



Lean asiakaslähtöisten palvelujen yhdenmukaistamisessa: Case HUS Tukipalvelut

Teija Pekonen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Lean asiakaslähtöisten palvelujen
yhdenmukaistamisessa: Case HUS
Tukipalvelut**

Teija Pekonen
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan
koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Teija Pekonen

Lean asiakaslähtöisten palvelujen yhdenmukaistamisessa: Case HUS Tukipalvelut

Vuosi 2019 Sivumäärä 67

Organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja nopeasti. Yrityksien lisäksi muutokset vaikuttavat nykyisin myös julkisen sektorin toimijoihin. Muutokset tuovat haasteita, joten jatkuvalla kehittämisellä on suuri merkitys. Organisaatiot joutuvat pohtimaan keinoja palvelujen turvaamiseksi, jolloin ratkaisuna usein on tukipalvelujen eriyttäminen ydinpalvelusta. Tämä ei aina suju ongelmitta. Erilaisten toimintatapojen ja kulttuurien yhteensovittaminen saa aikaan tarpeen muokata palveluja ja löytää toimintojen kehittämiseksi uusia tapoja.

Lean-ajattelussa on keskeistä jatkuva ja systemaattinen kehittäminen. Leanin avulla työstä poistetaan palvelutuotantoa haittaava hukka ja arvoa tuottamaton työ. Lean-organisaatio perustuu johdonmukaisiin toimintaperiaatteisiin, joita noudattamalla koko henkilöstö pyrkii koko ajan aktiivisesti parantamaan toimintaansa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa arvovirtakuvaus laitoshuoltopalvelujen suunnittelusta ja kuvata se visuaalisesti. Arvovirtakuvaus työstettiin lean-ajattelumallin mukaisesti. Arvovirtakuvauksen työstäminen aloitettiin organisaatioiden yhdistymisen jälkeen, jolloin esiin nousi tarve kehittää palvelujen suunnitteluprosessi yhdenmukaiseksi ja sujuvaksi. Arvovirtakuvauksessa toimijoiden roolit ja vastuut selkeytyivät ja asiakkaan näkökulma tuli huomioituksi laajemmin. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi HUS Tukipalvelut tulosalueen Asiakkuus- ja konseptikehitysyksikkö.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu organisaatioiden muutoksia, palvelujen yhteiskehittämistä ja leania kuvaavista käsitteistä. Tutkimusmenetelminä tiedon hankinnassa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, benchmarkingia ja workshoppeja, joissa myös arvovirtakuvausta työstettiin. Haastattelujen avulla tutkimustyöhön saatiin eri näkökulmia ja syvällisempää tietoa. Benchmarkingista saatuja tietoja verrattiin olemassa oleviin toimintatapoihin ja kehittämisen kohteena olevaan prosessiin.

Haastattelujen keskeisimmät tulokset käsittelivät organisaation muutoksia, asiakkaiden tuntemista, palvelujen yhteiskehittämistä ja leania. Vastauksista korostui tarve tuntea asiakas paremmin, jotta pystytään tuottamaan laadukasta ja arvoa tuottavaa palvelua. Asiakkaan tuntemista lisäävinä keinoina haastatteluissa mainittiin palvelun sisältöä koskevan tiedon lisääminen ja palvelujen yhdessä kehittäminen. Haastatteluvastauksissa lean ymmärrettiin toiminnan jatkuvana kehittämisenä, mutta lean tuntemus konkretisoitui kuitenkin pitkälti leanin työkalujen käyttöön. Näin ollen lean-ajattelua ei ehkä olla täysin ymmärretty filosofisella tasolla. Opinnäytetyössä kehittämistyön tuloksena syntyi yhdenmukainen laitoshuoltopalvelujen suunnittelu visuaalisesti kuvaava arvovirtakuvaus, joka korvaa aiemmat prosessikuvaukset. Lean-ajattelun mukaisesti asioiden parantaminen on jatkuvaa, joten kuvausta tullaan kehittämään systemaattisesti edelleen. Tavoitteena on luoda organisaatioon avoin ja läpinäkyvä toimintakulttuuri, jossa asiakkaan näkökulma tulee huomioituksi.

Asiasanat: asiakasläheisyys, lean, yhdenmukaistaminen, yhteiskehittäminen

Teija Pekonen

Employing Lean in Customer Service Alignment: Case HUS Support Services

Year	2019	Pages	67
------	------	-------	----

The operating environment of organizations and work communities is changing constantly and rapidly. The changes affect companies, but nowadays also the public sector. Changes bring about challenges, so continuous development is significant and very important. Organizations need to reflect on new ways to secure service delivery. The solution is usually to separate support services and core services. Organizational changes are not always carried out smoothly. The collision between different practices and cultures creates the need to customize services and find new ways to develop operations.

Continuous and systematic development is central to Lean thinking. Lean's task is to eliminate wasted and unprofitable work that hinders the production of services. In the culture of a Lean organization, the activities are based on consistent principles, and the entire staff is actively and continuously striving to improve their performance.

The objective of this thesis was to create a visual process of a value stream that described the design of the facility maintenance services. The value stream description was worked out in accordance with the Lean thinking model. The process of creating a value stream description was started after the merger of organizations, as there was a need to develop the service planning to be consistent and smooth. In the value stream description, the roles and responsibilities of the actors became clearer and the customer's perspective more widely considered. This thesis was commissioned by the Customer Support and Concept Development Unit of HUS Support Services.

The theoretical framework of the thesis covers concepts related to organizational change, co-creation of services and Lean. The research methods used in the acquisition of information were semi-structured theme interviews, benchmarking and workshops, where also the value stream description was processed. The interviews provided different perspectives on and deeper insights into the research. Information from benchmarking was reflected in terms of existing practices and in the process under development.

The main results of the interviews dealt with organizational changes, customer knowledge, co-creation of services and Lean. The responses revealed the need for a better understanding of the customer in order to produce a quality and value-creating service. Knowledge of the customer can be improved by giving the customer more information about the content of the service and developing the services together. The responses show that Lean is understood as a continuous development activity, but it was largely concretized using Lean tools. It seems that lean thinking may not be fully understood at the philosophical level. In this thesis, the result of the development work was a consistent and value stream description of the design of plant maintenance services. Previously, there were three processes, now there is one consistent process. According to Lean thinking, improving things is continuous, so the description will be further developed systematically. The objective is to create an open and transparent operating culture in the organization, in which the customer's perspective is considered.

Keywords: Alignment, Customer Orientation, Development Together, Lean Manufacturing

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintojen yhdistyminen	7
2.1	HUS Tukipalvelut	8
2.2	Asiakkaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet HUS Tukipalveluissa	9
3	Organisaatiot muuttuvat ja yhdistyvät	10
3.1	Organisaatioiden yhdistämisen haastavuus	13
3.2	Palvelujen yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa	14
3.3	Asiakslähtöisyys ja asiakasläheisyys	16
3.4	Lean käsitteenä	17
3.4.1	Resurssitehokkuus vs. leanin virtaustehokkuus	19
3.4.2	Arvon muodostuminen	20
3.4.3	Hukka ja hukkan lajit	21
3.5	Jatkuvan parantamisen periaate	24
3.6	Arvovirtakuvaus kehittämisen menetelmänä	27
4	Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät	28
4.1	Haastattelut	29
4.2	Haastattelujen sisällönanalyysi	30
4.3	Benchmarking	33
4.4	Workshop arvovirtakuvaus -työpajat	34
5	Kehittämistyön tulokset	38
5.1	Haastattelujen tulokset	39
5.2	Lean organisaation arjessa	43
5.3	Benchmarkingin tulokset	44
5.4	Workshop -työpajojen tulokset	45
6	Kehittämisprosessin arviointi	47

1 Johdanto

Organisaatiot ja työyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksessa, joihin ei välttämättä voi vaikuttaa tai estää toteutumasta. Elämme aikaa, jossa muutoksia tapahtuu nopeasti ja paljon, joten eri sukupolvien väliset näkemykset todellisuudesta ovat erkaantuneet toisistaan. (Juuti & Virtanen 2009, 13 -14.) Nyky-yhteiskunnassa pitkällä aikavälillä tarkasteltuna organisaatioita ja hallinnollisia rakenteita ei pidetä kestävinä. Muutokset tuovat haasteita ja jatkuva kehittäminen on tärkeässä roolissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 3.)

Toimintaympäristön muutokset ja kilpailu vaikuttavat myös julkiselle sektorille. Vuonna 2017 Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden laitoshuoltopalvelut ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (myöh. HUS) puhtaus-, ruoka- sekä tekstinkäsittely- ja aulapalvelut yhdistyivät HUS Tukipalvelut tulosalueeksi. Pian havaittiin, ettei puhtauspalvelujen suunnittelu ole yhdenmukaista, vaikka yleiset periaatteet ovatkin samat. Vaihtelu johtui erilaisesta organisaatiokulttuurista, prosesseista ja toimintatavoista. Syntyi tarve yhdenmukaistaa toimintaa, joten aihe sopi luontevasti opinnäytetyöksi. Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on HUS Tukipalvelujen Asiakkuus- ja konseptikehitysyksikkö eli Askel-tiimi, jossa opinnäytetyön tekijä toimii suunnittelijana tehden muun muassa laitoshuoltopalvelujen työmäärä- ja henkilöstömitoituksia.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen, työelämän kehittämistarpeesta lähtevä tapaustutkimus. Tavoitteena on muodostaa yhdenmukainen toimintamalli puhtauspalvelujen suunnitteluun arvovirtakuvauksella lean-ajattelumallin mukaisesti ja huomioida asiakasnäkökulma laajemmin. Lean-johtamisfilosofian tavoitteena on arvoa tuottamattoman toiminnan eli hukan poistaminen. Selvitän nykyisestä prosessista hukkaa luovat ja virtausta estävät asiat. Opinnäytetyön tarkoituksena on arvovirtakuvauksen avulla kehittää prosessi yhä sujuvammaksi sekä tehostaa tuotantoa laadukkaiden palvelujen tuottamiseksi asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämistyö on osa Askel-tiimin asiakkuudenhoito prosessia. Tavoitteena on luoda toimintakulttuuri, jossa palveluntuottajan ja asiakkaan välinen viestintä ja toiminta on avoimempaa ja läpinäkyvämpää.

Tärkeimpinä lähteinä ovat organisaatiomuutoksia ja leania käsittelevä kirjallisuus. Palvelujen suunnittelussa asiakasnäkökulma on keskeinen. Asiakkaan odotuksia ja tarpeita selvitetään haastateltavien erilaisien työroolien näkökulmien kautta.

Tiedonhankinnan menetelminä käytetään teemahaastattelua, workshopia ja benchmarkingia. Toimintaympäristön kuvauksen jälkeen esitellään organisaation muutosvaiheita ja niiden syitä. Keskeinen teema on lean-filosofia ja tämän opinnäytetyön näkökulmasta sen käsitteet. Työssä esitellään myös, mitä lean tarkoittaa HUS Tukipalveluissa. Luvussa neljä kuvataan käytetyt menetelmät, toteutuksen vaiheet ja arvovirtakuvaus. Lopuksi esitellään havainnot ja tulokset sekä pohditaan niiden hyödynnettävyyttä.

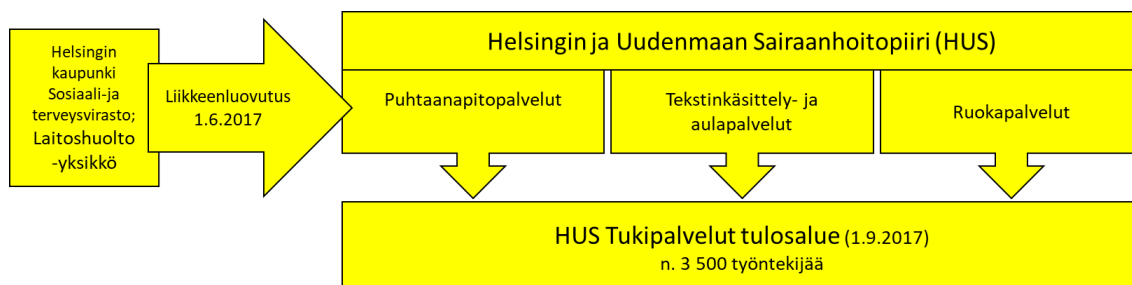
2 Toimintojen yhdistyminen

Organisaatiot muuttuvat, koska niillä on tarve uudistua tai selkeyttää strategiaansa (Juuti & Virtanen 2009, 25). Alalla vallitseva kova kilpailu edellyttää organisaatiolta kasvua, mutta myös joustavuutta ja ketteryyttä vastata palvelutuotannon muuttuviin haasteisiin. Toimintaympäristön muutos ei kosketa pelkästään yrityksiä. Myös julkisen sektorin toimijoiden tulee arvioida mitkä ovat niiden ydintoimintaa ja mitkä tukitoimintojen palvelut on kannattavampi keskittää tai ulkoistaa. Muutoksilla tavoitellaan taloudellisia säästöjä, tehokkuuden kasvua ja uusia toimintatapoja, mutta organisaatiolla on myös tarve keskittyä omaan ydintehtäväänsä. (Rannisto, Pento & Vedenkannas 2007, 10; Palvelupäällikkö 1.)

Helsingin kaupunki toteutti mittavan organisaatiomuutoksen 1.6.2017 lakkauttaen virastot ja muodostaen ne uudelleen toimialoiksi (Helsingin kaupungin organisaatio). Muutoksen yhteydessä sosiaali- ja terveystieteiden laitoshuoltoyksikkö yhdistettiin liikkeenluovutuksella HUSin puhtauspalveluja tuottavaan liikelaitokseen. Yhdistyminen merkitsi 580 laitoshuoltajalle, 28 esimiehelle sekä yhdelle toimistosihteerille ja puhtauspalvelujen asiantuntijalle työnantajan vaihtumista. Liikkeenluovutuksen myötä siirtyi myös kaikki alihankintana tuotettujen puhtauspalvelujen sopimukset HUSiin. (Helsingin kaupunginvaltuusto.)

Samanaikaisesti HUSin hallitus päätti luopua tukipalvelujensa liikelaitosmallista (Kuvio 1) ja lakkautti puhtauspalveluja, tekstinkäsittely- ja aulapalveluja sekä potilas- ja henkilöstöruokapalveluja tuottaneet liikelaitokset (HUS Luopuu liikelaitosmallista; Vainio 2011). Liikelaitosten loputtua toiminnot keskitettiin uuteen HUS Tukipalvelut tulosalueeseen 1.9.2017 alkaen (HUS Tukipalvelut toimintaohje).

Tukipalvelujen uudelleen organisoinnilla sekä Helsingin kaupunki että HUS valmistautuvat tuleviin toimintaympäristön muutoksiin, joissa suuntaus on, että organisaatioiden sisäinen tiilaa- ja tuottajamalli tukipalvelujen tuottamisessa tulee poistumaan käytöstä. Muutoksien tavoitteena on myös keskittää ja selkeyttää HUSin tukipalveluorganisaatiota sekä parantaa yhteistyötä sairaanhoitopalvelujen ja tukipalvelujen välillä. (HUS Luopuu liikelaitosmallista.)

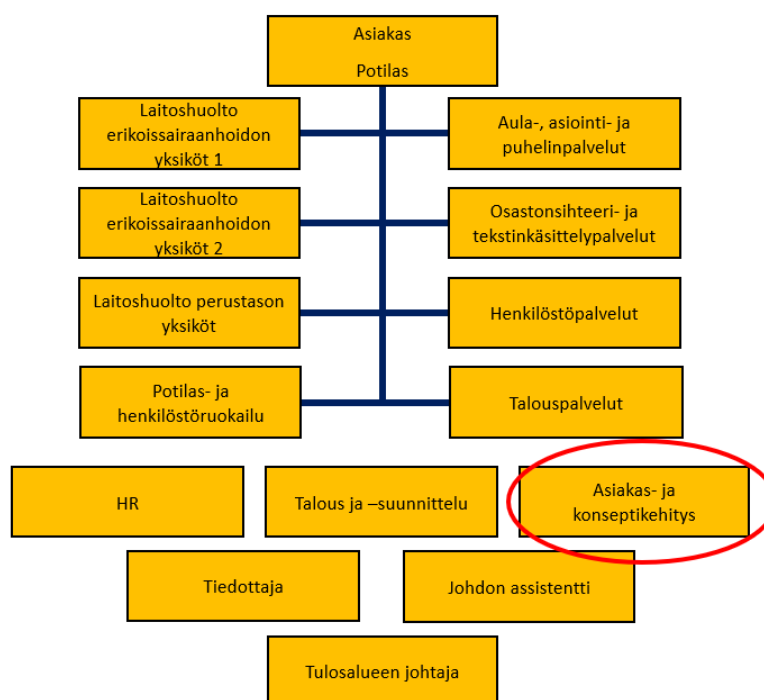


Kuvio 1: Toimintojen keskittäminen HUS Tukipalveluihin.

2.1 HUS Tukipalvelut

HUS Tukipalvelut tulosalue kuuluu HUS-kuntayhtymään ja se on Suomen suurin tukipalveluja tuotava organisaatio, jossa työskentelee lähes 3 500 työntekijää (HUS Tukipalvelut). HUS Tukipalvelujen asiakkaita ovat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin tulosityksiköt, tytäryhtiöt, Hyksin erityisvastuualueen erikoissairaanhoidon yksiköt sekä jäsenkunnat kuten Helsingin kaupunki. HUS Tukipalvelut tuottaa muun muassa laitoshuoltopalveluja Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden toimintayksiköihin. (HUS Tukipalvelut toimintaohje).

HUS Tukipalvelut tulosalue (Kuvio 2) koostuu kahdeksasta palvelulinjasta, jotka ovat laitoshuollon lisäksi potilas- ja henkilöstöruokailu, aula-, asiointi- ja puhelinpalvelut, osastonsihteerin- ja tekstinkäsittelypalvelut ja henkilöstöpalvelut sekä talouspalvelut. Tulosalueen johdon ja palvelulinjojen tukena toimii eri asiantuntijoista kootut tukitoiminnot, joita ovat henkilöstöhallinto-, talous- sekä asiakkuus- ja konseptikehitys. HUS Tukipalveluissa työskentelee myös oma tiedottaja sekä johdon assistentti. (HUS Tukipalvelut Intranet.)



Kuvio 2: HUS Tukipalvelut tulosalue organisaatio (HUS Tukipalvelut Intranet).

HUS Tukipalvelujen suurin yksikkö on laitoshuolto, jossa työskentelee yhteensä noin 2 050 työntekijää. Laitoshuollon palvelut koostuvat kolmesta palvelulinjasta, jotka ovat sekä pääkaupunkiseudun, että sen ulkopuolisten alueiden erikoissairaanhoidon toimintayksiköt ja perustason toimintayksiköt. Laitoshuolto tuottaa muun muassa avustavia ruokahuolto- ja vuode-

huoltopalveluja, sekä vastaa päivittäin yli 2 miljoonan neliömetrin puhtaanapidosta. (HUS tietoa.) Tässä kehittämistyössä keskityn nimenomaan laitoshuollon palvelujen suunnitteluprosessin yhdenmukaistamiseen ja sujuvoittamiseen.

Asiakkuus- ja konseptikehitysyksikön eli Askel-tiimin vastuulla on huolehtia osaltaan asiakassuhteen johtamisesta ja laadukkaan asiakaspalvelun toteutumisesta sekä niihin liittyvien kokonaisuusien kehittämisestä (HUS tietoa). Askel-tiimi pitää tiiviisti yhteyttä asiakkaisiin ja palvelutuotantoon kehittääkseen palveluja toimivammiksi ja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti (HUS Tukipalvelut Intranet).

Askel-tiimin sisäisiä asiakkaita ovat HUS Tukipalvelujen palvelulinjojen palvelupäälliköt ja tuotannon operatiivisesta johtamisesta vastaavat palveluesimiehet ja palveluohjaajat. Sisäiseksi asiakkaiksi voidaan lukea myös HUSin toimintayksiköt, kuten esimerkiksi sairaalat henkilöstöineen. Ulkoiset asiakkaat ovat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon kohteet, kuten esimerkiksi terveysasemat ja monipuoliset palvelukeskukset henkilöstöineen. Asiakkuus voidaan käsittää suorana tai välillisenä. Kohteet, joilla on palvelusopimus laitoshuollon kanssa, ovat suoria asiakkaita. Sairaaloiden potilaat sekä heidän omaisensa ja läheisensä ovat vastaavasti välillisiä palvelun käyttäjiä.

2.2 Asiakkaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet HUS Tukipalveluissa

”Palvelut asiakaslähtöisiksi” on osa hallituksen kärkihanketta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Tähän pohjautuu myös HUSin asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä käsittelen aihetta nimenomaan HUS Tukipalvelujen näkökulmasta ja esittelen erilaisia käytössä olevia asiakkaan vaikutusmahdollisuuksien kanavia.

Askel-tiimi on luonut kehittämistyöhönsä täysin uutta ja erilaista näkökulmaa tehostaessaan asiakkaiden kuuntelemista ja kehittämällä palvelujaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakasraati- ja kokemusasiantuntijatoiminta on kiinteä osa HUSin palvelujärjestelmien suunnittelussa, kehittämisessä ja arvioinnissa. (HUS tietoa.) Tässä opinnäytetyössä esittelen palvelujen kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa eli yhteiskehittämistä laajemmin teoriaosuudessa luvussa 3.

HUS Tukipalveluissa asiakasraatitoimintaa on ollut vuoden 2018 alusta lähtien. Asiakasraadit nykyisin ovat asiakkailta saatujen kehittämistarpeiden ja ideoiden merkittävin kanava. Asiakasraadissa kuunnellaan asiakkaiden kokemuksia, toiveita ja palautteita. HUS Tukipalvelut saa hyödyllistä tietoa kehittämistarpeista ja asiakaskokemusten laadusta sekä uusia näkökulmia palvelujen kehittämiseen. Asiakasraadin jäsenet saavat kommentoida ja arvioida palveluja omien asiakaskokemustensa pohjalta. (HUS Tukipalvelut Asiakasraadin toimintakertomus 2018; HUS Palaute ja osallisuus.)

Asiakasraati koostuu potilasasiakkaista ja heidän läheisistään, joilla on kokemusta sairastumisesta, sairastamisesta ja kuntoutumisesta sekä sairastavien läheisenä tai omaisena olemisesta. Asiakasraadin jäsenet osallistuvat heille tarkoitettuun valmennusohjelmaan, jonka jälkeen jäsen voi edelleen valmentautua kokemusasiantuntijaksi. Kokemusasiantuntija voi osallistua palvelulinjojen kehittämistehtäviin, kuten palvelukonseptin toimivuuden testaamiseen, tilan viihtyvyyden, palvelun tai toimintamallin toimivuuden arviointiin. Asiakasraadin jäsenet muun muassa kuvaavat asiakkaiden polkuja ja tekevät havaintoja sekä toimivat haamuasiakkaina. Tähän mennessä toiminta on tuottanut asiakaskohtaisista muun muassa hyödyllistä perehdytysmateriaalia. Asiakasraatitoimintaa on laajennettu myös HUS Tukipalvelujen asiakkaiden toimintayksiköiden henkilöstöön. (HUS Tukipalvelut Asiakasraadin toimintakertomus 2018; HUS Tukipalvelut Intranet.)

