



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

Kaizen ja liiketoimintaprosessien kehittäminen
Case: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Tuomas Heinonen

Liiketalouden koulutusohjelma
toukokuu 2006
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2006



TAMPEREEN
Ammattikorkeakoulu

LIIKETALOUS

Tekijä: Tuomas Heinonen

Koulutusohjelma: Liiketalous

Tutkintotyön nimi: Kaizen ja liiketoimintaprosessien kehittäminen - Case: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Title in English: Kaizen business philosophy as a basis for business process development - a case study of Pirkanmaa Hospital District

Työn valmistusmiskuukausi ja -vuosi Toukokuu 2006

Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

Sivumäärä: 45

TIIVISTELMÄ

Tutkintotyö esittelee japanilaisen Kaizen-yritysfilosofian, jonka ajatuksia on myös omaksuttu länsimaaisissa yrityksissä. Kaizenismien avulla on selitetty mm. Japanin taloudellista nousua 1960-luvulta tämän päivän mahtiasemaan. Filosofia perustuu jatkuvan kehittämisen ideaan. Kaizenin mukaan kehitystä tulisi tapahtua päivittäisellä tasolla ja sen tulisi olla organisoitua ja kontrolloitua. Organisaation tulisi tarjota työntekijöilleen työkalut ongelmanratkaisuun ja kannustaa heitä kehittämään omaa työtään. Tärkeänä osana kaizenismia on myös työntekijöiden palkitseminen. Ideana on, että kaizenilaiset ideat syntyvät maalaisjärjen käytöllä eivätkä ne vaadi rahallisia investointeja. Ajan myötä nämä pienet ideat saavat aikaan suuren muutoksen. Työssä esitellään myös tunnettuja liiketoiminnallisia työkaluja, jotka pohjautuvat kaizenismiin. Lisäksi työssä esitellään BSC-mittaristo, jonka avulla organisaatiossa toteutuvaa kaizenismia voidaan mitata.

Työn tutkivassa osuudessa haastateltiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallintoylijohtajaa Kaija Nojosta. Tämän haastattelun perusteella työssä esitellään PSHP:n toimintaa ja näkemystä jatkuvasta kehittämisestä. Organisaatio on vahvasti viimeisen kymmenen vuoden aikana panostanut laadunhallintaan ja tämä on tuonut mukanaan erilaisia työkaluja ja metodeja, joista osa on Kaizenin oppien mukaisia. Työntekijöitä mm. koulutetaan käyttämään erilaisia ongelmanratkaisuvälineitä ja he osallistuvat kehittämisprojekteihin. Joillain osa-alueilla PSHP:n toiminta poikkeaa kaizenismista, esimerkiksi työntekijöiden pieniin kehitysideoihin ei panosteta tarpeeksi ja kehittämisen painopiste on enemmän suurissa ohjatuissa projekteissa kuin näissä kaizenismien kannalta oleellisissa pienissä ideoissa. Yrityksen johto ja työntekijät eivät välttämättä usein kohtaa työpaikalla. Tämä seikka sotii kaizenismien ajatuksia vastaan. Kaizenismien ajatusten soveltaminen yrityksessä voisi olla varteenotettava vaihtoehto PSHP:ssä.

Avainsanat: LAADUNHALLINTA, KEHITTÄMINEN, LAATUJÄRJESTELMÄT, KEHITTÄMISPROJEKTIT

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	4
1 KAIZEN-IDEOLOGIA	6
1.1 Määritelmä	6
1.2 Kaizen prosessiajatteluna	8
1.3 Ongelmanratkaisu ja työkalut	9
1.4 Kaizen organisaatiossa	10
1.4.1 ”Märät pyyhkeet”	12
1.4.2 Viisi ässää	14
1.5 Kaizenin kolme pääsääntöä.....	14
1.5.1 Mudat pois.....	15
1.5.2 Gemba	16
1.6 Kaizen vs. perinteinen kustannuslaskenta (Case Daihatsu)	17
1.7 Kaizeniin perustuvia liiketoiminnallisia työkaluja.....	20
1.7.1 TQM (Total Quality Management).....	20
1.7.2 TPM (Total Productive Maintenance)	20
1.7.3 JIT (Just-in-time).....	20
1.7.4 Laatupiirit (Quality circles).....	21
1.8 BSC ja Kaizen	21
2 CASE – PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIRI	24
2.1 Case-tutkimuksen tausta.....	24
2.2 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri – lyhyt esittely.....	24
2.3 Laatu työn historia	25
2.3.1 Laadunhallintajärjestelmän synty	25
2.3.2 Kehitys kohti prosessorientoitunutta organisaatiota	25
2.4 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri prosesseina.....	27
2.5 BSC laadunkehittämisen apuna	28
2.6 Jatkuva kehittäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä	29
2.6.1 Organisaation tarjoamat kehitystyökalut.....	29
2.6.2 Ideoista projekteiksi	30
2.6.3 Yksittäisten aloitteiden käsittely	32
3 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
3.1 Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toiminta kaizenismin näkökulmasta.....	34
3.2 Pohdintaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kehittämisestä kaizenilaisemmaksi organisaatioksi.....	36
4 YHTEENVETO	38
5 LÄHDELUETTELO	40
LIITTEET	42
Liite 1. Teemakeskustelun aiheita ja kysymyksiä.....	42
Liite 2. PSHP:n BSC-mittaristo	44
Liite 3. PSHP:n organisaatiokaavio	45

Johdanto

Aloittaessani tekemään tätä tutkintotyötä minulla oli jo vahva teoreettinen pohja kaizenismiin ja ymmärrys tämän filosofian opeista. Olin nimittäin jo aikaisemmin tehnyt raportin kaizenismin teoriasta "Moderni talousohjaus" -kurssille. Tässä tutkintotyössä halusin sekä hieman laajentaa tuota teoriaa että tuoda mukaan yhden case-tapauksen, jonka avulla on tarkoitus peilata tuota teoriaa käytäntöön.

Alkuperäistä raporttia kirjoittaessa aloin tiedon määrän kasvaessa ymmärtämään Kaizenia ja samalla japanilaista ajatusmaailmaa. Kaizen-filosofia saattaa vaikuttaa aluksi hyvinkin idealistiselta ajatusmallilta, mutta tarkemmin sitä pohtiessani tajusin, että se on hyvin monipuolinen ja käytäntöön sulavasti nivoutuva teoria.

Suurin osa Japanissa kehitetyistä liiketoiminnan opeista voidaan tiivistää yhteen sanaan: Kaizen. Se ei siis ole yksittäinen oppi tai tekniikka, vaan se on ajatusmalli, filosofia, kaikkien näiden muiden tekniikoiden taustalla. Punaisena lankana taustalla on koko ajan ajatus siitä, että näitä oppeja soveltamalla organisaation liiketoimintaprosessit kehittyvät automaationa. Sitä ei siis erikseen tarvitse korostaa, vaan se sisältyy Kaizen-ideologiaan.

Tämä tutkintotyö keskittyykin siis esittelemään Kaizen-ajatusmaailmaa. Pureudun ensin itse ajatusmaailman ytimeen ja sitä myötä sen sovelluksiin. Teoriaosuuden jälkeen seuraa tutkiva osuus, jossa olen temahaastattelun avulla halunnut selvittää esiintyykö kaizenismin ajatuksia valitsemassani case-yrityksessä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä.

Materiaalina olen käyttänyt pääasiassa* Masaaki Imain kirjaa "Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success". Aiheesta on olemassa vähän kirjallisuutta ja se on hyvin vaikeasti saatavissa. Yksi mahdollinen selitys tälle on se, että japanilaiset eivät itse harasta oppiensa teoretisointia ja tieteeksi tekemistä; se on länsimaalainen tapa. Kaizenismi monesti suomennetaan jatkuvana kehittämisenä. Tästä aiheesta alkaa olla jo kirjallisuutta saatavilla paremmin, mutta olen tässä työssä halunnut painottua alkuperäiseen ja puhtaaseen kaizenismiin, jota Masain kirja edustaa. Oppi on hyvin laaja ja moniulotteinen. Olenkin pyrkinyt esittelemään opin oleelliset ajatukset ja jättämään epäoleelliset (taloushallinnon kannalta vähemmän merkittävät) pois.

Onneksi kuitenkin Internetistä löytyi paljonkin tietoa aiheesta. Olenkin koettanut koostaa tästä runsaasta materiaalista mahdolli-

simman ymmärrettävän kokonaisuuden. Suurin osa tekstistä on omaa käännöstäni englanninkielisestä materiaalista, joten sanavallinat saattavat olla paikoin hieman kankeita.

**En ole erikseen viitannut tämän kirjan sivuihin. Viittaukset ovat vain muuhun käytettyyn materiaaliin.*

1 Kaizen-ideologia

1.1 Määritelmä

Kaizen on japanin kieltä ja tarkoittaa suomeksi käännettynä ”asteittaista ja jatkuvaa parannusta tai kohennusta” (Imai 1986). Kaizen käsitteenä liitetään usein myös Japanin kilpailulliseen menestykseen. Sen on katsottu olevan tuon menestyksen avaintekijä. Masaki Imai määrittelee kirjassaan Kaizenin seuraavasti: ”*Kaizen tarkoittaa parannusta. Erityisesti se tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä henkilökohtaisessa elämässä, perhe-elämässä, sosiaalisessa elämässä ja työelämässä. Työpaikalla sovellettuna Kaizen tarkoittaa jatkuvaa parannusta, joka koskee sekä työntekijöitä että johtoa tasapuolisesti*” (Imai 1986). Tästä määritelmästä käy hyvin ilmi, että Kaizen on enemmänkin ajattelutapa, filosofia, eikä pelkkä liiketaloudellinen metodi. Kaizen-filosofia olettaa siis, että elämäntyyliimme, oli sitten kyse sosiaalisesta elämästä tai liike-elämästä, tulisi perustua jatkuviin pieniin ”parannustekoihin”.

Tämä ajatus on niin itsestään selvä ja luonnollinen japanilaisille, että he eivät itse edes ymmärrä omaavansa Kaizen-ideologiaan perustuvaa elämänasennetta ja toimintaa. Se on hyvin pehmeä ja asteittainen metodi verrattuna tyypilliseen länsimaiseen ”kovaan” tapaan romuttaa kaikki ja aloittaa alusta tyhjältä pöydältä. Tästä huolimatta ideologiaa on myös onnistuneesti sovellettu länsimaisissa yrityksissä.

Kaizen keskittyy siis pieniin, asteittäisiin ja säännöllisiin parannuksiin pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamisen sijasta. Taloudelliset investoinnit ovat hyvin pieniä. Jokainen yritysessä osallistuu prosessiin; monet parannukset ovatkin tulosta työntekijöiden tietotaidosta, työkokemuksesta ja asiantuntemuksesta. Nissan Motor Co:ssa esimerkiksi jokainen ehdotus, joka nopeuttaisi tuotantoprosessia vähintään 0,6 sekuntia, otetaan johdossa vakavasti harkintaan. Vaikkakin muutokset ovat pieniä, Kaizen saa ajan myötä aikaiseksi dramaattisia muutoksia parempaan.

Suurin osa japanilaisista johtamisen opeista kuten laatujohtaminen, organisaationlaajuinen laatuohjelmointi ja laatuohjelmointi voidaan tiivistää yhteen yhteiseen nimittäjään, Kaizeniin. Kaizen-termin käyttö epämääräisempien termien kuten Just-In-Time, laatujohtaminen ja ZD (Zero Defect) sijaan kertoo paremmin siitä mitä japanilaisessa teollisuudessa on tapahtunut. Kaizen-käsite selittää sen miksi yritykset eivät voi Japanissa pysyä pitkään muuttamattomina. Kaizenilaisten ajatusten ja metodien puuttuminen länsimaisista yrityksistä

selittää sen, miksi eurooppalainen tai amerikkalainen tehdas voi pysyä samanlaisena jopa neljännesvuosisadan.

Liiketoimintaprosessien kehittäminen toimii Kaizenissa ”punaisena lankana”. Se on tavallaan oheistuote, joka on seurausta ideologian omaksumisesta. Kaizen-instituutin mukaan yritykset, jotka soveltavat Kaizen-ajatuksia toiminnassaan, muuttuvat sen myötä ”ylivertaisiksi maailmanlaajuisiksi kilpailijoiksi” (www.kaizen-institute.com). Aika paljon luvattu.

Länsimaissa laadun parantaminen nähdään usein vain parannuksina tuotteiden tai palveluiden laadussa. Kaizen-filosofiassa kehittämistä, laadun parantamista, toteutetaan *kaikilla* liiketoiminnan osaluilla: kustannuksissa, toimitusajoissa, työntekijöiden turvallisuudessa, työntekijöiden taidoissa ja pätevyudessa, toimittajasuhteissa, uusien tuotteiden kehityksessä ja tuottavuudessa (Evans & Lindsay 2002: 409). Nämä kaikki tekijät nähdään muuttujina, jotka parantavat yrityksen laatua.

Ydinajatus

Kaizenin syy-seuraus-ajattelu voidaan tiivistää seuraavaan ajatukseen: prosessien parantaminen johtaa parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen.

Tämän mukaan siis mikä tahansa toiminta yrityksessä kohti sen parantamista luetaan kuuluvaksi Kaizenin filosofiaan. Toiminnot kuten perinteisen laadunvalvontajärjestelmän luominen, automaation tai kehittyneen teknologian asentaminen, työntekijöiden aloitejärjestelmän systematisoiminen, välineiden tai koneiden huolto tai JIT-tuotantojärjestelmän lanseeraaminen ovat kaikki organisaatiota kehittäviä toimintoja. Kaizen voidaankin nähdä oheisen kuvion (kuvio 1) kaltaisena ”sateenvarjo”käsitteenä, joka pitää sisällään monia metodeja.



