasti ennen kuin resurssit ovat työmäärälle liian vähäiset, ja näin varmistaisivat prosessin virtauksen myös kesälomien aikana. Jonojen tyhjentäminen vähentäisi myös keskeneräisen työn määrää ja siten parantaisi prosessin virtausta. Toinen ratkaisuehdotus oli tarpeeksi aikainen kesätyöntekijöiden rekrytointi, jolloin uudet työntekijät ehdittäisiin perehdyttämään. Tämän ratkaisun avulla prosessin virtaus saataisiin pidettyä hyvänä, koska resursseja olisi työmäärään nähden tarpeeksi. Rekrytointi annettiin suunnitelmassa kassanjohdon edustajan vastuulle. Ryhmä 1 löysi siis A3-ongelmanratkaisun avulla keinoja parantaa prosessin virtausta ja vähentää kausitöiden aiheuttamaa vaihtelua prosessissa.

Epäselvät vastuut ja yhteisten toimintatapojen puute aiheuttavat vaihtelua käsittelyprosessiin, ihmisten käsitellessä hakemuksia eri tavoin. Aihe valittiin mukaan ryhmiin, koska haluttiin etsiä keinoja vähentää vaihtelun vaikutusta käsittelyprosessiin. Vaihtelu on yksi prosessin virtauksen suurimmista uhista ja se aiheuttaa myös muita ongelmia prosessin virtaukselle, kuten ylikuormitusta ja hukkaa. Suuri vaihtelu on asiantuntijaorganisaatioissa tyypillistä ja myös ansiopäiväraha hakemusprosessissa on paljon vaihtelua. Kaikki ansiopäiväraha hakemukset ovat erilaisia eivätkä hakemukset liiku samaa vauhtia prosessin läpi. Epäselvät toimintatavat ja vastuualueet aiheuttavat työntekijälle turhaa tiedon etsimiseen kuluva aikaa ja aiheuttavat näin hukkaa. Epäselvien vastuualueiden ongelma on ryhmä 2:n mukaan olemassa, koska vastuualueista ei ole tiedotettu, eikä henkilöstö tiedä kenen puoleen kääntyä. Ongelmaksi katsotaan myös se, että kassassa ei ole vastaavaa käsittelijää, jonka puoleen voisi kääntyä hankalissa tapauksissa. Henkilöstöllä ei siis ole ketään keneltä voisi saada tietoa, joten se on etsittävä itse. Ongelmaksi mainitaan myös, että tietoa ei jaeta, eikä työyhteisössä pidetä kiinni sovitusta toimintatavoista. Toimintatavat eivät ole ryhmän mukaan myöskään helposti saatavilla. Ongelmasta aiheutuu viivästystä ja virheitä ja korjauksiin kuluva aikaa. Nykytilanne on siis se, että tiedon etsimiseen kuluva aikaa ei voi välttää, mikä kuormittaa henkilöstöä ja vaikuttaa asiakaslähtöisyyteen. Tiedon etsimiseen kuluva aika pidentää aina ansiopäiväraha hakemuksen läpimenoaikaa prosessissa ja aiheuttaa vaihtelua, jos hakemuksia käsitellään eri tavoin. Ryhmä 2 ehdotti suunnitelmaksi ja tavoitteeksi kirjallisesti saatavilla olevia toimintatapoja, jotka pidetään ajan tasalla ja niiden noudattamista seurataan. Ryhmä 2:n toinen suunnitelma on kuvata ja päivittää vastuualueet mahdollisimman pikaisesti. Ryhmän suunnitelmien mukaan tieto tulisi helposti löydettäväksi ja olisi ajan tasalla ja vastuualueet olisivat selvät, koska henkilöstö tietäisi kenen puoleen kääntyä. Toimenpiteiden tuloksena tiedon etsimiseen kuluva aika vähenisi ja prosessin virtaus paranisi. Ryhmä 2 käytti ongelmanratkaisussaan apuna A3-mallin lisäksi myös kalanruotokaaviota.

