

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaaminen johtaminen

2019

Sari Sävelkoski

# SÄHKÖISEN ASIOINTIPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN LEAN- MENETELMIN TERVEYDEN EDISTÄMISTYÖHÖN

– Case: NIKO-projekti

Sari Sävelkoski

# SÄHKÖISEN ASIOINTIPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN LEAN-MENETELMIN TERVEYDEN EDISTÄMISTYÖHÖN

- Case: NIKO-projekti

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ja kuvata Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen NIKO – Terveiden edistäminen nuorten arjessa -projektiin sähköisen asiointipalvelun tavoiteprosessi, joka vastaa sille asetettuja vaatimuksia. Työ rajattiin käsittelemään vain prosessin ”front office” -toimintoja. Merkittäväksi näkökulmaksi työhön valikoitui Lean-ajattelu, jonka keinojen oikein soveltamisella uskottiin prosessista saatavan vieläkin parempi ja tehokkaampi. Prosessin kehitystyö ajoittui vuoden 2018 kevästä 2019 vuoden alkuun.

Vuonna 2017 käynnistyneen NIKO-projektin päätavoitteena on kehittää uusia, toiminnallisia malleja nuorten nikotiinituotteiden käytön vähentämiseksi, lopettamiseksi ja ennaltaehkäisemiksi. Palvelun tuotteistamisen näkökulmasta sähköinen asiointipalvelu on tukipalvelu, joka mahdollistaa ydinpalvelun, eli edellä mainitut NIKO-toimintamallit. Asiointipalvelun avulla sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaiset voivat pyytää asiantuntija-apua nuoria koskettaviin, erityisesti nikotiiniteemaisiin, terveysasioihin ja -huoliin. Uudella sähköisellä asiointipalvelulla tavoitellaan myöhemmin koko Varsinais-Suomen aluetta kattavaa kohdeyleisöä.

Tietoperustan työssä muodostivat nuorten terveyden edistämisen taustat ja keinot sekä Lean-ajattelun periaatteet ja niiden soveltaminen. Tämän lisäksi tietoperusta käsitteli palvelun tuotteistamista ja prosessien kuvaamista.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan kehittämisprojekti, joka toteutettiin toimintatutkimuksena. Menetelminä siinä käytettiin ryhmähaastattelua ja kirjallista kyselyä. Tavoiteprosessi tuotettiin yhdessä NIKO-projektin ohjausryhmän kanssa ohjausryhmän kokouksissa. Prosessi kuvattiin JHS 152 -suosituksen mukaisena prosessikuvauksena, jota täydentää kehittämisprojektissakin rinnalla kulkenut PowerPoint -esitys. Kehittämisprojekti käsitti lisäksi tutkimusosion, jossa prosessikuvausta arvioimaan koottiin asiantuntijaraati. Raadin palautetta hyödynnettiin onnistumisen arvioinnissa ja jatkokehittämissuhteissa.

Työn tuloksena syntyneet dokumentit tavoiteprosessista palvelevat hyvin sähköisen asiointipalvelun kehittämisen seuraavaa vaihetta; pilotin rakentamista ja esitestaamista. Lean-ajattelutavan kulttuurillisen puolen hyödyntäminen osoittautui mahdolliseksi hyödyntää työssä. Käytettyjen Leanin keinojen avulla pystyttiin kuitenkin poistamaan prosessista paljon hukkaa ja tuottamaan sitä kautta asiakkaalle hyötyä.

## ASIASANAT:

nuorten terveyden edistäminen, Lean, prosessikuvaus, sähköinen asiointipalvelu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Technological Competence Management

May 2019 | 105 pages, 17 pages in appendices

Sari Sävelkoski

# APPLYING LEAN METHODS TO IMPROVE THE E-SERVICES IN HEALTH PROMOTION WORK

- Case: NIKO-project

The purpose of the present Master's thesis was to create and model a target process description for the e-services of the Southwest Finland Cancer Society's NIKO-project. The scope of the study is limited to the "Front office" functions of the process only. The requirements set for the target process had to be taken into account in the development project. Lean philosophy was selected as the approach because the application of the Lean principles was believed to improve and increase the efficiency of the process. The development of the process description took place from the spring of 2018 until January 2019.

NIKO-project, launched in 2017, aims to develop new, functional NIKO-models that restrict, eliminate and prevent the use of nicotine products by adolescents. The e-service supports the core service and will allow the NIKO-models to be offered to the target group in the future. Social, health and educational professionals can seek expert advice via the e-service if they are concerned about youth. At least at first, the e-service focuses on conveying assistance to nicotine issues and concerns. After the e-service is ready, it is aimed at a target audience that covers the whole of Southwest Finland.

The theoretical part of the thesis focuses both on the background and on the tools of youth health promotion and on the principles and application of Lean philosophy. In addition, the theories of service productization and process description are discussed.

The development project was conducted in the form of an action research. The methods applied were a group interview and a written survey. The description and content of the target process was created together with the NIKO-project steering group at the steering group meetings. The process was described as a process description in accordance with the JHS 152 recommendation. It is complemented by a PowerPoint presentation that was also used during the development work. The development project also included a research part where the described process was evaluated by a panel of experts. The panel's feedback was used to evaluate the success and suggestions for further development.

As a result of the study, the target process was documented and the documents will be used in the next phases of the development of the e-service: a pilot building and a pre-testing. The cultural side of the Lean philosophy proved impossible to be utilized in the thesis. However, the methods and the techniques used helped to eliminate a lot of waste from the target process and thereby benefit the customer.

KEYWORDS:

health promotion of youth, Lean philosophy, process description, e-service

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>8</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat	11
1.1.1 Tausta ja toimeksiantajan esittely	11
1.1.2 NIKO-projekti	12
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	13
1.3 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	17
<b>2 TIETOPERUSTAN LUOMINEN</b>	<b>20</b>
2.1 Peruskäsitteet ja niiden väliset suhteet	20
2.1.1 Prosessi	21
2.1.2 Lean	23
2.1.3 Palvelutuote	25
2.1.4 Sähköinen asiointi	26
2.2 Nuorten terveyden edistäminen	27
2.2.1 Nuorten terveys ja nikotiinituotteet 2010-luvulla	28
2.2.2 Terveyden edistämisen menetelmät nuorten arjessa	29
2.3 Palvelun tuotteistaminen	33
2.3.1 Palvelun määrittely	33
2.3.2 Palvelun rakenne ja sisältö	34
2.3.3 Palveluprosessi	36
2.4 Prosessien kuvaaminen	37
2.4.1 Prosessikuvauksen kehittämisen vaiheita	39
2.4.2 Prosessikuvauksen tarkkuus	41
2.4.3 JHS 152 -suositus	42
2.5 Lean periaatteet ja niiden soveltaminen	43
2.5.1 Arvo ja arvovirrat	44
2.5.2 Virtaus ja imu	44
2.5.3 Täydellisyys	47
2.5.4 Lean terveydenhuollossa	48
<b>3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS</b>	<b>51</b>
3.1 Kehittämiprojektin eteneminen	51

3.2 Lean kehittämisprojektissa	54
3.2.1 Leanin 7 + 1 hukkaa	55
3.2.2 Arvon muodostuminen	58
3.2.3 Kalanruotokaavio	59
3.2.4 Visuaalinen työkuorman hallinta	60
3.2.5 Arvovirtakuvaus (VSM)	62
3.3 Muut kehityskohteen vaikutteet	62
3.4 Aineiston keruu	65
3.4.1 Ryhmähaastattelut ohjausryhmän kokouksissa	66
3.4.2 Asiantuntijaraadin palaute kirjallisella kyselyllä	66
3.5 Aineiston analysointi	69
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET</b>	<b>70</b>
4.1 Prosessin kulku sanallisesti	70
4.2 Asiantuntijaraadin palaute	72
4.2.1 Strukturoidut mielipideväittämät	73
4.2.2 Avoimet kysymykset	73
4.2.3 Tulosten yhteenveto	74
4.3 Luotettavuuden arviointi	75
4.4 Eettisyys	84
<b>5 POHDINTA</b>	<b>87</b>
5.1 Johtopäätökset	88
5.2 Kehittämisprojektin onnistumisen arviointi	92
5.3 Jatkokehittämisehdotuksia	94
<b>LÄHTEET</b>	<b>99</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Kalanruotokaavio.
- Liite 2. Arvovirtakuvaus (VSM).
- Liite 3. Perustietolomake (JHS 152).
- Liite 4. Prosessikaavio (JHS 152).
- Liite 5. Toiminnot-taulukko (JHS 152).
- Liite 6. PowerPoint -esitys sähköisestä asiointipalvelun sisällöstä.
- Liite 7. Työjärjestys ajanvarauskalenterin takana.
- Liite 8. Kyselylomake.

Liite 9. Saatekirje.

Liite 10. Muistutuskirje sähköpostilla 25.1.2019.

## KUVAT

Kuva 1. Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen toimialue (LSSY 2018a).	11
Kuva 2. Nuoria suojaavia ja riskitekijöitä päihteiden käytössä (Normann ym. 2016, 11).	30
Kuva 3. Prosessien kuvaustasot JHS 152 -suosituksen mukaan (JUHTA 2012, 6).	42
Kuva 4. Hukkatyypit asiantuntijatyössä (Lappi Liina 2018).	56
Kuva 5. Projektien seuranta Gantt-seinältä (Räsänen 2017, 42).	61
Kuva 6. START värikoodit (Ekman 2016).	64
Kuva 7. Asiantuntijaraadin (N=2) mielipide tavoiteprosessista terveyden edistämisen ja palvelun kuvaamisen näkökulmasta.	73
Kuva 8. Asiantuntijaraadin (N=2) mielipide Leanin soveltamisesta tavoiteprosessissa.	73

## KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämiprojektin toimintatutkimussykli (mukaillen Baskerville 1999, 14 ja Hämäläinen 2018, 10), PDCA-sykli (Heininen 2018, 26) ja Kanasen (2014, 13) esittämä kuvaus toimintatutkimuksesta syklisenä prosessina.	18
Kuvio 2. Käsitteiden väliset suhteet opinnäytetyössä (mukaillen Alén 2014, 13).	20
Kuvio 3. Yksinkertainen kuvaus prosessista (Laamanen 2002, 20).	22
Kuvio 4. Lean toimintastrategia (mukaillen Hautala & Kallio 2012, 11 ja Modig & Åhlström 2013, 138).	24
Kuvio 5. Suomen ESPAD-tulokset 15-16 vuotiaiden nuorten eri päihteiden käytöstä vuosilta 1995 – 2015 (THL 2016).	28
Kuvio 6. Nuorissa muutoksen laukaisevat tekijät.	31
Kuvio 7. NIKO-projektin tavoitteleva palvelupaketti (mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005, 116).	35
Kuvio 8. NIKO-toimintamallien palveluprosessi yksinkertaistettuna blueprinting -kaaviona (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 16).	37
Kuvio 9. Tavoiteprosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 6).	39
Kuvio 10. Terveysthuollon ekosysteemin käsitteellinen malli (Vuokko ym. 2011, 15).	41
Kuvio 11. Kehittämiprojektin eteneminen.	53
Kuvio 12. Lean toimintastrategia kehittämissuorituksissa (mukaillen Modig & Åhlström 2013, 138).	55
Kuvio 13. Arvon muodostuminen kehittämissuorituksen tavoiteprosessissa.	59
Kuvio 14. Triagen soveltaminen palveluprosessiin (mukaillen Ekman 2016).	65
Kuvio 15. SWOT-analyysi prosessin parhaimmista ja heikoimmista puolista.	74
Kuvio 16. Monitriangulaation piirteet kehittämissuorituksissa (mukaillen Viinamäki & Saari 2007, 175).	83

## TAULUKOT

Taulukko 1. 7PMG (Mendling ym. 2008, 3 ja 5-6; Luukkonen ym. 2012, 54-55).	40
Taulukko 2. Arvovirtakuvauksessa käytetyt symbolit (mukailen ProAgria).	62
Taulukko 3. Raatiin pyydettyjen asiantuntijoiden A1, A2 ja A3 valintaperusteet.	67
Taulukko 4. Juurruttamissuunnitelma (mukailen Kaste).	95

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

ESPAD	Eurooppalainen koululaistutkimus nuorten päihteiden käytöstä, käyttötavoista ja päihdeasenteista (European School Survey Project on Alcohol and Other Drugs, ESPAD) (Raitasalo ym. 2016, 11).
FIFO	First-In-First-Out on periaate, jonka mukaan tehtävät suoritetaan siinä järjestyksessä, jossa ne tulevat (Torkkola 2015, 136).
HUS	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, joka tarjoaa 24 jäsenkunnalleen ja niiden asukkaille (yli 1,5 miljoonaa ihmistä) tarpeellisia erikoissairaanhoidon palveluja (HUS 2018a).
JHS	Julkisen hallinnon suositukset, jotka vuoteen 1992 saakka tunnettiin valtionhallinnon standardeina (Niemi 2014, 2 ja 5).
JIT	Just-In-Time on Lean-filosofian periaatteista toinen (Modig & Åhlström 2013, 132).
JUHTA	Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, jonka yksi toimi laajassa tehtäväkentässä on antaa JHS-suosituksia (Niemi 2014, 4).
Kaizen	Lean-filosofian lähestymistapa, joka keskittyy jatkuvaan parantamiseen (Kovacevic ym. 2016, 221).
VSM	Value-stream Mapping eli arvovirtakuvaus on yksi Leanin käytetyimpiä menetelmiä, joka määrittää toimenpiteitä virtaustehokkuuden parantamiseksi (Modig & Åhlström 2013, 144).
5S	Lean-työkalu, jonka avulla työpaikka ja -ympäristö järjestetään tehokkuuden parantamiseksi (Kovacevic ym. 2016, 221).



# 1 JOHDANTO

Nuoret kokevat terveydentilansa nykyisin paremmaksi kuin aiemmin, ennen 2000-lukua. Moni nuorten terveystottumuksista on kääntynyt parempaan suuntaan, mm. tupakointi ja humalajuominen ovat laskussa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018a.) Positiivisesta kokonaistilanteesta huolimatta päihteiden käyttö on silti merkittävä terveysuhka nuorille. Tutkimuksissa on havaittu esimerkiksi koulutustaustan ja päihteiden käyttötottumusten välillä suora, huolestuttava yhteys (Pietilä 2010, 152; THL 2018a). Tämän lisäksi on ilmennyt uusia piirteitä, joista Lounais-Suomen Syöpäyhdistys LSSY on erityisen huolestunut; nuuska ja uudet nikotiinituotteet ovat alkaneet kiinnostaa nuoria viime vuosina yhä enemmän. Huoli käynnisti LSSY:llä maaliskuussa 2017 NIKO - Terveyden edistäminen nuorten arjessa -projektin, jonka päätavoitteena on edistää ja ylläpitää nuorten terveyttä kehittämällä uudenlaisia, toiminnallisia malleja terveyden edistämistyöhön.

Tämä opinnäytetyö oli osaprojekti NIKO-projektissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa ja kuvata sähköinen asiointipalveluprosessi, joka on asetettujen tavoitteiden mukainen. Kehityskohteen tarve havaittiin, kun NIKO-projektin ohjausryhmän kokouksessa pohdittiin projektin päätavoitteena olevien toimintamallien tuomista tulevaisuudessa koko Varsinais-Suomen aluetta kattavan kohdeyleisön käyttöön. Sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaisten käyttöön suunniteltu uusi sähköinen asiointipalvelu on yksi askel tätä kohti. Sähköinen asiointipalveluprosessi kuvattiin JHS 152 -suosituksen mukaisesti. Dokumentit tulevat toimimaan myöhemmin ohjeistuksena, kun prosessista rakennetaan pilottia. Tuotetusta asiointipalveluprosessista kertovat tarkemmin myös laadittu PowerPoint -esitys ja tämä opinnäytetyö.

Sähköiseen asiointipalveluprosessiin päätettiin hyödyntää Toyotan autoteollisuudesta lähtöisin olevan Lean-filosofian keinoja, koska sen ajattelutapa sopi hyvin tukemaan asiointipalvelulle asetettuja tavoitteita. Ajattelutapa asetti myös haasteen. Muun muassa Liker (2010, 7) toteaa, että onnistunut Leanin toteuttaminen edellyttää ajattelutavan viemistä kokonaisvaltaisesti organisaation joka tasolle. Nyt Leania aiottiin hyödyntää vain rajatusti, ainoastaan yhteen prosessiin ja vain tiettyjen menetelmien implementointina. Kirjallisuuden perusteella Leania on hyödynnetty menestyksekkäästi paljon terveydenhuollon kenttätyössä (Lummus ym. 2006, 1064-1065; Daultani ym. 2015, 1090; Kovacevic ym. 2016, 223-227), mutta myös sen soveltamisesta sähköiseen ympäristöön löytyi tietoa (Alén 2014, 18-19, 53-54 ja 64), tosin paljon niukemmin.

Tämä opinnäytetyö ei pyri antamaan kattavaa kuvaa kaikista Leanin keinoista. Se esittelee vain niistä muutamia, ja kertoo tarkemmin, miten juuri niitä on sovellettu ja hyödynnetty juuri tämän opinnäytetyön kehityskohteeseen. Oleellista Leanin kohdalla on myös ymmärtää tämä näkökanta; tärkeintä on aina ajatus keinon taustalla, ei itse keino. Jeffrey K. Liker (2010, 7) toteaaakin, että juuri tässä monet menevät harhaan, kun erehtyvät pitämään syvällisempänä ”Lean-ajatteluna” vain jotakin tiettyä Lean-työkalujen joukkoa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään nuorten päihdetottumusten, terveyden edistämisen keinojen sekä Lean-filosofian lisäksi myös palvelun tuotteistamista ja prosessien kuvaamista. Aiheet ovat kehityskohteen näkökulmasta myös keskeisiä. Lisäksi ne ovat olennaisia työn teoreettisen viitekehyksen luomiseksi. Kehityskohteenä olevassa prosessissa voidaan todeta olevan kyse asiantuntijapalvelun tarjoamisesta. Ostamisen helppous on yksi tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita (Parantainen 2008, 28). Sama tavoite on myös yksi sähköiselle asiointipalvelulle asetetuista päämääristä. Tosin sitä paremmin kuvaa tässä tapauksessa palvelun saamisen vaivattomuus. Opinnäytetyön tavoitteiden selkiinnyttyä oli myös selvää, että prosessien kuvaamista käsitellään tietoperustassa. Sopivan yksityiskohtainen prosessikuvaus vastaa hyvin kysymykseen ”Miten palvelu tuotetaan?” (Hiltunen 2017b, 16-17). Visualisointi on lisäksi kirjoitettua sanaa vahvempi kommunikaatioväline, joten sitä hyödyntämällä ryhmässä pystytään ottamaan suunnitelmiin paremmin kantaa huolimatta henkilöiden erilaisista taustoista (Tuulaniemi 2011). Sekä prosessien kuvaamista että palvelun tuotteistamista käsitellään teoriaosuudessa rajatusti, vain niiltä osin, kuin se palvelee kehityskohdetta. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska molemmat aihepiirit ovat itsessään laajoja kokonaisuuksia.

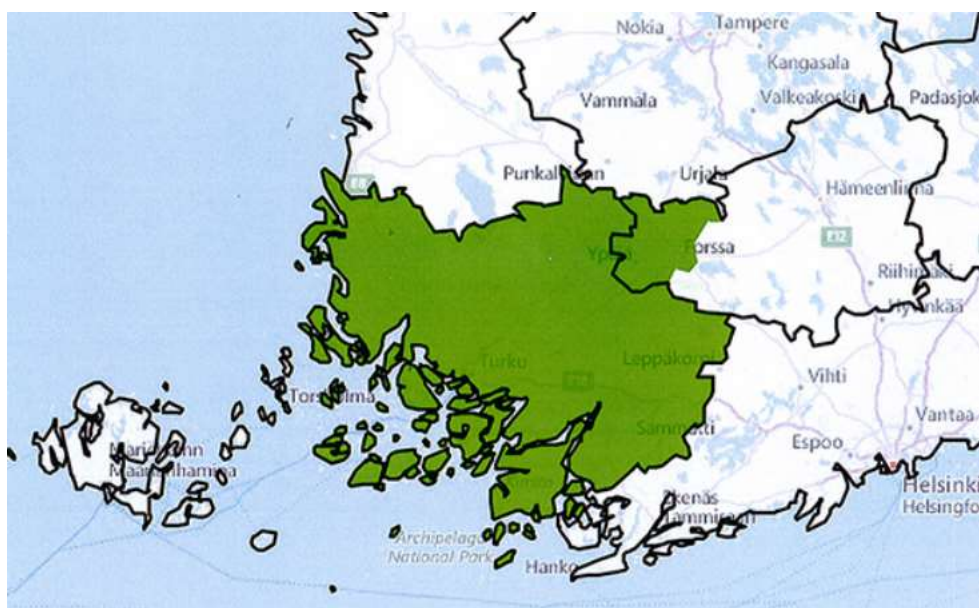
Tätä opinnäytetyötä voi luonnehtia kehittämisprojektiksi, jossa oli tutkimuksellinen ote. Kehittämisprojekti toteutettiin toimintatutkimuksena. Sähköinen asiointipalveluprosessi tuotettiin yhdessä NIKO-projektin ohjausryhmän kanssa ohjausryhmän kokouksissa vapaamuotoisesti siitä keskustellen. Lisäksi kehittämisprojektissa kerättiin tuotoksesta (prosessikuvauksesta) kirjallista palautetta opinnäytetyötä varten kootulta pieneltä asiantuntijaraadilta, joka edusti osaamista nuorten terveyden edistämisestä ja Leanista. Raadin jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin sekä tuotoksen onnistumisen arvioinnissa että sen jatkokehittämis ehdotuksissa.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

### 1.1.1 Tausta ja toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön taustaorganisaationa on Lounais-Suomen Syöpäyhdistys (myöhemmin LSSY tai kohdeorganisaatio). LSSY on Suomen suurimpia alueellisia kansalaisjärjestöjä noin 28 000 henkilöjäsenellään. LSSY toteuttaa auttamistyötään vapaaehtoisvoimin ja saman kokoneiden vertaistukena. Tämän lisäksi se tarjoaa ammattilaisten apua mm. syöpäneuvonnassa ja sopeutumisvalmennuksessa. Yhdistyksen tavoitteena on toimia innovatiivisesti ja luoda uusia toimintamalleja julkisen ja yksityisen sektorin käyttöön. (LSSY 2018a.)