Kuvio 1. Kaizen sateenkaarikäsitteenä (Imai 1986)

Kaizen-filosofian on laajalti omaksuttu maailmalla. Esimerkiksi newyorkilainen ENBI Corporation, joka valmistaa osia printtereihin, kopiokoneisiin ja fakseihin on Kaizen-filosofian käyttöönoton jälkeen parantanut tuottavuuttaan 48 %:lla ja vähentänyt varaston kokoaan 73 %:lla (Evans & Lindsay 2002 : 410).

1.2 Kaizen prosessiajatteluna

Ensinnäkin Kaizen on prosessorientoitunut ajattelutapa: kohentuneet tulokset ovat seurausta kohentuneista prosesseista. Toiseksi Kaizen on ihmisorientoitunutta ja sitä toimii ihmisten henkilökohtaisten uhrausten varassa. Kontrasti on suuri verrattaessa Kaizenia tulosorientoituneeseen länsimaiseen ajattelutapaan.

Esimerkiksi työntekijöiden työtä arvioitaessa japanilaiset johtajat korostavat enemmän asenteellisia ominaisuuksia kuin tuloksia. Kun myyntipäällikkö arvioi myyntimiehen työtä, arviointiin tulee kuulua sellaisia prosessorientoituneita kriteereitä, kuten kuinka paljon myyntimies on käyttänyt aikaa uusien asiakkaiden hankintaan, muu käytetty työaika suhteutettuna myyntityöhön toimistossa ja prosenttiosuus kauppaan johtaneista tarjouksista. Kiinnittämällä huomiota näihin kriteereihin myyntipäällikkö uskoo myyntimiesten saavuttavan parempia tuloksia ennemmin tai myöhemmin. Toisin sanoen prosessia pidetään yhtä tärkeänä kuin itse tulosta eli myyntiä.

Länsimaisessa yrityskulttuurissa tuloksien puute johtaa huonoon

henkilökohtaiseen arvostukseen ja alentuneeseen statukseen ja tuloihin huolimatta siitä kuinka paljon työntekijä tekee töitä tuloksen eteen. Yksilön panosta arvioidaan vain tuloksien perusteella. Kaizen korostaakin johdon aktivoivaa ja tukevaa roolia tulosten saavuttamiseksi. ”Kepillä ja porkkanalla” kontrollointi on taas länsimainen motivointitapa. ”Yhteisen hyvän ajattelu” –traditio perustuu Japanissa hyvin pitkälle työskentelyyn, jossa saatetaan työskennellä yhdelle yritykselle koko elinikä. Työntekijät ovat hyvin vahvasti sidottuja yritykseen: yritys on enemmänkin perhe työntekijöille kuin vain yritys, jossa ollaan töissä.

1.3 Ongelmanratkaisu ja työkalut

Keskeinen ajatus Kaizenissa on ongelmanratkaisu. Kaizenin näkökulmasta ongelmanratkaisuun on kaksi lähestymistapaa: innovaatio (yleensä sillä tarkoitetaan teknisiä sovelluksia) ja ”maalaisjärjelliset työkalut ja tekniikat”, jotka eivät maksa paljoa. Ennen kaikkea Kaizen luottaa ihmisiin ja ajattelun voimaan. Työntekijöitä koulutetaan koko ajan ratkaisemaan ongelmia tehokkaammin ja paremmin. Hyvin yleinen analyttinen ongelmanratkaisutyökalu on ”Seitsemän tilastollista työkalua” -menetelmä :

1. **Pareto-kaaviot.** Nämä kaaviot erottelevat ongelmat niiden syyn ja ilmentymän (seurauksen) perusteella. Tämän jälkeen ongelmat kaavioidaan niiden prioriteetin mukaan käyttämällä pylväsdiagrammia.
2. **Syy-seuraus-kaaviot.** Näillä kaavioilla analysoidaan prosessien luonnetta ja niihin vaikuttavien tekijöitä. Näistä kaavioista käytetään myös nimeä ”kalanruoto”-graafit.
3. **Histogrammit.** Histogrammeilla tutkitaan ja analysoidaan laadun mittauksessa havaittuja poikkeamia. Näitä piikkejä analysoimalla pyritään keksimään ratkaisuja tuotannon tasalaatuistamiseksi.
4. **Kontrollitaulukot.** On olemassa kahdenlaista muutosta: väistämätöntä muutosta, jota ilmenee normaaleissa olosuhteissa ja muutosta, jonka aiheuttajat voidaan selvittää. Jälkimmäistä muutostyyppiä kutsutaan epänormaaliksi. Kontrollitaulukot auttavat viivagraafien avulla tunnistamaan epänormaalit trendit.
5. **Hajontakuviot.** Asioiden syy-yhteyksiä tutkitaan sirontakuvioiden avulla. Kahden asian keskinäistä riippuvuutta voidaan tutkia juuri näiden kuvioiden avulla.
6. **Graafit.** Analyysin tarkoituksesta ja muodosta riippuen käytetään monenlaisia graafeja: viivagraafeilla voidaan tutkia asioiden muutosta ajan suhteen, pylväsgraafeilla ver-

rataan rinnakkaisten pylväiden arvoja ja piirakkadiagrammit ilmaisevat ilmiöiden tai asioiden kategorista jakautumista.

7. **Tarkistusarkit.** Nämä arkit ovat suunniteltu rutiininomaisten tarkastustulosten taulukointiin.

Kaizenismiin sisältyy siis paljon analyttistä tutkimista ja selvittämistä. Ongelmat tulee selvittää perin pohjin ja ymmärtää niiden syy-seuraus-suhteet. Tämä tieto antaa meille mahdollisuudet lähteä parantamaan prosesseja ja näin toteuttamaan Kaizenia.

1.4 Kaizen organisaatiossa

Kaizen-ajattelutapa ulottuu koko organisaatioon: kaikkiin liiketoiminnan aktiviteetteihin ja kaikkiin ihmisiin organisaatiossa! Se ei ole vain pelkkä ylimmän johdon hieno ajatusmalli. Ideana on saavuttaa jatkuvalla kehittämisellä alhaiset kustannukset, korkea laatu ja oikea-aikainen toimitus. Ja sanomattakin on selvää, että toteutuessaan nämä tekijät parantavat yrityksen kannattavuutta

Roolit

Kaizen-ideologia koostuu kahdesta elementistä: muutoksesta parempaan ja jatkuvuudesta. Molemmat elementit tulee olla olemassa, muutoin Kaizen ei toteudu organisaatiossa. ”Läpimurto” (breakthrough) on termi, jota käytetään kuvaamaan Kaizenin ajatusta. Siinä yhdistyvät sekä jatkuvuus että kehitys. Taulukko 1 kuvaa organisaation eri tasojen rooleja Kaizenissa.

Taulukko 1. Organisaatiotasojen roolit Kaizenissa (Imai 1986)

Ylin johto	Keskijohto	Esimiehet	Työntekijät
Määrittää ja esitellä Kaizen yrityksen strategiana	Panna täytäntöön ylimmän johdon asettamat Kaizen-tavoitteet menettelytapojen määrittelyllä ja poikkifunktionaalaisella johtamisella	Käyttää Kaizenia toiminnallisissa rooleissaan	Harjoittaa Kaizenia aloitejärjestelmien ja pienryhmätöimintöjen avulla
Antaa tukea ja ohjausta Kaizenille allkoimalla resursseja	Käyttää Kaizenia toiminnallisissa päätövyksissään	Kehittää Kaizensuunnitelmia ja antaa ohjausta työntekijöille	Harjoittaa kuria työpisteissä
Asettaa toimintatavat Kaizenille ja poikkifunktionaalisille tavoitteille	Luoda, ylläpitää ja päivittää standardeja	Kehittää kommunikointia työntekijöiden kanssa ja ylläpitää korkeaa moraalialia	Ylläpitää jatkuvaa itsekehittämistä tulakseen paremmiksi ongelmanratkaisijoiksi
Toteuttaa Kaizen-tavoitteet toimintatapojen sijoittamisella ja tarkastuksilla	Tehdä työntekijöistä ”kaizenilaisia” intensiivisten koulutusohjelmien avulla	Tukea pienryhmä-toimintoja (laatupiirit) ja yksilöllisiä aloitejärjestelmiä	Kohentaa taitojaan ja työsuoritustaan ”poikkikoulutuksella”
Rakentaa järjestelmät, menettelytavat ja rakenteet Kaizenille sopiviksi	Auttaa työntekijöitä kehittämään kykyjä ja välineitä ongelmanratkaisuun	Lanseerata kurin käsite työpisteissä	
		Välittää Kaizen-aloitteita	

Organisaatioissa tulisi tapahtua kolme toimintoa yhtä aikaa: ylläpito, innovaatio ja Kaizen. Ylläpidolla tarkoitetaan tämän hetkisen tilan säilyttämistä: toimintatavat on määritelty ja standardit on otettu käyttöön. Ihmiset organisaation alemmilla tasoilla ylläpitävät näitä standardeja. Innovaatiolla tarkoitetaan ylimmän johdon ”läpimurto-toimintoja”, kuten uusien koneiden ja laitteiden hankintaa, uusien markkinoiden luomista, tuotekehityksen ohjaamista ja strategioiden muuttamista. Tämän kaiken lisäksi on vielä Kaizen, pieniä askelia kohti jatkuvaa parantamista. Koko organisaation, työmiehistä ylimpään johtoon, tulisi toteuttaa Kaizenin ajatuksia toiminnassaan. Ylimmän johdon tehtävä on kehittää ja tukea Kaizen-työilmapiiriä ja -kulttuuria organisaatioissa.

Soveltaminen

Kaizenin soveltaminen organisaatioissa aloitetaan monesti sillä, että työntekijöiden töitä uudistetaan. Työstä tehdään tuottavampaa, vähemmän uuvuttavaa, tehokkaampaa ja turvallisempaa. Työntekijät otetaan mukaan tähän uudistamisvaiheeseen. He osallistuvat uudis-

tamisprosessiin muiden tiimiläisten ja Kaizen-tukiryhmän kanssa. Toinen tapa on parantaa välineitä, kuten asentaa parempia laitteita ja/tai muuttaa koneiden asetuksia ja toimintoja sopivammiksi. Kolmas tapa on parantaa toimenpiteitä. Tai sitten voidaan käyttää kaikkia näitä vaihtoehtoja yhdistellen luotaessa laajaa parannussuunnitelmaa.

Kaizenin pitää olla kuitenkin kontrolloitua. Ei ole hyväksyttävää, että kuka tahansa muuttaa standardeja ja työtapoja miten sattuu parannuksen nimissä, vaan usein Kaizenin toiminta-ajatusten toteutumista valvovat ja kontrolloivat kehitysryhmät ja muut ihmiset organisaatiossa titteliin tai asemaan katsomatta. Merkittävimmät parannusehdotukset käsitellään esimiestasolla ja monesti ehdotukset toteutuessaan antavat palkinnon ehdotuksen tekijälle. Toisin sanoen organisaation palkitsemisjärjestelmä on sidoksissa Kaizeniin.

Näitä työkaluja käytetään laajalti ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen laatupiireissä ja muissa pienryhmissä, kuten myös insinöörien ja johtajien keskuudessa.

Onnistunut Kaizen-ohjelma organisaatiossa vaatii kolmea asiaa:

1. *Toimintatapoja*
2. *Kokonaisvaltaista osallistumista*
3. *Koulutusta*

Toimintatavat auttavat löytämään järjestelmästä uusia parannusmahdollisuuksia. Esimerkiksi JIT toimintatapana auttaa löytämään järjestelmästä mahdollista tehostumusta ja huonoa laatua. Toiseksi Kaizenissa jokainen työntekijä pyrkii parantamiseen. Ylin johto esittää kehittymisen osana yrityksen strategiaa ja tukee kehittymistä allokoimalla resurssit tehokkaasti ja ylläpitämällä kehittymistä edistävää palkitsemisjärjestelmää. Keskijohto taas tukee ylimmän johdon tavoitteita ylläpitämällä, uudistamalla ja luomalla tätä strategiaa tukevia toimintastandardeja. Ja lopuksi työntekijät edistävät tätä strategiaa aloitejärjestelmän kautta, tiimityöskentelyllä, käymällä läpi ohjelmia, joilla opetetaan käytännön ongelmanratkaisutekniikoita. Esimiesten tehtävätkin ovat painottuneet enemmän yhteiseen kehitystyöhön kuin perinteisiin esimiehen ”käskytehtäviin”. Kaikki tämä toiminta vaatii huomattavaa koulutusta sekä filosofian että tekniikoiden ja tapojen osalta.