Yhtenä alatutkimuskysymyksenä oli, miten virheiden määrää voidaan vähentää alkavien hakemusten käsittelyprosessissa ja aihe ”virheet ja uudelleen tekeminen” valikoitui siitä syystä ryhmätyöhön. Usein prosessin tavoitteeksi asetetaan nollavirhetaso koska asiakas haluaa maksaa ainoastaan prosessin arvoa tuottavista vaiheista (Lecklin 2002, 180–181.) Ryhmä 3:n analyysin mukaan ongelma esiintyy työntekijöiden osaamisvajeen ja huonon tiedonkulun vuoksi. Työntekijät eivät tiedä kenen puoleen kääntyä tai eivät uskalla kääntyä kenenkään puoleen. Tässäkin tapauksessa vastuualueiden epäselvyys aiheuttaa ongelmia prosessin virtaukseen. Myös kiireen katsotaan johtavan virheisiin ja uudelleen tekemiseen, jo kerran käsitelty työ palautuu uudelleen käsiteltäväksi ja vie kapasiteettia kahteen kertaan. Virheiden tekemisen seurauksena voi olla päivärahojen takaisin periminen, josta seuraa

hakijalle taloudellista vahinkoa, jolloin prosessi on epäonnistunut tarkoituksessaan. Ryhmän analyysin mukaan nykytilassa kysytään apua esimieheltä ja esimies antaa tarvittavan tiedon käsittelijälle, jolloin tieto ei leviä muiden käyttöön. Tiedon jakamattomuus aiheuttaa tiedon turhaan etsimiseen kuluvaan aikaan. Ryhmän analyysin mukaan virheet johtuvat osin työntekijöiden omista työtavoista ja oman osaamisen ylläpitämisen puutteesta, mutta myös siitä, että heiltä puuttuu henkilö, jolta pyytää apua. Vastuuhenkilön puuttumisen teema toistuu ryhmätöiden tuloksissa ja vaatii organisaation johdolta organisaatorakenteen pohtimista. Asettamalla työntekijöiden avuksi vastuuhenkilön ongelma saattaisi parantua, mutta sitä ei ehdoteta yhdessäkään ryhmätyössä. Ryhmän tulosten mukaan virheitä aiheutuu myös kiireestä ja väsymyksestä, sekä siitä että koulutusta on liian vähän. Ylikuormituksen teema toistuu myös ryhmien tuloksissa. Ryhmän tavoite on virheiden määrän alentaminen ja ryhmä ehdottaa ongelman ratkaisemiseksi töiden uudelleen jakamista. Ratkaisuksi ehdotetaan lisäksi koulutusta, vahvaa esimiestyötä ja yhtenäisiä käytäntöjä. Ryhmän suunnitelma virheiden vähentämiseksi on, että jokainen keskittyy ja pyytää tarvittaessa apua ja ottaa vastuun omasta osaamisestaan. Tarvittaessa esimies tekee selvän tulkinnan ja jakaa tiedon muille. Ryhmä 3 painottaa ongelman ratkaisemisessa enemmän työntekijöiden omaa vastuunottoa, kuin muut ryhmät.

Keskeneräisen työn määrä voi ajoittain haitata prosessin virtausta ja tästä syystä keskeneneräinen työ valikoitui viimeiseksi ryhmätyön aiheeksi. Littlen lain mukaan keskeneneräinen työ lisää läpimenoaikaa ja sen vähentäminen vastaavasti nopeuttaa sitä (Torkkola 2015, 190). Keskeneräisen työn määrän vähentäminen auttaa löytämään optimaalisen työrytmin ylittämättä resurssitehokkuutta (Kanbanize 2020). Ryhmä 4:n mukaan keskeneneräinen työ aiheuttaa ongelman, koska se vääristää käsittelyaikatilastoja. Keskeneräisen työn aiheuttama haitta on moninkertainen työ, koska hakemusta käsitellään moneen kertaan aina uuden liitteen saapuessa. Ryhmän analyysin mukaan ongelma esiintyy koska hakemuksessa ei ole sen käsittelyyn tarvittavia liitteitä. Liitteiden puuttuminen voi johtua eri syistä, joko hakija ei toimita niitä tai ei suostu toimittamaan niitä, tai sitten hakijan työnantaja kieltäytyy antamasta hakijalle tarvittavaa liitettä. Myös TE-toimiston lausunnon puuttuminen aiheuttaa keskeneneräistä työtä, koska lausunto tarvitaan päivärahain maksamista varten. Ryhmä 4:n ratkaisuehdotus ongelman ratkaisemiseksi on antaa hakemuksesta hylkypäätös H933 jonka perusteluteksti on:

”Päivärahaa ei voida myöntää, koska emme ole saaneet asian ratkaisemiseksi tarvittavia tietoja. Hakemuksesi käsitellään uudelleen, kun toimitat työttömyyskassaan puuttuvat tiedot. Työttömyysturvalaki 11 luku 2 § 1 momentti ” (Tyj 2020).

Antamalla yllä mainittu hylkypäätös saadaan hakemus kuitattua valmiiksi ja se voidaan siirtää pois työjonosta. Hakemuksen käsittelyyn tarvittavia puuttuvia liitteitä on vakiintuneena tapana odottaa lisäselvityspyynnön jälkeen kaksi viikkoa ja pyytää siiten uudelleen. Ryhmän ehdotuksen mukaan, jos liitteitä ei kahden viikon määräaikaan mennessä tule, annetaan päätös H933. Ratkaisu ei kehittämishankkeen tekijän tulkinnan mukaan käytännössä vähennä keskeneräisen työn määrää, koska hakemukset otetaan uudelleen käsittelyyn, jos hakija toimittaa puuttuvat selvitykset. Päätöksen antamisella voi kuitenkin olla nopeuttava vaikutus selvitysten toimittamiseen ja siitä syystä se voi pienentää keskeneräisen työn määrää.

Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että Lean-toimintastrategian avulla on mahdollista löytää keinoja kehittää ansiopäiväraahahakemusprosessia ottamalla henkilöstö mukaan kehittämiseen ongelmanratkaisumenetelmien avulla. Kehityshankkeen varsinainen kehitystyö päättyi keväällä 2019, joten kaikkia hankkeen kehitystoimenpiteitä ei ehditty laittamaan täytäntöön hankkeen aikana.

Kehityshankkeen aikana käyttöön otetut toimenpiteet:

- Kehityshankkeen toisen koulutuspäivän aikana sovittiin yhteisesti otettavan käyttöön toimintatapa, jossa ansiopäiväraahahakijalle annetaan hylkypäätös H933, jos hän ei ole toimittanut hakemukseen tarvittavia liitteitä kahden viikon kuluttua lisäselvityspyynnön lähettämisestä.
- Henkilöstön vastuualueet kuvattiin ja päivitettiin yhteistyössä kassanjohdon edustajan kanssa kevään aikana.
- Koulutusta alettiin järjestämään kevään aikana systemaattisemmin.
- Työttömyuskassan kirjallista oheistusta selkeytettiin kahteen otteeseen kevään aikana.
- Töiden uudelleen jakamista tapahtui jonkun verran kevään aikana. Koulutus- ja tulkinta-asioita siirrettiin osittain yhdelle etuuskäsittelijälle työttömyysturva-asiantuntijan ja kassanjohdon edustajan lisäksi

Tehtyjen toimenpiteiden avulla vähennetään keskeneräistä työtä, tiedon etsimiseen kuluva aikaa, virheitä ja uudelleen tekemistä, ja näin paranetaan prosessin virtausta.

Kehityshankkeen aikana aloitetut toimenpiteet:

- Kesätyöntekijöiden rekrytointi aloitettiin helmikuussa 2019, mutta sitä ei ehditty toteuttamaan kehityshankkeen aikana loppuun.
- Käsittelyjonojen tekeminen tyhjiksi juhannukseen 2019 mennessä jäi kehityshankkeen toteutusajan ulkopuolelle.

Kehityshankkeen toteutuksen ulkopuolelle jäivät vahvan esimiestyön ehdotus ja vastuu omasta osaamisesta.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Päätutkimuskysymyksen ”Miten alkavien ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessia voidaan kehittää Lean-toimintastrategian avulla?” tarkentamiseksi asetettiin seuraavat kolme lisäkysymystä. Lisäkysymysten avulla saatiin tarkentavaa tietoa tukemaan pääkysymystä.