LSSY:n keskusjärjestönä toimii Suomen Syöpäyhdistys, jonka Turun osastoksi se perustettiin vuonna 1951. LSSY:llä on kuusi paikallisosastoa: Forssa, Loimaa, Rannikkoseutu, Salo, Turku ja Uusikaupunki. Rannikkoseudun osasto käsittää Maskun, Naantalın, Nousiaisen, Raision ja Ruskon. (LSSY 2018a; Syöpäjärjestöt 2018a.) Suomen Syöpäjärjestöihin, jolla tarkoitetaan Suomen Syöpäyhdistyksen lisäksi myös Syöpäsäätiötä, kuuluu kaiken kaikkiaan 12 alueellista ja itsenäisesti toimivaa syöpäyhdistystä sekä kuusi valtakunnallista potilasjärjestöä. Syöpäjärjestöissä on jäseniä yhteensä noin 130 000. (LSSY 2018a; Syöpäjärjestöt 2018b.) LSSY:n toimialue on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen toimialue (LSSY 2018a).

LSSY:n päätoimipaikkana toimii Meri-Karinan hyvinvointikeskus Turun Hirvensalossa. Siellä järjestetään esimerkiksi koulutusta vapaaehtoistyöntekijöille sekä sopeutumisvalmennuskursseja ja virkistyslomia syöpään sairastuneille ja heidän läheisilleen. LSSY tekee myös paljon ennaltaehkäisevää työtä syöpäsairauksia vastaan, kuten ylläpitää syöpäneuvonta-asemaa, harjoittaa julkaisutoimintaa ja järjestää aihetta käsitteleviä luentotilaisuuksia suuremmille yleisöille. Yhdistyksen toiminnasta vastaa toimitusjohtaja, KTM Ville Viitanen. (LSSY 2018a.)

### 1.1.2 NIKO-projekti

Tämä opinnäytetyö toteutettiin NIKO – Terveyden edistäminen nuorten arjessa -projektiin (myöhemmin NIKO-projekti tai kohdeprojekti), joka on LSSY:n ylläpitämä kehityshanke. Opinnäytetyö oli yksi pääprojektin osahankkeista. Nuorten nikotiinituotteiden käytön vähentämiseen, lopettamiseen ja ennaltaehkäisyyn tähtäävässä projektissa on pää tavoitteena kehittää uudenlaisia, toiminnallisia malleja terveyden edistämistyöhön. (LSSY 2018b; NIKO-projekti 2018.) Projekti on käynnistynyt maaliskuussa 2017.

Tieto ja huoli nuorten ja nuorten aikuisten (12-20-vuotiaat) kasvaneesta ja monipuolistuneesta nikotiinituotteiden käytöstä sekä tarve kehittää syövän ennaltaehkäisyn malleja saivat NIKO-projektin käynnistymään. Tupakka- ja nikotiiniriippuvuus on vakava, kuolleisuutta lisäävä sairaus, jonka seurauksena väestöä uhkaavat monet terveyshaitat, kuten syöpä-, sydän- ja verisuonisairaudet sekä metabolinen oireyhtymä. Tämä merkitsee terveydenhuollon kustannuksien lisääntymistä lähitulevaisuudessa. (LSSY 2018b; NIKO-projekti 2018.)

NIKO-projektissa otetaan tiiviisti mukaan nuoret ja heidän lähiympäristönsä (perhe, koulu ja harrasteet) terveyden edistämisen työhön. Toiminnan perustana on monipuolinen kohderyhmien osallistaminen sekä yhteistyö. Lähtökohtana on, että nuoret ovat itse aktiivisesti mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa uudentyyppisiä terveyden edistämisen toimintamalleja. (LSSY 2018b; NIKO-projekti 2018.) Nykyään voidaan osoittaa, että tämänkaltainen osallistava terveyden edistäminen on tuloksellisempaa nuorten keskuudessa, kuin vanhantyyppinen terveystilastus (LSSY 2018b).

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tukea nuorten terveyden edistämistä palvelemalla suunnitellusti NIKO-projektia. Nuorten terveyden edistämistyö tarvitsee ns. helpon reitin tai kanavan, jota nuorten parissa toimivat sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaiset, esimerkiksi kouluissa ja urheiluseuroissa, voivat työssään vaivattomasti hyödyntää, kun heillä herää huoli nuoria koskevista terveysasioista. Apua ja tukea tarjoavan menetelyn tulee tarjota asiakkaalleen asiantuntijuutta erityisesti nikotiiniteemaisiin huoliin ja asioihin, olla asiakaslähtöinen, matalan kynnyksen -periaatteella toimiva sekä helposti tavoitettava. NIKO-projektissa oli ollut esillä ratkaisuksi sähköinen asiointipalvelu tai vastaava, jonka tarkempi sisältö oli kuitenkin vielä auki. Sähköisellä asiointipalvelulla on tarkoitus tavoitella suurta, koko Varsinais-Suomen aluetta kattavaa kohdeyleisöä ja laajaa käyttöönottoa sitten, kun se saadaan konkreettisesti toteutettua verkkoon. Vastaavanlaista palvelua ei ole vielä toistaiseksi käytössä alueella.

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin tuottaa ja kuvata kyseinen terveyden edistämisen prosessi kohdeorganisaation ja -projektin verkkoympäristöön toteutettavaksi. Työn keskiössä oleva sähköisen asiointipalvelun tavoiteprosessi voidaan nähdä myös palvelutuotteen tukipalveluna. Palvelutuotteita ovat itse NIKO-projektin päätavoitteena olevat NIKO-toimintamallit. Prosessikuvauksen haluttiin kuvaavan tarkemmin prosessin kulkua esittämällä sen työvaiheet, toiminnot ja suorittajat. Näin sen katsottiin palvelevan parhaiten suunniteltua myöhempää käyttötarkoitusta eli pilotin rakentamista. Tämän perusteella kuvaamisen menetelmäksi valittiin JHS 152 -suosituksen mukainen prosessin kuvaaminen (liitteet 3, 4 ja 5). Tätä täydentämään luotiin myös visuaalisempi esitys sähköisen asiointipalvelun tarkemmasta sisällöstä (liite 6) sekä liite 7.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi parantaa toteutettavaa tavoiteprosessia Lean-ajattelun keinoja hyödyntämällä.

### **Näiden tavoitteiden pohjalta opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muotoutui:**

Miten tuottaa ja kuvata haluttu tavoiteprosessi, joka vastaa hyvin sille asetettuja vaatimuksia olemalla käyttäjätavallinen, edistyksellinen ja helppo avun- ja tuensaantimahdollisuus sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaisille, ja jota mahdollisuutta he pystyvät hyödyntämään omassa työssään nuorten parissa?

### **Tutkimusongelman vastaamista helpottamaan muotoiltiin edelleen neljä tutkimuskysymystä seuraavasti:**

Tämän opinnäytetyön kehityskohteen tapauksessa hyvällä käytettävyydellä on suuri merkitys niin prosessin asiakkaalle eli käyttäjälle, kuin myös prosessin omistajalle eli tämän työn kohdeorganisaatiolle, joka vastaa asiointipalvelun käyttöönotosta myöhemmin. Huonosta käytettävyydestä voi seurata monia negatiivisia asioita. Tässä tapauksessa niitä ovat mm. käyttäjän ylimääräinen ajankäyttö sovelluksen takia, teknisen tuen tarve ja pahimmassa tapauksessa asiakkaiden menetykset, joka LSSY:n tapauksessa tarkoittaa nuorten tuetta jäämistä, kun asiaa tarkastellaan syvällisemmin. (mukaillen Wiio 2004, 4-5.)

Sovelluksen käyttäjäystävällisyys voidaan määritellä esimerkiksi neljän eri näkökulman mukaisesti; ymmärrettävyys, vaivattomuus, kattavuus ja esteettinen miellyttävyys. Ymmärrettävyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä, että käyttäjä ymmärtää helposti sovelluksen tarjoamat mahdollisuudet ja miten sen avulla pääsee nopeasti haluttuun lopputulokseen. Vaivattomuus on taas sitä, että sovellus suoriutuu sille annetuista tehtävistä mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Sovellus ei siis ole hidas. Käytettävyyden ominaisuuksista kattavuus taas takaa, että käyttäjällä on käytössään kaikki tiedot ja toiminnot, joita hän juuri sillä hetkellä tarvitsee käyttäessään sovellusta halumaansa tarkoitukseen tai jotka sovelluksen on luvattu sisältävän. Esteettisestä miellyttävyydestä puhuttaessa tarkoitetaan puolestaan sovelluksen visuaalista miellyttävyttä, eli laadukasta ja viimeistelyä sovelluksen ulkoasua. Sivuston varsinaisesta sisällöstä ei saa kuitenkaan viedä liiaksi pois käyttäjän huomiota turhan korean tai sekavan ulkoasun vuoksi, vaan yleisilme on säilytettävä riittävän yksinkertaisena ja selkeänä. (Wiio 2004, 2-4 ja 28-30.) Näkökulmista vaivattomuus rajautuu suoraan tämän opinnäytetyön vaikuttavuuden ulkopuolelle, koska siinä on kyse muusta kuin sähköisen asiointipalvelun prosessista tai sen tarkemmasta sisällöstä.

Edistyksellisellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä samaa kuin innovatiivinen. Innovaatio liitetään yleensä jonkin uuden asian keksimiseen tai tuotekehitykseen ja uusiin tuotteisiin. Kehittämisprojektissa innovatiivisuuden voidaan ajatella tarkoittavan uusien asioiden etsimistä ja kokeilemista, kykyä tuottaa ja luoda uusia ideoita, omaan työhönsä motivoituneita tekijöitä, yhteistyötä ja pyrkimystä luoviin ratkaisuihin. (Pasanen 2011, 17-18.) Uutta sähköistä asiointipalvelua voidaan pitää innovaationa, kun se syntyy tämänkaltaisen tekemisen pohjalta ja parantaa sekä tehostaa samalla palvelun saavutettavuutta.

Helpolla avun- ja tuensaantimahdollisuudella viitataan matalaan kynnykseen saada palvelua. Avun ja tuen hakeminen kehityskohteena olevan prosessin mukaisesti ei saa siis vaatia liiaksi ponnisteluja (Leemann & Hämäläinen 2015, 1). Tämän ja muiden edellä mainittujen sähköiselle asiointipalvelulle asetettujen piirteiden selvittämiseksi päädyttiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

**Tutkimuskysymys 1:** Minkälainen prosessin pitäisi olla, jotta se tarjoaa suunnitellut hyödyt?

Kirjallisuus (Hautala & Kallio 2012, 8; Modig & Åhlström 2013, 116 ja 125-126) antaa kuvan, että Leania on mahdollista soveltaa rajattomasti, jos sitä kykenee ajattelemaan riittävän laajasti, eli ei vain työkaluina, vaan ajattelutapana tai filosofiana. Lean lähti aikoinaan leviämään autoteollisuudesta nopeasti myös muuhun teolliseen tuotantoon, sekä tästä edelleen palvelualoille, toimistotyöhön sekä tutkimus- ja tuotekehitystyöhön. Leviäminen alkoi, kun James Womack ja Daniel Jones julkaisivat teoksen *The Machine that Changed the World* vuonna 1990, jossa he esittelivät Leanin laajemmalle yleisölle. Terveysthuollon organisaatiot löysivät Leanin myös viimein vuosituhannen vaihteessa. (Suneja & Suneja 2017, 190.) Näistä lähtökohdista muotoiltiin toinen tutkimuskysymys:

**Tutkimuskysymys 2:** Miten Leanin menetelmiä voidaan hyödyntää tutkimuskysymykseen 1 vastaamiseksi?

Palveluiden tuotteistaminen ja palvelumuotoilu tarjoavat hyvät lähtökohdat asiakaslähtöisen palvelun kehittämiseksi (Hiltunen 2017b, 4). Palvelun tuotteistaminen lisää mm. palvelun tehokkuutta ja laatua sekä vähentää palvelun henkilösidonaisuutta. Se, mikä tuotteistamisen aste on kulloinkin järkevin, riippuu monesti palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta. Tuotteistamisen aste voi vaihdella myös palveluprosessin sisällä; palvelu voi koostua sekä vakioiduista että räätälöidyistä osista. Usein asiakkaat arvostavatkin eniten heidän yksilöllistä tarvettaan vastaavaa palvelua, mutta samalla myös sitä, että aikaisemmin tehtyä työtä pystytään tehokkaasti hyödyntämään heidän ongelmiansa parhaaksi. (Jaakkola ym. 2009, 19-21.) Kun joitakin palveluprosessin vaiheita toteutetaan asiakkaalta toiselle samalla tavalla, räätälöinnille jää hyvin aikaa. Näin tuotteistaminen luo edellytykset edullisempaan, nopeampaan, laadukkaampaan ja asiakaslähtöisempään palveluun. (Sipilä 1996, 16-17; Jaakkola ym. 2009, 21.)

Lisäksi käyttäjäkeskeinen näkökulma on tärkeä palvelun kehittämisessä. Se takaa, että palvelu on oikeasti hyödyllinen, käyttökelpoinen ja toivottava asiakkaan näkökulmasta sekä tehokas ja erottuva palveluntuottajan kannalta. Palvelumuotoilussa on juuri tästä

kyse. (Miettinen 2010.) Palvelumuotoilun tavoitteena on yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi palveluksi. Tämä tapahtuu osallistamalla kaikki palveluun osallistuvat tahot, niin eri asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoonkin osallistuvat, jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoiluprosessin vaiheiden myötä palvelu dokumentoidaan palvelumalliksi. Palvelumalli kertoo tavan toimia; se on ikään kuin kartta, joka opastaa kohti toivottua lopputulosta tuoden näkyväksi tarvittavat resurssit matkan varrella. (Hiltunen 2017b, 7 ja 16.) Prosessiajatteluun perustuva palvelumalli, joka tunnetaan myös Service Blueprinttinä, voi toimia sekä olemassa olevan palvelun korjausvälineenä, palvelun tuotantomallin kuvaamisessa sekä uuden palvelutuotteen kehittämistyökaluna (Tuulaniemi 2011). Näitä näkökulmia soveltaen päädyttiin kolmanteen tutkimuskysymykseen:

### **Tutkimuskysymys 3:** Miten laaditaan hyvin tuotteistettu palveluprosessi?

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittu toimintatutkimus ja prosessiin sovellettava Lean-ajattelu olivat yhdessä kirjallisuuskatsauksen kanssa tämän opinnäytetyön keinoja tuottaa mahdollisimman hyvä, kohdeorganisaation ja -projektin tarpeet täyttävä prosessi.

Prosessikuvauksen valmistuttua voidaan kysyä: "Mitä tässä projektissa on tehty?" tai vaihtoehtoisesti "Miten varmistetaan prosessin jatkuva kehitys?". Ensimmäinen kysymys edustaa staattista katsantokantaa, jonka mukaan prosessille määritellään ehdoton tavoite, jonka täyttymistä arvioidaan lopuksi. Toinen tarkastelutapa, jota myös Toyota ja Lean edustavat, on dynaaminen. Sen mukaan jatkuvia parannuksia tarvitaan koko ajan, eli ongelmia on aina olemassa. (mukaillen Modig & Åhlström 2013, 150-153.) Tämän pohdinnan pohjalta johdettiin neljäs ja viimeinen tutkimuskysymys:

### **Tutkimuskysymys 4:** Millä tavoin prosessi saadaan vastaamaan vielä paremmin sille asetettuja vaatimuksia ja tavoitteita?

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi opinnäytetyössä perehdyttiin siis nuorten terveyden edistämistä, palvelun tuotteistamista, prosessien kuvaamista ja Lean-periaatteita ja niiden soveltamista käsittelevään kirjallisuuteen ja hyödynnettiin NIKO-projektin ohjausryhmän asiantuntemusta. Näiden ja kehittämisprojektin alussa määriteltyjen vaatimusten pohjalta tuotettiin ja kuvattiin tehtäväksi määrätty tavoiteprosessikuvaus, jota opinnäytetyötä varten koottu asiantuntijaraati vielä arvioi lopuksi ja esitti huomioitaan sen jatkokehittämisestä.



Opinnäytetyön tutkimuksellisuuden voi nähdä liittyneen työssä tuotetun tavoiteprosessin onnistumisen arviointiin. Raadin avulla pyrittiin prosessikuvauksen sisältöä koskevan tiedon lisäämiseen. Tutkimustarve määräytyi projektipäällikön näkemyksen perusteella NIKO-projektin tarpeista. Tutkimukselle ei nähty tarvetta alkutilanteen kartoittamisessa, koska mm. käyttäjävaatimukset (user requirements) olivat jo tiedossa. Myös visio ongelman ratkaisemiseksi oli olemassa.

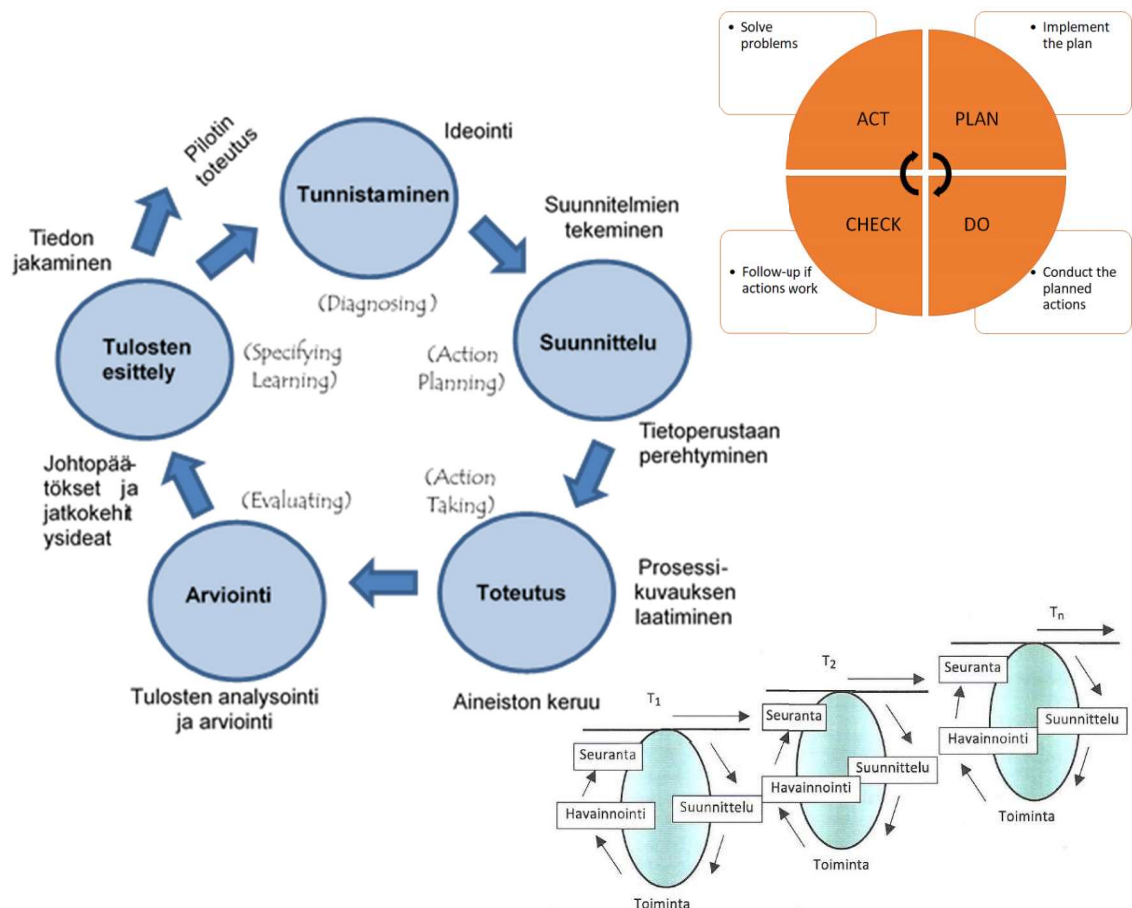
### 1.3 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Kehittämisprojekti oli menetelmältään toimintatutkimus, jossa opinnäytetyön tekijä toimi tutkijana ja NIKO-projektin ohjausryhmä tutkittavana yhteisönä. Projektissa toteutuivat kaikki toimintatutkimukselle asetetut edellytykset; muutos (toiminnan kehittäminen, syklin toteutuminen), tutkijan mukanaolo muutoksessa, tutkimus ja yhteistoiminta. Vahvoja ominaispiirteitä toimintatutkimukselle ovat myös pyrkimys ratkaista nimenomaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, kuten yrityksissä, julkisyhteisöissä, sairaaloissa jne. sekä olla ensisijaisesti yleistämättä. Toisin sanoen sen tutkimustulokset pitävät paikkansa aina vain kyseisen tutkitun tapauksen kohdalla. (Kananen 2014, 11-12 ja 119.) Myös nämä piirteet täyttyivät kehittämisprojektissa.

Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimaista toimintaa, jossa toisiaan seuraavissa sykleissä toistuvat tietyt vaiheet, kts. kuvio 1 seuraavalla sivulla. Vaiheiden määrä ja nimitykset vaihtelevat koulukunnan ja tutkijan mukaan. Uusi sykli jatkaa aina siitä, mihin edellinen jää tai sitten kehittämisen kohteeksi otetaan uusi ongelma ja sen poistuminen. (Kananen 2014, 12 ja 14.) Leanin menetelmiin ja työkaluihin lukeutuva Kaizen keskittyy myös ongelmanratkaisuun asteittain, järjestäytyneesti ja jatkuvasti parempaan muutokseen tähdäten jossakin tai kaikissa prosessin osissa (Kovacevic ym. 2016, 221). Kaizen tulee japaninkielen termeistä "Kai" (muutos) ja "Zen" (hyvä) (Carvalho & Pereira 2015, 15), ja on maailmanlaajuisesti hyväksytty termi jatkuvalle parantamiselle. Kaizen viittaa työpaikalla toimintoihin, joihin kaikki osallistuvat ja jotka jatkuvasti parantavat kaikkia toimintoja ja prosesseja hukkaa vähentämällä (Kovacevic ym. 2016, 221).

Kaizen-tapahtumat suunnitellaan ja toteutetaan tavallisesti PDCA-syklin avulla, kts. kuvio 1 (Kovacevic 2016, 221). PDCA-sykli tunnetaan myös Demingin ympyränä luojaansa mukaan ja sen tavoite on myös jatkuva parantaminen (Carvalho & Pereira 2015, 15).

PDCA:n luonne ja rakenne ovatkin hyvin samantyyppisiä kuin toimintatutkimuksessa. PDCA-sykli koostuu neljästä vaiheesta (Plan, Do, Check ja Action), joita voidaan jatkaa niin kauan, kunnes ollaan tyytyväisiä saavutettuihin tuloksiin (Heininen 2018, 25).



Kuvio 1. Kehittämiprojektin toimintatutkimussykli (mukaillen Baskerville 1999, 14 ja Härmäläinen 2018, 10), PDCA-sykli (Heininen 2018, 26) ja Kanasen (2014, 13) esittämä kuvaus toimintatutkimuksesta syklisenä prosessina.

Kuviosta 1 voidaan havaita, että kehittämissuunnitelma jäljitteli Richard Baskervillen (1999, 13-14) viisivaiheista mallia toimintatutkimuksesta. Vaiheet on käännetty kuvioon myös suomeksi ja paremmin projektia kuvaaviksi. Kehittämissuunnitelma toteutui yhdessä syklissä. Kuvion on tarkoitus osoittaa syklin vaiheiden toteutuminen ja kulku pääpiirteittäin. Projektin tarkempi eteneminen on kuvattu myöhemmin kohdassa *3.1 Kehittämissuunnitelman eteneminen*. Kirjallisuus toteaa, että toiminnan etenemistä on usein mahdoton todellisuudessa erottaa syklissä tarkkaan erillisinä vaiheina, koska ne lomittuvat toisiinsa. Syklin tarkoitus on vain antaa periaatteellinen yleiskuva toiminnan kulusta (Aaltola & Valli 2001, 177-178.). Vaiheiden lomittumista tapahtui paljon myös kehittämissuunnitelmissa.

Toimintatutkimus valittiin hyvin nopeasti kehittämisprojektin tutkimusmenetelmäksi, koska se osallistaa kehittämistyöhön myös ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimus ei siis ole koskaan vain tutkijoiden työtä, ellei kyseessä ole pelkkä tutkijan oman työn kehittäminen. (Kananen 2014, 11 ja 67.) NIKO-projektin ohjausryhmässä vallitseva avoin ja sosiaalinen toimintakulttuuri oli erittäin vahva syy siihen, että kehityskohde lähdettiin tekemään yhdessä. Lisäksi ulkopuolisen toimijan, kuten konsultin käyttö, ei olisi ollut linjassa NIKO-projektin toimintaperiaatteiden kanssa.

Myös historia osoittaa, että toimimalla ryhmässä ja yhdessä saavutetaan parempia tuloksia kuin ns. ylhäältä käskyttämällä. Tämän väittämän osoitti todeksi jo 1940-luvulla toimintatutkimuksen keskeisimpänä alullesaattajanakin pidetty psykologi ja sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947). (Veijola 2004, 37.) Voima muutokseen tulee juuri siitä, että asianomaiset löytävät asiaan tai ongelmaan yhdessä ratkaisun (Kananen 2014, 11). Tutkittavan yhteisön osallistamisen lisäksi tutkijan kuuluminen itse tiiviisti osaksi sitä sosiaalista yhteisöä, jossa kehittämistoiminta toteutetaan ja jota hän tutkii (Veijola 2004, 41), oli myös erittäin tervetullut piirre kehittämisprojektiin. Tutkijan osallistuminen ongelman poistamiseksi johtavien keinojen miettimisessä nähtiin hyvänä asiana, koska oli tiedossa, että tutkijalla oli tuoda ryhmään uutta, asiaan sopivaa näkemystä oman koulutuksensa sekä työelämässä eri toimialalle sijoittumisen kautta.

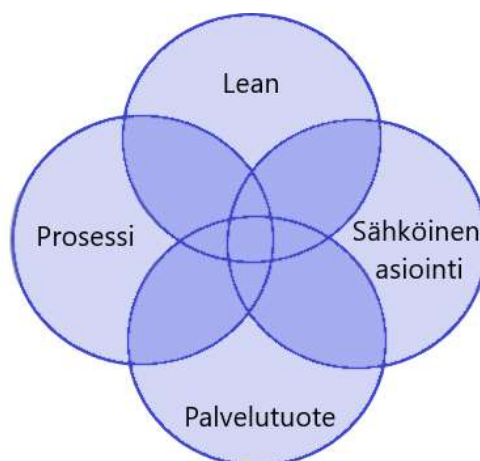
Toimintatutkimuksen voi sanoa sopineen myös hyvin kehittämisprojektin tutkimusmenetelmäksi, koska sen kohteena ovat monesti ihmisiin liittyvät asiat (Kananen 2014, 29). Kehityskohde oli myös sellainen; pääasiassa ennaltaehkäisevässä mielessä ihmisten terveyttä tukevan sähköisen työkalun kuvaus, joka valmistuttuaan tarjoaa ja välittää apua sekä tukea helposti ja nopeasti sitä tarvitseville sekä auttaa samalla myös apua tarjoavien ihmisten työskentelyä. Kehityskohde voidaan nähdä myös tietyn menettelyn vakioimisena ihmisten keskuudessa.

## 2 TIETOPERUSTAN LUOMINEN

### 2.1 Peruskäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tämän opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä pidetään prosessia, Leania, palvelutuotetta ja sähköistä asiointia. Asiakas on palvelutuotteen keskiössä. Kehittämiskohtana oli mallintaa prosessi, joka on merkittävä osa palvelutuotteen palveluprosessia. Mallinnettavan prosessin on tarkoitus tapahtua sähköisenä asiointina. Sähköinen asiointipalvelu on palvelutuotteen välttämätön tukipalvelu. Asiakas on myös Lean-ajattelun kulmakiviä, joten sen keinoja oli tavoitteena soveltaa mahdollisuuksien mukaan tuotettavaan prosessiin, ja luoda sitä kautta palvelutuotteesta asiakkaalle vielä entistä arvoa tuottavampi. Asiakasnäkökulman lisäksi Lean korostaa virtaustehokkuutta ja sen perustana ovat prosessit.

Palvelutuote aikaansaadaan tuotteistamalla. Tuotteistamisprosessissa kulkee mukana palvelumuotoilun ideologia, joka nostaa asiakaskokemuksen keskiöön. Palvelumuotoilu tarjoaa kattavan välineistön asiakaslähtöisen palvelun kehittämiseen. (Hiltunen 2017b, 7.) Kehittämiskohtana välineistöstä hyödynnettiin erityisesti prosessiajatteluun pohjautuvaa Service blueprinting -menetelmää (Tuulaniemi 2011). Palvelun tuotteistamisen aste on myös organisaatiossa päätettävä. Se on strateginen päätös. Kyvykkyys olla samaan aikaan asiakaslähtöinen ja kustannustehokas on myös Lean -toimintatapaan olennaisesti liittyvä, joten tuotteistamisen asteista massaräätälöinti on lähellä Lean-ajattelua. (Hannus 1994, 363.) Kuviossa 2. on kuvattuna työn keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet.



Kuvio 2. Käsitteiden väliset suhteet opinnäytetyössä (mukaillen Alén 2014, 13).

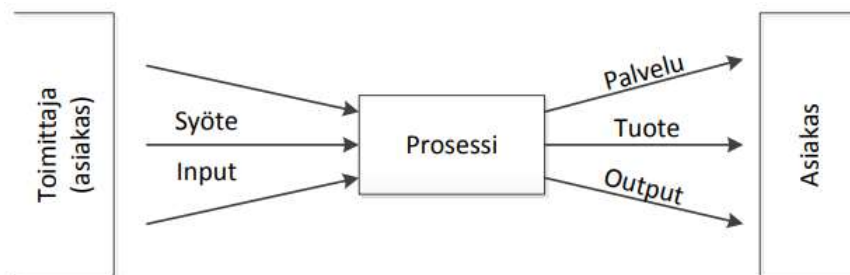
### 2.1.1 Prosessi

Prosessille on ominaista, että siinä on jotakin, mitä viedään eteenpäin. Tätä jotakin kutsutaan virtausyksiköksi. Virtausyksikkö jalostuu samalla, kun prosessi etenee. (Modig & Åhlström 2013, 19.) Jalostuminen vaatii panoksia (input). Niitä ovat kaikki prosessin tarvitsemat ja kuluttamat resurssit, kuten työ, raaka-aine, tavarat ja tiedot (Laamanen 2002, 151; Suomen Kuntaliitto 2002, 41; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Prosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen (Laamanen 2002, 22). Se ei silti edellytä liiketoiminnallisia piirteitä, vaan mikä tahansa toimintoketju katsotaan prosessiksi (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Vaikka työrutiineja ei olisi virallisesti lyöty lukkoon (dokumentoitu), kyseessä on prosessi. Ei ole myöskään olemassa yksiselitteistä vastausta siihen, kuinka monesta prosessista organisaation pitäisi koostua. Lukumäärään vaikuttavat käytetty abstraktiotaso ja prosessin määrittelytapa. (Modig & Åhlström 2013, 28-30.)

Prosessin alku ja loppu (järjestelmän rajat) ovat siis vapaasti päätettävissä, samoin kuin prosessitarkkuus (Modig & Åhlström 2013, 22 ja 28-30). Laamanen (2002) antaa kuitenkin perusohjeiksi prosessin rajaamiseen asiakassuuntautuneisuuden ja jatkuvan kehittämisen perusteet. Prosessin alku- ja päätepisteiksi on hänen mukaansa kannattavaa valita asiakkaan suorittamat toimenpiteet. Lisäksi kun prosessi määritetään alkavan suunnittelulla ja loppuvan arviointiin, saavutetaan jatkuvan kehittämisen kehä. Tällöin arviointi ja palaute ohjaavat prosessia kehittymään eteenpäin. Hyvä esimerkkitapaus tällaisesta on tilaus-toimitusprosessi, joka alkaa tilauksen lähettämällä ja päättyy tuotteen vastaanottoon. (Laamanen 2002, 52-53.)

Prosessia voidaan nimittää palvelu- tai valmistusprosessiksi sen mukaan, mikä sen tulos (output) on. Palveluprosessit vaikuttavat aina suoraan asiakkaiden tilaan ja/tai ympäristöön; ne ohjaavat, muuttavat tai siirtävät, ylläpitävät, huoltavat tai parantavat jo olemassa olevaa järjestelmää (esim. ihminen, asunto, tie, kiinteistö tai organisaatio). Valmistusprosessien vaikutukset ovat puolestaan aina välillisiä, eli ne vaikuttavat vasta niiden materiaali-, tavara- ja tietotuotteiden käytön kautta. (Suomen Kuntaliitto 2002, 11 ja 42.) Etenkin yritystoiminnassa tehdään eroa prosessityyppien välillä. On tavallista, että yritys tunnistaa omat liiketoimintaprosessit. Martinsuo & Blomqvist (2010, 4) määrittelevät liiketoimintaprosessit pelkistetyksi prosessijoukosta niiksi prosesseiksi, jotka tuovat yritykselle rahaa. Kuviossa 3. on esitetty yksinkertainen kuvaus prosessista.



Kuvio 3. Yksinkertainen kuvaus prosessista (Laamanen 2002, 20).

Prosessityypeiksi voidaan myös erottaa ydin- ja tukiprosessit (Suomen Kuntaliitto 2002, 18; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Suomen Kuntaliitto (2002, 10 ja 18) määrittelee ydinprosesseiksi organisaation ne prosessit, jotka kehittävät, tuottavat ja toimittavat asiakkaiden tarvitsemia materiaaleja, tavaroita ja tietoja (tuotteita). Ydinprosesseilla siis ratkaistaan asiakkaiden ongelmia. Tukiprosessit se puolestaan kuvaa prosesseiksi, jotka varmistavat ja toimittavat ydinprosessien edellyttämiä resursseja. Tukiprosessit toisin sanoen palvelevat ydinprosesseja (Laamanen 2002, 56; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Esimerkkejä tukiprosesseista ovat johtamisen, viestinnän, talous-, henkilöstö-, tieto- ja kiinteistöhallintojen sekä materiaalihuollon prosessit (Suomen Kuntaliitto 2002, 10).

Yksittäisen prosessin katsotaan koostuvan toiminnoista eli aktiviteeteistä. Esimerkiksi terveyskeskuksessa yhdeksi ja samaksi toiminnoksi asiakkaiden tutkimus- ja hoitoprosessissa katsotaan asiakkaiden tutkiminen, tautien tunnistaminen (diagnoosit) ja hoitojen suunnittelu. Jokainen prosessin toiminto koostuu edelleen tehtävistä, ja niillä taas tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden tutkimisessa mm. lääkärin haastattelua ja tekemää fyysistä tutkimusta asiakkaalle. Lisäksi on huomioitavaa, että prosessiin on mahdollista osallistua monia organisaatioita tai organisaatioyksiköitä. (Suomen Kuntaliitto 2002, 10, 13 ja 15.)

Prosesseille on tyypillistä toimia tiettyjen lakien mukaan. Jokainen niistä, Littlen laki, pulonkaulojen laki ja vaihtelun laki, on matemaattisesti muotoiltavissa. Lait ovat voimassa aina, riippumatta siitä, miten prosessi on määritelty tai jalostaako se materiaalia, tietoa vai ihmistä (Modig & Åhlström 2013, 31, 34, 37 ja 40.) Tämän työn keskeisistä käsitteistä Lean ihanoi nimenomaan virtaustehokasta prosessia (Modig & Åhlström 2013, 117; Torkkola 2015, 57). Prosessilakien sisäistäminen auttaa ymmärtämään, miten moni asia oikeasti vaikuttaa virtaustehokkuuteen (Modig & Åhlström 2013, 44).

## 2.1.2 Lean

*"Me vain tutkimme aikaa, joka kuluu siitä hetkestä, kun asiakas tulee tilauksensa kanssa, siihen hetkeen, jona otamme maksun vastaan."* Näin on todennut Toyota Production System (TPS) -konseptin isä, Taiichi Ohno. Lause havainnollistaa virtaustehokkuuden tärkeyttä (Modig & Åhlström 2013, 124.) Torkkola (2015, 11) muotoilee saman asian vähän eri lailla. Hänen mukaansa Lean on tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaan muotoon.

Leanin alkuperänä pidetään vuosina 1945-1970 kehittynyttä TPS -konseptia (Hautala & Kallio 2012, 8). Puhtaasta teollisesta alkuperästään huolimatta Lean löysi tiensä muihin alueisiin ja aloihin ja on nykyään lukuisissa yrityksissä eri puolilla maailmaa laajalti hyväksytty ja toteutettu joukko työkaluja, menetelmiä ja tekniikoita (Kovacevic ym. 2016, 220). Lean on vain osoittautunut useilla aloilla todella tehokkaaksi keinoksi poistaa hukkaa ja lisätyötä, koska se korostaa ennen kaikkea virtaustehokkuutta (Modig & Åhlström 2013, 67 ja 117).

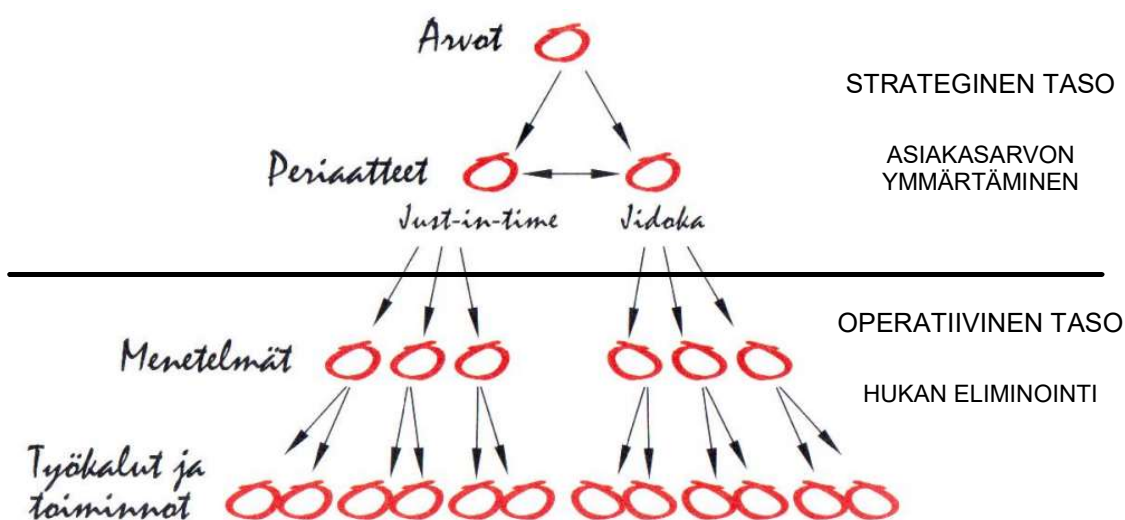
Arvot ja periaatteet ovat kuitenkin Leanin ydin. Vain ne sisäistämällä voi ymmärtää, miten palveluprosesseissa parannetaan tehokkuutta. Tärkeimpänä arvona pidetään keskittymistä asiakkaaseen; asiakkaan tarpeet on tyydytettävä ja asiakkaan toiveet ovat kaiken yläpuolella. (Modig & Åhlström 2013, 129-130, 141 ja 151.) Tämän arvon syvimpänä tarkoituksena on lisätä asiakkaan saamaa arvoa, joka voidaan saavuttaa kahdella eri tavalla; joko tarjoamalla lisäarvoa lisääviä ominaisuuksia samalla kustannuksella asiakkaalle ja/tai vähentämällä ei-arvoa lisääviä ominaisuuksia (hukkaa) ja siten kustannuksia asiakkaalle. Perinteisesti on käytetty jälkimmäistä tapaa. (Daultani ym. 2015, 1083.)

Leanin perustan luovat myös JIT- ja Jidoka-periaatteet, jotka täydentävät toinen toisiaan. Ne toteuttavat arvoja; niiden perusteella määrittyy, miten organisaatioissa tulee ajatella, eli miten päätökset tehdään ja mitkä asiat ovat merkittävimpiä. JIT eli Just-In-Time -periaatteessa on kyse virtauksen luomisesta. Tarkoitus on toimittaa juuri sitä, juuri silloin ja juuri sen verran, kuin asiakas haluaa. Edellytykset virtauksen syntymistä varten on siis oltava olemassa. (Modig & Åhlström 2013, 132-133, 135, 139 ja 141.) Jidokassa puolestaan organisaatiosta luodaan niin näkyvä ja visuaalinen, että virtausta haittaavat ja estävät tekijät havaitaan heti. Tarkoituksena on, että kaikki näkisivät helposti kokonaisuuden. (Torkkola 2015, 49.) Nykypäivän organisaatioissa tämä ei useinkaan ole helppoa, koska

istutaan eri paikoissa ja tehdään asioita eri aikaan, toisista riippumatta. Ihmiset eivät välttämättä tiedä edes toistensa nimiä. (Modig & Åhlström 2013, 134.)

Leanin määritelmän ajattelemisen riittävän korkealla abstraktiotasolla; filosofiana, kulttuurina, arvoina, elämän- tai ajattelutapana jne. mahdollistaa, että sitä voidaan soveltaa mitä erilaisimpiin organisaatioihin ja ympäristöihin. On siis väärin pitää Leania vain menetelminä tai työkaluina. Toki se on myös näitä, mutta sen voima on toisaalla. (Hautala & Kallio 2012, 8; Modig & Åhlström 2013, 116 ja 125-126.) Liker (2010, 10) selventää, että tällä tarkoitetaan organisaation johdon sitoutumista erityisesti jatkuviin, työntekijöitä koskeviin investointeihin sekä organisaation jatkuvaa parantamista. Leania voikin luonnehtia tilaksi, jota ei koskaan saavuteta. Perushypoteesi Lean-organisaatiossa on siis, että ongelmia on alati. (Modig & Åhlström 2013, 151 ja 153.)

Lean suositellaan nähtävän toimintastrategiana, jota toteutetaan eri keinoin; arvoin, periaattein, menetelmin ja työkaluin. Tämä auttaa ymmärtämään, miten asiat kytkeytyvät toisiinsa. (Modig & Åhlström 2013, 140-141.) Leanin filosofinen lähestymistapa johtamiseen, jossa keskitytään kaiken tyyppisten hukkien tunnistamiseen ja poistamiseen, on aina kaikkien menetelmien ja työkalujen taustalla (Kovacevic ym. 2016, 220). Arvot ja periaatteet ohjaavat siis toimintaa, eli sitä miksi tiettyjä menetelmiä tai työkaluja käytetään (Modig & Åhlström 2013, 129). Kuvio 4 havainnollistaa Lean toimintastrategiaa ja sitä, miten eri keinot jaotellaan siinä eri abstraktiotasolle.



Kuvio 4. Lean toimintastrategia (mukaillen Hautala & Kallio 2012, 11 ja Modig & Åhlström 2013, 138).