1.4.1 ”Märät pyyhkeet”

Organisaatio ei saisi pysähtyä paikalleen, vaan joka päivä tulisi tehdä parannuksia. Kaizenin käyttöönotto organisaatiossa on käy-

tännössä kuitenkin monesti hankalaa. Ideaalitilanteessa esimies kannustaa työntekijöitä tekemään aloitteita, mutta monesti tosielämässä työntekijät saavat ehdotuksilleen vain ”märkiä pyyhkeitä” (wet blankets). ”If it ain’t broken don’t fix it” – ajatusmalli elää tänä päivänä vahvasti yrityskulttuureissa. Kaizen-instituutti on listannut luettelon ”märistä pyyhkeistä”, jotka estävät Kaizenin kehitysajatuksen toteutumista (www.kaizen-institute.com):

TYYPILLISIÄ ESIMIEHEN VASTAUKSIA ALAISTEN PARANNUSEHDOTUKSIIN (the list of wet blankets)

1. ”Olen liian kiireinen perehtyäkseni tähän”
2. ”Tuo on hyvä idea, mutta se ei ole vielä ajankohtainen”
3. ”Tuota ei ole budjetissa”
4. ”Teoria ja käytäntö ovat aivan eri asia!”
5. ”Eikö sinulla ollut muuta tekemistä?”
6. ”Luulenpa, että ideasi ei ole sopuoinnussa yrityksemme arvojen ja toimintatapojen kanssa”
7. ”Tuo ei ole meidän bisneksiä, antaa jonkun muun hoitaa se”
8. ”Oletko tyytymätön työhösi?”
9. ”Ehdotuksesi ei ole mikään hieno parannusidea, sehän on aivan maalaisjärjellä keksittävässä”
10. ”Antaa olla, tiedän kyllä lopputuloksen kokeilemattakin”
11. ”En sitten kannata mitään vastuuta tästä”
12. ”Eikö sinulla ole mitään parempaa ideaa?”

Näitä lueteltuja ”märkiä pyyhkeitä” tulee organisaatiossa varsinkin esimiesten tahoilta, vaikka muut työntekijätkin syyllistyvät niiden heittelyyn tämän tästä toisilleen. Tämä lista kertoo lähinnä organisaatiossa vallitsevasta väärästä asenteesta, joka pitää muuttaa, jotta Kaizen-ideologia voisi toimia. Nämä esimiehen tyrmäävät fraasit aiheuttavat sen, että pian kukaan ei enää uskalla ehdottaa mitään. Organisaatio pikku hiljaa ajautuu stagnaatioon, pysähdystilaan. Jotta ajatusmalleja saataisiin muutettua, tulisikin Kaizen-instituutin mukaan ottaa seuraava ohjetaulu organisaation toimintatapojen ohjenuoraksi (www.kaizen-institute.com):

KAIZEN-INSTITUUTIN OHJETAULU

1. Hylkää perinteiset ratkaisumallit!
2. Mieti miten asia voitaisiin toteuttaa, älä sitä miksi se ei onnistuisi!
3. Älä keksi selityksiä! Aloita kyseenalaistamalla nykyiset käytännöt ja toimintatavat.

4. Älä ole perfektionisti! Toteuta ajatus heti vaikka 50 %:n tarkkuudella.
5. Korjaa virheet heti!
6. Käytä päätäsi, älä lompakkoasi Kaizenin toteutumiseksi.
7. Ratkaisu ja viisaus tulevat esiin usein vasta vastoinkäymisissä.
8. Kysy MIKSI viisi kertaa ja pohdi ongelman perussyitä.
9. Etsi mieluummin kymmenen ihmisen viisautta kuin yhden tietämystä.
10. Kaizen-ideat ovat loputtomia.

”Ihmisten laatu” on avaintekijä Kaizenin mukaan. Kun ihmisiä onnistutetaan kehittämään, niin tästä seuraa väistämättä myös tuotteiden ja palveluiden laadun parantuminen. Kun työntekijät koulutetaan ja valmennetaan tähän ajattelumalliin, he osaavat soveltaa sitä työssään ja koko ajan etsivät keinoja parantaa omaa työtään ja työtapojaan.

1.4.2 Viisi ässää

Kaizenin ideologiaan sisältyy myös ns. ”5S” – sääntö, joka ylläpitää järjestystä organisaatiossa ja antaa kasvupohjaa parannusideoiden syntymiselle. Aiemmin mainittu käsite ”kuri” (taulukko 1) liittyy 5S:n käsitteeseen.

”Viisi ässää” muodostuvat viidestä toimintaa kuvaavasta verbistä Sort, Clean, Set in Order, Standardize ja Progress. Kaikki näitä vastaavat japaninkieliset verbit alkavat S-kirjaimella, siitä nimi 5S. Tämä metodi olettaa, että mitään tuottavaa ja laatu työtä ei voida toteuttaa ilman puhdasta ja turvallista ympäristöä ja käytössääntöjä. Sääntö korostaa ihmisten tunnollisuutta ja itsekuria.

5S-sääntö mahdollistaa hyvin järjestyneen ja toiminnallisen työympäristön viiden tehokkaan säännön avulla. 5S:n sijoittaminen täytyy tehdä loogisesti ja progressiivisesti. Kolme ensimmäistä ässää ovat ”lattiatason” toimintoja ja kaksi viimeistä ässää ovat ylläpitäviä ja kehittäviä toimintoja. Sääntöjen oikea sijoitus mahdollistaa muutoksen ja kehityksen.

1.5 Kaizenin kolme pääsääntöä

Kaikkien ihmisten organisaatiossa tulisi noudattaa Kaizenin kolmea pääsääntöä:

- 1) "Taloudenhoito" (housekeeping)
- 2) "Mudan poisto"
- 3) Standardointi

"Taloudenhoito" on Kaizenissa välttämätön osa hyvää johtamista. Hyvän johtamisen avulla työntekijät saavat kehittyneen itsekurin, jota he soveltavat työssään. "Kurittomilla" työntekijöillä on vaikea saavuttaa hyvää laatua asiakkaille. Taloudenhoidon pohjana on edellä esitelty 5S-sääntö.

Mudan eliminointi on tärkeä osa Kaizenia. Se on kustannustehokkain tapa saavuttaa tuottavuuden kehittymistä ja vähentää liiketoimintakustannuksia. Tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Standardoinnilla tarkoitetaan parasta tapaa tehdä työ. Palvelut ja tuotteet syntyvät monien prosessien tuloksena. Standardien ylläpitämisellä saavutetaan laatua.

1.5.1 Mudat pois

Eräs toinen länsimaihin vakiintunut japaninkielinen termi on *muda*. Muda tarkoittaa jätettä, mutta sillä on syvällisempikin merkitys. Kaikki arvoa tuottamaton toiminta on mudaa. Esimerkiksi työmiehen päätön harhailu työkaluja etsiessä on mudaa. Mudaa esiintyy monissa muodoissa ja se tulisi eliminoida. Mudaa ovat muun muassa:

- Ylituotanto ja varasto, tuotteet ja tavarat, joita ei välittömästi tarvita
- Violliset tuotteet, jotka odottavat korjausta
- Liike; kaikki turha liike ja energia mitä kuluu tehtävien suorittamiseen
- Toiminnot, jotka aiheuttavat tehottomia tai tarpeettomia tehtäviä, eivätkä yhtenäistä systeemiä
- Joutokäynti, liiallisista koneasetuksista tai välineistön hajoamisesta johtuva
- Kuljetus, huono ajoitus; liian säännöllinen tai epäsäännöllinen hyödykkeiden ja tavaroiden liikkuminen (vrt. JIT)

Kaikki nämä aiheuttavat välitöntä rahan menetystä tai vähintäänkin estävät tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden lisääntymistä. Tapion muuttaminen tuotoksi mudan poistamisella onkin yksi helpoimpia tapoja yritysten parantaa prosessejaan. Mudan eliminointi, yksi Kaizenin monipuolisista aspekteista, ei vaadi paljoa resursseja.

1.5.2 Gemba

Gemba on japanin kieltä ja se tarkoittaa tosiasiallista paikkaa, jossa toiminta tapahtuu. Liiketoiminnassa gemba on siellä missä arvoa lisäävät toiminnot asiakkaan tyydyttämiseksi tapahtuvat.

Kaizeniahan voidaan toteuttaa lähes missä vain, mutta vain Kaizen tosiasiallisessa paikassa lisää tehokkuutta. Esimerkiksi teollisessa tuotannossa gemballa tarkoitetaan usein paikkaa, jossa työ tehdään eli fyysistä työpaikkaa, tehtaan lattiaa. Tällä paikalla ei yleensä katsota olevan tuottoa tuottavaa ominaisuutta kuten talousjohdon, markkinoinnin, myynnin tai tuotekehityksen ”työpaikoilla”. Suunniteltaessa Kaizenin käyttöönottoa ensiksi tulisi mennä gembaan. ”Tajua, missä gembassa mennään ja juttele gemba-ihmisille!” kuuluu ohje.

Gemba-johtamiselle on määritelty viisi kultaista sääntöä:

1. Kun ongelmia ilmenee, mene ensin gembaan!

- Monet johtajat saavat tietää ongelmista raporttien kautta vasta päivien tai viikkojen päästä tapahtuneesta
- Tämä on ensimmäinen ja kaikista tärkein sääntö

2. Tarkista gembatsu (koneet, työkalut, hylkytavarat, asiakkaiden valitukset)

- Gembatsu tarkoittaa jotain konkreettista käsissä pideltävää
- Jos kone on rikki, kone itsessään on gembatsu
- Jos asiakas valittaa, asiakas itsessään on gembatsu

3. Tee väliaikaisia vastatoimia paikan päällä

- Toimi heti, kun ongelmia ilmaantuu: pyydä vihaiselta asiakkaalta anteeksi, käynnistä tai korjauta viallinen kone

4. Selvitä ongelman perussyy

- Kysy itseltäsi ainakin viisi kertaa ”miksi”
- Pystyt selvittämään ongelman ytimen järkeilemällä

5. Standardisoi vastatoimi

- Kun ongelman syy on löytynyt, tee uusi standardi oppimasi perusteella, ettei ongelma enää toistu

Gemba-ajatuksen ydin on siinä, että yrityksen johtajat tulisi saada pois työpöytänsä äärieltä gembaan. Näin he tajuaisivat ja oppisivat ymmärtämään yritystään paremmin ja tajuaisivat yrityksen todellisten arvoa tuottavien ydinpaikkojen, gembojen, merkityksen ja sijainnin. Tämä kokonaisvaltainen ymmärrys organisaatiosta sen

kaikilla tasoilla edesauttaa prosessien kehittymistä.

1.6 Kaizen vs. perinteinen kustannuslaskenta (Case Daihatsu)

Tämä kappale on vapaa suomennos ja referaatti artikkelista: ”How a Japanese auto maker reduces costs.” (Monden, Y. & Lee, J. 1993). Artikkelin vertaa ns. perinteistä kustannuslaskentaa Kaizen-kustannuslaskentaan.

Tuotekustannustekniikoita on luotu ja otettu käyttöön, jotta valmistajat pystyisivät kohdistamaan kustannuksensa oikein tuotteille. Kuten tiedämme, näitä metodeja on kehitetty monia (esim. ABC) ja monesti eri menetelmät päätyvät eri tuloksiin. Kaizen-ideologiasta on myös kehittynyt oma kustannuslaskentametsodi.

Yhdysvalloissa uutta tuotetta kehiteltäessä tyypillinen tapa on suunnitella tuote ensin ja sitten laskea kustannukset perinteisellä kustannuslaskennalla. Välitön työ, raaka-aineet ja välilliset kustannukset lasketaan yhteen ja niiden summa kertoo meille uuden tuotteen kokonaiskustannukset. Jos kustannukset ovat liian korkeat, tuote palaa suunnitteluvaiheeseen tai yritys tyytyy pienempään voittoon. Tätä tapaa on alettu kyseenalaistaa viime aikoina.

Yhdysvalloissa perinteisen kustannuslaskennan tarkoitus on harjoittaa johtoa poikkeusjohtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon huomio kiinnittyy vain tilanteisiin, missä lopulliset tulokset poikkeavat odotetuista tuloksista. Uuden tuotteen odotetut kustannukset perustuvat muiden samankaltaisten tuotteiden kustannusstandardeihin. Perinteinen kustannuslaskenta siis heijastaa olemassa olevaa teknologiaa eikä motivoi kehittämään prosesseja.

Monden ja Lee (1993) keskustelevat Kaizen kustannuslaskumetodista, jota käytetään mm. japanilaisissa autotehtaissa kuten Daihatsulla, ja vertaavat sitä perinteiseen amerikkalaiseen kustannuslaskumetodiin. Kaizen-laskennassa kustannuksia hallitaan jo uuden tuotteen harkinta- ja suunnitteluvaiheessa. Tätä metodia on sovellettu japanilaisissa yrityksissä jo 20 vuotta. Sen tavoitteena on vähentää kustannuksia käyttämällä erilaisia kehitystyökaluja kuten arvoanalyysiä (value engineering) ja funktioanalyysiä jokaisessa valmistuslaitoksessa.

Tämän artikkelin keskeinen teema on se, että amerikkalainen johtaja yleensä hyödyntää kustannustietoja hinnoittelussaan ja investointipäätöksissään, kun taas japanilainen johtaja käyttää näitä tietoja kustannusten vähentämiseen. Taulukossa 2 verrataan perinteisen

kustannuslaskennan ja Kaizen-kustannuslaskennan käsitteitä ja tekniikoita.