Road Show on tapahtuma, jossa Askel-tiimin edustajat, asiakasvastaavat ja johto kohtaavat henkilökuntaa eri asiakaskohteissa, kuten sairaaloissa, poliklinikoilla sekä muissa terveydenhuollon kohteissa. Tapahtuman tavoitteena on luoda ja ylläpitää asiakassuhteita ja -verkostoja sekä esitellä HUS Tukipalvelujen tuottamia palveluja. Kohdeasiakkailla on mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan, näkemyksiään ja ideoitaan tukipalvelujen kehittämiseksi. Road Show -kiertueita järjestetään eri kohteissa aina tarpeen mukaan. Tilaisuuksissa korostetaan vuorovaikutteisuutta ja yhteistyötä. Näin molemmat osapuolet saavat tukea tavoitteelleen positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi potilasasiakkaalle. Sekä kohdeasiakkaat että HUS Tukipalvelut ovat kokeneet saaneensa hyötyä tilaisuuksista. Asiakkaat kokevat, että heitä kuunnellaan ja HUS Tukipalvelut oppii tuntemaan asiakkaan toimintaa ja tarpeita paremmin, jolloin se pystyy kehittämään parempia ja asiakaslähtöisempiä palveluja. (HUS tietoa.)

HUS Tukipalveluissa aloitti vuoden 2018 alussa toimintansa moniammatilliset tiimit, jotka koostuvat eri palvelulinjojen työntekijöistä. Tiimien koko ja muoto riippuu siitä, mitä eri tukipalveluja esimerkiksi potilaskuljetus-, aula-, laitoshuolto-, potilas- ja henkilöstöruokailu- tai tilaustarjoilupalveluita asiakaskohteeseen tuotetaan. Tiimit ovat toimineet hieman yli vuoden, joten ne ovat vielä kehittämisvaiheessa. Asiakas on edustettuna moniammatillisen tiimin ohjausryhmässä ja sitä kautta kiinteästi suunnittelemassa ja kehittämässä palveluja, prosessia sekä toimintaympäristöä. (Palvelupäällikkö 2.)

3 Organisaatiot muuttuvat ja yhdistyvät

Organisaatiomuutos on haasteellinen määritellä ja kuvata ilmiönä, koska sillä voi olla useita merkityksiä ja se voi tarkoittaa useita asioita ja sitä myös voi tarkastella monin tavoin. Organisaatiomuutokset voivat tapahtua eri nopeudella ja niiden suuruus voi vaihdella. Perinteisesti organisaatioissa muutokset ovat kooltaan suuria, vaikuttavia ja ainutkertaisia. (Juuti & Virtanen 2009, 16, 25, 32.) Tästä esimerkkinä aiemmin esille tuotu sosiaali- ja terveysviraston puh-
tauspalvelujen yli 600 työntekijän liikkeenluovutus, joka toteutettiin alle vuodessa ja kertarysäyksellä.

Organisaatiomuutoksessa voidaan muuttaa organisaation rakenteita tai se voi olla fyysinen muutto. Se voi olla myös uudenlaisen tuotteen tai palvelun kehittämistä tai olemassa olevan uudistamista taikka se voi olla strateginen päätös. (Juuti & Virtanen 2009, 16, 25, 32.) Leanin näkökulmasta katsoen organisaatioissa tapahtuva muutos on jatkuvaa ja sillä pyritään parantamaan toimintaa siten, että muutosta toteutetaan pienin ja nopein askelin. Leanin periaatteen mukaan muutoksessa poistetaan sellaisia toimintoja, jotka lisäävät kustannuksia, mutta eivät tuota arvoa. (Pekuri & Herrala 2013.)

Organisaatiot voidaan Juutin ja Virtasen (2009, 22) mukaan nähdä sekä realistisesta että sosiaalisen konstruktionismisesta näkökulmista. Realistisen näkökulman mukaan organisaatio ja ympäristö ovat erillään toisistaan, mutta organisaatio muuttuu ympäristön muutosten seurauksena. Tämän takia organisaation tulee olla alati tietoinen ympäristön, asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymisestä sekä alan tapahtumista. Realistisessa näkökulmassa organisaation johto päättää strategisista päämääristä ja keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi ja henkilöstön tehtävä on ainoastaan noudattaa johdon ohjeita. (Juuti & Virtanen 2009, 23.)

Realistiseen näkökulmaan nähden sosiaalisen konstruktionismin näkökulma poikkeaa siinä, että toiminnalla on ajattelua suurempi merkitys. Organisaation ympäristö muodostuu sekä jäsenten keskinäisestä, että jäsenten ja ulkoisten verkostojen välisestä kanssakäymisestä ja niillä jokaisella on vaikutusta toisiinsa. (Juuti & Virtanen 2009, 24.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kehittämistyötä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Oletuksena on, että organisaation menestys on riippuvainen jäsenten sopeutumisesta organisaation sosiaaliseen toimintaympäristöön sekä jäsenten välisestä vuorovaikutuksen tasosta. (Juuti & Virtanen 2009, 25). Havainnot sosiaalisen konstruktionismin merkeistä tässä opinnäytetyössä tuon esiin haastattelujen tuloksissa luvussa 5.

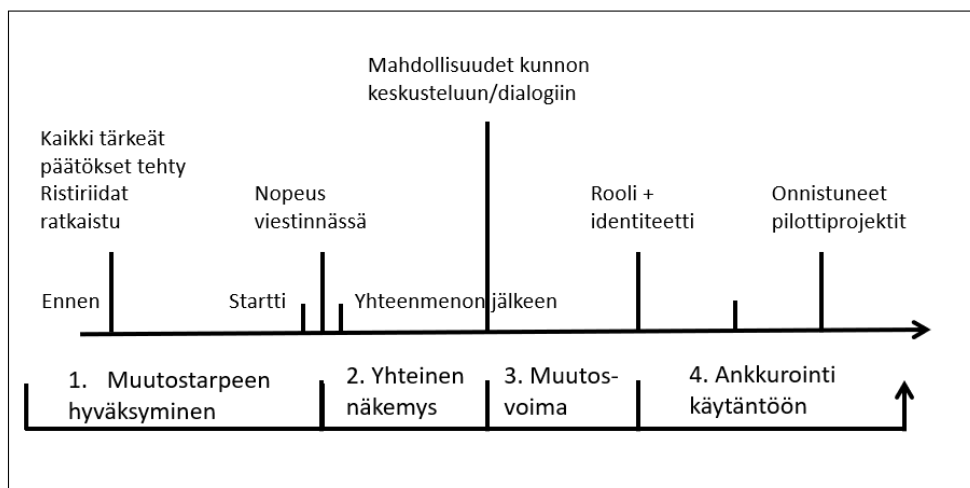
Organisaatioiden muutoksilla ja yhdistämisillä tavoitellaan toiminnan kehittämistä sekä tehostamista ja luodaan menestymisen mahdollisuuksia. Kuitenkin yhdistämisen toteutus vasta paljastaa, oliko tehty yhdistämisspätös ja muutos hyvä ja kannattava. Yleensä muutoksen kohteina ovat organisaation työntekijät, mutta henkilöstö myös voi toimia muutoksen toteuttajana. (Valpola 2004, 9.) Virtanen ja Stenvall (2014, 34) varoittavat riskistä tehdä muutoksia liian hatarien perustelujen, pohjatietojen sekä puolittouksien perusteella, jolloin yleensä paneudutaankin pohtimaan ja kehittämään organisaation rakenteellisia muotoja palvelujen sijaan.

Organisaatioiden yhdistäminen voidaan Valpolan (2004, 230) mukaan jakaa neljään vaiheeseen (Kuvio 3). Vaiheiden kesto voi olla vuodesta useisiin vuosiin riippuen organisaatioiden koosta, muutosten laajuudesta ja haasteista. Ennen toteutusvaiheita muutostarpeen hyväksyminen on koko muutoksen perusta. Ennen yhdistämistä muutoksen suunnitteluun liittyy paljon

työtä. Muutokseen liittyvien päätösten jälkeen toteutuksen perustaksi tulee laatia selkeä projektisuunnitelma, määrittellä vastuut ja aikataulut sekä muuttaa strategiset tavoitteet yhdistämisen hengen mukaiseksi. Yhteinen näkemys syntyy ja vahvistuu selkeiden ja saavutettavissa olevien tavoitteiden kautta. Henkilöstön sitouttaminen tavoitteisiin ja yhteistyöhön eli muutosten ankkurointi organisaation normaaliksi toiminnaksi voi kestää muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Henkilöstön valtataistelut ja konfliktit sekä organisaation suuri koko voi vaatia useita yrityksiä ja jopa kymmenen vuoden ankkurointivaiheen. (Valpola 2004, 230 - 232.)

Mattilan (2007, 113) mukaan muutoksessa on olennaisinta sen mittakaava ja nopeus. Muutos on helpompi hyväksyä ja omaksua selkeänä ja nopeana kokonaisuutena. Parhaat vaihtoehdot ovatkin lyhyt ja nopeavaikutteinen kertamuutos tai uuden toiminnon vaiheittainen käyttöönotto. Näiden vaihtoehtojen välimaastot ovat ongelmallisia, koska tällöin organisaatio toimii puoliteholla ja alkaa muodostaa varjo-organisaatioita, jolloin lopulta on vaikea enää tunnistaa ja syventyä organisaation ensiarvoisen tärkeisiin tavoitteisiin. (Mattila 2007, 113 - 114.)

Organisaation johto toimii tukena ja muutosvoimana vähentäen henkilöstön muutosvastarintaa, stressiä ja epävarmuutta ja johto lisää sitoutumista avoimella, totuudenmukaisella ja rehellisellä viestinnällä sekä antamalla henkilöstölle mahdollisuuden käydä muutokseen liittyvää keskustelua. Viestinnän luotettavuutta lisää se, että koko johto viestii asioista samansuuntaisesti, se toistuu usein ja se tulee lähelle henkilöstöä. (Valpola 2004, 62 - 63.)



Kuvio 3: Organisaation yhdistämisen vaiheet (Valpola 2004, 231).

Julkistella sektorilla Suomessa on ollut palvelujen tuottamisessa lähes monopoliasema. Tästä syystä julkisen sektorin organisaatioilla ei ole ollut suurempia pakottavia tarpeita uudistua, karsia byrokratiaa, tehostaa toimintaansa tai kilpailla markkinoilla. Nykyisin julkisella sektorilla on suuria haasteita koska samanaikaisesti kansalaisten ikääntyessä palvelutarve kasvaa,

mutta rahoitus ja työvoiman saatavuus supistuu. Kunnat ja valtio ovat velkaantuneet, koska palveluja ei pystytä kattamaan verovaroilla. Toimintaympäristön muutosten myötä palvelujen tuotantotavat ovat monimuotoistuneet ja kunnista on muodostumassa kuntalaisten, yritysten ja viranomaisten kumppanuusverkosto. (Tuulaniemi 2016, 281 - 282; Rannisto ym. 2007, 9-10, 18, 20; Lensu 2016; EVA Fakta 2/2015.)

Muuttuvaan toimintaympäristöön ja uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää toimintatapojen ja johtamisajattelun muutosta. Suomen itsenäisyyden rahasto (Sitra) on luonut koulutusohjelman julkisen sektorin ylimmälle johdolle. Koulutuksen tavoitteena on uudistaa koko johtamisajattelu ja toimintakulttuuri. Vallitsevana on ollut organisaatioihin aiemmin luotu hierarkkinen rakenne, mutta nykyisin se ei ole enää toimiva. Se ei enää selkeytä toimintaa, vaan siitä on tullut toimintaa hidastava tekijä. (Hakala 2018.) Julkiset johtajavetoiset -realistisen näkökulman organisaatiot, näyttäisivät nyt olevan väistämättä suuren muutoksen edessä. Pärjätäkseen tulevaisuudessa omalla alallaan ja selviytyäkseen toimintaympäristön muutosten haasteista, tulee organisaatioiden muuttaa toimintatapaansa enenevässä määrin sosiaalisen konstruktionismisen näkökulman mukaiseksi.

3.1 Organisaatioiden yhdistämisen haastavuus

Organisaatioiden yhdistämiset voidaan Valpolan (2004, 10) mukaan luokitella viiteen tasoon niiden haastavuuden mukaan (Kuvio 4). Luokittelu auttaa luomaan käsityksen, kuinka vaativasta muutoksesta kulloinkin on kyse ja miten muutosta voi johtamisen keinoin tukea. Yhdistämisen taso ja laajuus määrittelee, mitä eri menetelmiä tarvitaan ja kuinka paljon, jotta muutos saadaan läpivietyä ja henkilöstöä tuettua ja sitoutettua siihen. (Valpola 2004, 17.)

Valpolan yhdistymisen tasoihin Mattila (2007, 113) suhtautuu kriittisesti, koska niissä johto arvioi ja toteuttaa muutoksia organisaatioteknisen laadun lähtökohdista. Mattilan (2007, 113) mukaan muutosta arvioidessa tulee huomioida monia muuttujia, mutta suurin osa muutoksista kuitenkin ovat varsin arkipäiväisiä, kuten esimerkiksi esimiesten vaihtuminen, uusi prosessi tai tulospalkkiojärjestelmän perusteellinen päivitys tai uusiminen.



Kuvio 4: Organisaatioiden yhdistämisen haastavuustasot (Valpola 2004, 17).

Haastavuustasojen määrittelyjen yhteydessä Valpola (2004, 18) myöntääkin, ettei haastavuutta voi mitata absoluuttisesti, joten muutosten haastavuus ja siihen liittyvä työmäärä jää pääsääntöisesti kokemuksen varaan. Haastavuustasoilla ei myöskään ole selkeitä rajoja, koska organisaatioiden tilanteet ovat yleensä liikkuvia ja liikkuminen eri haastavuustasoilla on välttämätöntäkin (Valpola 2004, 24). Tämän perusteella voitaneen päätellä, ettei organisaatioiden yhdistämisessä tule sitoutua tai luottaa täysin jo olemassa oleviin malleihin tai kaavoihin, koska kaikki muutoksen yhteydessä esiin tulevat asiat eivät ole tiedossa tai ennakoitavissa.

Muutoksen haastavuus voi olla lievempää, mikäli muutosprosessi pitää sisällään tuttuja elementtejä, koska tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus mukautua muutokseen nopeasti, positiivinen vuorovaikutus säilyy läpi prosessin ja haasteet vastaanotetaan ja ratkaistaan yhdessä. Toisinaan ihmisten kielteinen suhtautuminen muutokseen, arvovaltataistelut ja omista saavutetuista eduista kiinni pitäminen voi tehdä muutoksesta hyvinkin raskaan. (Valpola 2004, 17 - 18.)

3.2 Palvelujen yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa

Yhteiskehittäminen eli co-creation ei ole työkalu vaan eräänlainen työskentelytapa, jonka avulla kehitetään palveluja (Tuulaniemi 2016, 118). Yhteiskehittämisessä palvelun eri osapuolet osallistuvat yhdessä palvelun kehittämistyöhön. Palvelun kehittämisen keskiössä on asiakas, joka on myös oman toimintansa paras asiantuntija. Palveluntuottajan kannattaa alusta asti ottaa kehittämistyöhön mukaan asiakaspalvelutehtävissä ja asiakasrajapinnan taustalla työskentelevää henkilöstöä. (Tuulaniemi 2016, 116.)

Virtanen ja Stenvall (2014, 158 - 159) käyttävät co-creationin yhteydessä käsitettä yhdessä luominen. Kuviossa 5 on tiivistetty yhdessä luomisen periaatteiden eroavuuksia. Yhdessä lu-

misen periaatteen mukaan palveluajattelu perustuu ajatukseen, jossa osapuolet työskentelevät yhdessä sekä löytääkseen yhteisen näkökulman, kun taas perinteinen ajattelu on organisaatiolähtöistä. Perinteisessä palveluajattelussa palvelun käyttäjän rooli on passiivinen ja marginaalinen. Vastaavasti yhdessä luomisessa palvelun lähtökohtana on asiakas- ja kokemuslähtöisyys ja käyttäjä on aktiivinen koko prosessin ajan. Palvelunkäyttäjää ei pelkästään kuunnella, vaan hän on tasapuolinen osallistuja. (Virtanen & Stenvall 2014, 160.)

PERINTEINEN PALVELUAJATELUN	YHDESSÄ LUOMINEN CO-CREATION
Organisaatiolähtöinen ajattelutapa.	Yhdessä tekemisen ajattelutapa.
Avaintoimijoina johto ja työntekijät.	Avaintoimijoina asiakkaat, johto, työntekijät.
Asiakkaan rooli passiivinen.	Asiakas on suunnittelutyössä koko prosessin ajan. Aktiivinen informaation ja arvon tuottaja.
Asiakasta kuullaan, mutta kokemusten rooli toissijainen.	Asiakas- ja kokemuslähtöisyys ovat lähtökohta.
Asiakas on hyödykkeiden kuluttaja.	Asiakas on kumppani, jonka käsityksillä ja kokemuksilla on ratkaiseva merkitys.
Asiakkaalla ei kontrollivaltaa tuotteen sisältöön.	Asiakkaalla on merkittävä kontrollivalta tuotteen sisältöön.
Asiakasta kuullaan; kaikki tieto ei läpinäkyvää.	Asiakkaan kuuntelemista jatkuvasti > dialogia; kaikki tieto läpinäkyvää.

Kuvio 5: Perinteisen palveluajattelun ja yhdessä luomisen eroja (Virtanen & Stenvall 2014, 160 - 161).

Palvelun käyttäjän ja tuottajan on helpompi asettaa yhteisiä tavoitteita ja saavuttaa ne sekä lisätä yhteistä ymmärrystä, jos osapuolet pääsevät kehittämistyössään jo sen alkuvaiheessa yhdessä tutustumaan palvelusuunnittelun menetelmiin ja konsepteihin. Palveluja kehittäessä on erittäin tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Yhteiskehittäminen edistää suunnittelua ja tiedonkulkua sekä auttaa asiakkaalle tuotettavan palvelun arvon rakentamisesta. Yhteiskehittämisen myötä kaikkien osapuolten sitoutuminen kasvaa. (Tuulaniemi 2016, 116 - 117.) Asiakkaan kuunteleminen on keskeistä HUSin ja HUS Tukipalvelujen palvelusuunnittelussa ja palvelujen tuottamisessa. Tämän opinnäytetyön kehittämistyössä on tärkeänä tavoitteena katsoa palvelun suunnitteluun liittyviä vaiheita asiakkaan näkökulmasta ja tuoda asiakas arvovirtakuvauksessa aiempaa näkyvämmäksi.

Yhteiskehittämisessä on tavoitteena ottaa huomioon kehittämisen kohteena olevaan palveluun liittyvät asiat ja näkökulmat. Kaikki yhteiskehittämiseen osallistuvat eivät suinkaan ole päättämässä, millaista palvelua tuotetaan. Yhteiskehittämisen tuloksena saaduista asioista

valitaan jatkojalostettavaksi ne, jotka sopivat kehitettävän palvelun tavoitteisiin ja palvelukonseptiin. Organisaatio voi työstää elementtejä myös palvelumuotoilijan avulla. Yhteiskehittäminen toteutetaan usein työpajoissa tai oikeissa palveluympäristöissä. Nykyisin myös virtuaaliset ympäristöt antavat uusia mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen. (Tuulaniemi 2016, 117 - 118.)

Yhteiskehittäminen voi olla organisaatioille suurikin haaste, sillä se edellyttää eri osapuolien toiminnalta läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja toisiinsa luottamista. Liiallinen avoimuus ja rajoitteiden kertominen ei ole tavanomaista julkisen sektorin organisaatiokulttuurissa. Tutkimusten mukaan yhteiskehittämistä toteuttavat organisaatiot parantavat palvelutuotantonsa laatua ja kasvattavat innovaatiokykyä sekä nostavat organisaation imagoa. Se, miten asiakaslähtöinen toimintamalli muotoutuu ja juurtuu organisaation omaksi toimintatavaksi, on riippuvainen organisaatiokulttuurista. (Virtanen & Stenvall 2007, 161, 179.)

3.3 Asiakaslähtöisyys ja asiakasläheisyys

Perinteiseen palvelujen suunnitteluprosessiin verrattuna asiakkaalla on nykyisin aktiivinen rooli lisäarvon tuottamisessa (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 11). Helander ym. (2013, 13) määrittelee asiakaslähtöisyyden olevan palvelujen suunnittelua ja tuottamista siten, että ne vastaavat asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin. Asiakasläheisyys sisältää edellisen lisäksi myös sen, että asiakaslähtöisellä organisaatiolla on tapa ajatella ja toimia siten, että saadaan selvitettyä asiakkaan sekä esille tuomat että piilossa olevat tarpeet (Helander ym. 2013, 13).

Asiakasläheisyyden näkökulmasta palvelujen suunnittelussa asiakas on nostettu ajattelun ja toiminnan lähtökohdaksi ja keskiöön (Helander ym. 2013, 11). Tämä ajatus on keskeinen myös HUS Tukipalveluissa asiakaslähtöisten palvelujen suunnittelussa. Grönroosin (2015, 420) mukaan olisi ihanteellista tietää asiakkaiden päivittäisistä toiminnoista ja prosesseista jopa yksilötasolla tai ainakin segmenteittäin, jotta palveluntuottaja voisi saada käsityksen asiakkaan tarpeista ja arvoista. Pienissä yrityksissä asiakas tunnetaankin yleensä jopa henkilökohtaisesti, joten asiakastiedon hallitseminen sekä asiakaslähtöisen verkoston ja toiminnan luominen on niissä isoa organisaatiota helpompaa (Helander ym. 2013, 21).

Kilpailun kiristyessä, mutta myös asiakkaan tietoisuuden kasvaessa, vaatimustaso ja odotukset palvelutuotantoa kohtaan kasvavat. Asiakas odottaa, että hänen palvelutarpeensa huomioidaan entistä tarkemmin ja yksilöllisemmin. Tämä kuitenkin edellyttää asiakkaan syvällisempää ja laajempaa tuntemista, mikä voi syntyä parhaiten ottamalla asiakas mukaan palvelujen ja prosessien suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Helander ym. 2013, 29 - 30; Palvelupäällikkö 2.)

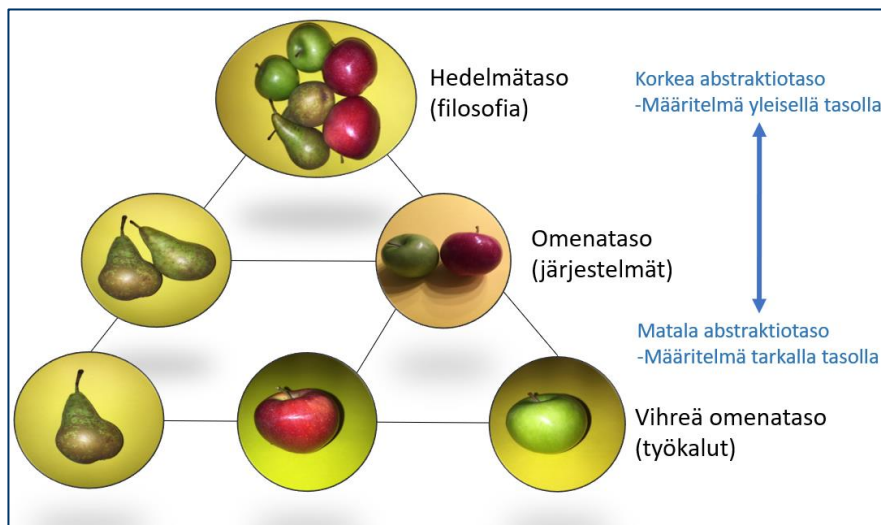
Tutkimusten mukaan asiakkaat odottavat palveluilta samanaikaisesti edullisuutta ja hyvää laatua. Tämän pohjalta yritykset eivät kuitenkaan voi saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua. Organisaation kannattaakin pohtia asiakaslähtöisyyttä strategisesta näkökulmasta, jolloin ymmärretään asiakassuhteiden merkitys organisaation toiminnalle. Asiakasymmärrys tulee organisaatiossa esille esimerkiksi sen käytännöissä, arvoissa ja palvelujen tuottamisen prosesseissa sekä kehittämistyössä. Asiaksläheisyys pohjautuu ajatukseen, että organisaatio panostaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joten asiakassuhteeseen liittyvän informaation systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen on tärkeää. (Helander ym. 2013, 30.)