Miten ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessista voidaan tunnistaa asiakkaalle arvoa tuottamattomat osa-alueet ja vähentää niitä?

Kehityshankkeen vetäjä lähti liikkeelle kuvaamalla prosessin prosessikaavioksi, jotta arvoa tuottamattomat prosessin vaiheet tulisivat helpommin näkyviksi. Prosessikaaviosta oli tarkasteltavissa vaiheet, jotka hidastivat hakemuksen läpimenoaikaa ja niistä kehityshankkeeseen poimittiin henkilöstön ratkaistaviksi prosessia hidastavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan prosessin visualisointi auttaa hahmottamaan prosessin virtausta ja sen avulla voidaan tunnistaa arvoa tuottamattomat osat. Arvoa tuottamattomien osien vähentämiseksi keskityttiin kehittämishankkeessa Lean-toimintastrategiaan liittyvään kirjallisuuteen ja poimittiin sieltä kehittämishankkeeseen ongelmanratkaisukeinoja, joiden avulla arvoa tuottamattomia osa-alueita voitiin vähentää. Ongelmanratkaisukeinoja käytettiin kehittämishankkeen ryhmätöissä, joiden avulla löydettiin toimenpiteitä, joiden käyttöönotolla arvioidaan olevan arvoa tuottamattomien osa-alueiden vähentäminen.

Miten vaihtelun vaikutusta alkavien hakemusten käsittelyprosessiin voidaan vähentää?

Kehityshankkeessa etsittiin Lean ongelmanratkaisun avulla ryhmätöissä keinoja vähentää vaihtelun vaikutusta alkavien hakemusten käsittelyprosessiin. Vaihtelun vaikutusta voidaan tulosten mukaan vähentää järjestämällä lisää koulutusta ja selkeyttämällä yhteisiä toimintatapoja ja vastuualueita. Edellä mainitut toimenpiteet johtavat siihen, että erilaiset työtavat hakemuksen käsittelyssä vähenevät ja laatu on tasaisempaa. Vaihtelun vaikutusta voidaan vähentää myös rekrytoimalla kausityöntekijöitä, jolloin voidaan vähentää hakemuksen läpimenoaikaan kohdistuvaa kausityöttömyydestä johtuvaa vaihtelua.

Miten virheiden määrää voidaan vähentää alkavien hakemusten käsittelyproses- sissa?

Virheiden määrää voidaan hankkeen tulosten mukaan vähentää järjestämällä lisää koulu-
tusta. Kiireestä ja väsymyksestä johtuvia virheitä voidaan vähentää töiden uudelleen jaka-
misella ja lisäämällä tarvittaessa resursseja. Myös vahva esimiestyö ja yhtenäiset käytännöt
tulivat tuloksissa esille virheitä vähentävinä asioina. Virheiden vähentämisessä katsotaan
auttavan myös sen, että laintulkinnan tekevä henkilö jakaa tiedon kaikkien käyttöön. Oma-
aloitteinen vastuunottaminen ongelman selvittämisestä ja oman osaamisen ylläpitäminen
katsottiin myös virheitä vähentäviksi tekijöiksi. Tuloksissa toistui maininta vastuuhenkilön
puuttumisesta, joten vastuuhenkilön asettaminen työnteon tueksi voidaan tulkita myös vir-
heitä vähentäväksi toimenpiteeksi.

Miten alkavien ansiopäiväraha hakemusten käsittelyprosessia voidaan kehittää Lean- toimintastrategian avulla?

Kehittämishankkeen tulosten mukaan ansiopäiväraha hakemusten käsittelyprosessia voi-
daan kehittää prosessianalyysin ja prosessin kehittämisen avulla. Kehittäminen aloitetaan
tunnistamalla prosessianalyysin avulla asiakkaalle arvoa tuottamattomat vaiheet. Lean-toi-
mintastrategiassa otetaan koko henkilöstö mukaan ongelmanratkaisuun ja kehittämistyö-
hön kuten tässä kehityshankkeessa tehtiin. Alkavien ansiopäiväraha hakemusten käsittely-
prosessia voi kehittää tekemällä ongelmanratkaisusta osa päivittäistä tekemistä ja anta-
malla henkilöstölle tietoa ja työkaluja ongelmanratkaisuun. Kehittämisestä voidaan tehdä
jatkovaa tekemällä siitä systemaattista. Systemaattisessa kehittämisessä kehittämisto-
imenpide suunnitellaan (Plan) jonka jälkeen se toteutetaan (Do) sen jälkeen sen vaikutus
tutkitaan (study) ja viimeiseksi tehdään sen vaatimat jatkotoimenpiteet (Act) ja/tai aloitetaan
suunnittelutyö kehittämistoimenpiteen parantamiseksi.

