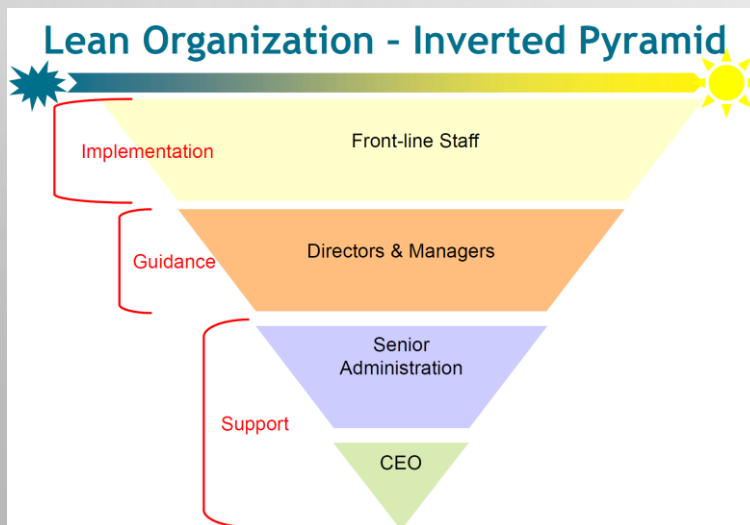


- **Government and private sector organizations have much in common**
  - > Pressure to improve service and products
  - > Expectations to control or cut costs
  - > Large organization behavior
- **Key differences to recognize during deployment**
  - > Customers, clients, users and taxpayers
  - > Politics
  - > Merit system
  - > Funding and budgeting

# LEAN TOIMINNAN JUURRUTTAMINEN ARKEEN

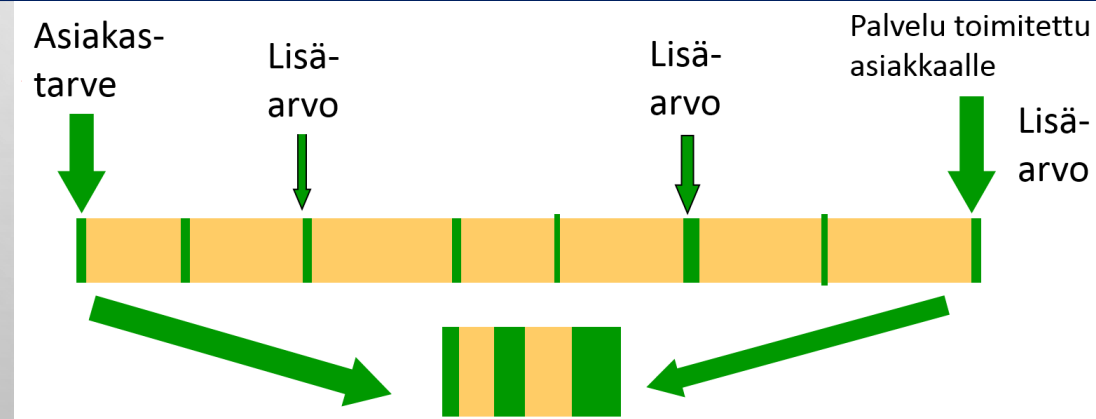


## SISÄLTÖ

Leanin määrittelyjä	3
Prosessien kehittäminen keskiössä	10
Leanin toteuttamisen elementtejä	31
Lean asiantuntijaprojekteissa	41
Johtamisrutiinien standardointi	46
Päivittäisen lean-johtamisen keinoja	52
Leanin juurruttaminen organisaation arkeen	59
Johdon sitoutumisen merkitys lean-hankkeiden onnistumisessa	69
Tiimien rooli toimivassa leanissä	74
Lean Järvenpään sairaalassa, Kauppalehti 8.5.19	85
Viitteet: Ansioikkaita opinnäytteitä leanin soveltamisesta	86

# The Lean Enterprise Instituutin (Lean.org) mukaan:

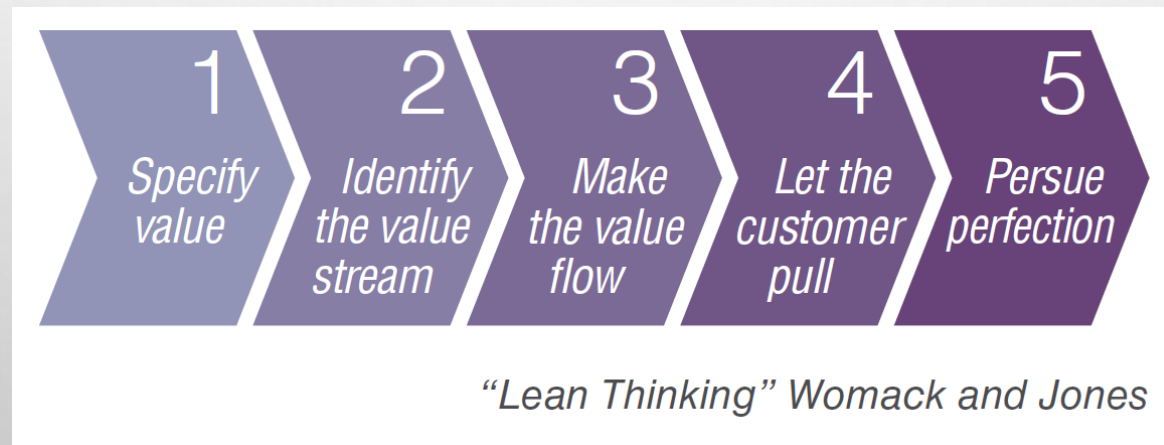
”Lean on joukko käsitteitä, periaatteita ja työkaluja, joiden avulla asiakkaalle tuotetaan suurin mahdollinen lisäarvo vähimmillä resursseilla hyödyntäen täysin työntekijöiden osaaminen ja taidot”.



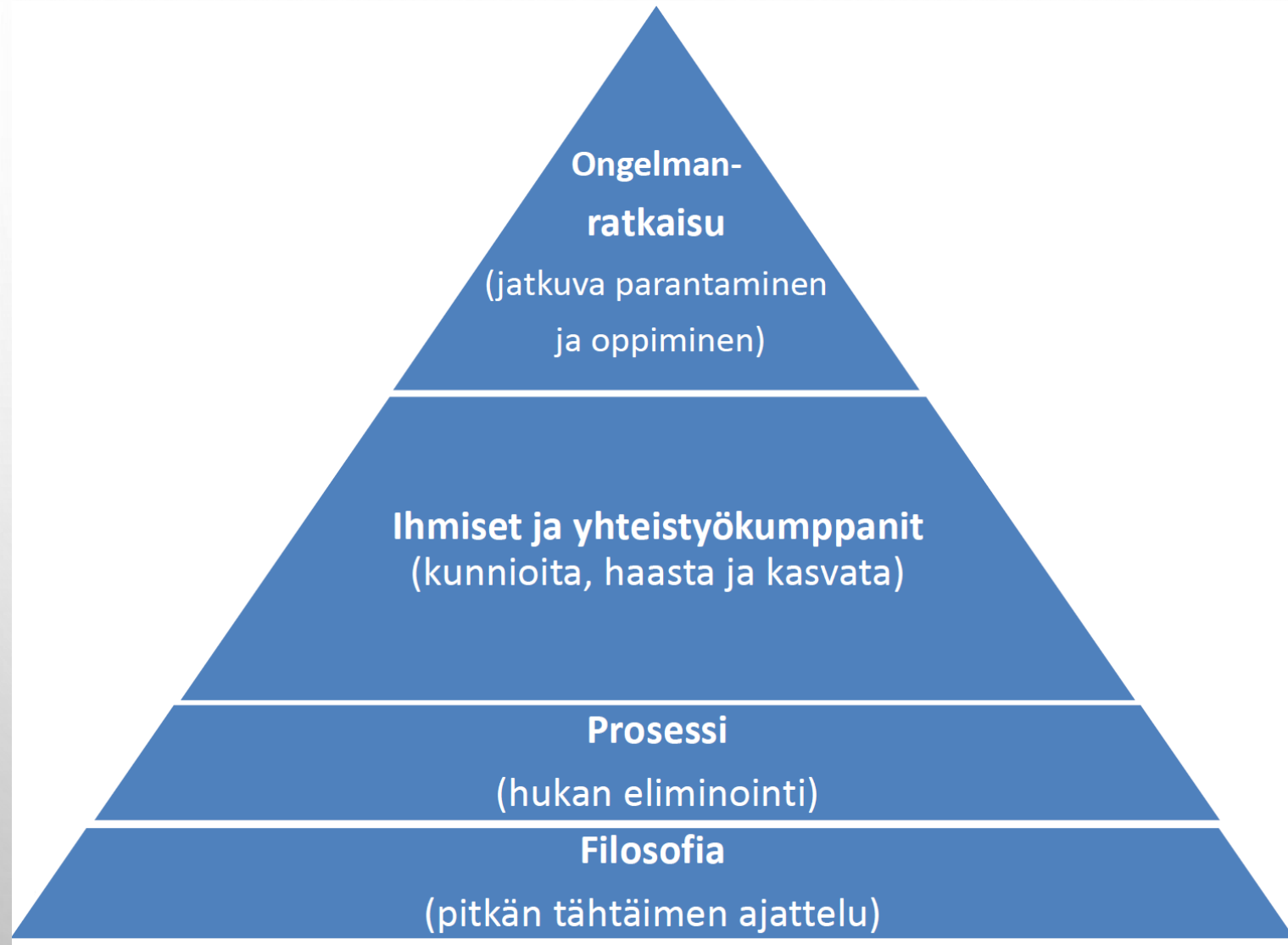
# MIHIN LEANILLÄ PYRITÄÄN

”Lean on ajattelua, jonka seurauksena teemme enemmän vähemmällä – vähemmän työllä, välineillä, ajalla ja tiloilla – ja lopulta vain juuri se mitä he haluavat”

Womack & Jones



# TOYOTAN TAPPAAN



## TOYOTAN AJATTELUN PERUSKIVET

# Toyota Way

- Long term thinking

- One piece flow
- Pull system
- No overload
- Solve problem in time
- Standardization
- Visual control
- Safe technology

- Genchi Genbutsu
- Think carefully, act quickly
- Reflection and improve

- People development
- Share experience
- Team work



« Philosophy »



« Process »



« learn through Problem solving »



« Develop and respect for People »



LEANIN "ÄITI" POHJAUTUU TOYOTAN TAPAAN

# LEANIN AJATUSMAAILMASTA

- Lean on prosessijohtamisen filosofia, jonka avulla prosessia kehitetään niin, että asiakas saa enemmän arvoa, kun prosessin virtausta sujuvoitetaan, läpimenoaikaa lyhennetään ja poistetaan prosessia hidastavaa hukkaa.
- Leanin perimmäisenä tavoitteena on lisätä asiakkaan samaa arvoa ja lyhentää prosessin läpimenoaikaa, keinona tavoitteeseen pääsemiseksi käytetään hukan poistoa.
- Lean on filosofia, jonka tavoite on jatkuva toiminnan kehittäminen.
- Lean pyrkii hyödyntämään työntekijöiden osaamista maksimaalisesti luottamalla heidän osaamiseensa ja antamalla mahdollisuuden oman työnsä kehittämiseen.
- Lean filosofian keskeinen ajatus on, että työntekijät ovat parhaita oman työnsä asiantuntijoita ja osaavat siten parhaiten kehittää omaa työtään, kunhan siihen annetaan mahdollisuus.

# LEAN ON YHDESSÄ TEKEMISTÄ

- Lean korostaa yhdessä tekemistä
- Sovitaan yhdessä vakioituja työtapoja
- Sovitaan yhteisistä tavoitteista
- Jokaisella on vastuu kehittää
- Sitoudutaan yhteiseen tapaan kehittää
- Seurataan toteutumista

## **M Mäkijärvi, HUS:**

**Työn ja työnteon kulttuurin muutoksen mahdollistamisessa pitää nostaa esille keskeiset osatekijät, joita ovat**

- kaikkien työntekijöiden osallistaminen ja arvostaminen,
- henkilöstön sitouttaminen,
- työvaiheiden vakioiminen,
- hukan poistaminen,
- virtauksen parantaminen,
- visuaalinen ohjaus sekä
- systemaattinen tiedonkeruu ja analysointi muutosten läpiviemiseksi ja ohjaamiseksi.



“A bad process  
will beat  
a good person  
every time”

- W. Edwards Deming

It's about the Process

**MITÄS DEMING SANOIKAAN?**

## **Nampachi Hayashi; Toyota, 75v kehittämisguru Toyotalla**

TPS: **T**oyota **P**rocess **D**evelopment **S**ystem / Ei **T**oyota **P**roduction **S**ystem

**Paranna aina heti prosessia, jos virheellinen tuote tai palvelu havaitaan**

→ Rakennetaan laatu sisälle jokaiseen prosessiin

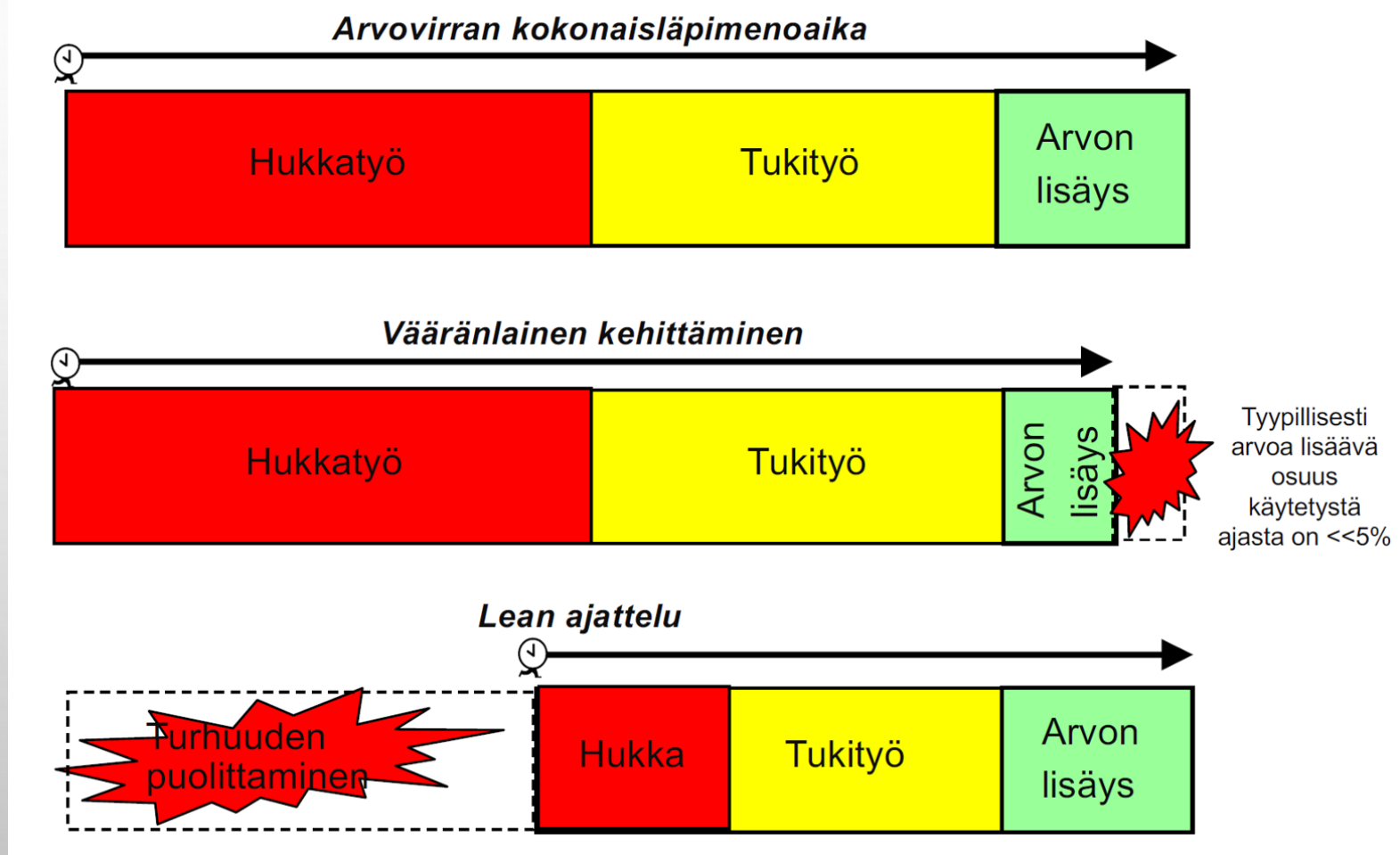
→ *Älä koskaan tuota virheellisiä saati toimita asiakkaalle*

Virheellisten tuotteiden ja palveluiden kustannukset maksaa tuottaja itse.