Taulukko 2. Kaizen vs. perinteinen kustannuslaskenta (Monden, Y. & Lee, J. 1993)

Perinteisen kustannuslaskennan käsitteet	Kaizen-kustannuslaskennan käsitteet
Kustannusten hallintajärjestelmä	Kustannusten leikkausjärjestelmä
Oletuksena nykyiset valmistustavat	Oletuksena valmistusprosessien jatkuva parantaminen
Tavoitteena saavuttaa asetetut kustannusstandardit	Tavoitteena saavuttaa kustannussäästö-tavoitteet
Perinteisen kustannuslaskennan tekniikat	Kaizen-kustannuslaskennan tekniikat
Standardit asetetaan vuosittain tai puolivuositain	Kustannussäästö-tavoitteet asetetaan joka kuukausi
Todellisten ja standardikustannusten välinen varianssi-analyysi	Jatkuvaa parantamista (Kaizen) sovelletaan läpi vuoden, niin että tavoitevoitto saavutetaan tai kuilu tavoitevoiton ja arvioitun voiton välillä pienenee
Tavoitteena tutkia ja toimia, kun standardit eivät toteudukaan	Kaizen-tavoitekustannusten ja todellisten kustannussäästöjen välinen varianssi-analyysi
	Tavoitteena tutkia ja toimia, kun tavoitetuloksia ei ole saavutettu

Japanilaiselle yritykselle, kuten Daihatsulle, joka käyttää target-costing-metodia, uusi tuoteprojekti syntyy heti, kun uutta tuotetta on ehdotettu valmistettavaksi. Todellinen kustannustenlaskujärjestelmä otetaan käyttöön jo hyvin varhaisessa suunnitteluvaiheessa. Tuoteprojektiin kuuluu kuusi suunnitelmaa:

1) Tuotanto-, jakelu- ja myyntisuunnitelma (johon kuuluvat myynnin katelaskelmat)

- 2) Tuotteen suunnitellut ainesosat ja aineskustannukset
- 3) Laitteiden rationalisointisuunnitelma (suunnitellut vähennykset valmistuksen muuttuvista kustannuksista)
- 4) Henkilökohtainen suunnitelma (työmiehille ja palveluosastojen henkilökunnalle)
- 5) Laitteiston investointisuunnitelma (pääomabudjetti ja poistot)
- 6) Kiinteiden kustannusten suunnitelma (prototyypin suunnittelu- kustannuksille, huoltokustannuksille, markkinointi- ja myyn- ninedistämiskustannuksille ja yleis- ja hallintokustannuksille)

Nämä kuusi suunnitelmaa asettavat vuosittaisen voittoarvion tai ”targetin” eli tavoitteen. Taulukko 3 havainnollistaa tämän.

Taulukko 3. Myyntiennusteista käyttökatteeseen (Monden, Y. & Lee, J. 1993)

MYYNTEIENNUSTEISTA KÄYTTÖKATTEESEEN

Suunnitelmasta 1	Myyntiennuste (Vähemmän) odotettuja muuttuvia kus- tannuksia
Suunnitelmista 2 ja 3	Budjetoitu kate (Vähemmän) odotettuja muutoksia muuttuvissa kustannuksissa
Suunnitelmista 4, 5 ja 6	Mukautettu kate (Vähemmän) odotettuja kiinteitä kus- tannuksia
	= <i>Budjetoitot toimintovoitot</i>

Kaizenin avulla kustannustehokkuus saavutetaan vähentämällä muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Funktioanalyysiä käytetään uuden tuotteen suunnitteluvaiheessa, jolloin jokaiselle toiminnolle asetetaan tavoitekustannus. Nämä toimintojen tavoitekustannukset lasketaan yhteen ja tuloksena syntyvät lopulliset tuotteen tavoite- kustannukset. Ensimmäisen tuotantovuoden jälkeen tuotteen todellista kustannuksista tulee lähtökohta lisäkustannussäästöille. Näin Kaizen-kustannuslaskentametri jatkuvan parannuksen kautta kir- ristää kustannusstandardeja.

Daihatsun tapauksessa standardikustannukset ovat koko ajan tasai- sesti vähentyneet kohti tavoitekustannuksia. Tavoitekustannukset siis asetetaan jo tuotteen suunnitteluvaiheessa ja standardikustan- nuksia käytetään mittarina tuotantovaiheessa pyrittäessä pikku hil- jaa saavuttamaan tavoitekustannukset.

Standardikustannukset kuuluvat kustannussäästötekniikkoihin. Täl- lä tekniikalla on kuitenkin hyvin rajoitettu sovellettavuus ja se voi

tuottaa ei-toivottuja tuloksia, esimerkiksi kun minimoidaan ostohintojen muutoksia. Ostopääällikkö voi ostaa halvempia ja huonompilaatuisia komponentteja. Tämän johdosta tuotteen laatu heikenee ja yrityksen kokonaiskustannukset voivatkin nousta korjaus- ja takuuongelmien myötä. Kaizen-kustannuslaskentaa taas sovelletaan läpi koko yrityksen: sitä voidaan käyttää suunnittelussa, muotoilussa ja muissa prosesseissa kuten myös tuotannossa. Sen toiminnot eivät vähennä tuotteen kokonaislaatua: ne varmistavat, että käytetylle panostukselle saadaan sitä vastaava hyöty ja arvo.

1.7 Kaizeniin perustuvia liiketoiminnallisia työkaluja

Tässä kappaleessa kerron lyhyesti sovelluksista, joita Kaizen-ideologia on synnyttänyt tai joista vahvasti heijastuu kaizenilaisuus.

1.7.1 TQM (Total Quality Management)

TQM on laatujohtamisen kokonaisvaltainen malli. Sen luoja pidetään W. Edwards Demingiä, vaikka hän ei itse pitänyt itseään TQM-koulukuntalaisena. TQM on laajalti levinnyt ideologia ja on ISO-9000-standardin kautta saanut kansainvälisesti vakiintuneen aseman.

Demingin 14 periaatetta TQM:lle heijastelevat vahvasti Kaizen-ideologiaa. Ne korostavat koko organisaation mukanaoloa, muutosten ja parannusten jatkuvaa tekemistä ja koulutuksen merkitystä. TQM:n lailla Kaizen korostaa laatua, TQM:ssä se korostuu kuitenkin enemmän.

1.7.2 TPM (Total Productive Maintenance)

Kaizen esittää ajatuksen siitä, että parannukset syntyvät työntekijän ammattitaidon tai asiantuntijuuden myötä. 5S-säännön mukaan siisti ja järjestelmällinen työpiste aikaansaa ”kirkkaita ajatuksia”. Tausta-ajatuksena on siis idea siitä, että huolella ylläpidetty tehtaankoneisto takaa vähentyneet koneiden rikkoutumiset, turvallisuus- ja laatuongelmat.

1.7.3 JIT (Just-in-time)

JIT on kokoelma käsitteitä ja tekniikoita, joilla pyritään parantamaan tuottavuutta. JIT on prosessi, jolla parannetaan prosessien li-

säärvontuottoa ja eliminoidaan ”mudaa” luomalla ympäristö, joka parantaa ja yksinkertaistaa prosesseja. JIT-tuottamisella tarkoitetaan tarpeellisten asioiden tuottamista tarvittavissa määrissä ja tarvittavassa ajassa. Se on jatkuvan parantamisen filosofia, jossa lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tunnistetaan ja poistetaan. Sen etuja ovat vähentyneet kustannukset, parempi suorituskyky, korkeampi laatu, kohentunut jakelu ja lisääntynyt joustavuus ja innovatiivisuus.

JIT onkin vahvasti Kaizen-ideologiaan nojaava käytännön sovellus. Se keskittyy, kuten Kaizen, mudan eliminoimiseen ja laadun parantamiseen. Joskus JIT:a voidaan kuvata ”nollavarasto”-metodinä. Oikea määrä tavaraa oikeaan aikaan toimitettuna minimoi, nolaa, varaston koon.

1.7.4 Laatupiirit (Quality circles)

Laatupiirit ovat pieniä 6-12 hengen työntekijöistä koostuvia ryhmiä. Ryhmän jäsenten työtehtävät ovat samankaltaisia tai täysin samanlaisia. Nämä ryhmät kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan ja ideoimaan parannusideoita käyttäen erilaisia ongelmanratkaisu- ja analysointitekniikoita. Se on siis tapa saada työntekijöistä irti innovatiivinen voima.

Laatupiirit kehitettiin vastoin yleistä harhaluuloa työntekijöiden aloitteesta. He halusivat tehdä työstään merkityksellisempää ja kannattavampaa. Piiriä perustettaessa aletaan välittömästi miettiä kuinka organisoida työtehtäviä, ylläpitää työturvallisuutta ja asteittain edetä kohti haastavampia työtehtäviä. Parantunut tuottavuus ja laatu ovat ainoastaan kaksi mittaa tämän työn onnistumisesta. Osallistumalla laatupiiritoimintaan työntekijät saavat arvokasta kokemusta kommunikoimalla kollegojensa kanssa, ratkaisemalla yhdessä ongelmia ja jakamalla mielipiteitään ja näkemyksiään ei ainoastaan oman työpaikkansa työntekijöiden, vaan muidenkin yritysten työntekijöiden kanssa.

1.8 BSC ja Kaizen

Tutkintotyötä tehdessäni tuli mieleeni kysymys kuinka BSC ja Kaizen-ideologia sopivat yhteen. Tässä luvussa ajattelin kertoa omia pohdintojani aiheesta ja kehittää yksinkertaisen mittariston mittaamaan Kaizen-ideologian onnistumista ja toteutumista organisaatiossa.

Kuten aiemmin on tullut ilmi, Kaizenissa keskitytään prosesseihin, ei niinkään tavoitteiden asettamiseen ja tuloksiin. Tiivistetysti voidaan sanoa, että prosessien kehitys toimenpiteenä aiheuttaa parantuvan asiakastyytyväisyyden ja tästä seuraa taloudellinen hyöty (kannattavuuden parantuminen). Mitä asioita meidän tulisi mitata organisaatiossa, jotta Kaizenin toteutumista voitaisiin tarkkailla BSC:n avulla? Taulukossa 4 esitän itse kehittäämäni BSC-mittariston, joka mittaa Kaizen-tavoitteiden onnistumista.

Taulukko 4. BSC Kaizen-tavoitteiden mittaamiselle

Näkökulma	Talous	Asiakas	Prosessit	Oppiminen
Tavoite	Kannattavuuden parantuminen	Asiakastyytyväisyyden parantuminen	Mahdollisimmat kustannustehokkaat ja laadukkaat prosessit	Henkilöstön ongelmaratkaisun ja pätevyyden kehittäminen
Mittarit	ROI, tulos, EVA	Asiakastyytyväisyys, asiakkaiden lukumäärä	Aloitteiden määrä, ”mudan määrä”, asiakkaiden valitukset	Työntekijöille järjestettyjen kurssien ja koulutuksen määrä

Syy-seurausketjun tulisi lähteä siis oppimisnäkökulmasta. Mahdollisimman laadukkaat ja tehokkaat prosessit ovat seurausta ”laadukkaista ihmisistä” ja heidän prosessien parantamiskyvyistään. Työntekijöiden laatua voidaan mitata juuri tällä yhdellä Kaizenin kivijaloista eli intensiivisellä koulutuksella. Laadukkaat ja kustannustehokkaat prosessit luovat laadukkaita tuotteita tai palveluita, jotka taas nostavat asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ostavat mahdollisesti enemmän tuotteita tai palveluita ja tuovat yritykseen uusia asiakkaita. Asiakkaiden onnistunut tarpeidentyydytys tuottaa hyviä taloudellisia lukuja. Kannattavuutta mitataan tässä mittaristossa perinteisillä mittareilla eli ROI:lla ja tuloksella. EVA:n otin mukaan mittariksi, koska Kaizenissa korostetaan koko ajan yrityksen tuottaman lisäarvon merkitystä.

En tiedä käytetäänkö esimerkiksi japanilaisissa yrityksissä BSC:ia, mutta joka tapauksessa sen toteutumista voidaan mielestäni hyvin mitata esimerkiksi äskeisillä esittelemilläni mittareilla. Yksi on-

gelmallinen tekijä voi hyvinkin olla BSC:ssa tavoitteiden ja strategioiden asettaminen. On nimittäin hyvin tyypillistä, kun kysytään japanilaiselta yritysjohtajalta yrityksen strategioista, niin vastaus on ”Ei meillä ole strategioita”. Tarkempi tarkastelu osoittaa kuitenkin, että japanilaisilla yrityksillä on hyvinkin tarkat strategiat. Japanilaiset vaan eivät käsittele asioita samalla tavalla kuin me länsimaissa. He välttävät asioiden teoretisointia ja toimivat maalaisjärkeä käyttäen ja lattiatason näkökulmasta. Tässä korostuu juuri Kaizenin prosessorientoitunut ajattelutapa. Tavoitteet täyttyvät itsestään kehittämällä prosesseja, mutta pystyvätkö japanilaiset yritysjohtajat asettamaan konkreettiset tavoitteet, joita BSC vaatii?

2 Case – Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

2.1 Case-tutkimuksen tausta

Valitsin case-tapaukseksi Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (PSHP), koska suoritin tradenomin tutkintoon kuuluvan työharjoittelun kyseisessä organisaatiossa. Organisaatio oli siis minulle jo ennestään tuttu. Mielestäni PSHP oli erittäin mielenkiintoinen kohde tutkia kaizenismia, koska jo työharjoitteluajanani organisaatiossa korostettiin vahvasti laadun merkitystä ja sen parantamista kaikessa toiminnassa. Halusinkin selvittää, kuinka organisaatiossa tehtävä laatu-työ on sidoksissa Kaizenin ajatuksiin vai ilmeneekö tätä sidosta ollenkaan.