Organisaation asiakasläheinen toimintatapa onnistuu vain, mikäli se liittyy kiinteästi organisaation palvelufilosofiaan. Organisaatio voi omaksua asiakasläheisyyden luontevasti toimintatavakseen, koska palvelu on lähtökohtaisesti henkilökohtaista, mutta joka tapauksessa se edellyttää organisaatiolta uuden ajattelutavan ja kulttuurin omaksumista. (Helander ym. 2013, 32.)

3.4 Lean käsitteenä

Leanista löytyy monia määritelmiä useista näkökulmista. Sitä ei ole mahdollista määritellä yksiselitteisesti. Lean yhdistyksen (Suomen Lean-yhdistys) määritelmän mukaan ”Lean-filosofia on ajattelutapa, jossa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen on kaiken keskiössä”. Lean ei saa olla organisaatiolle itseisarvo, jota ei tarvitse perustella. Sen sijaan leanin tulee tukea organisaation toimintaa niin päivittäisten kuin pitkänkin aikavälin tavoitteissa. (Tuominen 2010a, 24.)

Modig ja Åhlström (2015, 88) kuvaavat leania mielenkiintoisesti eri abstraktiotasoina hedelmien avulla visualisoiden. Kuviossa 6 ylimmällä tasolla on hedelmiä, -omenia ja päärynöitä. Tämä hedelmätaso on abstraktiotasoista korkein ja siinä lean määritellään yleisemmällä ja laveammalla tasolla, kuten filosofiana, kulttuurina, arvona, strategiana tai ajattelutapana. Seuraavalla tasolla -omenatasolla, voi havaita, että osa hedelmistä ovat omenia ja toiset päärynöitä. Tällä abstraktiotasolla lean kuvataan parannuskeinona ja erilaisina järjestelminä, kuten esimerkiksi laatu järjestelmä. Alimmalla tasolla punaiset ja vihreät omenat voidaan vielä erotella toisistaan, jolloin vihreä omenataso kuvastaa leania menetelmänä ja työkaluna. Tässä abstraktioiden alimmalla tasolla leanin määritelmä ja käyttöalue on rajatumpaa muihin tasoihin nähden, mutta se on myös konkreettisempaa ja helpommin ymmärrettävää. (Modig & Åhlström 2015, 88 - 92.) Ja juuri tälle vihreälle omenatasolle eli alimmalle abstraktion tasolle, jossa leanin menetelmin ja työkaluin prosessia ja toimintaa kehitetään, sijoittuu tämän opinnäytetyön kehittäminen.



Kuvio 6: Leanin abstraktiotasot (Modig & Åhlström 2015, 88 mukaillen).

On tärkeää ymmärtää lean filosofisella tasolla kokonaisuutena. Jotkut organisaatiot ”pikavoittojen” toivossa nojautuvat helposti yksittäisiin työkaluihin tai menetelmiin, vaikka kyseessä elämisen tapa, jonka kautta päästään parempaan menestykseen. Lean työkalujen tarkoituksena on olla toiminnan kehittämisen tukena ja apuna. (Kehittämispäällikkö.)

Lean-ajattelu on keino tehdä ja tuottaa enemmän asioita vähemmällä ponnisteluilla, vähemmällä määrällä erilaisia tuotantovälineitä, koneita ja laitteita tai turhia ja isoja varastoja. Leanin avulla tavoitellaan optimaalista ajankäyttöä asioiden tekemiseen ja mikä tärkeintä, saada asiakas lähelle palveluntuottajaa, jolloin asiakkaille pystytään tarjoamaan juuri sitä palvelua mitä asiakas haluaa ja oikea-aikaisesti. (Womack & Jones 2003, 15.) Lean-ajattelun avulla voidaan voimakkaasti muuttaa palvelujen toimintaketjujen ja tuotantojärjestelmien organisointitapaa sekä hyödyntää työntekijöiden osaamista, asiantuntijuutta ja luovuutta. Leanin oppien avulla voidaan tunnistaa arvoa tuottavat toiminnot ja hukka sekä osoittaa, kuinka laatu on sisäänrakennettu tuotteisiin. (Ries 2011, 18.)

Organisaation menestys syntyy useista tekijöistä, kuten muun muassa yksilöiden jatkuvasta oppimisesta ja järjestelmällisestä kehittämisestä sekä toisiaan tukevista järjestelmistä. Lean organisaation kulttuurissa ja prosesseissa toimitaan sovituin yhdenmukaisin periaattein ja jokainen pyrkii aktiivisesti jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Tuominen 2010b, 7 - 8, 19.) Ei pidä ajatella, että Lean on pelkästään vain joukko työkaluja, menetelmiä tai periaatteita taikka keino poistaa hukkaa ja kohottaa tehokkuutta, vaan leanin elementeistä tulee muodostua yritykselle tapa toimia ja niiden tulee olla osa yrityksen toimintakulttuuria (Pekuri & Herjala 2013; Tuominen 2010a, 12.)

Lean organisaation kehittymisen edellytyksenä on, että koko organisaatio sitoutuu noudattamaan sovittuja ja yhdenmukaisia toimintaperiaatteita. Sekä työntekijät ja organisaation johto

mukaan lukien arvostavat toisiaan ja asiakkaita sekä aidosti välittävät ympäristöstä ja toistensa hyvinvoinnista. Lean organisaatiossa keskeisinä menestyksen pilareina ovatkin toiminnan jatkuva kehittäminen ja parantaminen sekä ihmisten kunnioittaminen. (Tuominen 2010a, 40 - 41.) Leanin myötä henkilöstön motivaatio lisääntyy ja työn tekemisestä tulee tyydyttävämpää, koska työstä saa välitöntä palautetta. (Womack & Jones 2003, 15.)

Varsinkin 1990-luvulla ajattelu on siirtynyt hukan eliminoinnista asiakkaiden vaatimusten täyttämiseen eli arvon tuottamiseen (Pekuri & Herrala 2013). HUSin organisaatio on rakennettu asiakkaiden tarpeiden ympärille. Henkilöstön työn arjessa on toiminnan parantaminen jatkuvasti mukana ja se ulottuu kaikkiin yksiköihin. HUSin oman lean-kehittämisyksikön tehtäviin kuuluu lean-toiminnan kehittämisen ja koordinoinnin lisäksi lean-valmentajien sekä henkilöstön kouluttaminen. (HUS tietoa.) Leanin toimintamalli on keskeisessä osassa HUSin strategiassa, jonka vuoksi myös tämän opinnäytetyön kehittämistyössä lean-ajattelumalli on vahvasti mukana.

3.4.1 Resurssitehokkuus vs. leanin virtaustehokkuus

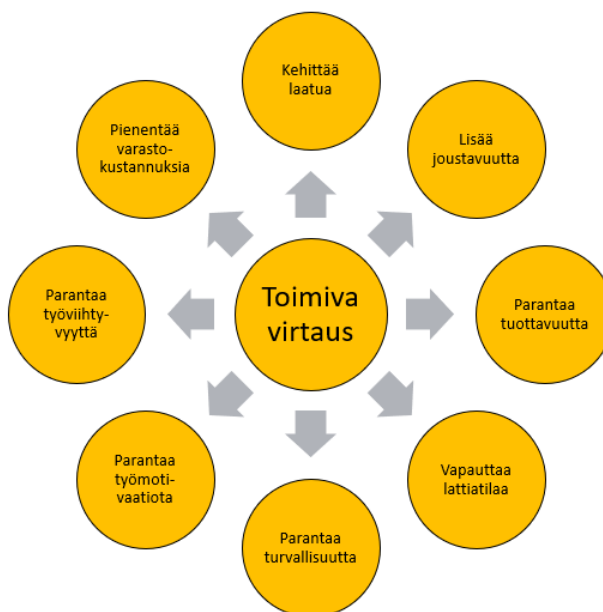
Palvelujen ja hyödykkeiden tuotannon resurssitehokkuutta tarkasteltaessa kiinnittyy huomio henkilöstöön, toimitiloihin, koneisiin, laitteisiin ja järjestelmiin sekä niiden maksimaaliseen käyttöön. Resurssitehokkuudessa mitataan tietyn resurssin hyödyntämistä suhteessa johonkin ajanjaksoon, esimerkiksi sairaalan röntgenlaitteen käyttöaika suhteessa vastaanoton aukioloon. (Modig & Åhlström 2015, 9; Torkkola 2015, 57.)

Resurssitehokkuus on ollut vallalla etenkin teollisuudessa, mutta myös palveluorganisaatiotalla voidaan osoittaa, kuinka tehokkaasti organisaatio pystyy käyttämään olemassa olevia resurssejaan välttyäkseen taloudellisilta tappioilta. Resurssitehokkuudesta ajatellaan varsin luonnollisena asiana, koska rahoille halutaan vastinetta. Esimerkiksi hankittua kodinkonetta on myös tarkoitus käyttää mahdollisimman paljon. Muussa tapauksessa hankinnasta tuleekin tappio ja siihen käytetyt rahat olisi vaihtoehtoisesti kannattanut käyttää muuhun. (Modig & Åhlström 2015, 10 - 11.)

Lean-ajattelu lähtee asiakaskeskeisestä näkökulmasta, joten virtaustehokkuudessa ei keskitytä Modigin ja Åhlströmin (2015, 13) kritisoimaan resurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen, vaan huomio on prosessin aikana jatkuvasti jalostuvassa virtausyksikössä. Virtaus on leanin tärkein periaate ja virtaustehokkuudella mitataan virtausyksikön jalostumista tietyssä ajanjaksossa, joka alkaa tarpeen tunnistamisesta ja päättyy tarpeen tyydytettyä. Esimerkiksi virtaus käynnistyy, kun asiakas tekee pukutilauksen vaaturille, joka aloittaa puvun valmistuksen ja virtaus päättyy, kun asiakas on saanut ja maksanut tilauksensa mukaisen puvun. Teollisuudessa virtausyksiköt voivat olla eri materiaaleista jalostettuja fyysisiä tuotteita tai komponentteja. Palvelualalla yksikkönä vastaavasti on asiakas, jonka tarpeita

täytetään erilaisin toiminoin tai informaatiota, kuten viraston lupakäsittelyn eteneminen eri vaiheissa. (Modig & Åhlström 2015, 13, 19; Tuominen 2010a, 72.)

Toimiva virtaus (Kuvio 7) hyödyttää organisaatiota merkittävästi, kun tuotetta pystytään valmistamaan ilman välivarastointia. Tämän seurauksena fyysisiä tiloja vapautuu muuhun käyttöön ja varastokustannusten sijaan organisaatio voi käyttää rahaa investointeihin. Rahaa ei myöskään kulu kuljetuskustannuksiin. Laadunvalvonta tehostuu ja virheet ovat nopeasti löydettävissä ja korjattavissa. Pienet valmistuserät lisäävät myös turvallisuutta, kun suuria tavariera ei tarvitse liikutella ja nostella ja kun henkilökunta on tietoinen tavaroiden kulkureiteistä. Tuotteen läpimenoajan lyhentyessä organisaatiosta tulee joustavampi, jolloin se pystyy reagoimaan nopeammin asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Organisaation tuottavuus paranee, kun arvoa tuottava toiminta saadaan tunnistettua ja mitattua, esimerkiksi tavaroiden turha siirtely poistuu ja henkilökuntaa voidaan sijoittaa juuri sinne, missä tarve on suurin. Toimivassa virtauksessa henkilökunta voi kokea tekevänsä arvokasta työtä ja nähdä työnsä tulokset. Tämän seurauksena työmotivaatio ja -viihtyvyys kasvaa. (Tuominen 2010a, 72 - 73.)

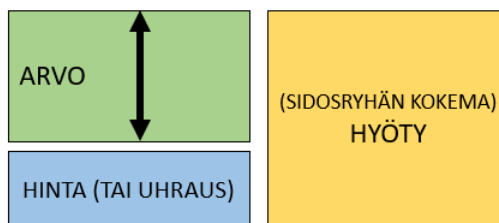


Kuvio 7: Virtauksen hyödyt (Tuominen 2010a, 72 - 73).

3.4.2 Arvon muodostuminen

Julkisella sektorilla organisaatioiden arvon luominen poikkeaa yksityisestä sektorista. Yrityksissä johdon arvomäärittelyn etusijalla on osakkeenomistajien voiton tavoittelu (Womack & Jones 2003, 17). Julkisen sektorin arvon luominen syntyy toimivista palveluista ja asukkaiden elämää helpottavista ratkaisuista. Asiakas kokee saavansa arvoa, mikäli hän ratkaisee ongelmansa tai saavuttaa tavoitteensa hankkimallaan palvelulla tai tavaralla taikka niiden yhdistel-

mällä. Arvoa kuvataan asiakkaan maksaman hinnan ja ongelmanratkaisusta saadun hyödyn väliseksi suhteeksi (Kuvio 8), jossa hinta ei välttämättä ole rahaa vaan uhraus, jonka asiakas on valmis tekemään. (Tuulaniemi 2016, 30-31, 281; Perttunen, Korhonen, Jokela & Korte 2018, 44; Grönroos 2015, 195.)



Kuvio 8: Arvon muodostuminen (Tuulaniemi 2016, 31).

Arvo muodostuu, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Arvonmuodostusta tukee yrityksen resurssien ja palvelujen synnyttämä vuorovaikutus. (Grönroos 2015, 192.) Grönroos (2015, 192 - 193) kuvaa arvoa eri näkökulmista, jolloin muodostuu syvä käsitys asiakkaan kokemasta arvosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

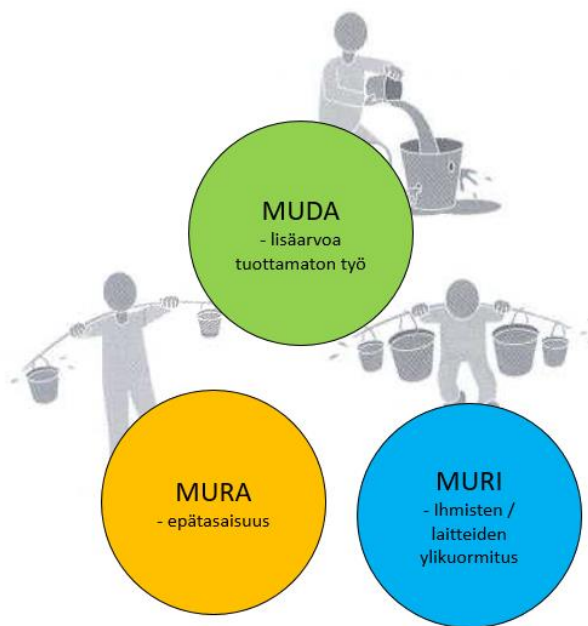
Arvo jakautuu ydinarvoon, jossa ydinarvon hyötyjä verrataan siitä maksettuihin hintaan sekä asiakassuhteen lisäarvoa tuottaviin lisäpalveluihin, joita verrataan suhdetukustannuksiin. Lisäarvo on positiivista ja sillä on myönteinen vaikutus kokonaisarvoon silloin, kun esimerkiksi asiakas saa ammattitaitoisia ja joustavaa palvelua sekä nopeita toimitusajajia. Arvonlisäyksen vaikutus muuttuu negatiiviseksi sekä ydinarvoa supistavaksi, mikäli lisäpalvelut ovat asiakkaalle tarpeettomia tai niistä syntyy yllättäviä kustannuksia. Negatiivista arvoa aiheuttavat seikat pilaavat ydinarvon, kuten muun muassa monimutkaiset ja vaikeaselkoiset järjestelmät ja ohjeet, epäkohtelias ja taitamaton henkilökunta, viivästyneet toimitusajajat ja laskutusvirheet. Sellaista asiakassuhdetta, jossa jo on asiakasarvoa pilaavia elementtejä, ei pidä yrittää korjata lisäarvoa tuottavilla palveluilla, koska ne pilaavat ydinarvoa entisestään. Tehokkaampaa on sen sijaan tuottaa asiakkaalle arvoa paneutumalla parantamaan jo olemassa olevaa palvelua. (Grönroos 2015, 195 - 196.)

3.4.3 Hukka ja hukkan lajit

Organisaatio on onnistunut alallaan, kun se on oppinut tunnistamaan hukkaa ja poistamaan sitä sekä minimoimaan siihen kuluva aika. Leanin määrittelyn mukaan hukkaa on kaikki asiakkaalle arvoa tuottamaton toiminta, mutta sitä kuka asiakas on ja mitä asiakas kulloinkin pitää arvokkaana, ei välttämättä tiedetä tai sitä on vaikea selvittää. (Ries 2011, 48; Perttunen ym. 2018, 14.)

Lean-ajattelun ydin on jatkuva ja aktiivinen työ hukkan poistamiseksi. Kaikki kustannuksia lisäävät ja lisäarvoa tuottamattomat toiminnot ovat hukkaa. Hukkaa aiheuttaa sekä palvelutuotantoon häiriöitä että ristiriitatilanteita työyksikön jäsenten välille. Hukkaa voidaan kuitenkin poistaa välittömällä toimenpiteillä ja pienillä investoinneilla tuotteen tai palvelun arvon siitä kärsimättä. (Tuominen 2010a, 86; Tuominen 2010b, 7; Perttunen ym. 2018, 14.) Hukan poistamisessa ja siinä käytettävissä menetelmissä tulee olla järjestelmällinen sekä ymmärtää taustalla olevien lainalaisuuksien ja vaihteluiden vaikutukset (Tuominen 2010b, 8; Piirainen 2014).

Hukka jaetaan pääpiirteittäin kolmeen pääluokkaan (Kuvio 9). MUDA koostuu asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna arvoa tuottamattomasta palvelusta tai tuotteesta. Se kasvattaa kustannuksia ja heikentää resursseja. Epätasapainossa oleva työ eli MURA syntyy, kun prosessien laatu, kustannukset ja läpimeno vaihtelevat. MURI on työtä, joka on ylikuormittavaa, kohtuuton tai liian vaikea suorittaa. Tunnetuin ja käytetyin hukan muoto on MUDA, jossa tunnetaan kahdeksan toiminnassa ei toivottavina tilanteina esiintyvää lajia. (Piirainen 2014; Womack & Jones 2003, 15; Perttunen ym. 2018, 48; Liker 2004, 114 - 115.)

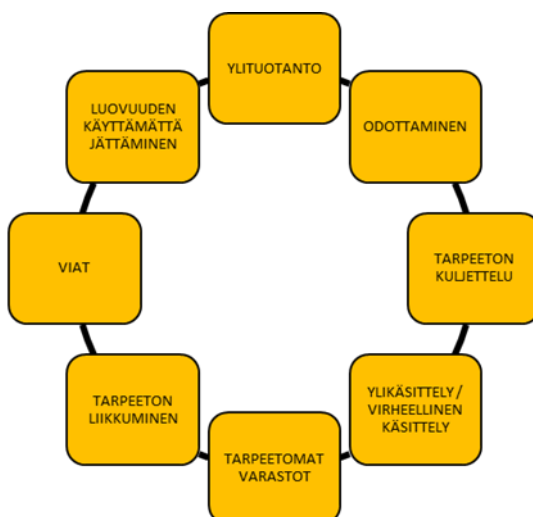


Kuvio 9: Hukan pääluokat (Piirainen 2014; Perttunen ym. 2018, 14).

Koska MUDA on ymmärrettävyytensä ansioista eniten käytetty, tulevat MURA ja MURI helposti sivuutetuksi vaikkakin, ne ovat yhtä tärkeitä. MURilla tarkoitetaan työsuoritusta tekevän kohteen ylikuormitusta. Ylikuormitus ei välttämättä tarkoita pelkästään koneen tai tehtaan yms. ylikuormitusta, vaan sitä voi olla missä tahansa toiminnassa, jossa arvonlisäystä tapahtuu. Myös MURA eli epätasapaino, vaihtelu tai epäyhdenmukaisuus voidaan mittaamalla havaita missä tahansa toiminnassa. Järjestelmässä on aina jossain määrin vaihtelua, mistä johtuen

toiminto tai työsuoritus tapahtuu epätasapainossa ja tasapainoa on mahdotonta saavuttaa. MURI paljastaa järjestelmän kuormitusongelman ja vastaavasti MURA läpimenon esteen eli pullonkaulan. (Piirainen 2014; Torkkola 2015, 23; Liker 2004, 114.)

Suurimmassa osassa prosesseista on 90 % hukkaa ja vain 10 % asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa toimintaa (Tuominen 2010a, 86). Hukka on aina seurausta jostakin, esimerkiksi tilaukseen nähden liian suuresta tuotantoerästä. Hukan tunnistamisen avulla organisaatio tulee tietoisiksi toimintansa ongelmista. Hukan lajeja (Kuvio 10) on MUDAssa aiemmin ollut seitsemän, mutta myöhemmin siihen on lisätty kahdeksas ja muista merkittävästi poikkeava hukka; työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen (Piirainen 2014; Liker 2004, 114.) MUDAssa hukan lajeja voi Womackin ja Jonesin (2003, 15) mukaan olla enemmänkin, mutta MUDAA on organisaatioissa helpoiten havaittavissa henkilöstön aivan tavallisenkin keskiverto työpäivän aikana.



Kuvio 10: Hukan lajit (Tuominen 2010b, 7, 16 - 33; Perttunen ym. 2018, 15 - 16).

Ylituotantoa syntyy valmistettaessa tarvikkeita varmuuden vuoksi, jotka ovat tarpeettomia tai joille ei ole vielä asiakkaan tilausta. Ylituotannosta seuraa useita ongelmia, kuten epäjärjestyä, virheiden määrän kasvua, tuotteiden pilaantumista ja vanhentumista, ylimääräisiä varasto- ja kuljetuskustannuksia sekä tarpeettoman henkilöstön palkkaamista. Ylituotantoa ovat myös ylimääräiset tarkastustyöt, kokoukset sekä tarpeettoman tai hyödyntämättömän tiedon kerääminen. Varastot voivat sisältää eri raaka-aineita ja osia ja valmiita tuotteita. Tarpeettomissa varastoissa vallitsee epäjärjestys ja tila-ahtaus. Ne hidastavat työn tekemistä, kun tavaroitten etsimiseen menee aikaa. (Tuominen 2010a, 86; Tuominen 2010b, 18; Perttunen ym. 2018, 15; Torkkola 2015, 26.) Tarpeetonta varastoa ovat myös esimerkiksi jonossa olevat potilaat, jotka joutuvat tiedustelemaan seuraavaa vastaanottoaikaa, joka olisi voitu antaa heille jo ensimmäisen lääkärikäynnin yhteydessä (Perttunen ym. 2018, 15).