Virheet lisäävät läpimenoaikaa eksponentiaalisesti!

**The management must continuously create “crisis” in order to encourage employee’s growth**

# VÄHENNÄ HUKKAA, ERITYISESTI PULLONKAULAKOHDISTA JOTTA KAPEIKOT VOIVAT TOIMIA MAKSIMAALISELLA VIRTAUKSELLA



Odottavat hakemukset



"Osaako kukaan sanoa koska saan päätöksen?"

Kesken olevat tehtävät n.35 kpl + sivutyöt



Odotus-aika



Käsittelyvaihe 1

Kesken olevat tehtävät n. 30 kpl + sivutyöt



Odotus-aika



Käsittelyvaihe 2

Kesken olevat tehtävät n. 25 kpl + sivutyöt



Odotus-aika



Käsittelyvaihe 3

Kesken olevat tehtävät n. 15 kpl + sivutyöt



Odotus-aika



Käsittelyvaihe 4



Yksittäinen asiakas saa ratkaisun

Sivutyöt; emailit, kyselyt, keskeytykset, pomon kiirepyynnöt, puhelut jne.

Puuttuvia tietoja, hitaita tietojen täydennyksiä, virheitä ja niiden korjaamista, osaamiseroja, poissaoloja, ruuhkapiikkejä, IT-ongelmia jne.

Odottavat hakemukset



Odottavien jonoa priorisoidaan mikä seuraavaksi



"Osaako kukaan sanoa koska saan päätöksen?"

Kesken olevat tehtävät 3 kpl



Odotus-aika



Käsittelyvaihe 1

Kesken olevat tehtävät 3kpl



Odotus-aika



Käsittelyvaihe 2

Kesken olevat tehtävät 3kpl

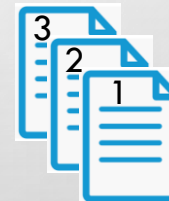


Odotus-aika



Käsittelyvaihe 3

Kesken olevat tehtävät 3kpl



Odotus-aika



Käsittelyvaihe 4



Yksittäinen asiakas saa ratkaisun

Jatkuva prosessin ongelmien parantaminen; tietopyyntöjen selkeyttäminen, digitaalisten siirtokanavien käyttö, virheiden jurisyiden haku jne.

Kiirekaista

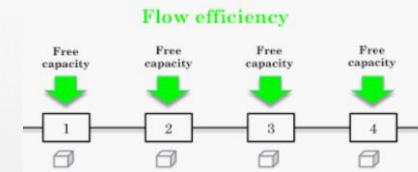


Odottavat tietoa kaista



# Työn virtaus asiantuntijapalveluorganisaatiossa

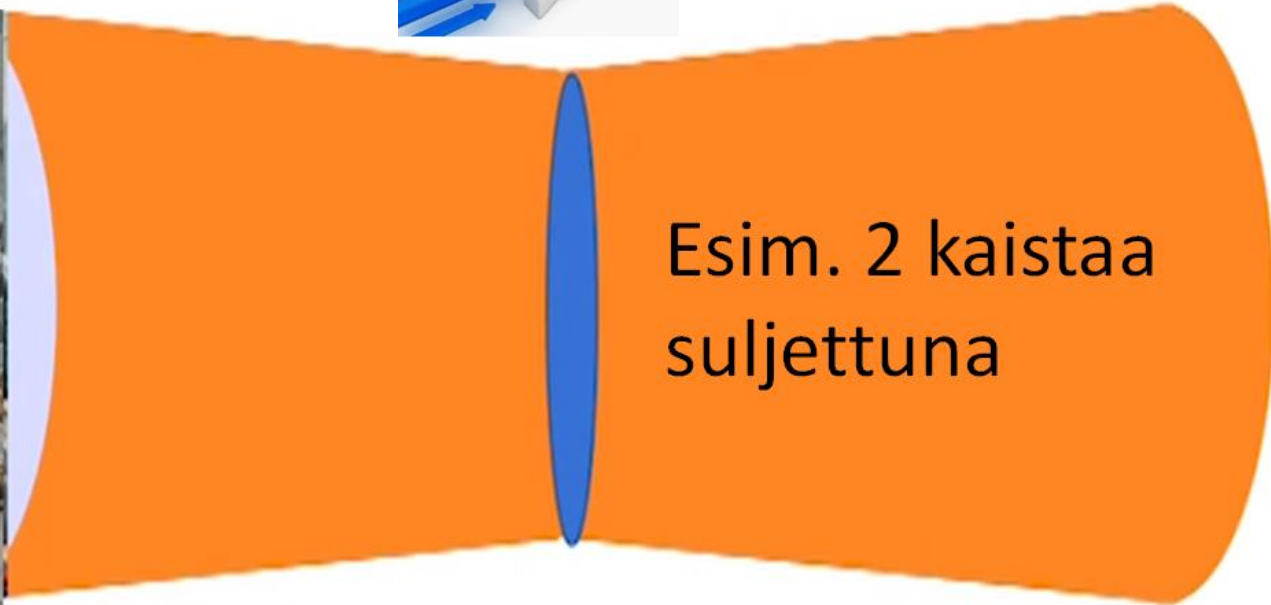
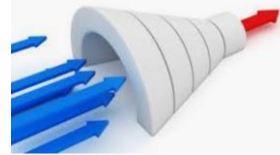
Asiantuntijapalveluorganisaatiot tuottavat asiantuntemusta, suunnitelmia ja raportteja asiakkaille. Asiakas odottaa tulevansa palveluksi sekä saavansa sovittua laatua, sovittuun hintaan ja sovituksessa ajassa. Asiakkaalle lisäarvo muodostuu kokonaiskokemuksen kautta. Puhuttaessa Leanistä ja asiantuntijapalveluorganisaatiosta huomio kiinnittyy siihen kuinka kauan asiakkaan pyyntö virtaa läpi toimittajan prosessin ja lopulta päätyy asiakkaalle tehtynä palveluna.



Asiantuntijapalveluorganisaatioiden näkökulmasta läpimenoajan nähdään vaikuttavan myös sisäisten kulujen määrään. Bradley (2015: 17) toteaa, että odottava asiakas lisää kuluja tiedustelemalla tilannetta puhelimitse tai sähköpostitse. Asiakkaan tiedustelujen seurauksena hallinnollinen työ, jota voi olla vaikea laskuttaa, lisääntyy ja tämän lisäksi aiheutuu nykyisten töiden keskeytymistä.

Mitä kompleksisempi on asiakkaan toimeksianto, sitä enemmän se sisältää hallinnollisia tehtäviä, joista ei synny organisaatiolle liikevaihtoa. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi tarkempi raportointi, sisäiset ohjausryhmät, riskienarviointi ja veroselvitykset. Hallinnollisilla prosesseilla voidaankin nähdä olevan merkittävä kustannusvaikutus organisaation toimintaan. Bradley (2015: 18) korostaa, että **organisaatioiden tulisi pyrkiä vähentämään sekä hallinnollisiin tehtäviin käytettyä aikaa sekä mahdollisuuksia tehdä virheitä.**

# OHJAA PALJONKO PROSESSIIN SAA PÄÄSTÄÄ TEHTÄVIÄ



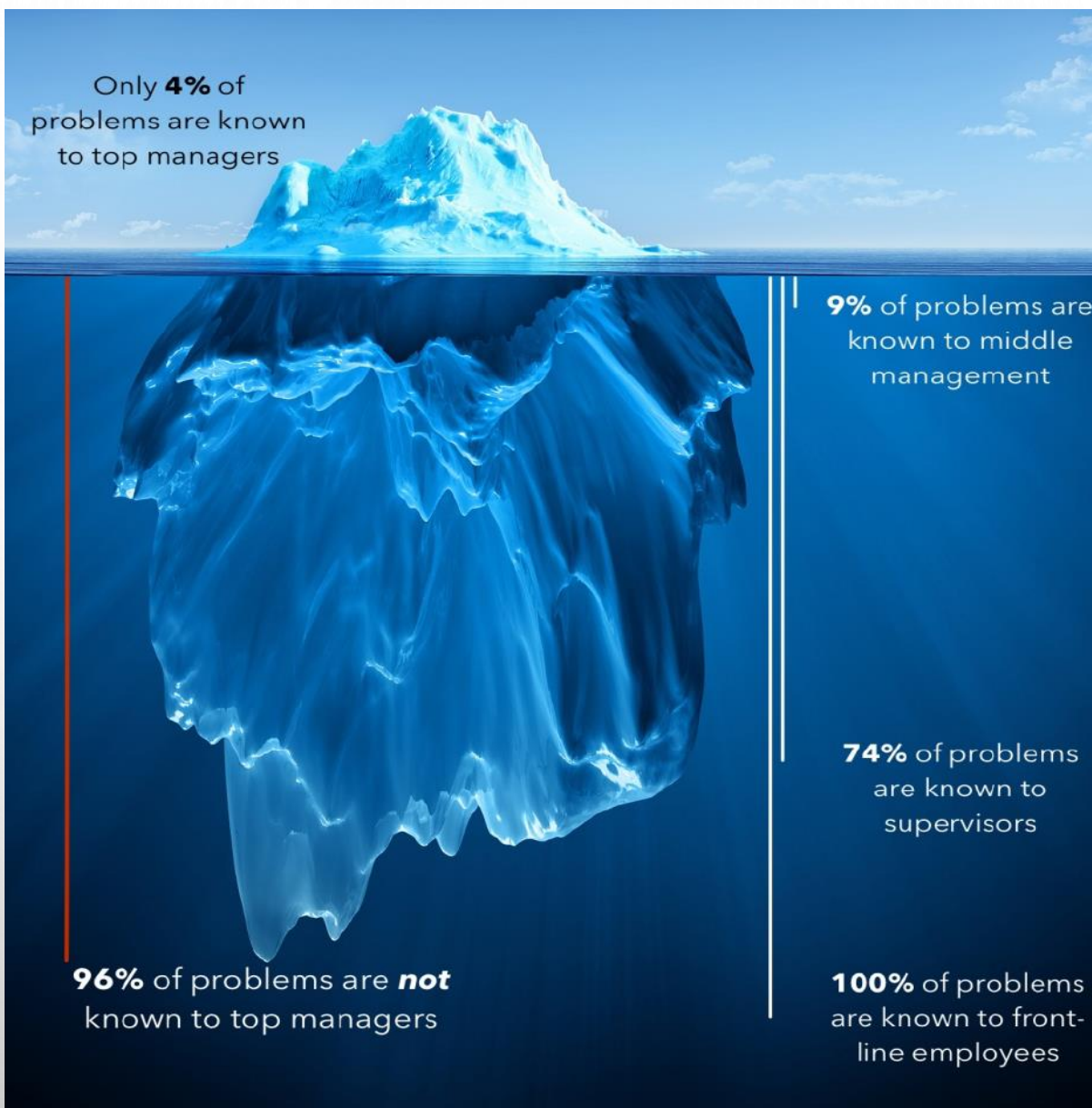
- Kapeikko määrittelee loppuprosessin valmistusnopeuden

## **KAPEIKKOAJATTELU –MIKSI?**

- Tuotteiden tai palveluiden virtauksen nopeuttaminen kapeikkoja avartamalla
- Valmistumisnopeuden kasvattaminen
- Vaihtelun vähentäminen ja laadun parantaminen
- Häiriöiden vähentäminen
- Kestävä polku muutokseen ja kehityskohtien priorisointiin

## Sujuvan virtauksen esteitä

- Suuret tehtäväerät
- ”Multitaaskaus”, tehtävät keskeytyvät
- Ei synkronoida eri toimijoita toimimaan yhteen prosessissa
- Tehtäviä ei priorisoida
- Korjaaminen, uudelleen tekeminen
- Huolimattomuus
- Osaoptimointi



- Iceberg of ignorance – Sydney Yoshida
- It is Ok to acknowledge that “you don’t know what you don’t know”
- Ask your staff or each other
- Be open to discussion

Henkilöstö tuntee ”nahoissaan” kaikki prosessin ongelmat!



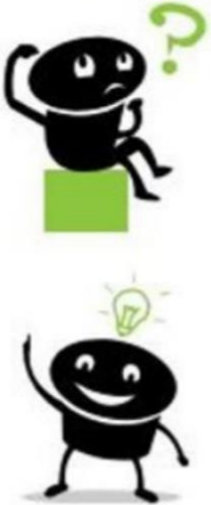
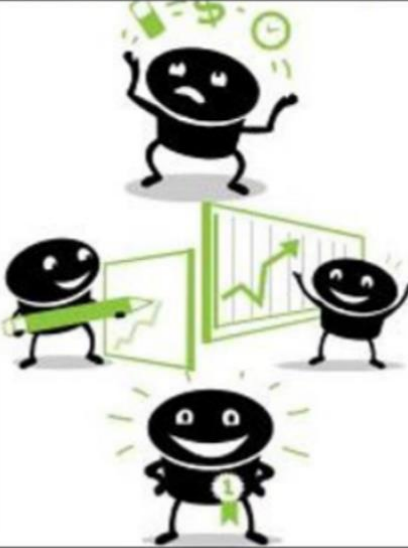
**MIKSI JOHDON TULISI JALKAUTUA KENTÄLLE JA MIKSI HENKILÖSTÖN TULISI TAITAA ITSE ONGELMIEN RATKAISEMISTA**

## **ESIMIES: Liiku prosessissa**

- Tunnista ongelmia, hukkaa ja käynnistä parantamistoimenpiteet
- Pohdi miten erottautua parannuksilla kilpailijoista
- Jatkuva parantaminen = jatkuvaa henkilöstön kehittämistaitojen parantamista

**ONGELMIEN TUNNISTAMINEN JA NIIDEN RATKAISUTAITO ON LEANIN YDINTÄ**

**LEANISSÄ ONNISTUMINEN ON HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISESSÄ JA KEHITTÄMIS-  
KULTTUURIN JATKUVASSA PARANTAMISESSA ONNISTUMISTA**

1.	2.	3.	4.
Mene paikalle	Tutustu laitteisiin	Etsi hukka	Jatkuva parantaminen
			

*Ref. Panu Luukka, Kulmia, 2019*

**GO TO GEMBA – MENE SINNE MISSÄ TYÖTÄ TEHDÄÄN,  
HAVAINNOI JA KANNUSTA TIIMIÄ TUNNISTAMAAN JA  
POISTAMAAN HUKKAA**

## Prosessien virtausta ohjaa kolme lakia: 1) Littlen laki, 2) Pullonkaulojen laki ja 3) Vaihtelun laki.

### *Littlen laki:*

Läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika. Läpimenoaika on prosessin rajoista riippuva eli prosessin alkamisen ja päättymisen välinen aika. Keskeneräinen virtausyksikkö on virtausyksikkö, joka on valitun järjestelmän rajojen sisäpuolella eli prosessissa. Jaksoaika on kahden virtausyksikön prosessista poistumisen välillä kuluva keskimääräinen aika ja se sanelee tahdin, jolla virtausyksiköt poistuvat prosessista. Littlen laki osoittaa, että jaksoajan piteneminen pidentää läpimenoaikaa ja virtausyksiköiden lukumäärän kasvu kasvattaa läpimenoaikaa. (Modig ja Åhlström 2013).

### *Pullonkaulojen laki:*

Pullonkaulojen laki selittää mikä estää organisaatiota saamasta virtausta tehokkaaksi. Pullonkauloiksi sanotaan prosessin toimintoja tai osaprosesseja, jotka rajoittavat prosessin läpimenoa. Pullonkaulojen lain mukaan prosessin läpimenoaika riippuu siitä prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin. Pullonkaulat lisäävät prosessin läpimenoaikaa, koska ennen pullonkaulaa muodostuu jono ja pullonkaulan jälkeen tulevat vaiheet joutuvat odottamaan. Pullonkauloja syntyy, koska prosessin vaiheet tulee toteuttaa tietyssä järjestyksessä ja prosesseissa on aina vaihtelua. (Modig ja Åhlström 2013).

### *Vaihtelun laki:*

Vaihtelun laki auttaa ymmärtämään miten prosessit toimivat ja mikä on vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan yhteys. Vaihtelu vaikuttaa merkittävästi virtaustehokkuuteen ja erityisen kielteisesti organisaation kykyyn yhdistää resurssi- ja virtaustehokkuus.