Aluksi selvitin itselleni, mitkä seikat ovat niitä, jotka tekevät toiminnasta kaizenilaista. Esimerkiksi pelkkä aloitelaatikon olemassaolo tai jatkuvan parantamisen idean esittely vuosikertomuksessa ei tee organisaation toiminnasta välttämättä kaizenilaista. Kuten jo teoriaosuus asian tiivisti, organisaation pitää tarjota työntekijöilleen työkalut kehittämisen avuksi, sen tulee rohkaista ja kannustaa työntekijöitä kehittämiseen, sen tulee palkita työntekijöitä parannusideoista ja kaiken tämän toiminnan tulee olla standardoitua, valvottua ja ennen kaikkea jatkuvaa. Nämä kriteerit tiivistävät Kaizenin opin ytimen.

Tämän jälkeen tein kysymyssarjan, jonka avulla halusin saada vastaukset edellä mainittujen kriteerien täyttymiseen. Tutkimusmetodikseni valitsin teemahaastattelun, joka on tyyliltään vapaata keskustelua, jolla on kuitenkin selkeä etukäteen päätetty tarkoitus. Haastattelutilannetta varten valmistelemissani avoimissa kysymyksissä käsiteltiin kaizenismin keskeisiä kysymyksiä. Yksi osa-alue käsitteli organisaation tarjoamia kehitystyökaluja ja kehittämisen standardoituja apuvälineitä. Halusin myös selvittää millainen ilmapiiiri organisaatiossa on jatkuvalle kehitykselle: kuinka aloitejärjestelmä toimii ja kuinka vastaanottavainen organisaatio on aloitteille. Tämän lisäksi kysymyksissä käsiteltiin palkitsemisjärjestelmää, työtehtäviä ja yleistä näkemystä kehittämiseen. Koko kysymyssarja löytyy tutkintotyöni liiteosiosta (liite 1).

2.2 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri – lyhyt esittely

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on kuntayhtymä, jonka muodostaa 33 Pirkanmaan kuntaa. Sen tehtävä on tuottaa terveyttä ja toimintaky-

kyä edistäviä terveydenhuollon palveluita sekä luoda edellytyksiä tätä tukevalle tieteelliselle tutkimukselle ja koulutukselle. Sairaanhoidopiiriin kuuluu neljä sairaalaa: TAYS, Valkeakoski, Vammala sekä Mänttä. Kullakin näistä sairaaloista on vielä erillisiä toimipisteitä. TAYS:n suurin toimipiste on Tampereen yliopistollinen keskussairaala, jossa on edustettuna 34 lääketieteen erikoisalaa. (<http://www.pshp.fi/piiri/index.htm>)

2.3 Laatutyön historia

Haastattelin Pirkanmaan sairaanhoidopiiristä hallintoylijohtaja Kaija Nojosta, joka on ollut organisaation laatutyössä mukana alusta alkaen. Varsinainen termi Kaizen ei ollut tuttu hänelle, mutta termi ”jatkuva parantaminen” olikin hänelle jo tuttu entuudestaan. Tämä jatkuva kehitys on ollut PSHP:n laadunhallinnan keskeisenä käsitteenä käytössä jo viimeiset viisitoista vuotta.

2.3.1 Laadunhallintajärjestelmän synty

Pirkanmaan sairaanhoidopiirissä on ollut käytössä laadunhallintajärjestelmä, joka pohjautuu vahvasti Nortontin ja Kaplanin ideoimaan tasapainotettuun mittaristoon (BSC), joka esiteltiin vuonna 1993. PSHP:n järjestelmä otettiin käyttöön omana sovellettuna versiona pian tämän lanseerauksen jälkeen.

Vuodesta 1995 alkaen organisaatiossa on tehty systemaattista laadunhallintatyötä. Kaikki prosessit on kuvattu tarkasti ja tähän työhön on osallistunut koko organisaation henkilöstö. Hallintoylijohtaja Nojosen mukaan tärkeimmät elementit, joiden kanssa operoidaan, ovat asiakkaat, henkilöstö ja prosessit. Koska henkilöstö muodostaa organisaation kustannuksista jopa 70 %, on se näkökulmana yksi tärkeimmistä.

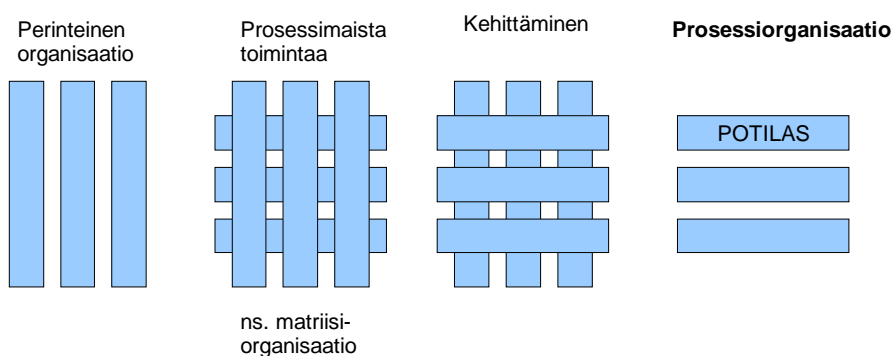
Haastattelun aikana minulle selkiytyi hyvin vahvasti organisaation laatutyön ja jatkuvan parantamisen sitoutuminen BSC:hen. Kaikkia osa-alueita seurataan mittariston avulla ja mahdollisiin toimenpiteisiin ryhdytään tämän informaation perusteella.

2.3.2 Kehitys kohti prosessorientoitunutta organisaatiota

1990-luvun loppua lähestyttäessä Pirkanmaan sairaanhoidopiiri oli vielä perinteinen tulosorientoitunut organisaatio. Tulosjohtaminen oli silloin päivän sana. Tähän erittäin talouskeskeiseen ajattelumal-

liin lähdettiin hakemaan muutosta laadunhallinnan avulla. Kun käyttöön otettiin BSC, alettiin koko organisaation toimintaa ajatella enemmän sarjoina erilaisia prosesseja. Hallintoylijohtaja Kaija Nojosen mukaan terveydenhoitoalan luonteesta johtuen täydelliseksi prosessipohjaiseksi organisaatioksi PSHP ei koskaan pysty muuttamaan. Noin kolmen viimeisen vuoden ajan PSHP:ä on määrätietoisesti kehitetty kohti prosessiluonteista yritystä, mutta lopullinen muoto tulee olemaan jotain prosessi- ja perinteisen funktionaalisen organisaation väliltä (kuvio 2). Tämä prosessipohjainen ajattelumalli on omaksuttu PSHP:ssä erittäin vahvasti.

Muutosmatka prosessiorganisaatioksi



Kuvio 2. Muutosmatka prosessiorganisaatioksi (PSHP)

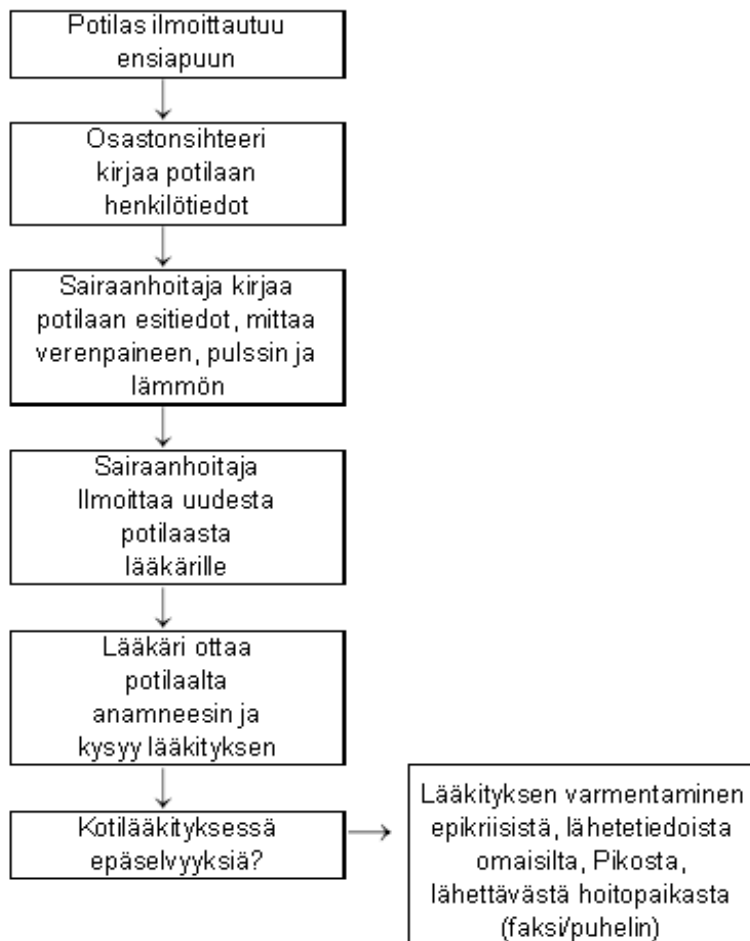
Laatutyön aloittamiseen kuului myös se, että organisaatio päätti kouluttaa noin kolmekymmentä työntekijää MQ:ksi (Master of Quality) Paul Lillrankin johdolla. Nämä laatuasiantuntijat on hajautettu tasaisesti organisaatioon ja he huolehtivat laatuasioista ja jatkuvasta kehittämisestä. PSHP:ssä on siis erittäin vahva teoreettinen pohja jatkuvaan parantamiseen, laatutyöhön ja kehittämiseen.

Organisaationa PSHP on hierarkkinen. Kaikki ehdotukset kulkevat läpi organisaation alhaalta ylöspäin. Esimiehet eivät hallintoylijohtaja Kaija Nojosen mukaan vieraile "lattiatasolla", koska tämä ei tuo prosesseille mitään lisäarvoa. Vastuualueitten esimiehet ovat ne, jotka liikkuvat työnsä puolesta kentällä, mutta isompien alueiden esimiehet ja ylin johto keskittyvät omien vastuualueidensa hallinnointiin, eikä tähän kuulu jalkautuminen lattiatasolle. Yleensäkin hallintoylijohtaja Nojosen mukaan eri vastuualueet eivät ole muuten tekemisissä paljoakaan toistensa kanssa, ellei joku nimenomainen prosessi määritelmänsä mukaisesti kulje eri vastuualueiden tai yksiköiden kautta.

2.4 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri prosesseina

Sairaanhoitopiirissä on monenlaisia prosesseja, mm. potilaan hoitoon, rahaliikenteeseen ja materiaaleihin liittyen. Näiden kaikkien prosessien kartoitus on organisaatiossa käynnissä koko ajan. PSHP myy terveystalvueluita kunnille. PSHP:n sisäisiä toimipisteitä tuetaan palvelujen myynnissä auttamalla niitä mallintamaan prosesseja. Yleiset makrotason prosessit, esim. kiireellisen potilaan hoito, on kuvattu yleisenä prosessikaaviona, josta jokainen toimialue tekee omalla toimialallaan soveltuvat versionsa.

VUOKAAVIO



Kuvio 3. Kiireellisen potilaan hoito – prosessikuvaus (PSHP)

Organisaation koko johtamisjärjestelmä on muutettu sopivaksi prosessiorganisaatiolle. PSHP:ssä ei ole enää erikoisalakohtaista jakoa laadunhallinnassa, esimerkiksi erikoisalojen klinikoita, vaan käytössä on asiakaslähtöinen hahmotus. Asiakkaat käsitellään toimipis-

tekohtaisesti ja näiden toimipisteiden välillä vallitsee synergia. Tarkastelussa erikoisalojen klinikat on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi kaikki sydänpotilaat käsitellään sydänkeskuksessa riippumatta hoidon luonteesta. Siirryttäessä kohti prosessiorganisaatiota eri erikoisalat on yhdistetty isommiksi tarkastelukokonaisuuksiksi. Esimerkiksi kirurgian ja psykiatrian toimialueiden alle on laitettu kaikki näiden osa-alueet.

Kaikki organisaation prosessit on kuvattu tarkasti ProcessGuide-ohjelman avulla. Isot makrolinjaiset prosessit on kuvattu myös sisäisessä Intra-verkossa ja ne ovat näin ollen kaikkien työntekijöiden saatavilla. Prosessien kuvaus aloitetaan sillä, että kuvataan nykyinen prosessi, jota sitten lähdetään kehittämään. Hyvin toimissaan terveydenhuollon prosessit voivat toimia kauan muuttumattomina. Liitteessä 3 on PSHP:n prosessikaavio.

Kaizenin termi muda eli arvoa tuottamaton toiminta tulee esille juuri prosessien tarkasteluvaiheessa. Prosessi kartoitetaan pieniä detaljeja myöten: kuinka paljon ihmisiä prosessiin osallistuu, mitkä vaiheet ovat prosessissa olennaisia sen onnistumisen kannalta ja mitkä eivät. Tämä analyysi karsii kaiken turhan arvoa tuottamattoman toiminnan prosesseista ja näin ollen prosessit jatkuvan tarkistuksen tuloksena optimoituvat ajan kuluessa.

Prosesseja tarkistetaan PSHP:ssä itsearviointijärjestelmän avulla kullakin toimialueella kerran noin vuodessa. Käytettävä itsearviointijärjestelmä on EFQM. Koska terveydenhoitoalan kaikille erikoisosa-alueille ei ole ulkopuolista auditointia saatavilla, prosessit arvioidaan itse EFQM:n avulla. EFQM:lla arvioidaan organisaatiota monesta näkökulmasta, mutta mitä enemmän PSHP muuttuu prosessiorganisaatioksi, sitä enemmän itsearvioinnissa keskitytään prosessien arviointiin. Arviointiaikaväliä ei ole vielä standardoitu, koska organisaatiomuutos on vielä niin kesken. Ne osa-alueet, joille on olemassa ulkopuolinen auditointitaho, käyttävät niitä. PSHP on organisaationa osallistunut kaksi kertaa Suomen Laaturpalkinto -kilpailuun saadakseen ulkopuolisen arvioinnin omasta kehityksestään.