Odotus ja viivästys saattavat syntyä monista erilaisista syistä, esimerkiksi työntekijät odottavat koneen suorittaman työvaiheen päättymistä, työkaluja, tietoa, henkilöä, päätöstä tai asian etenemistä organisaatiossa. Epätäydellinen palvelupyyntö, prosessien tai eri työvaiheiden epätasapainossa olevat ajat eivät tuo asiakkaalle arvoa. Myös tarpeeton kävely ja liikkuminen paikasta toiseen, kurkottelu, tavaroiden tai tiedostojen etsiminen on arvoa tuottamaton toimintaa. (Tuominen 2010a, 86; Perttunen ym. 2018, 15; Torkkola 2015, 26.) Tuominen (2010b, 26 - 29) kuvaa tarpeetonta liikkumista termillä työvaihehukka.

Asiakas saattaa joutua kulkemaan turhaan paikasta toiseen puutteellisten tai virheellisten opasteiden vuoksi. Hukkaa lisää myös pitkät välimatkat, tavaroiden tai tiedon tarpeeton haku tai vienti paikasta toiseen. Myös kaikki ylimääräinen tekeminen, josta asiakas ei ole kiinnostunut eikä halua maksaa, lisää hukkaa. Virheellinen palvelu tai laatu hukka nimensä mukaisesti syntyy, kun tuotetaan tai korjataan viallisia tuotteita tai tehdään virheitä. Henkilöstön aikaa kuluu väärin asioiden tekemiseen ja virheiden selvitystyöhön. Viat ja virheet syntyvät muun muassa laatustandardien, työhöjeiden ja osaamisen puutteesta tai niistä poiketessa. (Tuominen 2010b, 20 - 22; Perttunen ym. 2018, 15; Torkkola 2015, 26.)

Yliprosessointi syntyy tuottaessa laadukkaampia palveluja kuin on tarpeen, esimerkiksi raporttien turha viimeistely ja kokonaan tarpeettomien raporttien tai tietojen kirjoittaminen (Perttunen ym. 2018, 16). Tuominen (2010b, 24) käyttää tässä yhteydessä käsitteenä prosessihukkaa, joka voi esiintyä tarpeettomana tuoteominaisuutena tai työvaiheena. Prosessihukka voi syntyä esimerkiksi, kun asioita tehdään niin kuin on aina ennenkin tehty kun ei ole halukkuutta uudistaa toimintatapoja tai työn riittävästä laatuasteesta ei ole sovittu taikka työntekijöillä ei ole riittävästi oikeita töitä, mutta myös äärimmilleen vietyjen standardisointien seurauksena (Tuominen 2010b, 25; Torkkola 2015, 27).

Kun työntekijöitä ei kuunnella, sitouteta eikä heidän anneta kehittää omaa työtänsä, hukkaa organisaatio ideoita, taitoa, osaamista sekä parannus- ja kehittämismahdollisuuksia. Työntekijän osaamisen ja luovuuden käyttämättä jättäminen johtaa siihen, että ylipätevät työntekijät ovat väärissä työtehtävissä. (Perttunen ym. 2018, 16.)

Hukka voi olla vaikeasti tunnistettava, minkä vuoksi kannattaakin ensisijaisesti tunnistaa arvoa tuottava työ. Tämän jälkeen voidaan havaita kaiken muun olevan hukkaa. (Tuominen 2010a, 87.) Hukan tunnistamiseen tämän kehittämistyön kohteena olevaan puhtauspalvelujen suunnitteluprosessiin käytetään arvovirtakuvausta.

3.5 Jatkuvan parantamisen periaate

Toyotalla on käytössä kahdeksanvaiheinen prosessi (Kuvio 11), jonka viisi ensimmäistä vaihetta perustuu W. Edwards Demingin luomaan toiminnan suorituskyvyn jatkuvan parantamisen periaatteeseen (Kuvio 12). Jatkuvan parantamisen periaate muodostuu neljän eri askeleen

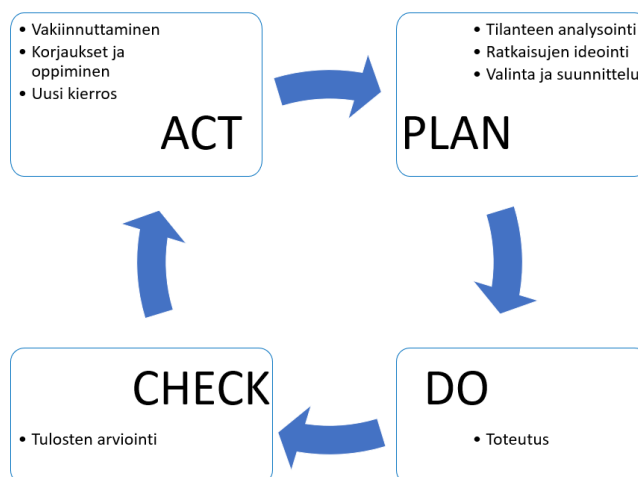
kierrosta; PLAN -suunnitella, DO -tehdä, CHECK -tarkistaa ja ACT -korjata tarvittaessa, jonka jälkeen palataan alkuun ja sama toistuu yhä uudestaan ja uudestaan. Tätä kutsutaan myös PDCA-kehityssykliksi tai Demingin laatuympeyräksi. Systemaattinen jatkuva parantaminen edellyttää ongelmien tutkimista ja ratkaisuvaihtoehtojen testaamista sekä niiden toimivuuden seuraamista. Ainoastaan testatut ja toimivat ratkaisut otetaan laajempaan käyttöön. (Liker & Convis 2012, 95 - 96; Torkkola 2015, 39 - 40.)



Kuvio 11: Toyotan ongelmanratkaisun vaiheet (Liker & Convis 2012).

Riesin (2011, 107) mukaan tehokkuutta nykyisin nostetaan luottaen tuotantoprosessin korkeaan laatuun. Demingin periaatteen mukaan tärkein tuotantoprosessin osa on asiakas, joten prosesseissa tulee keskittyä tuottamaan vain asiakkaalle arvoa tuottavia tuloksia. Prosessissa huolimaton työ tuottaa laadultaan vaihtelevaa palvelua ja voi pahimmillaan johtaa asiakkaan menetykseen. (Ries 2011, 107.)

Lean kulttuuri pohjautuu jatkuvaan parantamiseen kehityssyklin mukaisesti, mutta Pekurin & Herralan (2013) tulkin mukaan suurin osa yrityksistä ei ole kuitenkaan onnistunut saavuttamaan pysyvää kilpailuetua. Syynä Pekurin ja Herralan (2013) mukaan on se, että yritykset ovat keskittyneet liikaa vain yksien menetelmien ja työkalujen käyttöön ja näin ollen jääneet matalan abstraktion eli vihreiden omenien tasolle. Pelkkien työkalujen ja menetelmien käyttö ei ole riittävä. Yrityksen johdon on ymmärrettävä leanin merkitys filosofisella eli korkeammalla abstraktiotasolla, jotta jatkuvan parantamisen kulttuuria on mahdollisuus yritykseen rakentaa. (Pekuri & Herrala 2013; Kehittämispäällikkö.)



Kuvio 12: Demingin jatkuvan parantamisen sykli (Pitkänen 2010).

Lean-kehittämiseen kuuluu töiden vakioiminen ja vakioidun työn parantaminen systemaattisesti. HUSissa jokainen työntekijä on osaltaan vastuussa toiminnan kehittämisestä ja jatkuva kehittäminen on osa normaalia työarkea ja päivittäistä johtamista. Ratkaisemattomat ongelmat estävät työn toteuttamista tehokkaasti, heikentävät laatua ja lisäävät turvallisuusriskiä. HUSissa ongelmat halutaankin löytää ja määritellä, koska silloin niitä voidaan myös ratkaista. (Perttunen ym. 2018, 38.)

Demingin ympyrä alkaa parannustoimenpiteen suunnittelusta eli PLAN -vaiheesta, jonka jälkeen kehittyminen ja oppiminen tapahtuu erilaisten korjaavien toimintojen kautta. Korjattu toimintamalli tuottaa jälleen uusia kokemuksia, joiden pohjalta suoritetaan lisää parannustoimenpiteitä. Vaiheet toistuvat aina uudelleen loputtomasti. Jatkuvan parantamisen syklissä PLAN vaihe on laaja, koska se sisältää suunnitelman laatimisen lisäksi ongelman analysointia, ratkaisujen ideointia ja arviointia. (Pitkänen 2010, 72; Perttunen ym. 2018, 38.) DO -vaiheessa suunnitelmaa testataan pilottihankkeella, esimerkiksi testataan uuden palvelukonseptin toimivuutta. CHECK -vaiheessa pilottihankeen ja parannustoimenpiteiden toimivuutta ja vaikuttavuutta arvioidaan ja tulosten perusteella tehdään korjaustoimenpiteitä, jonka jälkeen testaus suoritetaan uudestaan. Tämä vaihe toistuu niin kauan, kunnes voidaan siirtyä ACT -vaiheeseen eli parannustoimenpide voidaan ottaa käyttöön vakioidusti ja laajemmin. (Perttunen ym. 2018, 38 - 39 Torkkola 2015, 41 - 42.)

Lean-ajattelumallissa korostuu jatkuva parantaminen ja systemaattinen ongelmanratkaisu. On tärkeää määritellä ratkaistava ongelma huolellisesti ja konkreettisesti, muutoin se voi olla vaikea tai jopa mahdoton ratkaista. Ongelman juurisyyt ja ratkaisu ovat helpompi löytää, kun ongelma on määritelty ja rajattu tarkasti. Ongelmanratkaisu kannattaa ensin rajata

koskemaan esimerkiksi vain tiettyä yhtä kohdetta tai tapahtumaa, jonka jälkeen kehitettyä ratkaisua ja saatuja oppeja voidaan levittää muihin kohteisiin. (Perttunen 2015.)

Toyotan prosessissa ongelman kuvauksessa esitetään sekä todellisen, että ihannetilän väliset erot. Poikkeamien ja ongelmien määrittelyn jälkeen ongelmat jaetaan hallittaviksi kokonaisuuksiksi ja niille asetetaan parannustavoitteet. Ongelmien syyiden selvittämiseksi voidaan esittää kysymyksiä, kuten esimerkiksi:

Miksi emme saavuttaneet tavoitettamme eilen?

Miten voisin tehdä työni paremmin tai helpommin?

Mikä vaikeuttaa työntekoani?

Ongelman voidaan katsoa olevan ratkaistu vasta sen jälkeen, kun vastatoimenpiteet on määritelty, toimenpiteet on kokeiltu sekä valvonta ja korjausvaiheet suoritettu (Liker & Convis 2012, 76 - 77, 95 - 96; Perttunen 2018, 38). Merkitystä ei ole sillä, mitä systemaattista ongelmanratkaisun tekniikkaa organisaatiossa käytetään, vaan sillä, että koko organisaatio käyttää samaa tekniikkaa. Yhtenäinen tapa edistää organisaation yhteisen kielen ja ajattelutavan syntymistä. (Perttunen ym. 2018, 39.)

3.6 Arvovirtakuvaus kehittämisen menetelmänä

Toyotan tehtailla 1950-luvulla kehitetty ”materiaalin ja informaation vuokaavio” eli arvovirtakuvaus levisi laajalti Peter Hinesin ja Nick Richin vuonna 1997 julkaistun artikkelin myötä. Arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping eli VSM) on yksi monista leanin työkaluista ja sitä käytetään organisaatioissa parannettavien kohteiden, virtauksen esteiden ja hukan tunnistamiseen sekä konkretisoimiseen ja priorisointiin. Arvovirtakuvaus kuvaa visuaalisesti materiaalin ja informaation kulkua prosessin läpi ja siitä onkin tullut korvaamaton työkalu prosessien parantamisessa. (Väisänen 2013; Liker & Convis 2012, 100; Perttunen ym. 2018, 45 Torkkola 2015, 131.)

Prosessissa tunnistettujen ongelmien ratkaiseminen nostaa tehokkuutta ja nopeutta. Arvovirtakuvauksen yhteydessä puhutaan kokonaisjaksoajasta tai läpimenoajasta, jotka molemmat tarkoittavat sitä aikaa, joka kuluu asiakkaan esittämän tilauksen ja hänen käyttöönsä saaman tuotteen välissä. Tehokkaassa prosessissa kokonaisjaksoaika on saatu mahdollisimman lyhyeksi, jolloin virtaus kasvaa. Hukan tunnistaminen ja poistaminen mahdollistaa lyhyen kokonaisläpimenoajan, jolloin asiakkaan tarpeet on helpompi täyttää ja saadaan tuotettua parempia palveluja. (Väisänen 2013.)

Arvovirtakuvausta käytetään yleisesti prosessien kehittämisen menetelmänä. Menetelmässä kuvataan yhdelle lomakkeelle muun muassa prosessin vaiheet ja yhteydet tarkasti. (Väisänen

2013.) Tässä kehittämistyössä käytetään arvovirtakuvausta kuvaamaan ensin nykyisiä prosesseja ja sen jälkeen muodostetaan tavoiteltu ja optimaalinen yhdenmukaistettu prosessi. Arvovirtakuvaukset luodaan Askel-tiimin suunnittelijoiden toimesta workshopissa.

Prosessin kehittämisessä on tarkoituksena yhtenäistää toimintatapoja, sujuvoittaa työtä ja tarkastella asioita uudella tavalla ja jopa kyseenalaistaa niitä. On tärkeää tutustua huolella nykytilaan ja kuvata prosessi lähtötason määrittelemiseksi, jotta saadaan ongelma rajatuksi ja näkyväksi sekä käsitys prosessille asetetuista tavoitteista ja keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuvaamattomissa prosesseissa asiat jäävät summittaisiksi ja epämääräisiksi, joten niitä ei voi kehittää systemaattisesti. (Väisänen 2013; Torkkola 2015, 131.)

4 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

Tässä opinnäytetyössä tiedonhankintamenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, benchmarkingia ja workshopia. Kaikki tapahtumat toteutettiin HUS Tukipalvelujen toimitiloissa Gradus-talossa osoitteessa Paciuksenkatu 25, 6.krs, Helsinki. Jokaista tilaisuutta varten varattiin kokoushuone ja sovittiin tapahtumasta asianosaisten kanssa noin viikkoa ennen sähköisen kalenterikutsun välityksellä. Benchmarkingille ja jokaiselle yksilöhaastattelulle varattiin aikaa yksi tunti ja parihaastattelulle 1,5 tuntia. Haastateltavilta pyydettiin etukäteen allekirjoitettu kirjallinen suostumus (Liite 2), jossa kerrottiin haastattelun taustasta sekä teemasta yleisellä tasolla. Kysymyksiä vielä tarkennettiin opinnäytetyön edetessä, kun ilmeni tarve tarkemmin selvittää esille nousseita asioita.

Ennen haastatteluja laadittiin haastattelujen kysymykset ja benchmarkingia varten lista selvitettävistä asioista keskustelun rungoksi. Kysymykset ja asialista lähetettiin Askel-tiimin asiakkuuspäällikölle sekä kehittämisspäällikölle kommentoitavaksi, jonka jälkeen tehtiin muokkaukset ja tarkennukset kommentit huomioiden. Kysymykset haastateltaville ja benchmarking asialista Yritys Oy:n kehittämisspäällikölle lähetettiin 1 - 2 päivää ennen sovittua tapahtumaa.

Haastattelut ja benchmarking -keskustelu nauhoitettiin puhelimella, jonka jälkeen ne litteroitiin yleiskielen mukaisesti ja tallennettiin Word-tiedostoiksi. Litterointi eli haastattelun kirjoittaminen auki tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston käsittelyä ja jäsentelyä, jolloin tulosten analysointi on helpompaa (Vilkkä 2015, 137; Ojasalo ym. 2015, 107). Tässä kehittämistyössä haastattelujen ja benchmarkingin litteroinnissa oli riittävä tarkkuuden taso kirjata ainoastaan asiat, joiden sisällöllä oli merkitystä kehittämistyön kannalta. Haastattelija käytti litteroinnissa erilaisia symboleita, jotka autoivat tekstin ymmärtämisessä ja nopeutti sen lukemista ja käsittelyä. Mikäli litterointia oli tarpeen selkeyttää tai tarkentaa lisätiedolla, merkitsi litteroija omat havaintonsa ja tarkennuksensa sulkeisiin (). Sanatarkkaa lainaus haastateltavan puheesta merkittiin lainausmerkeillä ” ” ja tapahtumien etenemistä eri vaiheesta toiseen kuvasi >> -merkit.

4.1 Haastattelut

Tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettiin neljä yksilöhaastattelua ja yksi parihaastattelu. Yksilöhaastatteluihin osallistuivat kaksi palvelupäällikköä (Liite 4 ja 5), kehittämispäällikkö (Liite 6) sekä asiakas (Liite 7). Parihaastatteluun osallistui kaksi asiakasvastaavaa (Liite 8). Henkilöt valikoituivat haastateltaviksi työtehtäviensä eri näkökulmien perusteella.

Palvelupäälliköt vastaavat palvelulinjansa palvelutuotannon, henkilöstön ja talouden suunnittelusta, toteutuksesta ja ohjauksesta. Palvelupäälliköt vastaavat palvelulinjoillaan niin omasta tuotannostaan kuin alihankkijoilta ostetuista palveluista. (Palvelupäälliköt 1 ja 2.) Asiakasvastaavat toimivat vahvasti asiakasrajapinnassa huolehtien säännöllisestä yhteydenpidosta asiakkaisiin. Asiakasvastaavat vastaavat sopimusten ja laskutuksen ajantasaisuudesta. (Asiakasvastaavat 1 ja 2.) Kehittämispäällikkö kehittää koko HUS Tukipalvelujen henkilöstön lean osaamista ja asiantuntijuutta muun muassa suunnittelemalla koulutusten sisältöä, kouluttamalla henkilöstöä sekä antamalla lean valmennusta. Kehittämispäällikkö myös vetää erilaisia kehittämisprojekteja. (Kehittämispäällikkö.) Asiakkaan näkökulma vastaavasti edustaa asiakaskohteiden palvelusopimuksista päättäviä esimiehiä sekä asiakaskohteita, joihin laitoshuollon palvelulinjat palvelujaan tuottaa ja joissa palveluja käytetään.

Haastattelujen tavoitteena on selkeyttää ja syventää tutkimuksen kohteena olevaa aihetta ja saada uutta tietoa (Ojasalo ym. 2015, 106; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 205). Esimerkiksi liikkeenluovutuksesta ja moniammatillisista tiimeistä tähän opinnäytetyöhön ei kirjallista aineistoa ollut riittävästi, joten haastattelut sopivat tiedonhankintaan parhaiten. Tavoitteena oli myös selvittää, kohtaako palveluntuottajan olettamukset ja asiakkaan odotukset ja toiveet palvelutuotannossa sekä löytää mahdollisia uusia näkökulmia palvelun suunnittelun arvovirtakuvaukseen.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, mikä antoi haastattelijalle mahdollisuuden joustoon haastattelun aikana. Haastattelijalla on mahdollisuus tarvittaessa kysyä aiheeseen liittyen tarkentavia lisäkysymyksiä (Ojasalo ym. 2015, 106). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset tulee valmistella ennakoon, mutta itse haastattelutilanteessa haastattelijalla voi tarpeen mukaan vaihdella kysymysten järjestystä. Haastattelijalla voi myös vaihtaa kysymysten sanamuotoja, jättää joitain kysymättä tai kysyä ennalta suunnitelmattomia kysymyksiä sen mukaan kuin se haastattelutilanteessa on sopivaa. (Ojasalo ym. 2015, 108; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Teemahaastattelussa haastattelun keskustelu pysyy ja etenee etukäteen tiedossa olevien keskeisten aihepiirien teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48; Hirsjärvi ym. 2016, 208).

Haastattelukysymyksiä syntyi ja ne muokkautuivat opinnäytetyön kirjoittamisen edetessä. Kysymykset kirjoitettiin ensin post-it lapuille. Haastatteluja suunniteltaessa kysymykset ryhmitel-

tiin teemoittain ja haastateltavien henkilöiden mukaan. Merkityksettömät kysymykset poistettiin. Kysymykset (Liitteet 4 - 8) kirjoitettiin teemojen mukaan siten, että palvelupäällikkö 1:n kysymykset käsittelivät myös organisaatioiden yhdistämisiä ja muutoksia, palvelupäällikkö 2:n moniammatillisia tiimejä, asiakasvastaavien ja asiakkaan kysymykset asiakkaan odotuksia ja palvelujen kehittämistä ja kehittämispäällikön kysymykset leania ja sen merkitystä HUS Tuki-palveluille. Haastateltaville esitettiin myös samoja kysymyksiä, jolloin voitiin kartoittaa asioiden ja ilmiöiden yhteneväisyyksiä ja hajontaa. Pääkysymysten lisäksi haastateltavalla oli haastattelun tukena ennalta laadittuja täsmentäviä apukysymyksiä, joiden avulla keskustelua tarvittaessa vietiin eteenpäin ja saatiin tarkentavia ja syventäviä vastauksia.

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 13.3.2019 - 15.4.2019 ja niiden keskimääräinen kesto oli 34,5 minuuttia. Haastattelut ovat eriteltyinä yksityiskohtaisemmin taulukossa 1. Asiakasvastaavien haastattelujen sisältö oli sama, jonka perusteella päädyttiin parihaastatteluun. Parihaastattelussa voi aiheeseen saada myös uusia ulottuvuuksia ja uusia ideoita.

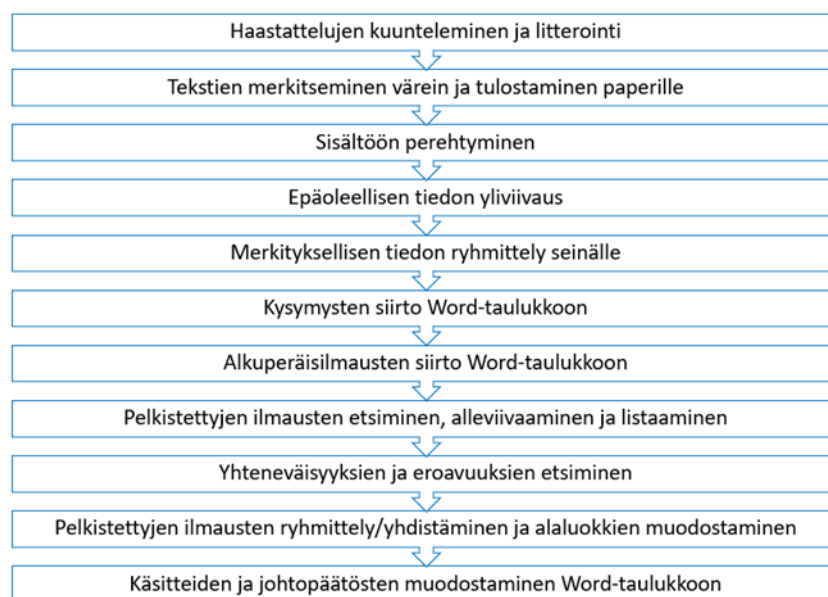
Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Haastattelun aika	Haastattelun kesto
Asiakas	13.3.2019	klo 12.00 - 13.00	29 min 32 s
Asiakasvastaavat	3.4.2019	klo 13.00 - 14.30	42 min 6 s
Kehittämispäällikkö	10.4.2019	klo 13.00 - 14.00	49 min 25 s
Palvelupäällikkö 2	11.4.2019	klo 11.30 - 12.30	18 min 7 s
Palvelupäällikkö 1	15.4.2019	klo 13.00 - 14.00	32 min 14 s

Taulukko 1: Haastattelujen ajankohdat ja kestot.