# PROSESSIEN "LIINAAMISEN" KEINOJA

1. Vähennä ei lisäarvoa luovia työvaiheita
2. Organisoi prosessi niin, että tehtävät virtaavat jatkuvana virtana
3. Lisää lopputuotoksen arvoa tunnistamalla asiakkaiden tarpeen systemaattisesti
4. Vähennä eri syistä johtuvaa vaihtelua
5. Yksinkertaista prosessia minimoimalla työvaiheita, osatehtäviä ja kytkentöjä muihin prosesseihin
6. Lisää lopputuotoksen joustavuutta suhteessa asiakasvaatimukseen
7. Lisää prosessin läpinäkyvyyttä
8. Varmista, että prosessi toimii joka vaiheessa kerralla oikein
9. Rakenna prosessiin jatkuvan parantamisen malli
10. Lyhennä työvaiheiden kestoja ja läpimenoaikaa
11. Hae vertailukohtia ja kehitä prosessia

Vaatimuksena on, että siirrytään fragmentoidusta tekemisestä tiimitason optimointiin ja lopulta koko organisaation kattaviin integroituihin prosesseihin.

Olennaisinta on ymmärtää, että organisaation tulee siirtyä osaoptimoinnista integroituun lähestymistapaan, jossa optimoidaan palvelujen virtaa läpi koko arvoketjun sekä jatkuvaan parantamiseen, jossa poistetaan hukkaa koko arvoketjussa.

*Ref: Tuukka Mäki-Torkko, Vaasan yliopisto, 2019*

## VIRTAUKSEN KEHITTÄMINEN

Millä toimenpiteillä työ saadaan virtaamaan tehokkaammin ja mitä se tarkoittaa päivittäisen johtamisen kannalta?



- 1) Ensimmäisenä tulee ymmärtää, mistä asiakkaan arvo muodostuu.
- 2) Toiseksi tulee tarkastella operatiivisia palveluprosesseja sekä niihin saumattomasti liittyviä muita prosesseja. **Prosessit tulee pilkkoa osiin**, jotta voidaan **ymmärtää kaikki vaiheet**, jotka tulee suorittaa ennen toimitusta ja tunnistaa vaiheet, jotka muodostavat toimituksen osalta usein pullonkauloja tai riskejä tai eivät luo arvoa.
- 3) Kolmanneksi tulee **luoda jatkuva virtaus** standardoimalla prosessit asiantuntijoiden toimesta. **Standardointi pitää sisällään päätöksentekoa liittyen työvaiheisiin ja työvaiheiden järjestykseen sekä ennen kaikkea näiden uusien työvaiheiden ja toimintamallien kommunikointia sekä niiden viemistä käytäntöön.**

Ref: Tuukka Mäki-Torkko, Vaasan yliopisto, 2019

**Millä toimenpiteillä työ saadaan virtaamaan tehokkaammin ja mitä se tarkoittaa päivittäisen johtamisen kannalta?**

**- Jatkuu -**

4) Neljänneksi tulee miettiä millä tavalla **asiakasohjautuvuus voidaan toteuttaa** ja ottaa organisaatiossa huomioon, eli millä tavalla **reagointiaika ja toimitusaika ovat mahdollisimman lyhyitä.**

5) Viidenneksi tarvitaan **strukturoitu ja johdettu tapa** parantaa jatkuvasti prosesseja, eli miten voidaan **systemaattisesti vähentää vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkia sekä implementoida muutokset.**

*Ref: Tuukka Mäki-Torkko, Vaasan yliopisto, 2019*

Jatkuvan parantamisen vieminen osaksi **päivittäistä toimintaa** vaatii alatutkimuskysymysten mukaisesti **ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja vaatimuksista**.

Sen lisäksi, että **prosesseja lähdetään standardoimaan ja parantamaan**, tulee ymmärtää, että vaaditaan myös työkuulttuurin muutosta, joka ei koskaan ole helppoa. **Työkuulttuurin muutos on tarpeen**, koska kehitystä ja jatkuvaa prosessien analysointia tulee tehdä arjen lomassa ja jokaisen työntekijän toimesta, eikä yksittäisten asiantuntijoiden toimesta kehityspäivien aikana.

**Toiseksi tulee tuntea organisaation nykytilanne**, jotta **osataan tunnistaa toimintatavat ja palvelut**, jotka **tulee standardoida ja joissa on eniten puutteita**. Lisäksi asiakkaan tarpeet tulee asettaa keskiöön, kun mietitään miten palveluja jatkossa tuotetaan ja millä tavalla projekteja johdetaan. Tärkeää on **olla unohtamatta kommunikoinnin ja viestinnän merkitystä**, sillä jatkuva parantaminen edellyttää uusien toimintatapojen ja kehitystoimenpiteiden tuomista kaikkien tietoisuuteen ja lopulta niiden viemistä käytäntöön.

Kolmanneksi johdon tuleekin **luoda strukturoituja tapoja**, joilla **jatkuva parantaminen ja tarvittava tiedonjakaminen mahdollistetaan**. Sen lisäksi, että **tarvitaan tiimejä, jotka kehittävät palveluprosesseja**, tarvitaan **osastokokouksia**, joissa **aikaa varataan havaintojen keräämiseen** sekä uusien **prosessien esittelyyn**.



## TYÖN SUJUVUUS

### A. Merkitys

1. Millä tavalla työn pitäisi mielestäsi soljua/virrata osana suunnittelua ja tarjoustyötä (ideaalitilanne)?
2. Miten tärkeänä näet tehokkaiden prosessien olemassa olon asiakkaan näkökulmasta? Miten tämä ilmenee?

### B. Nykytila

3. Onko työ mielestäsi sujuvaa organisaatiossasi? Estääkö jokin aloittamista, tuleeko keskeytyksiä tai hidastaako joku suoritustasi?
4. Vaihtelu vaikeuttaa prosessien hallintaa. Asiantuntijatyössä vaihtelua syntyy mm. henkilöiden osaamiserojen, työkuorman muutoksien, ”tulipalojen sammuttamisten” ja epäyhteneväisten toimintatapojen johdosta.
  - a. Anna käytännön esimerkkejä tilanteista, joissa työ ei etene ennustettavasti tai valmistu aikataulussa.
  - b. Mistä vaihtelu mielestäsi johtuu?
  - c. Otetaanko vaihtelu huomioon (aikataulu, resursointi, budjetti)?
5. Ylikuormituksen nähdään mm. lisäävän poissaoloja ja vähentävän uudistumiskykyä (oppiminen, työtapojen kehittäminen).
  - a. Anna käytännön esimerkkejä, millä tavalla ylikuormitus näkyy arjessa ja vaikuttaa tehokkuuteen.
  - b. Mistä ylikuormitus mielestäsi johtuu?
6. Kuinka montaa projektia teet yhtä aikaa keskimäärin? Missä menee raja, jotta työ ei kärsi? Miten hallitset kokonaisuutta?
7. Törmäätkö usein tilanteisiin, jotka ovat ns. pullonkauloja eli joudut odottamaan muiden työpanosta tai apua?
  - a. Millaisiin pullonkauloihin törmäät viikoittain?
  - b. Millaisiin pullonkauloihin törmäät harvemmin?
8. Osaatko vastata yksiselitteisesti seuraaviin kysymyksiin:
  - a. Mistä tiedän, mitä teen seuraavaksi?
  - b. Mistä saan työtehtäväni?
  - c. Kuinka kauan tämän työtehtävän tekemiseen pitäisi mennä aikaa?
  - d. Minne toimitan työni, kun olen sen tehnyt?
  - e. Milloin toimitan työni, kun olen sen tehnyt?

### C. Kehitysmahdollisuudet

9. Millä tavalla kehittäisit nykyisiä prosesseja (anna yksityiskohtaisia ja laajempia esimerkkejä)?
  - a. Resursointi
  - b. Työtavat - välttääksesi vaihtelua, ylikuormitusta, pullonkauloja
  - c. Johtaminen – osataksesi vastata kohdan 8. kysymyksiin

## JATKUVA PARANTAMINEN

### A. Merkitys

10. Kuinka tärkeänä koet jatkuvan parantamisen osana työtäsi eli toisin sanoen mietitkö usein työtä tehdessäsi itse tai yhdessä, miten tämän voisi tehdä toisin ja paremmin?
11. Näetkö mahdollisena standardoida työtapoja tai työvaiheita?

### B. Nykytila

12. Millä tavalla asiakas ja asiakkaan tarpeet otetaan huomioon, kun mietitään toiminnan kehittämistä tai toiminnassa ilmenneitä haasteita?
13. Alla on lueteltu 9 hukkaa, joita jokainen prosessi pitää sisällään. Millä tavalla tunnistat ja toimit kyseisten hukkien osalta tarjoustyössä ja suunnittelussa? Anna esimerkkejä ja arvio kuinka usein törmäät niihin ja kuinka paljon aikaa niiden vuoksi menee hukkaan. Tunnistatko jokaisen hukan kohdalla todellisen syyn eli ns. juurisyyn ja mikä se on?
  - a. **Ylituotanto** – varmuuden vuoksi, liian aikaisin, liikaa palavereja, vääränlainen priorisointi
  - b. **Keskeneräinen työ** – työn keskeytyminen, jonossa olevat projektit, tarjoukset tai asiakkaan pyynnöt, vastaamattomat sähköpostit, allekirjoitukset ja hyväksynnät
  - c. **Virheet ja uudelleen tekeminen** – asiakkaan tarpeet (keneltä), lähtötiedot (keneltä), millä menetelmällä, tarvitaanko erityisasiantuntijoita, ohjauksen puute, kuka muu osaa saman, käyttääkö joku muu minun tuotostani, onko meillä ohjeita tai standardoituja tapoja
  - d. **Epätarkoituksen mukainen käsittely** – ylilaatu, epätietoisuus työnlaajuudesta

## PROSESSIN SUJUVUUSARVIOINTI

e. **Odottaminen** – lähtötiedot, asiakkaan päätökset, hyväksynät, avun saanti, välivaiheet

f. **Ylimääräinen liike** – manuaalinen työ, siirrot järjestelmistä/ohjelmistoista toisiin, työtilat (rauhattomuus tai yhteistyö)

g. **Siirtäminen** – henkilöiden siirtäminen ja korvaaminen kesken projektin

h. **Alityöllistetyt työntekijät** – kuka saa innovoida, kuinka tuetaan

i. **Työntekijöiden käyttäytyminen** – muutosvastarinta, kiusaaminen, viihtyvyys, urakehitys

### **C. Kehitysmahdollisuudet**

14. Millä tavalla synnyttäisit työkulttuuria, jonka päämääränä on toiminnan, työtapojen, ja oppimisen jatkuva parantaminen organisaatiossasi?

15. Miten suhtaudut toimintamalliin, jossa jokainen työntekijä osallistuu jatkuvaan parantamiseen kehityssessioiden, pienryhmien tai viikkokokousten kautta?

*Ref: Tuukka Mäki-Torkko, Vaasan yliopisto, 2019*

## **PROSESSIN SUJUVUUSARVIOINTI-JATKUU**

# LEAN-PROSESSIEN SUORITUSKYVYN MITTAREITA

- Tehtävien valmistumisnopeus



- Kustannukset / tuotos



- Kesken olevien tehtävien lukumäärä prosessissa



- Tehtävien läpimenoaika prosessissa



- Kerralla oikein laatu-% prosessissa



- Toimitusvarmuus-%



- Prosessivaiheiden lukumäärä



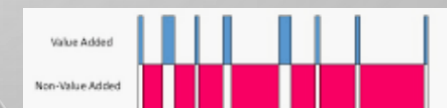
- Asiakaspalaute



- Aika kussakin prosessivaiheessa ja vaiheiden välillä

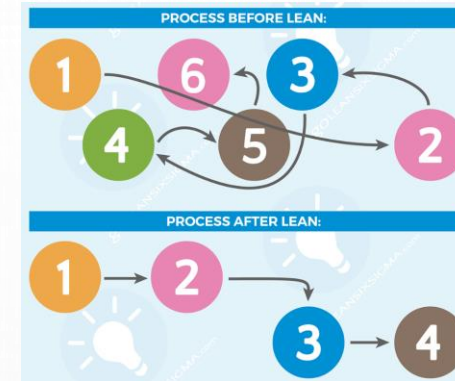


- Jalostavan ajan osuus koko läpimenoajasta



## MITÄ MITATA PROSESSIEN LEAN-KEHITYSTYÖSSÄ?

- Hukan osuutta kokonaishukan vähentämiseksi
- Jokaisen työvaiheen arvoa luovaa osuutta, jotta ei arvoa luovaa toimintaa voidaan vähentää
- Vaihtelua ja prosessissa ilmeneviä virheitä kokonaisvaihtelun vähentämiseksi
- Pää- ja aliprosessin jaksoaikoja
- Prosessin yksinkertaisuutta / monimutkaisuutta
- Prosessien läpinäkyvyyttä, jotta suorittajat voivat saada niin ulkopuolista kuin sisäistä palautetta koko prosessin ja vaiheiden suorituskyvystä
- Keskity prosessiongelmiin juurisyiden tunnistamiseen ja sitten lopputuloksiin ja niiden kehittymiseen
- Keskity prosessin kehityshankkeiden tilanteen seurantaan, trendien havaitsemiseen kuin vaan yksittäisiin numeroarvoihin



# Effective Lean & Continuous Improvement (CI) capability building starts from the top



Ref: Price WaterCoopers; 2015 [www.pwc.com/ca](http://www.pwc.com/ca)

## LEANIN TOTEUTTAMISEN ELEMENTTEJÄ

**Organizational culture eats strategy for breakfast,  
lunch and dinner**

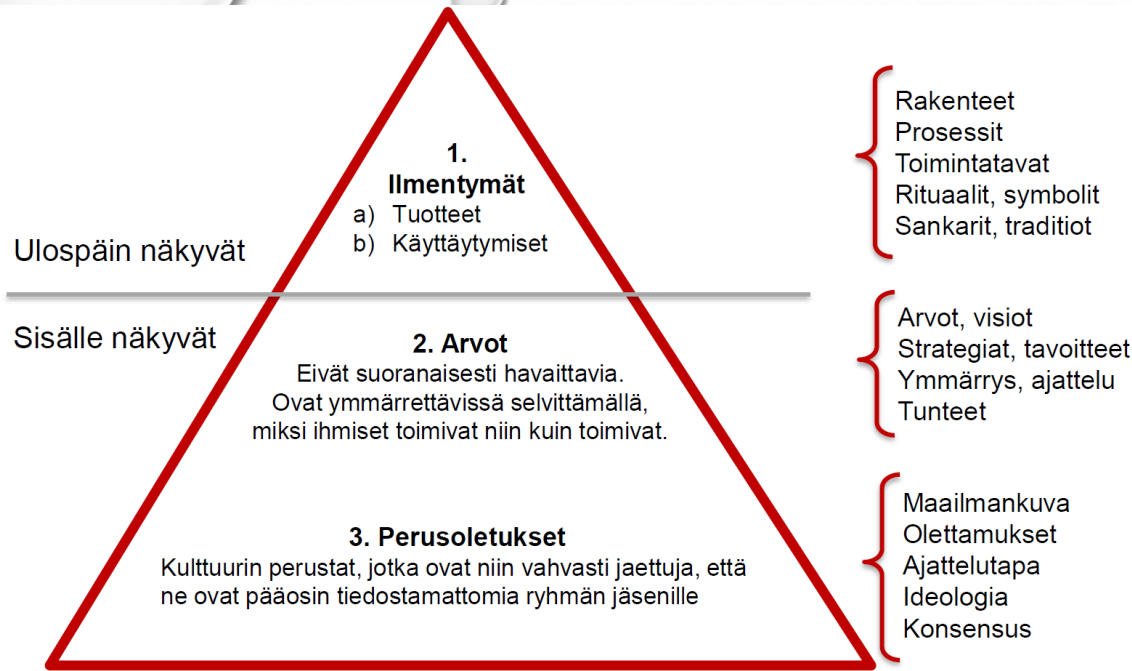


**Culture**



**Strategy**

**HUONO KULTTUURI TUHOAA STRATEGIAN  
SAMOINKUIN LEAN HANKKEET**



## Kulttuuri on

- Työyhteisössä vallitseva henki, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa ja tapaa tehdä työtään
- Sitä mitä tapahtuu kun kukaan ei ole valvomassa
- Näkymätön, todellinen ja erittäin vahva voima
- Kulttuuri heijastuu aina asiakkaisiin saakka