2.5 BSC laadunkehittämisen apuna

BSC on siis se työkalu, jolla Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä seurataan organisaation toimintaa ja sen prosesseja. BSC:n antaman informaation perusteella ryhdytään parantamistoimenpiteisiin. Julkisen organisaation luonteelle on hallintoylijohtaja Kaija Nojosen mukaan luontevampaa käyttää termiä strategiset tavoitteet kuin

menestystekijät.

Jokainen strateginen tavoite on purettu mittareiksi, joille asetetaan tavoite- ja seurantatasot ja tuloksia tarkastellaan vuosittain. Liitteessä 2 on PSHP:n BSC-mittaristo.

Jokaisen mittarin kohdalla voidaan seurata viiden vuoden trendiä. Toimialueiden johtoryhmät ovat vastuussa mittareiden valvomisesta ja toimenpiteisiin ryhtymisestä. Kehittämisprojektien lisäksi PSHP:ssä on erikseen isoja hankkeita, joita on vuositasolla muutamia kymmeniä meneillään.

Myös organisaation työilmapiiriä kartoitetaan BSC:n avulla. Ns. tulokuntomittari sisältää yli kaksikymmentä kysymystä koskien johtamista, työn kehittävyttä ja haasteellisuutta, työyhteisön toimintaa ja osaamista. Nämä tulokset summattaessa saadaan tulokuntomittarille arvo, jota seurataan ja jonka avulla kartoitetaan mahdollisia kehitystarpeita henkilöstöasioissa. BSC:n henkilöstönäkökulmassa on tulokuntomittarin eri summamuuttujia käytetty erikseen mittamaan henkilöstöasioita ja yleistä ilmapiiriä.

2.6 Jatkuva kehittäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä

2.6.1 Organisaation tarjoamat kehitystyökalut

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri tarjoaa ongelmanratkaisuun ja prosessien kehittämiseen monipuoliset työkalut työntekijöilleen. Hallintoylijohtaja Kaija Nojosen mukaan noin kaksi tuhatta työntekijää organisaatiossa on koulutettu yleisimpien työkalujen käyttöön. Työntekijöille opetetaan vuosittain projektinhallintaa ja järjestetään projektikoulutusta. Näissä tilaisuuksissa tavallisille rivityöntekijöille, esim. sairaanhoitajille, opetetaan kuinka hyödyntää mm. Focus-PDCA -kaaviota, kalanruotokaaviota ja pareto-analyysiä. Myös erilaisia ryhmätyötekniikoita opetetaan. Hallintoylijohtaja Nojosen mukaan käytössä on kaiken kaikkien noin viisitoista erilaista kehittämistyökalua. Näiden työkalujen käytöstä ei ole kuitenkaan selviä ohjeita, vaan toimialueet saavat itse päättää mitä työkaluja käytetään.

Prosessien kehittämiseen käytetään myös sisäistä benchmarkingia: osastot vertaavat prosessejaan ja ottavat oppia toisiltaan. Hallintoylijohtaja Nojosen mukaan benchmarkkaus on yksittäisten asioiden parantamisessa perustyökalu. Benchmarkkaus on hyvin tarkkaan määritelty prosessi, joka perustuu paljon mitattavien tunnuslukujen

käyttöön vertailumateriaalina. Toisiin sairaanhoitopiireihin benchmarkkaaminen on hallintoylijohtaja Nojosen mielestä turhaa, koska PSHP on prosesseiltaan Suomessa omaa luokkaansa ja esimerkkiä on lähinnä haettava ulkomailta.

Organisaatio tekee myös paljon oppimatkoja muihin sairaanhoitopiireihin. Näiden vierailujen anti kehittämisen kannalta ei ole niin merkittävä kuin benchmarkingin. Vierailut ovat vapaamuotoisia ja niillä ei ole ennalta asetettua selkeitä tavoitteita. Nämä vierailut kuitenkin antavat työntekijöille mahdollisuuden tutustua omien työtehtäviensä vertailemiseen toisessa paikassa, toisten ihmisten tekemänä. Tämä voi olla hyvinkin hedelmällistä yksittäisten aloitteiden syntymisen kannalta.

Haastattelussa oli myös puhetta työnkierrosta kehittämisideoita ruokkivana työkaluna. Sairaanhoitopiiri on organisaatio, jossa työtehtävät ovat niin specialisoituneita kapean alan asiantuntijatoimia, että työnkierto ei siellä toimi. Tärkeämpänä hallintoylijohtaja Nojonen näkee työtiimien pysymisen muuttumattomina. Tämä luo yhteishenkeä ja pitää tiimin entistä paremmin kasassa.

2.6.2 Ideoista projekteiksi

PSHP:ssä kaikkien prosessien laadukkuutta ja tehokkuutta mitataan BSC:n mittariston avulla. Kaikki toimenpiteet laadun parantamiseen lähtevät BSC:n mittarien antamasta informaatiosta. Jotta laadun parantaminen onnistuisi, käytettävien mittareiden on oltava oikeita ja hyvin valittuja. Hallintoylijohtaja Kaija Nojonen luonnehtii PSHP:ta huippuasiantuntijaorganisaatioksi, joka ainakin minulle antoi vahvan kuvan mittariston luotettavuudesta ja seurantajärjestelmän toimivuudesta.

PSHP:n jokaisella toimialueella on omat laadun kehittämisryhmät, joihin koko ajan tullaan entistä vahvemmin yhdistämään myös prosessien kehittäminen. Nämä kehittämisryhmät organisoivat kehittämistä makroinjoukkojen luoden. Varsinainen kehittäminen tapahtuu toimialueilla: toimialueet käynnistävät kehittämisprojekteja, ohjaavat niitä ja seuraavat tuloksia. Näitä kehittämisprojekteja on vuosittain käynnissä noin muutama sata ja ne ovat pääasiainen työkalu mitä laadun parantamiseen käytetään.

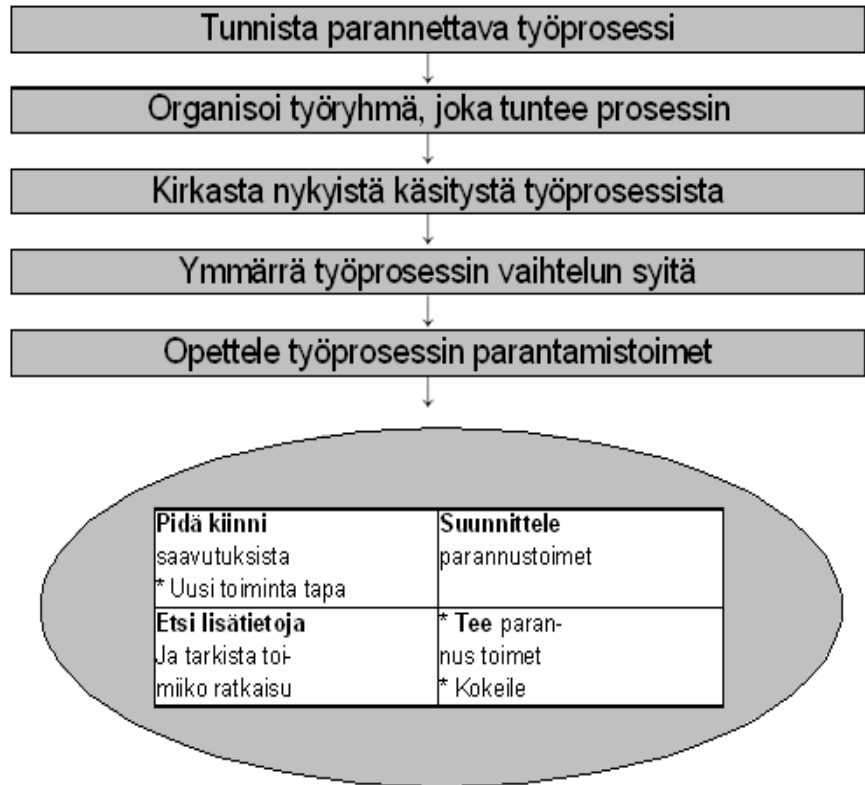
Kun organisaatiossa havaitaan, että prosessissa on tarvetta parantamiselle, muodostetaan idealle projektiryhmä. Projekti voi myös käynnistyä yksittäisestä innovaatiosta eikä aina BSC:n kautta. Tä-

mä on kuitenkin harvinaisempaa, koska idean tulee olla todella hyvä ja hyvin perusteltu, että se toteutetaan. BSC:lla avulla havaittuihin kehittämistä vaativiin prosesseihin kohdistuvat kehittämissuunnitelmat ovat sinällään jo perusteltuja ja niihin myönnetään helpommin rahoitusta.

Kehittämistä varten perustettu projektiryhmä koostuu työntekijöistä, jotka ovat kyseisen prosessin asiantuntijoita. Jokaiselle projektille nimitetään tukihenkilö, joka seuraa projektin edistymistä ja varmistaa että toiminta on tuloksellista. Koska projektit viedään ohjatun toimintamallin mukaisesti läpi, järjestetään vuosittain ns. keskitettyjä projektin käynnistysseminaareja, joissa työntekijät perehdytetään tähän toimintamalliin. Käynnistysseminaareissa on käynnissä noin viisi projektia kerrallaan. Kahden päivän ajan seminaarilaiset käyvät läpi omia projektejaan, soveltavat niihin opetettuja työkaluja, rajaavat aihetta ja tunnistavat ongelmia pareto-analyysin avulla. Lopuksi projektin päätyttyä sen tuloksia arvioidaan.

Kaikki kehittämissuunnitelmat viedään läpi keskitetyn toimintamallin mukaan (kuviokuva 4). Kehittäminen on systemaattista toimintaa, jossa hyödynnetään kehittämistyökaluja kuten kalanruotokaavioita ja pareto-analyysia. Projekteihin laaditaan mittarit ja huolehditaan, että tulosta syntyy. Jokainen kehittämissuunnitelma organisaatiossa arvioidaan. Viimeiset kymmenen vuotta parhaat projektit on palkittu valtuustotasolla sen mukaan ovatko ne olleet laajoja vai suppeita hankkeita. Kummassakin kategoriassa on jaettu kaksi palkintoa. Nämä palkinnot ovat suuruudeltaan noin 3000 euroa. Projektien toteuttamisen lisäksi myös niiden arvioimiseen on olemassa oma kriteeristö, jonka avulla projektien onnistumista ja laadukkuutta mitataan. Mahdollinen palkinto menee kehittämissuunnitelmalle eikä yksittäisille henkilöille. Projektien lisäksi vuosittain palkitaan ansioituneita yksiköitä.

FOCUS-PDCA (TOKYO STEP)



Kuvio 4. Tokyo Step -ongelmanratkaisukaavio (PSHP)

2.6.3 Yksittäisten aloitteiden käsittely

Vaikka epäkohtien ratkaisu ja prosessien parantaminen tapahtuu pääsääntöisesti projektien avulla, kaikki kehittämisideat eivät päädy projekteiksi. Jos idea on pieni ja vähän resursseja vaativa, voi yksittäinen työntekijä kertoa ideansa suoraan esimiehelle, joka arvioi idean ja mahdollisesti palkitsee idean suoraan. Pienetkin ideat käydään läpi kriittisesti ennen kuin ne mahdollisesti otetaan käyttöön ja näin ollen standardoidaan. Organisaatio pyrkii suunnittelemaan prosessinsa niin joustaviksi, että pienet parannusideat voidaan ottaa käyttöön mahdollisimman helposti ilman suurempaa byrokratiaa. Hallintoylijohtaja Nojosen mukaan kuitenkin täysin prosessipohjainen organisaatio on yksittäisten aloitteiden kannalta otollisin. Sairaalaorganisaatio tulee aina olemaan vahvasti hierarkkinen työn luonteen vuoksi, eikä se koskaan saavuta puhdasta prosessiorganisaation muotoa, jossa aloitteen kulku ideasta käytäntöön

olisi helpointa.

Toimialueiden vastuualueittain jaetaan vuosittain Vuoden Innovaattori -palkinto, jolla palkitaan pienempiä parannusideoita. Uutisia palkitsemisista on myös julkaistu omassa sisäisessä lehdessä valokuvien kera. Projektien ja yksiköiden palkitsemisen lisäksi on viime vuosina panostettu yksittäisten rivityöntekijöiden palkitsemiseen. Henkilöstön yhteistyöryhmä on se elin, joka käsittelee aloitteita. Se koostuu esimiehistä ja työntekijöistä. Vastuuyksikön esimies on se, joka tekee lopullisen päätöksen. Aloitteille on olemassa selkeät arviointikriteerit. Aloitteen tulee esimerkiksi parantaa työprosessia tai vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti. Näitä kriteereitä on yhteensä kuusi kappaletta ja ne ovat keskenään yhtä arvokkaita.

