



Mikko Mäki

Operatiivinen tehokkuus hammaslääkärivastaanottojen toiminnassa

Toimintakäsikirja suun terveydenhuollon esimiehille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

30.12.2021

Tekijä	Mikko Mäki
Otsikko	Operatiivinen tehokkuus hammaslääkärivastaanottojen toiminnassa - Toimintakäsikirja suun terveydenhoidon esimiehille
Sivumäärä	34 sivua + 2 liitettä
Aika	20.4.2021
Tutkinto	YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Lehtori Juha Havukumpu
<p>Yksityisen suun terveydenhuollon liiketoiminnan kova kilpailutilanne pakottaa yritykset jatkuvasti tarkkailemaan ja kehittämään omaa toimintaa ja sen tehokkuutta. Voimakas kasvu ja yrityskaupat tuovat mukanaan erilaisia toimintatapoja ja -malleja eikä ilman kuvattuja prosesseja pystytä toimimaan yhtenäisesti, mikä heikentää tehokkuutta.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli laatia ja tehdä toimintakäsikirja hammaslinikoiden esimiehille. Toimintakäsikirja perustuu toiminnan kannalta tunnistettuihin ydinprosesseihin. Toimintakäsikirjan on tarkoitus toimia työkaluna ja avuksi esimiehille hammasklinikoiden toiminnan johtamisessa. Tavoitteena oli kuvata ja dokumentoida tärkeimmät ydinprosessit hammasklinikoiden operatiivisen toiminnan osalta ja niiden kautta tehostaa sekä yhtenäistää toimintaa vastaanotoilla ja helpottaa esimiesten johtamista.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin projektityönä. Itse kehittämishanke eteni ideasta, projektiesitykseksi mitä käytettiin projektisuunnitelman pohjana. Projekti eteni projektisuunnitelman mukaisesti tavoitteiden mukaiseen toteutukseen ja päättyi esimiehille järjestettyyn jalkauttamistilaisuuteen. Tämän jälkeen suunnitellusti prosesseja vietiin toimintaan ja siirrettiin seurantaan. Kehittämistyö toteutettiin vuoden 2020 aikana hyödyntäen koronaviruksen aiheuttamaa toiminnan hiljentymistä hyödyksi.</p> <p>Kehittämisen tuotoksena syntynyt toimintakäsikirjaa hyödynnetään hammasklinikoiden toiminnassa ja johtamisessa sekä käytetään jatkossa myös osana perehdytystyötä. Toimintakäsikirja tehtiin tämän hetken toimintaan ja tilanteeseen sopivaksi, mutta se on muokattavissa ja sitä kehitetään osana jatkuvaa kehittämistyötä.</p>	
Avainsanat	Operatiivinen toiminta, toimintakäsikirja, prosessi, projekti, esimies

Author	Mikko Mäki
Title	Operational efficiency in dental practices - A Operations manual for oral health care managers
Number of Pages	34 pages + 2 appendices
Date	20 May 2021
Degree	Master of healthcare
Degree Programme	Degree programme in Social and Health Services and Business Management
Instructors	Senior Lecturer Juha Havukumpu
<p>The fierce competitive situation of the private oral health care business forces companies to continuously monitor and develop their own operations and its efficiency. Strong growth and acquisitions bring with them different operating methods and models, and without the processes described, it is not possible to operate in a unified manner, which reduces efficiency.</p> <p>The purpose of the research development work was to make a manual for dental clinic supervisors. The operations manual is based on the core processes of operations. The operations manual is intended to be used to manage the operation of dental clinics. The aim was to describe and document the most important core processes in terms of the operational operations of dental clinics and through them to improve efficiency and unify operations at receptions and facilitate the management of supervisors.</p> <p>The development work was carried out as project work. The development project itself progressed from idea to project proposal, which was used as the basis for the project plan. The project was carried out according to plan and ended with an implementation ceremony for supervisors. The processes were then taken into operation as planned and transferred to monitoring. The development work was carried out during 2020, taking advantage of the slowdown caused by the coronavirus.</p> <p>The operations manual is used in the operation and management of dental clinics and as part of induction work. The operations manual describes the current situation, but it can be modified and developed as part of continuous development work.</p>	
Keywords	Operational action, operations manual, process, project, manager

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämiprojektin lähtökohdat	3
2.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	3
2.2	Tarve	3
2.3	Organisaatio	4
2.4	Tavoite, tarkoitus ja tuotos	5
3	Teoreettiset lähtökohdat	6
3.1	Operatiivinen toiminta	6
3.2	Esimiestyö terveydenhuollossa	6
3.3	Prosessit	8
3.3.1	Prosessien tarkoitus	10
3.3.2	Johtaminen	11
3.3.3	Mallintaminen ja kuvaaminen	11
3.3.4	Mittaaminen	11
3.4	Projekti	12
3.4.1	Projektien tarkoitus	13
3.4.2	Roolit	14
3.4.3	Vaiheet	16
3.4.4	Viestintä	18
4	Toimintakäsikirjan toteutus	18
4.1.1	Toimintakäsikirjan projekti	19
4.1.2	Toimintakäsikirjan sisältö	22
4.1.3	Jalkautus	24
5	Tulokset	25
6	Pohdinta	27
6.1.1	Kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettisyys	27
6.1.2	Toimintakäsikirjan kehittämiprojekti	28
6.1.3	Kehittäminen	29
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Toimintakäsikirjan projektisuunnitelma	

Liite 2. Toimintakäsikirjan etusivu ja sisältö

1 Johdanto

Kiinan Wuhanissa havaittiin joulukuussa 2019 siihen asti tuntemattoman viruksen aiheuttama epidemia, joka levisi nopeasti muualle Kiinaan ja eri puolille maailmaa. Tästä hieman ajankulumisen jälkeen Maailman terveysjärjestö virallisti tunnistetuksi uuden koronaviruksen SARS-CoV-2:n. Tämän aiheuttama tauti nimettiin COVID-19. (Eurooppa-neuvosto 2019).

COVID-19 taudin pääasiallinen tartuntatapa ihmisten keskuudessa on pisaratartunta lähikontaktin yhteydessä. Virusta on löydetty hengitysteiden eritteiden lisäksi myös syljestä. Viruksen aiheuttama tartunta on mahdollista saada kosketuksen, esimerkiksi käsien kautta, ja sillä on kyky säilyä pinnoilla. Ensioireet altistumisesta, niin sanottu infektion itämisaika, on arvioitu ilmaantuvan noin 2–12 päivän aikana, keskimäärin ensioireet ovat havaittavissa 4–5 päivän päästä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020).

Suun terveydenhuollossa koronaepidemia alkoi näkyä aluksi asiakkaiden ja henkilökunnan huolena turvallisuuden ja tartuntariskin osalta. Tämä näkyi lisääntyneinä hoitoaikojen perumisina ja hoitoon tuloa alettiin panttaamaan. Epidemian edetessä siirryttiin asteittaiseen poikkeustilaan ja kiireetön suun terveydenhuolto keskeytettiin huhtikuussa 2020 STM:n, THL:n ja hallituksen ohjeistusten mukaisesti.

Yksityisellä sektorilla asiakkaiden käynti hammashoidossa ja palvelujen käyttäminen vähentyi huomattavasti ja osa toimijoista keskeytti aluksi kiireettömän hoidon tarjoamisen ja osa myös sulki väliaikaisesti toimipisteitä keskittäen toimintaa tiettyihin vastaanottoihin. Hammaslääkäriliitto teetti kyselyn huhtikuussa 2020 yhteensä 1471 jäsenelle eli kaikille päätoimisille yksityishammaslääkäreille, kenen sähköpostiosoitteet löytyivät liiton jäsenrekisteristä hammaslääkäreiden ilmoittamana. Näistä merkittävä osa yhä kliinistä työtä tehneistä kertoi asiakasmäärien vähentyneen puoleen tai alle puoleen totutusta kyselyn ajankohtana. (Tilander & Mikkola 2020).

Yritys mihin opinnäytetyön tein ja missä työskentelen johtajatehtävissä, on kasvanut ja laajentunut yksityisen hammashoidon liiketoiminnan osalta vahvasti yritysostojen ja organisaatioiden avausten myötä edellisenä kolmena vuotena. Vastaanottojen määrä on moninkertaistunut ja henkilökunnan määrä kasvanut siinä ohessa.

Koronaviruksen aiheuttama liiketoiminnan nopea hiljentyminen pysäytti arjen mittavassa kaavassa keväällä 2020. Tämä aika päätettiin käyttää liiketoiminnan johtoryhmässä operatiivisen toiminnan tarkasteluun. Havaittiin, että voimakkaan kasvun myötä toiminnan harmonisointi yritysostoista tulleiden yksiköiden osalta ja operatiivisten ydinprosessien implementointi toimintaan oli jäänyt tekemättä tai sitä ei ollut tehtynä riittävässä määrin. Lisäksi havaittiin, että toiminnan kannalta tärkeimpiä prosesseja ei ollut kuvattuna eikä dokumentoituna, jotta esimiehet olisivat voineet käyttää niitä apuna arjen johtamisessa. Tämä näkyi lukuisina erilaisina toimintatapoina eikä toiminta ollut riittävän tehokasta. Johtopäätöksenä todettiin, että kehittymisen ja tuloksen parantaminen vaati yhtenäisiä ydinprosesseja ja niiden mukaista toimintaa.

Yksityinen hammashoitoala eli vahvan ketjuuntumisen vaiheen 2000-luvun alussa, mikä jatkui aina 2020-luvulle asti. Nyt trendi on ollut havaittavissa kääntyvän, mikä näkyy uusien pienten ketjujen sekä yksittäisten kivijalkavastaanottojen lisääntymisenä. Tämä luo paineita ns. isojen ketjujen johdolle pitämään toiminta kilpailukykyisenä ja säilyttämään nykyiset työntekijät. Yrityksen ei välttämättä tarvitse kasvaa, mutta sen on kyettävä muuttumaan paremmaksi eli parantaa aikaisemmin historiassa saavutettua tasoa. Sillä täytyy olla kyky hylätä sellaisia aikaisempia toimintoja, menetelmiä, prosesseja, tuotteita tai palveluita, jotka eivät enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin eivätkä edistä organisaation asemaa. (Heiskanen 2012, 85). Johtoryhmän täytyy kyetä tarkastella oman yrityksen suorituskyvyn tasoa strategian ja operatiivisen toiminnan osalta, koska muuten se ei kanna vastuuta yritystä kohtaavien haasteiden osalta eikä voi edellyttää sitä muilta (Heiskanen 2013, 57.)

Halusimme käyttää mahdollisimman hyvin hyödyksi koronaviruksesta johtuneen poikkeustilan ja päätimme tehdä hammasklinikoiden esimiehille arjen johtamiseen tarkoitettua työkalun - toimintakäsikirja. Tavoitteeksi asetettiin parantaa ja helpottaa johtamista sekä kehittää toimintaa kannattavammaksi. Toimia luotujen prosessien kautta ja yhtenäistää sekä sujuvoittaa ja tehostaa hammasklinikoiden toimintaa ja sitä kautta helpottaa asiakkaiden asiointia. Tavoitteena kannattavuuden parantuminen operatiivisen tehokkuuden myötä.

2 Kehittämisprojektin lähtökohdat

2.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Sosiaali- ja terveyspalveluiden johdon tulee kehittää palveluiden rakennetta ja verkostoa sekä panostettava ennaltaehkäisevään toimintaan. Haasteena on vastata näillä toimilla lisääntyvään kysyntään ja tasapainottaa käytettävissä oleva rahoitus. Tietoa ja tiedolla johtamista voidaan hyödyntää eri palveluiden ja yksiköiden toiminnan kehittämisessä. Tietojohdallisella on mahdollista tehostaa toimintaa sekä seurata palveluiden ja asiakasryhmien toimintaa. Tiedolla voidaan arvioida toiminnan tehokkuutta. (Klemola & Uusi-Ilkainen & Askola 2014: 11-13).

Kehittämisellä tavoitellaan muutosta aikaisempiin toimintatapoihin ja -rakenteisiin. Tavoitteena on luoda jotain parempaa ja tehokkaampaa tilalle. (Toikko & Rantanen 2009: 16). Osaamista pitää kehittää kaikkien osalta ja tarvittavia muutoksia on tehtävä myös ohjausrakenteisiin, jos tarve niin vaatii. Organisaatiossa tulee olla kykyä oppia uusia asioita ja toimia uusissa rooleissa. (Järvenpää & Kankare 2013: 38). Kehittämisen vaikuttavuutta tulee arvioida niiden toimijoiden, käyttäjien tai organisaation näkökulmasta, kenen ehdoille kehitystoimintaa on toteutettu (Toikko & Rantanen 2009: 154.)

Tutkimalla toiminnan vaikuttavuutta ja päätösten vaikutusta toimintaan voidaan löytää toiminnasta kohteita (asiakasryhmät tai palvelut), mihin panostaa. Tietoa pystytään käyttämään suuren hyödyn tavoitteluun pienemmällä panostuksella sekä palveluita kulluttavien asiakasryhmien tavoittamiseksi. (Klemola & Uusi-Ilkainen & Askola 2014: 13). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa prosessia tulee pystyä suuntaamaan ja arvioimaan toteutuksen seurannan avulla. Tarkastelukohteina projektitoiminnan seurannoissa toimii tyypillisesti projektiin liittyvät talousluvut, suoritteiden seuranta sekä käytetty työaika. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa usein käytetään monipuolisempia ja sisältöön liittyviä seurantoja. (Toikko & Rantanen 2009: 80). Kehittämisellä tähdätään määritellyn tavoitteen saavuttamiseen konkreettisella toiminnalla. Esimerkiksi projektitoiminta on systemaattisesti etenevä prosessi, minkä onnistumista voidaan arvioida sen avulla, kuinka hyvin prosessiin asetettuun tavoitteeseen päästään. (Toikko & Rantanen 2009: 14).

Projektit ovat työkalu aikaansaada haluttu ratkaisu ja vähentää toiminnan riskejä jo kehitystyön ollessa vielä käynnissä. Puhuttaessa tutkimus- ja kehitysprojekteista on projekteja käytetty eri toiminta-aloilla kehittämään organisaatioita ja niiden toimintamalleja.