## Kulttuuri koostuu yhteisistä

- Arvoista
- Asenteista
- Ajattelu- ja toimintatavoista
- Rituaaleista ja symboleista

## Kaikki lähtee johdosta

- Esimerkin voima – unohtuu helposti!
- Kunnioita ja arvosta henkilökuntaasi
- Selkeät tavoitteet
- Selkeät odotukset
- Vapaus tehdä itsenäisesti
- Rekrytoinnit ja työsuhteiden päättäminen hyviä kuumemittareita
- "Kulttuuri on strategiaamme" – Zappoksen tj. Tony Hsieh
- Johto usein puhuu siitä, millainen se uskoo ja toivoo yrityksensä kulttuurin olevan  
– työntekijät puhuvat puolestaan siitä millainen kulttuuri on todellisuudessa

**Voittava kulttuuri on tietoisien johtamisen lopputulosta.**

*Ref. Panu Luukka, Kulmia, 2019*

**TUKEEKO NYKYKULTTUURIMME HENKILÖSTÖN KEHITTYMISTÄ, ITSEOHJAUTUVUUTTA, ONGELMIEN RATKAISUKYKYÄ JA HALUKKUUTTA?**

# *A behavioral change methodology which delivers 4 outcomes in a team culture...*

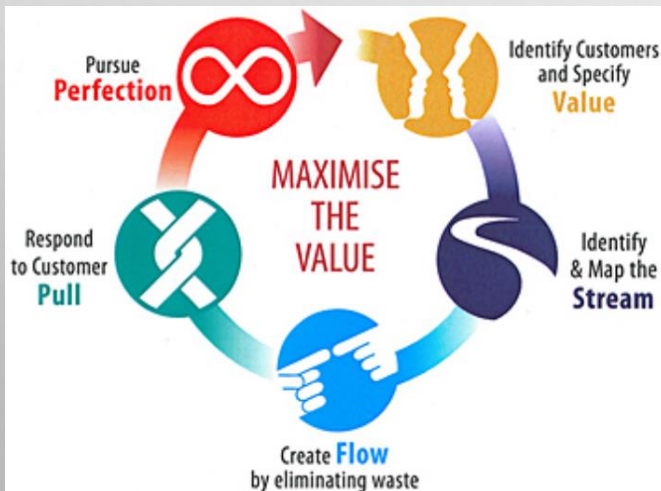


Ref: Price WaterCoopers; 2015 [www.pwc.com/ca](http://www.pwc.com/ca)

## **TIIMIKULTTUURIIN VAIKUTTAJIA**

## LEANIN HAASTEITA:

- Liikaa mittareita, turhan yksityiskohtaisia prosesseja, joita ei ehditä päivittää
- Arjen rasittama henkilöstö ei koe työtään motivoivaksi, ei saa työstään palautetta
- Syyttelyä – meidän työ onnistuisi jos tuo tiimi ymmärtäisi katsoa lähettämänsä informaation laadun perään
- Tulipalojen kanssa kamppailua



## LEANISSÄ ONNISTUMISEN ELEMENTTEJÄ:

- Yksinkertaistetut mittaristot, selkeytetyt prosessit tukevat nopeaa tehtävien tekemistä kerralla oikein
- Henkilöstö tietää työtehtävien tilanteen, käyttää parhaita käytäntöjä työssään kurinalaisesti, lähiesimies valmentaa kehittämisvalmiuksia
- Päivittäisissä pystypalavereissa tehtävätilanne käydään nopeasti läpi, 15...20 min, tunnistetaan virtausta haittaavia ongelmia, joille sovitaan ratkaisijat, henkilöstö hitsautuu toimiviksi tiimeiksi
- Johto toimii aktiivisesti päivittäisjohtamisessa, seuraa mittareita, liikkuu prosesseissa, tiedostaa operatiivisia ongelmia

## Julkishallinnon lean-hankkeiden avainseikkoja ovat

- Organisaation kehitysmuotoinen kulttuuri ja prosessien vastuuta ottava omistajuus
- Kehittämisvalmius
- Johdon oma sitoutuminen ja tahtotila
- Muutoksen riittävä resurssointi
- Vuorovaikutteinen viestintä koko organisaatiossa
- Strategiassa esille tuotu tuki lean-muutoksille
- Tiimityöskentely kehitettävissä prosesseissa
- Systemiajattelu, organisaation päämääriä tukeva kehittämispainottaminen, ei osaoptimointi
- Realistinen muutosajataulu
- Muutosta tukeva näkymä saavutettavista hyödyistä niin asiakkaille kuin henkilökunnalle

## LEAN MUUTOKSEN HAASTEITA

- Osalla henkilöstöä muutosvastarinta
- Muutoshankkeella ei ole omistajaa
- Muutosta vetävän ryhmän sisäiset erimielisyydet
- Johdon näkymätön tuki hankkeelle
- Siiloista irtipääsemättömyys
- Strategian ja muutoksen heikko kytkentä toisiinsa
- Liian vähäinen resurssointi, oletus muutoksen onnistumisesta muun toiminnan sivussa
- Riittämätön keskustelu muutoksesta ja sen merkityksestä

## **Leanin toteutusta tukee terveydenhuollon lean-koke- muksissa:**

- Johtajan heittäytyminen menetelmään mukaan.
- Koko työorganisaation henkilökunnan saaminen 100 %: sesti sitoutumaan uuden työmenetelmän käyttöön.
- Koko organisaation osallistuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen nostaa työntekijöiden motivaatiota ja työn intoa.
- Avoin viestintä ja mahdollinen palkitseminen kasvattavat motivaatiota.
- Johdon oikea asenne ja työntekijöiden osallistuminen ovat Leanin jalkauttamisen ytimessä.

## ORGANISAATIOKULTTUURI JA MUUTOSJOHTAMINEN

- Jos organisaatiokulttuurin ymmärtämistä ja muutosjohtamista ei ole, Leanin käyttö työmenetelmänä ei tuo muutoksia ja uudistuksia organisaation toimintaan.
- Johtajien ja esimiesten merkitys on avainasemassa Leanissa.
- Johtajien ja esimiesten tulee olla tietoisia muutosjohtamisen vaikutuksista ja työntekijöiden johtamisesta muutoksien edessä.
- Muutosjohtamisen ammattitaito tukee organisaatiota läpi muutoksen. Suurin muutos tulee saada aikaiseksi ihmisten ajattelussa ja sitoutumisessa.
- Lean-työmenetelmät ovat vain työkaluja, joiden avulla ja keinoin voidaan saavuttaa tavoitellut muutokset.

*Ref. Vuorinen Osa 2, 2013*

# Lean-ajattelussa ongelmat ratkaistaan oikeilla organisaatiotasolla

- Ongelmat, jotka ovat mahdollista ratkaista **henkilöstön toimesta** ratkaistaan organisaation **alatasolla**, eikä niitä nosteta keskijohtoon.
- Tämän mahdollistamiseksi **henkilöstöä pitää kouluttaa ongelmanratkaisutaidoissa** ja valtuuttaa **tekemään päätöksiä itsenäisesti**.
- Ongelmat, jotka tarvitsevat, joko **ylemmän tason ongelmanratkaisukykyä** tai **resursseja** nostetaan **keskijohdon ratkaistavaksi**.
- Vain **ne ongelmat**, jotka vaativat **ylimmän johdon resursointia** tai **ohjausta viedään ylimmälle johdolle**.

## VAIHTELU

### Osaamiserot ja erikoistuminen

- Osaamisessa on isoja eroja, joka näkyy käytetyissä tunteissa ja työn jäljessä.
- Kapea-alainen osaaminen ja erikoistuminen korostavat osaamiseroja ja vaihtelua, kun henkilöt joutuvat tekemään töitä, joita eivät hallitse.

### Toimintatavat

- Erot johtaa projekteja ja erityisesti heikko kommunikointi johtavat tilanteisiin, jolloin työ ei etene kuten on kuviteltu.
- Erot toteuttaa projekteja ja työvaiheita
- Erot tavoissa käyttää ohjelmistoja tai toteuttaa dokumenttien hallintaa häiritsee työntekoa.

### Ennakoinnin puute

- Vaikka moni vaihtelua aiheuttava tekijä on tiedossa, niin vaihtelua ei silti ennakoita korostamalla ohjeistuksen merkitystä, budjetoimalla työhön lisää tunteja tai aikatauluttamalla ja resursoimalla työtä realistisemmin.

- Tehottomuus
- Ei pysytä aikatauluissa
- Ei pysytä budjetissa
- Lisää ylikuormitusta
- Lisää hukkia

## VAIHTELUN SYITÄ JA SEURAUKSIA ASIANTUNTIJA-ORGANISAATION PROJEKTEISSA

# HUKKA

## Puutteellinen projektin johtaminen

- Puutteellinen projektijohtaminen aiheuttaa merkittävää tehottomuutta sekä keskeyttää ja hidastaa työntekoa.
- Merkittävänä puutteina koetaan aloituskokousten puute sekä epätietoisuus käytettävissä olevista tunteista.

## Ylikuormitus ja puutteellinen resursointi

- Merkittävänä pullonkauloina koetaan projektipäälliköiden tai muiden avainasiantuntijoiden kiireellisyys ja poissaolot, jolloin työ helposti seisahtuu ja virheet lisääntyvät.
- Myös korkeahko vaihtuvuus koetaan haasteellisena.

## Keskittyminen ja häiriöt

- Moniprojektityö ja eri projektien työtehtävien yhteensovittaminen, avokonttori sekä kollegoiden keskeytykset aiheuttavat tehottomuutta.

- Tehottomuus
- Keskeytykset
- Viivästykset
- Odottaminen
- Virheet

## HUKKAILMIÖITÄ JA SEURAUKSIA ASIAANTUNTIJA-ORGANISAATION PROJEKTEISSA

Mitä Leanin jatkuva parantaminen on asiantuntijapalveluorganisaatiossa, mitä sillä tavoitellaan ja miten se vaikuttaa työn tekemiseen?

Jatkuva parantaminen tarkoittaa muutosta, joka edellyttää muutosta osallistamisessa, prosesseissa, tavassa kuunnella asiakasta ja näin ollen muutosta koko työkuulttuurissa. Jatkuvalle parantamiselle viitataan erityisesti pieniin ja jatkuviin parannuksiin, jotka tehostavat organisaation toimintaa.

Asiantuntijapalveluorganisaatiossa jatkuva parantaminen voidaan nähdä prosessien standardointina sekä sen jälkeen prosessien parantamisena. **Johtajan tehtävänä** on toimia **fasilitaattorina** ja **asiantuntijoiden tehtävänä** on huolehtia **ratkaisuista ja parannuksista**.

Ennen kuin prosesseja voidaan parantaa eli poistaa systeemistä vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkaa, täytyy **prosessit standardoida**. Standardointi edellyttää arvoketjun ja arvovirtojen kartoitusta eli käytännössä kunkin palvelun purkamista osiin. Tämän jälkeen turhat välivaiheet tulee poistaa ja tehottomat toimintatavat korvata.

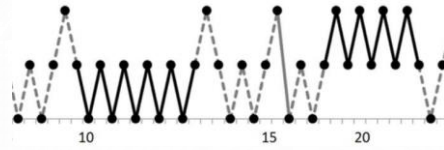


Jatkuvan parantamisen tavoitteena on saada työ virtaamaan aina vain paremmin ja paremmin sekä tehostaa koko organisaation oppimista. Tavoite ohjaa asiantuntijoiden ajattelua, jolloin **jokainen asiantuntija oppii ratkaisemaan prosessuaalisia ongelmia eli tunnistamaan ja ymmärtämään vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkaa** sekä näin ollen **suunnittelemaan parempia ja tehokkaampia prosesseja ja toimintatapoja**.

- Organisaation nykytilannetta kuvaa hyvin tehokkuuden jakaantuminen saarekkeisiin
- eli siellä täällä toiminta ja tiimit ovat hyvin tehokkaita, mutta organisaation integroitua toimintaa ja virtaustehokkuutta rajoittavat **jatkuva vaihtelu, ylikuormitus ja hukat.**

Tutkittavassa organisaatiossa vaihtelua synnyttävät erityisesti **asiantuntijoiden osaamiserot** sekä **heidän erikoistuminen**. Erikoistuminen korostaa resurssitehokkaassa organisaatiossa asiakkaiden kysynnän ja asiantuntijoiden tarjonnan vaihdellessa osaamiseroja, sillä jokainen resurssi halutaan aina työllistää mahdollisimman tehokkaasti, vaikka asiantuntijalla ei olisi täysin tehtävään sopivaa osaamista. Toisaalta **vaihtelua synnyttävät myös toimintatavat, joita ei ole strukturoitu ja standardoitu** tai niitä **ei jostain syystä noudateta**.

Puutteita havaittiin asiantuntijaprojektien **johtamisessa** ja erityisesti **sisäisessä kommunikaatiossa** projektien johtamiseen liittyen. **Työ ei voi virrata, jos projektitiimin jokainen jäsen ei tiedä, missä vaiheessa projektia ollaan, mitä seuraavaksi tapahtuu, mikä on oma rooli ja milloin mikäkin työvaihe tulee olla valmiina**, joka kävi ilmi.



Vaihtelua lisäävä tekijä on ennakoinnin puute. Vaikka osaamiserot olisivat tiedossa, niin **niitä ei oteta aikataulutuksessa tai resursoinnissa huomioon.**

Käytännössä edellinen ilmenee niin, että **työtehtävä aikataulutetaan alkamaan liian aikaisin tai resurssi varataan seuraavaan tehtävään, vaikka se ei ole vielä vapaana.**

Tutkimuksen mukaan vaihtelu lisää tehottomuutta, vaikeuttaa aikataulussa ja budjetissa pysymistä sekä lisää ylikuormitusta ja hukkia.

Tutkimuksen perusteella hukkaa syntyy erityisesti **puutteellisen projektijohtamisen, ylikuormituksen sekä keskittymistä vaikeuttavien muuttujien takia.**

**Passiivinen projektijohtaminen tai puutteellinen kommunikointi lisäävät odottelua, virheitä, uudelleen tekemistä ja keskeneräisen työn määrää.**

**Ylikuormitus luo epätoivottuja pullonkauloja ja johtaa samoihin hukkiin kuin puutteellinen projektien johtaminen.**

*Ref: Tuukka Mäki-Torkko, Vaasan yliopisto, 2019*

**PROSESSIEN STANDARDOINTI KEHITTÄMISEN KIVIJALKANA  
(=SOVITAAN PARAS KÄYTÄNTÖ, PIDETÄÄN SIITÄ KURINALAISESTI  
KIINNI JA MUUTETAAN JOS SE OSOITTAUTUU EI PARHAAKSI,  
KURINALAISUUDELLA HEIKENNETÄÄN IHMISISTÄ JOHTUVAN  
VAIHTELUN MERKITYSTÄ LOPPUTULOSTEN HAJONNASSA)**

Organisaation tehokkuuden on todettu syntyvän, kun ihmiset kehittävät tapoja muuttaa ei-rutiininomaisia työtehtäviä rutiininomaisiksi (Holbeche 2015).

Prosessien parantaminen ja optimointi edellyttää, että prosessit on ensin standardoitu, jonka jälkeen voidaan keskittyä poistamaan turhia ja parantamaan tehottomia välivaiheita eli välivaiheita, jotka eivät lisää arvoa.

Bradley (2015) toteaaakin, että työpanos prosessin parantamiseksi on turha, ellei prosessi ole standardisoitu.