6.3 Hankkeen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla.
Validiteetin avulla kuvataan tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetin avulla tutkimuksen luo-
tettavuutta. Validiteetilla arvioidaan, onko tutkimustuloksissa saavutettu se mitä tutkimuk-
sessa on tavoiteltu. Reliabiliteetilla arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, ovatko tut-
kimuskohde ja tulkittu tutkimusmateriaali yhteensopivia. Reliabiliteetille on ominaista tois-
tettavuus, kuten olisivatko tutkimustulokset samat eri tilanteissa tai olisivatko havainnot sa-
mat jonkun toisen havainnoimana. (Saunders, Lewis, & Thornhill 2009, 156–157; Vilka,
2015 193–196.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus muodostuu tutkimusaineistosta, aiem-
masta tutkimuksesta, teoretiedosta ja julkisesta keskustelusta. Jos tutkimuksessa annetaan

tiedon voidaan tulkita vaikuttaneen tutkimusjoukkoon, on se tutkijalle muun kerätyn tiedon ohella hyvä tutkimuksen analysoinnin kohde. (Vilkkä, 2015 192.) Laadullisessa tutkimuksessa analyysi voi merkitä aineiston tiivistämistä tai näkökulmien ottamista ja tutkimusaineistosta löytyviä sisällöllisiä yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia. Jokainen tutkimus on oma prosessi ja tutkimustulokset tulee suhteuttaa tutkimusprosessiin. (Saaranen-Kauppien & Puusniekka 2020.)

Kehittämishanke on pyritty toteuttamaan hyvää tutkimustapaa noudattaen. Kehityshankkeen vetäjä työskentelee kohdeorganisaatiossa, mutta on ollut kehityshankkeessa tutkijan asemassa ja ohjannut tutkimusjoukkoa itsenäiseen työskentelyyn. Kehittämishankkeen tutkimusjoukolle on annettu tietoa tutkimuksen tavoitteista ryhmätöiden aiheiden ja teorian tiedon muodossa, koska henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön on olennainen osa Lean-toimintastrategiaa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin tietoa, joka kerättiin kehityskohteen teemaan kuuluvasta kirjallisuudesta. Tutkimusjoukko perehdytettiin aiheeseen lyhyellä teoriaosuudella, jotta ryhmätöet voitiin toteuttaa kehittämishankkeen teoriapohjan mukaisella ongelmanratkaisumenetelmällä. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan antamalla selkeät ohjeet ryhmätöille. Tutkijan käsitys oli, että ryhmätöiden tekijät ymmärsivät tehtävänannon niin kuin oli tarkoitus. Ryhmätöiden tulokset saatiin kaikilta ryhmiltä. Vaikka jotkut ryhmät eivät kirjanneet ryhmätöiden tuloksia tehtävänannon mukaisesti A3-paperille, olivat kaikki ryhmät kuitenkin noudattaneet A3-ongelmanratkaisun rakennetta. Ryhmätöiden tuloksista saatiin hyödyllistä tietoa ja tukea kehitystyöhön konkreettisten toimenpiteiden muodossa. Ryhmätöiden tuloksia ei voi yleistää koko työttömyyskassakenttää koskeviksi, mutta ne antavat kuvan alan tilanteesta. Kehittämishanke olisi helposti toistettavissa uudelleen samalla menetelmällä. Ryhmätöiden tulokset olivat samassa linjassa hankkeen teoriapohjan kanssa ja tukivat siitä esiin nousseita asioita. Tutkimuksella saavutettiin se mitä sillä tavoiteltiin.