Kehittämällä voidaan tehostaa nykyistä liiketoimintaa tai synnyttää täysin uutta liiketoimintaa. Tutkimus- ja kehitysprojekteja voidaan soveltaa kehittämään tuotteita tai palveluja, organisaatioita tai toimintatapoja, prosesseja, järjestelmiä tai ihmisten työtä. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006: 23-24).

2.2 Tarve

Esimiehille suunnatun toimintakäsikirjan tarve nousi esimiesten palautteesta koskien omaa työssä suoriutumista, mitä tuki johdon näkemys siitä, ettei toiminta ollut riittävän yhtenäistä.

Eriäviä toimintatapoja oli jokaisella esimiehellä ja hammasklinikalla. Prosesseja ei joko ollut, ne olivat jokaisella esimiehellä omanlaiset tai niitä ei ollut kuvattuna käytettäväksi arjessa. Pitkään jo esimiestyötä tehneillä tiedettiin olevan osaaminen ja tietoa toiminnan keskeisistä osa-alueista, mutta sitä ei ollut dokumentoituna eikä muiden käytössä, eli tieto oli vain ns. hiljaisena tietona. Sekalainen toiminta näkyi myös johdolle ja tuki-palveluille kuormittavana asiana, koska usein ei tiedetty miten toimia ja esimiehet joutuivat kysymään apua hyvin arkisissakin asioissa. Eriävät työtavat ja siitä syntyvä tuki-palveluiden ja palvelupäällikön kuormittaminen johtui siitä, että esimiehillä ei ollut vaihtoehtoisia tapaa kuin kysyminen, kun he eivät tieneet miten toimia tai tarkastaa miten jokin prosessi on määritelty tapahtuvaksi.

Toimintakäsikirjan ja esimiehille tarkoitetun työkalun tarve oli siis selkeä. Esitin liiketoiminnan johtoryhmälle toimintakäsikirjan tekemistä ja projektia keväällä 2020. Minut valittiin osaamisen ja työkokemuksen perusteella tuotteen omistajaksi ja toimintakäsikirjan tekijäksi sekä kehittämisprojektin projektipäälliköksi liiketoiminnan johtoryhmässä.

2.3 Organisaatio

Yrityksessä, missä työskentelen ja mihin tein opinnäytetyön, on suun terveyden liiketoiminnassa työntekijöitä noin 500, mistä hammaslääkäreitä 200 ja hoitohenkilökuntaa reilu 300. Johto- ja esimiestehtävissä henkilöitä on 25. Hammasklinikoiden palveluesimiehiä on 15 kpl ja vastuuhammaslääkäreitä 2 kpl sekä lisäksi johtavia hammaslääkäreitä 2 kpl.

Minun tehtäväni on toimia kuluttajapalveluiden johtajana, eli vastata yksityisen hammashoidon liiketoiminnan kokonaisuudesta. Vastuualueina ja -kokonaisuuksina esimerkiksi asiakasvirrat, talous ja kehittäminen. Toimin vastuuhammaslääkäreiden ja palvelupäällikön esimiehenä.

Johtavat hammaslääkärit toimivat tuotannon kliinisinä asiantuntijoina ja vastaavat laadusta sekä toiminnan täyttävän lain ja asetusten mukaiset vaatimukset.

Vastuuhammaslääkäreiden tehtävänä on toimia oman alueen kliinisten asioiden tukena ja seurata liiketoiminnan KPI-lukuja sekä toimia hammaslääkäreiden esimiehenä.

Palvelupäällikkö toimii palveluesimiesten esimiehenä ja vastaa ydinprossien seurannasta ja johtamisesta. Palvelupäälliköllä on talousvastuu yhdessä yksiköiden esimiesten kanssa.

Palveluesimiehet toimivat yksikön arjessa esimiehinä ja vastaavat työvuorosunnittelusta sekä talouden prosesseista kuten laskuttaminen ja KELA-asiat. Heidän vastuulansa ovat materiaalilaukset sekä vastaavat myös asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestä yksikössä. He toimivat suorana lähiesimiehenä yksikön hammashoitajille ja suuhygienisteille.

Toimintakäsikirjan prosessit rajattiin koskettamaan hammasklinikoilla työskenteleviä henkilöitä. Siihen laadittiin prosessit, mitkä koskevat kaikkia vastaanottojen henkilökuntaa sekä yksilöityjä prosesseja hammaslääkäreitä, hammashoitajia ja esimiehiä varten. Toimintakäsikirjan haluttiin hyödyttävän hammasklinikoiden kokonaisuutta ja parantaa johtamista palveluesimiesten sekä vastuuhammaslääkäreiden osalta. Tämän takia projektiorganisaatioon valittiin osaamista ja tietoa monelta eri osa-alueelta, kuten lähiesimiestyö, kliininen asiantuntijuus, myynti ja talous sekä asiakaskokemus.

2.4 Tavoite, tarkoitus ja tuotos

Kehittämistoimintaa voidaan suunnata yrityksessä ammatilliseen osaamiseen ja työntekijöihin, vaikka usein asiantuntija-ammateissa jatkuva osaamisen kehittäminen sisältyy osaksi asiantuntijana toimimista. Silloin usein muutosta tavoitellaan tavoissa tehdä työtä tai toimintamalleissa. Lisäksi kehittämistä voidaan kohdistaa organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. (Toikko & Rantanen 2009: 16). Kehittämisprojektin tavoitteena on kehittää hammasklinikoiden esimiehille työkalu operatiivisen toiminnan johtamiseen

– toimintakäsikirja. Toimintakäsikirjan tavoitteena on kuvata ydinprosessit hammasklini-
koiden operatiivisen toiminnan osalta ja niiden kautta tehostaa toimintaa vastaanotoilla
sekä helpottaa esimiesten johtamista.

Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä toimintakäsikirja hammasklinikoiden esimiehille. Toi-
mintakäsikirja perustuu toiminnan kannalta tunnistettuihin ydinprosesseihin. Toiminta-
käsikirjan pääasiallinen tarkoitus on kuvata määritetyt ydinprosessit, niiden omistajat,
keskeisimmät roolit ja vastuut, tavoite, kriittiset menestystekijät, mittarit, prosessiku-
vaus ja riskit. Toimintakäsikirjan on tarkoitus toimia työkaluna ja avuksi esimiehille työti-
lanteissa, missä esimiehet eivät välttämättä tiedä, miten toimia ja mitä tulisi tehdä tie-
tyssä tilanteessa.

Tuotoksena toimintakäsikirja on helposti lähestyttävä, selkeä ja käytettävissä oleva apu
hammasklinikoiden esimiehille. Toimintakäsikirja on dokumentoitu kuvaus organisaa-
tion kriittisimmistä toiminnoista ja mallinnukset toimintaperiaatteista ja toimintajärjestel-
mästä. Sillä tavoitellaan toiminnan tarkoituksenmukaisuuden turvaamista ja toiminnalla
tuotettavien tulosten korkeaa laatua. (Arter Oy 2020). Toimintakäsikirja tulee olemaan
sähköisessä muodossa oleva työkalu yrityksen intrassa, mistä se on mahdollista myös
tulostaa. Sitä tullaan jatkossa kehittämään ja se on tehty nykyisen toiminnan mukai-
sesti, mutta sitä voidaan helposti muokata toiminnan muutoksien pohjalta

3 Teoreettiset lähtökohdat

3.1 Operatiivinen toiminta

Ajoittain nopeatkin muutokset toiminnassa, markkinassa ja kilpailutilanteessa luovat
paineita yrityksille säilyttää sen asema. Yritysten tuleekin pystyä muuttumaan ja uudis-
tumaan tarvittaessa nopeasti, että ei jäädä jälkeen kilpailijoista ja menetetä markkinaa.
Kovassa kilpailutilanteessa yrityksen on kyettävä jatkuvaan edistymiseen, kyseenalais-
tamaan nykyisiä toimintatapoja ja oppia uutta, että se säilyttää kilpailukykynsä ja siten
luo mahdollisuuden menestyä. (Pirinen 2014: 10,17.) Ylimmän johdon päätehtävänä on
analysoida toimintaympäristön muutoksia ja tehdä niiden sekä organisaation nykyisen
toimintakyvyn perusteella keskeiset päätökset toiminnan perusalueella (Heiskanen
2012: 79). Yritykset itse kuin niiden toimintatavat ja miten palveluita tuotetaan voivat
olla muutoskohteina. Muutoksilla pyritään vastaamaan taloudellisiin haasteisiin tehosta-
malla toimintoja ja keskittämällä palveluita. Uudistuva teknologia ja uusien toimintata-
pojen jalkautus luovat myös muospaineita johdolle. (Markkanen & Tuomisoja 2014:

31.) Strategian tavoitteiden mukaan tulevat ja sen edellyttämät toimintatavat, prosessit, osaaminen sekä muut toiminnan kannalta kriittiset toiminnot ja niiden kehittäminen ovat johdon vastuulla. (Bäckström 2017).

Se mitä arvoa asiakkaalle yritys tarjoaa, eli arvo mitä asiakas kokee, kun käyttää palvelua tai tavaraa, on asia minkä liiketoimintastrategia määrittää. Toimintastrategia määrittää esimerkiksi, miten palvelu tuotetaan liiketoimintastrategian tavoitteiden pohjalta ja siitä laaditaan operatiiviset tavoitteet. (Modig & Ählström 2013: 108-109.)

Johtamisessa on useita tasoja ja näkökulmia, mitkä tulee osata erottaa. Myös strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä on merkittävä tasojako. Strategiassa katsotaan suuria linjoja ja se asettaa suunnan, päämäärän ja merkittävimmät tavoitteet toiminnalle. Molemmilla tasoilla johtamisessa tarvitaan aina ymmärrystä molemmista tasoista. Operatiivinen johtaminen pohjautuu aina strategiaan ja strateginen johtaminen vaatii aina käsitystä ja tietoa, miten todellinen toiminta toteutuu ja sen edellytyksistä. (Bäckström 2017). Prosesseissa toteutetaan operatiivisia strategioita ja prosessien avulla ne viedään käytäntöön. Prosesseilla tuetaan tehokasta tapaa muuttua ja nopeuttaa kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009: 15.) Operatiivisen toiminnan tehokkuudesta ja siitä, että organisaatioissa toimivat henkilöt tekevät asioita halutulla tavalla, vastaa keskijohdo. Keskijohdon onnistuessa tässä tehtävässä toiminta tulisi olla tavoitteen mukaista, laadukasta ja kilpailukykyistä, kun sitä tarkastellaan. (Heiskanen 2012: 80.) Operatiivisella johtamisella varmistetaan organisaation toimintaa ja toimintakykyä. Operatiivinen toiminta kehittyy strategiasta tulevien tavoitteiden suuntaan, kun organisaatioissa on ymmärrystä arvoista, tarkoituksesta ja tavoitteista. Tulokset toiminnasta näkyvät asiakkaille, kun asiakas saa luvattua arvoa palvelua käyttämällä. (Bäckström 2017).

Organisaatioissa resurssien tehokas käyttö erilaisten funktioiden mukaisesti on hyvin tärkeää. Funktioita voi toiminnan mukaan olla monenlaisia ja resurssin jakaminen niihin tehokkaasti on yhtä tärkeää kuin asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. (Modig & Ählström 2013: 15-16.) Tehokkuus tarkoittaa sitä, että teemme asioita oikein. Tällöin kysymys on siitä, miten tehokkaasti hyödynnämme keskeisiä arvontekijöitä, pääomaamme, tuottavuuden tavoittelemisessa (Heiskanen 2012: 63). Se miten tai kuinka paljon resurssia käytetään suhteessa määriteltyyn ajanjaksoon, on mitattuna resurssitehokkuutta. Organisaatioissa tämä tarkoittaa onnistumista siinä, miten hyvin käytettävissä olevia resursseja käytetään toiminnassa. Resurssitehokkuutta voidaan parantaa ja kehittää yhdistämällä tehtäviä ja saamalla organisaation tietyt osat tai kokonainen organisaatio teke-

mään toistuvasti samanlaisia tehtäviä. Usein tehostamalla resurssitehokkuutta saavutetaan vaikutusta kustannuksiin. (Modig & Ählström 2013: 9-11.) Tehottomuutta syntyy siitä, että ryhmät eivät ole organisoituneet tehokkaasti ja eivätkä hyödynnä jo olemassa olevaa toistensa osaamista. (Heiskanen 2012, 84). Esimerkkinä terveydenhuollosta voidaan käyttää suun terveydenhuoltoa, missä NHG:n (2016) mukaan suun terveydenhoidossa pitkäksi kasvaneet jonot kiireettömässä hoidossa ovat nykyisistä ongelmista näkyvimmit. Ammattiryhmien välinen työnjako ei ole onnistunut ja hoitajaksot pitävät sisällään tarpeettoman monia käyntejä sekä toimitaan liian lääkäripainotteisesti.

Oman liiketoiminnan tuntemus on tärkeää esimiehille, että he pystyvät siirtämään operatiivisessa tekemisessä konkretiaan ylemmältä johdolta tulevat strategian mukaiset muutostavoitteet. Hahmottaakseen tavoitellun muutoksen tavoitteet pitkällä aikavälillä ja luomaan tavat sekä muutostarinan yhteistyössä johdon kanssa, täytyy operatiivisessa toiminnassa olevien esimiesten käydä läpi visiota ylimmän johdon ja omien esimiesten kanssa. (Pirinen 2014: 43-44.) Toimintaan liittyvistä resursseista, kuten esimerkiksi asiakkaat ja työntekijät, tarvitaan tietoja ja ymmärrystä, mitä voidaan hyödyntää eri johtamisen tasoilla terveydenhuollossa (Markkanen & Tuomisoja 2014: 24). Johdon ja esimiesten pyrkimykset toiminnan ja tavoitteiden osalta tulee olla samansuuntaisia, että toiminnassa päästään kohti hyvin virtaavia toimintaketjuja (Markkanen & Tuomisoja 2014: 24). Toimintaketjujen toimimattomuus organisaatioissa johtuvat usein siitä, että esimiehet eivät ole sopineet yhteisistä toimintatavoista ja linjauksista koskien työntekoa. Organisaatioissa täytyy jokaisen yksikön ja tason tuntea sekä tietää oma tehtävä ja vastuu työprosessissa. (Järvinen 2014: 35). Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa tapahtuu aina vääjäämättä vaihdoksia vastuuhenkilöissä. Uusien henkilöiden perehdytyksen tehostamista tukee laadullisesti hyvin dokumentoidut toiminnan rutiinit. Kun vastuut ja vastuualueet pilkotaan rutiineiksi ja ne dokumentoidaan, niin silloin niitä voidaan tehokkaasti toteuttaa sekä se mahdollistaa niiden jatkuvan kehittämistyön. (Määttä 2015).