# LEADER STANDARD WORK

**Mann (2010) on luonut mallin Lean-filosofian mukaisesta johtamisesta neljän periaatteen avulla, jotka ovat:**

- *Johtajan standardoitu työ,*
  - *Visuaalinen ohjaus,*
  - *Päivittäiset prosessit ja*
  - *Tasapuolinen johtaminen.*
- 
- Esimiehen standardoitu työ **tarkoittaa toimintoja**, kuten **gemba-kävelyjä** tai **jatkuvaa suoritusten arviointia**.
  - Standardoidun työn menetelmän tarkoituksena on pyrkiä **suorittamaan kyseinen tehtävä aina samalla tavalla**, kuitenkin **ottaen huomioon jatkuvan työn kehittämisen**.
  - Standardointi on **työn näkyväksi tekemistä kuvin tai muulla menetelmällä**.
  - Goodridge ym. (2015) tähdentävät standardoinnissa **auditointia ja työn näkyväksi tekemistä erilaisin mittarein**, jotka **esitellään säännöllisesti henkilökunnalle**.
  - Mitä lähempänä henkilöstöä työskennellään, **sitä näkyvämpää esimiestyöskentelyn pitäisi olla**.
  - Esimiehille voidaan esimerkiksi **suunnitella päiviä, jolloin ei ole kokouksia**, vaan **he antavat täyden läsnäolon henkilöstölle**, jolloin voidaan yhdessä **pohtia kehittämistarpeita**.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

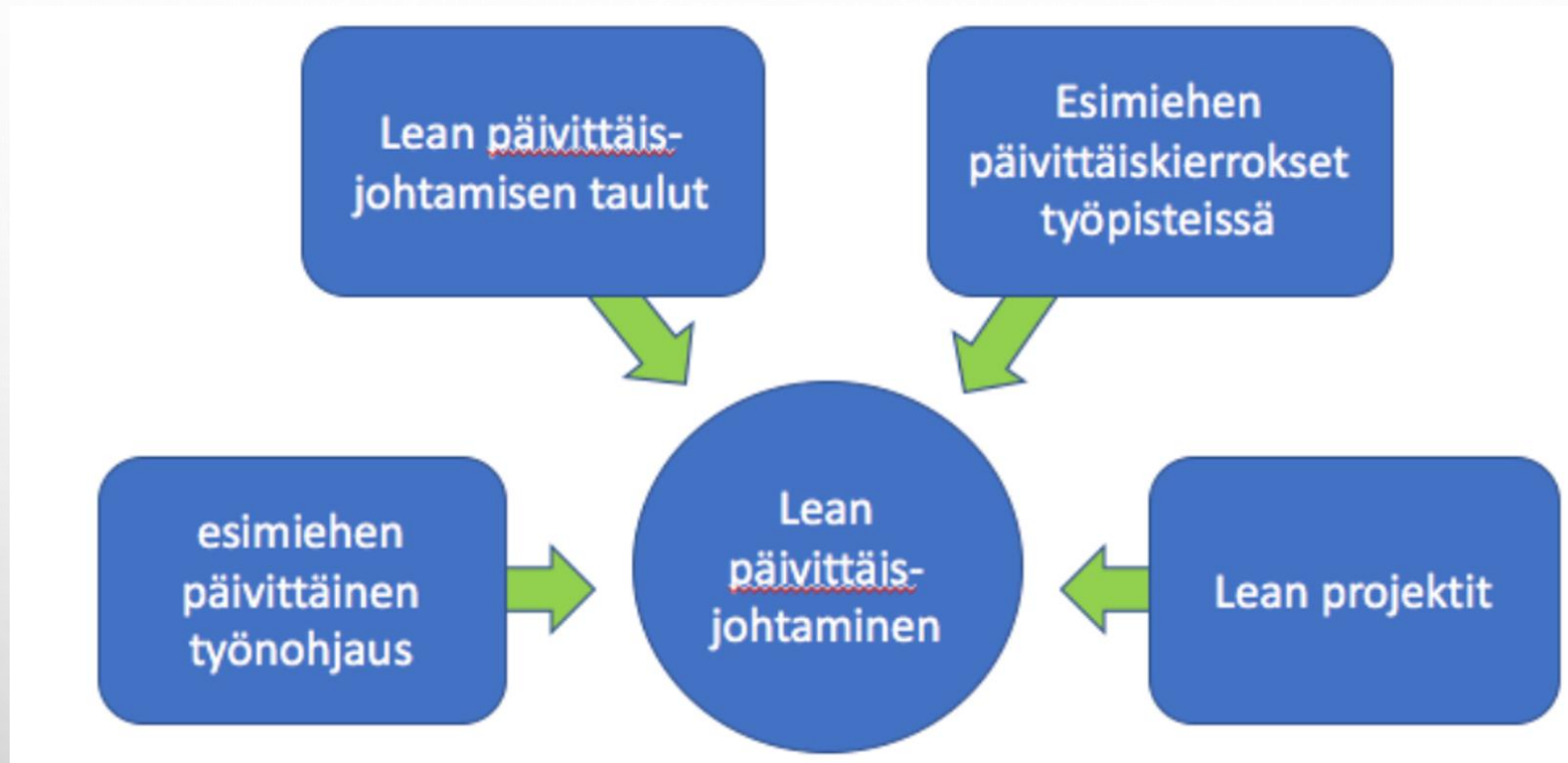
47

## JOHTAJAN STANDARDOITU TYÖ

- **Ongelmien ratkominen siellä, missä ongelmat syntyvät, vaatii esimiehiltä ja henkilöstöltä paljon asennemuutosta, johon tulisi kiinnittää huomiota.**
- Mannin (2010: 30) mielestä **johtajan tulisi päivittäin vieraillla siellä missä työ tehdään, jotta hänellä säilyisi syvälinen tietämys työn todellisesta luonteesta.** Näin toimiessaan esimies pystyy **havaitsemaan kuiluja tavoitteiden ja todellisen työn välillä.**
- Jokaisen esimiehen vastuulla on **organisaation ohjaaminen kohti parempaa, eikä yksikään esimies nouse esiin toistaan parempana.**
- Ajatuksena on, että **jokainen johtaja tukisi tiimiä, joka luo puitteet yhteiselle visiolle.**
- **Yhteinen toimintafilosofia** tukee ja ohjaa yhteistyöhön muiden johtajien kanssa kaikilla tasoilla.
- (Liker ym. 2012) Henkilöstön tasolla puhutaan usein **kollegiaalisuudesta ja toisten huomioon ottamisesta.**
- Lean-toiminta-filosofian mukaan **johtajan edellytetään toimivan samalla tavalla, eikä vain omaa etua tavoitellen.** Päivittäisjohtajan tehtäviin kuuluu prosessien kehittämisen antaminen tiimeille sekä tiimien vastuun lisääminen.
- Johtajan keskeisenä tehtävinä **korostetaan suhteiden kehittämistä ja ylläpitämistä, tiedottamista, päätöksentekoa ja ihmisiin vaikuttamista.** *Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

Leader Standard  
Work

**JOHTAJAN STANDARDOITU TYÖ**



## PÄIVITTÄISJOHTAMINEN AVAINROOLISSA LEANIN SOVELTAMISESSA

*Ref. Berlanga, Husby, 2017*

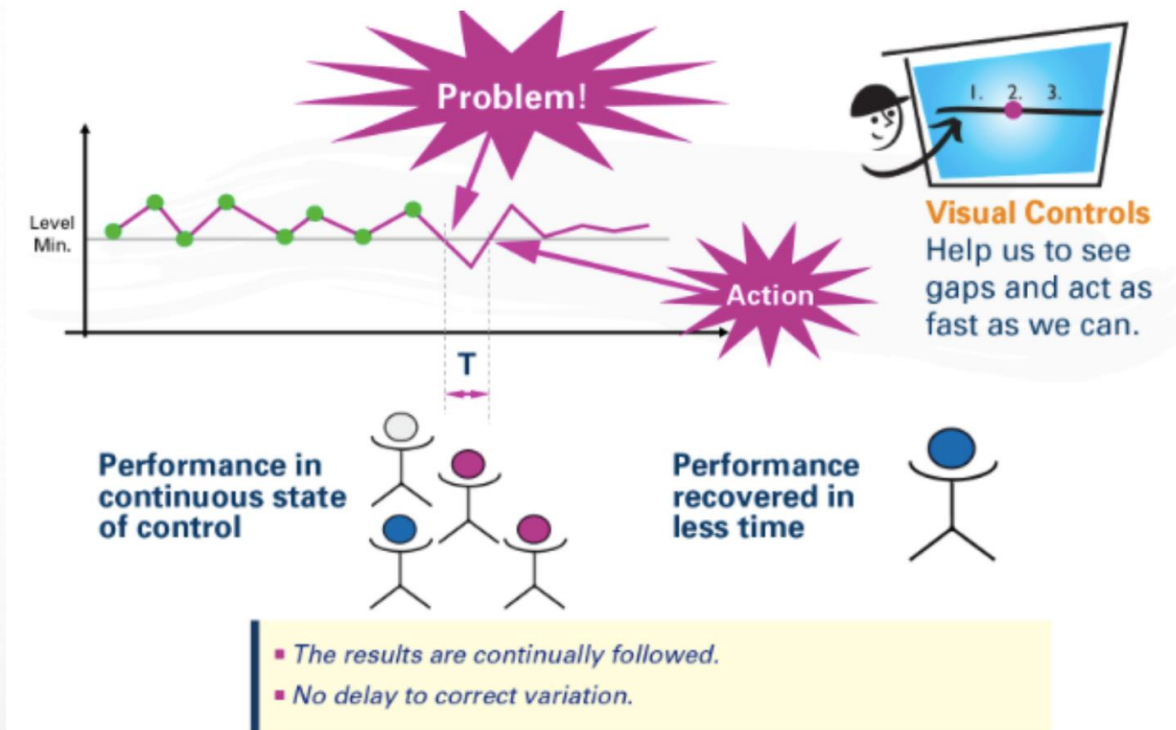
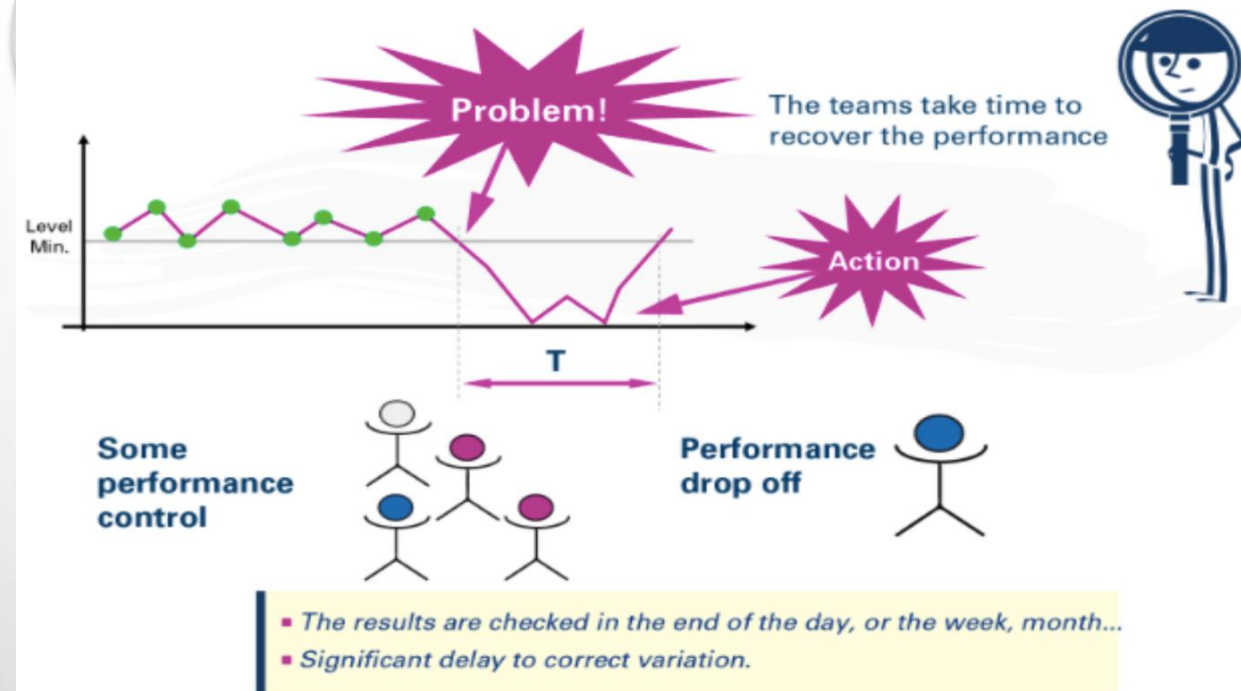
## Päivittäisjohtaminen käytännön toimintana (terveydenhuollossa):

- Päivittäisjohtamiseen kuuluu oleellisena osana lyhyt päivittäinen kokous, jonka kesto on 5 – 10 minuuttia. Kokouksella pidetään yllä tilannekuvaa koko tiimissä.
- Kokouksessa käydään läpi edellisen päivän mittarit ja tapahtumat sekä kyseisen päivän työt.
- Päivittäisjohtamisessa käytetään **apuna taulua**, josta on helppo **visuaalisesti havainnollistaa mittarit ja poikkeamat** .

## Johtamistauluja on pääsääntöisesti kolme:

- **Mittaritaulu**, jonka avulla seurataan valittuja, toimintaa kuvaavia mittareita.
- **Resurssitaulu**, josta näkyy hoitaja- / lääkärimitoitus ja / tai hoito- / tutkimusvälineet, resurssien käyttöaste ja vapaiden resurssien määrä.
- **Jatkuvan parantamisen taulu**, johon nostetaan esille kehittämisideat ja määritetään, millä aikataululla vastuhenkilö vie kehitysideaa eteenpäin.

*Ref. H Rahola, 2017*



Ilman päivittäisseurantaa ongelmien tunnistaminen on jälkijättöistä

Päivittäisseuranta mahdollistaa nopean ongelmien tunnistamisen ja niihin puuttumisen

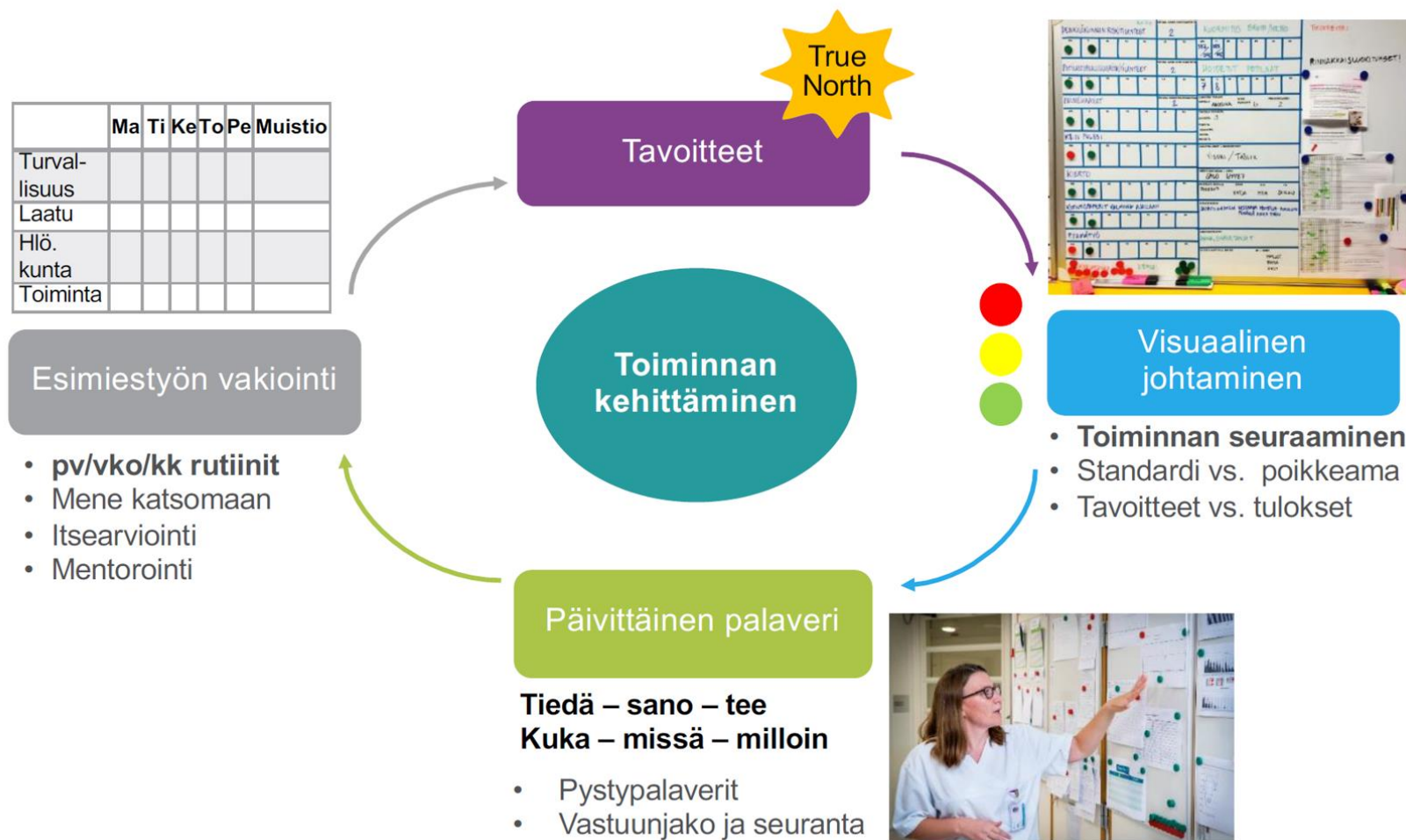
**LEANIN PÄIVITTÄISJOHTAMISELLA TAVOITELLAAN MM NOPEAA POIKKEAMIEN TUNNISTAMISTA JA TOIMENPITEISIÄ RYHTYMISTÄ**

Ref: Johanna Hyle, 2018

## PÄIVITTÄISJOHTAMISEN HYÖTYJÄ

- Päivittäisjohtamisella jalkautetaan organisaation strategia jokapäiväiseen toimintaan (missä ollaan nyt, miten päivittäisellä toiminnalla edistetään pitkän tähtäimen tavoitteita, käytännön työtehtävät yhdistetään strategiaan).
- Päivittäisjohtamisella pyritään parantamaan kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa niin, että henkilöstö ymmärtää, mitä heiltä kulloinkin halutaan ja henkilöstö tietää, miten tavoitteet asetetaan ja miten tavoitteita mitataan sekä miten henkilöstöä tuetaan ja valmennetaan päivittäisessä työnteossaan.
- Päivittäisjohtamisella lähiesimies pystyy ohjaamaan organisaation sen hetkistä toimintaa haluttuun suuntaan käyttäen apunaan yhdessä luotuja mittareita, joista saadaan selville eri prosessien tila numeraalisesti.
- Päivittäisjohtaminen antaa esimiehelle tukea erilaisten tavoitteiden ristipaineessa.
- Päivittäisjohtaminen antaa työntekijöille ja esimiehille ennustettavan mallin, jolla ristiriitailanteita voidaan ratkoa ja miten työntekijät saavat tarvittaessa apua ongelmien käsittelyyn.