Lean toimintastrategian sopivin toteutustapa määräytyy aina tapauskohtaisesti, eli Leanin toteuttamiseen valitun ympäristön mukaan. Tämä johtuu siitä, että kyseiset keinot eivät ole yleispäteviä ratkaisuja, jotka sopivat suoraan kaikkiin ympäristöihin ja organisaatioihin toteutettaviksi. Niitä ei voi siis vain kopioida muilta Lean-organisaatioilta. Yleistäen kaikista toimintastrategian keinoista voidaan kuitenkin todeta, että mitä korkeammalla abstraktiotasolla käytetyt keinot ovat, sitä vähemmän ne ovat riippuvaisia asiayhteydestä. Työkalut keinoina ovat siis eniten riippuvaisia siitä, millaisessa organisaatiossa ne on kehitetty. Tähän ajattelutapaan perustuu juuri myös Leanin ääretön soveltamisen mahdollisuus; Lean on nähtävä arvoina ja perusteina, ei työkaluina ja menetelminä. (Modig & Åhlström 2013, 125-126, 140-141 ja 145.)

### 2.1.3 Palvelutuote

Tuote on yläkäsite asiakkaalle tarkoitetuille tavaroille ja palveluille tai näiden yhdistelmälle. Palvelut ja tavarat ovat liiketaloudellisesti katsottuna aina hyötyä tuottavia vaihdon välineitä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Tässä opinnäytetyössä oli keskiössä palvelu, tarkemmin määriteltynä asiantuntijapalvelu. Asiantuntijapalveluiden nimittäminen tuotteiksi tuntuu monesti vieraalta. Osaamisen myymistä ei koeta tuotteiden myynniksi, koska tuote mielletään yleensä tavaramaailmaan viittaavaksi ja jopa nähdään, että se tarkoittaa aina standardituotetta. (Sipilä 1996, 14; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Asiantuntijapalveluista etenkin puhutaan ”puhtaina palveluina”, koska ajatellaan, että ne pitävät sisällään vain aineettomia elementtejä, kuten ohjeita, neuvoja ja ideoita. Aineettomuutta, toiminto- ja prosessiluonnetta sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta pidetäänkin yleisesti palvelun perusominaisuuksina, mutta vasta palvelua koskeva erityisosaaminen erottaa sen nimenomaan asiantuntijapalveluksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9 ja 11.)

Palvelutuotteesta voidaan puhua, kun palvelu on hyvin tuotteistettu (Parantainen 2008, 23). Huolellinen dokumentointi on tässä avaintekijänä, koska sen tarkoituksena on kertoa palvelusta kaikki olennainen (Hiltunen 2017b, 6). Tämä varmistaa, että palvelu tuotetaan aina samalla tavalla. Tekemällä asiantuntemuksesta palvelutuote voidaan asiakkaalle tarjota tehokkaasti ja kannattavasti juuri hänen tarpeisiinsa muokattu ratkaisu,

koska tällöin palvelun moduulit tunnetaan hyvin ja niistä on helppo koota ja soveltaa sopiva, asiakaskohtainen vaihtoehto. (Parantainen 2008, 19 ja 23.)

Tuotteistamisella ei pyritä kuitenkaan standardointiin, vaan sen tavoitteena on ainoastaan löytää oikea ja järkevä tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin välille. Palvelujen perusluonteeseen kuuluu aina tietynasteinen asiakokhtainen räätälöitävyys. Se takaa, että asiantuntijapalvelu vastaa jatkossakin asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja asiantuntijatyössä tapahtuva innovointi ei tukahdu. (Tuominen ym. 2015, 5-6.) Lehtinen & Niinimäki (2005, 34-35) nimittävät tätä standardoidun ja räätälöidyn palvelun välimuotoa massaräätälöinniksi. Siinä asiakkaan haluamat ominaisuudet toteutetaan nimenomaan juuri valitsemalla moduuleita, eli sellaisia tuotteen toiminnallisia osia, jotka vastaavat hänen haluamia ominaisuuksia joko suoraan tai niitä voidaan muokata hänen toivomustensa suuntaisiksi. Valinta räätälöinnin ja standardoinnin asteesta on aina asiantuntijayritykselle keskeinen strateginen kysymys. (Sipilä 1996, 63; Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

#### 2.1.4 Sähköinen asiointi

Sähköinen asiointi on nostettu opinnäytetyön keskeisten käsitteiden joukkoon, vaikka sen käsitteleminen työssä muuten päätettiin jättää vähäiseksi. Sähköisellä asiointilla on useita nimityksiä, kuten e-palvelu, e-asiointi, digipalvelu tai verkkosivustokanava. Sähköinen asiointi on sähköistä palvelua, joka toimitetaan sähköisesti, tietotekniikan avulla. Tyypillisesti se on jotain, joka tuotetaan ja ohjataan tietokoneella tai muulla elektronisella välineellä. Kirjaimella e viitataan yleensä Internetin välittämään teknologiaan, kuten Internet-sivuun. (Lindgren & Jansson 2013, 5 ja 7.)

Yksityiskohtaisemmissa määritelmässä sähköisen asiointin sanotaan olevan tekoja, ponnistuksia tai esityksiä, joiden toimitus tapahtuu tietotekniikan välityksellä. Tällainen sähköinen asiointi sisältää sähköisen tunnistuksen, asiakastuen ja palvelun toimittamisen. Määritelmä korostaa, että sähköinen asiointi muodostuu tietotekniikan välittämistä toimista. Toisen tarkemman määritelmän mukaan sähköinen asiointi on vuorovaikutteista, sisällöltään keskitettyä, Internet-pohjaista asiakaspalvelua, jota asiakas ohjaa, ja joka on integroitu asiaan liittyviin organisaation asiakastukiprosesseihin ja -tekniikoihin tavoitteena vahvistaa asiakaspalvelun tarjoajaa. (Lindgren & Jansson 2013, 7.)

## 2.2 Nuorten terveyden edistäminen

Lasten ja nuorten terveyden edistämiseen alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota 1980-luvun lopussa kansainvälisessä tutkimus- ja kehitystyössä. Koulujen ja oppilaitosten vastuuasiat ja mahdollisuudet olivat tässä keskiössä. Maailman Terveysjärjestö (WHO) toteutti samaa toimintasuuntaa seuraten Terveyttä edistävät koulut -verkoston. Suomi on ollut mukana nykyisin nimellä Schools for Health (ent. Euroopan Terveet Koulut) tunnetussa verkostossa vuodesta 1993 saakka. (Väyrynen ym. 2009, 24.)

Terveys määritetään yhdeksi ihmisen tärkeimmäksi arvoksi sekä ihmisen kokeman hyvinvoinnin osatekijäksi. Yleinen oletamus on, että terveenä ihminen on kykeneväinen toteuttamaan elämänsä päämääriä. WHO on kuvannut terveyden olevan ”täydellinen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila”. Terveys käsitteenä on siis paljon laajempi kokonaisuus kuin sairauden puuttuminen. (Pietilä 2010, 10 ja 16.)

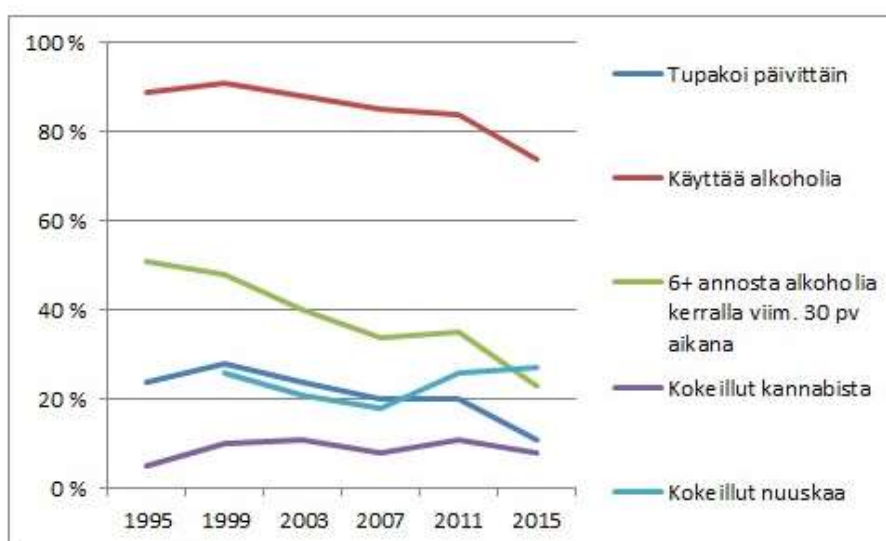
Sanapari ”terveyden edistäminen” on esiintynyt arkikielessä jo pitkään. Yleisimmin sitä tavataan sairauksien ehkäisyyn, hoidon ja kuntoutuksen yhteydessä tarkoittaen sillä toimintaa ennen kuin sairauden ehkäisy on ajankohtaista. (Väyrynen ym. 2009, 23.) Näkökulman tulisi kuitenkin ulottua laajalti yksilön terveysvalintoihin tähtäävien toimien ulkopuolelle. Kansainvälinen Ottawa -asiakirja (Ottawa Charter 1986) määrittelee terveyden edistämisen terveellisen yhteiskuntapolitiikan kehittämiseksi, terveellisen ympäristön luomiseksi, yhteisöjen ja henkilökohtaisten taitojen kehittämiseksi sekä terveyspalveluiden uudistamiseksi. Terveyden edistäminen ei ole siis vain terveydenhuollon tehtävä, vaikka sen ammattihenkilöstöllä on siinä keskeinen rooli. Huomattava osa toimenpiteistä kuitenkin tapahtuu yhteiskunnan muilla sektoreilla, koska monet terveyden taustatekijät ovat terveydenhuollon ulkopuolella. Ammattihenkilöstön asiantuntijan ja puolestapuhujan roolia ei pidä silti vähätellä. Terveydenhuollossa toimivilla on aina asiakkaiden kohtaamisissa mahdollisuus terveyden edistämiseksi. (Pietilä 2010, 15-16 ja 240-242.)

Nuorten terveyttä uhkaaviksi tekijöiksi nimetään mm. ylipaino, päihteiden käyttö, riittämätön lepo ja seksuaalikäyttäytyminen (Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, Suomen Akatemia 2010, 19-22). Tämä opinnäytetyö painottuu nuorten terveyden edistämässä päihteiden käyttöön, ja siinäkin erityisesti nikotiinia sisältävien valmisteiden käyttöön. Seuraavassa kappaleessa on juuri tästä syystä painotettu kertomaan nuorten terveydestä päihteiden käytön näkökulmasta.

### 2.2.1 Nuorten terveys ja nikotiinituotteet 2010-luvulla

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen, THL:n (2018a) mukaan terveydentila koetaan nuorten keskuudessa nykyään paremmaksi kuin ennen 2000-lukua. Nuorten useat terveys-tottumukset ovatkin kääntyneet parempaan suuntaan; tupakointi ja humalajuominen ovat laskeneet ja liikunnan harrastaminen on kasvanut nuorten joukossa. On kuitenkin havaittu myös, että koulutustaustalla on huolestuttavan paljon vaikutusta nuorten terveys-eroihin, jotka ovat vielä jossain kohdin kasvaneet viime vuosina. Ammattiin opiskelevat nuoret kokevat nimittäin oman terveytensä selvästi heikommaksi kuin lukiossa opiskele-vat nuoret. Ammattiin opiskelevien elintavat ovat myös heikkomat. Lisäksi he käyttävät yleisemmin päihteitä verrattuna lukiossa opiskeleviin.

Päihteiden käyttöä pidetään merkittävänä terveysuhkana nuorille niin maailmalla kuin Suomessakin (Pietilä 2010, 152). Kehityssuunta nuorten päihteiden käytössä on tällä hetkellä kaiken kaikkiaan myönteinen; nuorten päihteiden käyttö on vähentynyt tasaisesti 2000-luvulla, kun tarkastellaan kokonaistilannetta Suomen ESPAD-tuloksissa, kts. kuvio 5. ESPAD tehdään neljän vuoden välein ja viimeiset mittaustulokset ovat vuodelta 2015. Tuloksista voidaan kuitenkin havaita uusia, huolestuttavia piirteitä. Nuoria on alkanut kiinnostamaan yhä enemmän nuuska ja uudet nikotiinituotteet. Kokeilusta ei aina seuraa tuotteen säännöllistä käyttöä, mutta sen oletetaan lisäävän riskiä tähän. On siis aiheelli-sesti alettu pelkäämään, että nikotiiniriippuvuus voi alkaa yleistymään nuorilla tulevai-suudessa. (Raitasalo ym. 2016, 3 ja 33-35.)



Kuvio 5. Suomen ESPAD-tulokset 15-16 vuotiaiden nuorten eri päihteiden käytöstä vuosilta 1995 – 2015 (THL 2016).

Kuvion 5 tulokset osoittavat, että nuorten nuuskan käytössä on ollut kasvava trendi vuodesta 2007 lähtien. Tulosten mukaan poikien nuuskan kokeilu oli lisääntynyt noin 25 prosentista 42 prosenttiin ja tyttöjen 11 prosentista 13 prosenttiin vuosien 2007 ja 2015 välillä. Vuonna 2015 uusina kysymyksinä olivat myös mukana sähkösavukkeen (ns. sähkötupakan) ja vesipiipun (shisha) käyttö. Nuorten terveystapatutkimus (ks. Kinnunen ym. 2015) antoi viitteitä, että sähkötupakan ja vesipiipun käyttö olisivat kasvattaneet suosioitaan kuluneina vuosina ennen vuotta 2015. ESPAD-tulosten mukaan tytöistä 32 prosenttia ja pojista 50 prosenttia oli kokeillut sähkötupakkaa. Vastaavat luvut vesipiipun kokeilulle olivat 20 ja 22 prosenttia. Näiden tupakan kaltaisten tuotteiden päivittäiskäyttäjien osuudet olivat kuitenkin hyvin pienet. (Raitasalo ym. 2016, 17 ja 33.)

### 2.2.2 Terveyden edistämisen menetelmät nuorten arjessa

Nuoret omaksuvat terveyteen, terveystottumuksiin sekä päihteisiin liittyvät asenteet, taidot ja tiedot yhteisön, perheen ja ystävien sosiaalisessa ja kulttuurisessa ympäristössä. Tämä on tiedetty jo pitkään. (Pietilä 2010, 152.) Aikuisten tarjoamien mallien lisäksi nuoriin vaikuttaa se, miten heitä kohdellaan. Kohtelun tulisi olla välittävää; rajojen asettamista, puuttumista, kyselemistä, kuuntelemista ja keskustelua. Myös nuorille valittaminen on välittämistä. Välittämisen keinot tukevat nuoren tervettä itsetuntoa. Myös sosiaalisten taitojen ja tunnetaitojen kehittäminen on avainasemassa eriarvoistumisen ja syrjinnän ehkäisemisessä. (Antila ym. 2010, 6 ja 12.)

Nuorten ehkäisevän päihdetyön merkitys on kasvanut 2000-luvulla, kun sen voima ymmärrettiin aiempaa paremmin korjaavaan työhön panostamisen ohella (Normann ym. 2016, 4). Ehkäisevän päihdetyön tavoitteena on vaikuttaa nuorten tietoihin, asenteisiin ja suoraan päihteiden käyttöön sekä haitoilta suojaaviin tekijöihin. Se on toimintaa, jolla pyritään edistämään nuorten terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (Karvinen & Karjalainen 2017, 15.)

Täysin tietynlaisten toimien tuottaminen nuorten ehkäisevänä päihdetyönä ei toimi, koska nuoret eivät edusta ehkäisevän päihdetyön näkökulmasta mitään homogeenista kohderyhmää (Karvinen & Karjalainen 2017, 15). Vaaditaan aina kohdentamista, eli työn räätälöimistä sellaiseksi, että se kohtaa kohderyhmän ja on muodoltaan tilanteeseen sopevaa (Normann ym. 2016, 9).

On monia tapoja, joilla päihdetietoutta voidaan nuorille välittää (Normann ym. 2016, 18). Toimivimpien menetelmien tavoitteena on sekä ns. suojaavien tekijöiden vahvistaminen että riskitekijöiden vähentäminen (Karvinen & Karjalainen 2017, 17). Suojaavilla tekijöillä on myönteinen vaikutus nuoren terveydelle ja turvallisuudelle kehitykselle. Riskitekijät puolestaan lisäävät päihteisiin liittyvien ongelmien todennäköisyyttä. Molemmissa korostuvat kaverisuhteisiin, perheeseen, psyykkisiin tekijöihin ja yhteiskunnallisiin teemoihin liittyvät asiat. Tekijät toimivat hyvänä ohjenuorana nuorten päihteettömyyden tukemisessa, vaikkakaan niiden yhteys nuoren päihteiden käyttöön ei ole täysin suora. Nuoren päihdekokeilut tai -käyttö voivat olla silti liiallisia, vaikka suojaavat tekijät hänen elämässään olisivatkin kunnossa. (Normann ym. 2016, 10-11.) Nuoria suojaavia ja haitalliselle päihteiden käytölle altistavia tekijöitä on esitetty kuvassa 2.

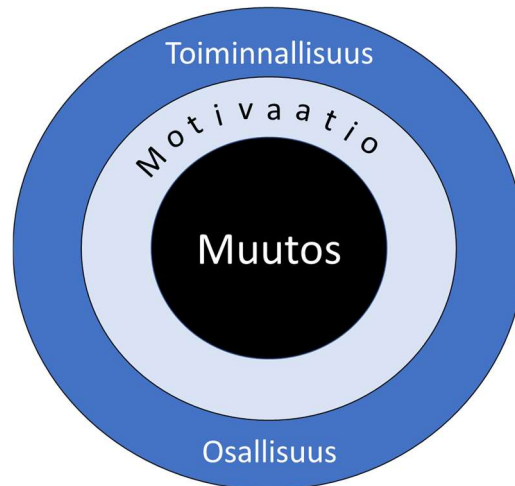
RISKITEKIJÖITÄ OVAT ESIMERKIKSI:	SUOJAAVIA TEKIJÖITÄ OVAT ESIMERKIKSI:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ulkopuolisuuden tunne</li> <li>▪ epävarmuus</li> <li>▪ elämäntilanteen muutokset</li> <li>▪ päihdemyönteisyys</li> <li>▪ epäonnistumiset ja huono ilmapiiri koulussa</li> <li>▪ vaikeudet koulussa tai töissä</li> <li>▪ puutteet huolenpidossa ja kasvatuksessa</li> <li>▪ päihde- ja mielenterveysongelmat perheessä</li> <li>▪ heikot sosiaaliset ja tunnetaidot</li> <li>▪ päihteiden helppo saatavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ yhteenkuuluvuuden, osallisuuden ja yhteisöllisyyden tunne</li> <li>▪ onnistuneet kokemukset</li> <li>▪ hyvä itsetunto</li> <li>▪ hyvät perhe- ja kaverisuhteet</li> <li>▪ koulussa viihtyminen</li> <li>▪ hyvät sosiaaliset taidot</li> <li>▪ päihteiden vaikea saatavuus</li> <li>▪ lähipiirin kriittiset päihdeasenteet</li> <li>▪ tiedot päihteiden käyttöön liittyvistä riskeistä</li> <li>▪ vaikutusmahdollisuudet oman elämän kulkuun</li> </ul>

Kuva 2. Nuoria suojaavia ja riskitekijöitä päihteiden käytössä (Normann ym. 2016, 11).

### Toiminnallisuus ja osallisuus terveyden edistämisen pääperiaatteina

Tänä päivänä järkeviksi metodeiksi nuorten parissa tehtävässä ehkäisevässä päihdetyössä on havaittu toiminnallisuus ja osallisuus. Esimerkiksi Karvinen & Karjalainen (2017, 15, 19 ja 21) kirjoittavat artikkelissaan näiden metodien puolesta. Artikkelitelee pilottihankkeen tuloksia, jotka ovat peräisin erityisluokan oppilaille peruskoulun yläluokilla suunnatun ehkäisevän päihdetyön ja hyvinvoinnin edistävän toimintamallin kehittämiprojektista. Artikkelissa summataan, että mitä toiminnallisempaa menetelmää nuorten kanssa käytettiin, sitä innokkaammin he osallistuivat siihen. Metodien hyödyn ei uskota liittyneen spesifiseen kohderyhmään.

Kuvio 6 esittää nuorissa muutokseen laukaisevia tekijöitä. Motivaatio vaikuttaa eittä-mättä käyttäytymiseen. Motivoituneisuuden ilmenemismuotona on juuri halu saada muu-toksia aikaan omassa toiminnassa. (Karvinen & Karjalainen 2017, 19.) Lasten ja nuorten osallisuusoppaan (2018) mukaan osallistaminen on keino saada nuoret innostumaan. Opas määrittelee osallisuuden periaatteeksi, jonka mukaan yksilöllä on oltava mahdolli-suus saada tietoa ja päästä vaikuttamaan sekä itseään että ympäristöönsä koskeviin asi-oihin. Nuoria suojaaviksi tekijöiksi päihteiden käytössä on havaittu juuri mm. osallisuu-den tunne ja vaikutusmahdollisuudet (Normann ym. 2016, 11). Toiminnallisuus on taas sitä, että nuoret tekevät itse. Muutokset nuorissa mahdollistuvat siis toiminnallisen ja osallistavan toiminnan myötä (Lasten ja nuorten osallisuusopas 2018.)



Kuvio 6. Nuorissa muutoksen laukaisevat tekijät.

### **Matalan kynnyksen tukimuodot terveyden edistämässä**

Matalan kynnyksen palveluiden yleisimmiksi piirteiksi mainitaan mm. spontaaninen ja omaehtoinen asiointi ilman ajanvarausta, pidennetyt ja sovitettut aukioloajat tuettavan kohderyhmän tarpeiden mukaan, sijainnin huomioiminen asiointikynnyksen madalta-miseksi, maksuttomuus ja mahdollisuus anonyymiyteen. Näiden lisäksi myös vähäinen byrokratia, eri tukitarpeiden yhdistäminen, asiakaslähtöisyys, välittävä vaikutus hakijan arvostamisesta sekä varhaisen puuttumisen tavoittelemisen ovat piirteitä, joita tavoitel-laan matalan kynnyksen palveluissa. (Leemann & Hämäläinen 2015, 4-5.)