4.2 Haastattelujen sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustiedon analysointi voidaan kokea vaikeaksi useiden erilaisten analysointitapojen vuoksi ja koska niiden käytöstä ei ole tarkkoja rajoituksia tai sääntöjä. Myös aineiston laatu määrittelee, mitä analysointitapaa käytetään. Tärkeintä kuitenkin on, että tutkija on tutustunut huolella tutkimaansa aineistoon ja että valitsemallaan analysointitavalla tutkija löytää tutkimustehtävään tai ongelmaan parhaan vastauksen. (Eskola & Suoranta 2014, 152; Hirsjärvi ym. 2016, 221, 224.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin avulla haastatteluista saatu tutkimusaineisto esitetään ja tulkitaan sanallisesti sekä analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117; Ojasalo ym. 2015, 137; Vilkkä 2015, 163). Tutkimusaineisto läpikäydään ja seulotaan teemahaastattelurungon avulla (Eskola & Suoranta 2014, 153). Kuviossa 13 esitellään tämän kehittämistyön tutkimusaineiston käsittelyvaiheet mukailen Tuomen & Sarajärven (2018, 123) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen -kuviota.



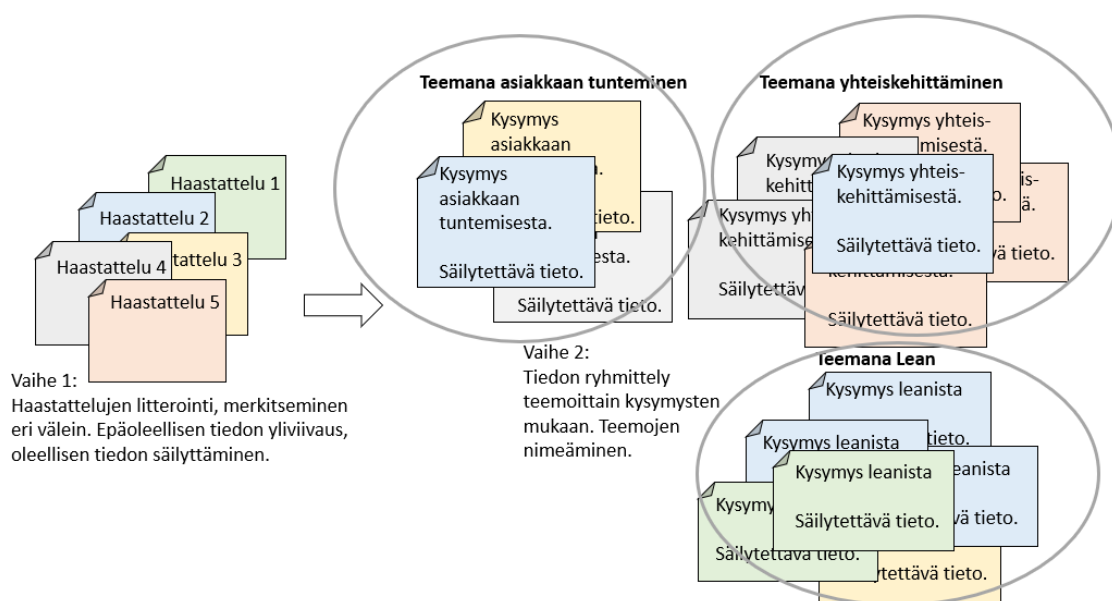
Kuvio 13: Aineistolähtöisen analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123) mukailleen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan tunnistaa kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston alkuperäinen teksti redusoidaan eli pelkistetään tiivistämällä se osiin. Tutkimusaineistosta karsitaan tutkimukselle merkityksetön tieto. Säilytettävästä tiedosta merkitään ja valitaan asioita, jotka ryhmitellään alkuperäisiksi ilmaisuiksi ja joista edelleen luodaan pelkistettyjä ilmauksia. Kaikki tieto kootaan ja ryhmitellään taulukkoon omiin sarakkeisiin. Pelkistämisen jälkeen tiivistettyä tutkimusmateriaalia on helpompi hallita ja käsitellä. (Ojasalo ym. 2015, 119; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122 - 123; Vilka 2015, 164.)

Pelkistämisen jälkeen, sisällönanalyysin toisessa vaiheessa, alkuperäinen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan etsien yhdenmukaisuuksia tai eroavuuksia. Asiat ja ilmiöt, joilla on sama sisältö tai tarkoitus, yhdistetään ja nimetään omiksi ryhmiksi taulukkoon. (Ojasalo ym. 2015, 140; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Tuomen & Sarajärven (2018, 125) mukaan klusterointi on osa sisällönanalyysin kolmatta vaihetta eli abstrahointia, jossa tutkimusaineistosta erotetaan olennainen tieto muodostaen siitä teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Tälle teoreettiselle sisällönanalyysimallille on muitakin malleja ja muunnelmia, koska etukäteen ei voi tietää, onko tutkittavasta aineistosta mahdollista tai tarvettakaan muodostaa erilaisia ja eritasoisia luokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127).

Tämän kehittämistyön haastattelujen tutkimusaineistoa käsiteltiin viidessä eri vaiheessa. Kuvioiden 14 ja 15 avulla visuaalisesti havainnollistetaan haastatteluaineiston sisällönanalyysin vaiheita. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäiset litteroidut haastattelutekstit merkittiin tunnistamisen vuoksi eri värein ja tulostettiin paperille. Tekstiin tutustuttiin lue-malla tekstit huolellisesti ja yliviivaamalla epäoleelliset asiat. Yliviivaamattomaksi jätettiin

ne asiat, joita pidettiin tutkimukselle tärkeänä tietona. Toisessa vaiheessa paperiarkit leikattiin osiin jättäen kukin haastattelukysymys ja sen vastaus samalle paperilapulle. Tätä sisällönanalyysia ohjasi haastattelukysymykset, joten laput ryhmiteltiin ja teipattiin seinälle siten, että samat ja muut aiheeltaan samanlaiset kysymykset muodostivat teemaltaan oman ryhmän. Kysymysryhmät ja niiden teemanimet linkittyvät myös luvun 3 teoreettisen viitekehyksen käsitteisiin. Esimerkiksi kysymykset ”Oletteko havainneet yhteiskehittämisen parantaneen palvelun laatua?” ja ”Onko asiakas mukana kehittämässä ja suunnittelemassa palveluja palvelulinjallasi?” liitettiin samaan ryhmään ja ryhmälle annettiin teemanimeksi ”Yhteiskehittäminen”. Ryhmittelyn jälkeen oli helppo yhdellä silmäyksellä nähdä kokonaiskuva ryhmistä ja tarkastella niiden sisältöä.



Kuvio 14: Haastattelujen sisällönanalyysin vaiheet 1 - 2.

Kysymykset kopioitiin litteroiduista haastatteluista taulukkoon omaan sarakkeeseen Word-dokumentiksi noudattaen paperilappujen ryhmittelyä. Ryhmiteltyjen kysymysten kohdalle viereiseen sarakkeeseen kopioitiin litteroitujen haastattelujen vastauksista yliviivaamaton ja muokkaamaton tieto alkuperäisilmauksiksi (Kuvio 15, Vaihe 3). Näin saatiin muodostettua kysymyksistä ja niiden vastauksista omaa teemaa käsittelevät ryhmät, jotka sisälsivät vain tutkimukselle tärkeäksi katsottua informaatiota.

Teemaryhmittelyn jälkeen alkuperäisestä tekstistä korostettiin sanoja ja ilmaisuja käyttäen eri värejä siten, että sama väri tarkoitti aina saman sisältöistä asiaa (Kuvio 15, Vaihe 4). Tutkimusaineistosta näin löydetyt pelkistetyt ilmaukset kirjoitettiin luetelmaksi taulukkoon

omaan sarakkeeseen. Samaa tarkoittavia asioita saattoi löytyä myös kyseisen teeman ulkopuolisesta ryhmästä, koska haastatteluissa keskustelu ei ollut tiukkaan strukturoitu juuri tiettyihin kysymyksiin.

Tutkimusaineistosta erotettua tietoa tiivistettiin edelleen muodostaen siitä teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, jotka eivät kuitenkaan vielä ole aineiston tuloksia (Kuvio 15, Vaihe 5). Sisällönanalyysin avulla syntyi käsitys tutkimuskohteesta ja se mahdollisti teorian, johtopäätösten sekä tutkimusaineiston vertailun. Haastatteluaineiston tulokset esitellään luvussa 5.

Kysymykset teemoittain	Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Käsitteet
Yhteiskehittämiseen liittyvät kysymykset. Esimerkiksi 1. Oletteko havainneet yhteiskehittämisen parantaneen palvelun laatua? 2. Onko asiakas mukana kehittämässä ja suunnittelemassa palveluja?	Tähän siirrettiin alkuperäisen aineiston teeman mukainen yliviivaamaton ja käsittelemätön tieto.	Tähän kirjoitettiin lista alkuperäisilmauksista pelkistetyiksi ilmauksiksi. - -	Aineiston tiivistettiin edelleen muodostaen käsitteitä.
Asiakkaan tuntemiseen liittyvät kysymykset. 1. 2. jne.	Tähän siirrettiin alkuperäisen aineiston teeman mukainen yliviivaamaton ja käsittelemätön tieto.	Tähän kirjoitettiin lista alkuperäisilmauksista pelkistetyiksi ilmauksiksi. - -	Aineiston tiivistettiin edelleen muodostaen käsitteitä.
Leaniin liittyvät kysymykset. 1. 2. jne.	Tähän siirrettiin alkuperäisen aineiston teeman mukainen yliviivaamaton ja käsittelemätön tieto.	Tähän kirjoitettiin lista alkuperäisilmauksista pelkistetyiksi ilmauksiksi. - -	Aineiston tiivistettiin edelleen muodostaen käsitteitä.

Vaihe 3:
Kysymysten siirto taulukkoon teemoittain, yliviivaamattoman tiedon siirto taulukkoon alkuperäisilmauksiksi.

Vaihe 4:
Alkuperäisilmauksista samaa tarkoittavien sanojen ja ilmaisujen merkitseminen väreillä pelkistetyiksi ilmauksiksi.

Vaihe 5:
Aineiston tiivistäminen, teoreettisten käsitteiden muodostaminen.

Kuvio 15: Haastattelujen sisällönanalyysin vaiheet 3 - 5.

4.3 Benchmarking

Benchmarkingissa perusajatuksena on oppia toisilta ja kyseenalaistaa omia toimintoja. Kehittämisen kohteena olevaa toimintaa verrataan toiseen, joka on sitä parempaa. Tämän seurauksena pystytään tunnistamaan oman toiminnan kehittämisen kohteet. Benchmarkingin toteutus on helppoa, mutta osallistujien tulee olla hyvin tietoisia tapahtuman tavoitteista ja havainnointi- tai kysymyslistan (Liite 3) tulee olla huolella valmisteltu. (Ojasalo ym. 2015, 43 - 44.) Ojasalo ym. (2015, 44) mainitsee, että benchmarking soveltuu hyvin toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen, josta syystä sitä päädyttiin käyttämään tässä opinnäytetyössä yhtenä tiedonhakumenetelmänä.

Benchmarkingin avulla tavoitteena oli selvittää, kuinka puhtauspalveluja tuottava yritys suunnittelee tuottamiaan puhtauspalveluja sekä löytyykö niille vastaavuuksia Askel-tiimin vastaavasta toiminnasta. Tavoitteena oli myös löytää hyviä käytänteitä oman prosessin ja toiminnan

kehittämiseksi. Tässä tapauksessa kohteena olevan yrityksen palvelutuotannon haluttiin sisältönsä vastaavan suurelta osin HUS Tukipalvelujen laitoshuoltoa, jotta toimintojen kehityksen suuntaa ja prosessissa ilmeneviä ongelmia olisi helpompi vertailla. Tarkasteltavan yrityksen henkilöstömäärän tulisi myös olla riittävän suuri, jolloin sillä todennäköisesti olisi käytössään työmäärämitoitukseen tarvittava ohjelmisto ja henkilöstö.

Valituksi tulleesta yrityksestä käytetään tässä yhteydessä nimeä Yritys Oy. Yritys Oy tuottaa muun muassa siivous-, toimitila- ja kiinteistöpalveluja Etelä-Suomen alueelle. Yritys Oy:llä on henkilökuntaa noin 2 200, joista noin 1 000 työntekijää vastaa yli miljoonan neliömetrin päivittäisestä puhtaanapidosta. Yritys Oy toimii tällä hetkellä myös HUSin laitoshuollon palvelulinjojen alihankkijana.

Alustavasti Yritys Oy:n toimialapäälliköltä tiedusteltiin sähköpostitse halukkuutta osallistua benchmarkingiin. Tiedusteluun suhtauduttiin myönteisesti, jonka jälkeen sovittiin yrityksen kehittämispäällikön kanssa keskustelutilaisuus Skypen välityksellä 12.3.2019, klo 10.30 alkaen. Keskusteluun varattiin aikaa yksi tunti. Keskusteluun kului aikaa 44 minuuttia. Skype-keskusteluun osallistui Yritys Oy:stä myös aluesuunnittelija. Benchmarking toteutettiin haastattelun kautta, jossa haastateltavat ja haastattelija kertoivat toisilleen omista käytännöistä ja menettelytavoista.

Keskustelu eteni ennalta suunnitellun asialistan mukaisesti ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Benchmarkingin vastaukset koottiin 3-sarakkeiseen Word-taulukkoon, jossa ensimmäiseen sarakkeeseen oli kirjoitettu läpikäytävät asiat ja kysymykset benchmarking taulukosta (Liite 3) ja viereiseen sarakkeeseen kirjoitettiin Yritys Oy:ltä aiheeseen saadut vastaukset. Kolmanteen sarakkeeseen kirjoitettiin kyseisestä asiasta Askel-tiimin toimintaa vastaava kuvaus luetelmaksi. Tällä tavoin taulukosta pystyi helposti vertailemaan käytänteitä sekä tekemään havaintoja yhdenmukaisesta ja toisistaan eroavista toiminoista.

4.4 Workshop arvovirtakuvaus -työpajat

Workshop eli työpajatyöskentely soveltuu erikokoisten ryhmien työtavaksi, kun halutaan erilaisten menetelmien avulla ideoida yhdessä ja työskennellä ennalta nimetyn aiheen tai asian parissa (Finto). Workshop on sopiva tapa työskennellä silloin, kun halutaan käyttää eri ihmisten ja alojen erityisosaamista ja kun asian työstäminen yksin on hankalaa tai raskasta. Ryhmässä ideoiden voi syntyä uusia näkökulmia ja täysin uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 158.) Tämän kehittämistyön yhteydessä toteutettiin kolme workshopia (4.2.2019, 18.3.2019 ja 12.4.2019), joissa arvovirtakuvausta työstettiin A3 ongelmaratkaisutyökalun pohjalta.

Ensimmäistä workshopia voidaan pitää kehittämistyön aloituksena. Workshopiin osallistui Askel-tiimin kaksi suunnittelijaa, joiden tehtäviin kuuluu muun muassa laitoshuoltopalvelujen

työmäärä- ja henkilöstömitoitukset sekä kehittämispäällikkö, joka osaltaan vastaa HUS Tuki-palvelujen tuottamien palvelujen kehittämisestä.

Workshopissa keskusteltiin palvelusuunnitteluun liittyvien asioiden kehittämisestä ja niiden merkityksestä kokonaisuuteen. Suunnittelijat olivat valmistelleet workshopia varten asioita, joiden sisältöä palvelujen suunnittelun kehittämisessä tuli tarkastella ja yhdenmukaistaa (Kuvio 16). Kehittämistyössä tavoitteena oli myös poistaa toimintojen päällekkäisyyksiä ja ristiriitaisuuksia esimerkiksi palvelujen sisällöistä sekä varmistaa, että palvelujen suunnittelun kehittäminen huomioi asiakkaan näkökulman ja tukee muita prosesseja. Havaittiin, että suunnittelijoiden esiin tuomia asioita, kuten mitoitusohjelmaan syötettävien tietojen yhdenmukaistamista ei voitu tehdä riittävällä tarkkuudella ennen arvovirtakuvauksen tekemistä. Asiat olivat sidoksissa prosessiin, joten oli mahdollista, että arvovirtakuvauksesta ilmeni asioita, jotka muuttaisivat asioiden jatkokehittämistä tai että syntyisi jopa täysin uusia kehitettäviä asioita.



Kuvio 16: Ensimmäisessä workshopissa linjatut kehittämisen osat.

Toisessa ja kolmannessa workshopissa painopiste oli arvovirtakuvauksien muodostamisessa. Molemmat suunnittelijat työstivät ja ideoivat arvovirtakuvauksien vaiheita. Workshopit olivat vuorovaikutteisia ja niissä pohdittiin ja vertailtiin prosessin vaiheita useista näkökulmista sekä jopa kyseenalaistettiin ehdotettuja ratkaisuvaihtoehtoja toiminnan selkeyttämiseksi ja sujuvoittamiseksi. Workshopeissa luotiin ensin arvovirtakuvaus laitoshuoltopalvelun suunnittelu-prosessin nykytilanteesta, jonka jälkeen luotiin uusi yhdenmukainen ja optimaalinen arvovirtakuvaus. Nykytilannetta kuvaamaan syntyi lopulta kolme erilaista prosessia: HUSin kuvaukset "Asiakkaan palvelutarpeen muutokset" ja "Asiakkaan palvelutarve uudiskohteeseen" sekä Helsingin asiakaskohteiden kuvaus "Laitoshuoltopalvelujen mitoitusprosessi".

Arvovirrassa näkyy kaikki ne tehtävät ja toimenpiteet, joita tarvitaan palvelun toteuttamiseksi asiakkaalle. Arvovirran aloittaa asiakkaan yhteydenotto ja se päättyy siihen, kun asiakas on saanut tarvitsemansa palvelun. Arvovirtakuvaus soveltuu prosessin kuvaamiseen hyvin, koska siinä tulee esiin asiakkaan näkökulma. (Torkkola 2015, 131, 133.)

Tehtävän aluksi haasteeksi muodostui kuvauksen tarkkuuden tason määrittely. Liian korkealla tasolla olevasta kuvauksesta saattaisi tulla pintapuolinen, jolloin vaarana olisi oleellisten asioiden pois jääminen eikä toimijat tiedostaisi omaa vastuutaan. Liian yksityiskohtainen prosessikuvaus taas olisi raskas tulkita, jolloin merkitykselliset asiat saattaisivat jäädä epäoleellisten asioiden varjoon ja huomiotta. Riittävällä tasolla oleva kuvaus kuitenkin syntyi pohtivien keskustelujen ja eri vaihtoehtojen kokeilujen myötä.

Nykytilaa kuvaavissa arvovirtakuvauksissa kaikki kohdat, joissa havaittiin esiintyvän hukkaa tai asiakkaalle arvoa tuottamatonta toimintaa merkittiin symbolilla, jossa oli huutomerkki keltaisen kolmion sisällä. Huomiota kiinnitettiin asiakasnäkökulman toteutumiseen muun muassa tarkastelemalla, missä prosessin vaiheissa asiakas on mukana tai hänet tulee ottaa mukaan esimerkiksi vuorovaikutustilanteisiin sekä miten prosessin eri toiminnot vaikuttavat ja näyttävät asiakkaan näkökulmasta. Nykytilan kuvauksia myös vertailtiin toisiinsa ja niistä etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavuuksia sekä toimivia ja toimimattomia käytänteitä.

Yhdenmukaisen arvovirtakuvauksen vaiheet muodostettiin pohtien ja ideoiden uusia ja erilaisia tapoja toimia muun muassa painottamalla varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevien roolia ja vastuuta asiakkuuksien hoidossa. Lisäksi suoraviivaistettiin palvelutarpeeseen liittyvän tiedon kulkua.

Sekä nykytilaa kuvaavat että uusi yhdenmukainen Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu -arvovirtakuvaus (Liitteet 9 - 12) kuvattiin visuaalisesti uimarata prosessina ja tallennettiin Excel-dokumentiksi. Prosessissa toimijat (työnimike)/(roolit) kirjoitettiin kukin omaan tekstikehykseen ja sijoitettiin prosessin alkuun vasempaan reunaan allekkain. Prosessin jokainen vaihe ja tekeminen kuvattiin omiin tekstikehyksiin, jotka asetettiin kronologisessa järjestyksessä sen toimijan uimaradalle, jonka rooliin tai vastuuseen kyseinen vaihe kuului. Tekstikehykset yhdistettiin nuolilla, jotta vaiheiden siirtymistä prosessissa pystyi seuraamaan. Prosessin vaiheita kuvattiin neliön muotoisella tekstikehyksellä ja vaiheiden haarautuessa vinoneliön muotoisella tekstikehyksellä. Jokaisen toimijan tekstikehykset väritettiin omalla värillä, joka auttoi hahmottamaan toimijan tekemiset kokonaisuudesta. Kohdat, joissa haluttiin korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä ja merkitystä, merkittiin symboleilla, jossa nuolet kiertävät kehää.

Arvovirtakuvauksen kahteen alimpaan uimarataan kuvattiin dokumentit, joita aina kyseisen vaiheen yhteydessä käsitellään tai joita prosessissa tuotetaan esimerkiksi henkilötietoveraportti tai palveluohje sekä käytössä olevat tieto- ja ohjausjärjestelmät kuten sähköposti, sähköinen

palvelutilausjärjestelmä tai työmäärämitoitus -ohjelma. Arvovirtakuvauksen havaittiin koostuvan useammasta yksittäisestä sisäisestä prosessista, esimerkiksi pelkästään työ- ja resurssimäärän mitoitusta voitaisiin kuvata omalla yksityiskohtaisemmalla prosessilla. Tämän takia arvovirtakuvauksen selkeyttämiseksi eri osille annettiin prosessin yläreunaan nimiotsikot, kuten ”palvelutarpeen selvittäminen”, ”resurssoinnin suunnittelu”, ”tuotanto” jne.

Workshopien jälkeen arvovirtakuvausta työstettiin opinnäytetyön tekijän toimesta ja siitä pyydettiin kommentteja sen eri vaiheissa kehittämispäälliköiltä sekä asiakasvastaavilta. Arvovirtakuvaus tehtiin Excel-ohjelmalla, jolloin kuvauksen esittäminen ja käsittely oli helpompaa sen pituuden vuoksi. Lopullinen arvovirtakuvaus (Liitteet 9 - 12) esiteltiin suunnittelijoiden toimesta Askel-tiimin asiakkuuspäällikölle 17.4.2019. Arvovirtakuvauksesta esiin tulleita havaintoja esitetään luvun 5 tuloksissa.