# PÄIVITTÄISJOHTAMISEN KESKIÖSSÄ ON KEHITTÄMINEN



Drotz ja Poksinska (2014) ovat tutkineet kolmea terveydenhuollon organisaatiota niiden otettua Lean käyttöön. He käsittelivät tutkimuskohteita **Lean-päivittäisjohtamisen näkökulmista**.

**Visuaalinen ohjaus ja päivittäiset tapaamiset** olivat lisänneet työsuorituksesta saatua palautetta.

Työstä **saadulla palautteella pysyttiin kehittämään prosesseja**. Itseohjautuvien tiimien myötä päätöksenteko oli siirtynyt työntekijöille.

Leanin koettiin **helpottaneen työstä suoriutumista**.

Henkilöstö koki esimiehen roolin muuttumisen **autoritaarisesta johtajasta valmentavaan ja kannustavaan suuntaan haasteellisena**, koska esimiehillä ei ollut henkilöstön mielestä riittävää koulutusta sellaiseen muutokseen.

HUSLABissa keskitytään jatkossakin asiakkaaseen sekä laadukkaaseen ja tehokkaaseen asiakaspalveluun, **huolehtimalla työn laadusta hyvän päivittäisjohtamisen avulla**.

**Keskijohto on olennaisessa asemassa Lean-filosofian käyttöönotossa. Heidän tulisi koordinoita, jakaa vastuuta sekä tukea henkilöstöä**, jotta Lean varmasti toimisi ruohonjuuritasolla ja sen **käyttö tulisi osaksi päivittäisjohtamista**.



2016 otettiin HUSLABissa käyttöön valmentava päivittäisjohtamisen malli, jolla pyrittiin jatkuvaan kehittämiseen HUS:n strategiaan perustuen.

Uudistus on lävistänyt koko **organisaation ylimmästä johdosta aina käytännön laboratoriotyöhön.**

**Tiimien tasolla tavoitteena** oli oman kehittämisosaamisen jatkuva kehittäminen työyhteisöissä.



Pyrkimyksenä oli, että **jokainen työntekijä tunnistaa työnsä keskeiset tavoitteet ja kykenee kehittämään työyhteisöään niiden perusteella.** (HUSLAB tilinpäätös ja toimintakertomus)

Tulosten mukaan **perehdytys oli riittävää silloin, kun se kohdistui koko henkilökuntaan.**

Henkilöstölle perehdytystä annettiin **luennoimalla, erilaisin peleihin, visuaalisten kuvien ja viikkoraportoinnin kautta, pienryhmäopetuksin sekä Kaizen-taulun käytön avulla**

## **HUSLAB KOKEMUKSIA PÄIVITTÄISJOHTAMISESTA**

**Kesäkuussa 2017** maailman johtaviin Lean-konsultointiyrityksiin kuuluvan Shingijutsun toimitusjohtaja Hisakazu Sato ja tukipalvelupäällikkö Takahiro Kambe kävivät vierailmassa **HUSLABissa**.

Konsultointiyritys Shingijutsua arvostetaan maailmalla paljon, yritys ovat avustanut muun muassa Porschea ja Boeingia.

Heillä on kokemusta on myös sairaaloiden Lean-projekteista Yhdysvalloissa ja Japanissa. Toimitusjohtaja **Sato tutustui useaan päivittäisjohtamisen tauluun**.

Yhteisenä piirteenä hän huomautti, että **tauluilla ei ole riittävän selkeää visuaalisuutta**. Taululla tulisi näkyä **mittareiden tarkkuutta, numeroita ja grafiikkaa, koska mittareilla on tarkoitus löytää hukkaa, huomata virheet ja kehittymisen kohteet**.

**Tavoitteet tulisi näkyä selkeästi taululla**, sillä mittarit ovat luotu tavoitteita varten.

Sato korosti, etteivät **mittarit ole työsuoritusten arvostelua varten**, vaan **organisaation tavoitteita varten**.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

## M Mäkijärvi HUS:

- HUS:ssa on toteutettu onnistuneesti Lean-kehittämishankkeita, joilla on saavutettu merkittäviä säästöjä ja samalla työtyytyväisyys on kasvanut.
- HUSLABin uudisrakennuksessa prosessien suunnittelu toteutettiin Lean menetelmien mukaisesti, jolloin rakennuksen kokonaispinta-alaa voitiin pienentää 15 % ilman, että tuotantovolyymeissa olisi tapahtunut laskua aiemmasta toiminnasta.
- HUSLABin näytteenottotoiminnan kehittämissuunnitelmassa potilasjonot lyhenivät, asiakastyytyväisyys parani.
- HUS-kuvantamisessa toteutettiin vuonna uuden magneettikuvauslaitteen hankinta Jorvin sairaalaan. Samalla kuvantamisprosessia sujuvoitettiin. Uuden kuvantamisprosessin ansiosta magneettikuvausten määrää saatiin kasvatettua 10 %:lla.



# Lean-menetelmän juurruttamiseen kuuluvat vaiheet ovat:

- koulutus,
- pilottiprojektien aloittaminen ja
- uudistusten vieminen osaksi työyhteisön toimintakulttuuria moniammatillisten tiimien avulla.

Lean-menetelmän juurruttamisessa tulisi keskittyä kouluttamaan henkilöstöä toimimaan aloitteentekijöinä ja jatkuvan kehittämisen ylläpitäjinä.



Ref. Nina Holm, Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset, 2017

# LEANIN JUURUTTAMISEN EDELLYTYKSIÄ

Lean-menetelmän juurtumisen onnistuminen **vaatii toimintakulttuurin muutosta** organisaatiotasolla, ja **tavoitteiden tulee näkyä** organisaation **pitkän tähtäimen strategiassa**.

**Johdon ja esimiesten** tulee näyttää **selkeästi tukensa muutokselle ja sitoutua siihen**. (Al Abri – Al Balushi – Al Fahsi – Al Hajri – Singh – Sohal 2014)

**Haasteena on muuttaa organisaation kulttuuri tehtäväkeskeisestä kehityskeskiseen**. Myös **esimiesten perehdyttäminen** Lean-menetelmään, ja menetelmän **hyötyjen esille tuominen** heille edesauttaa juurtumista.

Lean-menetelmän juurruttamisessa olisi **tärkeää osallistaa johto, ja lähiesimiehet heti alkuvaiheessa**. Erityisesti Lean-menetelmän implementoinnin alkuvaiheessa **esimiesten osallistuvuudella voidaan parantaa henkilöstön osallistuvuutta ja itseohjautuvuutta**.

**Esimiesten tulee motivoida työntekijöitä**, ja saada heidät **osallistumaan kehittämistyöhön**. Yksi keino tähän on **olla esimerkkinä**, eli **johdon tulee sitoutua kehitystyöhön ja osallistua siihen aktiivisesti**. (Drotz – Poksinska – Swarting 2013; Poksinska 2010) **Esimiesten tulee myös olla tietoisia prosesseista ja laadun tarkkailusta**, ja heidän tulisi olla **koulutettu Lean-menetelmän periaatteisiin ja käyttöön**.

Ref. Nina Holm, Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset, 2017



# LEANIN JUURUTTAMISEN EDELLYTYKSIÄ

Lean-menetelmän ylläpitämisen turvaamiseksi olisi tärkeä **kouluttaa avainhenkilöitä**, jotka voivat kehittää toimintaa ja **informoida muuta henkilöstöä** alkuvaiheen jälkeen. Tällaiset niin kutsutut **muutosagentit**, ovat tärkeitä uudistusten eteenpäin viejiä.

Tässä korostuu **koulutuksen ja tiedottamisen merkitys**, jotta Lean-menetelmä ei jäisi pelkäksi kokeiluksi, vaan **pysyväksi osaksi työyhteisön toimintamallia**. (Holden 2011). Organisaatiossa tulee käyttää keinoja, jotka **helpottavat tiedonkulkua eri tahojen välillä**.

Lean-menetelmän implementoinnin alussa on tärkeää **kiinnittää huomiota siihen, miten menetelmää markkinoidaan ja viedään työyhteisöön**. Resursseja, asianmukaista tietoa, ja koulutusta on oltava tarpeeksi, jotta Lean-menetelmä saadaan **pysyväksi toimintatavaksi**. (Andersen ym.2014).

Organisaatiotasolla ja ruohonjuuritasolla tapahtuneita **kehityskohteita tulisi kuitenkin mitata**. Muutosten ja kehittämisideoiden vaikutuksia arvioitaessa ja mitattaessa pystytään ymmärtämään paremmin miksi asioita tehdään.

**Selkeät ja kaikille selvät tavoitteet** mahdollistavat seurannan ja uudistusten ylläpidon. **Toimivat mittarit, selkeät tavoitteet, ja näistä tiedottaminen** edesauttavat **uudistusten juurruttamista**. (Eklund – Lindskog – Törnkvist – Vänje 2016)

Ref. Nina Holm, Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset, 2017

**A Practical Lean  
Implementation Plan**

# Työyhteisön kulttuurin ja ympäristön yhteys juurtumiseen

Lean-menetelmän onnistuneen juurtumisen edellytyksenä on työyhteisön kulttuuri, jossa ymmärretään kehittämisen tarve, ja kannustetaan uudistamaan toimintaa.

Työntekijöiden sitoutuminen kehittämiskohteiden etsimiseen ja ratkaisujen löytämiseen vahvistaa juurtumista, ja voimaannuttaa henkilöstöä. Toimiva yhteistyö monitaitoisten ja monitieteellisten ryhmien välillä edesauttaa onnistunutta juurtumisprosessia.

Henkilöstön joustavuus ja halukkuus muutokseen ovat yhteydessä juurtumisprosessiin. Yksiköissä, joissa henkilöstö kykenee joustavasti toimimaan muuttuvissa tilanteissa, ja on halukas muuttamamaan vallitsevia toimintatapoja, **uudistusten pysyvyys on todennäköisempää.**

Esteenä Lean-menetelmän juurtumiselle voivat olla **liian itsenäisten työtapojen, ja hierarkkisen työkuulttuurin ylläpitäminen.**

Ref. Nina Holm, Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset, 2017

Juurtumista edistävät tekijät	Juurtumista estävät tekijät
Toimintaa pyritään kehittämään	Organisaation tavoitteet ovat epäselvät
Esimiehet seuraavat toiminnan kehittämistä	Lean-menetelmän koetaan olevan ainoastaan toiminnan nopeuttamiseen tähtäävä työkalu
Henkilöstön mielipidettä kuunnellaan	Organisaation kehittämiskulttuuri on kankeaa
Työntekijöiden ammattitaitoa arvostetaan ja annetaan vastuuta	Esimiehiltä ei saa riittävästi tukea toiminnan kehittämiseen
Toiminnan seurannassa käytetään mittareita	Mittareiden asianmukaisuus ei aina ole selvää ja niistä saatava hyöty jää vähäiseksi
Viestinnässä käytetään erilaisia keinoja	Lean-menetelmän käyttöön ei ole ollut riittävästi koulutusta
Uusia toimintatapoja ollaan yleensä valmiita kokeilemaan	Informaatio on ajoittain hajanaista
Moniammatillinen yhteistyö nähdään tärkeänä	Lean-menetelmästä ei ole tiedotettu tarpeeksi
Lean-menetelmän käyttöönotossa oli mukana eri ammattiryhmien edustajia	Lean-menetelmään ei sitouduta
	Muutosvastarinta, negatiivinen asenne Lean-menetelmää kohtaan
	Ammattiryhmien eriarasteinen aktiivisuus Lean-menetelmän käytössä ja toiminnan kehittämisessä

**Osallista henkilöstö** - Osallistaminen helpottaa juurtumista ja voimaannuttaa henkilöstöä

**Varmista osaaminen** koulutuksella ja tiedottamisella - Koulutuksella luodaan perusta toiminnan kehittämiseksi

- Tiedotus vähentää muutosvastarintaa
- Tiedottamista tulee fokuroida, esimerkiksi erilliset Lean-tiedotteet

**Toimi esimerkkinä ja ole tukena** - Sitoudu itse Lean-menetelmään, se helpottaa uusien toimintatapojen esitlemistä henkilöstölle

- Tue henkilöstöä muutoksessa ja luo uskoa siihen, että muutos on mahdollista

**Pyri muuttamaan toimintakulttuuria** - Pelkkien Lean-työkalujen käyttö ei johda jatkuvan kehittämisen kulttuurin syntyyn. Se vaatii toimintatapojen muutosta kaikilla tasoilla.

- Hyväksy se, että prosessien kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä. Ole pitkäjänteinen.

**Tunne työyhteisösi erityispiirteet ja toimintatavat** -

Otettaessa Lean-menetelmä käyttöön tulee ottaa huomioon paikalliset erityispiirteet, vahvuudet ja haasteet

- Vahvuutena osaava henkilöstö
- Haasteena saada työyhteisö sitoutumaan kehittämistoimintaan

**Vakiinnuta toimivia käytäntöjä ja opi virheistä, omista ja muiden** - Tiedota toimivista käytännöistä. Hyvistä käytännöistä ja toimivista ideoista tulee tiedottaa kaikille. Jotta uudet menetelmät hyväksytään, ja niihin sitoudutaan, tule olla näyttöä niiden toimivuudesta.

- Virheistäkin tulee tiedottaa. Syyllisiä ei pidä kuitenkaan etsiä, vaan uusia ratkaisumalleja pitää lähteä kehittämään yhdessä.

Ref. Nina Holm, Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset, 2017

**LEANIN JUURUTTAMISEN EDISTÄJIÄ**

Työkalu	Hyöty	Haaste
Päivittäisjohtamisen taulut/Huonetaulut	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Helpottaa työn organisoimista</li> <li>-Selkeyttää tiedonvälitystä eri ammattiryhmille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ylläpidon vastuu epäselvää</li> </ul>
Arvovirtakuvaus/prosessikuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auttaa ymmärtämään ja jäsentämään prosessin kulkua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prosessin kuvauksesta saatavaa hyötyä ei hahmoteta</li> </ul>
Päivittäisjohtamisen kokoukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Selkeyttää työnjakoa</li> <li>-Helpottaa vastuun siirtämistä vuoronvaihdossa</li> <li>-Nopeuttaa tiedonjakoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kokousten ajankohdan ja määrän optimointi</li> <li>-Oleellisen tiedon välittäminen</li> </ul>
Kanban-kortit	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Siistimpi työympäristö</li> <li>-Vähentää hukkaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiedonpuute voi vähentää korteista saatavaa hyötyä</li> </ul>
Kehitysehdotus-taulut	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uudet ideat kaikkien näkyville</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ylläpidon vastuu epäselvää</li> <li>-Ideoiden käytännön toteuttaminen</li> </ul>

Visuaalisuus on kaikkea sitä informaatiota, joka nähdään organisaatiossa.