Omahoitopisteet, kuten Hyvinvointikioskit, ovat yksi esimerkki matalan kynnyksen periaatteen tukimuodosta. Niillä asiakastarpeeseen pyritään vastaamaan lähellä asiakkaan arkiympäristöä. (Lyytikäinen ym. 2017, 13.) Pisteelle hakeutuneelle asiakkaalle annetaan neuvoja ja ohjausta itsehoidossa (Innokylä 2018). Tämän lisäksi matalan kynnyksen ohjausta ja neuvontaa tarjotaan myös erilaisissa tapahtumissa, teemapäivillä ja sähköisenä. Sähköisille ja digitaalisille palveluille onkin nykypäivänä paljon kysyntää hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen osa-alueilla. Tällaisesta palvelusta hyvä esimerkki on Habbo.fi -virtuaalimaailma, joka on 10-15-vuotiaille nuorille suunniteltu hyvinvointi- ja päihdekeskustelupaikka. Siinä ajatuksena on siis mennä sinne, missä nuoret viettävät vapaa-aikaansa ja tarjota opettavaista toimintaa viihteellisin tavoin. Jo kymmenet tuhannet suomalaiset nuoret kuuluvat Habbo.fi -virtuaalimaailmaan. (Lyytikäinen ym. 2017, 18, 20 ja 21.)

### **Järjestöt terveyttä tukemassa**

Kansalaisjärjestöt ovat tärkeässä roolissa terveyden edistämisessä. Ne edistävät terveyttä neuvonnan, ohjauksen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisen keinoin. Siksi järjestöt ovat merkittävä kumppani myös kunnille julkisten palveluiden tuotannossa. Järjestöt työskentelevät lähellä kansalaisten arkea, ja tämän ansiosta ne pystyvät tuottamaan kokemuksellista ja asukkaita lähellä olevaa tietoa suunnitteluun ja päätöksen tekoon kunnille. Järjestöt antavat myös mahdollisuuden jokaiselle osallistua yhteiskunnan toimintaan ja erilaisiin harrastuksiin. Järjestötoiminta parantaakin yhteiskunnallisia vaikuttamismahdollisuuksia. (Bots ym. 2017, 3; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018b.)

Suomessa on noin 13 500 rekisteröitynyttä sosiaali- ja terveystalouden järjestöä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018b). Syöpäjärjestöt on muun muassa yksi sosiaali- ja terveystalouden järjestö, jonka päätavoitteisiin kuuluu syövän ehkäisyn lisäksi terveyden edistäminen. Yksi Syöpäjärjestöjen tärkeimmistä ja nuoriin kohdistuvista terveyden edistämisen tavoitteista on tupakkatuotteiden käytön lopettaminen ja aloittamisen ehkäiseminen. Tämän lisäksi se on kiinnittänyt huomionsa nuuskan, sähkötupakan ja passiivisen tupakkoinnin vaaroihin. Myös ravinnon, liikunnan, painonhallinnan ja alkoholin käytön merkitystä on tuotu esille viime vuosina voimakkaasti. (Syöpäjärjestöt 2018c.)



## 2.3 Palvelun tuotteistaminen

Jorma Sipilä (1996, 12) määrittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyksi, suunnitteluksi, kehittämiseksi, kuvaamiseksi ja tuottamiseksi siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Laajasti ymmärrettynä se on palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30).

Tuotteistamisprosessit vaihtelevat yrityksen tavoitteista ja strategiasta riippuen. Myös niiden käytännön toteuttamiseen ei ole olemassa mitään yhtä oikeaa tapaa tai mallia. (Jaakkola ym. 2009, 1.) Lehtinen & Niinimäki (2005, 31) toteavat, että asiantuntijapalvelun tuotteistamisen suunnittelussa kannattaa kuitenkin huomioida vähintäänkin seuraavat asiat; ydinpalvelu ja lisäpalvelut, palveluprosessi, räätälöinnin ja standardoinnin sisältävä palvelustrategia, tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys sekä hinta-laatusuhde. Tämä opinnäytetyö rajoittuu käsittelemään vain kahta ensimmäistä kohtaa, eli määrittelee pelkän palvelun, koska kehittämisprojekti on vain yksi osa (tukipalvelu) palvelutuotekokonaisuutta. Kehityskohde oli tarpeellista määrittää tarkemmin kokonaisuudessa teoreettisen viitekehyksen takia.

### 2.3.1 Palvelun määrittely

Palvelun tuotteistaminen lähtee aina liikkeelle palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä. On suunniteltava palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja miten se toteutetaan. Tätä varten on tiedettävä, mitä hyötyä, tässä tapauksessa aineetonta hyötyä, asiakkaat tavoittelevat asiantuntijapalvelun avulla. (Jaakkola ym. 2009, 11).

Palvelumuotoilu käynnistyy myös asiakkaan tarpeesta (Hiltunen 2017b, 7). Se on yksi keino kehittää asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa. (Arantola & Simonen 2009, 10.) Kehittämisprojektiin palvelumuotoilu tarjosi sopivan työkalun kehityskohteen määrittelemiseksi ns. isossa kuvassa. Blueprint-malli sopi hyvin tähän tarkoitukseen, kts. kuvio 8 sivulla 37. Kehittämisprojektissa oli myös muita palvelumuotoilun piirteitä, kuten yhteiskehittämistä ja visualisoinnin käyttöä. Palvelumuotoilu ja toimintatutkimus muistuttavat

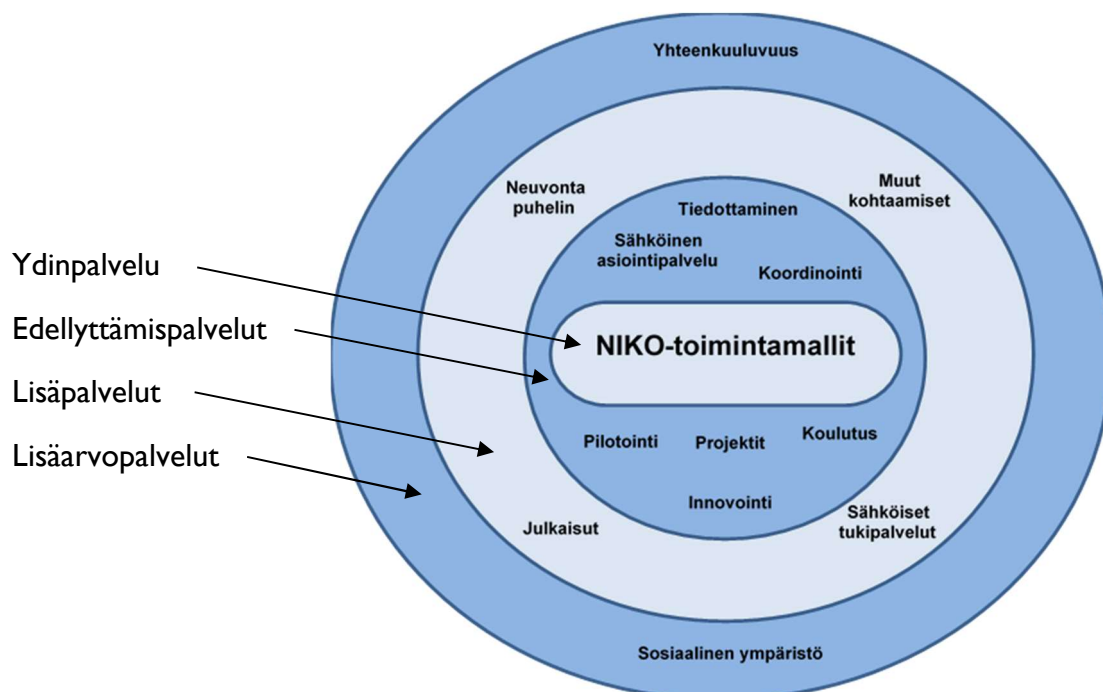
kin toisiaan olemalla molemmat iteratiivisia prosessimalleja, eli niille on tyypillistä vaiheiden jatkuva toistuminen. Molemmissa keskeisenä ominaispiirteenä on myös käyttäjäkeskeisyys.

Palvelumuotoilu on nykyisin havaittu erinomaiseksi menetelmäksi terveydenhuollossa toteuttaa ja kehittää palveluja asiakaslähtöisesti. Tästä raportoivat muun muassa sekä Norontaus (2014, 47) että Lähde & Mikkola (2017, 45) YAMK-opinnäytetöissään, joissa tavoitteena oli tuottaa myös sähköinen palvelu terveydenhoitoon. Palvelumuotoilun koettiin huomioineen hyvin nimenomaan käyttäjien ja kohdeorganisaation tavoitteet ja tarpeet kehittämiskohteessa. Menetelmä oli tuonut kehittämistyöhön lisäksi ryhtiä selkeällä vaiheistuksella. (Norontaus 2014, 47.) Norontauksen (2014, 4) palvelumuotoilua hyödynnäen työn tuloksena syntyi sähköinen päihdepalvelu, tarkemmin kuvattuna alkoholin käyttöön liittyvä omahoitoa tukeva sisältökokonaisuus Hyvikseen. Hyvis-terveysportaali on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin alueen kansalaisille ja terveydenhuollon ammattilaisille kohdennettu sähköinen palvelu. Lähde & Mikkola (2017, 3) puolestaan tuottivat sähköisen palvelun diabetesta sairastavan henkilön omahoidon tueksi.

### 2.3.2 Palvelun rakenne ja sisältö

Kaikkia tuotteita voidaan tarkastella kerroksellisina kokonaisuuksina. Palvelutuotteen kerroksista puhuttaessa tarkoitetaan ydinpalvelua sekä lisä- ja tukipalveluita. Jälkimmäiset sijoittuvat ydinpalvelun ympärille täydentäen sitä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) Osa kirjallisuudesta nimittää näitä ydinpalvelun oheispalveluja myös liitännäispalveluiksi, ja erottelee ne kahden sijasta kolmeen ryhmään; edellytystukipalveluihin, lisäpalveluihin ja lisäarvotukipalveluihin. (Sipilä 1996, 64; Lehtinen & Niinimäki 2005, 116-117.) Ydinpalvelun ja liitännäispalvelujen muodostama kokonaisuutta nimitetään myös palvelupaketiksi (Sipilä 1996, 64; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39; Jaakkola ym. 2009, 11).

NIKO-projektin tavoitteena on tuottaa nuorten terveyttä ja hyvinvointia edistävä palvelupaketti, jonka päätehtävä on pyrkiä vaikuttamaan nuorten nikotiinituotteiden käyttöön vähentämällä, lopettamalla ja ennaltaehkäisemällä sitä. NIKO-palvelupaketti-malli on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. NIKO-projektin tavoitteleva palvelupaketti (mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005, 116).

NIKO-palvelupaketin ydinpalveluna ovat toimintamallit, eli nuorten nikotiinituotteiden käyttöä ennaltaehkäisevät terveyden edistämisen mallit. Ydinpalvelu on aina syy, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun. Siksi se on palvelun oleellisin ominaisuus. Aina ydinpalvelu ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan liitännäispalveluita, jotka saavat vasta asiakkaan kiinnostumaan ja hyötymään siitä. Myönteiset asiakaskokemukset ennen ydinpalvelun käyttöä, sen aikana ja sen käytön jälkeen ovat tavoitteena palvelupakettia rakentaessa. Monesti nämä kokemukset perustuvat suurelta osin liitännäispalveluihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Osa liitännäispalveluista on välttämättömiä ydinpalvelun käytettävyydelle (Jaakkola ym. 2009, 11). Nämä edellyttämistukipalvelut, tai lyhyemmin tukipalvelut, voidaan jakaa NIKO-palvelupaketissa sähköisen asiointipalvelun lisäksi tiedottamiseen, koulutukseen, koordinointiin, projekteihin, innovointiin ja pilotointiin. Ilman näitä tekijöitä on hankala nähdä nuorten terveyden ja hyvinvoinnin edistävän halutuoin keinoin. Koordinoinnilla tarkoitetaan eri sidosryhmien välisen yhteistyön sekä henkilöstön keskinäisen yhteistyön koordinoitua. Projektit, joiden tavoitteena on esimerkiksi nuoria koskevan tutkimustiedon hankinta tai selvittäminen, luovat puolestaan tarpeita uusille toimintamalleille ja -muodoille. Tämän vuoksi ydinpalvelua toteuttavaa henkilöstöä on koulutettava. Innovointi on myös merkittävä välttämättömyys, koska maailma muuttuu koko ajan. Se, että on ollut

itse joskus nuori ei auta riittävästi ymmärtämään nuoria nyt tai tulevaisuudessa. Siksi on tutkittava nuorten terveystyöskäytymistä ja heidän näkökulmiaan asioihin koko ajan (Anttila ym. 2010, 16.) Muutokset luovat aina tarpeen uusien, innovatiivisten toimintamallien kehittämiseksi. Uudet, vielä kehitteillä olevat toimintamallit on hyvä pilotoida ennen niiden tuotteistamista (siirtoa ydinpalveluihin). Ydinpalvelun käyttö edellyttää myös tiedottamista. Tiedottamisella tarkoitetaan nikotiinituotteiden vaaroista, nuorten terveystyöskäytymisestä sekä ydinpalvelusta kertomista. Tiedottamisen tavoitteena on herätellä ja ravistella ihmisiä nuorten parissa ilmenneisiin vakaviin ilmiöihin, tarjota apukeinoja niihin ja kertoa tarkemmin apukeinojen sisällöstä ja kokemuksista. Tiedottamisen pääkanavia ovat verkkosivusto, Facebook ja Instagram.

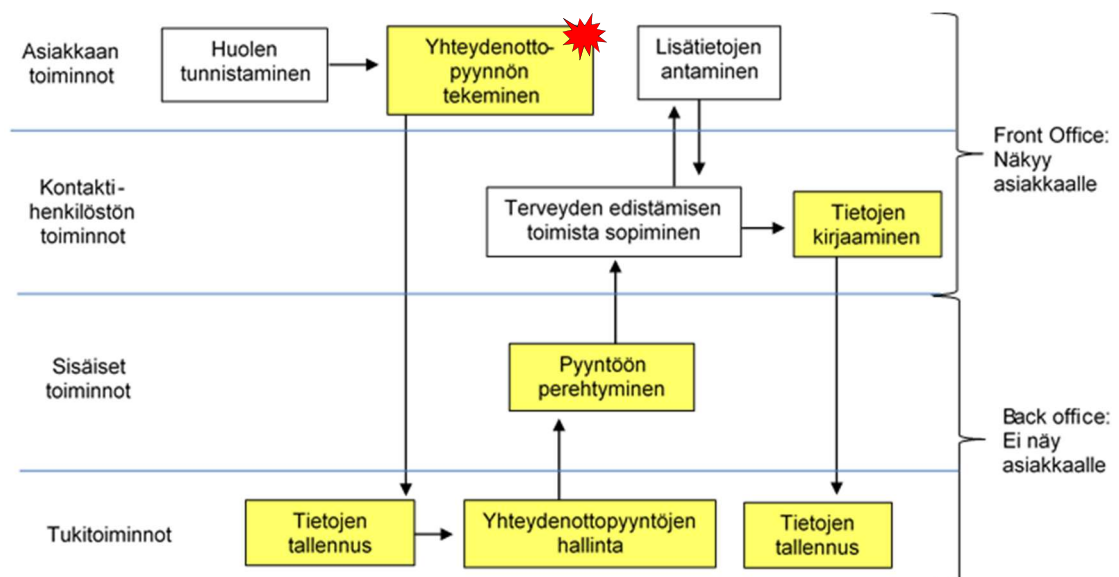
NIKO-palvelutuotteen lisäpalveluiksi voidaan katsoa julkaisut, nuorten neuvontapuhelin, sähköiset tukipalvelut, kuten blogi ja chat, sekä muut kohtaamiset, joita ovat esimerkiksi kampanjat, aluepäivät ja vapaaehtoistoiminta. Lisäpalveluiden tarkoitus on tarjota asiakkaalle enemmän valinnan mahdollisuuksia (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39). Niitä käytetään myös keinona erottautua kilpailijoista (Jaakkola ym. 2009, 12). Lisäpalveluiden ero lisäarvopalveluihin on joissakin tapauksissa hyvinkin häilyvä, mutta yleensä lisäarvopalveluiksi katsotaan kaikki sellaiset liitännäispalvelut, jotka lisäävät palvelutuotteen arvoa asiakkaalle. Tyypillisesti tämä on jokin aineeton hyöty. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) NIKO-palvelupaketin tarjoamaa aineetonta hyötyä ovat yhteenkuuluvuuden tunne sekä sosiaalinen verkosto. Osallistumisen kautta syntyy tunne kiinnittymisestä johonkin yhteisöön. Osallistumisen kautta voi päästä myös sosiaalisiin verkostoihin. (Leemann & Hämmäläinen 2015, 3.) NIKO-toimintamallien pääperiaatteita ovat juuri toiminnallisuus ja osallistaminen.

### 2.3.3 Palveluprosessi

Se miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan, on myös osa palvelun määrittelyä (Jaakkola ym. 2009, 15). Tätä prosessia, jossa asiakkaaseen kohdistuva palvelutapahtumien toimintasarja muuttuu panokset tuotoksiksi, kutsutaan palveluprosessiksi. Palveluprosessin suunnittelussa täsmennetään palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastuualueet sekä tarvittavat toimet. Tämän jälkeen palvelu kuvataan prosessimallina. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 37 ja 40.) Oleellista on, että prosessin kuvaamisen jälkeen ymmärretään kaikki palvelun edellyttämät työvaiheet ja kuluttamat resurssit (Jaakkola ym. 2009,

15). Palveluprosessin suunnittelussa tuodaan lisäksi esille asiakkaalle näkyvien ja näkyttämien toimenpiteiden raja (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36).

Kuvioon 8 on kuvattu NIKO-toimintamallin palveluprosessi (ennen ydinpalvelua) ns. blueprinting -menetelmällä. Blueprint-malli osoittaa visuaalisesti palvelun tarjoamisen prosessin, asiakaskontaktit ja varsinaiset toiminnot (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41). Lisäksi se erottaa toisistaan asiakkaalle näkyvät ("front office") toiminnot ja yrityksen sisäiset ("back office") toiminnot (Jaakkola ym 2009, 16). Kuviosta voidaan helposti havaita sähköisessä asiointipalvelussa tapahtuvat toiminnot. Ne on merkitty kaavioon keltaisella. Siitä selviää myös missä kohdin prosessia asiakkaan ja palvelun tuottajan prosessit kohtaavat sekä asiakkaan toiminto, jota tämä opinnäytetyö koskee.



Kuvio 8. NIKO-toimintamallien palveluprosessi yksinkertaistettuna blueprinting -kaaviona (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 16).

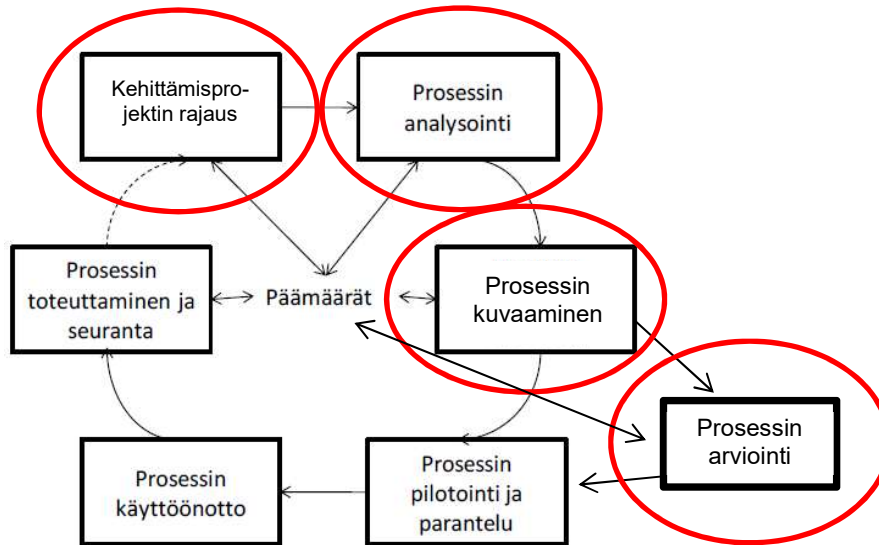
## 2.4 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamisesta käytetään kirjallisuudessa paljon synonyymia termiä mallintaminen. Selvyyden vuoksi mainittakoon, että tässä opinnäytetyössä niitä on käytetty myös sekaisin. Mallintamisella voidaan tarkoittaa myös prosessin tutkimista matemaattisessa muodossa. Tällöin simuloinnilla yritetään tietokoneen avulla jäljitellä prosessin käyttäytymistä matemaattisia yhtälöitä apuna käyttäen. (Ahlqvist 2014, 2.)

Prosessikuvaukset ovat yleisesti käytössä organisaatioiden toiminnan kuvaamisessa (Luukkonen ym. 2012, 3). Ne ovat yhteinen työväline niin johdolle, kehittäjille, palvelusta vastaaville kuin tieto- ja asiakirjahallinnollekin. Prosessikuvauksilla voidaan hyödyttää esimerkiksi johtamista, ohjausta, päätöksentekoa, suunnittelua, yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa, muutostyötä, palveluiden kehittämistä, tulosten mittaamista, tietoturvariskien kartoittamista, laadun arviointia, työn kuormituksen mittaamista, työnjaon ja vastuiden selkiyttämistä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämistä, uuden työntekijän perehdyttämistä tai työnohjausta. Useimmiten prosessin kuvaamisen taustalla on havaittu kehittämistarve. (JUHTA 2012, 3.)