PSHP:ssä on ollut aikanaan käytössä aloitelaatikoita, mutta nykyään niistä on kokonaan luovuttu, koska aloitteita tuli tämän järjestelmän kautta vain hyvin vähän. Hallinto-ylijohtaja Kaija Nojosen mukaan myöskään ylhäältä johdettu yhteistyöelinten kautta toimiva aloitejärjestelmä ei toimi, koska järjestelmä on liian kankea ja hierarkkinen. Sen sijaan PSHP:ssä on huomattu, että aloitteet syntyvät parhaiten pienissä työryhmissä. Kun toiminta tuodaan alemmille tasoille työryhmiin, kynnys aloitteiden tekemiseen on matalampi. Organisaation henkilöstön kehittämispäällikkö huolehtii makrotasolla aloitteen läpimenosta organisaatiossa.

3 Johtopäätökset

Kaizenismin ajatuksiin tutustuminen ja yhden case-tapauksen analysointi on herättänyt tätä työtä tehdessä minussa monia minua kiinnostavia ajatuksia. Jatkuva kehitys, kuten kaizenismi monesti hieman ylimalkaisesti suomennetaan, tuntuu olevan hyvin populääri termi yritysmaailmassa. Sieltä se on myös levinnyt julkiselle puolelle, joka koko ajan monin tavoin lähestyy yksityistä sektoria taloudenhoidoltaan. Kaikki yritykset mainostavat harrastavansa jatkuvaa kehittämistä. Se onkin tänä päivänä kovan kilpailun ja globaalien markkinoiden aikana melkein päällekkäinen ehto yritykselle kuin yritykselle: jos haluaa pärjätä kilpailussa, on kehityttävä koko ajan.

3.1 Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toiminta kaizenismin näkökulmasta

Kaizenin mukaan kehitys on päivittäistä ja pienet parannukset ovat ne josta ajan kuluessa muodostuu suurempia parannuksia. Pirkanmaan sairaanhoitopiiriä tutkiessani huomasin siellä vallitsevan hyvin tyypillisen länsimaisen asenteen kehittämiseen: kehitys on joukko hierarkkisesti eteneviä projekteja. Haastattelussa tuli ilmi se seikka, että pienet jokapäiväiset oivallukset eivät ole tämän kehityksen perusta, vaan suuremmat ylhäältä käsin ohjatut projektit. Kaikki kehitys on tarkkaan ohjattua ja suunniteltua. Näin on kaizenilaisessa maailmassakin: kehitys ei voi olla hallitsematonta tai kontrolloimatonta.

PSHP:n toiminnassa on selvästi kaizenilaisia piirteitä: mm. työntekijöille koulutetaan ongelmanratkaisutyökaluja, heitä kannustetaan kehittämään prosesseja ja heitä palkitaan siitä. Tämä koko kehittämisprosessi on myös tarkoin valvottua ja säännöllistä. Kuten hallintoylijohtaja Kaija Nojonen haastattelussa kertoi, kehitystä toteutetaan projektien kautta. Yksittäisistä työntekijöistä lähtevät yksittäiset ideat ovat kuitenkin harvinaisia ja niiden pitää olla "todella hyviä", että ne lähtevät kulkemaan läpi hierarkkista kehitysehdotusmyllyä. Tämä tosiasia sotii Kaizenin perusajatusta vastaan. Kun kysyin hallintoylijohtaja Nojoselta, muistiko hän pitkän uransa aikana yhtään parannusideaa, joka olisi lähtenyt yksittäisen työntekijän aloitteesta, hän puisteli päätään.

PSHP:ssä kehitys on sidottu lähes täysin BSC:n antamaan informaatioon ja vapaalla luovalle ideoinnille ei anneta paljoa sijaa. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta prosessien kehittäminen ei välttämättä ole motivoivaa mahdollisesta palkkiosta huolimatta, koska kehittämisprojektit muotoutuvat valmiiksi BSC:n antaman infor-

maation pohjalta. Yksittäisen työntekijän on varmasti hyvin vaikea kokea rooliaan kehittäjänä merkittäväksi, kun organisaatio toimii projektiryhminä, vastuualueina ja yksikköinä. Palkitseminen organisaatiossa kohdistuu myös pääasiallisesti isompien kokonaisuuksien kuten yksiköiden ja projektiryhmien palkitsemiseen. Vuoden Innovaattori -palkinto jaetaan yksittäiselle henkilölle, mutta kuten hallintoylijohtaja Nojonen sanoi, kriteerit näille yksittäisille ehdotuksille ovat korkealla varsinkin, jos ne tarvitsevat rahoitusta osakseen.

Haastattelun aikana nousi esiin tiettyjä kehittämiseen vaikuttavia piirteitä, jotka saattavat selittyä suomalaisen ja japanilaisen kulttuuriin eroavaisuuksilla. Työn lomassa keksitään pieniä parannuksia ja muut huomaavat nämä ideat ja ottavat ne kenties käyttöön, mutta kukaan ei vie ehdotusta esimiehelle asti, koska kukaan ei halua omia ideoita itselleen ja mahdollisesti saada siitä palkintoa. Tämä herättäisi hallintoylijohtaja Kaija Nojosen mukaan närää ja kateutta työtiimissä. Omien ehdotusten vieminen esimiehelle saatetaan myös kokea esimiesten mielistelynä muiden työntekijöiden joukossa. Japanilaisessa kulttuurissa on enemmän "yhteisen hyvän eteen" -ajattelua jo senkin takia, että työntekijät sitoutuvat yritykseen aivan eri tavalla. Yritys on japanilaiselle työntekijälle enemmänkin toinen koti, ja suhtautuminen omaa työpaikkaa kohtaan on hyvin erilainen. Perheet saattavat asua yrityksen järjestämässä asunnossa ja perheen lapset saattavat käydä yrityksen omaa päiväkotia tai koulua.

Näihin kulttuurisiin eroavaisuuksiin kuuluvat siis työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja yleinen ilmapiiri. Ilmapiiriä kartoitetaan säännöllisesti ja hyvinkin tarkkaan, koska terveydenhoitoalalla ilmapiiri on tärkeä tekijä työnteon kannalta, esim. leikkaustiimin sisäinen ilmapiiri on hyvin merkittävä tekijä. Hallintoylijohtaja Nojosen mukaan yleistä ilmapiiriä on viime aikoina pyritty kehittämään kehitysideoille suotuisammaksi: yksittäisiä palkittuja työntekijöitä on nostettu esille sisäisissä lehdissä isoilla artikkeleilla kuvien kera. Tämä tietysti tuo näkyvyyttä ja antaa työntekijöille kuvan siitä kuinka paljon organisaatiossa arvostetaan kehittämistä, mutta tämä toisaalta taas nostaa esiin kysymyksen suomalaisen työyhteisön ikävästä perusluonteenpiirteestä kateudesta.

Yksi kaizenilaisista ominaispiirteistä on mudan poistaminen eli kaiken arvoa tuottamattoman toiminnan eliminointi. Jatkuva prosessien kartoitus, arviointi ja kehittäminen on sitä toimintaa, jolla PSHP:ssä poistetaan mudaa. Käsite ei itsessään ole käytössä organisaatiossa, mutta käytännössä edellä mainittu toiminta on kaizenin periaatteiden mukaista.

3.2 Pohdintaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kehittämisestä kaizenilaisemmaksi organisaatioksi

PSHP:ssä on monia kaizenilaisia piirteitä, mutta myös sellaisia toimintatapoja, jotka sotivat kaizenismin perusajatusta vastaan. Suurin este kaizenismin täydellisellä toteutumislle on terveydenhoitoalalle luonteenomainen hierarkkisuus. Tämä seikka etenkin loitontaa eri organisaatiotasoa kuin yhdistää niitä. Kuitenkin kaizenismin oppeja voitaisiin käyttää minusta enemmän Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä ja organisaatio voisi tästä hyötyä.

Mielestäni PSHP:ssä tulisi ymmärtää pienten kehitysideoiden vaikutus pitkällä tähtäimellä. Tyypillinen länsimaalainen ihminen kokee, että kehitystä tapahtuu vain, jos muutos on kerralla tarpeeksi näkyvä ja suuri. Tämä kuvastaa tietynlaista kärsimättömyyttä ja välittömien tulosten tavoittelua. Kuitenkin pienetkin innovaatiot saattavat parantaa prosesseja ja tuloksia merkittävästi pitkällä tähtäimellä. Tätä ideointia voisi tukea mm. sillä, että työntekijöille olisi varattu työaika kehitysideointia varten. Tämän tilanteen tulisi myös mielestäni olla sellainen, jossa paikalla ei välttämättä olisi yhtään esimiestä, sillä se saattaisi nostaa kynnystä esittää omia ajatuksia. Tällä hetkellä PSHP:ssä kehitysideat syntyvät ainoastaan BSC:n pohjalta, vapaammalle ja vähemmän kontrolloidulle ideoinnille tulisi antaa enemmän tilaa ja resursseja.

Kaizenismi toteutuakseen vaatisi ajatusmallien muutosta PSHP:ssä. Kehittäminen tulisi nähdä kiinteänä ja pysyvänä osana jokaisen työntekijän työnkuvaa ja näin kehittäminen tapahtuisi jokapäiväisen työn ohessa. Työntekijöitä tulisi myös kannustaa tarvittaessa kyseenalaistamaan työrutiinejaan, eikä ottamaan niitä itsestäänselvyksinä. Nämä voitaisiin sisällyttää organisaation henkilöstökoulutukseen.

Organisaation eri tasojen yhteistoiminta on myös edellytyksenä kaizenismin toiminnalle. Tätä yhteistoimintaa ei PSHP:ssä juurikaan ole, koska organisaatorakenne on monikerroksinen ja hierarkkinen. Tämä saattaa johtaa puutteelliseen informaation kulkuun, sillä tieto saattaa kulkeutua hyvin hitaasti lattiatasolta ylemmille tasoille tai pahimmassa tapauksessa jäädä matkan varrelle. Puutteellinen informaation kulku saattaa johtaa siihen, että johtajilla on virheellinen tai vääristynyt käsitys alempien organisaatiotasojen tilanteesta. Jos yrityksen ylin ja keskijohto kävisi useammin gembassa, olisi heillä mahdollisesti enemmän tietoa päätöksensä pohjalta esimerkiksi resursseja kohdistettaessa. Varmasti joh-

to hyötyisi siitä, että heillä olisi todellista, inhimillistä tietoa lattiatason tilanteesta eikä vain raporttimuotoista informaatiota asiasta. Samalla tasolla olevien yksiköiden tai vastualueiden keskinäinen ajatustenvaihto olisi myös kaizenismin kannalta suotavaa. Tätä ei tällä hetkellä organisaatiossa ole.

Yleinen ilmapiiri on tärkeä tekijä sille, että työntekijät kokevat ideoidensa esittämisen helpoksi ja palkitsevaksi. On myös tärkeää, että vaikka idea ei olisi täysin toteuttamiskelpoinen sinällään, siitä voidaan kuitenkin keskustella rakentavasti ja mahdollisesti jalostaa ideaa paremmaksi. PSHP:ssä ainoa motivaattori kehittämiseen on palkitsemisjärjestelmä. Ilmapiiri sinänsä ei ole kannustava ja ideoita ruokkiva. Edellä mainitut ideariihet osaltansa varmasti vapauttaisivat ilmapiiriä luovemmaksi ja rennommaksi. Rahoitusta voisi ohjata myös lattiatason ideoinnin kannustamiseen ja palkitsemiseen.

Kaizenismi toteutuakseen vaatisi Pirkanmaan sairaanhoitopiiriltä pääasiassa asenteellisia muutoksia. Niiden toteuttaminen on vaikeaa ja niiden muuttaminen edellyttäisi pitkäjänteistä sekä intensiivistä työtä ihmisten ajatusmallien muuttamiseksi. Vaikka Kaizenin ajatukset yleistyvät koko ajan yritysmaailmassa, eivät ne välttämättä kaikilta osin sovellu kaikille yrityksille sellaisenaan. Sairaanhoidotyö asettaa organisaatiolle tietynlaisia vaatimuksia. Esimerkiksi toimiva sairaala edellyttää jonkin verran hierarkiaa ja tehtävien erikoisluonteen vuoksi työnkiertoa on mahdotonta toteuttaa.

Olen sitä mieltä, että Pirkanmaan sairaanhoitopiiri hyötyisi kaizenismin laajemmasta omaksumisesta. Jokapäiväinen prosessien hienosäätö kaizenilaisten ajatusten avulla parantaisi toimintaa ja vähentäisi raskaiden kehitysprojektien tarvetta. Näen, että kehitysprojektien tulisi olla kehityksen kannalta edelleenkin tärkein työkalu. Kaizenilainen päivittäinen hienosäätö tuotaisiin sen rinnalle eikä tilalle. Tätä päivittäistä ideointia tuettaisiin esimerkiksi kerran viikossa järjestettävällä työntekijöiden vapaamuotoisella ideariihellä. Organisaation yhtenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta varmasti kohentaisi PSHP:n eri yksiköiden ja vastualueiden välisen kommunikoinnin lisääminen. Tämä lisääntynyt kommunikointi varmasti rikastaisi ideointia. Kokonaan toinen kysymys onkin, pystyisikö organisaatio omaksumaan kaizenilaista ajatusmaailmaa.

4 Yhteenveto

Kaizen on Japanista alkunsa saanut filosofia. ”Pienillä askelilla kohti suurta muutosta” – strategia on osoittautunut hyvin menestyksekkääksi. Vielä 1960-luvulla japanilaisille tuotteille, kuten autoille, naureskeltiin, mutta hymy onkin hyytynyt tullessa 1980- ja 1990-luvuille. Pahinta Kaizenin näkökulmasta on se, että yritys ajautuu stagnaatioon eli pysähdystilaan. Jatkuva, vaikkakin pienimuotoinen parannustoiminta pitää yrityksen kustannustehokkaana ja jatkuvasti kehittyvänä. Varsinkin tämän päivän muuttuvassa maailmassa se on yritykselle elinehto.