3.2 Esimiestyö terveydenhuollossa

Terveydenhuollon johtamisen erityisyyttä kuvastaa hyvin henkilötyön iso osuus ja laaja lainsäädäntö toimintaa ohjaavana seikkana taustalla, mikä vaikuttaa monella tavalla työn organisointiin ja eri ammattihenkilöiden toimintaan. Voidaan siis puhua johtamisen erityisalasta. (Markkanen & Tuomisoja 2014: 9-10).

Keskijohdon vastuulla on kehittää prosesseja ja vastata niiden tuloksellisuudesta yhteistyössä johdon, vertaisten sekä yksiköiden ja työntekijöiden tasolla sekä toteuttaa

tarvittavaa muutosviestintää. Ylimmän johdon vastuulla on koordinoita prosesseja alueittain ja oman organisaation ulkopuolella toimivien kanssa sekä vastata linjausten ja lainsäädännön toteutumisesta hoitotyössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 40). Yksityisellä puolella toimivien johtajien työssä osaaminen painottuu laatuun ja talouteen liittyvissä asioissa. Toimintaympäristöjen muutokset ja uudet palvelut lisäävät hoitotyön johtamisen vaativuutta ja tarvetta itsenäisemmälle työlle. (Markkanen & Tuomisoja 2014: 9-10).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on johtotyössä toimiville paljon erilaisia tehtäviä ja nimikkeitä. Osaamisen painopisteet jakautuvat eri tavoilla organisaatioiden tasoille riippuen organisaatioissa. Johtamista tehdään esimerkiksi strategian osalta, keskijohdossa ja yksiköissä lähiesimiestyönä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 39). Esimiehen tehtäviin liittyy enemmän arjen toiminnan johtamista ja päivittäisten ongelmien ratkaisemista, mitä lähempänä toimitaan varsinaista työn suorittamispaikkaa. Usein lähiesimiehet toimivat myös samassa kliinisessä tai suorittavassa työssä kuin alaiset ja esimiestyö on vain osa käytettävän työajan kokonaisuudesta. (Järvinen 2014: 14-15). Talous ja henkilöstöhallinto ovat merkittävä osa hoitotyön johtajien ja esimiesten työnkuvaa. Ne painottuvat johtamisen perustehtävän ja kehittämistyön lisäksi ja erityisesti lähiesimiesten työssä henkilöstöhallinnon tehtävät ovat rutiininomainen osa työtä. (Markkanen & Tuomisoja 2014: 4). Johdon ja esimiesten yksi tärkein tehtävä on pitää jatkuvaa huolta, että työntekijät tiedostavat heidän perustehtävänsä ja toimivat sen mukaisesti (Järvinen 2014: 28.)

Ilman johtamista ja jotain henkilöä, kuka vastaa työnedellytysten kunnossapidosta, mikään organisaatio tai sen osa ei pysty toimimaan tehokkaasti (Järvinen 2014: 27.) Esimiesten tärkeimpiä tehtäviä on vastata ja organisoida työtehtävät siten, että arki ja työntekeminen on sujuvaa. (Pirinen 2014: 115). Hoitotyön johtajat ja esimiehet johtavat suuria henkilöstömääriä. Heidän avaintehtävinänsä on vastata henkilöstöressurssin osalta riittävä osaaminen, saatavuus, henkilöstötyytyväisyys ja pysyvyys. (Markkanen & Tuomisoja 2014,:32). Henkilöstöressurssien johtamisessa tulee luoda olosuhteet, missä oikeaa osaamista on oikeilla ihmisillä oikeissa tehtävissä ja tuoda tarvittavat työvälineet heidän käyttöönsä (Mäntyneva 2016, 55.)

3.3 Prosessit

Sanoista *processus* ja *procedere*, mitkä ovat latinaa, tulee sana prosessi. Nuo edellä mainitut latinan kielen sanat voidaan karkeasti suomentaa tarkoittamaan ”eteenpäin

viemistä”. Prosesseissa jalostetaan jotakin, viemällä asioita eteenpäin. Kaikilla yrityksillä ja organisaatioilla on toimintaan liittyviä prosesseja. Niitä ovat esimerkiksi kehitys-, palvelu-, toimitus-, laskutus-, ja toimintaprosessit. (Modig & Ählström 2013: 17 -19).

3.3.1 Prosessien tarkoitus

Läpi organisaation kulkevat toimintoketjut, joilla on asiakas, ovat prosesseja. Ne alkavat asiakkaalta tulevasta tarpeesta ja päättyvät, kun asiakkaan tarve on täytetty. (Jalava & Keinonen 2008: 78). Yritysten tavoitteita varten luodaan prosesseja ja niitä johdetaan sekä niihin käytetään resursseja, että ne olisivat asiakkaalle arvo tuottavia (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 1.) Oikealla prosessilla tuotetaan oikeita tuloksia. Toimiva ja häiriötön prosessi on sellainen, missä ei esiinny hukkaa ja tuottamatonta työtä, se luo edellytykset laadukkaalle työlle ja alhaisille kustannuksille sekä korkealle työmotivaatiolle ja henkilöstötyytyväisyydelle. (Tuominen 2010: 41). Usein toimiva ja vakioitu prosessi aiheuttaa vähemmän kuluja kuin sellainen prosessi, missä luodaan jatkuvasti uutta ja usein epäsystemaattisella tavalla (Laamanen & Tinnilä 2009: 12.)

Tuotteistaminen, toimitukset ja logistiikka sekä asiakkuuksien hallinta ja myynti ovat keskeisiä ydinprosesseja liiketoiminnassa. Organisaatioilla on usein myös tukitoimintoja kuten henkilöstöhallinto, talous, markkinointi ja digi / ICT, joissa on omia liiketoimintaa tukevia prosesseja. Nämä voivat liittyä osaamiseen ja laatuun, suunnitteluun, mittamiseen ja seurantaan, kehittämistyöhön ja toimintojen hallintaan. (Jalava & Keinonen 2008: 78). Prosesseja voi olla läpi yrityksen organisaation eri tasoilla ja toiminoilla, millä tavoitellaan hyötyä, yrityksen tehtävän päämäärää, kehittymistä ja uuden luomista sekä nykyisten toimintojen tehostamista (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 3.) Organisaatioiden perustehtävä ja työ tapahtuu prosesseissa. Hyvin dokumentoiduissa ja kuvatuissa prosesseissa selviää, miten kukin tehtävä tulee tehdä, ketkä sitä suorittavat ja mitä toimintoja siihen liittyy. (Modig & Ählström 2013: 29). Prosesseja voidaan hyödyntää lähes kaikissa erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa huolimatta siitä, että ovatko ne yksityisen- vai julkisensektorin toimijoita tai voittoa tavoittelematon säätiö. Prosesseilla voidaan aina kehittää toimintaa ja tuloksellisuutta. (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 3). Palvelua käyttävien asiakkaiden tarpeet toimivat usein lähtökohtana asiantuntijapalveluiden prosesseissa. Tällöin prosessi toimii yleisenä kuvauksena tärkeistä ja keskeisistä tekijöistä ja tehtävistä, mitkä prosessin onnistuminen vaatii. Usein silloin niiden kuvaamisen tasoksi riittää ei niin spesifi vaan yleinen taso. (Laamanen & Tinnilä 2009: 23).

Terveysthuoltoon kuormittaa kasvanut palveluiden tarve ja kysyntä. Toiminnan prosesseja tulisi kehittää vielä aikaisempaa enemmän, millä voitaisiin saada aikaan merkittävä tehostumista toiminnassa. Paremmalla prosessien osatekijöiden organisoinnilla, parannuksia voitaisiin saavuttaa ilman, että työntekijöiden työmäärä kasvaisi. (Hynninen 2012: 1). Operatiivisen toiminnan tulos saavutetaan johtamalla sitä toimintaketjua, minkä avulla luodaan asiakkaalle arvoa. Tästä prosessiajattelussa on kyse. (Laamanen & Tinnilä 2009: 10).

3.3.2 Johtaminen

Taloudellinen menestys vaatii sen, että asiakkaille luodaan suhteessa enemmän arvoa kuin sen luomisesta syntyy kustannuksia ja tähän prosessijohtaminen pohjautuu (Laamanen & Tinnilä 2009: 10.) Johtamisprosessin kokonaisuus rakentuu yhteen toimivista tapahtumista ja vaiheista, mitkä tapahtuvat halutulla ajanjaksolla. Se määrittää kokonaisvaltaisesti ketjun strategian johtamisesta aina toimenpiteiden mittaamiseen ja seurantaan sekä miten johtamisjärjestelmä tukee prosessia. Ilman osaavaa suunnittelua ei synny toimivaa johtamisprosessia. (Kauppinen & Piispanen 2013: 7).

Jokaisella prosessilla tulisi aina olla nimettynä sen omistaja. Omistajien vastuulla on prosessien jatkuva kehittäminen sekä se, että niissä työtä tekevät tuntevat ja tietävät prosessin. Tällä tavoin voidaan vaikuttaa sen taloudelliseen tulokseen, kun tunnetaan miten esimerkiksi laatu, tuotantoaika, riskit ja asiakastyytyvyisyys vaikuttavat lopputuotokseen. (Tuominen 2011: 15). Kun prosessia otetaan käyttöön, tulee sitä ennen huolehtia, että vaadittavat olosuhteet, kuten ihmiset ja järjestelmät, sen toteuttamiselle ovat prosessin mukaiset (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 14.)

3.3.3 Mallintaminen ja kuvaaminen

Prosessien avulla on mahdollista toimia halutulla ja tuloksellisella tavalla. Kuvaamalla prosessit voidaan tehdä näkyväksi organisaation arvoa tuottavan toiminnan teoria ja siten ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. (Laamanen & Tinnilä 2009: 37).

Halutessaan optimoida resurssit ja voimavarat arvoa tuottavaan toimintaan siten, että tulokseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä minimoidaan, ovat prosessien mallintaminen yksi tapa vaikuttaa asiaan. Prosesseja voidaan kuvata monin tavoin, kuten toiminnan kokonaisuutta kuvaavat prosessikartat tai vain yksittäisiä prosesseja, mitkä oleellisia arvoa tuottavan toiminnan kannalta. (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 1). Edellä mainittuihin prosessikarttoihin kuvataan ja mallinnetaan toiminnan tai yrityksen ydinprosessit

ja niitä tukevat tukiprosessit. Ydinprosesseissa usein kuvataan keskeistä toimintaa kuten esimerkiksi myynti tai toimitus ja niiden keskiössä ovat asiakkaat. Tukiprosessien tarkoituksena on mahdollistaa ydinprosessien toiminta ja kehittää sitä. (Tuominen & Laamanen 2012: 47). Prosessimallinnusta tehdään usein helpottamaan ja tukemaan johtamista sekä se toimii myös osana, kun toimintaa kehitetään. Työntekijöiden rooli yleensä on prosessien suorittajina, kun taas asiakas on prosessin kohteena ja arvonsaajana. Toki poikkeuksena itsepalveluasiakkaat, jotka ovat myös prosessissa toimijoina. (Luukkonen & Mykkänen & Itälä & Savolainen & Tamminen 2012: 27).

Hyvin mallinnettu prosessi on tietoa, mitä voidaan tehokkaasti jakaa ja kohdistaa. Se yhtenäistää organisaation ajattelutapoja ja siten mahdollistaa toiminnan sujuvuuden. Toimiakseen prosessien mukaisesti tarvitaan tietoa, mitä voidaan tukea esimerkiksi tarkastuslistoilla, malleilla tai muilla lomakkeilla. (Laamanen & Tinnilä 2009: 29). Tavoitteet ovat eri toimijoilla lähes aina erilaisia ja tämä on huomioitava, kun prosessimallinnusta tehdään. Prosessikuvausta tilatessa tai tehtäessä on aina määritettävä, mitkä prosessit mallinnetaan, millä tavalla ja millä tarkkuudella. Näitä miettiessä on tärkeää huomioida, mistä näkökulmista ne tehdään. (Luukkonen ym. 2012: 26). Myös terveydenhuollossa mallinnetuilla prosesseilla tavoitellaan ymmärrystä toimintaan liittyvästä työkulusta ja tehtävistä (Vuokko & Mäkelä & Komulainen & Meriläinen 2011: 4.)

Mallintamisen lähtökohtana on abstraktio, eli kuvataan vain tavoitteen kannalta välttämätön ja piilotetaan tarpeettomat yksityiskohdat. Hyvin mallinnetusta prosessista voidaan kuitenkin havaita kokonaiskuva ja miten eri tasojen toiminta nivoutuu kokonaisuudeksi. (Luukkonen ym. 2012: 28). Prosessissa tapahtuvilla toiminnoilla ja tehtävillä on vaikutusta siihen, miten mallintaminen tehdään ja kuinka tasoittain toiminta kuvataan (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 3.) Mallintamisessa tulee olla kuvattuna prosessin nimi, nykytilan kuvaus ja lähtötiedot, avain- ja vastuuhenkilöt, asiakkaat / kohde ja toiminnan ydinkohdat, päävaiheet sekä mitä prosessilla tuotetaan. Kuvauksesta tulee käydä myös ilmi mittarit ja seurannan toimenpiteet, kuten palautteenanto. (Tuominen 2010: 75). Valmiin ja ymmärretyn mallinnuksen jälkeen, voidaan työtä jatkaa prosessien osalta tehokkuuden parantamisen näkökulmasta (Laamanen & Tinnilä 2009: 29.)