Indulskan ym. (2009) tekemän tutkimuksen mukaan kolme parasta prosessimallinnuksen etua ovat prosessin parantamisessa, ymmärryksessä ja viestinnässä. Prosessimallinnuksen katsotaan mahdollistavan paremmin kyvyn parantaa prosesseja, lisäävän johdonmukaisesti tietämystä ja tuntemusta prosesseista sekä parantavan tiedonsiirtoa prosesseja koskien eri sidosryhmien välillä. Tutkimus tehtiin Delphi-tutkimuksena, ja asiantuntijoina siihen osallistui kolme tärkeintä prosessimallinnusekosysteemin sidosryhmää; tutkijat prosessimallinnuksen alueelta, prosessimallinnuksen harjoittajat ja prosessimallinnuksen ohjelmistotyökalujen ja konsulttituotteiden toimittajat. Tutkimus koski nimenomaan liiketoimintaprosessien mallintamisesta havaittuja etuja. (Indulskan ym. 2009, 3, 10 ja 12.)

Tavallisesti prosessin mallintaminen etenee pitkälti kuvion 9 mukaan, joka on esitetty seuraavalla sivulla (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6). Näin myös tälläkin kertaa. Kehittämiprojektia koskevat prosessin kehittämisen vaiheet on merkitty kuvioon punaisella. Vaiheita käsitellään enemmän seuraavassa kappaleessa, jossa tuodaan myös esille suunnat kehittämissuunnitelman prosessin kuvaamiselle.



Kuvio 9. Tavoiteprosessin kehittämisen vaiheet (mukaanl Martinsuo & Blomqvist 2010, 6).

#### 2.4.1 Prosessikuvauksen kehittämisen vaiheita

Prosessin mallinnusta aloittaessa on tärkeää tehdä selkeä rajaaminen siitä, mitä mallintaminen koskee (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3). Tästä voidaan käyttää myös nimitystä järjestelmän rajojen asettaminen. Prosessille tulee siis määrittää selkeä alku ja loppu (Modig & Åhlström 2013, 22.) Kehittämisprojektin toimeksiantaja asetti järjestelmän rajat; prosessikuvauksen tuli kuvata vain toimintoja, jotka tapahtuvat sähköisessä asiointipalvelussa asiakkaan toimesta. Tämä tarkoitti asiakkaan tekemää yhteydenottoopyyntöä.

Aloituvaiheessa pitää myös tietää, mihin käyttötarkoitukseen ja tilanteeseen prosessikuvausta tehdään. Kun tämä on selvillä, voidaan paremmin varmistua siitä, että tuotettava kuvaus on laadukas ja käyttötarkoitustaan palveleva. (Luukkonen ym. 2012, 54.) Prosessimallinnus -menetelmän avulla voidaan kuvata niin nykyisiä kuin tavoiteprosessiäkin visuaalisesti. Tavoiteprosessissa toiminnot kuvataan niin kuin ne pitäisi toteuttaa päämäärien saavuttamiseksi. Itse kuvaaminen etenee usein prosessin lopusta alkuun päin, eli päinvastoin kuin nykytilanteen kuvaamisessa, jossa tavallisesti seurataan arvoa lisääviä tehtäviä sekä tieto- ja materiaalivirtoja sellaisena kuin ne käytössä toteutuvat. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3, 7 ja 10.) Kehittämisprojektin prosessikuvaus oli selkeä tavoiteprosessi. Sitä ei ollut vielä olemassa, vaikka se olikin jo vahvasti suunnitteilla.

Mallinnusosaamisen lisäksi tuotettaviin prosessikuvauksiin tarvitaan ”raaka-aineeksi” tietämystä kuvattavasta kohteesta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Ideaalissa tapauksessa erityyppisiä tietolähteitä valitaan laajalla rintamalla. Käytännössä tätä rajoittaa kuitenkin organisaation tai projektin käytössä olevat resurssit, aikarajoitteet ja dokumenttien saatavuus/löydettävyys. (Luukkonen ym. 2012, 55.) Kehittämiprojektin prosessikuvauksen mallintamiseen tarvittava tietämys ja sisältö tulivat NIKO-projektin ohjausryhmältä ja kirjallisuuskatsauksesta.

Prosessin analyysin jälkeen on vuorossa varsinainen prosessin kuvaaminen. Mendling ym. (2008, 2-3) esittävät seitsemää ohjetta prosessimallinnuksen tueksi. He nimittävät tätä suositustensa joukkoa 7PMG:ksi (Seven Process Modeling Guidelines). 7PMG:tä voidaan hyödyntää niin uusien prosessikuvauksien tuottamisessa kuin jo olemassa olevien parantamisessa. 7PMG:n sisältö on esitetty taulukossa 1. Suositusten noudattamatta jättämisessä viitataan usean ohjeen kohdalla virheen todennäköisyyden ja vaikealukuisuuden kasvamiseen (Mendling ym. 2008, 3 ja 5-6).

Taulukko 1. 7PMG (Mendling ym. 2008, 3 ja 5-6; Luukkonen ym. 2012, 54-55).

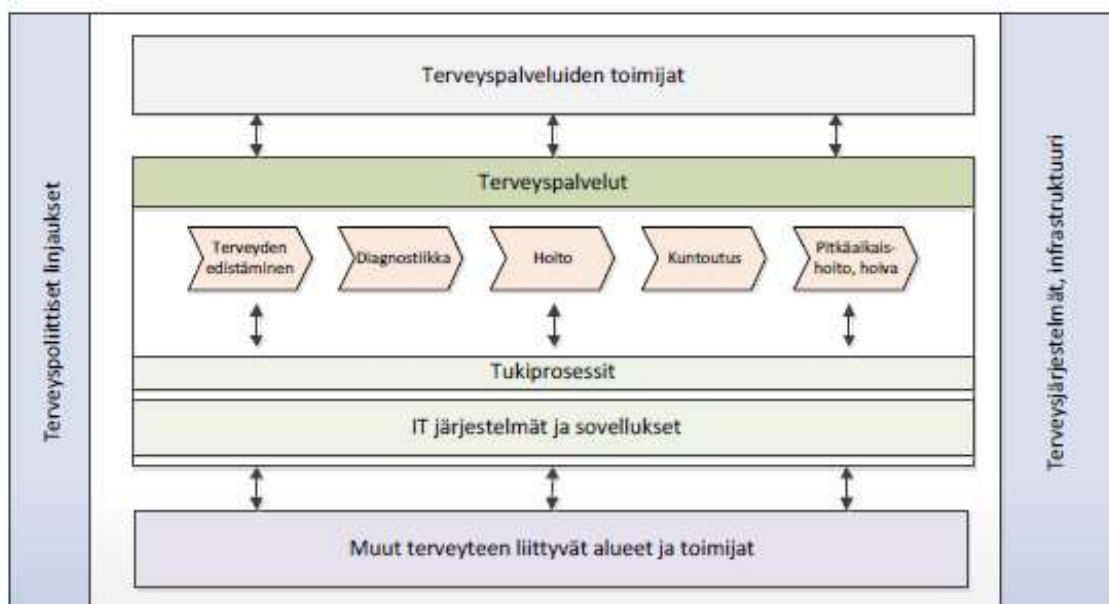
G1	Käytä mahdollisimman vähän elementtejä kuvauksessa. Suuret kuvaukset ovat vaikeampia ymmärtää.
G2	Minimoi reittien lukumäärä.
G3	Käytä ainoastaan yhtä alku- ja lopputapahtumaa.
G4	Jäsentele kuvaus mahdollisimman hyvin.
G5	Vältä TAI -reitityselementtiä.
G6	Nimeä prosessiasteleet verbeillä (esim. ”Vastaa pyyntöön”)
G7	Muuta kuvausta, mikäli siinä on yli 50 elementtiä.

Kehittämiprojektissa prosessin kuvaaminen eteni JUHTA:n JHS 152 -suosituksen mukaisesti. JHS 152 -suosituksesta ja prosessikuvausten tasoista yleisesti on kerrottu tarkemmin seuraavissa kappaleissa 2.4.2 *Prosessikuvauksen tarkkuus* ja 2.4.3 *JHS 152 -suositus*.



## 2.4.2 Prosessikuvauksen tarkkuus

Se millä tavoin ja millä tasolla prosessikuvaus kannattaa tehdä, määräytyy jossain määrin mallintamiseen valitun prosessin sisällön ja tehtävän mukaan. Lähtökohtana prosessien kuvaamisessa onkin aina tieto siitä, mihin kohtaan mallinnettava prosessi sijoittuu yrityksen kokonaista prosessikarttaa eli -arkkitehtuuria. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.) Prosessikartta on tyypillinen tapa esittää kokonaiskuva toiminnasta. Siinä voidaan esittää toimintakokonaisuudet, organisaatiot, organisaatioyksiköt ja/tai tunnistetut prosessit. (Vuokko ym. 2011, 15.) Monesti prosessikartassa esitetään organisaation ydin- ja tuki-prosessit sekä niiden yhteydet (Suomen Kuntaliitto 2002, 10). Prosessikartan kuvaamisen yhtenä vaihtoehtona on esimerkiksi koko toimintaympäristön ekosysteemin kuvaaminen (Vuokko ym. 2011, 15), kuten kuviossa 10.



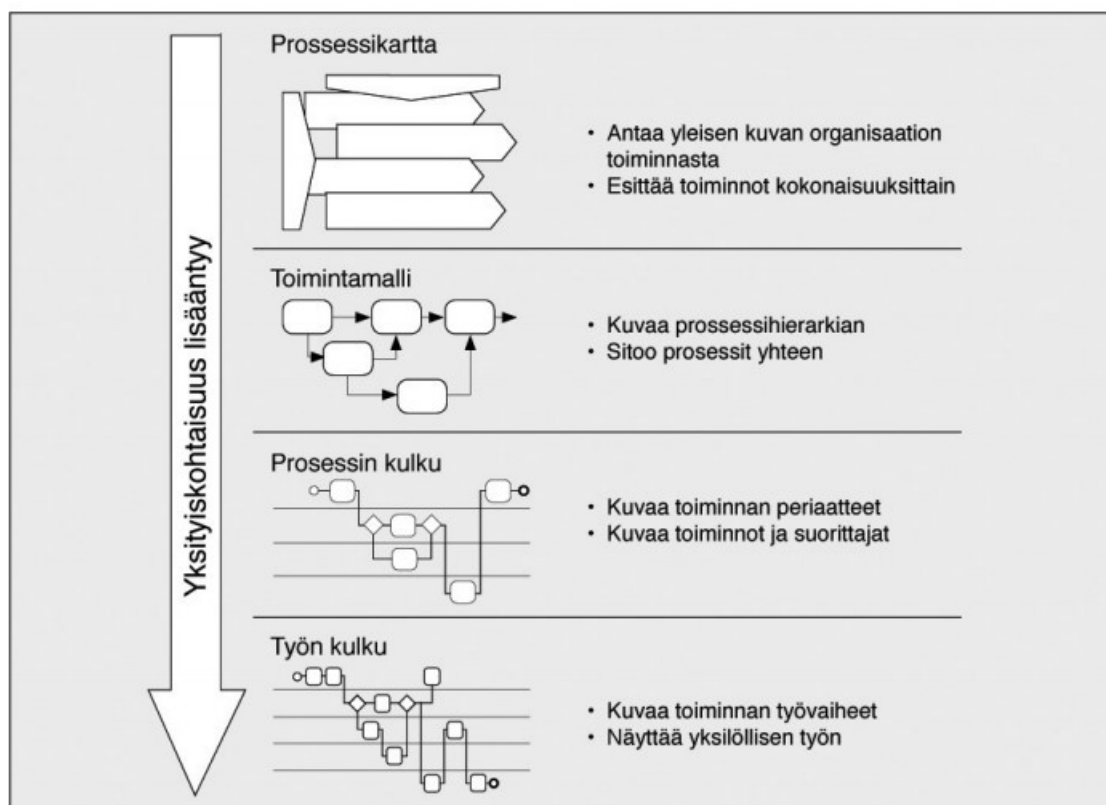
Kuvio 10. Terveystuon ekosysteemin käsitteellinen malli (Vuokko ym. 2011, 15).

Kuvion 10 prosessikartan voidaan ajatella myös havainnollistavan tämän opinnäytetyön aiheen sijoittumista terveydenhuollon toimintaympäristössä. Kuviosta nähdään "terveyden edistämisen" ja "IT järjestelmien ja sovelluksien" sijoittuminen prosessikartalla. Prosessikuvaus mahdollistaa, että organisaation toimintaa voidaan tarkastella eri abstraktiotasoilla. Kuvauksen kohteena olevat asiat vaihtelevat tason mukaan. Se miten tarkkoja

ja yksityiskohtaisia asioita kuvauksessa käsitellään tai mitä seikkoja siinä korostetaan erottaa abstraktiotasot toisistaan. Tarkastelun taso valitaan aina sen mukaan, mitä tietoja toimintaprosessin eri piirteistä on mallintamisen tavoitteen kannalta oleellisinta tarkastella tarkemmin. Tasoista on olemassa eri määritelmiä eri lähteissä. Tasojakojen perusteet vaihtelevat niissä sen mukaan, mihin tarkoitukseen tasot on luotu. Oleellisinta prosessimallinnuksessa on kuitenkin, että tuotettava kuvaus palvelee käyttötarkoitustaan, kuin se että sen kuvauksen taso tulee määriteltyä. (Vuokko ym. 2011, 15 ja 28.)

### 2.4.3 JHS 152 -suositus

JHS 152 -suosituksessa prosessit jaetaan neljään eri kuvaustasoon; prosessikarttaan, toimintamalliin, prosessin kulkuun ja työnkulkuun (JUHTA 2012, 6). Kuvaustasojen erot käyvät ilmi kuvassa 3.



Kuva 3. Prosessien kuvaustasot JHS 152 -suosituksen mukaan (JUHTA 2012, 6).

Kuvasta 3 valittiin tavoiteprosessin kuvaustasoksi ”Prosessin kulku”. Tasoon päädyttiin, koska haluttiin välttää liian yksityiskohtaista kuvaamista. Lopputulos ei saanut olla vaikealukuinen tai sekava. Sähköisen asiointipalvelun tekijälle haluttiin myös jättää tietty vapaus, jota liian tarkka kuvaus olisi saattanut rajoittaa. Lisäksi asiat menevät usein käytännössä eri tavalla, mitä alkuun suunnitellaan, joten liian tarkka kuvaus nähtiin myös resurssien tuhlaamisena.

Myös liian yleiskuvamainen malli katsottiin epäedulliseksi prosessikuvauksen myöhemmää käyttöä ajatellen. IT-kehittäjille on tärkeää, että kuvatut mallit ovat riittävän kattavia, yksityiskohtaisia ja formaaleja, koska heidän tavoitteensa on tuottaa ohjelmistoja (Luukkonen ym. 2012, 54). Prosessin kulku -tasolla toiminta kuvataan jo melko tarkasti. Toiminnasta kuvataan tällöin työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat tekijät. Lisäksi toiminnan mahdolliset ongelmat myös tunnistetaan yleensä tällä tasolla. Samoin myös siinä käytettävät uimaradat ovat hyvä keino ilmaista prosessin eri roolit, koska tällöin prosessiaskeleet sijoitetaan roolien omistamille radoille. (JUHTA 2012, 3 ja 8.)

## 2.5 Lean periaatteet ja niiden soveltaminen

Lean-ajattelun onnistuneelle toteuttamiselle on esitetty viisi keskeistä periaatetta (Daultani 2015, 1083; Räsänen 2017, 14). Periaatteet eivät ole kuitenkaan mitään peräkkäisiä tehtävävaiheita, jotka tekemällä suorituskyky muuttuu, vaan ne tulee sisäistää kaikkeen toimintaan pitkäjänteisesti (Hautala & Kallio 2012, 11). Leanin viisi periaatetta ovat:

1. Määritetään **arvo** asiakkaan näkökulmasta.
2. Tunnistetaan **arvovirrat**.
3. **Virtautetaan** arvoa jatkuvasti poistamalla virtausta estävää **hukkaa**.
4. Tehostetaan virtausta edelleen **tarveimulla**.
5. Pyritään **täydellisyyteen**, joskaan sitä ei koskaan saavuteta; **Kaizen!** (Hautala & Kallio 2012, 11; Daultani ym. 2015, 1083; Räsänen 2017, 14-15).

### 2.5.1 Arvo ja arvovirrat

Asia, joka tuo asiakkaalle arvoa, lisää hänen tyytyväisyyden tasoaan ja parantaa prosessia (Räsänen 2017, 14). Asiakas näkee organisaation toiminnan yleensä kokonaisuutena. Häntä ei siis kiinnosta, miten työ on organisoitu eri toimintojen välillä. Esimerkiksi asiantuntijapalveluissa vain kestolla vastauksen saamiseksi on merkitystä ja saako sen vaivatta ilman useita yhteydenottoja. (Torkkola 2015, 91.) Tärkeää prosessin läpimenoajan minimoimiseksi ja asiakasarvon toteuttamiseksi onkin tunnistaa, mikä prosessissa on hukkaa, ja nimenomaan asiakkaan mielestä (Luttunen 2015, 14-15; Räsänen 2017, 14). Oleellista on siis pitää näkökulma koko ajan asiakkaassa, ei omissa toiminnassa (Hautala & Kallio 2012, 11).

Lean määrittelee hukaksi kaiken arvoa tuottamattoman toiminnan, mistä asiakas ei ole valmis maksamaan (Torkkola 2015, 25; Räsänen 2017, 15). Hukkatyyppejä on yhteensä kahdeksan, joista Toyota on tunnistanut seitsemän ja Liker vielä vuonna 2004 yhden. Hukkatyypit ovat virheet, ylituotanto, odottelu, kuljettaminen, varastot, tarpeeton liike, ylikäsittely sekä henkilökunnan taitojen käyttämättä jättäminen. (Kovacevic ym. 2016, 220.)

Arvovirran määrittely auttaa hukan tunnistamisessa. Arvovirralla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan alusta loppuun, kun asiakkaan vaatimukset täytetään, sekä sitä tietoa, jolla näitä toimenpiteitä organisaatiossa ohjataan (Torkkola 2015, 125; Räsänen 2017, 14). Jokainen tuotanto- tai palveluprosessin askel siis kartoitetaan ja tunnistetaan miten materiaalit ja informaatio liikkuvat prosessissa (Räsänen 2017, 14). Tämän jälkeen toiminnot jaotellaan kolmeen eri ryhmään arvon muodostumisen hahmottamiseksi. Ryhmät ovat arvoa tuottavat, arvoa tuottamattomat, mutta prosessin kannalta välttämättömät, ja arvoa tuottamattomat toiminnot (hukat). (Hautala & Kallio 2012, 6; Luttunen 2015, 15).

### 2.5.2 Virtaus ja imu

Prosessin hukat on tarkoitus eliminoida virtauksen avulla. (Luttunen 2015, 15). Toisin sanoen, prosessista halutaan tehdä virtaustehokas, eli minimoida asiakkaan kokema läpimenoaika ja keskittyä siihen, että tehtäviä tai tuotteita valmistuu mahdollisimman

paljon (Torkkola 2015, 57). Päähuomio tulee siis kiinnittää prosessissa resurssien tehokkaan hyödyntämisen sijasta jalostettavaan yksikköön, virtausyksikköön. Teollisuudessa tämä on tuote ja palvelualoilla useimmiten asiakas. Terveystieteissä virtausyksikkö on tyypillisesti potilas, mutta se voi olla myös informaatio, kuten lähete tai resepti. (Modig & Åhlström 2013, 7, 13 ja 19.)

Virtaustehokkuutta ohjaavat seuraavat kolme prosessilakia: Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki (Torkkola 2015, 59). Ne ymmärtämällä huomaa, miten monella asialla on loppujen lopuksi vaikutusta virtaustehokkuuteen: keskeneräisen työn määrällä, jaksoajalla, pullonkauloilla, vaihtelulla ja resurssitehokkuudella (Modig & Åhlström 2013, 44). Jos kyseisiä prosessilakeja ei kunnioita, vaan niitä yrittää rikkoa, tavoitteessa saada prosessi virtaustehokkaaksi epäonnistuu (Torkkola 2015, 59).

### **Pullonkaulojen laki**

Torkkola (2015, 28) ohjeistaa hukkiin keskittyttäessä etsimään ensin prosessin pullonkaulan ja poistamaan hukan ensimmäisenä sieltä. Parhaisiin tuloksiin on päästy, kun prosessin suorituskykyä on parannettu nimenomaan tästä kohdasta. Tämä perustuu prosessilaeista pullonkaulojen lakiin, jonka mukaan prosessi on juuri niin hidas kuin sen heikoin lenkki. (Torkkola 2015, 59 ja 99.)

Pullonkaulan tunnistaa helposti siitä, että sen eteen kerääntyy virtausyksiköiden jono. Asiakasnäkökulma on tärkeä, mutta usein se perustuu kokonaisläpimenoaikaan, jolloin tarkasteltavasta kokonaisuudesta tulee liian laaja ja epämääräinen. Liian laajan prosessikokonaisuuden vaarana on vaikeuttaa tarkastelussa juuri sen jonon tai työvaiheen löytymistä, jolla on merkittävin vaikutus suorituskyvyn paranemisen kannalta. Tarkemmalle tasolle pureutuminen, kuten yksittäiseen työvaiheeseen, on siis monesti palveluprosessissa suositeltavaa. (Torkkola 2015, 99 ja 186-187.)