HUSissa -kuten myös tässä kehittämistyössä, käytetään ongelmanratkaisussa jatkuvan kehittämisen tekniikkana vakioitua toimintamallia eli A3 formaattia (Liite 1). Menetelmässä mahdutetaan A3 paperiarkin yhdelle puolelle niin sanottu ongelmanratkaisukertomus, jossa loogisesti edetään määritellyn ongelman yhteenvedosta juurisyiden ja ratkaisutoimenpiteiden kautta tavoitteiden saavuttamiseen. (Liker & Convis 2012, 95 - 96). A3 raporteista voi olla erilaisia versioita ja ne voivat visuaalisesti olla erilaisia sisältäen esimerkiksi kuvia, mutta niissä on sama leanin filosofia ja tavoitteet. Tarkoituksena on A3 raportista nähdä yhdellä silmäyksellä kokonaiskuva käsiteltävissä olevasta asiasta. (Perttunen 2015.)

A3 toimii parhaiten, kun ongelmaa ratkotaan ryhmässä, jolloin saadaan esiin useita näkökulmia. A3:n käyttö ei välttämättä ole ongelmatonta, koska ongelmien esille ottaminen voi olla vaikeaa eikä ongelmanratkaisutaitoja löydy. Haastava ja monimutkainen asia on myös vaikea kiteyttää yhdelle A3:lle. A3 menetelmänä vaatii aikaa, koska asoita pysähdytään pohtimaan loogisesti ja tietoisesti. Tämä voi olla ajoittain turhauttavaakin. (Torkkola 2015, 32 - 35.) Yleensä A3:n käyttö alkaa siitä, kun joku henkilö tai ryhmä nimetään ratkaisemaan jokin ongelma (Perttunen 2015). Tässä kehittämistyössä A3 ongelmanratkaisua työstettiin yksilötasolla pääosin opinnäytetyön tekijän toimesta.

Ennen arvovirtakuvauksen työstämistä workshopissa käsiteltiin kohteena olevaa ongelmaa A3 ongelmanratkaisutyökalun eri kenttien avulla (Kuvio 17). Opinnäytetyön tekijä perehtyi A3 ongelmaratkaisutyökalun käyttöön ja keskusteli siitä ja tutkimusongelman kuvaamisesta kehittämispäällikön kanssa (14.2.2019). A3:n avulla pystyttiin tarkasti ja konkreettisesti määrittelemään ja rajaamaan ongelma, jonka jälkeen syiden löytäminen ja ongelman ratkaisu oli helpompaa. Jäsentely lisäsi yhteistä ymmärrystä eri osapuolten välillä, mikä helpotti kommunikointia.

Tavoitteen määrittely konkreettisella tasolla koettiin haastavaksi, koska määrittelyssä pyrittiin ilmaisemaan tavoitteet numeraalisesti (Perttunen 2015). Esimerkiksi voitiin kysyä, kuinka

monta päivää käytetään mitoitettavan kohteen sovittujen töiden aikaseurantojen kirjaamiseen. Lean mahdollistaa useiden ongelmanratkaisutyökalujen käytön, joista mainittakoon kanlanruoto tai 5xmiksi. Nykytilan kuvauksessa ja juurisyysanalyysissa kannattaa käyttää testattuja työkaluja varmistaakseen niiden soveltuvuus, koska kaikki työkalut eivät kuitenkaan sovellu kaikkeen. Tulee tarkkaan pohtia, mikä on soveltuvin juuri kyseiseen ongelman ratkaisuun. (Kehittämispäällikkö.)

Tulevan tilan kuvauksessa tavoitetilä kuvattiin lyhyesti, selkeästi ja ytimekkäästi. Lähtötilanetta, tavoitetilä ja käytettävien vastatoimenpiteiden toteutumista sekä vaikutuksia tullaan mittaamaan niitä varten määritellyillä mittareilla. Mittaustuloksien seuraaminen ja vastatoimenpiteiden määrittely tapahtuu Askel-tiimin palavereissa ja sovitusti asiakkuuspäällikön kanssa. Toimenpidesuunnitelma ja toimenpiteet tulee määritellä konkreettisella tasolla ja käytännönläheisesti. Tärkeää on myös nimetä, kuka toteuttaa toimenpiteet sekä miten ja millä aikataululla. (Perttunen 2015.)

Ongelma ja sen rajaus
• Määritellään huolellisesti ja konkreettisesti
Tavoite
• Määritellään mahdollisimman konkreettisesti
• Pyritään esittämään numeraalisesti
Nykytila ja juurianalyysi
• Käytetään testattuja työkaluja
Tulevan tilan kuvaus (Tavoitetila)
• Kuvataan lyhyesti, selkeästi ja ytimekkäästi
Vaikutuksen mittaaminen
• Määritellään mittarit ja niiden tavoitteet
• Seurataan toteutumista
Toimenpidesuosituks
• Määritellään konkreettiset ja käytännönläheiset suositukset/vakiotoimenpiteet
• Määritellään mitä tehdään, kuka tekee, mitä tekee
Toimenpidesuunnitelma
• Määritellään toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulut
• Johdon seurantavastuu
Seuranta ja opitut asiat
• Mitä seurataan, miten, missä
• Kirjataan opitut asiat
Ryhmä
• Nimetään ryhmä tai henkilö ratkaisemaan ongelma

Kuvio 17: A3 ongelmanratkaisutaulukon kentät ja sisältöä (Perttunen 2015) mukailten.

5 Kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyön tekijä julkaisee ja esittelee tutkimuksen tuottamat tulokset tutkimustyönsä päätteeksi. Tuloksien esittämistä voi havainnollistaa haastatteluoitteilla tai käyttämällä suoria

lainauksia haastatteluista. Tutkijan tulee olla tietoinen eettisistä periaatteista ja tunnistettava, mitkä ovat julkaistavaa ja mitkä luottamuksellista tietoa. (Hirsjärvi ym. 2016, 237, 268.) Haastattelujen ja benchmarkingin tulokset esitellään omilla luvuissaan.

Haastatteluista saadun tutkimusmateriaalin pohjalta voidaan havaita HUS Tukipalvelujen toimivan vielä realistisen näkökulman mukaan, jossa toimintaa muutetaan ympäristön muutosten seurauksena. Toiminnassa on kuitenkin selkeästi havaittavissa vähäisessä määrin merkkejä sosiaalisen konstruktionismin suuntaan, jossa henkilöstö sitoutuu sosiaaliseen toimintaympäristöön muodostaen työyhteisön keskinäisiä ja sen ulkopuolisia verkostoja. Tästä esimerkkinä voidaan mainita asiakasraadit, moniammatilliset tiimit ja henkilöstön osaamisvaihto, jossa työntekijät ja esimiehet tutustuvat ja työskentelevät määrääjän toisella vastuualueella.

Kehityksen jarruna on havaittavissa kuitenkin toimintojen siiloutumista, joka mahdollisesti juontuu ainakin osittain vanhasta työkuulttuurista sekä siitä, ettei organisaatiossa ole vielä saavutettu yhteistä kieltä ja ymmärrystä. Siiloutumisessa toimintoja rajaavat näkymättömät muurit hankaloittavat yhteistyötä. Siiloutuminen ei hyödytä organisaatiota eikä edistä työn tekemistä, vaan se tukahduttaa innovaation, luovuuden ja halun kehittää asioita kokonaisuutena.

Haastatteluista:

Siiloutuminen ei ole hyödyksi eikä edistä tekemistä. Leanissa on tarve ja halu kehittää kokonaisuutta ja koko arvoketjua.

Paljon erillisiä asioita. Jokainen linja on erillään. Enemmän voisi tehdä yhteistyötä.....jokaisella on oma toimintatapa.

Tässä kehittämistyössä haastateltiin henkilöitä, joiden katsottiin työtehtäviensä näkökulmasta antavan työhön niin asiantuntija- kuin kokemuseräistä tietoa. Sen lisäksi, että haastattelujen avulla kerättiin tietoa, jota kirjallisena ei muualta ollut saatavilla, haluttiin selvittää organisaation asiakkuuksiin, palvelujen suunnitteluun ja lean-ajatteluun liittyviä asioita.

5.1 Haastattelujen tulokset

Organisaatioiden toimintaympäristön muuttuessa on niiden pärjätäkseen vastattava muutoksiin muuttamalla toimintaansa tai jopa yhdistymällä toiseen organisaatioon. Organisaatioiden yhdistymisessä on monia muuttujia, joten se ei ole täysin mutkatonta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman todettiin muodostuneen kahden organisaation erilaisten toimintatapojen ja kulttuurin yhdistymisen myötä. Myös haastattelutulokset vahvistavat, ettei organisaatioiden yhdistyminen kaikilta osin ei ole sujunut ongelmitta. Liikkeenluovutuksen valmistelun nopea ja lyhyt aikataulu, ajoittainen asiantuntijuuden puute sekä

asioiden hallitsemattomuus heijastuu nykyiseen toimintaan muun muassa tarvittavien ja riittävien tietojen puuttumisena, tehtävien epäselvyytenä sekä osaamisen ja perehdytyksen puutteena.

Tulosten mukaan organisaation johto ja esimiestaso on sulautunut uuteen organisaatioon ja omaksunut uusia toimintatapoja muuta henkilöstöä paremmin. Henkilöstön erilaiset tavat tehdä työtä ja työkultuurin erot nousivat selkeästi esiin, mikä on huomattu myös linjajohdossa.

Palveluntuottajan näkökulmasta tarkasteltuna organisaatioiden yhdistyminen koettiin hyvänä ja välttämättömänä ratkaisuna. Suurempi organisaatio tarjoaa paremmin mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen muun muassa erilaisten digitaalisten ratkaisujen osalta. Ammatillisen tukiverkoston koettiin olevan nykyisin lähellä ja aiempaa laajempi.

Haastatteluista:

Organisaatioinen yhdistäminen oli varmaankin ihan välttämätön.

Kaikilta osin (organisaatioiden yhdistyminen) ei ole mennyt sujuvasti. Erilaiset toimintatavat ja kulttuurit on näkyneet.

Teorian mukaisesti ja haastattelujen perusteella myös tässä tapauksessa organisaatioiden yhdistymisen taustalla on ollut tarve vastata toimintaympäristön muutoksiin. Voidaan päätellä, että yhdistymispäätös oli hyvä, mutta kuitenkin on vielä liian varhaista pohtia muutoksen kannattavuutta. Tarkastellessa haastatteluvastauksia leanin näkökulmasta, organisaatiossa päätöksiä voidaan tehdä nopeastikin, mutta päätöksen pohjalla tulee olla riittävästi tutkittua ja luotettavaa tietoa. Selkeästi oli havaittavissa, että organisaatioiden yksiköiden yhdistäminen oli toteutettu osittain vajaiden ja hatarien pohjatietojen perusteella ja suunnittelun painopiste oli ollut organisaation rakenteiden luomisessa.

Askel-tiimin vastuuseen kuuluu asiakassuhteiden johtaminen sekä asiakaspalvelun toteutus ja kehittäminen. Sen lisäksi, että hallitsee asiakkuudenhoidon prosessit, on tunnettava myös asiakas ja asiakkaan toiminta. Kun kysyttiin, kuinka hyvin haastateltava tuntee asiakkaansa, esiintyi vastauksissa vaihtelua. Vastaukset eivät myöskään pohjautuneet mitattuun tietoon, vaan vastaajan oman oletuksen varaan. Vastauksissa myös todettiin, ettei ole mahdollista tuottaa asiakkaan tarvitsemaa palvelua, ellei tunneta asiakasta ja toimintaa riittävän hyvin. Asiakkaan tunteminen on perusedellytys oikean palvelun tuottamiseksi.

Haastattelutulosten mukaan asiakkaan tuntemista voidaan parantaa erilaisilla kohtaamisilla, kuten palaverissa sekä etsimällä tietoa asiakkaasta ja sen toiminnasta esimerkiksi internetistä. Ajantasaisen tiedon saantia ajoittain kuitenkin haittaa asiakkaan sokkeloiset internetisivut ja ettei asiakas ole ilmoittanut niissä riittäviä tietoja toiminnastaan. Asiakasta tulisi

kuunnella paremmin ja sen kanssa tulisi tehdä enemmän yhteistyötä. Vastajat ilmaisivat, että myös asiakas voi olla aloitteellinen ja aktiivinen osapuoli yhteydenotoissa.

Haastatteluista:

Ensi alkuun tuntui kamalan hankalalta. Viestiä tuli, kun meillä on eri intrat ja järjestelmät, tietoa oli vaikea löytää. Tiedotteet eivät tulleet näkyviin enää. Asiakkaat antoivat palautetta, että asiat ovat menneet huonompaan suuntaan, kun palveluntuottaja on eri organisaatiossa.

On yritetty matkan varrella miettiä kuinka asiakas saisi palvelun vähällä vaivalla. On tullut sähköinen tilauslomake. Näen, että tässä ollaan menossa hyvään suuntaan, mutta pidän yhteistyössä kaikkein tärkeimpänä tiedonkulkua.

Yhteistyö ja proaktiivinen ote palveluntuottajan toiminnassa korostuu myös asiakkaan vastauksissa. Käytännössä yhteistyö voi olla esimerkiksi sitä, että palveluntuottajan esimies huolehtii oma-aloitteisesti ja ennakkoiden asiakaskohteeseen tarvittavien perussiivousten toteuttamisesta siten, että asiakkaan tarvitsee lähinnä hyväksyä suunnitelma. Asiakkaan toive on saada keskittyä omaan työhönsä luottaen, että HUS Tukipalvelujen tuottamat palvelut toimivat sovitusti ilman ylimääristä ja jatkuvaa valvontaa. Vastauksista kävi ilmi, että palveluntuottaja tiedostaa tämän toiveen. Tässä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan selvitetty sitä, kuinka asiakaskohteissa työskentelevän proaktiivisuus ja itseohjautuvuus toteutuu.

Haastatteluista:

Arvo tulee asiakkaalle meidän proaktiivisuudestamme. Asiakkaan toiveena on, että meidän väkemme siellä kentällä katsoisivat tiettyjä asioita ja hallitsisivat kokonaisuutta.

Viestin kulkeminen on tärkeää, ettei asiakkaan tarvii olla niskassa kiinni, että voitteko hoitaa tämän asian. Tärkeää on, että me itse oltaisiin hiffattu asia ja tarjottu sitä jo etukäteen.

Kaikissa vastauksissa mainittiin asiakkaan kanssa käytävä vuorovaikutus ja viestintä parhaina keinoina oppia tuntemaan asiakas. Asiakas toivoo viestinnältä säännönmukaisuutta ja informatiivista sisältöä eikä ”pelkkiä tervehtimiskäyntejä tai hyvän joulun toivotuksia”. Asiakkaalta tulee osata kysyä ja asiakkaan kanssa tulee osata keskustella. Asioita tulee konkretisoida ja yhdessä määritellä sovittavat asiat ymmärrettävästi. Kasvokkain kohtaamisella koetaan olevan erittäin suuri merkitys. Asiakkaan vastaukseen sisältyikin huoli kasvokkain kohtaamisen vähenemisestä digitalisaation sekä palvelujen ja toimintojen sähköistymisen lisääntymisen myötä. Esimerkkinä tästä on tapaamisten ja kokousten siirtyminen Skypen ja Teamsin sähköisiin foorumeihin.

Haastatteluista:

Teknologia ja digitalisaatio kehittyy koko ajan, mutta kuitenkin peräänkuuluttaisin asiakkaan kanssa tapahtuvaa henkilökohtaista keskustelua. Monet (palvelussa ja sen sisällössä huomioitavat) asiat voi olla sellaisia, jotka eivät tule esiin sähköpostittelujen aikana.

Käsitellyn teorian mukaan organisaatiot tavoittelevat pitkäaikaisia asiakassuhteita, joten kehittäminen edellyttää myös panostusta. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi organisaation on tärkeää järjestelmällisesti ja systemaattisesti kerätä asiakassuhteeseen liittyvää informaatiota ja hyödyntää sitä. Haastateltavien vastauksissa todetaan, ettei tietoa asiakassuhteista kerätä systemaattisesti, vaikka hyvä olisi ja pitäisi. Nyt olemassa oleva tieto ei ole täsmällistä, vaan se perustuu osittain ”näppituntumaan” ja se on hajallaan.

Asiakkaasta kerättävään tietoon liittyvään kysymykseen olisi ollut hyödyllistä esittää tarkentavia kysymyksiä, koska vastauksista ei tule esiin esimerkiksi mitä tietoa asiakkaan tuntemiseksi tulisi kerätä, kuinka tietoa voisi hyödyntää sekä kuinka yksityiskohtaisesti tietoa olisi tarpeen kerätä.

Asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia huomioidaan potilaiden, asiakkaiden ja kohdeasiakkaiden näkökulmista erilaisten toimenpiteiden avulla. Tavanomaisten palautekanavien lisäksi käynnissä on asiakasraadit, joiden avulla kehitetään palveluja huomioiden asiakkaan näkökulma. Asiakasraatitoiminnan avulla opitaan myös tuntemaan asiakkaita. Asiakasraatitoiminta on vielä varsin nuorta, mutta se on todettu hyväksi, koska siinä tehdään asioita konkreettisella tasolla. Asiakas on kokenut asiakasraatitoiminnan positiivisena, kun saa olla mukana vaikuttamassa asioihin niiden alusta saakka. Haastatteluissa toivotaankin asiakasraatitoiminnan laajentuvan.

Haastatteluista:

Asiakasraadit ovat erittäin hyvät. On ollut hyvä asia, että asiakas pääsee varmasti tätä kautta vaikuttamaan palvelun sisältöön.

Asiakasraadien tarkoitus on saada asiakkaan ääni kuuluviin. Sitä kautta löydetään yhteisesti kehitettäviä asioita, joita voidaan yhdessä viedä eteenpäin.

Toimintojen esittelyä on jalkautettu asiakkaiden pariin road show -tapahtumien muodossa, mutta ne eivät ole viime vuosina innostaneet osallistujia. Vastauksissa haastateltavat pohtivatkin road shown kehittämistä järjestämällä niitä esimerkiksi asiakkaiden yleisiin tiloihin, messuille ja oppilaitoksiin, joissa asioi paljon ihmisiä. Tavoitteena on saada HUS Tukipalveluille tunnettavuutta ja madallettua ihmisten kynnystä yhteydenottoihin. Asiakas on mukana myös erilaisissa ohjausryhmissä, joissa käsitellään ja suunnitellaan palvelujen tuottamista.

Moniammatilliset tiimit sekä henkilöstöravintoloiden visuaalisten ilmeiden ja tarjoaman uudistamiset ovat tästä hyvänä esimerkkinä.

Vastauksista käy ilmi, että asiakkaan odotukset ja vaatimukset palvelujen suhteen ovat korkeat ja ne paikoin koetaan epärealistisiksi. Asiakkaiden vaatimusten kasvun koetaan johtuvan siitä, että asiakkaat ovat entistä tietoisempia asioista. Tämä ei kuitenkaan tue havaintoa, että toisaalta kaikki asiakkaat eivät tiedä mitä palveluja tarvitsee tai saamansa palvelun sisältöä taikka kuka palveluntuottaja on. Tästä johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei palveluntuottajan ja asiakkaan välillä aina ole yhteistä ymmärrystä palvelutarpeen ja palvelutarjoaman suhteen. Vastauksien mukaan sekä palvelun tuottaja että asiakas ovat tehneet samoja havaintoja.

Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi asiakkaan tuntemusta tulisi parantaa entisestään erilaisten kohtaamisten ja keskustelujen avulla. Asiakkaita tulisi huomioida ja ottaa mukaan enemmän palvelujen kehittämiseen. Asiakas on kiinnostunut muun muassa osallistumaan erilaisten toimintojen pilotointiin. Teorian mukaan asiakkaan kanssa yhdessä kehittämisen ei tulisi olla vain työkalu vaan tapa kehittää palveluja.

5.2 Lean organisaation arjessa

Lean-ajattelussa eräs keskeisimmistä asioita on toiminnan kehittäminen. Haastattelujen vastausten perusteella tämä on oivallettu. Lean näkyy työssä järkevämpinä toimintatapoina ja leanin erilaisten työkalujen käyttönä. Lean on kuitenkin filosofisella tasolla ymmärretty vaihtelevasti eikä sitä aina toteuteta puhtasoppisesti. Leanista haetaan apua ongelmanratkaisuun ja työn vakioimiseen, mutta pyrkimys jatkuvasti ja systemaattisesti paremmaksi näkyy yleensä yksittäisinä asioina ja tapahtumina.

Lean nähdään mahdollisuutena organisaation menestykseen, mutta sen edellytyksenä on, että leaniin suhtaudutaan filosofisella tasolla enemmän. Vastauksissa todetaan, että organisaatiossa on tällä hetkellä yksittäisiä irrallisia asioita, jotka eivät muodosta kokonaisuuden verkostoa, josta vastaavasti voitaisiin hyötyä enemmän.

Haastatteluista:

Leanista helposti otetaan käyttöön yksittäisiä työkaluja, menetelmiä tai piirteitä, kun kysymys on tavasta elää ja sitä kautta päästä parempaan menestykseen.

Johtajien tehtävä on yllätasolla organisoida ja näyttää suunta ja esimiesten tehtävä viedä eteenpäin.

Yleensä leanista odotetaan suuria ja nopeita tuloksia. Leanissa tulee panostaa riittävästi aikaa, rahaa ja resursseja. Lean ei lähde kasvamaan henkilöstöstä päin vaan selkeästä ja määrätietoisesta johtamisesta. Kukaan haastateltavista ei yhtynyt väitteeseen, että organisaatiosta voitaisiin vielä puhua puhtaasti lean-organisaationa.

5.3 Benchmarkingin tulokset

Tässä kehittämistyössä haluttiin selvittää, kuinka toinen saman alan toimija on suunnitellut puhtauspalvelujensa tuottamista. Benchmarkingin tavoitteena oli löytää toiminnoista samankaltaisuuksia sekä hyviä kehittämisideoita omaan toimintaan.

Benchmarkingin tuloksena todettiin, että Yritys Oy:n palvelutarjooma oli HUS Tukipalvelujen laitoshuoltoa suppeampaa. HUS Tukipalvelut toimii laajasti sairaanhoidon kohteissa, kuten sairaaloissa, tuottaen puhtaanapidon palvelujen lisäksi myös muun muassa avustavia ruoka-huolto-, vuodehuolto- ja välinehuoltopalveluja. Yritys Oy:n asiakkaat koostuvat pääsääntöisesti sen sijaan erilaisista kulttuurikohteista, kirjastoista sekä oppilaitoksista ja painopiste on puhtauspalvelujen tuottamisessa.

Puhtauspalveluja tuottavan henkilöstön ja puhdistettavien neliöiden määrä oli Yritys Oy:llä puolet pienemmät HUS Tukipalvelujen laitoshuoltoon verrattuna, mutta mitoitustyötä tekevän henkilöstöresurssin määrä oli vastaavasti puolet suurempi. Vaikka Yritys Oy:llä on suuremmat henkilöstöresurssit työn mitoitusten tekemiseen, se ei välttämättä nopeuta työn tekemistä, koska mitoitusprosessin läpimenoaikaan vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten tiedon kulun nopeus ja luotettavuus. Mitoitustyön prosessin läpimenoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei tässä Benchmarkingissa yksityiskohtaisemmin tutkittu.

Muilta osin Yritys Oy:n ja HUS Tukipalvelujen laitoshuoltopalvelujen suunnittelun todettiin olevan melko samankaltaista. Kumpikin palveluntuottaja käyttää samanlaista mitoitushjelmaa ja tekevät kaikkien kohteiden mitoitukset kokonaan itse. Myös mitoitustyötä tekevän henkilöstön työajan jakautuminen mitoitusten ja muiden töiden suhteen ja vaihteluineen oli samaa suuruusluokkaa.