3.3.4 Mittaaminen

Mittaamisella ja mittareilla pystytään näkemään ja seuraamaan prosessien toimintaa, tehokkuutta, tuloksia ja onko itse prosessi toimiva vai ei (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 15-16.) Ilman mittareita ja tehtävää mittaamista ei voida kehittää prosesseja, mitkä ovat tarkoitettu toiminnan tehokkuuden parantamiseksi. Samalla voidaan joutua tekemään

toiminnassa muutoksia tai prosessiin parannuksia. (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 1.) Prosessien mittareita voidaan hyödyntää toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden arviointiin. Mittaustuloksia seuraamalla ja analysoimalla voidaan tulosten seurannan lisäksi määritellä toiminnalle päivitetty tavoitteet. (Wollstén 2019).

Mittarit ja mittaaminen ovat eivät ole sama asia. Ensin asetetaan toiminnalle tavoitteet, mitkä strategia määrittää ja tämän jälkeen voi mittaaminen tapahtua. (Kauppinen & Piispanen 2013: 46). Prosessien mittarit tulee valita niin, että prosessin ohjausta ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata läpi toiminnan eri vaiheiden ja lopuksi (Tuominen & Laamanen 2012: 81.) Hyvin laadittu ja onnistunut mittausjärjestelmä kytkeytyy strategiaan ja sieltä tuleviin tavoitteisiin sekä on muokattavissa, mikäli strategiaan tai tavoitteisiin tulee muutoksia. Mittausjärjestämisen tehtävänä on tehdä mittaamisesta tehokasta ja helppoa sekä viedä eteenpäin prosessin ohjaamista ja kehitystyötä. (Martinsuo & Bolmqvist 2010: 15-16).

3.4 Projekti

Projekti tai toiselta nimeltään hanke on varta vasten siihen perustetun organisaation tai ryhmän toteuttama kokonaisuus, millä tavoitellaan kestävää tulosta siihen varatuilla panoksilla. Projekteilla on aina omat sitä varten asetetut tavoitteet, millä kuvataan tavoiteltua muutosta, mikä pyritään projektilla aikaansaamaan. Muutoksella käytännössä aina tavoitellaan jotain hyötyä. (Silfverberg 2018: 6).

3.4.1 Projektien tarkoitus

Projektien päämäärä on tulevaisuuden tila, mikä ennalta määritetään ja mikä projektilla pyritään saavuttamaan. Tämä usein tarkoittaa muutosta nykytilanteeseen. (Arto & Martinsuo & Kujala 2006: 26). Tavoitteena on muuttaa nykyistä ja aikaansaada jotain, mitä ei ole ollut aikaisemmin olemassa. Projekteilla, kun pyritään luomaan uutta tai muuttaa asioiden nykyistä olemista, tarkoittaa se sitä, että matkalla pyrkimykseen kohdataan usein jotain uutta ja mitä ei ole aikaisemmin koettu. (Järvenpää & Kankare 2013: 37).

Jalava ja Keinonen (2008: 6,13) kutsuvat projektia työskentelymalliksi, missä työlle on asetettu tavoite, mihin tulisi päästä suunniteluilla ja määritellyillä resursseilla, tietyssä ajassa. Sillä on selkeä alku sekä loppu ja se pitää sisällään tehtäviä sekä välitavoitteita. Myös projektiin liittyvillä tehtävilläkin ovat omat tavoitteet. Työstä vastaa siihen erikseen

luotu ja nimetty organisaatio, mikä usein perustetaan vain määräajaksi ryhmitymäksi projektin ajaksi. Parhaiten projektit toimivat, kun sen perustana on todellinen ja todettu tarve. Se voi liittyä esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tai muuhun, millä tavoitellaan muutosta nykyiseen. Kun projektin tavoitteet ovat oikein ja riittävän tarkasti rajattu, niin silloin ne ovat selkeät ja kaikki ymmärtävät ne. Resurssien, ajankäytön ja laadun osalta on tärkeä rajata projekteja onnistuneesti sen tavoitteiden mukaisesti.

Onnistuminen projekteissa; niiden suunnittelun osalta, toteuttamisessa, tulosten jalkauttamisessa, osalla myyminen ja hankkiminen voivat olla liiketoimintaa, onnistumisten arvioimisessa on lähes kaikilla aloilla edellytys menestymiselle (Järvenpää & Kangas 2013: 18.) Projektit ovat nykyään jo osa organisaatioiden toimintaa. Projekteja käytetään eri toimialojen organisaatioissa toiminnan ja liiketoimintojen kehittämiseen ja strategiassa määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi ja osana johtamista. Projektitoiminnasta tekee menestyksellistä, kun organisaatiossa projekteihin osallistuvat ymmärtävät ja ovat sisäistäneet tärkeimmät projektityöskentelyn periaatteet. Projektit ovat hyvin selkeästi tulossuuntautuvia, mikä on syynä niiden yleistymiseen osana organisaatioiden toimintaa. Niitä pystytään käyttämään hyödyksi, kun esimerkiksi yrityksen normaalilla toiminnalla ei pystytä kehittämään tai tehostamaan toimintaa ja siten edistetä riittävästi tavoitteen toteutumista. Silloin syntyy tarve erilliselle projektille, missä keskitytään tavoittamaan asetetut tavoitteet. (Mäntyneva 2016: 11- 12).

3.4.2 Roolit

Projektin asettaa siihen oikeuden omaava taho, mikä on yritys, yksittäinen henkilö tai henkilöt tai yhteisö. Samainen taho vastaa myös projektiin käytettävistä resursseista ja teettää vaadittavan työn. Asettajan päätöksellä projekti käynnistetään, keskeytetään ja todetaan lopetetuksi. Projektin suunnittelusta voi vastata erillinen sitä varten koottu suunnitteluryhmä tai varsinainen projektiryhmä voi laatia suunnitelmat. Käytettäessä suunnitteluryhmää, on sen tehtävänä tehdä tarvittava esitutkimus ja muodostaa projektille alustavat määrittelyt. Idean tai tarpeen pohjalta muodostetaan projektisuunnitelma, mikä pitää sisällään projektin tavoitteen, toteutustavat, keston ja arviot sen toteutuksen kustannuksista. Laajoissa projekteissa suunnitteluryhmään saattaa kuulua useampi henkilö. Jalavan & Keinosen (2008: 28, 79)

Selkeä organisaatio ja osapuolet sekä määritetyt roolit ja vastuut ovat ehdottoman tärkeitä projektille. On yleistä, että projektiorganisaatioon kuuluu ohjausryhmä, varsinainen projektiryhmä ja sidosryhmät sekä yhteistyökumppanit. (Silfverberg 2018: 50). Sidoryhmät voivat olla organisaation sisäisiä tahoja, kuten tukitoiminnot tai ulkopuolisia,

kuten yhteistyökumppanit tai toimittajat. Usein niillä kaikilla on joko suora tai epäsuora yhteys organisaation toimintaan tai projektilla tavoiteltavaan lopputulokseen. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006: 41).

Ohjausryhmä ottaa kantaa projektin suuntaan sekä seuraa ja mittaa projektin toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Ohjausryhmää voidaan kutsua myös projektin johtoryhmäksi. Sen toiminta liittyy projektin tarpeisiin. (Mäntyneva 2016: 24).

Ohjausryhmän tehtävänä on mitata ja seurata projektin edistymistä sille asetettujen tavoitteiden kannalta sekä antaa kannanottoja sen suunnasta tarvittaessa. Joissakin tapauksessa ohjausryhmää kutsutaan projektityössä hankkeen johtoryhmäksi sen tehtävien ja toiminnan takia. (Mäntyneva 2016: 24).

Silfverberg (2018: 50) mukaan ohjausryhmän tehtävänä on

- Seurata projektin edistymistä
- Arvioida projektin tavoitteita ja tuloksia
- Koordinoida ja vastata tiedonkulusta tärkeiden sidosryhmien ja projektin välillä molemmin suuntaisesti
- Toimia projektipäällikön tukena suunnittelun ja projektijohtamisen osalta

Ohjausryhmällä tulee olla selkeä oma agenda, ettei se sekoitu tai sulaudu osaksi jotain muuta organisaation ryhmää, vaikka työskentelyn kannalta voi kuitenkin olla hyvä asia, että osa toimii yhdessä myös jossakin muualla (Järvenpää & Kankare 2013: 249.) Projektin tavoitteiden, aikataulun ja kustannuksien lisäksi ohjausryhmä määrittää projektille projektipäällikön (Mäntyneva 2016: 24.)

Projektipäällikön vastuulla on vastata töiden toteuttamisesta, työtehtävien delegoinnista oikeille tahoille, ratkaisuiden etsimisestä ja henkilöiden ohjauksesta. Usein projektipäällikkö osallistuu myös jo projektisuunnitelman tekoon tai saattaa vastata sen tekemisestä. Hänen vastuullansa on aikataulun ja kustannusten pitävyys. (Jalava & Keinonen 2008: 31).

Projektipäällikön roolissa toimivan täytyy pystyä perustelemaan organisaation muille esimiehille, miksi heidän resurssinsa ovat tarpeellisia projektissa sekä pitää motivaatiota yllä arkitehtävien ja projektityön välissä. Vaikka onnistumiseen vaikuttaa moni eritekijä ja muuttujia saattaa projektin aikana tulla, on silti projektipäällikön osuus tulokseen merkittävä. (Reuter 2016). Projektipäälliköllä on esihenkilön rooli projektiryhmän osallistujiin, koska hän johtaa projektin työntekoa ja toteutumista. Mikäli projektipäällikkö osallistuu projektissa sen sisällön määrittämiseen ja toteutukseen, toimii hän silloin lisäksi myös asiantuntijan roolissa. (MSC 2020).

Henkilöstöresurssit ja osallistuvien osaaminen määrittävät hyvin paljon projektiorganisaation suorituskyvystä. Projektin aloituksesta lopetukseen siihen osallistuvan projektiorganisaation koko usein vaihtelee. Tyypillisesti eniten resursseja tarvitseva vaihe on toteutusvaihe, missä projektiorganisaation on laajemmillaan. Projektia varten perustettava organisaation on väliaikainen ja sen osalliset vastaavat omilta osiltaan ja erityisalueidensa toteutumisesta projektin aikana siten, että tavoitteet saavutettaisiin. (Mäntyneva 2016: 21-24, 26-28). Projektityöhön liittyy usein muuttuvia tilanteita ja toimintaympäristöjä. Siksi on tärkeätä, että projektiryhmässä kaikki ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet tavoitteet sekä roolit ja vastuut ovat jaettu osaamiseen perustuen oikein. On mahdollista, että ryhmän jäsenet voivat joutua opettelemaan uusia työtapoja ja tietojärjestelmiä. (Järvenpää & Kankare 2013: 37).

3.4.3 Vaiheet

Projekti tarvitsee tarpeen, idean ja ehdotuksen. Kun aloite projektille on tehtynä, niin seuraavaksi voidaan koota suunnitteluryhmä tekemään tarpeen mukaiset esivalmistelut. Esivalmisteluja ovat mm. esitutkimus tai hankesuunnitelma, minkä pohjalta määritellään projekti. Projektin määrittäminen saattaa myös synnyttää tarvittavia esiprojekteja. Valmistelujen lopputuotoksena on projektiesitys, mikä mahdollistaa asettaa projektin ja projektiryhmän kokoamisen. (Jalava & Keinonen 2008: 28).

Tehtävien taustaselvitysten tai esitutkimuksien tarkoituksena on saada varmistus projektin soveltuvuudesta ajateltuun toimintaympäristöön ja sen olevan rajauksien osalta tarkoituksenmukainen. Taustaselvitys vaiheessa pyritään jo myös vaikuttamaan projektin tuloksiin tunnistamalla tekijöitä, jotka on huomioitava tulosten kestävyuden kannalta. (Silfverberg 2018: 19).

Pääasiallinen projektisuunnittelu voidaan aloittaa sen jälkeen, kun projekti on alustavasti rajattu. Suunnitteluun kuuluu määrittellä projektin sisältö ja tavoitteet. Suunnittelu-työ pitää sisällään useita eri työvaiheita kuten analyysien tekemistä, organisaation tarkastelua, talousarvioita, perustietojen keräämistä, sidosryhmien määrittelyä, vastuiden ja roolien kartoittamista sekä paljon muita valmistelevia toimenpiteitä. (Silfverberg 2018: 12- 15.) Projektiin liittyvien tehtävien ja tarvittavien resurssien tunnistamisen tärkeys korostuu suunnitteluvaiheessa, koska niiden pohjalta pystytään laatia projektille toteutussuunnitelma ja siihen pohjautuva aikataulu. Nämä tiedot taas ovat merkityksellisiä, kun määritetään projektin resurssi- ja kustannussuunnitelmaa. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006: 49). Hyvä projektisuunnitelma pitää myös sisällään kattavan riskihallinnan, missä on tarkasteltu sisäisiä ja ulkoisia riskejä (Silfverberg 2018: 34.)

Suunnitelmallinen ja johdettu riskienhallinta pitää sisällään riskien tunnistamista ja arviointia sekä suunnitelma toimenpiteistä niiden karttamiseksi tai riskien ottamisen osalta (Artto & Martinsuo & Kujala 2006: 195.) Projektia ajatellen etsitään, määritetään ja dokumentoidaan ne riskit, joilla voi olla siihen vaikutusta. Riskeistä viestiminen projektin kuluessa on myös osa riskienhallintaa. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006: 204.) Riittävä ja realistinen aikataulu osana laadukasta projektisuunnitelmaa on keino, millä välttää suuri osa riskeistä, mitkä voivat johtaa projektin epäonnistumiseen. Toki ennakoimattomia ja äkillisiä katastrofeja varten on hyvä laatia varasuunnitelma projektin jatkumisen kannalta. (Visma Solutions 2019). Hyvä riskienhallinta ja ennakoidusti tehdyt suunnitelmat riskien toteutumisen osalta muodostavat turvaa projektin jatkumiselle mahdollisimman häiriöttömästi (Mäntyneva 2016: 134.)