### **Littlen laki**

Virtauttamisen tavoitteena on virtausyksikön nopean valmistumisen lisäksi valmistaa yksiköitä vain asiakkaan tarpeen eli imun mukaan. Työt aloitetaan siis vasta, kun tarve siihen ilmenee -periaatteella. Tästä toimintatavasta käytetään myös nimitystä imuoh-

jaus. (Luttunen 2015, 16; Räsänen 2017, 15.) Imuohjaus tähtää keskeneräisen työ-  
määrän rajoittamiseen prosessissa (Torkkola 2015, 63). Keskeneräiseksi työksi katso-  
taan kaikki ne virtausyksiköt, jotka ovat määritellyn prosessin sisällä, mutta eivät ole  
valmiita (Modig & Åhlström 2013, 35).

Prosessilaeista Littlen laki toteaa, että keskeneräisen työn määrä ja jaksoaika, eli tehtä-  
vien valmistumisnopeus, vaikuttavat suoraan prosessin keskimääräiseen läpimenoai-  
kaan (Torkkola 2015, 59, 63 ja 186). Pitkällä läpimenoajalla on taipumus tuoda uusia  
haittoja prosessin sisälle, kuten tarvetta aloittaa tehtäviä moneen kertaan. Tämän tulok-  
sena syntyy edelleen uusia toissijaisia tarpeita, jotka ovat aina haitallisia niistä aiheutu-  
van lisätyön takia. Toissijaiset tarpeetkin tuottavat usein vielä uusia toissijaisia tarpeita,  
joten haitallinen ketjureaktio on valmis. Hyvä esimerkki tällaisesta ketjureaktiosta tervey-  
denhuollon puolella on, kun potilas ottaa yhteyttä tiedustellakseen, missä kohtaa jonoa  
hän on. Potilaan pitkä odotusaika aiheuttaa ensin lisätyötä hoitajalle, kun hän selvittää  
asiaa. Tästä edelleen seuraa lisätyöhön käytetyn ajan poisjäänti muiden potilaiden hoi-  
tamisesta, joka taas edelleen synnyttää uuden lisätyön tarpeen jne. (Modig & Åhlström  
2013, 55, 58-60.)

Siispä ”Aloita lopettaminen ja lopeta aloittaminen”, kuten Torkkola (2015, 53) kiteyttää.  
Näin parannat prosessin läpimenoaikaa ja ehkäiset myös muita tehostomuuden lähteitä,  
keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärää ja uudelleen aloittamisen tarvetta (Modig  
& Åhlström 2013, 51 ja 55). Siltikään palvelussa asiakkaan kysynnän määrää ei voi eikä  
kannata rajoittaa. Odottavien jono voi olla siis ääretön, mutta sen sijaan jo aloitettujen  
töiden määrään voidaan puuttua rajoittamalla se esimerkiksi asiantuntijapalvelussa 20  
kappaleeseen. Seuraava työ otetaan siis jonosta työn alle vasta, kun jotain on valmistu-  
nut. Aloitettujen töiden määrän rajoittaminen mm. mahdollistaa lisäksi myös ennustetta-  
vuuden ja estää ylikuormituksen. (Torkkola 2015, 188.) Tähän liittyen Torkkola (2015,  
188) ohjeistaa aina jakamaan vielä keskeneräisen työn kahteen osaan, eli siihen, jota on  
jo ehditty aloittamaan, ja siihen, joka odottaa vielä resursseja.

### **Vaihtelun laki, Kingmanin yhtälö**

Leanin tavoite tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa sisältää myös huomioidin  
tuottajan tarpeista (Ritola 2017). Hyvän kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden takaa-  
miseksi tarvitaan virtaustehokkuuden lisäksi myös resurssitehokkuutta. Näitä kahta te-  
hokkuuden muotoa on kuitenkin todella vaikea yhdistää. Vaikeus piilee erityisesti siinä,

että kaikissa prosesseissa on eriasteista vaihtelua, josta on mahdotonta päästä täysin eroon. Syitä vaihtelulle on olemassa loputtomasti. Ne voidaan kuitenkin jakaa kolmeen eri kategoriaan: resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Esimerkiksi resurssien aiheuttamaa vaihtelua syntyy henkilöstön osaamiseroista ja virtausyksiköiden erilaisista tarpeista, kuten potilastarpeista. Kysynnän kausiluonteisuus on puolestaan hyvä esimerkki ulkoisesta tekijästä vaihtelun syynä. Vaikeinta vaihtelusta eroon pääseminen on erityisesti silloin, kun prosessin virtausyksiköt ovat ihmisiä, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia. (Modig & Åhlström 2013, 16, 31 ja 39-41.)

Kingmanin yhtälö osoittaa yhteyden vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välillä. Sen mukaan läpimenoaika on sitä pidempi, mitä enemmän prosessissa on vaihtelua, ja mitä suurempi on resurssien käyttöaste. (Modig & Åhlström 2013, 42-44; Torkkola 2015, 191-192.) Muun muassa Torkkola (2015, 23) on nimennyt vaihtelun virtauksen pahimmaksi viholliseksi, koska siitä ovat seurausta myös virtauksen toiset kaksi päävihollista; ylikuormitus ja hukka. Vaihtelua on siis hyvä ymmärtää ennen kuin ryhtyy toimenpiteisiin hukkan poistamiseksi (Torkkola 2015, 28).

Lean ei oikeastaan tarjoa juuri mitään työkaluja vaihtelun pienentämiseksi. Lean keskittyy vain poistamaan arvoa tuottamatonta toimintaa, eli hukkaa. (Uusitalo 2012, 61.) Lean hyväksyykin täysin vaihtelun olemassa olon ja pyrkii ratkaisemaan sen tuomat haasteet parantamalla kykyä sopeutua siihen paremmin (Torkkola 2015, 61).

### 2.5.3 Täydellisyys

Leanin viidentenä ja viimeisenä periaatteena on pyrkimys koko ajan yhä parempaan, täydellisyyteen (Hautala & Kallio 2012, 11). Oleellista on, että edellä esiteltyjen neljän muun Lean-periaatteen avulla prosesseja kehitetään jatkuvasti (Luttunen 2015, 16). Kaizenin mukaan asiakkaan näkökanta elää ja vaatimukset kasvavat koko ajan. Jatkuvia parannuksia siis tarvitaan (Räsänen 2017, 34.) Jatkuvaan parantamiseen on useimmiten käytetty käytännössä PDCA-sykliä (Luttunen 2015, 16).

#### 2.5.4 Lean terveydenhuollossa

Palveluorganisaatiot alkoivat ajatella Leanin näkökulmasta tehostakseen palveluitaan. Kymmenen vuotta muiden palveluorganisaatioiden jälkeen Lean levisi viimein terveydenhuollon puolellekin. (Daultani ym. 2015, 1085.) Muun muassa Iso-Britanniassa sitä alettiin käyttää terveydenhuollossa vuodesta 2001 ja Yhdysvalloissa vuodesta 2002 alkaen (Brandao de Souza 2009, 122).

Terveydenhuollossa turvallisuus- ja tehokkuusasiat ovat tärkeämpiä kuin kustannuskysymykset, joten tässä voi olla ollut yksi merkittävä syy siihen, miksi Leania ryhdyttiin hyödyntämään siellä muita palveluorganisaatioita myöhemmin. Viimeisen vuosikymmenen aikana Leanin soveltaminen virtaustehokkuuden parantamiseen on kuitenkin ollut kasvussa terveydenhuollonorganisaatioiden keskuudessa. Kirjallisuus raportoikin useita konkreettisia etuja tämän seurauksena, kuten kustannusten alentuminen, laadun ja tehokkuuden parantuminen sekä aineettomien hyödykkeiden, kuten henkilöstö- ja potilastyytyväisyyksien kasvaminen. (Daultani ym. 2015, 1082-1083 ja 1085.)

Suomen terveydenhuoltoon Lean tuotiin paljon ulkomaita myöhemmin, mutta nykypäivänä sen keinoja hyödynnetään siellä myös jo voimakkaasti (Holm 2017, 6). HUS:ssa Lean-hankkeita on alettu toteuttamaan vuodesta 2010 lähtien (Mäkijärvi 2013, 90). HUS on Suomessa suurin sairaanhoitopiiri (HUS 2018b) ja toiseksi suurin työnantaja (HUS 2018c). Tämän lisäksi Leania on sovellettu terveydenhuoltoon myös muualla Suomessa, mutta aihetta vuonna 2017 tutkineen Holmin mukaan tutkimuksia tähän liittyen löytyy vielä huonosti. Hän mainitsee, että ainakin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä ja sen perusterveydenhoidossa on toteutettu vuonna 2014 hukkatekijöihin liittyvä tutkimus, joka johti kuudessa sen yksikössä välittömiin korjaustoimenpiteisiin (Holm 2017, 8-9).

Terveydenhuollossa potilaan hoito nähdään arvovirtana, eli hoitoa tarkastellaan kokonaisuutena hänen näkökulmastaan (Suneja & Suneja 2017, 22). Potilas on prosessin asiakas ja hänen arvonsa lisäämiseen kulminoituu siis kaikki toiminta (Daultani ym. 2015, 1083). Terveydenhuollon organisaatioiden Lean-hankkeet ovat osoittaneet, että yhden Lean-työkalun, kuten 5S-menetelmän laaja-alaisesta käyttöönottamisesta ei ole koskaan seurannut yhtä hyviä tuloksia, kuin mitä Leanin perusteellisella soveltamisella yhden lääkärin vastaanottoon on saavutettu. Toisin sanoen Lean-muutoksen on tullut aina ulottua syvälle yksikön työkuultuuriin. Potilaskeskeisen arvovirran parantamiseksi



terveydenhuollossa onkin huomattu kaksi tärkeää tekijää, joista juuri imuohjaus lääkärien keskuudessa on toinen. Imuohjauksella tarkoitetaan tässä tapauksessa Leaniin pohjautuvan työskentelykulttuurin leviämistä osastolta toiselle henkilökunnan itsensä toimesta. Ajatuksena on, että yksi Lean-muutoksen kohteena oleva lääkäri johtaa parannuksia. Vähitellen kyseisen lääkärin ja tämän tiimin muuttunut työskentelykulttuuri alkaa kiinnostaa myös muita lääkäreitä, jolloin se alkaa levitä Lean-ajattelun mukaisesti työntöohjauksen sijasta imuohjauksella. Potilaiden odotusaikoihin keskittyminen on toinen tärkeistä tekijöistä. Terveysthuollossa on huomattu, että sujuva hoitoprosessi ilman odottelua kertoo, että moni asia on tehty oikein. (Suneja & Suneja 2017, 16-22 ja 29.) Pitkän odotusajan tuomista haitoista on mainittu esimerkki aiemmin kohdassa *Littlen laki*.

Käytetyimpiä Leanin menetelmiä ja työkaluja terveydenhuollossa ovat olleet 5S, VSM, visuaalinen johtaminen ja Kaizen (Kovacevic ym. 2016, 221-222). Lean tuntuisikin sopivan hyvin terveydenhuoltoon, kun sovelletaan sen viivettä, virheitä ja turhia toimenpiteitä vähentäviä työkaluja. Koko organisaation johtaminen, osastojen välisen yhteistyön lisääminen ja vastuun tuominen jokaiselle organisaatiomuutoksesta ovat taas johtamisen näkökulmasta hyvin terveydenhuoltoon muovautuvia malleja. (Brehmer ym. 2006, 8; Canacari & Simon 2012, 85.)

Leanin soveltamisesta terveydenhuoltoon on jo raportoitu useita menestystarinoita maailmalta. Merkittävät hyödyt ja edut on saavutettu nimenomaan Leanin toteuttamisen jälkeen. Ben-Tovim ym. (2007) raportoivat mm. tuloksista Flindersin terveysthuollossa, Australiasta. Siellä otettiin käyttöön uusi hoito-ohjelma, jonka tarkoituksena oli ratkaista Leanin keinoin ongelmat koskien henkilöstön vaihtuvuutta ja hoidon turvallisuutta. Nämä olivat seurausta hätäosaston ruuhkautumisesta. Myöhemmin hoito-ohjelmaa toteutettiin koko sairaalassa, kun ensimmäiset lupaavat tulokset oli saatu. Läpimenoaika laski 24 – 30 tunnista 3 tuntiin; pakonomaisen tutkimusprosessin vaiheet olivat vähentyneet 309:sta 57:een. (Daultani ym. 2015, 1090.)

Lummus ym. (2006) hyödynsivät puolestaan mm. VSM-menetelmää ehdottamassaan uudessa järjestelmässä, joka tähtäsi erään Yhdysvaltain keskilännen osassa sijaitsevan lääkäriklinikan toiminnan parantamiseen. Klinikkan henkilöstön kanta, taloudelliset, paineet ja todellinen halu parantaa klinikkan toimintoja olivat päämotiiveja hankkeelle. He kehittivät uuden varausmenetelmän, joka kykenee lisäämään laite- ja henkilöstökapasiteettia saman verran. Leanin toteutuessa onnistuneesti oli odotettavissa, että potilailla, joilla oli suunnitellut tapaamiset, oli alhaisemmat odotusajat samalla kun potilaita, joilla näitä ei ollut, oli mahdollisuus palvella paremmin. (Daultani ym. 2015, 1090.)

Myös Suomessa HUS:n Lean-hankkeiden alustavat tulokset ovat olleet erinomaisia. Hankkeita on kuvailtu onnistuneiksi ja tuloksia konkreettisiksi. On raportoitu 15 – 35 prosentin tuotannon lisäyksistä ilman sen suurempaa tai merkityksellisempää lisäresurssointia sekä selvistä kustannussäästöistä, joiden yhteismäärä nousee yli 2 M€:n. Lean-hankkeiden menestyksen taustalla katsotaan olleen osaava Lean-valmentaja (useimmiten omasta organisaatiosta), motivoitunut henkilöstö ja sitoutunut johto. HUS katsoo, että se on myös selvästi onnistunut hankkeiden kehityskohteiden valinnassa. (Mäkijärvi 2013, 90.)

## 3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

### 3.1 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojektin toteuttamisen suunnittelu käynnistyi keväällä 2018. Oli heti selvää, että tunnistettu kehityskohde suoritetaan korkeakoulutasoisena opinnäytetyönä, koska NIKO-projektin toiminta kulminoituu juuri tämän luonteisiin osaprojekteihin. Osaprojektien vastuuhenkilöt, eli opinnäytetöiden tekijät (AMK ja YAMK) muodostivat yhdessä projektipäällikön, projektikoordinaattorin, LSSY:n edustajien ja Turun AMK:n yliopettajien kanssa NIKO-projektin ohjausryhmän. Ohjausryhmän vahvuus oli yhteensä 21 jäsentä. Opiskelijoita heistä oli 13; kaksi AMK-opiskelijaa ja 11 YAMK-opiskelijaa. YAMK-opiskelijat sijoituivat työelämässä tutkijaa lukuun ottamatta terveydenhuoltoon. Ohjausryhmän toiminta oli järjestelmällistä; se kokoontui säännöllisesti ja kokouskäytäntöjä noudatettiin.

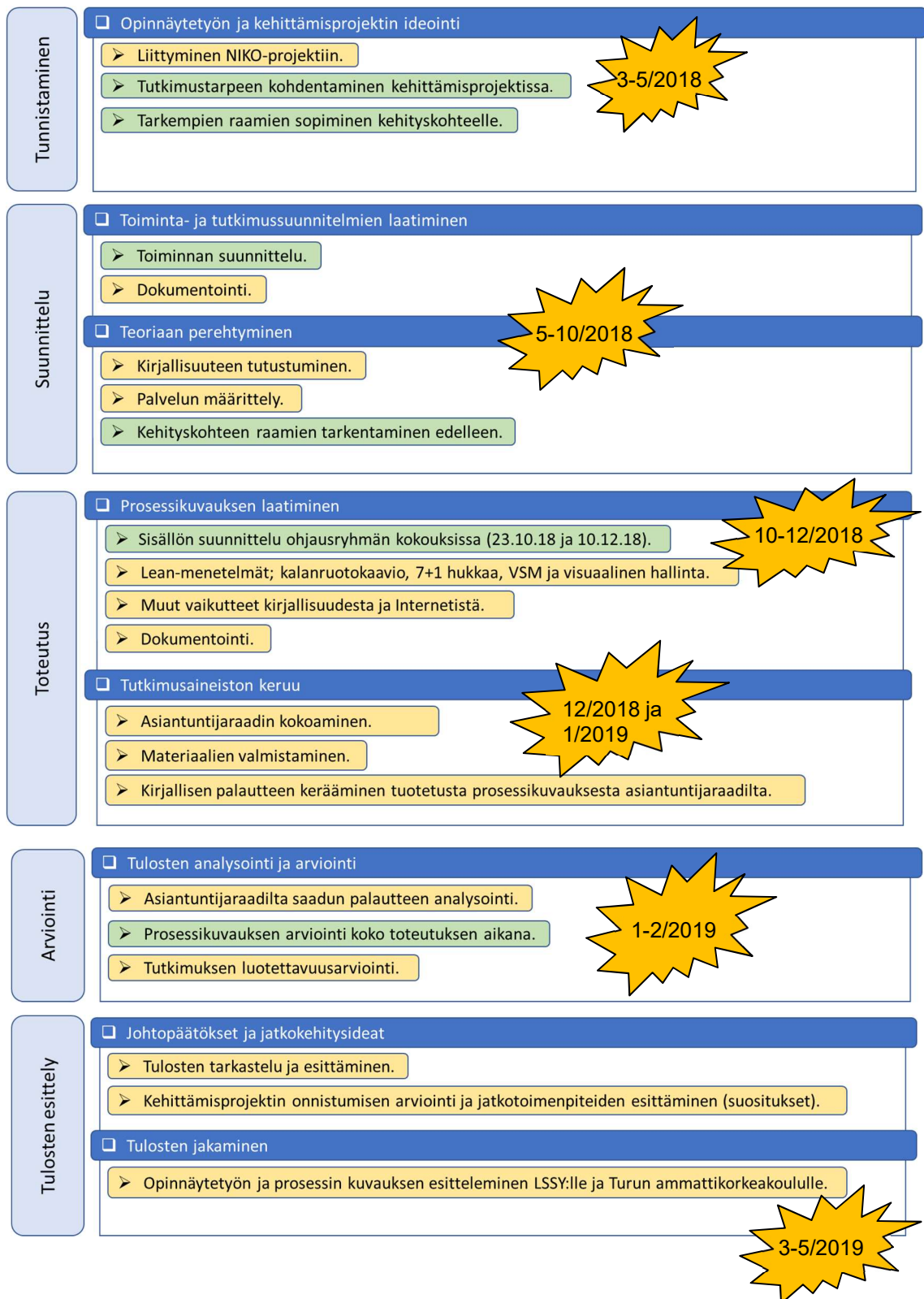
Kehittämiprojekti alkoi ideoinnilla. Ideoinnin pohjana olivat NIKO-projektin tarpeet ja opinnäytetyöntekijän edellytykset; resurssit ja koulutus. Ideoidessa sovittiin mm. Lean-ajattelun hyödyntämisestä tavoiteprosessissa ja prosessin tarkemman sisällön tuottamisesta ohjausryhmän kanssa. Ennen varsinaista toteutusta laadittiin vielä toiminta- ja tutkimussuunnitelmat. Niitä kehittämiprojektissa edusti opinnäytetyösuunnitelma. Kirjallisuuteen tutustumisen myötä viitekehitystä tarkennettiin vielä edelleen. Sen todettiin olevan hyvä ennen prosessin kuvaamisen aloittamista. Palvelun määrittely selkiytti myös edelleen prosessikuvauksen laatimista. Ideointi ja suunnittelu tapahtuivat pääasiassa yhdessä kohdeprojektin projektipäällikön kanssa.

Seuraavaksi tavoiteprosessi ja sen sisältö tuotettiin yhdessä NIKO-projektin ohjausryhmän kokouksissa (2 kpl) käytyjen keskusteluiden pohjalta loka-joulukuun 2018 aikana. Tämän lisäksi prosessi sai vaikutteita kehittämiprojektiin valikoiduista Lean-menetelmistä sekä muista kohdassa *3.3 Muut kehityskohteen vaikutteet* vaikutteista. Käytetyt Lean-menetelmät päätettiin kirjallisuuskatsauksen päätteeksi tehdyn pohdinnan jälkeen. Ohjausryhmän kokouksia varten prosessista laadittiin aina joka kerta PowerPoint -esitysmateriaali huomioiden edellisessä kokouksessa esille tulleet ajatukset ja huomautukset. Visuaalisen materiaalin tarkoituksena oli herättää ohjausryhmässä paremmin keskustelua ja helpottaa aiheen käsittelyä. PP-esityksen konkreettisempi esitysasua prosessista verrattuna JHS 152 mukaiseen prosessikuvaukseen oli myös yksi syy alkaa käyttää sitä rinnalla ja tuoda se myös osaksi tämän opinnäytetyön tuotoksia (kts. liite 6).

Lopuksi tuotetusta prosessikuvauksesta pyydettiin kirjallista palautetta pieneltä asiantuntijaraadilta, joka koottiin opinnäytetyötä varten. Raadin tekemän prosessikatselmuksen tuloksena saatiin sekä arvioivaa palautetta että jatkokehittämisehdotuksia. Mitään kriittisiä korjauksia prosessiin ei tarvinnut tehdä. Prosessin käyttöönottamisen tueksi sille laadittiin vielä juurruttamissuunnitelma, joka on esitetty kohdassa *5.3 Jatkokehittämisehdotuksia*. Raadilta saatu palaute huomioitiin myös tässä.

Kehittämisprojektin tarkempi eteneminen aikatauluineen on kuvattu kuviossa 11 seuraavalla sivulla. Kuvion on tarkoitus kuvastaa myös yhteistoiminnan osuutta projektissa, koska erityisesti sosiaalisen toiminnan esiintymistä korostetaan toimintatutkimuksessa. Kuvioon on merkitty vaiheiden toimet joko vihreällä tai keltaisella sen mukaan, onko tutkittava yhteisö ollut mukana toimessa. Keltainen väri viittaa tutkijan yksilösuoritukseen ja vihreä väri yhteistoimintaan.