Visuaalisuudella tavoitellaan hukan tunnistamista, jotta virtausta tapahtuisi ilman pullonkauloja.

Visuaalisuuden käsitettä on laajennettu kattamaan kaiken näkö- ja kuuloaistiviestinnän organisaatiossa, kuten kaikenlaiset kaaviot ja taulukot sekä erilaiset hälytysäänet.

Visuaalinen ohjaus eli jidoka on Lean-filosofian peruselementtejä.



Jotta työskentely säilyisi tehokkaana, visualisoimisella pyritään kokonaiskuvan hahmottamiseen.

Visuaalinen viestintä on tehokasta, sillä kuva antaa enemmän informaatiota kuin yksittäiset sanat.

Hierarkkisessa organisaatiossa vain ylimmällä johdolla on kokonaiskuva organisaatiosta, mutta Lean-filosofian mukaan organisaatiossa visualisoimalla pyritään kokonaiskuvan ymmärtämiseen kaikilla tasoilla.

Kun ongelma on visualisoitu yhdessä, siihen pystytään yhdessä löytämään ratkaisuja ja kunnioittamaan kollegan työtä.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

**Päivittäisten tapaamisten** merkitys korostuu, sillä siten tuetaan henkilökunnan päätöksentekokykyä päivittäisessä toiminnan suunnittelussa ja organisoimisessa. Näin toimimalla **henkilökunnan arvostamisen tunne vahvistuu** ja päivittäinen päätöksenteko helpottuu. Torkkola huomauttaa visuaalisten taulujen tuovan henkilökunnalle **yhteenkuuluvuuden tunnetta, ongelmaa katsotaan samalta viivalta taulun edessä ja ratkaistaan tasavertaisesti kaikkien ammattiryhmien kesken**.

Visuaalisuuteen liitetään myös Kanban-taulu eli työn prosessin näkyväksi tekemisen taulu. **Kanban-menetelmässä on kolme peruseriaatetta. Ensimmäinen** ohjaa tekemään työtä näkyvämmäksi. Tämä toteutetaan paperilappujen avulla, joihin on kirjattu työvaiheet. Laput kiinnitetään Kanban-tauluun. **Toisen säännön** mukaan taulu jaetaan sarakkeisiin työn prosessin mukaisesti.

Yksinkertaisimmillaan sarakkeet voivat olla otsikoituina tekemättömät työt, valmiit työt, työn alla olevat ja toteutetut muutokset. **Kolmantena** on kaikkien työvaiheiden mittaaminen ajassa eli tuotteen tai palvelun läpimenoaika.

Kanbanin avulla on **pystytty säästämään kuluissa vähentämällä ylituotantoa, kehittämällä läpimenoaikaa nopeammaksi**.



## KANBAN TAULU TYÖNOHJAAMISESSA

Ref. Sari Torkkola

Dombrowski ja Mielke (2014: 565) kuvailevat **Lean-filosofian mukaista käyttöönottoa neljällä tasolla**, joista:

(1) Ensimmäinen on **Lean-filosofian omaksuminen**.

(2) Toinen taso on **prosessien tunnistaminen hukan tunnistamiseksi**.

(3) Kolmas ja (4) neljäs taso on **ihmisten haastaminen Lean-filosofian mukaiseen toimintaan ja ongelmien nopea ratkominen**.

Näistä tasoista organisaatiot omaksuvat hyvin hukan tunnistamisen prosesseissaan, mutta kolme muuta tasoa jää vähemmälle huomioille, jolloin Lean-filosofian juurruttaminen koko organisaatioon on vaarassa. **Onnistunut Lean-filosofian omaksuminen vaatii kaikkien tasojen ymmärtämistä ja käyttöä.**

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

## **LEAN FILOSOFIAN OMAKSUMINEN**

- Jotta Lean-filosofia tulisi pysyväksi ilmiöksi organisaatiossa, **tulee koko organisaation sitoutua muutokseen, myös ylimmän johdon.**
- **He näyttävät esimerkkiä** sitoutumalla suuriinkin muutoksiin.
- **Päätöksentekoa tulisi jalkauttaa tiimeille, jolla osoitetaan luottamusta ja henkilöstön arvostusta.** (Ohno 1988) Leanin käyttöönotossa **johdolla on vastuullinen tehtävä tukea ja sitouttaa** muutokseen operatiivisella keskitasolla.
- **Mikäli keskitason johtajia ei saada sitoutumaan,** on **uhkana heikko toimeenpano huonon koordinoinnin ja tuen sekä epäselvän vastuun takia.**
- **Keskitason johtajien sitouttaminen** on yksi keino varmistaa, että Lean toimii myös käytännössä ja sen käyttöä vaalitaan.
- (Holmemo & Ingvaldsen 2016) **Leanissa kyseenalaistetaan johtajien rooleja ja työnkuvia (valvonnasta valmentajaksi),** joka saattaa herättää ihmettelyä. **Ihmiset joutuvat epämukavuusalueelle** miettiessään ja kyseenalaistaessaan omaa toimenkuvaansa, jolloin organisaatiossa voi ilmetä muutosvastarintaa.
- Torkkola (2015) painottaa **muutoksen toteuttamista pienissä osissa, mutta päivittäin,** jotta **ihmiset saisivat aikaa muutoksen hyväksymiseen.**



*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

# Lean-filosofian mukaisen johtamisen erityispiirteitä

Lean-toimintafilosofian mukaan johtaminen on merkityksen luomista organisaatiolle. Poksinskan ym. (2013) mukaan esimiehen rooli muuttuu Lean-filosofian myötä.

Johtajien **taitoihin kuuluu kehittää ja luoda suhteita** koko organisaatiossa. **Tiedon tulee liikkua nopeasti sekä työntekijältä johtajalle että päinvastoin.**

lean leadership

Johtajan tulee **voimaannuttaa henkilökuntaa** antamalla heille **vastuuta prosessien läpiviemisessä ja kehittämisessä**. Antamalla vastuuta henkilökunnalle, **saadaan nostettua motivaatiota**, joka johtaa **työtyytyväisyyden lisääntymiseen**.

Johtajan toimenkuvaksi määritellään **henkilöstön valmentaminen ja tukeminen** sekä **toimivien ryhmien muodostaminen**. Johtajan **keino motivoida henkilökuntaa on olemalla läsnä oikeissa tilanteissa**. Kokousten merkitys kasvaa, jos johtaja on läsnä.

**Jo pelkkä johdon näkyvä läsnäolo** tuo henkilökunnalle **arvostuksen ilmapiiriä**, jolloin motivaatio työtä kohtaan voimistuu. (Andersson, Hilletoft & Hilmola 2015) Ylemmän johdon vastuulla on **visualisoida tilastoja henkilökunnalle**.

Siten pystytään vaikuttamaan **henkilökunnan motivaatioon** ja samalla johto on tietoinen organisaationsa todellisesta näkymästä. (Goodridge, Westhorp, Rotter, Dobson & Bath 2015)

70

Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018

**JOHDON SITOUTUMISESTA LEANIN TOTEUTTAMISESSA**

Poksinskan ym. (2013) pyrkivät tunnistamaan **johtamisen taitoja Lean-filosofian** omaksuneissa organisaatioissa sekä ymmärtämään Lean-filosofian mukaista johtamisen merkitystä.

**LEAN  
LEADER**

Leanin myötä **johtajista on tullut näkyvämpiä** henkilöitä työntekijöille.

**Tapaamiset henkilökunnan kanssa** muuttuvat muodollisten kokousten lisäksi epämuodollisiksi kahvipöytätapaamisiksi, jolloin **johtajista kehittyy henkilöstöä tukevia johtajia hierarkisuuden sijaan.**

Lean-filosofian mukaan **johtajien toimenkuva muuttuu rakentavan ja suoran palautteen antajaksi.** Heidän uusiin tehtäviinsä **kuuluu ihmisten kehittäminen ja valmentaminen.**

Lean-filosofian mukaan johtamisen myötä **henkilökunnan työhön sitoutuminen lisääntyy ja työtyytyväisyys kasvaa.** (Womack & Jones 2003).

Organisaation päättäessä ottaa Lean-filosofia käyttöön, **nousee tärkeimmäksi tekijäksi johtajien antama tuki muutokselle.**

**Johtajien tuki** auttaa **jatkuvan kehittämisen edistämisessä** sekä **edesauttaa muutoksen pysyvyydessä.**

- Esimies ei kannu vastuuta tiimien suorituksesta, vaan **vastuu on ryhmällä**, joka on **osoitus luottamuksesta**.
- **Vastuun antaminen voimaannuttaa tiimiä itseohjautuvampaan** suuntaan, jolloin **esimiehen rooli muuttuu valmentajan suuntaan**.
- Liker ja Convis (2012) esittelevät neliportaisen johtamisen mallin Toyotan mallin pohjalta. Toyotan mukaan **itsensä kehittämiseen sitoutuminen on osa johtajan perusominaisuutta**. Itsensä kehittämisellä saadaan aikaan kehittävää muutosta. **Jos johtajalla ei ole halua kehittyä, hän ei voi oppia johtajuutta**.
- Siksi **jatkuvan kehittämisen pitäisi tulla osaksi työtä**. Johtajalle on olennaista ymmärtää, ettei itsensä kehittäminen tapahdu käskystä, vaan **sen tulee perustua vapaaseen haluun kehittyä**. (Liker ym. 2012)
- **Johtajan toimenkuvan painopiste** on muuttumassa **muita ohjaavaan malliin** autoritaarisen tyylin sijaan. **Esimiesten** edellytetään opastavan työntekijöille **organisaation arvoja ja työkuultuuria**.
- **Esimies on valmentajan roolissa**, jolloin hän ohjaa määrätietoisesti organisaation arvojen mukaan. **Johtajan tulisi rohkaista ja edistää Lean-filosofian oppimista ja tiedon jakamista** keskustelemalla. (Spear 2004; Mann 2010; Armerin 2009; Torkkola 2015).
- **Organisaation kulttuurin** olisi hyvä tukea työntekijää ympäristössään, jossa esimies toimii valmentajan roolissa. Oppiminen on johtajan vastuulla.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

72

Esimiehen uuteen rooliin kuuluu **päivittäisen Kaizen -menetelmän toteuttamisen valmennus.**

Esimiehen tarkoituksena on **kannustaa henkilökuntaa ottamaan vastuuta** jatkuvaan omien työskentelytapojen parantamiseen.

(Spear 2004) **Tiimi tekee työtä**, jossa lähiesimies valmentaa ja opettaa, jonka ansiosta **tiimi yhdessä ottaa vastuuta prosesseistaan.**

**Päivittäisjohtajan vastuulla on Kaizen**, jatkuvan parantamisen toteuttaminen, joka tukee organisaation menestystä. (Liker ym. 2012) **Henkilökunta arvostaa esimiehen läsnäoloa ja kokee tärkeänä päivittäisen keskustelun.**

Keskustelu on vapaamuotoista, eikä välttämättä liity työasioihin, mutta **esimiehen tulisi luoda henkilöstölle mahdollisuuksia kahdenkeskiseen keskusteluun.** (Armerin 2009, Mann 2010)

(Liker ym. 2012) Torkkola (2015) **tulkitssee päivittäisen johtamisen prosessiksi, jossa arvioidaan nykytilannetta suhteessa tavoitteisiin.** Päivittäisjohtajan tehtäviin kuuluu **tiimin sitouttaminen ongelmanratkaisuun.**

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB<sub>73</sub> 2018*

**ESIMIES KAIZENEIDEN VALMENTAJANA**

Lean merkitsee asioiden **jatkuvaa kyseenalaistamista ja yksinkertaistamista**.

Lähtökohtana on työn **jatkuva kehittäminen** ja **puutteisiin puuttumista heti**, eikä seuraavan kerran kohdalle osuessa.

Yksinkertaisuudessaan Lean-filosofiassa on **kyse jaetusta vastuusta** koko organisaation sisällä sekä **prosessien jatkuvasta parantamisesta**.

**Johtajien tulee sitoutua** henkilökunnan **jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen**.

**Tiimeille** on annettu **vastuu työstään ja sen kehittämisestä**.

**Niiden vahvuuksia** on jäsenten **monipuolinen tehtävien hallinta, ammattitaito ja työskentelyprosessien standardointi**.

**Tiimin** voimavarana on **tietotaito**, joka on **vahvaa ja sitä jaetaan tiimin kesken**.

**Tiimiin kuuluu** usein eri **ammattiryhmien edustajia** ja tiimin ominaisuutena on **nopea reagointikyky poikkeamiin**.

**Tiimi tarvitsee** paljon **tietoa organisaation tilasta**, jotta se **selviytyisi sille asetetuista haasteista**.

Lean-toimintafilosofian mukaan **lähiesimiehellä on suuri vastuu** tiimien **koordinoinnista ja yhteistyöstä eri tiimien välillä**.

**Esimiehellä** on suurta **vaikutusta tiimin tuottavuuteen ja jaksamiseen**.

**Pitempään toimineissa tiimeissä**, joissa **päivittäisjohtaja toimii** ikään kuin **tiimin valmentajana**, koettiin **enemmän vapautta työn teon suhteen sekä vähemmän uupumusta**.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

## **LEAN TIIMIEN JOHTAMISESTA**



## Tiimien merkitys Lean-filosofian mukaisessa organisaatiossa



Lean-filosofian mukaisessa organisaatiossa on **erilaisia funktioita tiimeille**. Vaikka työntekijä olisi koulutettu tiimin yhteen osa-alueen hallintaan, tulisi hänen kuitenkin tarvittaessa kyetä myös muun tiimin osa-alueiden hallintaan.

Tiimillä on vastuullaan **laadunhallinta ja työn prosessien standardointi**.

Tiimien olennaisena osana on **työn jako tiimeille** sekä tiettyyn asteeseen **määritelty itsenäisen työn vapaus**.

Tiimit ovat **sosiaalisia systeemejä**, joihin kuuluu vähintään kaksi henkilöä ja niiden koko vaihtelee kahden ja kolmenkymmenen välillä, vaikka pienten tiimien on todettu toimivan tehokkaammin kuin suurten.

Optimaalista tiimin kokoa ei kuitenkaan ole olemassa, vaan **koko määräytyy tiimille asetetun työn mukaisesti**. Huomioitavaa on, että pienten, alle viiden hengen tiimien on todettu toimivan paremmin niin laadultaan kuin tehokkuudeltaan mitä isojen, eli yli yhdeksän hengen tiimien.

Pienissä tiimeissä viestintä on selkeämpää, joissa esiintyi keskinäistä, toinen toistaan tukevaa toimintaa.

**Tiimit ovat merkittävä elementti** Lean-filosofiaan pyrkivissä organisaatioissa.

- **Tiimillä on päivittäinen vastuu** suoriutua sille annetuista työtehtävistä, **tiimi myös kehittää** työsuoritustaan jatkuvasti.

**Tiimit voivat olla** sekä **pysyviä että tilapäisiä**, yksi työntekijä **voi kuulua useampaan tiimiin**. Lean-filosofian mukaan **tiimissä on helpompi jakaa ideoita**, lisäksi **tiimi toimii työntekijäänsä tukien**. Uusia parannuksia on **helpompi esitellä tiimeinä kuin yksilöinä**.

Leanissa **tiimin piirteisiin** kuuluu **itsenäinen laaduntarkkailu**, työtehtävien **monipuolinen osaaminen** ja **standardoidut työskentelyprosessit**.

Henkilöstö koki tiimityöskentelyn **eri ammattiryhmien välillä erittäin motivoivaksi** ja **toimintaa tehostavaksi** tavaksi. **Itsenäinen työskentely tiimissä** koettiin **voimaannuttavaksi tekijäksi**, jossa vastuu oli hajautettu. Lean-filosofian mukaisessa **tiimissä mielletään tiimin pääomaksi tietotaito**.

Tiimit ovat pieniä ja **riippuvaisia toisista tiimeistä menestyäkseen**.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*  
76



**TIIMIT LEANIN TOTEUTTAMISESSA**

Taulukko 3. Lean-filosofian omaksuneen tiimin ominaisuudet. (Olivella ym. 2008: 800–807).