Projektihallinnan kannalta projektisuunnitelma on olennainen työkalu, millä hallita projektin eri osa-alueita ja sisältöä. Projektisuunnitelman tulee sisältää projektin kannalta tärkeimmät asiat kuten tavoite, työtavat ja -menetelmät, johtaminen, organisaatio, viestintä, riskit ja aikataulu. Hyvin laadittu projektisuunnitelma on kattava ja se sitoo projektissa tapahtuvan tekemisen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi päämäärän toteutumisen kannalta. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006: 106). Projektisuunnitelma on yksi työkalu projektin johtamiseen, mistä tulee ilmi projektin päämäärä ja toteutustapa. Projektisuunnitelma on kuin yritysten liiketoimintasuunnitelma. (Silfverberg 2018: 8). Prosessikaaviot ovat hyväksi havaittu tapa kuvata projektin toteutusmallia. Niiden avulla voidaan kuvata tärkeimpiä työvaiheita ja miten ne liittyvät toisiinsa sekä kokonaisuuteen. Prosessikaavioiden avulla on helppo tiivistää asioita ymmärrettävään muotoon ja viestiä projektin periaatteita sisäisesti ja ulkoisesti. (Silfverberg 2018: 43).

Varsinainen tekeminen tapahtuu projektin toteutusvaiheessa. Silloin vastuut resurssien osalta ja tehtävät sekä töiden sisällöt ja toimintatavat ovat tarkennettu. Tällöin resurssit pystytään kohdistamaan oikeaan suoritteeseen oikeassa ajankohdassa tavoitteeseen pääsyn kannalta. Toteutuksen dokumentointi on myös oleellinen osa toteutusvaihetta. (Arto & Martinsuo & Kujala 2006: 49). Projektisuunnitelmassa kuvattu projekti siis toteutetaan toteutusvaiheessa ja tarvittavia muutoksia tehdään projektisuunnitelmaan, jos tarve siihen tekemisen aikana syntyy (Mäntyneva 2016: 19.)

Projektin viimeinen vaihe on projektin päättäminen ja projektiorganisaation purku. Päättämisen jälkeen itse projektia ja sen tuloksia sekä tuotosta analysoidaan oppimisen kannalta tulevaisuutta ajatellen. (Jalava & Keinonen 2008: 37). Viimeistä vaihetta, eli päättämistä ei tule jättää huomioimatta. Kun projektissa toteutettu lopputuote ja tulos on valmis, se luovutetaan asiakkaalle hyväksyttäväksi. Asiakkaalta täytyy saada hyväksyminen vastaanotetusta tuotteesta. (Arto & Martinsuo & Kujala 2006: 50). Yksi projektin päättämisen vaiheeseen kuuluva asia on raportointi. Projektiraportissa kuvataan tiivistetysti yhteenvetona projektin tuotokset ja toteutus sekä arvioidaan projektin onnistumista. Lisäksi on hyvä dokumentoida mahdollisesti tulleet poikkeamat verraten projektisuunnitelmaan. Riskinä on, että projekti jatkaa resurssien kuluttamista, jos sitä ei pystytä asianmukaisesti päättämään. (Mäntyneva 2016: 19-20).

3.4.4 Viestintä

Kuten missä tahansa muussa tavoitteellisessa toiminnassa, niin myös projekteissa viestintä, on yksi tärkeimmistä tavoista vaikuttaa. Onnistuneesti tapahtuva viestintä tarkoittaa tiedonvaihtumista, missä vastaanottava osapuoli ymmärtää ja sisäistää viestittäjän asian sisällön ja tiedottava osapuoli tietää, että vastaanottaja on asian ymmärtänyt. (Arto & Martinsuo & Kujala 2006: 232-233).

Viestintäsuunnitelmalla voidaan ennakoitavasti kuvata projektin osalta viestinnän sisällöt, viestittävät tahot (sisäiset ja ulkoiset) ja tavat viestiä. Oma erillinen viestintäsuunnitelma on hyvä liite osana projektisuunnitelmaa tai riittävän hyvin kuvattuna osa projektisuunnitelmaa. Suunnitellun viestinnän lisäksi tapahtuu myös epämuodollista ja tilannekohtaista viestimistä, mutta viestintäsuunnitelmaan on hyvä tehdä tarkennuksia ja päivityksiä projektin aikana tarpeiden mukaisesti. (Arto & Martinsuo & Kujala 2006: 233).

Hyvällä viestinnällä pystytään takamaan projektiin osallistuvien sitoutuminen tekemiseen, työtapoihin ja projektin toteutukseen. Suunnitelmallisella ja hyvin toteutetulla

viestinnällä voidaan myös ehkäistä mahdollisia ongelmia ja ennaltaehkäistä muutosvastaisuutta. Projektin aikana viestinnän tehtävänä on varmistaa osallisille oikea tieto, oikeaan aikaan, että tekemisessä tapahtuu haluttuja asioita. (Tanska & Erola & Salonkangas 2019).

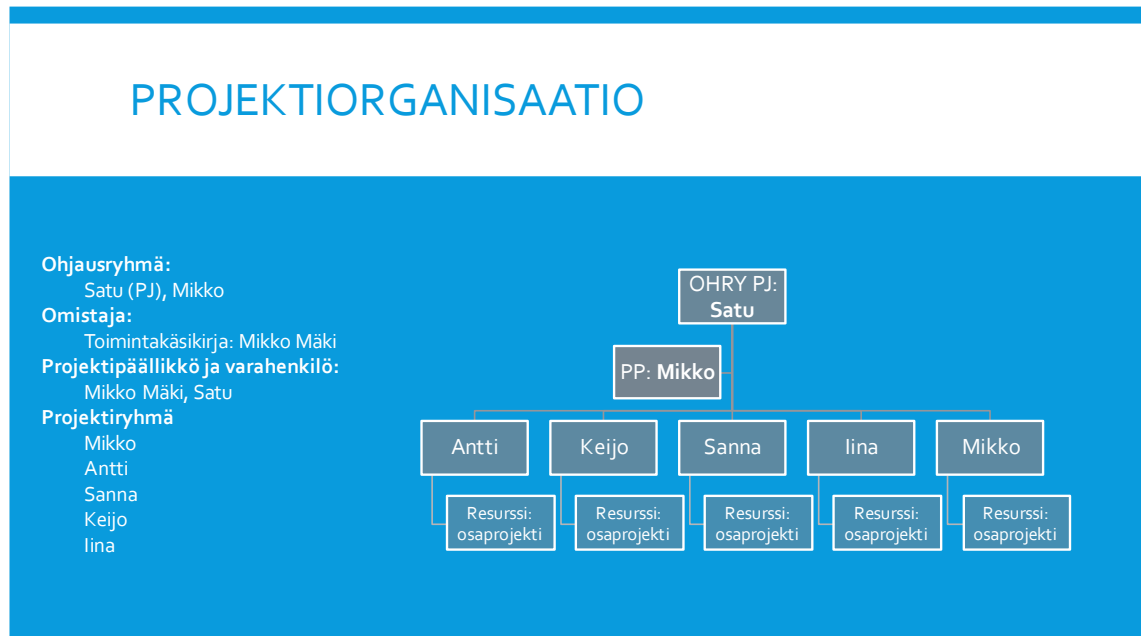
4 Toimintakäsikirjan toteutus

Toimintakäsikirjan toteutus aloitettiin liiketoiminnan johdon järjestämän kehityspäivän pohjalta keväällä 2020. Siinä todettiin tarve toimintatapojen ja esimiestyön tehostamiselle. Sama asia oli ollut aikaisempina vuosina jo esillä ja alustavaa projektin valmistelua oli tehty, mutta se ei ollut ikinä edennyt tuotantoon. Kehityspäivän jälkeen asia vietiin liiketoiminnan johtoryhmään hyväksyttäväksi, missä päätös tehtiin projektin aloittamiseksi ja samalla minut valittiin konseptin omistajaksi sekä projektipäälliköksi. Elin-kaari ideasta projektiksi ja tuotantoon siirtymisestä oli melko virtaviivainen, koska tarve oli ollut toimintakäsikirjalle jo pitkän aikaa. Teimme päätöksen, ettei erillistä kyselyä tarvinnut teettää asialle esimiehillä vaan palaute ja toiminnasta nousseet havainnot olivat riittävät kaikkien mielestä. Myös talouden luvuista oli havaittavissa erityisesti kulupuolelta, että tehostamista tarvittiin kannattavuuden parantamiseksi. Kehityspäiviltä viety esitys projektista piti sisällään kuvauksen nykytilasta, projektin taustan ja tarpeen, kytkennän liiketoiminnan strategiaan ja hyödyt sekä projektin tavoitteet ja rajaukset. Esitys oli tehty hyvin laadukkaasti, joten se toimi myös samalla projektisuunnitelman runkona.

4.1.1 Toimintakäsikirjan projekti

Mäntynevan (2016: 25) mukaan projektipäällikön vastuulla on tarvittavan osaamisen ja ammattitaidoltaan pätevien henkilöiden riittävä käytettävyys, että projekti on laadullisesti tavoitteiden mukainen. Suun terveydenhuollon ja sen operatiiviseen toimintaan liittyvä substanssi tunnistettiin heti alussa tärkeäksi työskentelyn ja tulevan sisällön puolesta. Tämä asia oli vahvasti esillä, kun projektiorganisaatiota suunniteltiin. Projektin organisoinnituksen tasot ja projektiryhmä (ks. kuva1) päätettiin heti suunnitteluvaiheessa pitää liiketoiminnan sisäisissä henkilöissä ja tiiviinä. Projektipäällikkönä hahmottelin osaprojektit otsikkotasolla ja tein oman näkemykseni mukaan ehdotelman projektiryhmän vastuualueista. Tämän jälkeen kutsuin projektiryhmän kasaan ja kävimme avointa keskustelua vastuista sekä teimme yhteisen päätöksen vastuualuista ja pääotsikoista. Tavoitteenani oli, että osalliset peilaavat omaa osaamista ja historiaa tarvittavan sisällön osalta. Pro-

jektin sidosryhmät muodostuivat lähinnä yrityksen tukipalveluista, mutta samalla tunnistettiin tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät mitkä toiminnallaan ovat mukana toimintakäsikirjaan kuvattavissa prosesseissa, vaikka itse projektiin heillä ei ollut vaikutusta.



Kuva 1. Projektioorganisaatio (projektisuunnitelma)

Projekti jaettiin kuuteen osaprojektiin ja jokaiselle osaprojektille nimettiin vastuuhenkilö. He vastasivat osaprojektien sisällöstä, toteutuksesta ja lopputuotteesta (ks. kuva 2). Osaprojekteja toteutettiin work shop -tapoja hyödyntäen ja vastuuhenkilöt pitivät omia sisäisiä viikkotapaamisia. Minä projektipäällikkönä vastasin valmiiden materiaalien koonnista ja lopullisen toimintakäsikirjan kokoamisesta prosessien mallinnuksen osalta sekä toimin sparrausapuna osaprojektien work shopeissa sisällön tuottamisessa. Osallistuessani osaprojektien toteutukseen pidin huolta, että en mennyt sisällön ja substanssin osalta osallistuvaan rooliin vaan keskityin tarkkailemaan ja haastamaan ajattelemaan asiaa kaikkien prosessiin kuuluvien ryhmien ja henkilöiden näkökulmasta, siten että tavoite, toteutus, mittarit ja riskit muodostivat halutun sekä toimivan kokonaisuuden. Tärkeänä pidin myös sitä, että prosessit eivät ole liian sitovia tai konserniohjaukselta vaikuttavia. Tämän tarkoituksena on jättää tilaa esimiehille soveltaa prosessia siten, että se toimii juuri heidän vastaanotoillansa, koska vastaanotoissa on paikallisia ominaispiirteitä toiminnassa. Niitä tuovat esimerkiksi tarjottavat palvelut, vastaanoton koko, henkilökunta ja asiakassegmentit.

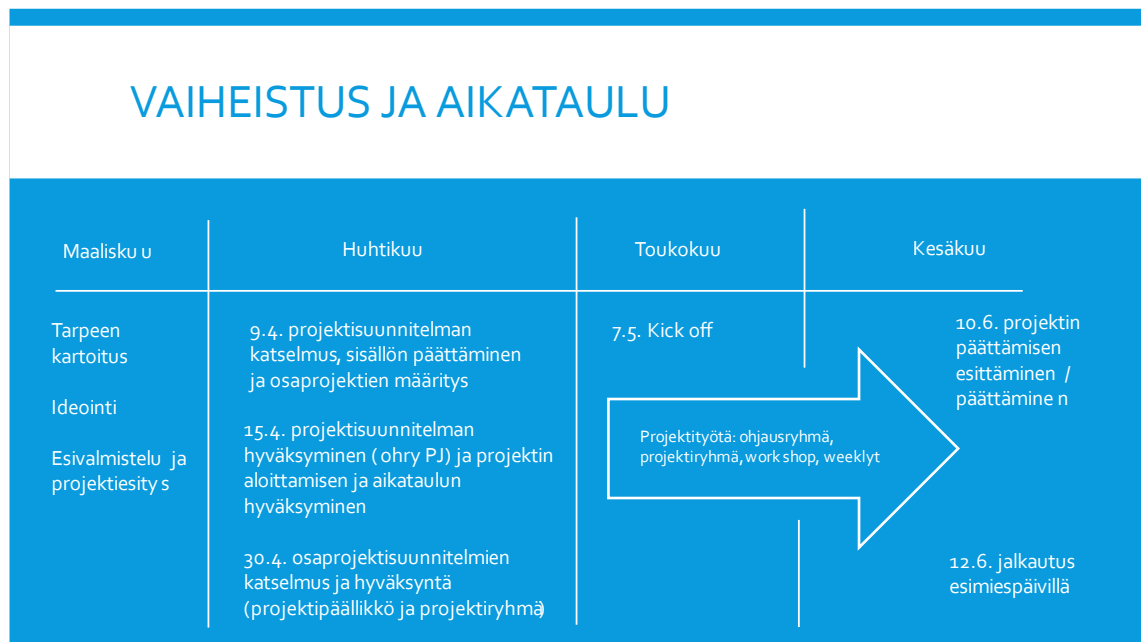
TOTEUTUS JA TYÖSKENTELY

- Työskentely toteutetaan jakamalla työt osaprojekteihin, mistä omatork shopit
- Seuranta:
 - Excel
 - Teams-ryhmä
 - osaprojektien weeklyt
- Viestintäkanavana TEAMS
 - Osaprojekteittain keskustelun avausten alla kommunikointi
 - Kaikki materiaali tallennetaan Teamsiin
- Työtuntien seuranta excelin kautta Teamsissä
 - vastuuhenkilöt päivittävät excelin

OSAPROJEKTI	VASTUUKHENKILO
Johdaminen	Antti
Prosessit	Sanna
Laatu	Keijo
Asiakaskokemus	Iina
Hankinnat	Antti
Materiaalien koonti ja tuotteen kokoaminen	Mikko

Kuva 2. Toteutus ja työskentely (projektisuunnitelma)

Projektin aikataulu ja vaiheistus (ks. kuva3) oli kuvattuna projektisuunnitelmassa sekä linkitetty projektin toteutustapaan. Aikataulu oli tiukka resurssiin nähden, mutta koronaviruksen vaikutukset vastaanottojen asiakastilanteeseen ja kliinistyön määrään mahdollistivat osallistujilta hallinnollisen työn lisäämisen sekä ajankäytön projektityöhön. Projektipäällikkönä valvoin projektin etenemistä ja aikataulua osaprojektien ja projektiryhmän tapaamisissa. Muutoksia aikatauluihin ei tehty vaan projektityöhön käytettävän ajan lisäämisellä varmistettiin aikataulussa pysyminen. Lisäksi avustin prosessien mallintamisessa ja kuvaamisessa lopulliseen muotoon osaprojektien vastuuhenkilöiden hahmotelmista.