Liiketoimintaprosessien kehittäminen on Kaizenin opin ydin. Ihmiset ja heidän luovuutensa ovat sen voimavara. Prosessi-orientoituneena ajattelutapana energia kohdistetaan prosesseihin tulosten sijaan. Jatkuva prosessien parantuminen tyydyttää asiakkaat aina vain paremmin ja tämä kehitys näkyy syy-seuraus-ketjun huipulla taloudellisena menestymisenä.

Kaizenin soveltamisen aloittaminen yrityksessä vaatii asennemuutosta. Varsinkin perinteisen länsimaisen johtaja-orientoituneen ja stagnatoituneen yrityksen muuttaminen kaizenilaiseksi vaatii suurta muutosta ennen kuin voidaan siirtyä pienten muutosten tielle. Kaizen-instituutin ohjeet ovat hyvä lähtökohta yritykselle tunnistaa vääränlaiset asenteet ja pyrkiä ohjetaulun avulla muuttamaan vallitsevia asenteita.

Käytännön tasolla Kaizen korostaa mudan eliminointia ja gemban merkitystä. Turhista, lisäarvoa tuottamattomista, toiminnoista tulisi päästä eroon. Tämä on helpoin tapa tehostaa prosesseja ja parantaa tuottavuutta ja kannattavuutta. Toinen termi eli gemba korostaa sitä, että yrityksen tulisi tunnistaa todelliset paikat, jossa lisäarvoa tuottava toiminta tapahtuu. Johtajien tulisi varsinkin tiedostaa ne ja nöyrästi mennä gembaan ja selvittää missä siellä mennään. Näin koko organisaation yhtenäisyys ja ymmärrys kasvaa.

Kaizen on siis ”sateenvarjokäsite”, jonka alle lukeutuu monia tuntuja termejä kuten laatujohtaminen, laatupiirit ja JIT/JOT. Kaikissa näissä liiketoiminnallisissa metodeissa on Kaizenin perusajatuksiin perustuva filosofia: turhia toimintoja eliminoidaan, laatu nähdään kokonaisvaltaisena käsitteenä ja yhteistyö- ja aloitetoiminta ovat kehityksen voimavara.

Kaizenin toteuttamista voidaan arvioida monella tavalla. Mittaamisen hankaluus on monesti Kaizenin kohdalla siinä, että monesti muutokset ovat niin pieniä, että jo niiden huomaaminen on vaikea-

ta. Täten esimerkiksi BSC-mittareiden tulisi olla tarkkoja ja hyvin valittuja. Esittelemäni mittaristo mielestäni voisi olla ainakin hyvä lähtökohta Kaizenin toteutumisen mittaamiseen organisaatiossa.

Tutkivassa osuudessa halusin selvittää kuinka kaizenismia esiintyy käytännön tasolla suomalaisessa organisaatiossa. Valitsin tähän osioon case-tapaukseksi Pirkanmaan sairaanhoitopiirin. Teema-haastattelun avulla kartoitin kuinka organisaatiossa suhtaudutaan kehittämiseen ja kuinka sitä siellä käytännössä toteutetaan.

PSHP:ssä on tutkimukseni mukaan käytössä selvästi tyypillisiä kaizenilaisia elementtejä. Työntekijöitä koulutetaan ratkaisemaan työssä kohtaamiaan ongelmia erilaisilla ongelmanratkaisutyökaluilla, joiden käyttöä heille koulutetaan jatkuvasti. Kehittyminen organisaatiossa tapahtuu projektien muodossa. BSC-mittaristo kertoo johdolle mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Tämän jälkeen ongelmia aletaan tutkia työkalujen avulla ja prosesseja aletaan parantaa projektiryhmissä. Kaikenlainen muu ideointi ja kehitys kuin projektien avulla toteutettu ovat selvästi vähemmän merkityksellisiä PSHP:ssä. Yksittäisten ideoiden merkitys kehityksen kannalta myönnetään, mutta niihin ei kovinkaan paljon panosteta ja kankea hierarkkinen järjestelmä osaltaan aiheuttaa sen, että monet hyvätkin ideat saattavat jäädä toteutumatta. PSHP:ä olisi mahdollista kehittää kohti kaizenilaista organisaatiota ja tästä muutoksesta hyötyisi luultavasti koko organisaatio.

5 Lähdeluettelo

Kirjallisuus

Evans, James & Lindsay, William 2002. The Management and Control of Quality. Cincinnati (OH): South-Western,

Imai, Masaaki 1986. Kaizen – The Key to Japan’s Competitive Success. New York: McGraw-Hill

Lillrank, Paul 1990. Laatumaa. Helsinki: Gaudeamus

Monden, Y. & Lee, J. 1993. How a Japanese auto maker reduces costs. Management Accounting 8, 22-26.

Verkkoartikkelit

Bodek, Norman 2002. Kaizen - What is the purpose of the suggestion system? [viitattu 8.4.2004].
http://www.saferpak.com/kaizen_art2.htm

eCommerce-Now.com 2000. TPM. [viitattu 10.4.2004].
<http://www.ecommerce-now.com/images/ecommerce-now/TPM.htm>

Harju, Kristiina 2002. JOHDA ROHKEAKSI! – liiderin arkea kiireorganisaatiossa. [viitattu 10.4.2004].
<http://www.fakta-fiktio.fi/JR.pdf>

Hohmann, Chris 2004. KAIZEN - Principle of ongoing improvement. [viitattu 8.4.2004].
http://membres.lycos.fr/hconline/kaizen_us.htm

Imai, Masaaki 2000. Gemba Kaizen, the management approach for competitive success whilst protecting the environment. [viitattu 7.4.2004].
<http://www.acpa.org.au/docs/Plenary/Imai.pdf>

<http://www.kaizen-institute.com/PDFfolder/kaizensuggestion.pdf>.
 [viitattu 10.4.2004].

<http://www.kaizen-institute.com/PDFfolder/winter99.pdf>.
 [viitattu 7.4.2004].

<http://www.kaizen-institute.com/knowkaizen/Kaizenorg.html>.
[viitattu 7.4.2004].

Kotelnikov, Vadim 2004. Just-in-Time (JIT) Production.
[viitattu 7.4.2004].
http://1000ventures.com/business_guide/im_jit_main.html

Maintenance Technology 1998-2004. Magic Circle.
[viitattu 10.4.2004].
<http://www.mt-online.com/articles/06-98uptime.cfm>

PSHP 2005. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. [viitattu 3.5.2006].
<http://www.pshp.fi/piiri/index.htm>

Qualitas Fennica Oy 2002. Toyota / Kaizen – prosessien
kehittämismalli. Ref. Connet, Gary 2001. [viitattu 8.4.2004].
<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/toyotakaizen.html>

Tuurala, Timo 2004. TQM, Total Quality Management -laaja-
alainen laatujohtaminen. [viitattu 10.4.2004].
<http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>

Muut lähteet

Nojonen, Kaija. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, hallintoylijohtaja.
Haastattelu 14.4.2006. Tampere.

LIITTEET

Liite 1. Teemakeskustelun aiheita ja kysymyksiä

Organisaation tarjoamat työkalut kehittämisessä

- laatupiirit
- aloitelaatikko
- kehityskeskustelut
- ideariihet (eri alojen ihmisiä -> uusia näkemyksiä)
- koulutus (koulutuspäivät, kurssit, muu koulutus)
- ekskursiot/opintomatkat/vierailut/benchmarking
- muuta?
- Onko tapahtunut mitään muutoksia työntekijän aloitteesta? Miten yksittäisen työntekijän aloitteet käsitellään? Kuinka yrityksessä rohkaistaan työntekijöitä tekemään aloitteita?

Ilmapiiri

- Koulutetaanko esimiehille ihmisjohtamista? Mitä työntekijöiden ja esimiesten yhteisiä aktiviteetteja/kokoontumisia on työajalla ja työajan ulkopuolella?
- Tehdäänkö yrityksessä työilmapiirin kartoitusta? Onko se jatkuvaa? Ja mitä toimenpiteitä tarvittaessa tehdään? Henkilöstötilinpäätöstä?

Palkitseminen

- Kuinka työntekijöitä mahdollisesti palkitaan ja millä perusteilla? Onko olemassa palkitsemisjärjestelmää?

Työtehtävät

- Miten eri työnkuvien työrutiinit opetetaan/määritellään työntekijöille? Ovatko nämä työrutiinit standardoituja (vakioita)? Kuinka paljon työntekijä voi työssään soveltaa?
- Miten näette esimiehen roolin yrityksessä? Onko esimiehillä samanlaisia työtehtäviä kuin alaisillaan? Millä tavoilla esimies osallistuu prosessien kehittämiseen? (Onko esimies enemmän työtehtävien delegoija ja valvoja vai osallistuuko hän prosessien kehitystyöhön?)

Kehittäminen

- Miten prosessien kehittymistä mitataan? Kuinka usein? Kuinka paljon kehittämiseen varataan aikaa tai rahaa? (Koulutusbudjetti)
- Kuinka tärkeänä kehittyminen nähdään? Vai onko tärkeämpää säilyttää saavutettu laatu?

- Mitataanko/rekisteröidäänkö yrityksessä arvoa tuottamatonta toimintaa? Onko sitä yritetty poistaa/vähentää? Onko yrityksessä käyttämättömiä resursseja? Onko menetelmiä mitata työn tehokkuutta? Ja jos on niin mitä?
- Käyvätkö ylin/keskijohto kuinka usein ”lattiatasolla”? Millaisissa tilanteissa? Jos käyvät niin **miksi**? (Onko tämä käyminen lähinnä valvomista vai yhteistyöhenkistä rakentavaa keskustelua?)

Suunnittelun aikajänne

- Kuinka pitkällä tähtäimellä yrityksessä tehdään päätöksiä? (Tehdäänkö yrityksessä enemmän lyhyen (alle vuosi) vai pitkän tähtäimen päätöksiä?) Suunnittelun aikajänne?

Kehitysosa-alueiden prioriteetit

Järjestä tärkeysjärjestykseen seuraavien osa-alueiden kehittymisen merkitys:

- kustannustehokkuus
- työturvallisuus
- työntekijöiden tiedot ja taidot
- suhteet toimittajiin
- uusien tuotteiden kehitys ja tuottavuus
- palvelujen saatavuus (esim. potilasjonot)
- palvelun laatu

Liite 2. PSHP:n BSC-mittaristo

		Operatiivinen	Konservat. Tiedot	Pysyvästi	Lasten ja naisten taut.	Sairaanhoidon taut.	Hallinnon palvelu	Huoltopalvelu	MSTH	VAS	VALS	Hallituskeskus	Laboratoriolike	Kuvantamislake	PSHP-yhtiö
	ASIAKASNÄKÖKULMA														
	Tutkimukseen pääsy kiireet hoidossa	-	-	-	-										-
ONNISTUMINEN	Hoitoon pääsy kiireet hoidossa	-	++	++	-										+
TAVOITTEISSA	Hoitoon pääsy kiireellisessä hoidossa	-	-	++	-										+
VUONNA 2004	Vuodeosastohoidon laatumittari	+	+	-	+				++	+	-	-			+
	Poliklinikkapalvelun laatumittari	-	+	-	-				-	-	-	-			-
++	Tavoite saavutettu					+	-	-				+			-
+	Tavoite lähes saavutettu														-
-	Tavoitetta ei saavutettu														-
	PROSESSINÄKÖKULMA														
--	Tavoitteen saavuttamisessa vakavia puutteita								++	+	--				-
	Mittari ei sovellu ko. Alueelle	--	++						++	--	++				++
	Mittaaminen ei ollut mahd. v. 2004	--	--	++	-	+	+	++	++	+	++	-	+	-	-
	Sairaalainfektiot	++	++		-										++
	Potilasvahinkojen uudet vastuut														++
	HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA														
	Kehityskeskustelut	--	--	-	-	++	+	++	--	+	--	++	-	+	-
	Koulutuspäivät	+	-	-	+	++	+	+	+	+	++	++	-	+	+
	Johtaminen	--	++	+	+	--	+	++	--	-	+	++	-	+	+
	Työn kehittävyys ja haasteellisuus	--	-	--	--	--	-	+	--	--	+	++	-	-	--
	Työyhteisön toiminta	--	-	-	-	--	-	-	--	-	-	-	-	-	-
	Pitkät sairauspoissaolot	-	+	--	++	++	--	++	--	++	--	--	-	-	-
	UUDISTUMISNÄKÖKULMA														
	EVO-julkaisupisteet	--	++	--	++							++	++	++	-
	Käypä hoitosuositusten soveltaminen	-	--	++	++										--
	Hankkeiden/projektien hyödyntäminen														
	TALOUSNÄKÖKULMA														
	Ulkoisten palvelusopimusten toteutuminen	--	--	++	-				++	++	-	--			--
	Sisäisten palveluostojen toteutuminen	-	--	++	-	++	++	-	++	++	--	++	++	++	-
	Palkkamerot	-	--	--	--	-	++	-	-	-	-	++	++	--	--
	Toimintakate	++	-	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++
	Investointiosa														-
	Tilikauden tulos														++
	Tilikauden ylijäämä (ennen varauksia)												++		

Liite 3. PSHP:n organisaatiokaavio