<b>Ominaisuus</b>	<b>Ominaispiirteet</b>
Standardointi, kontrolli	Dokumentointi, mittarit
Jatkuva koulutus ja valmentaminen	Kaikki osallistuvat säännöllisesti
Tiimiorganisaatio	Osallisuus erilaisissa tiimeissä, ihmissuhteet, matala organisaatorakenne
Osallistuminen ja voimaannuttaminen	Viestintä avointa, osallistuminen kehittämiseen
Jäsenten monipuolinen ammattitaito	Työn eri prosessien osaaminen, joustavuus
Arvot	Sitoutuminen organisaation arvoihin
Palkitseminen	Perustuu tiimin suoritukseen

Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018

- Tiimityön suunnittelussa tulee ottaa huomioon **työnjako ja tehtävä työ**.
- Tiimeillä on **vastuu suoritua annetuista tehtävistä**, esimiehen tehtävänä on valmentaa tiimiään. (Armerin 2009).
- Jatkuvan parantamisen tarve tarkoittaa **tiimin nopeaa reagointikykyä**.
- Tiimin jäsenten odotetaan olevan **monitaitajia**, jolloin he voivat omalla ammattitaidolla **puuttua epäkohtiin nopeasti**.
- Organisaatorakenteen ollessa matala, **kommunikaatio on nopeaa ja toiminta ketterää** (Chin 2015).
- **Nopea reagointikyky** tukee tiimin **osallistumista työnteon visioon ja työn kehittämistä**.
- Tiimien **osallistaminen työhön** tapahtuu osaamisen, koulutuksen ja kehittämisen kautta (Armerin 2009).
- **Tiimeille informoidaan säännöllisesti** organisaation kokonaistilanteesta, jotta tiimit **olisivat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä**.
- Sitoutumista **vahvistetaan pitkillä työsuhteilla**.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB<sub>78</sub> 2018*



**TIIMIT LEANIN TOTEUTTAMISESSA**

Organisaatio määrittelee **rajat, joiden puitteissa tiimi toimii** ja pystyy työskentelemään **melko vapaasti**.

Organisaatio määrittelee **tiimin tehtävät, tavoitteet ja talousarvion**, mutta tiimi pystyy **itsenäisesti päättämään operationaalisesta päätöksenteosta**, kuten tuotannon tavoitteista, laadunvalvonnasta sekä työaikatauluista.

Tiimi pystyy **tekemään hankintoja, tapaamaan asiakkaita ja arvioimaan omaa suoritustaan**. (Yukl 2013) Itsenäinen työskentely mahdollistaa **tiimin voimavarojen paremman hyödyntämisen**, jolloin **työtyytyväisyys kasvaa ja suorituskyky paranee**.

Tiimin suoritukseen vaikuttaa myös **tekninen ja sosiaalinen ympäristö**. Ympäristön ollessa suotuisa, **ryhmän saavutukset kohentuivat**.

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

79

LEAN TEAM BUILDING

**TIIMIT LEANIN TOTEUTTAMISESSA**



**Tiimien itseohjautuvuus** on suhteellisen uusi työskentelymuoto. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan **henkilön toimimista omaehtoisesti ilman toisen ohjausta**.

Henkilöllä tulee **olla halu ja sisäinen motivaatio itseohjautuvuuteen**. Hänen tulee ymmärtää **organisaation visio toiminnalleen ja osaamisen on oltava sillä tasolla**, että hän suoriutuu tehtävästään itseohjautuvasti.

Organisaation **rakenne on matala**, siinä ei esiinny kiinteitä rooleja, kuten esimiestä, jolta pyydetään lupaa toimintaan.

Tosin itseohjautuvuutta voi esiintyä myös **osallistavassa organisaatossa**, joka muistuttaa malliltaan perinteisempää organisaatiomallia, mutta sen vahvuutena on **henkilöstön osallistaminen työhön**.

**Osallistavassa organisaatiossa on esimiehiä, joille raportoidaan**, mutta joiden päätyönä ei ole perinteinen kontrolloiva ote työntekijöihin. **Esimiehet toimivat mahdollistajina tai valmentajina**. (Martela & Jarenko 2017).

*Ref. Johanna Hyle, Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä – Case HUSLAB, 2018*

80

Mann (2010) tunnistaa **kaksi lähiesimiestä Lean-filosofiassa omaksuneessa tiimissä:**

**Tiimin johtajan, esimiehen** (eng. team leader), joka huolehtii standardoidun työn valvonnasta sovituisissa kohteissa sekä on suurimmaksi osaksi mukana tiimin työssä, seuraamassa prosessien kulkua sekä tarkastelemassa prosessien pullonkauloja.

Työtehtävät ovat selkeitä ja työn standardointiin on käytetty noin 80 % työajasta.

Tiimiesimiehen työnkuvaan kuuluu myös etukäteen määritellyt harkinnanvaraiset puuttumiset epänormaaleihin tapahtumiin prosessissa.

Näistä tulisi sopia kirjallisesti etukäteen, jolloin puuttuminen olisi selkeästi kaikkien tiedossa.

**Valvojan (engl. supervisor)** toimenkuvana on seurata standardien toteutumista.

Tähän kuluu hänen työajastaan noin puolet. Toinen puolikas kuluu henkilöstön miehityksen hallintaan, työtehtävistä huolehtimiseen sekä töiden saattamiseen valmiiksi työajalla.

Hän huolehtii henkilökunnan riittävydestä ja työvuoron alkamisesta ajallaan. Näiden lisäksi hän tarkistaa edellisen päivän tuotannon laatua ja raportoi ongelmista välittömästi eteenpäin.

Valvojalle kuuluu myös seurata tiimin johtajan työnjakoa päivittäin.



- **Jatkuva parantaminen** nähdään toisaalta hyvin **pitkän aikavälin tavoitteena**.
- Nähdään, että **kulttuurin muodostumisen** edessä **on monia kulmakiviä**. Yksi seikka on ajan niukkuus, joka voidaan omistaa kehittämiselle ja sijaisjärjestelyjen haasteellisuus.
- Koska Lean-ajattelu on vielä **monelle suhteellisen uusi asia**, koetaan jatkuva parantaminen vieraana eikä sitä sisäistetä omaksi saatikka kollektiiviseksi toimintatavaksi.
- Näin ollen **kulttuurin hidas muotoutuminen** edistää sitä, että jatkuva parantaminen unohtuu arjessa ja se on hankala ottaa osaksi toimintatapaa. Ajatellaankin, että seuraavien vuosien kuluessa jatkuva parantaminen tulee osaksi toimintatapaa. Aiemmat mahdolliset epäonnistumiset rasittavat suhtautumista.
- Toisaalta tämä on luonnollista, koska **kaizen on ajallisesti jatkuvaa** ja pitkällä aikavälillä muotoutuva ja pienin harppauksin mennään kohti sujuvampaa ajattelumallia Imain (1986) mukaan.
- Simonsin ym. (2015) ja Hicksin ym. (2015) mukaan jatkuvan parantamisen kulttuurin hidas muotoutuminen johtuu pitkälti esimiehestä ja esimiehen sitoutumattomuudesta ja yleistä on, että **perustelee kulttuurin hidasta muovautumista kiireellä ja tiukalla työtahdilla**.

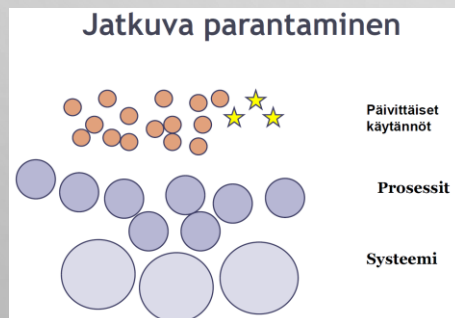
*Ref. Riikka Kangas, Lean-ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät, 2016*

## **JATKUVAN PARANTAMISEN KULTTUURIN KEHITTÄMISESTÄ**



# Jatkuvan parantamisen kulttuurin muotoutuminen

- **Kaizen-työpajat ja jatkuvan parantamisen kulttuuri** nähdään yleisesti tavoiteltavana kulttuurimuotona.
- Sen koetaan olevan helppoa, tavallisista työhön liittyvistä asioista koostuvaa matalan kynnyksen kehittämistä.
- Motivaationa toimivat pienet kehittämisen kohteet, joista saa nopeaa ja konkreettista tulosta aikaiseksi.
- Imai (1986) esittämät kaizen-työpajojen tarkoitukset ovat siis ainakin siltä osin täyttyneet, että kaizen-työpajoihin liittyvä kehittäminen nähdään vähän vaivaa vaativana toimintana ja kulttuurin muotoutumisen potentiaalin sekä kehittämiskohteiden vaativuusasteen nähdään nousevan ajan myötä.



Ref. Riikka Kangas, *Lean-ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät*, 2016

# Oikea potilas, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa

## Käytettävät lean-menetelmät

Leanistä esimerkiksi 5S, joka on viisivaiheinen lähestyminen muutokseen.

Se koostuu sorteerauksesta, systematisoinnista, siivouksesta, standardisoinnista ja seurannasta. Päivittäiset pystypalaverit ja visuaalinen johtaminen.

Viikkotason ja kuukausitason tulosten läpikäynti.

A3-ongelmanratkaisu

JATKUVA PARANTAMINEN ON MAHDOLLISTA JOPA HEKTISESSÄ SAIRAALAYMPÄRISTÖSSÄ

Järvenpään terveyskeskussairaalarastasta tuli edelläkävijä kategoriassaan Suomessa. Hoitoajat ovat laskeutuneet selvästi.

**Eeva-Stiina Pesonen**  
eeva.pesonen@almamedia.fi

Järvenpään terveyskeskussairaalan ylilääkäri **Tuula Salokangas** toipuu parhaillaan käsileikkauksesta, johon joutui, koska loukkasi käntensä keväällä lasketteluonnettomuudessa. Yksityyssairaalassa tapahtuneen hoidon aikana Salokankaalla oli myös mahdollisuus havainnoida sairaalan tehoa ja toimintaa verrattuna julkisen puolen sairaalaan, jossa on itse työskennellyt kauan.

”Tuli sellainen tunne, että en joutunut odottamaan kovinkaan paljoa, ja asia hoitui aika jouhevasti. Siitä ajasta, jonka olin sairaalassa, sain arvoa tuottavaa aikaa todella paljon”, Salokangas kertoo.

Salokangas jos kuka on oikea henkilö arvioimaan potilaan saamaa arvoa tuottavaa aikaa, sillä hän on ollut Järvenpään terveyskeskussairaalan ylilääkärinä lean-kehittämi-

sen keskeisiä tekijöitä alusta alkaen. Järvenpään terveyskeskussairaala on omassa kategoriassaan Suomessa edelläkävijä. Lean-toiminnassa yhtenä lähtökohdista on juuri prosessin sujuvuus asiakkaan näkökulmasta.

Järvenpään kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa järjestelmällinen lean-toiminta alkoi vuonna 2015 - siis pari vuotta ennen kuin useita erillään olleita toimintoja yhdistettiin uusiin tiloihin Järvenpään keskustassa.

”Päätimme, että tämä on hyvä kohta tehdä toimintatavan muutokset. Jouduimme muuttamaan prosesseja todella paljon, kun yhdistimme sellaisia toimintoja, jotka eivät olleet aiemmin toimineet saman katon alla, muun muassa kaksi akuuttivuosastoa ja kotisairaala”, kertoo Salokangas.

**SINNIKKÄÄN** lean-kehittämisen ansiosta potilaan keskimääräinen hoitoaika lyhentyi noin kahdessa vuodessa 17 vuorokaudesta kymmeneen.

Akuuttiosastolla potilaspaiikkojen keskimääräinen käyttöaste on nykyisin 86 prosenttia, kun se aiemmin oli 103 prosenttia. Se tarkoittaa, että potilaat pääsevät tilanteen vaatiessa saman tien akuuttiosastolle. Siirtoviivepäivät erikoissairaanhoitosta Järvenpään terveyskeskusten osastolle vähenivät 579 vuorokaudesta 259 vuorokauden - siis ne päivät, jolloin potilas odottaa hoito-

”Julkisella puolella voi tehdä lukeuttomia asioita yhtä potilaslähtöisesti kuin yksityisellä.”

**Nina Nikkinen**  
koordinoiva hoitotyön esimies,  
Järvenpään terveyskeskussairaala

paikkaan pääsyä. Myös potilaalle arvoa tuottavaa aikaa on saatu lisättyä huomattavasti.

Keskeisin periaate terveyskeskussairaalan kehittämisessä on ollut: oikea potilas, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa - ja myös oikean ajan.

”Tällä periaatteella terveydenhuollosta on poistettavissa valtavasti hukkaa”, sanoo koordinoiva hoitotyön esimies **Nina Nikkinen**.

Hän on sitä mieltä, että myös julkisella puolella on paljon potilaalle arvoa tuottavaa aikaa luotavissa, jos jokainen toimija tarkastelee kriittisen rakentavasti sitä toimintaa, johon itse voi vaikuttaa.

”Julkisella puolella voi tehdä lukeuttomia asioita aivan yhtä po-

tilaslähtöisesti kuin yksityiselläkin. Me pystymme tekemään paljon asioita uudella tavalla. Pieniä asioita, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä”, sanoo Nikkinen.

**KÄYTÄNNÖSSÄ** kehittäminen on tarkoittanut sitä, että terveyskeskussairaalarastasta toimii kymmenen työryhmää niin, että kukin työntekijä on mukana vähintään yhdessä työryhmässä. Työryhmät ovat pureutuneet esimerkiksi lääkärintuottoon, lääkeshoidon kokonaisuuteen, sihteerityöhön, kirjaamiseen, palaverikäytäntöihin, tiimien toimintaan, potilaan saapumiseen ja lähtemiseen.

”Ei ole kovin monta asiaa, joihin emme olisi koskeneet”, sanoo Nikkinen.

Hoitotyön esimiehenä hän tuntee erityistä ylpeyttä siitä, että ensimmäisen 24 tunnin aikana taloon saapumisesta jokaiselle potilaalle suoritetaan yhdessä sovitut vakioidut hoitotoimenpiteet. Ohjeet muuttuivat muun muassa siitä, keneltä mitataan verenpaine ja verensokeri ja milloin, keneltä taas seurataan painoa ja keneltä happisaturaatioita. Kaikki saavat itselleen tarpeelliset toimenpiteet, mutta turhia mitauksia ei enää tehdä.

Suurin osa Järvenpäässä hoidettavista on yli 65-vuotiaita. Potilasta voidaan hoitaa Järvenpäässä enintään kymmenen päivää.

## Leanilla aikaansaatu

”Hoitoajan lyhentyminen on ollut kaikkein merkittävimpiä asioita, joita Järvenpäässä on saatu aikaan leanilla”, sanoo ylilääkäri **Tuula Salokangas**. Se on saatu aikaan monella pienellä muutoksella, muun muassa sillä, että heti 24 tunnin aikana jokaiselle potilaalle tehdään tietyt toimenpiteet hänen tarpeensa mukaisesti.

Siirtoviivepäivien määrä on laskeutunut 55 prosentilla vuodesta 2015 vuoteen 2018. Hoidettujen potilaiden määrä on kasvanut vuodesta 2015 noin 20 prosenttia.

Kahdeksan ylipaikkaa suljettiin vuonna 2016 ja senkin jälkeen kuormitus osastolla supistui 103 prosentista 86 prosenttiin.

Henkilöstön arvostus on kasvanut. Osallistuminen kehittämiseen on lisääntynyt ja keskustelukulttuuri on muuttunut myönteisemmäksi ja ratkaisukeskeisemmäksi.

Poissaolot ovat laskeneet dramaattisesti. Työkyvyttömyysoissaolot laskivat 40 prosentilla vuodesta 2015 vuoteen 2018.

KAUPPALEHTI 8.5.2019

85

Järvenpään keskussairaalan lean-työ

## **ANSIOKKAITA OPINNÄYTTEITÄ LEANIN SOVELTAMISESTA JULKISHALLINNOSSA**

Hannu Rahola

### **Lean päivittäisjohtaminen**

Porvoon sairaalan ensihoitopalvelussa  
3.10.2017

Tuukka Mäki-Torkko

### **Projektiliiketoiminta ja Lean-johtaminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa, VAASA 2019**

Johanna Hyle

### **LEAN PÄIVITTÄISJOHTAMISEN MENETELMÄNÄ CASE HUSLAB, Vaasa 2018**

### **Lean- työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla**

Kirjallisuuskatsaus  
Kivinen, Maria; 2017

### **HUKKATUNNISTIMELLA HUKAN ARVIOIMISEEN JA POISTAMISEEN**

RIIKKA MAIJALA

Tampereen yliopisto, 4/2015

Nina Holm

### **Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset, 2017**

Riikka Kangas

### **LEAN-AJATTELUN KÄYTTÖÖNOTON OR-GANISAATIOKULTTUURIS ESETEKIJÄT LAPIN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ, 2016**