Kuva 3. Vaiheistus ja aikataulu (projektisuunnitelma)

Kaikki projektin materiaali ja osaprojektien viestintä toteutettiin omassa Teams-kanavassa, mihin myös kaikki materiaali tallennettiin ja dokumentoitiin. Projektin ohjausryhmä kokoontui joka toinen viikko maanantaisin kuten myös projektiryhmä ristiin menevin viikoin. Projektiryhmän kokoontumisessa minulle raportoitii vastuuhenkilöiden toimesta osaprojektien status ja riskit. Projektin riskit ja riippuvuudet oli kartoitettu projektisuunnitelmaan ja niitä seuratiin ohjaus- ja projektiryhmän kokouksissa. Koko projektin status, päätökset ja riskit dokumentoitiin kokouksen jälkeen Teams-kanavalle projektiseurantaan kuten myös kustannuksia sekä käytettyä työaika.

Projektin päättämisen kriteerit olivat: tavoitteen mukainen sisältö ja valmiiksi julkaistava tuote sekä jalkautussuunnitelma. Päättäminen tapahtui, kun valmis toimintakäsikirja ja jalkautussuunnitelma esiteltiin ohjausryhmän puheenjohtajalle liiketoiminnan johtoryhmässä.

4.1.2 Toimintakäsikirjan sisältö

Toimintakäsikirjan sisältö (ks. kuva 4) muodostuu viidestä osa-alueesta, mitkä pitävät sisällään tärkeimmät prosessit. Lisäksi alkuun on kuvattu projektin tausta ja toimintakäsikirjan tavoitteet. Yhteensä kuvattuja prosesseja toimintakäsikirjassa on kahdeksantoista. Jokaisella prosessilla on nimettynä omistaja, kuka vastaa toiminnassa prosessin

toimivuudesta ja kehittämisestä. Prosessit linkittyvät hyvin vahvasti suun terveydenhuollon vastaanottojen arkeen ja operatiiviseen toimintaan sekä vastaanotoilla tapahtuvaan esimiestyöhön.



Kuva 4. Toimintakäsikirjan sisältö (Toimintakäsikirja)

Osaprojektien vastuuhenkilöt muodostivat yhteisesti hyväksytyjen osa-alueiden tai projektin aikana osaprojekteina toimineiden kokonaisuuksien sisällöt, eli kuvatut prosessit. Prosessien suunnittelussa ja mallintamisessa käytettiin jokaisessa samaa prosessikuvauksen sisältöä (ks kuva 5). Tavoitteena oli kuvata jokainen prosessi siten, että se on helposti ymmärrettävissä ja siirrettävissä toimintaan. Huomiota kiinnitettiin myös mitattaviin asioihin ja mittareihin, että liiketoiminnan johto pystyy seuraamaan tavoitellun tehokkuuden parantamista ja prosessien toimivuutta.

PROSESSIKUVAUKSEN SISÄLTÖ



Kuva 5. Prosessikuvauksen sisältö (Toimintakäsikirja)

4.1.3 Jalkautus

Toimintakäsikirjan jalkautus tapahtui kesällä 2020 liiketoiminnan esimiespäivillä, missä se julkaistiin. Läsnä esimiespäivillä oli koko liiketoiminnan johto sekä kaikkien klinikoiden esimiehet ja vastuuhammaslääkärit. Projektissa tuotetun lopputuloksen siirtäminen käyttäjille on suoritettava laadukkaasti ja sen käyttöönotto todettava. Hyvin tehty projekti ja sen tuotos eivät tuota haluttua arvoa, jos sen implementointi ja käyttö ei ole hallittua. (Jalava & Keinonen 2008: 41). Toimintakäsikirjan omistajana minä esittelin toimintakäsikirjan käymällä läpi sen tarkoituksen ja tavoitteet sekä jokaisen prosessin kohta kohdalta.

Kun sisältö oli käyty läpi, niin siirryimme jalkautussuunnitelmaan. Aikatauluna oli käydä syksyn 2020 aikana esittelemässä toimintakäsikirja ja sen sisältö kolmessa alueellisessa (Pohjois-Suomi, Keski-Suomi ja Etelä-Suomi) infossa, mihin kutsuttiin alueiden kaikkien vastaanottojen koko henkilökunta. Tämä toimi samalla kertauksena vastaanottojen esimiehille. Infotilaisuuksien jälkeen toimintakäsikirja julkaistiin kaikille saatavaksi yrityksen intrassa ja lisäksi esimiehiä ohjeistettiin tuomaan se fyysisesti esille vastaanottoilla toiminnan kannalta tärkeimpien prosessien osalta esimerkiksi julisteena prosessikuvauksesta.

Jalkautumiselle annettiin aikaa esimiespäivien ja alueellisten infojen ajan. Tämän jälkeen prosessien omistajat alkoivat raportoimaan prosesseille määritettyjen mittarien tuloksia liiketoiminnan johtoryhmälle. Esimiehiä ja palvelupäällikköä ohjeistettiin seuraamaan toimintaa ja prosessien toimivuutta sekä kertaamaan toimintakäsikirjan sisältö vastaanottojen ja esimiesten palavereissa. Myös toiminnasta nousevat huomiot koskien prosesseja ohjeistettiin raportoimaan prosessin omistajalle ja sitä kautta liiketoiminnan johdolle.

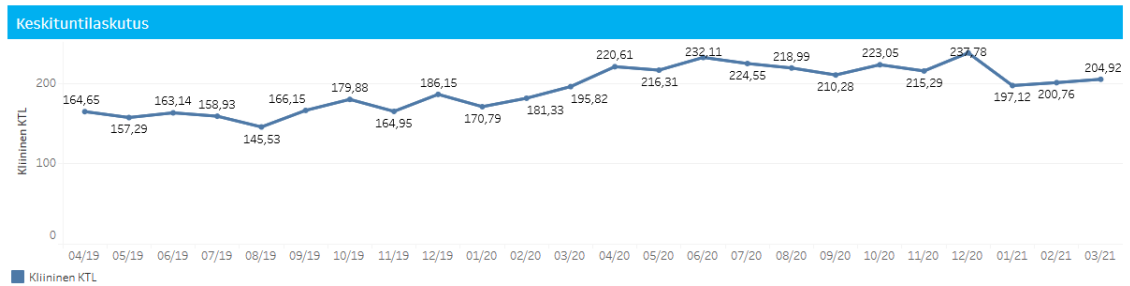
5 Tulokset

Toimintakäsikirjan tavoitteena on sujuvoittaa ja tehostaa klinikoiden toimintaa sekä helpottaa asiakkaiden asiointia. Operatiivisten tehokkuuden ja paremman johtamisen myötä kannattavuuden parantuminen. Tuoda eri toimintatapoja yhtenäisemmäksi ja helpottaa esimiestyötä sekä johdon mitata ja seurata operatiivista toimintaa.

Toimintakäsikirjassa jokaiselle prosessille määritettiin oma mittari ja mittarille tavoite sekä prosessin omistaja, kuka seuraa prosessin toimivuutta ja raportoi tulokset. Toimintakäsikirjasta priorisoitiin ja nostettiin erityiseen seurantaan kaksi toiminnalle tärkeintä mittaria: keskituntilaskutus ja hoitajamittari.

Keskituntilaskutusta seurataan erikoishammaslääkäriin, hammaslääkäriin tai suuhygienistin kliinisestä työstä. Keskituntilaskutus muodostuu myynnin ja työajan osamäärästä. Keskituntilaskutus kuvaa myyntitasoa, jota työntekijä tekee keskimäärin yhden työtunnin aikana. Se lasketaan vain asiakkaiden varatuista tunneista, eli tyhjiä aikoja, taukoja yms. ei oteta huomioon laskennassa. Yritys on asettanut keskituntilaskutukselle tavoitteen, mikä on laskennallisesti sellainen, että kulujen ja lääkärille maksetun palkkion jälkeen se on kannattavaa toimintaa yritykselle. Keskituntilaskutusta seurataan tekijä, vastaanotto ja koko liiketoiminnan tasoilla ja sillä on merkittävä vaikutus tulokseen.

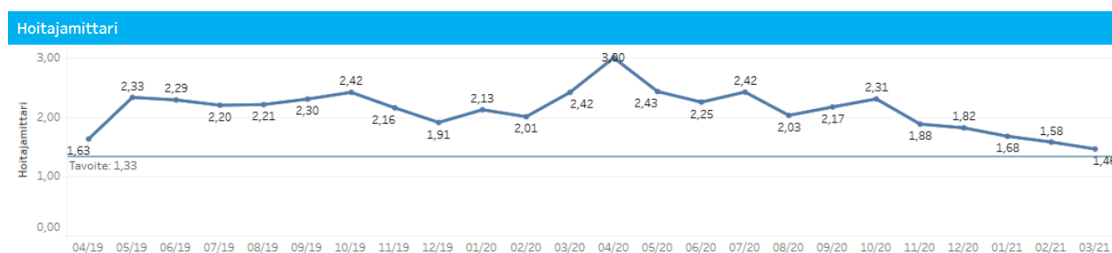
Keskituntilaskutukseen liittyvän prosessin omistajana toimin minä ja prosessin avainhenkilöinä toimivat alueelliset vastaavat hammaslääkärit, joiden tehtävänä on seurata, neuvoa ja johtaa alueiden hammaslääkäreiden laskutusta. Prosessi otettiin käyttöön ennen toimintakäsikirjan kokonaisuuden julkaisua asian tärkeyden takia helmi-maaliskuun taitteessa. Tulokset olivat positiivisia ja prosessi pystyttiin toteamaan ensimmäisten raportointien jälkeen toimivaksi ja helposti seurattavaksi. Alla olevasta kuvaajasta (ks. kuva 6) näkyy prosessin toimivuus keskituntilaskutuksen osalta.



Kuva 6. Keskituntilaskutuksen seuranta (Johtamisen työkalu)

Hoitohenkilökunnan kuluerä on suurin yksittäinen kulu mitä toiminnasta syntyy. Täten sillä on myös merkittävin vaikutus kannattavuuden ja tuloksen kannalta. Esimiehet vastaavat yksikön henkilöstön päivittäisestä henkilöstöresursoinnista ja työvuorosunnittelusta sekä työajan seurannasta. Onnistuneen resursoinnin tueksi heille on laadittu hoitajamittari seuraamaan hammaslääkäreiden avatuille työtunneille resursoitavaa hoitohenkilökuntaa ja sille on asetettu tavoite arvo. Hoitajamittari ei suoraan kerro onnistuneesta työvuorosunnittelusta ja resurssin optimoinnista, koska siihen vaikuttaa myös avattujen tuntien täyttöaste, eli kuinka monta prosenttia ajoista on täyttynyt. Se antaa kuitenkin riittävän kuvan ja sillä pystytään vaikuttamaan kuukausittaiseen kuluun. Prosessin omistaja toimii palvelupäällikkö, kuka toimii vastaanottojen esimiesten esimiehenä ja vastaa kokonaisuudessa hoitohenkilökunnan resurssin riittävydestä ja tehokkuudesta.

Toimintakäsikirjassa on oma prosessi tukemaan onnistunutta työvuorosunnittelua sekä avattavien hammaslääkärien työtuntien ja hoitohenkilökunnan optimoinnin tavoitteluun. Prosessin tarkoituksena on, että hoitajakapasiteetti suunnitellaan avattujen lääkärityöntuntien mukaan, ei käyttökapasiteetin pohjalta. Tämän prosessin mittarina toimii hoitajamittari. Työvuorosunnittelua oli luonnollisesti tehty jokaisella vastaanotolla jo ennen toimintakäsikirjaa, mutta varianssi sen osaamisessa ja tehokkuudessa on laaja. Esimiespäivillä tehdyn toimintakäsikirjan kokonaisuuden jälkeen palvelupäällikkö alkoi pitämään esimiesten kanssa työvuorosunnitteluun liittyviä viikoittaisia työtunteja, missä haettiin resursoinnin tehostamista. Alla oleva kuvaaja (ks. kuva 7) osoittaa prosessin toimivuuden ja onnistuneen jalkautumisen sekä muutoksen toiminnassa.