6.4 Jatkotoimenpiteet

Tutkimuksella selvitettiin, miten alkavien ansiopäiväraahakemusten käsittelyprosessia voidaan kehittää Lean-toimintastrategian avulla. Tutkimuksen avulla löydettiin keinoja käsittelyprosessin kehittämiseen ja jotta kehittämistyö olisi Lean-toimintastrategian mukaista, tulee kehitystyötä jatkaa. Kehittämishankkeen aikana otettiin käyttöön joitakin kehittämistoimenpiteitä, mutta kaikki toimenpiteet eivät mahtuneet kehittämishankkeen aikajänteelle, vaan toteutettiin mahdollisuuksien mukaan jälkeinpäin. Lean-toimintastrategian periaatteiden mukaan toteutettujen kehittämistoimenpiteiden vaikutukset tulee arvioida ja mahdolliset jatkotoimenpiteet tulee ottaa käyttöön tulevaisuudessa. Ja kehitystyötä tulee jatkaa samalla systemaattisella tavalla eteenpäin.

Tässä kehittämishankkeessa Lean-toimintastrategian käyttöönotto oli rajattu alkavien ansiopäiväraahakemusten prosessin kehittämiseen ja tiettyihin ongelmanratkaisun toimenpiteisiin. Lean-toimintastrategian menetelmät kannattaa kuitenkin ulottaa koskemaan kaikkia organisaation prosesseja, jotta toimintastrategiasta saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Lean-toimintastrategiassa parannukset ovat yleensä pieniä, kuten ne tämänkin kehittämishankkeen tuloksissa olivat, mutta systemaattisella kehittämisellä parantamista tapahtuu jatkuvasti ja pitkällä tähtäimellä tuloksetkin ovat sen mukaisia.

Tutkimuksen onnistumista voisi arvioida palautekyselyllä, mutta kehittämishankkeen toteutuksen ja sen kirjoittamisen välillä on kulunut niin paljon aikaa, ettei sen toteuttaminen ole järkevää. Kohdeorganisaatiossa on kehittämishankkeen toteuttamisen jälkeen tehty paljon organisatorisia muutoksia, joilla on ollut parantava vaikutus etuuskäsittelyprosesseihin. Työtehtäviä ja vastuualueita on jaettu uudelleen, sekä on otettu käyttöön robotiikkaa avustamaan käsittelytyössä. Tässä kehitystyössä esiin tulleita ongelmia on viety eteenpäin työttömyyskassan johdolle ja käsittelijöiden avuksi on asetettu etuuspäällikkö ja koulutusvas- taava, jotka varmistavat sen, että suullinen ja kirjallinen ohjeistus on helposti saatavilla, eikä tiedon etsimiseen kulu enää niin paljon aikaa. Kesän resurssiongelmaa on myös korjattu palkkaamalla tilapäistä työvoimaa ja näin ylikuormitusta, keskeneräisen työn aiheuttamaa prosessin hidastumista, ja virheiden ja uudelleen tekemisen hukkaa on onnistuttu vähentämään. Työttömyyskassoissa on tänä vuonna eletty poikkeuksellista aikaa korona pande- mian aiheuttamaan joukkotyöttömyyden vuoksi ja kehitystyö on jäänyt taka-alalle. Kehitys- hankkeen työttömyyskassassa on kuitenkin ensi vuonna tarkoituksena jatkaa kehittämis- työtä yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Lähteet

- George, M. L. 2002. Lean Six Sigma: combining Six Sigma Quality with Lean Speed. McGraw-Hill. New York
- George, M.L. Rowlands, D. Price, M. & Maxey, J. 2005. The Lean Six Sigma Pocket Tool-book. McGraw-Hill. New York
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. WSOY. Porvoo
- Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Teknologianfo Teknova oy. Helsinki
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet- Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuus oy. Espoo (e-kirja)
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media. Jyväskylä
- Liker, J. K. 2006. Toyotan tapaan. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä
- Liker, J. K. & Convis, G. L. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen- Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Readme.fi. Helsinki
- Modig, N. & Åhlström, P. 2018. Tätä on Lean. Rheologica Publishing. Halmstad
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät- uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit- Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Tietosanoma. Porvoo
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research method for business students. Pearson education limited. Lombarda
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum media. Helsinki
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja- 20 työkalua. Talentum Media. Helsinki
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. 2007. The machine that changed the world. Free Press. New York