Asiakkaalle suunnitellaan sellaista palveluja, joita pystytään tuottamaan ja jotka ovat strategian mukaisia ja kokonaisuutta ajatellen kannattavia. Asiakasnäkökulma korostuu, kun palveluja suunnitellaan asiakkaan toiveen ja tarpeen mukaan räätälöiden. Signaali kohteen mitoitamiseksi tulee asiakkaalta esimerkiksi palvelutarpeen muuttuessa. Asiakas voi myös itse päättää tavasta toimia, joku haluaa ainoastaan mitoituksen lopputuloksen ja toinen taas haluaa tavata sekä läpikäydä asioita tarkemmin ja useammin prosessin aikana.

Yhteiseksi haasteeksi nousi mitoituksessa tarvittavien tietojen saanti oikein ja nopeasti. Tähän Yritys Oy on pohtimassa ratkaisua muun muassa tilauslomakkeen avulla. HUS Tukipalve-

luissa vastaavanlainen lomake on jo olemassa kaikille asiakkaille. Asiakas täyttää kaikista palvelutarpeista tai -muutoksista lomakkeen sähköisen tilauslinkin kautta ja järjestelmä ohjaa tilauksen asiakasvastaavalle. Lomakkeessa on valmiita kysymyksiä ja vaihtoehtoja, jotka ohjaavat asiakasta antamaan tarvittavat tiedot mahdollisimman oikein yhdellä kertaa.

Benchmarking -haastattelusta:

Tiedonsaanti on haaste. Olemme miettineet, voisiko ratkaisuna olla tilauslomakkeen laatiminen, tulisiko sitten tieto nopeammin suunnittelijoille.

Sekä HUS Tukipalvelut että Yritys Oy tekevät palvelujen suunnitteluun liittyvää kehittämistyötä aktiivisesti. Kehittämistyötä tehdään palvelujen sisällön, tehokkuuden tavoittelun sekä laadukkaan, luotettavan ja asiakkaalle arvoa tuottavan palvelusuunnittelun tiimoilta. Havaittiin, että vertailtavana olevat prosessit etenivät pääpiirteittäin samalla tavalla. Työhön liittyvät haasteet ja kehittämisen kohteetkin koostuivat samansisältöisistä asioista. Kehittämisen kohde, aikataulu ja kesto määräytyi kuitenkin kunkin organisaation kulloisenkin tarpeen mukaan.

Benchmarking -haastattelusta:

Pitää kehittää palvelupaketteja, ja kuinka voi enemmän ja tehokkaasti tehdä hyvää laatua.

Kilpailutus tuo haasteita ja vaikuttaa (mitoituksen) neliövauhtiin (joutuisuuteen).

5.4 Workshop -työpajojen tulokset

Arvovirtakuvauksen muodostamisen tavoitteena oli yhdenmukaistaa ja sujuvoittaa laitoshuoltoapalvelujen suunnittelun prosessi. Prosessin tueksi teemahaastattelujen avulla saatiin kehittämistyöhön palveluntuottajan, asiakkaan, sekä lean näkökulma ja benchmarking vahvisti jo olemassa olevia oletuksia, kuinka palvelujen suunnittelu toisessa organisaatioissa toteutetaan. Prosessi muodostettiin lean-ajatteluun pohjautuen, poistaen hukka ja huomioiden asiakkaan näkökulma aikaisempaa laajemmin.

Aiemman kolmen prosessin sijaan muodostettiin yksi yhdenmukainen kuvaus. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska prosesseista löytyi paljon samankaltaisuuksia, joten eri prosessit olivat melko vaivaton yhdistää. Uudesta kuvauksesta voi yhdellä silmäyksellä nähdä laitoshuoltoapalvelujen suunnittelusta kokonaiskuvan, joka on hyvin monisyinen.

Yhdenmukainen prosessi tuo nykyiseen toimintaan useita konkreettisia muutoksia, joita läpikäydään seuraavassa:

Merkittävä konkreettisesti näkyvä muutos on, että Askel-tiimin molemmat suunnittelijat siirtyvät käyttämään samanlaista mitoitushjelmaa. Näin ollen suunnittelijoiden on mahdollista sijaistaa toisiaan päästen toistensa tekemiin mitoituksiin. Mitoitusohjelmaan hankittavat katselulisenssit mahdollistavat esimiesten ja asiakasvastaavien katsella ja tulostaa mitoitustietoja ja raportteja, joka taas vähentää pyyntöjä saada tietoja suunnittelijoilta.

Palvelujen suunnittelun ja mitoituksen yhteydessä on pidetty asiakkaan kanssa useitakin kokouksia. Osan kokouksista todettiin olevan turhia, joten päädyttiin ratkaisuun, että kokouksia pidetään ainoastaan tapauskohtaisesti, mutta tarvittaessa ja sopien niistä yhdessä asiakkaan kanssa.

Palvelun suunnittelua ja mitoitusta varten tarvittava tieto on yleensä puutteellista tai väärää, joten suunnittelijan tulee tehdä lisäselvityksiä. Tietoa voi joutua myös odottamaan kohtuuttoman kauan. Ratkaisuksi tähän on kehitetty sähköinen tilauslomake, johon asiakas kirjoittaa kuvauksen palvelutarpeestaan. Tiedonsaantiin kuuluu tarvittaessa suorittaa kappalemääriin ja työtehtäviin kuluvan ajan seurantoja. Arvovirtakuvausta tehdessä havaittiin tarve yhdenmukaistaa tiedonkeruu lomakkeiden sisältöä ja suunnitella tapoja saada tieto esimerkiksi sähköisessä muodossa.

Suunnittelija saa tietoa ja vastaavasti viestittää tietoa edelleen useiden eri henkilöiden kautta. Tiedonkulkua ja viestintää suoraviivaistettiin sen sujuvuuden parantamiseksi. Arvovirtakuvauksessa suunnittelija saa tiedon ja hän välittää tiedon pääsääntöisesti asiakasvastaavan kautta ja tieto kulkee esimieslinjassa asiakkaalle saakka.

Arvovirtakuvausta muodostettaessa on prosessia tarkasteltu asiakkaan näkökulmasta. Tärkeää on, että asiakas on tietoinen saamansa palvelun sisällöstä ja muutoksista. Asiakkaan aktiivinen informointi voi vaikuttaa positiivisella tavalla haastattelujen vastauksissa esitettyihin asiakkaiden suuriin ja epärealistisiin odotuksiin ja vaatimuksiin. Suunnittelija, asiakasvastaava ja esimies ovat yhteydessä ja tapaavat asiakasta prosessin eri vaiheissa omiin työtehtäviinsä liittyen. Tapaamisten tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys palveluntuottajan ja asiakkaan välille palvelun sisällöstä. Tämä toteutuu esimerkiksi suunnittelijan selvittäessä palvelun tarvetta, kartoittaessaan mitoitettavaa kohdetta tai asiakasvastaavan ja esimiehen läpikäydessä palveluohjeita yhdessä asiakkaan kanssa.

Workshopeissa käydyissä keskusteluissa nousi esiin suunnittelijoiden työn sisältö eri kohteita mitoittaessa. Todettiin, että suunnittelijoiden mitoitusprosessia hidastaa useampikin asia, joita tarvitsee tutkia ja kehittää tulevaisuudessa. Näitä ovat esimerkiksi työssä tarvittavien lomakkeiden ja raporttien yhdenmukaistaminen sekä sopiminen siitä, kuinka tieto dokumentoidaan ja tallennetaan.

6 Kehittämisprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen tavoitteena oli yhdenmukaistaa ja sujuvoittaa HUS Tukipalvelujen laitoshuoltopalvelujen suunnittelun prosessi. Tarve kehittämistyölle syntyi sen jälkeen, kun Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston 1.6.2017 toteuttama laitoshuoltoyksikön liikkeenluovutus HUSiin nosti uudessa organisaatiossa esiin kulttuurieroja, jotka näkyivät toisistaan poikkeavina toimintatapoina ja prosesseina. Kehittämistyön tuloksena syntyi visuaalisesti kuvattu arvovirtakuvaus, josta tulee esille prosessissa toimijoiden roolit ja vastuut. Arvovirtakuvauksessa tarkasteltiin prosessin vaiheita erityisesti asiakkaan näkökulma huomioiden.

Arvovirtakuvauksen myötä poistettiin prosessista esiintyvää hukkaa ja turhaa työtä, jotka hidastivat prosessissa kulkevien töiden ja asioiden virtausta. Voidaan todeta, että arvovirtakuvaus teki prosessista merkittävästi sujuvamman. Arvovirtakuvausta tullaan kehittämään tulevaisuudessa jatkuvasti saadun palautteen ja kokemuksen pohjalta. Kuvauksen työstämisen aikana nousi lisää kehittämiskohteita, kuten tiedon keräämiseen, raportointiin ja tiedon tallentamiseen liittyen. Dokumenttien myös tulee olla yhdenmukaiset, jotta raporteista saadaan vertailukelpoisia ja luotettavia. Nyt hajallaan olevan tiedon tulee tulevaisuudessa löytyä yhteisesti sovitusta paikasta.

Organisaatioiden muutoksia, asiakkuuksia ja leania koskevaa kirjallisuutta oli saatavilla runsaasti, joten aihetta rajattiin opinnäytetyön alkuvaiheessa voimakkaasti. Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja kysymysten avulla saavutettiin ymmärrys asiakkaan toiveista ja odotuksista. Haastateltavina oli sekä palveluntuottajan että asiakkaan henkilöstöä. Myös benchmarking toteutettiin haastattelun kautta ja tulosten avulla saatiin muodostettua käsitys samalla alalla toimivan palveluntuottajan vastaavasta prosessista.

Haastatteluista saatu tieto koettiin merkittäväksi arvovirtakuvauksen muodostamisessa. Tutkimusmenetelmien ja haastattelukysymysten todettiin soveltuvan tutkittavaan ongelmaan hyvin. Haastattelujen nauhoittaminen antoi haastateltavalle mahdollisuuden keskittyä itse keskusteluun sen sijaan, että vastausten kirjoittaminen olisi vienyt huomiota pois haastattelusta.

Workshop menetelmänä koettiin hyödylliseksi arvovirtakuvauksen valmistumisen kannalta, koska työpajoissa prosessin vaiheita ideoitii ja pohdittiin aktiivisesti ja etsittiin ratkaisuja avoimesti innovoiden. Workshop -työpaja olisi sopinut myös A3 ongelmanratkaisutyökalun työstämiseen yksilötyöskentelyä paremmin, mutta workshoppeissa kuitenkin keskustelua käytiin paljon A3:n pohjalta.

Haastattelujen analysointi koettiin haasteelliseksi. Sisällönanalyysin vaiheet etenevät järjestelmällisesti ja loogisesti, mutta runsaan haastattelumateriaalin ryhmittely vaati aluksi useamman aloituskerran. Haastattelumateriaalia kertyi runsaasti ja ajoittain oli vaikea päätää mikä oli oleellisin tieto koska kaikki tieto tuntui aluksi tärkeältä.

HUS Tukipalvelut tulosalue on henkilöstömäärältään suuri organisaatio. Sovittujen toimintatapojen juurtuminen ja asioiden sisäistäminen vie aikaa ja toiminta voi helposti ohjauksen ja systemaattisuuden puutteessa kehittyä ei-toivottuun suuntaan. Organisaatio on myös varsin nuori ja aikaa on kulunut organisaation sisäiseen järjestäytymiseen. Nyt saattaa kuitenkin olla vaihe, jolloin kannattaa pysähtyä selvittämään toiminnan nykytila ja lähteä strategian mukaisesti kehittämään toimintaa sekä tavoittelemaan menestystä yhä systemaattisemmin, järjestelmällisemmin ja vielä tietoisemmin lean-ajattelumallin mukaisesti.

Haastattelusta:

Nyt pitäisi tulipalojen sammuttaminen lopettaa, ja kehittää yhdessä ja pohtia rauhassa mitä tehdään ja mihin ollaan menossa.

HUS Tukipalvelut ja Askel-tiimi tulee hyödyntämään opinnäytetyössä tuotettua tietoa asiakkuuksien kehittämisessä. Opinnäytetyön kehittämisprojektin myötä tiedon jakaminen ja tietoisuus HUS Tukipalvelujen palvelutuotannosta ja ammattialojen henkilöstöstä on lisääntynyt, joten myös Askel-tiimin sisäisten asiakkaiden tunteminen paranee ja toimintaa voidaan kehittää asiakasta paremmin palvelevaksi.

Laitoshuoltopalvelujen suunnittelun arvovirtakuvaus on aiempia prosessikuvauksia laajempi ja tarkemmalla tasolla ja siinä on hyödynnetty lean-ajattelua. Arvovirtakuvausta ja kehitystyön tuloksia tullaan läpikäymään Askel-tiimissä sekä HUS Tukipalvelujen johtoryhmässä ja sitä hyödynnetään organisaation asiakaskokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen liittyvässä työssä.

Visuaalisen kuvauksen avulla eri toimijoiden rooli ja vastuu konkretisoituu prosessin eri vaiheissa. Tämä voidaan huomioida myös asiakkaan opastuksessa ja henkilöstön perehdytyksessä. Arvovirtakuvaus tukee irtiottoa vanhoista toimintatavoista ja kulttuurista sekä ohjaa niin palveluntuottajaa kuin asiakastakin toimimaan tavalla, joka helpottaa ja sujuvoittaa kaikkien työtä ja vie kohti avoimempaa ja läpinäkyvämpää toimintaa. Asioiden selkeys, käytännölläheisyys ja konkreettisuus lisää ennestään kehittämistyön käytettävyyttä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen arvioinnissa nousee esiin tutkimuksen validius eli luotettavuus (Eskola & Suoranta 2014, 211). Tutkimuksen luotettavuudessa merkittävää on, kuinka kuvaus ja sen selitykset sekä tulkinnot sopivat yhteen. Luotettavuutta nostaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksen vaiheista. (Hirsjärvi ym. 2016, 232.)

Tässä opinnäytetyössä tekijän tavoitteena on ollut kertoa kehittämistyön vaiheista ja menetelmistä riittäväällä tarkkuudella, jotta lukijalle muodostuu siitä kattava käsitys. Tutkimuksen tulee olla tarvittaessa myös toistettavissa. Tutkimustyössä on käytetty useampaa tutkimusmenetelmää (haastattelut, benchmarking ja workshop), joiden kysymyksistä valmisteluvaiheessa pyydettiin kommentit kahdelta eri henkilöltä. Tutkimustulosten yhteydessä tutkija on esittänyt haastatteluotteita ja liitteissä on käytetty alkuperäisiä dokumentteja. Opinnäytetyön tekijä on tehnyt tutkimustaan objektiivisesti eli ulkopuolisen näkökulmasta. Objektiivisella otteella tutkija varmistaa, ettei henkilökohtaiset näkemykset tai ennakoasenteet vaikuta tutkimukseen tai sen tuloksiin.

Lähteet

Painetut

EVA Fakta. 2/2015. 27.4.2015. Hyvinvointivaltio numeroina. 5. täydennetty painos. Helsinki: Taloustieto.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tallinna: Te-kijät & Vastapaino.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Helsinki: Talentum.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uu-distuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: TUP & kirjoittajat.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Liker, J. 2004. The Toyota way. 14 management principles from the world's greatest manu-facturer. USA: McGraw-Hill Companies.

Liker, J. & Convis, G. 2012.The Toyota way to lean leadership. Achieving and sustaining ex-celence through leadership development. USA: McGraw-Hill Companies.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Talentum.

Modig, N. & Åhlström, P. 2015. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 4.painos. Halm-stad: Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa-mista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Perttunen, J., Kohonen, E., Jokela, R. & Korte, H. 2018. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS).

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorga-nisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy.

Rannisto, P-H., Pento, T. & Vedenkannas, M. 2007. Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja C-11. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ries, E. 2011. The lean startup -How Constant Innovation Creates Radically Successful Busi-nesses. UK: Penguin RandomHouse UK.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2010a. Lean kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri ta-valla kuin muut. 1. painos. Juva: A Bonnier Group Company.

Tuominen, K. 2010b. Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen: Mikä erottaa menestyjät keskinertaisista? 1. painos. Jyväskylä: A Bonnier Group Company.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Liettua: Talentum.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Juva: WSOY.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanoma.

Womack, J. & Jones, D. 2003. Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation. 1st free press edition. USA: New York.

Sähköiset

Finto. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Luettu 18.4.2019.

<https://finto.fi/keko/fi/page/p79>

Hakala, H. 21.5.2018. Uusikaiku. Sitra pistää julkisen sektorin johtamista uuteen kuosiin. Luettu 9.3.2019. <http://uusikaiku.valtionkonttori.fi/sitra-pistaa-julkisen-sektorin-johtamista-uuteen-kuosiin>

Helsingin kaupunginvaltuusto. Kaupunginvaltuuston kokous 8/29.3.2017. Yhteistoimintasopimuksen liite 1: Palvelukuvaus. Luettu 6.2.2019. <http://dev.hel.fi/paatokset/media/att/a2/a2c61feed20c8b0ff306cf38e2586e13a1c54f7b.pdf>

Helsingin kaupungin organisaatio. Luettu 6.2.2019. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/organisaatio/>

HUS Tukipalvelut Asiakasraadin toimintakertomus 2018. Luettu 3.3.2019. https://hussote.sharepoint.com/sites/12133/asiakasraati_ja_kokemusasantuntijat/Toimintakertomus/Asiakasraadin%20toimintakertomus%202018.pdf

HUS Palaute ja osallisuus. Luettu 16.2.2019. <http://www.hus.fi/potilaalle/palaute-ja-osallisuus/Sivut/default.aspx>

HUS Luopuu liikelaitosmallista. Luettu 28.1.2019. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/uutishuone/Sivut/HUS-luopuu-liikelaitosmallista.aspx>. 23.1.2017

HUS tietoa. Luettu 8.2.2019. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>

HUS Tukipalvelut. Luettu 31.1.2019. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/hustukipalvelut/Sivut/default.aspx>

HUS Tukipalvelut Intranet. Luettu 7.2.2019. <http://intranet.hus.fi/organisaatio/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/hus-tukipalvelut/sivut/default.aspx>

HUS Tukipalvelut toimintaohje. HUS-Tukipalveluiden tulosalueen toimintaohje 1.2.2018 alkaen. Luettu 7.2.2019. https://hussote.sharepoint.com/sites/00009/hustukipalvelut/hallinto/Toimintaa_ohjaavat_saannot_ja_ohjeet/HUS-Tukipalvelut%20Toimintaohje%201.2.2018%20alkaen.pdf

Lensu, H. 24.5.2016. Maaseudun tulevaisuus. Joka neljäs suomalainen töissä julkisella sektorilla. Luettu 21.2.2019. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/joka-nelj%C3%A4s-suomalainen-t%C3%B6iss%C3%A4-julkisella-sektorilla-1.146431>

Pekuri, A. & Herrala, M. 2013. Lean-organisaatiota rakentamassa - henkilöstön osallistaminen ja kulttuurimuutoksen kulmakivet. Luettu 11.3.2019. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130702.pdf>

Piirainen, A. 19.2.2014. Lean ja hukka -Muda, Mura ja Muri. Luettu 27.2.2019. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 8.5.2018. Miten rakennetaan osallistava toimintakulttuuri? Asukkaat ja asiakkaat mukaan palvelujen kehittämiseen. Tiedote. Luettu 15.2.2019. https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/miten-rakennetaan-osallistava-toimintakulttuuri

Suomen Lean-yhdistys. Luettu 9.3.2019. <http://www.leanyhdistys.fi/>

Vainio, R. 2011. HUS purkaa liikelaitokset. Helsingin Sanomat 14.1.2011. Luettu 7.2.2019. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000004781136.html>

Väisänen, J. 3.6.2013. Arvovirtakuvaus. VSM (Value Stream Mapping). Luettu 26.2.2019. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit>

Julkaisemattomat

Asiakas. Haastattelu 13.3.2019. Helsingin kaupunki.

Asiakasvastaavat 1 ja 2. Parihaastattelu. 3.4.2019. HUS.

Kehittämispäällikkö. Benchmarking -Skypen välityksellä. 12.3.2019. Yritys Oy.

Kehittämispäällikkö. Haastattelu. 10.4.2019. HUS.

Palvelupäällikkö 2. Haastattelu 11.4.2019. HUS.

Palvelupäällikkö 1. Haastattelu. 15.4.2019. HUS.

Perttunen, J. 31.5.2015. A3 ongelmanratkaisutyökalu. Diaesitys.

Kuviot

Kuvio 1: Toimintojen keskittäminen HUS Tukipalveluihin.	7
Kuvio 2: HUS Tukipalvelut tulosalue organisaatio (HUS Tukipalvelut Intranet).....	8
Kuvio 3: Organisaation yhdistämisen vaiheet (Valpola 2004, 231).	12
Kuvio 4: Organisaatioiden yhdistämisen haastavuustasot (Valpola 2004, 17).	14
Kuvio 5: Perinteisen palveluajattelun ja yhdessä luomisen eroja (Virtanen & Stenvall 2014, 160 - 161).....	15
Kuvio 6: Leanin abstraktiotasot (Modig & Åhlström 2015, 88 mukaillen).	18
Kuvio 7: Virtauksen hyödyt (Tuominen 2010a, 72 - 73).	20
Kuvio 8: Arvon muodostuminen (Tuulaniemi 2016, 31).	21
Kuvio 9: Hukan pääluokat (Piirainen 2014; Perttunen ym. 2018, 14).	22
Kuvio 10: Hukan lajit (Tuominen 2010b, 7, 16 - 33; Perttunen ym. 2018, 15 - 16).	23
Kuvio 11: Toyotan ongelmanratkaisun vaiheet (Liker & Convis 2012).	25
Kuvio 12: Demingin jatkuvan parantamisen sykli (Pitkänen 2010).	26
Kuvio 13: Aineistolähtöisen analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123) mukaillen.	31
Kuvio 14: Haastattelujen sisällönanalyysin vaiheet 1 - 2.	32
Kuvio 15: Haastattelujen sisällönanalyysin vaiheet 3 - 5.	33
Kuvio 16: Ensimmäisessä workshopissa linjatut kehittämisen osat.	35
Kuvio 17: A3 ongelmanratkaisutaulukon kentät ja sisältöä (Perttunen 2015) mukaillen.....	38

Taulukot

Taulukko 1: Haastattelujen ajankohdat ja kestot.	30
---	----

Liitteet

Liite 1: HUS A3 ongelmanratkaisupohja.....	56
Liite 2: Suostumus haastateltavaksi	57
Liite 3: Benhmarking taulukko -Yritys Oy.....	58
Liite 4: Palvelupäällikkö 1:n haastattelukysymykset	59
Liite 5: Palvelupäällikkö 2:n haastattelukysymykset	60
Liite 6: Kehittämispäällikön haastattelukysymykset.....	61
Liite 7: Asiakkaan haastattelukysymykset	62
Liite 8: Asiakasvastaavien haastattelukysymykset	63
Liite 9: Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 1/4).....	64
Liite 10 Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 2/4)	65
Liite 11: Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 3/4)	66
Liite 12: Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 4/4)	67

Liite 2: Suostumus haastateltavaksi



, (1)

19.2.2019

Suostuminen haastateltavaksi

Hei!