Kuva 7. Hoitajamittari (Johtamisen työkalu)

Muita prosesseja ja niiden mittareita seurataan liiketoiminnan erilaisissa foorumeissa ja muilla tavoilla. Prosessien omistajat raportoivat tuloksia ja toimintaa esimerkiksi alueellisisissa seurannoissa, operatiivisessa ohjausryhmässä ja liiketoiminnan johtoryhmään. Lisäksi tärkeimmät mittarit ja KPI:t nousevat web-pohjaiseen johtamisentyökaluun, mikä on käytössä esimiehillä ja johdolla.

Toimintakäsikirjaa voidaan pitää onnistuneena, kun peilataan operatiivisessa toiminnassa tapahtuneita ja taloudellisia muutoksia tuloksen osalta. Kahdeksi tärkeimmäksi nostetut mittarit ovat jatkuvasti parantuneet ja lähes tavoitteessa. Toiminta on yhtenäistynyt esimiestyössä ja vastaanotoilla. Lisähyötyä on toimintakäsikirjasta havaittu myös uusien esimiesten perehdytyksessä, vaikka sitä ei alun perin ollut kirjattu toimintakäsikirjan tarkoitukseksi eikä tavoitteeksi.

6 Pohdinta

6.1.1 Kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettisyys

Dokumentaatio toimii kehittämistoiminnan seurannan perustana ja siten toimii työkaluna toiminnan kehittämiseksi. Systematisoidussa kehittämistoiminnan seurannassa kerätään käytännöstä tulevia aineistoja dokumentoitavaksi. Usein kehittämishankkeilla pyritään kehittämään nykyisiä tai synnyttää uusia hyviä käytäntöjä. Se miten asioihin voidaan vaikuttaa, on tärkeässä roolissa kehittämistoiminnassa ja sen vaikuttavuuden seurannassa. (Toikko & Rantanen 2009: 80, 148).

Kehittämisprojektin ja toimintakäsikirjan tausta, tarve ja toteutus on kuvattu opinnäytetyössä kattavasti, mikä kuvaa luotettavuutta. Kerrottuna on tehdyt päätökset, toimintakäsikirjan toteuttamisen ja projektin kulku sekä jalkauttaminen. Luotettavuutta lisää myös esittelyt ensimmäisistä tuloksista, mitä toiminnasta on mitattu. Teoriaosassa on

lähteistä kuvattuna tutkimuksellinen kehittäminen, operatiivinen toiminta, prosessit ja projektityöskentely, mitä kaikkia käytetty toimintakäsikirjan toteutuksessa.

Ammattietiikka ja laki ovat ammatilliseen toimintaan liittyviä käsitteitä, mistä etiikka ilmentää arvoja, mitkä näkyvät käytännössä valintoina, ratkaisuna ja tekoina. Eettiset arvot ja siihen pohjautuvat periaatteet ohjaavat yksittäisiä ihmisiä ja kokonaisia organisaatioita. Täten ammattietiikkaa voidaan hyvin pitää laajempänä käsitteenä kuin lakia. (Talentia 2017). Minun johtamiseni pohjautuu luottamukseen ja yksilöiden itseohjautuvuuteen. Tavoitteena on luoda sellainen työympäristö ja olosuhteet, missä esimiehet pystyvät ja erityisesti uskaltavat tehdä itse ratkaisuja ja päätöksiä. Tavoitteena ja tarkoituksena on antaa vapaus esimiehille toimia omalla vastuualueellaan ja on eettisesti oikein luottaa ja antaa vapaus tehdä työtä mihin heidät on valittu. Tämän takia toimintakäsikirja ei käske tekemään yrityksen määrittelemällä tavalla vaan antaa työkaluja ja tukea onnistumiselle. Prosessit laadittiin antamaan suuntaa, mutta jätettiin tarkoituksella tilaa ja vapautta muovata niitä itselleen sekä omalle vastaanotolle toimiviksi.

Eettisyyttä lisää myös tapa, millä toimintakäsikirjan toteutus tehtiin. Pyrin projektipäällikkönä antamaan täyden vapauden sisällön tuottamisessa ja tarjoamaan läpinäkyvästi kaiken informaation tarpeesta, että sisältö saatiin tavoitteiden mukaiseksi. Lähtökohdiana oli käyttää osaprojektien vetäjien vahvuutta ja kokemusta sekä osallistuttamaan vapaasti kaikki tarvittavat tukipalveluiden henkilöt, että tavoiteltu hyöty näkyy myös yli liiketoiminnan omien rajojen. Saatavilla ollutta ja samaa teoriaa, mitä tässä opinnäytetyössä on käytetty, tuotiin sisällöistä vastaaville esille ja käytettiin tarkoituksen mukaisesti toimintakäsikirjan tavoitteisiin nähden. Projektityöskentelyssä haluttiin tuoda samaa luottamusta ja itseohjautuvuutta esille, mitä haluan nähdä liiketoiminnassa.

6.1.2 Toimintakäsikirjan kehittämisprojekti

Projektia voidaan pitää onnistuneena, koska tavoiteltu tuotos vastasi tarpeeseen. Sisältö oli saadun palautteen perusteella onnistunut ja kattoi tärkeimmät osa-alueet toiminnan osalta. Lisäksi aikataulussa pysyttiin ja jalkautus saatiin toteutettua halutussa ajankohdassa sekä suunnitellulla tavalla. Pystyimme myös muokkaamaan ja sopeuttamaan toimintaa koronaviruksesta ja kokoontumisrajoituksista johtuneiden muuttuneiden olosuhteiden takia. Huolena ja riskinä oli, että onko jalkautus yhtä tehokasta ja laadullista etänä suoritettuna kuin kasvotusten, mutta koimme onnistuneen riittävällä tasolla siinä vaikka itse jäin kaipaamaan kasvotusten tehtävää implementointia.

Projektin osalta toisin olisin voinut tehdä jalkauttamisvaiheessa sen, että olisimme voineet palastella kokonaisuuden osiin. Tein virhearvion osassa esimiesten kohdalla kyvystä sisäistää laaja kokonaisuus ja viedä sieltä tarvittavat osat omaan toimintaan sekä johtaa tarvittavaa muutosta. Projektiin ja toimintakäsikirjaan olisi pitänyt sisällyttää myös muutosjohtaminen. Vanhat käytännöt ja oletus esimiesten tasosta peilaten työhistoriaani sai minut olettamaan, että koko toimintakäsikirjan sisältö voidaan tuoda kokonaisuutena esille. Nyt jouduimme muokkaamaan jalkautusta esimiespäivien jälkeen ennen vastaanottojen alueellisia infotilaisuuksia siten, että priorisoimme aikaisemmin jo priorisoidujen prosessien lisäksi lopuista meille tärkeimmät mihin keskityimme. Tämä osiin jakaminen ja prosessien osissa jalkautus muutosjohtamisen tuen lisäksi olisi pitänyt tehdä alun perin.

6.1.3 Kehittäminen

Toimintakäsikirja on tuskin ikinä täysin valmis, mikä ei ollut tavoitteenakaan. Se haluttiin tehdä sellaiseksi, että sitä voidaan jalostaa ja kehittää sekä muokata muuttuvien tilanteiden ja olosuhteiden mukaisesti. Nyt siinä olevia prosesseja voidaan muokata ja kehittää sekä tarpeen mukaisesti kuvata siihen lisää prosesseja.

Projektiviestintään perustettu Teams-kanava muutettiin jatkokehityksen viestinnän alustaksi. Projektivaiheessa kanavalle oli pääsy projektin osallistuvilla, mutta oikeuksia laajennettiin esimiestyössä toimiville sekä tukipalveluista vastaaville henkilöille. Siellä käydään keskustelua nyt kuvatauista prosesseista ja sinne on luotu kehittämistä sekä lisäyksiä varten oma back log, mihin voi käydä avaamassa tarpeita ja ideoita lisäyksistä sekä huomioita muokkauksista. Tuo listaus käydään läpi kvartaalien vaihtuessa, tehdään päätökset muokkauksista ja lisäyksistä sekä nimetään asialle vastuuhenkilö. Esimiesten kuukausipalavereissa käydään läpi uudet osiot tai tehdyt muokkaukset.

Toimintakäsikirja esiteltiin myös konsernin johtoryhmässä muille liiketoiminnoille ja sen runkoa ja mallia on tarkoitus hyödyntää jatkossa muissa liiketoiminnoissa ja tukipalveluissa. HR-osasto käytti sitä mallina, kun he tekivät perehdytystä varten oman toimintakäsikirjan. Suun terveyden liiketoiminnassa meidän omaa ja HR:n käsikirjaa käytetään osana esimiesten perehdytystä, millä varmistetaan yhtenäisten toimintatapojen luonti heti alusta alkaen.

Toimintakäsikirja on jatkuva projekti, mikä nyt tehdyn luomisen jälkeen muutti vain muotoa. Se nähdään osana jatkuvaa kehittymistä. Vahva tahotila on käyttää sitä apuna

luomaan meidän oma ja samalla tehokas tapa toimia, mikä olisi osa yrityksen brändiä ja työnantajamielikuvaa sekä veisi liiketoimintaa ja tulosta haluttuun suuntaan.

Lähteet

Arter Oy, 2020. Toimintakäsikirjan laatiminen. Arter Oy. < <https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Toimintakäsikirjan-laatijan-pikaopas-5-2020-Arter-Oy.pdf>>.

Viitattu 11.4.2021.

Arto, Karlos & Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projektilliketoiminta. Helsinki: WSOY, (2. painos: 2008).

Bäckström, Arto 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. FinFami. <<https://finfamilaaatu.fi/laatukasikirja/strateginen-ja-operatiivinen-johtaminen>>. Viitattu 2.2.2021.

Eurooppa-neuvosto 2019. Aikajana – neuvoston toimet covid-19:n johdosta. Päivitetty 14.4.2021. <<https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/coronavirus/timeline/>>. Viitattu 14.2.2021.

Heiskanen, Ari 2012. Nollatoleranssi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heiskanen, Ari 2013. Läpimurto – taltuta tuhoajat. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirvonen, Hannu 2018. Laatukäsikirja ja laatupäällikkö. Propilvipalvelut. < <https://www.laatukasikirja.fi/yllapito/resources/sisaltokuvat/laatupaallikko2019-03-21.pdf>>. Viitattu 21.3.2021.

Hynninen, Yrjänä 2012. Palveluntuottajien tehokkuusvertailu suun terveydenhuollossa. Diplomityö. < https://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/thyn12_public.pdf>. Espoo: Aalto-yliopisto. Teknillisen fysiikan ja matematiikan tutkinto-ohjelma. Viitattu 12.12.2020.

Jalava, Urpo & Kari J., Keinonen 2008. Projektin suunnittelu – tie tuloksiin. Ornanet Koulutus.

Järvenpää, Tapio & Kankare, Ilkka 2013. Viekö Moolok vallan? Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, Pekka 2014. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. 12.painos.

Kauppinen, Tero J. & Piispanen, Hannele 2013. Niskalenkki Strategiasta – Pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy.

Klemola, Katja & Uusi-Ilkainen, Jussi & Askola, Tero 2014. Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki: Erweko.

Koukkula, Lari 2019. Miten hammaslääkärin suoriutumista mitataan?. Suomen Hammaslääkärilehti. <<https://www.hammaslaakarilehti.fi/fi/tiede/miten-hammaslaakarin-suoriutumista-mitataan>>. Viitattu 14.12.2020.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiaoteollisuus Oy.

Luukkonen, Irmeli & Mykkänen, Juha & Itälä, Timo & Savolainen, Saara & Tamminen, Maarit 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto.

Markkanen, Kirsi & Tuomisoja, Arja 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Vantaa: Multiprint Oy.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. MCS 2020. Projektipäällikkö – vastuut, tehtävät ja osaamistarpeet. MCS. Blogikirjoitus 8.6.2020. <<https://mcs.fi/projektipaallikko-vastuut-tehtavat-ja-osaamistarpeet/>>. Viitattu 20.2.2021.

Modig, Niklas & Ählström, Pär 2013. Tätä on Lean. Ruotsi: Rheologica Publishing.

Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti – jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Määttä, Tapani 2015. Rutiinit kunniaan. Kasvujohtaminen. <<https://kasvujohtaminen.com/2015/05/13/rutiinit-kunniaan/>>. Viitattu 9.12.2020.

NHG (Nordic Healthcare Group) 2016. Sosiaali- ja terveystalouden kehittämis- ja säästöpotentiaalin arviointi VNK TEAS-hanke 6.1.1 Sote-uudistuksen ja itsehallintoalueiden muodostamisen tukemista koskevat selvitykset. <<https://stm.fi/documents/1271139/1979378/Nordic+Healthcare+Group%2C+Sosiaali-+ja+terveyspalveluiden+kehitt%C3%A4mis-+ja+s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6potentiaalin+arviointi%2C+v%C3%A4liraportti+2.5.2016.pdf/259f22a7-acb7-4b9e-9c9a-7e5ae37e3976>>. Viitattu 17.12.2020.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Reuter, Niklas 2016. Millainen on hyvä projektipäällikkö? Tieturi. Blogikirjoitus 2016. <<https://www.tieturi.fi/blogi/projektipaallikko-mista-tunnistaa-hyvan-projektipaallikon/>>. Viitattu 22.2.2021.

Silfverberg, Paul. Ideasta projektiksi projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimisto Planpoint Oy. Metropolia luentomateriaali. 2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Koronavirustilanteeseen varautuminen suun terveydenhuollossa. Päivitetty 24.3.2020. <https://stm.fi/documents/1271139/21475529/STMn+ohje+24032020_Koronavirustilanteeseen+varautuminen+suun+terveydenhuollossa_24.3.2020+%281%29.pdf/4d3e0d7a-47d1-6211-8cb2-babe55576e89/STMn+ohje+24032020_Koronavirustilanteeseen+varautuminen+suun+terveydenhuollossa_24.3.2020+%281%29.pdf?t=1594304985380>. Viitattu 14.2.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Julkaisuja 2009:18. STM. <<https://docplayer.fi/1904994-Johtaminen-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-selvitys-tehylaisten-johtajien-ja-esimiesten-nakemyksista-kirsi-markkanen-n-arja-tuomisoja-b-selvityksia.html>>. Viitattu 9.11.2020.

Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikka-opas_2017.pdf>. Viitattu 19.3.2021.

Tanska, Mikko & Erola, Kimmo & Salonkangas, Harri 2019. Parhaat vinkit onnistuneeseen projektiviestintään. Toshiba Tec Nordic Ab. Blogikirjoitus 17.12.2019. <<https://www.togetherinformation.fi/blogit/parhaat-vinkit-onnistuneeseen-projektiviestintaan/>>. Viitattu 3.3.2021.

Tilander, Anu & Heli Mikkola 2020. Näin koronatilanne vaikuttaa yksityishammaslääkäreihin. Suomen Hammaslääkärilehti. Päivitetty 9.4.2020. <<https://www.hammaslaakari-lehti.fi/fi/uutinen/nain-koronatilanne-vaikuttaa-yksityishammaslaakareihin>>. Viitattu 14.2.2021.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuominen, Kari & Laamanen, Kai 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli. Benchmarking Ltd Oy.

Tuominen, Kari 2010. Lean – kohti täydellisyyttä. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Tuominen, Kari 2011. Prosessien suunnittelu ja hallinta pähkinänkuoressa. Benchmarking Ltd Oy.

Visma Solutions, 2019. Projektin vaiheet aloituksesta päätökseen. Visma Solutions. Blogikirjoitus 15.2.2019. <<https://psa.visma.fi/blog/projektin-vaiheet/>>. Viitattu 1.3.2021.

Vuokko, Riikka & Mäkelä, Matti & Komulainen, Jorma & Meriläinen, Outi 2011. Terveystenhuollon toimintaprosessit. Terveysten ja hyvinvoinninlaitos. THL – Raportti 53/2011. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80351/f2fd2a43-4e91-42e7-b7fe-5607f86e4d79.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 9.12.2020.

Wollstén, Piia 2019. Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja. 6Aika. <https://www.es-poo.fi/materiaalit/espoon_kaupunki/verkkolehti/kyvykkyyksien-johtamisen-kasikirja/html5/index.html?page=1&noflash>

Toimintakäsikirjan projektisuunnitelma

TOIMINTAKÄSIKIRJA

Projektisuunnitelma

Mikko Mäki

9.4.2020

Helsinki

SISÄLTÖ

- Nykytilan kuvaus
- Projektin tausta, kytkentä strategiaan ja hyödyt liiketoiminnalle
- Tavoitteet ja rajaukset
- Projektiorganisaatio
- Sidosryhmät
- Vaiheistus ja aikataulu
- Toteutus ja työskentely
- Vaiheistus ja aikataulu
- Riskit ja riippuvuudet
- Kustannukset
- Projektin dokumentaatio
- Palaverikäytännöt ja raportointi
- Projektiviestintä ja tiedottaminen
- Mittarit ja seuranta
- Palaute ja oppiminen
- Projektin päättäminen ja arviointi

NYKYTILANKUVAUS

- Nykyisillä hammasklinikoilla on puutteita ja/tai merkittäviä eroavaisuuksia prosesseissa sekä toimintatavoissa
- Tämä näkyy toiminnan yhtenäisyyden heikkona laatuna ja luo haasteita johtamistyölle
- Vaikutuksia voidaan nähdä myös talouden numeroissa, esimerkkinä ostot
- Yhtenäisen tekemisen ja prosessien puute näkyy myös asiakaskokemuksessa, mikä pahimmillaan linkittyy suoraan liiketoimintaan, esimerkkinä RC:t

PROJEKTIN TAUSTA, KYTKENTÄ STRATEGIAAN JA HYÖDYT LIIKETOIMINNALLE

- On havaittu ettei toiminta ole riittävällä tasolla ja tehokkuudella
- Kehittymisen ja tuloksen parantaminen vaatii prosesseja ja niiden mukaista toimintaa
- Nostamalla toiminnan tasoa ja tekemällä johtamisesta helpompaa, pääsemme parempaan tulokseen myös liiketoiminnan kannalta
- Haluamme olla uskottava, toimiva ja tehokas sekä voitollinen hammashoidon palveluntarjoaja

TAVOITTEET JA RAJAUKSET

TAVOITTEET

- Luoda puuttuvat prosessit ja yhtenäistää toimintaa
- Sujuvoittaa ja tehostaa klinikoiden toimintaa sekä helpottaa asiakkaiden asiointia
- Operatiivisien tehokkuuden myötä kannattavuuden parantuminen.
- Parantaa johtamista sekä kehittää toimintaa kannattavammaksi.

RAJAUKSET

- Esimiesrakenteet
- Laitteet
- Suuret tilamuutokset

PROJEKTIOORGANISAATIO

Ohjausryhmä:

Satu (PJ), Mikko

Omistaja:

Toimintakäsikirja: Mikko Mäki

Projektipäällikkö ja varahenkilö:

Mikko Mäki, Satu

Projektiryhmä

Mikko
Antti
Sanna
Keijo
Iina



ORGANISOITUMINEN: SIDOSRYHMÄT

SISÄISET

- Talous
- HR
- MaVI
- ICT

ULKOISET

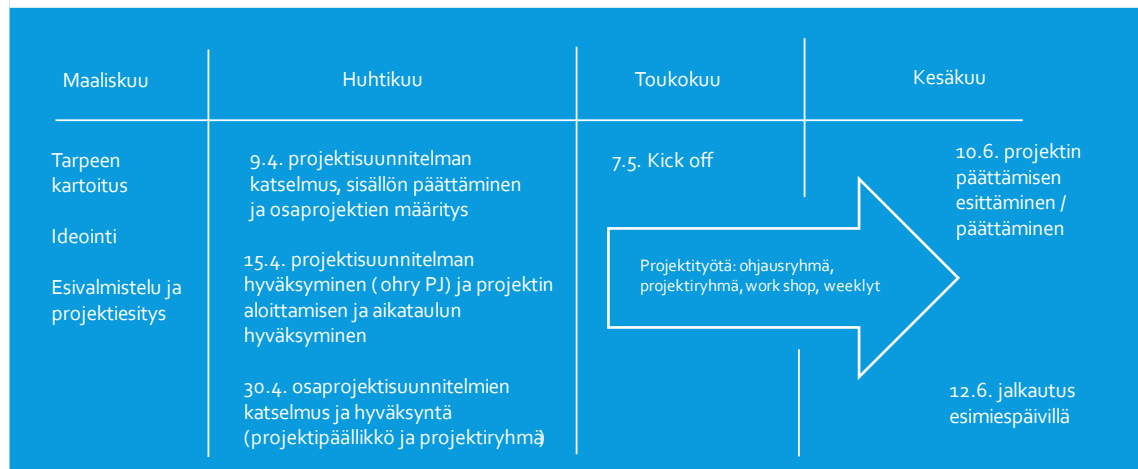
- Entteri
- Hammastuote
- Muut määritetään osaprojektikohtaisesti

TOTEUTUS JA TYÖSKENTELY

- Työskentely toteutetaan jakamalla työt osaprojekteihin, mistä omatork shopit
 - Seuranta:
 - Excel
 - Teams-ryhmä
 - osaprojektien weeklyt
- Viestintäkanavana TEAMS
 - Osaprojekteittain keskustelun avausten alla kommunikointi
 - Kaikki materiaali tallennetaan Teamsiin
- Työtuntien seuranta excelin kautta Teamsissä
 - vastuuhenkilöt päivittävät excelin

OSAPROJEKTI	VASTUUHENKILO
Johtaminen	Antti
Prosessit	Sanna
Laatu	Keijo
Asiakaskokemus	Iina
Hankinnat	Antti
Materiaalien koonti ja tuotteen kokoaminen	Mikko

VAIHEISTUS JA AIKATAULU



RISKIT JA RIIPPUVUUDET

Riskitekijän kuvaus	Mahdollinen seuraus	Vakavuus	Todennäk.	Riskitaso	Riskiä vähentävät toimet	Riskin käsittely
Resurssien puute	Aikataulu venyy	3	2	6	Projektin tärkeiden kommunikointi, varmistetaan projektiryhmän riittävä laajuus ja osaaminen	Riskiä käsitellään jokaisessa tapaamisissa (work shopit, projektiryhmä, ohry). Riskin realisoituminen käsitellään ohjausryhmässä.
Epärealistiset aikataulut	Aikataulu venyy	3	2	6	Selvitetään kriittiset osallistujat ja käytettävissä olevat resurssit aikataulua ja työskentelyä laadittaessa	Riskiä käsitellään jokaisessa tapaamisissa (work shopit, projektiryhmä, ohry). Riskin realisoituminen käsitellään ohjausryhmässä.
Epäselvä tavoite	Sisältö ei vastaa tavoitetta	3	1	3	Kirkastetaan tavoitteet kokouksissa, varmistetaan tehtävännannot ja ymmärrys projektin tavoitteesta	Riskiä käsitellään jokaisessa tapaamisissa (work shopit, projektiryhmä, ohry). Riskin realisoituminen käsitellään ohjausryhmässä.

Riskit käsitellään jokaisessa projektin tapaamisessa.

KUSTANNUKSET

- Oma työ
 - Projektiin käytettävät työtunnit kirjataan seurantaexceliin Teams:ssä
- Resurssialihankinta
 - Mikäli tarvetta tulee, niin esitys hankinnasta projektipäällikölle
- Ostot
 - Kuten alihankinnan kanssa

PROJEKTIN DOKUMENTAATIO

- Kaikki projektin materiaali projektin aikana kerätään omaan Teams-kanavaan
- Mikko tekee Teamsiin työskentelyä tukevaa materiaalia
 - Esim. prosessikuvauksen pohja, muutoksen hallinnan malli, riskienarviointimalli
- Lopullisen tuotoksen paikka määritetään myöhemmin jalkautussuunnitelmassa

PALAUVERIKÄYTÄNNÖT JA RAPORTOINTI

- Ohjausryhmä
 - alkuun joka toinen vko
 - Ma klo 13.30
- Projektiryhmä
 - joka toinen vko
 - To klo 10
 - osaprojektien status ja riskit, kokouksen jälkeen päätösten dokumentointi
- Osa-alueet päättävät omat käytäntönsä
 - eteneminen, riskit ja päätökset
 - ainakin päätösten dokumentointi

PROJEKTIVIESTINTÄ JA TIEDOTTAMINEN

Kokoontumiset ja Viestintä

- Ohjausryhmä
 - 2-4 vkon välein
- Projektiryhmä
 - 2 vkon välein
- Osaprojektien weeklyt
 - 1-2 vkon välein

Projektin sisäinen viestintä TEAMS

Mikä?	Kuka?	Kohderyhmä	Tavoite	Kuinka usein / milloin?	Miten?
Projektisuunnitelman hyväksyminen projektin ohjausryhmällä	Satu Mikko	Projekti	Tarkastaa ja hyväksyä projektisuunnitelma	15.4.	Live/video
Projektin kick off	Mikko kutsuu	Projektin henkilöstö	Käydä läpi projektisuunnitelma ja aloittaa työskentely	?	Live/Video
Ohjausryhmätapaamiset	Satu Mikko	OHRY Mikko	Suunnitelman mukaisen etenemisen seuranta ja tarkastaminen	2-4 vkon välein	Live/Video
Osaprojektien weeklyt	Osaprojektin vastuuhenkilö kutsuu	Projektin henkilöstö	Etenemisen seuranta ja tehtävien tarkempi määrittäminen.	1-2vkon välein	Live/Video
Projektin sisäinen viestintä / Q&A / etenemisestä tiedottaminen	Mikko Osaprojektien vastuuhenkilöt	Alueiden vastuuhlöt Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> - Varmistetaan jatkuva keskustelu, kootusti tieto yhdessä paikassa – TEAMS - Tiedonkulku klinikoille, että jalkautettavat asiat saadaan onnistuneesti ja aikataulussa suoritetuksi 	Jatkuvaa	Live/Video/Teams
Projektin tuloksista tiedottaminen	Mikko	OHRY Henkilöstö	Raportoidaan etenemisestä, aikataulusta ja tavoitteiden toteutumisesta	Kun lopputulos menee live	Live/Video/Teams

MITTARIT JA SEURANTA

PROJEKTI: projektin mittarit ja seuranta

MITTARI	SEURANTA	FREKVENSSI	KÄSITTELY
Aikataulu	Weeklyt / OHRY	2 vkon välein väh.	
Sisältö	Weeklyt / OHRY	2 vkon välein väh.	
Talous	Työajan seuranta	OHRY:ssä	OHRY

TOIMINTAKÄSIKIRJA: jokaiselle kokonaisuudelle luotava omat mittarit ja seurannat esim. tarveaine%

MITTARI	SEURANTA	FREKVENSSI	KÄSITTELY

PALAUTE JA OPPIMINEN

- Dokumentoidaan projektin työskentely
 - Aikataulu
 - Riskien seuranta, toteutuminen ja reagointi
 - Päätökset ja niiden vaikutukset
- Miten saavutettu oppi ja tieto on mahdollista jakaa organisaatiolle?
 - Projektin päätyttyä ohjausryhmän PJ ja projektiryhmän katselmus toteutuksesta ja kerätään ylös + ja -

PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN JA ARVIOINTI

Projektin päättämisen kriteerit

- Tavoiteltu sisältö valmis ja tarkastettu
- Tuote ulkona

Onnistumisen arviointi

- Kaikki lukeneet ja kuitanneet materiaalin
- Luoduilla mittareilla seurataan

Toimintakäsikirjan etusivu ja sisältö



TOIMINTAKÄSIKIRJA SISÄLTÖ

- Johtaminen
 - KTL
 - Palvelujen tarjoaminen
 - RC
 - Hyvä katteiset toimenpiteet
 - Ristiinmyynti / lähettäminen
- Prosessit
 - RC
 - Henkilöstö resursointi
 - Talous / laskutus
 - Back office (kelat, jne)
- Laatu
 - Hoituhuone/KÄYPÄ-hoito
 - Kuvantaminen
 - Välinehuolto
- Asiakaskokemus
 - Asiakkaanpolku ja kriittiset menestystekijät
 - AK:n johtaminen
 - CC
 - Reklamaatiot
- Hankinnat
 - Tarveaineet
 - Huollot