Sähköiset lähteet

Bekman, A. 2015. Uudenlaisen johtamisen tarve lean-, oppiva- ja elämänyhteisö organisaatioissa. [Viitattu 22.11.2020]. Saatavissa: <https://www.het-imo.net/fi/files/2015/07/Uudenlaisen-johtamisen-tarve-lean-oppiva-ja-el%C3%A4m%C3%A4nyhteis%C3%B6-orgaanisaatioissa.pdf>

De Feo, J. A. & Early, J. F. 2010. Six Sigma: Improving process effectiveness. McGraw-Hill Professionals. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/readonline/9780071629720>

Digite. 2020. What is a Kanban Board? [Viitattu 29.11.2020]. Saatavissa: <https://www.digite.com/kanban/kanban-board/>

Erytysalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa. 2020. Kassan hallintoelimet. [Viitattu 1.12.2020]. Saatavissa: <https://www.erityisalojentoimihenkiloidentyottomyyskassa.fi/tietoa-kassasta/kassan-hallintoelimet/>

Erytysalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa. 2020. Tietoa kassasta. [Viitattu 1.12.2020]. Saatavissa: <https://www.erityisalojentoimihenkiloidentyottomyyskassa.fi/tietoa-kassasta/>

Finanssivalvonta, 2020. Työttömyyskassat raportointi. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/vakuutus/tyottomyysvakuutus/raportointi/>

Finlex, 2020. Työttömyysturvalaki. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290>

George, M. L. 2003. Lean Six Sigma for service. McGraw-Hill Professionals. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: <https://ofs-7dad24bc414bf2c8d66537d1634d861c.read.overdrive.com/?p=C1Ohna9mq1qm4iMoAi-ViVq>

Herrala, M. E., Pekuri, A. & Aapaoja, A. 2020. How do you understand Lean? [Viitattu 22.11.2020]. Saatavissa: <https://iqlcstorage.blob.core.windows.net/papers/attachment-82617026-ed99-405f-a16b-1ca1bb5d8fc4.pdf>

Kanbanize.com. 2020. What Is a WIP Limit in Kanban, and Why Is It Important? [Viitattu 29.11.2020]. Saatavissa: <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-wip>

Karjalainen, E. 2008. Lean Six Sigma- miksi se on tehokas, mitä sillä saavutetaan? [Viitattu 16.11.2017]. Saatavissa: <http://www.gk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/lean-six-sigma-miksi-se-on-tehokas-mitae-sillae-saavutetaan/>

Karjalainen, E. 2014. Onko Laatu Leania vai Lean Laatua? - Lean Six Sigma. [Viitattu 29.11.2020]. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/onko-laatu-leania-vai-lean-laatua-lean-six-sigma/>

Kela. 2020. Suomen sosiaaliturva. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva>

Paragraaffi. 2020. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://paragraaffi.fi/>

Piirainen, A. Lean ja hukka – Muda, Mura ja Muri. 2020 [Viitattu 29.11.2020]. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/lean-ja-hukka-muda-mura-ja-muri/>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2020. Analyysin äärellä. [Viitattu 30.11.2020]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Toimeentulo. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://stm.fi/toimeentulo>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työttömyysturva. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyottomyysturva>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2020. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Viitattu 19.11.2020]. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Toyota. 2020. Näin luomme laatua. [Viitattu 29.11.2020]. Saatavissa: <https://www.toyota.fi/toyota/laatu/laatua-kaikessa-ja-kaikkiolla.json>

Työttömyyskassojen yhteisjärjestö. 2020. Kielteiset päätösmallit. [Viitattu 29.11.2020]. Saatavissa: <https://extra.tyj.fi/extranet/kasittelyn-apu/paatosmallit/>

Työttömyyskassojen yhteisjärjestö. 2020. Työttömyyskassojen toiminta. [Viitattu 4.11.2020]. Saatavissa: <https://www.tyj.fi/tyottomyyskassat/tyottomyyskassojen-toiminta/>