Olen Teija Pekonen ja opiskelen Laurea Ammattikorkeakoulu Leppävaarassa Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutuksessa restonomiksi (AMK). Olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta "Lean palvelumuotoilussa -laitos- huoltopalvelun yhdenmukaistaminen HUS Tukipalvelussa".

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämisprojekti ja tavoitteena on luoda yhdenmukainen prosessi ja toimintamallit laitoshuollon mitoitukselle. HUS Tukipalvelussa havaittiin, ettei laitoshuoltopalvelujen suunnittelu ja mitoitus ole yhdenmukaista, mikä aiheutti seuraavat ongelmat:

- Laitoshuollon mitoitusta tehdään kahdella eri ohjelmalla, joten mitoitus tiedot ovat kahdessa eri järjestelmässä.
- HUSin ja Hki-soten mitoitusprosessit erilaiset.
- HUSin ja Hki-soten palvelujen sisällöt erilaiset.
- Asiakas ei saa tarvitsemaansa palvelua / saa erilaista palvelua, vaikka toiminta kohteissa on samanlaista.
- Palvelun laatu vaihtelee.
- Mitoituksesta tuotettu tieto ei ole luotettavaa / vertailukelpoista.

Tarvitsemaani aineistoa hankin muun muassa käyttäen avointa teemahaastattelua. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelun keston on noin 1 tunti. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista.

Haastattelukysymysten teemana on;

- Asiakkaan tarpeet, odotukset ja toiveet resurssimitoituksen pohjana
- Asiakkaalle tuotettu arvo.
- Palvelun tuottamisen ongelmat.
- Laatuodotukset, miten asiakas kokee laadun

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Voit keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa tai kieltäytyä vastaamasta sinulle esitettyyn kysymykseen.

Antamasi tiedot ovat luottamuksellisia. Niitä ei käytetä muuhun, kuin tämän opinnäytetyön tekemiseen. Aineiston laajuudesta johtuen haastattelu nauhoitetaan, litteroidaan tekstimuotoon ja analysoidaan. Aineiston käsittelyssä kaikki haastatteluissa esiintyvät tunnistetiedot, kuten esimerkiksi haastateltavien tai muiden henkilöiden, yritysten, kohteiden tai paikkojen nimet poistetaan. Kun aineistoa ei enää tarvita, se tuhotaan asianmukaisesti.

Opinnäytetyö julkaistaan Thesus internet järjestelmässä. Opinnäytetyön tutkimustulokset julkaistaan siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai kohteita pysty tunnistamaan.

Suostun osallistumaan haastatteluun:

Päiväys:

Allekirjoitus:

Nimen selvennys

Liite 3: Benhmarking taulukko -Yritys Oy

BENCHMARKING	
Kohde/Teema:	Puhtauspalvelujen tuotannon suunnittelun prosessi ja mitoitus.
Aika ja kesto	
Paikka:	
Menetelmä:	
Henkilöt:	
	KESKUSTELTAVAT ASIAT
1.	Mitoitustyössä käytettävän ohjelman nimi.
2.	Katselulisenssit; onko mahdollisuus ja onko käytössä.
3.	Mitoitustyötä tekevien määrä.
4.	Mitoitusta tekevien henkilöiden työn sisältö (kokoaikainen/osa-aikainen?).
5.	Mitoitustöiden ja muiden töiden jakautuminen työajan sisällä.
6.	Mitoittajan vastuutyöt mitoitusta tehtäessä (kokoukset/informointi?).
7.	Mitoitusta varten tarvittavien tietojen keruu (kartoitustiedot/pohjapiirustukset?).
8.	Ulkopuolisen resurssin käyttö mitoitustyössä.
9.	Mitoitettavien palvelujen sisältö (siivous, ruokapalvelut, perussiivoukset jne.?)
10.	Eri palvelujen segmentointi projekteiksi mitoitusohjelmassa.
11.	Mitoitusohjelmaan vietävät kohteet (vain omatuotanto/lisäksi myös alihankinta?).
12.	Omat aikaseurannat/standardit/mallit/kertoimet (mitä töitä koskien?).
13.	Palvelutarjooman rajaus.
14.	Mitoituksella saavutetut/tavoiteltavat tärkeimmät hyödyt.
15.	Kuka on mitoituksen asiakas?
16.	Asiakkaat, joille Yritys Oy palvelujaan tarjoaa.
17.	Asiakkaan näkökulma mitoitusprosessissa (kokoukset/viestintä/toiveet/odotukset?).
18.	Yritys Oy:n siivottavat neliöt ja henkilökunnan määrä.
19.	Mitoitusten aikaväli/päivitysten aikaväli.
20.	Mitoituksen rooli tulevaisuudessa (ajankäyttö muuttuu suhteessa neliöihin?).
21.	Mitoitukseen liittyvä kehittämistyö.
22.	Mitoitustyön haasteet (pullonkaulat/hukkatyö?).
23.	Prosessin kuvaus.
24.	Keinot mitoitustyön sujuvoittamiseksi/nopeuttamiseksi/asiakslähtoisemmäksi.
	Kiitos paljon yhteistyöstä!

Liite 4: Palvelupäällikkö 1:n haastattelukysymykset

TEEMAHAASTATELU	
Haastateltavan nimi ja tehtävänimike:	
Haastattelu päivämäärä:	
Haastattelun alku ja kesto:	
Haastattelupaikka:	
1.	Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi?
2.	Kuinka kuvailisit toteutunutta liikkeenluovutusta?
3.	Kuinka sen suunnittelu ja toteutus mielestäsi onnistui?
4.	Kuinka hyvin mielestäsi tunnette palvelulinjasi asiakkaat?
5.	Tunnetteko asiakkaiden tarpeet riittävän hyvin tuottaaksenne asiakkaan tarvitsemaa palvelua?
6.	Mitä odotuksia asiakkailla on palvelujen suhteen?
7.	Mitkä asiat luovat asiakkaillesi arvoa?
8.	Onko asiakkaiden vaatimustaso kasvanut palvelujen suhteen? (Mistä se voi johtua?)
9.	Ovatko asiakkaat mukana kehittämässä palvelulinjasi palveluja? (Miten se näkyy?)
10.	Mikä merkitys toimintojen yhdenmukaistamisella on palvelulinjasi näkökulmasta?
11.	Miten mielestäsi hyvä ja vuorovaikutteinen asiakasviestintä hoidetaan ja kenellä on siitä vastuu?
12.	Mitä lean merkitsee palvelulinjallasi?
13.	Miten lean on juurtunut palvelulinjallasi työn arkeen?
14.	Arvioi asteikolla 1-5, kuinka lean – organisaatio olemme?

Liite 5: Palvelupäällikkö 2:n haastattelukysymykset

TEEMAHAASTATELU	
Haastateltavan nimi ja tehtävänimike:	
Haastattelu päivämäärä:	
Haastattelun alku ja kesto:	
Haastattelupaikka:	
1.	Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi?
2.	Mitä ovat moniammatilliset tiimit ja mikä niiden tehtävä on?
3.	Mitä moniammatillisten tiimien toiminnalla tavoitellaan?
4.	Kuinka hyvin mielestäsi tunnette palvelulinjasi asiakkaat?
5.	Tunnetteko asiakkaiden tarpeet riittävän hyvin tuottaaksenne asiakkaan tarvitsemaa palvelua?
6.	Mitä odotuksia asiakkailla on palvelujen suhteen?
7.	Mitkä asiat luovat asiakkaillesi arvoa?
8.	Onko asiakkaiden vaatimustaso kasvanut palvelujen suhteen? (Mistä se voi johtua?)
9.	Ovatko asiakkaat mukana kehittämässä palvelulinjasi palveluja? (Miten se näkyy?)
10.	Mikä merkitys toimintojen yhdenmukaistamisella on palvelulinjasi näkökulmasta?
11.	Mitä lean merkitsee palvelulinjallasi?
12.	Miten lean on juurtunut palvelulinjallasi työn arkeen?
13.	Arvioi asteikolla 1-5, kuinka lean – organisaatio olemme?

Liite 6: Kehittämispäällikön haastattelukysymykset

TEEMAHAASTATTELU	
Haastateltavan nimi ja tehtävänimike:	
Haastattelu päivämäärä:	
Haastattelun alku ja kesto:	
Haastattelupaikka:	
1.	Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi?
2.	Kuinka määrittelisit leanin HUS Tukipalvelujen ja Askel-tiimin tehtävän näkökulmasta?
3.	Mitä lean mielestäsi merkitsee HUS Tukipalveluille (kaikki palvelulinjat) / Askel-tiimille?
4.	Mikä on mielestäsi HUS Tukipalveluiden visio leanin osalta?
5.	Miten hyvin HUS / HUS Tukipalvelut toteuttaa leania? Mitä vois tehdä enemmän tai kenties toisin?
6.	Mikä lean-organisaation luomiseksi on tärkeintä?
7.	Mihin kaikkeen lean sopii?
8.	Mitä arvoa HUS Tukipalvelut tuottaa asiakkailleen?
9.	Miten lean on juurtunut julkiselle sektorille (vs. yksityinen sektori)?
10.	Miten asiakas on mukana leaniin liittyvässä kehittämistyössä?
11.	Arvioi asteikolla 1-5, kuinka lean – organisaatio olemme?

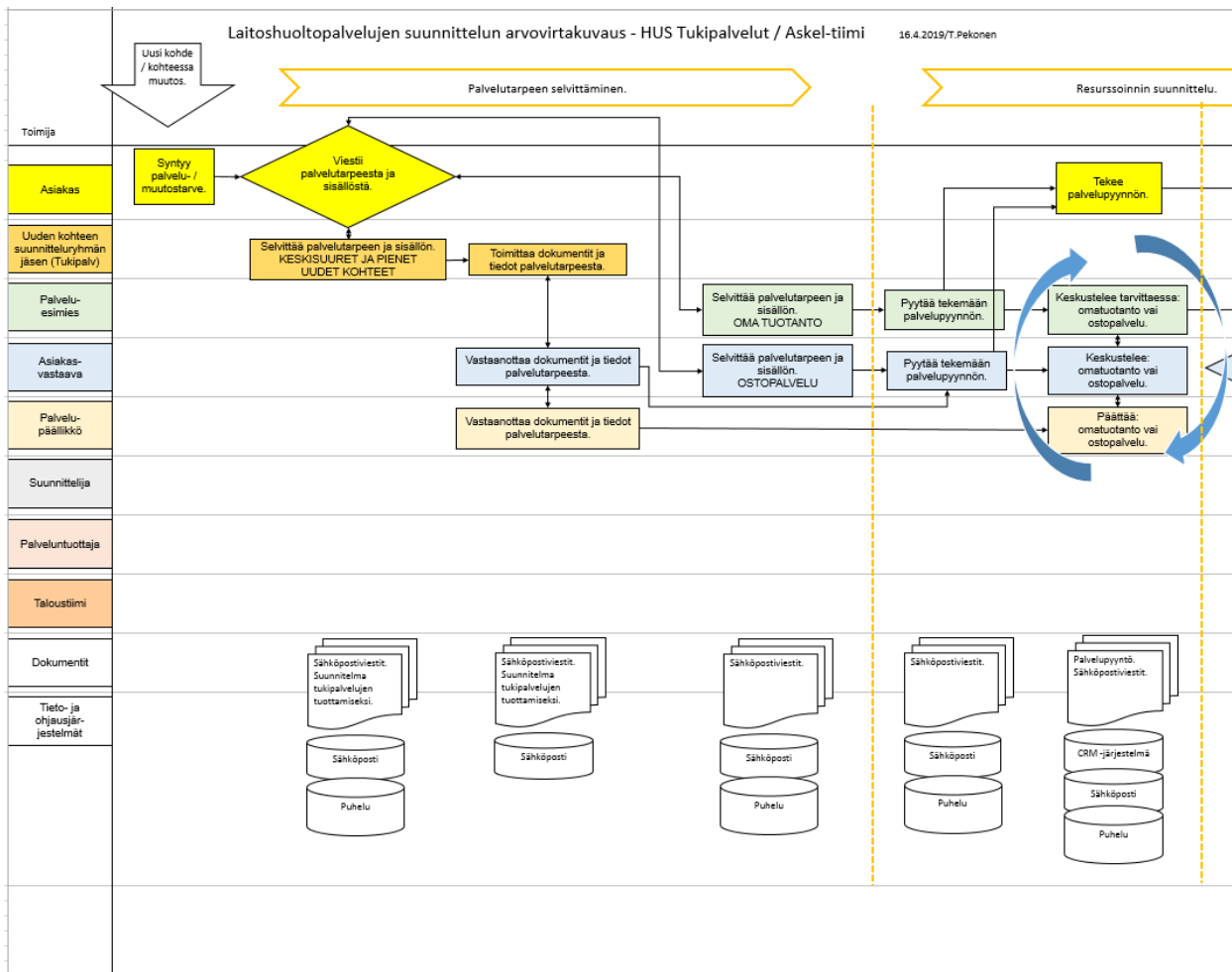
Liite 7: Asiakkaan haastattelukysymykset

TEEMAHAASTATTELU	
Haastateltavan nimi ja tehtävänimike:	
Haastattelu päivämäärä:	
Haastattelun alku ja kesto:	
Haastattelupaikka:	
1.	Mitkä ovat työsi keskeisimmät tehtävät?
2.	Mitä odotuksia ja tai toiveita sinulla asiakkaana on HUS Tukipalvelun palvelujen suhteen?
3.	Mitkä ovat ne asiat ja toimenpiteet, jotka mielestäsi tekevät palvelun näkyväksi asiakkaalle?
4.	Kuinka mielestäsi asiakkaan näkökulma saadaan näkyvämmäksi palvelujen suunnittelussa?
5.	Miten / mitä kanavia käyttäen HUS tuottaja ja Sote tilaaja voivat viestiä / kehittää palveluja paremmin ja asiakaslähtöisemmäksi?
6.	Miten yhteistyömme on kehittynyt ja mitä asioita pidät yhteistyössä tärkeimpänä?
7.	Mihin suuntaan yhteistyötämme vielä pitäisi kehittää?
8.	Miten arvioit asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia yhteiskehittämisen keinoin?
9.	Mitkä asiat luovat asiakkaalle lisäarvoa?
10.	Millaista viestintää toivoisit henkilöstölle HUS Tukipalveluista?

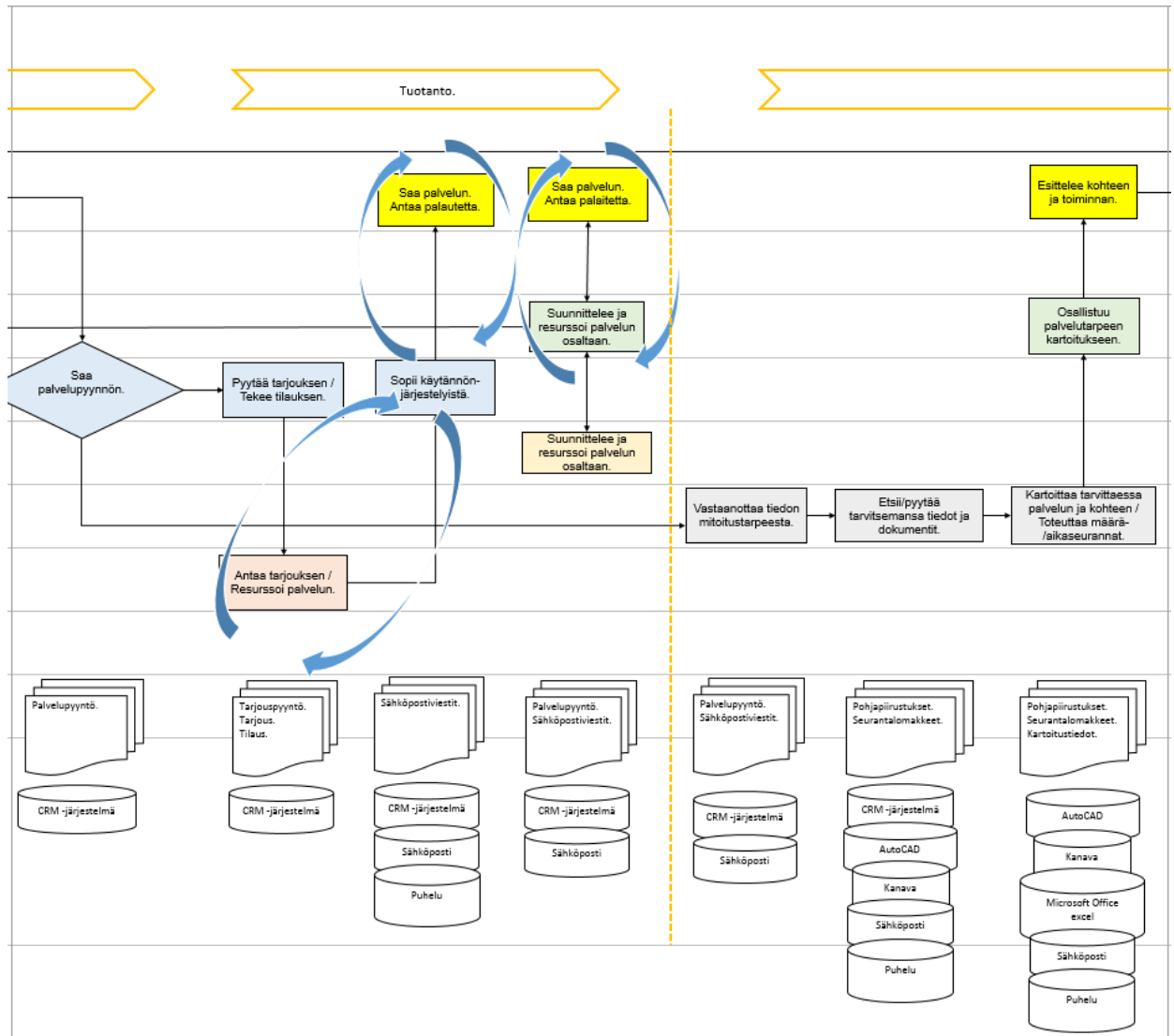
Liite 8: Asiakasvastaavien haastattelukysymykset

TEEMAHAASTATTELU	
Haastateltavien nimet ja tehtävänimikkeet:	
Haastattelu päivämäärä:	
Haastattelun alku ja kesto:	
Haastattelupaikka:	
1.	Mitkä ovat työnne keskeisimmät tehtävät?
2.	Tunnetteko asiakkaiden tarpeet riittävän hyvin tuottaaksenne asiakkaiden tarvitsemaa palvelua?
3.	Kuinka asiakkaiden tuntemista voi kehittää / parantaa?
4.	Mitä odotuksia asiakkailla on palvelujen suhteen?
5.	Mitkä asiat luovat asiakkailenne arvoa?
6.	Onko asiakkaiden vaatimustaso kasvanut palvelujen suhteen? (Mistä se voi johtua?)
7.	Miten merkityksellinen on asiakasraati / road show / yms. palvelujen suunnittelussa? (Mitä muita keinoja olisi palvelujen yhteiskehittämiseksi?)
8.	Oletteko havainneet yhteiskehittämisen parantaneen palvelun laatua?
9.	Keräättekö asiakkaista informaatioita järjestelmällisesti (Miten? Käytetäänkö tietoa systemaattisesti hyväksi palvelujen kehittämisessä?)

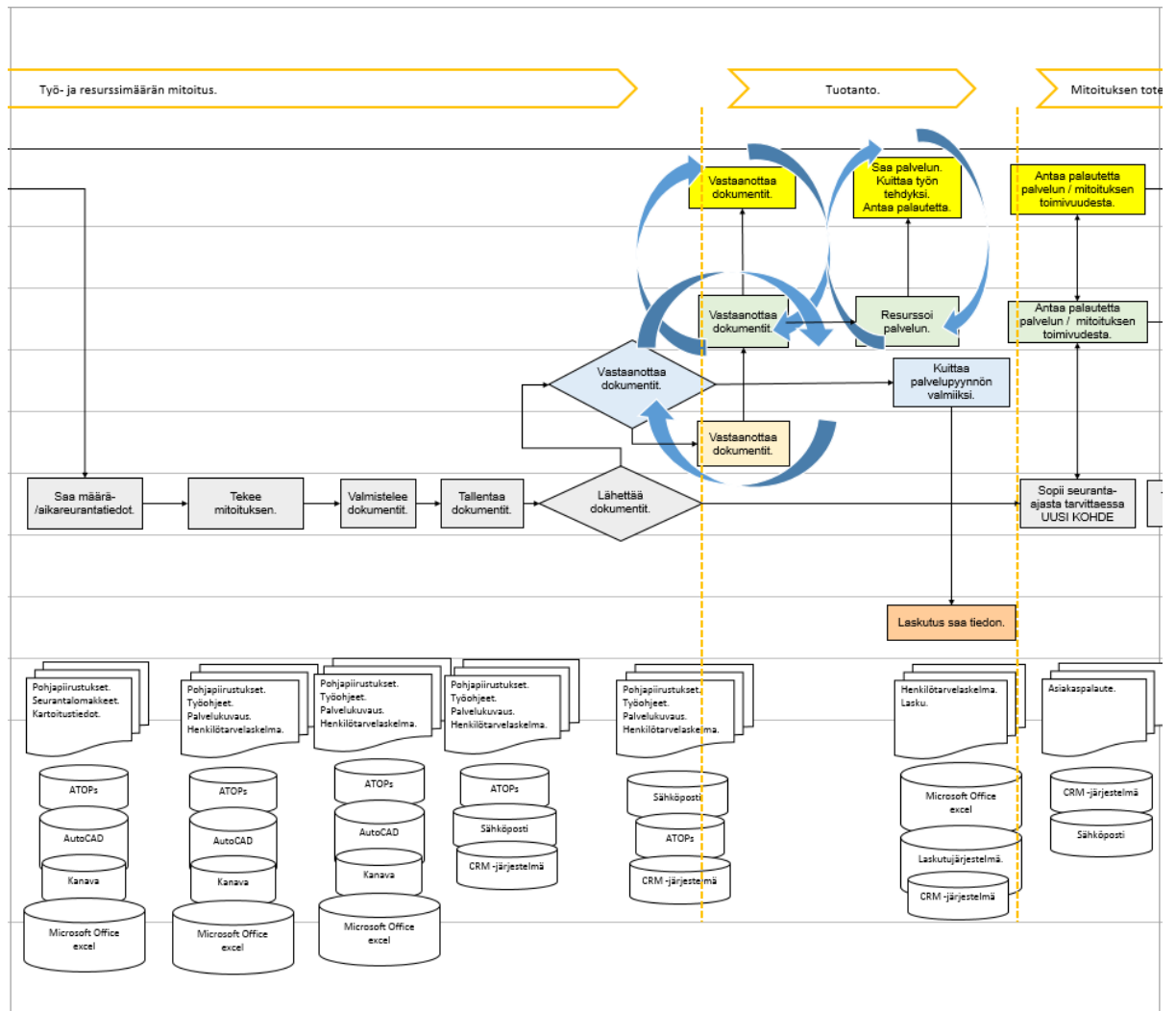
Liite 9: Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 1/4)



Liite 10 Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 2/4)



Liite 11: Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 3/4)



Liite 12: Laitoshuoltopalvelujen suunnittelu - arvovirtakuvaus (osa 4/4)