Kehittämisprojektin voi sanoa edenneen ajallisesti lähes suunnitelmien mukaan. Palautteen kerääminen myöhästyi kuukaudella johtuen ohjausryhmän kokoontumisaikataulusta. Ohjausryhmällä oli tapana kokoontua harvakseltaan, noin kahden kuukauden välein, ja tavoiteprosessia haluttiin käsitellä vielä toisessa kokouksessa, joka sijoittui joulun kynnykselle.



Kuvio 11. Kehittämisprojektin eteneminen.

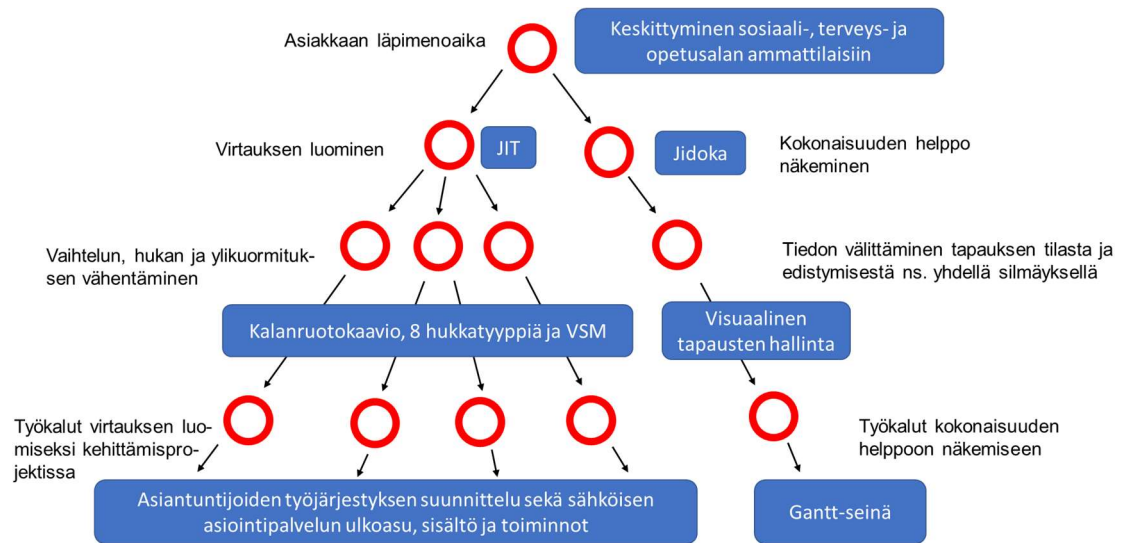
### 3.2 Lean kehittämisprojektissa

Kehittämisprojektin alussa tehtiin heti strateginen päätös Leanin soveltamisessa: Päätettiin keskittyä yksinomaan sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaisten odotusaikoihin saada apua ja tukea sähköisen asiointipalvelun kautta. Läpimenoaika ensiyhteydenottoon katsottiin olevan tavoiteprosessin tehokkuuden tärkein mittari, joka ohjaisi kehittämistoimenpiteitä myös myöhemmin. Mittariksi olisi voinut valikoitua myös esimerkiksi ammattilaisten tyytyväisyys asiointipalveluun tai ammattilaisten yhteydenottopyynnöt asiointipalvelun ulkopuolelta. Valinta oli kuitenkin selkeä, kun Leanin tavoitetta pohti paremmin; virtauksen aikaansaaminen palvelun kulkuun, eli tässä kontekstissa ammattilaisvirran kulku prosessin läpi esteittä, eli joutumatta odottamaan tai tekemään ylimääräistä työtä sen aikana.

Sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilainen oli siis tavoiteprosessin asiakas, jonka suorittamat toimenpiteet yhteydenottopyynnön tekemiseksi nähtiin arvovirtana. Hänen toimiaan tarkasteltiin kokonaisuutena ja hänen perspektiivistään prosessin aikana.

Kehittämisprojektin Lean toimintastrategia on esitetty kuviossa 12 seuraavalla sivulla Toyotan Nishida-sanin Lean-pyramidia mukaillen. Virtauksen pahimpia uhkia, vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkaa pyritään siinä estämään asiantuntijoille laadittavan työjärjestyksen avulla sekä sähköisen asiointipalvelun ulkoasun, sisällön ja toimintojen kautta. JIT-periaatteen lisäksi asiointipalveluun hyödynnetään Jidokaa. Tämän periaatteen pohjalta asiantuntijoille luodaan sellainen visuaalinen seinä sähköiseen asiointipalveluun, jota katsomalla heille välittyy helposti kokonaisuus; omat, avoimet, kollegoiden jne. tapaukset (projektit). Tähän työkaluksi ehdotetaan Gantt-seinää.

Periaatteessa Jidoka ja siihen perustuva visuaalinen projektiseinä rajautuvat opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle, koska siihen liittyvät toiminnot lukeutuvat palveluprosessin back office -toimintoihin, eli asiakkaalle näkymättömiin toimintoihin, kts. kuvio 8, sivu 37. Aihetta on kuitenkin haluttu käsitellä vähäisesti kohdassa *3.2.4 Visuaalinen työkuorman hallinta*, koska yhteydenottopyyntöjen hallinnan katsotaan olevan myös merkittävässä asemassa tavoiteprosessin virtauksen näkökulmasta. Samalla ko. kappale toimii opinnäytetyön jatkokehittämis ehdotuksena.



Kuvio 12. Lean toimintastrategia kehittämissuunnitelmassa (mukaan Modig & Åhlström 2013, 138).

Kehittämissuunnitelmassa käytettiin Lean-menetelmistä kalanruutokaaviota, kahdeksaa hukkatyyppiä sekä arvovirtakuvausta (VSM). Niiden käytöstä ja soveltamisesta kehityskohdeeseen on kerrottu tarkemmin seuraavaksi.

### 3.2.1 Leanin 7 + 1 hukkaa

Lean keskittyy Toyotan seitsemän eri tuottamattoman toiminnan (hukan) sekä Likerin vuonna 2004 määrittelemän kahdeksannen hukkatyyppin poistamiseen, kts. kuva 4 seuraavalla sivulla. Hukkatyyppien englannin kielen vastineista saadaan yhteenvetona lyhenne D.O.W.N.T.I.M.E (Kovacevic ym. 2016, 220.), joka toimii hyvänä muistisääntönä.



Kuva 4. Hukkatyypit asiantuntijatyössä (Lappi Liinaa 2018).

Kehityskohteessa tunnistetut hukat on listattu alle hukkatyypeittäin. Niiden pohdinnassa hyödynnettiin mm. lähteitä Daultani (2015, 1084), Torkkola (2015, 25-27) ja Hiltunen (2017a, 16-17). Hukkatyyppejä pohdittiin paikoin tavoiteprosessia laajemmin, mutta tämä siksi, koska näitä tunnistettuja hukkia voidaan hyödyntää myöhemmin asiointipalvelun jatkokehittämisessä. Alle kootuista hukkaa aiheuttavista tekijöistä asiointipalvelun sisällön suunnittelua voi todeta ohjanneen hukkatyyppien 1-3 ja 5-8 mukaiset sekä viitekehykseen sopivat hukat.

1. Virhe (**D**efect). Asiantuntijan yhteydenotto viivästyy, jos jätetyt yhteydenottopyynnön yhteystiedot ovat väärin tai puutteelliset. Kirjausvirheen vuoksi asiakas voi jäädä myös ilman asiantuntija-apua kokonaan, ja sen seurauksena avutta jää myös kohteena oleva nuorisoryhmäkin.
2. Ylituotanto (**O**verproduction). Ylituotantoa syntyy, kun kiireettömämpiin yhteydenottopyyntöihin vastataan/otetaan ne työn alle heti tai liian aikaisin. Toisin sanoen priorisoidaan väärin. Myös turhat palaverit ja keskustelut asiantuntijoiden välillä katsotaan ylituotannoksi, koska tässä tuhlataan asiantuntijoiden resursseja, mikä näkyy taas asiakkaille esimerkiksi odottamisena. Ylituotanto aiheuttaa aina siis myös helposti muita ongelmia ja hukan muotoja.



3. Odottaminen (**W**aiting). Asiakas joutuu odottamaan liian pitkään yhteydenottoa. Lisäopastuksen tarpeessa oleva asiakas ei saa apua riittävän nopeasti asiointipalvelun käytössä. Asiointipalvelun teknisistä lähtökohdista johtuen asiakkaan eteneminen asiointipalvelussa on hidasta, esimerkiksi sivut aukeavat hitaasti tms. Jos asiantuntija joutuu odottamaan tarvitsemaansa tietoa toiselta asiantuntijalta, asiakas voi joutua odottamaan turhaan.
4. Hyödyntämätön osaaminen (**N**o use of staff). Asiantuntijoiden osaamisen, kykyjen ja taitojen vajaa käyttö. Tapauksen tietojen puutteellinen kirjaaminen asiointipalveluun asiantuntijalta, ja näin ollen tiedon ”panttaaminen” kollegoilta. Asiantuntijan vaihtuessa joutuu asiakas tässä tilanteessa toistamaan itseään.
5. Kuljetukset (**T**ransportation). Varattujen asiantuntija-aikojen (yhteydenottoajan-kohtien) siirtäminen sekä tietojen turha ja ylimääräinen siirtely asiointipalvelussa vie asiantuntijaresursseja ja heijastuu väkisin jotenkin asiakkaille.
6. Varastointi (**I**nventory). Asiantuntijoille varatut ajat ovat pitkien aikojen, esimerkiksi useiden viikkojen päästä. Tämän voidaan katsoa aiheuttavan läpimenoajan pidentymistä. Voidaan myös katsoa, että keskeneräistä työtä on paljon, kun avoimia pyyntöjä on paljon. Varausaikoihin tulee helpommin muutoksia, kun ne ovat vasta viikkojen päästä.
7. Liikkuminen (**M**otion). Asiantuntijat joutuvat etsimään tietoja asiointipalvelusta esimerkiksi useammalta sivulta tai kirjaamaan tietoja eri sivuille. Myös asiakkaan eteneminen asiointipalvelussa on hidasta ja työlästä epäloogisuuden tai epäselkeyden ulkoasun vuoksi.
8. Liika käsittely (**E**xtra processing). Asiakkaan tekemät epäolennaiset ja päällekkäiset kirjaukset asiointipalvelussa. Epäselkeä ja raskas palvelun esittely voi johdattaa asiakkaan palaamaan uudelleen samoille sivuille, jotta hän varmistuu siitä, mistä palvelussa olikaan kysymys. Tähän kuuluu myös esim. asiantuntijoiden kouluttaminen korkeammalle tai liian kattavasti, mitä on tarvetta. Myöhemmin liian kattavan NIKO-toimintamallin tarjoaminen asiakkaan tarpeeseen nähden. Esimerkiksi nuuskan lisääntyneeseen käyttöön tarjotaan tietoa myös tupakka-

tuotteiden ja alkoholin käytön haitoista. Tehdään mitä tahansa toimia, mitä asiakas ei ole pyytänyt. Jo vanhan tapauksen tietojen tähdentäminen tai varmistelu toiselta asiantuntijalta. Asiointipalvelun kaatuminen ja tietojen uudelleen kirjaiminen. Asiantuntijoiden ajankäyttö etukäteissuunnitteluun, esimerkiksi tapauksen kiireellisyyden arviointi jne., koska asiat on esitetty liian epäselkeästi tai monimutkaisesti asiointipalvelussa.

### 3.2.2 Arvon muodostuminen

Kehittämiprojektin tavoiteprosessin arvon muodostuminen on kuvattu kuvioon 13 seuraavalla sivulla. Prosessin vaiheet on pilkottu siinä toiminnoiksi. Jokaiselle toiminnolle on kirjattu esimerkkiaika, joka antaa suuntaa toiminnon kestosta. Ajat eivät ole siis mitattuja, koska prosessia ei ole vielä olemassa. Toiminnot yhteenlaskemalla prosessin läpimenoajaksi saatiin 2,8 tuntia – 4 päivää riippuen tapauksen kiireellisyysluokasta. Mainittakoon vielä, että kuvion ”odotusaika-haitari” ennen asiantuntijan yhteydenottoa muodostuu kiireellisyysluokille määriteltyjen esimerkkivasteaikojen ääripäistä. Esimerkit luokkien vasteajoista on esitetty liitteessä 7. Liitteen 7 lisäksi päätettiin, että kiireellisimmän luokan esimerkkivasteaika on vähintään kaksi tuntia. Esimerkkivasteajat eivät myöskään perustu mihinkään. Ne on luotu vain alustaviksi ohjearvoiksi tässä vaiheessa.

Kuvioon arvioitujen parametrien mukaan prosessin läpimenoajasta ”arvotuotantoa” on noin 48 minuuttia ja arvontuottokyky on noin 0,8 – 27,1 %.

Prosessin vaihe	Kuvaus toimenpiteestä
I	- Asiointipalvelun etsiminen verkosta ja sen käynnistäminen, n. 30 s
II	- Odotus, että ohjelma käynnistyy, n. 1 s - Etusivun lukeminen ja siirtyminen seuraavalle sivulle, n. 15 s
III	- Odotus, että sivu 1/6 avautuu, n. 1 s - Asiointipalvelun esittely-sivuun tutustuminen ja siirtyminen seuraavalle sivulle, n. 20 s
IV	- Odotus, että sivu 2/6 avautuu, 1 s - Yhteydenoton syy-sivuun tutustuminen ja oman tapauksen miettiminen, n. 8 s - Yhteydenottosyy valinta, n. 1 s - Siirtyminen seuraavalle sivulle, n. 1 s
Kun syynä on moniongelma, ohjelma hyppää V-vaiheen yli	V
	- Odotus, että sivu 3/6 avautuu, n. 1 s - Kiireellisuuden arviointi-sivuun tutustuminen ja oman tapauksen miettiminen, n. 28 s - Kiireellisyysluokan valinta, n. 1 s - Siirtyminen seuraavalle sivulle, n. 1 s
VI	- Odotus, että sivu 4/6 avautuu, n. 1 s - Kalenteri-sivuun (ajankohdan valinta) tutustuminen ja vaihtoehtojen miettiminen, n. 28 s - Ajankohdan valitseminen, n. 1 s - Siirtyminen seuraavalle sivulle, n. 1 s
VII	- Odotus, että sivu 5/6 avautuu, n. 1 s - Yhteydenottotapa-sivuun tutustuminen, n. 5 s - Tietojen kirjaaminen, n. 14 s - Siirtyminen seuraavalle sivulle, n. 1 s
VIII	- Odotus, että sivu 6/6 avautuu, n. 1 s - Muiden yhteys- ja lisätietojen jättö-sivuun tutustuminen, n. 14 s - Tietojen kirjaaminen, n. 15 s - Yhteydenottopyynnön lähettäminen, n. 1 s
IX	- Odotus, että lopetussivu avautuu, n. 1 s - Lopetussivun lukeminen, n. 14 s - Asiointipalvelun sulkeminen, n. 1 s
X	- Odotus, että asiantuntija ottaa yhteyttä, määritetty vasteaika yhteydenottoon 2 tuntia...4 päivää riippuen kiireellisyysluokasta - Asiantuntijan yhteydenotto, n. 45 min

Arvoa lisäävä toiminta	=	Toimenpide, joka muokkaa tai muotoilee (jalostaa) palvelua vastaamaan asiakkaan vaatimuksia
Pakollinen toimi	=	Toimenpide, joka ei lisää arvoa, mutta on välttämätön palvelun kannalta
Hukka	=	Toimenpide, joka vie aikaa tai resursseja, mutta ei lisää palvelun arvoa

Kuvio 13. Arvon muodostuminen kehittämissuorituksen tavoiteprosessissa.

### 3.2.3 Kalanruotokaavio

Kalanruotokaavio on hyödyllinen työkalu, kun etsitään ongelman lähteitä. Kaavio muistuttaa nimensä mukaisesti kalanruotoa, jossa pään paikalla on ongelman kuvaus. Kalan selkärangasta säteittäin lähtevät ruodot ovat prosessin tekijöitä. Yleisesti käytetyssä mallissa niitä on neljä; koneet, materiaalit, menetelmät ja ihmiset. Ongelman jäljittäminen käy helpoiten käymällä eri tekijöiden vaikutuksia erikseen läpi. Kun jokaisen tekijän kohdalla kysytään viisi kertaa miksi, tämä yleensä auttaa pääsemään juurisyyden lähteille. (Forbes & Ahmed 2011, 267-268.)

Kehittämiprojektissa kalanruotokaaviota käytettiin havaitun ongelman syiden tunnistamisen sijasta halutun tilan saavuttamiseksi. Pää kalanruotoon saatiin helposti ja luontevasti suoraan opinnäytetyön tutkimusongelmasta. Tämän jälkeen nimettiin pääkategoriat (ruodot) yleisen mallin pohjalta, mutta enemmän kehityskohdetta kuvaavaksi. Poikkeuksena yleiseen malliin ruotoja oli neljän sijasta viisi. Kun kaikki ajatukset ongelmaan johtavista syistä oli listattu pääsyiden alle, niistä valikoitiin jatkoon sellaiset, joihin katsottiin olevan vaikutusmahdollisuus juuri kehittämiprojektissa. Jatkoon valitut syyt olivat Ympäristö-, Menetelmät- ja Materiaalit -ruodoista. Näiden syiden pohjalta lähdettiin suunnittelemaan sähköisen asiointipalvelun sisältöä.

Kehittämiprojektia palveleva kalanruotokaavio on esitetty liitteessä 1. Sen sisällön pohdinnassa hyödynnettiin Leanin hukkatyyppi-ajattelua.

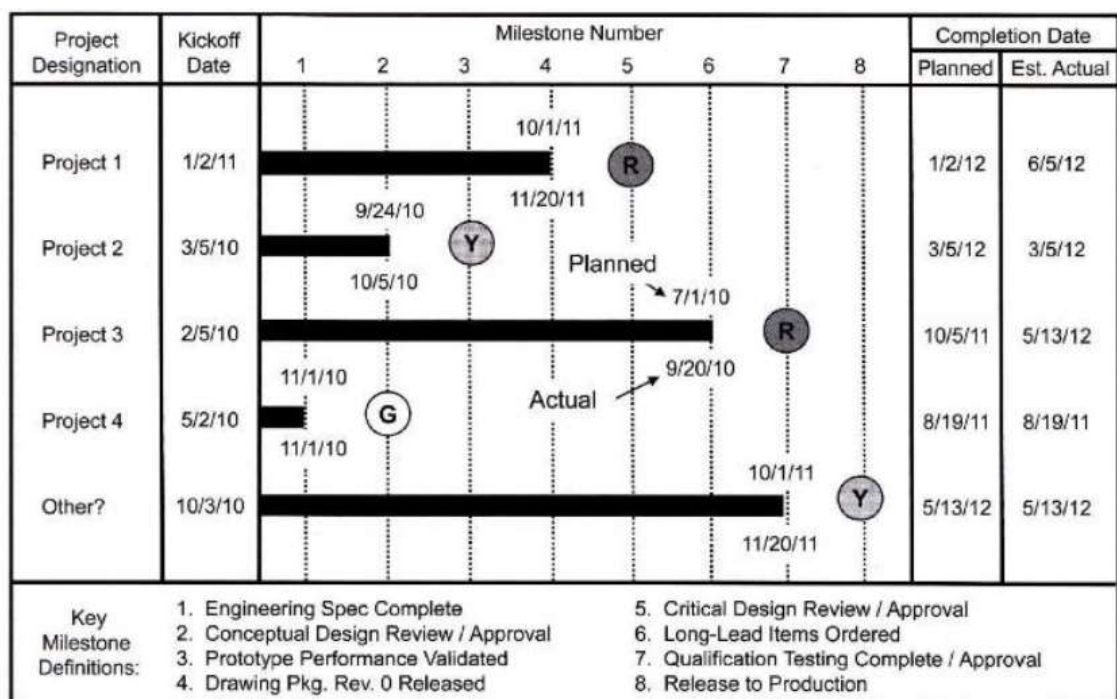
### 3.2.4 Visuaalinen työkuorman hallinta

Visuaalinen projektiseinä tarjoaa tavan visuaalisen työkuorman hallinnalle. Pohjimmaisena ajatuksena on, että projektien tilasta ja edistymisestä saadaan tieto helposti ja nopeasti katselmoimalla hetki visuaalista projektiseinää. Yksinkertaisuudessaan kyseinen työkalu tuo tehokkuutta ja parantaa viestintää, ja siten myös hukkaa. Tieto projektiseinällä esitetään niin, että se on helposti ymmärrettävissä jokaiselle tiimin jäsenelle. Kehityskohteen tapauksessa tiimin jäsenet ovat asiantuntijoita. Oleellista on seinän yksinkertainen ja selkeä ulkoasu, koska seinän tarkoitus on vähentää hukkaa, eikä aiheuttaa sitä. Suositeltavaa on myös, että seinällä on ainakin omat alueensa suunnitellulle työlle (projektin välietapit), suunnittelemattomille töille (odottamattomat tehtävät) ja projektin ajanalle. Voidaan puhua siis Gantt-seinä työkalusta. (mukaillen Räsänen 2017, 41.) Projektit nähdään kehityskohteen kohdalla luonnollisesti sosiaali-, terveystyö- ja opetusalan yhteydenottopyyntöinä.

Erityisen tärkeää on lisäksi miettiä projektiseinässä, miten projektien välietapit (milestones) esitetään. Projektin visuaalinen esitys on nimenomaan hyvä rakentaa niiden pohjalta, koska välietapit muodostavat yhdessä sen tehtävälistan, joka projektin aikana täytyy suorittaa, että projekti valmistuu. Välietappeina seinällä tulee näkyä vain projektin kannalta kaikista tärkeimmät ja kriittisimmät työt. (Räsänen 2017, 41-42.) Kehityskohteissa välietappeja voisivat olla esimerkiksi ensiyhteydenotto, jota tämä opinnäytetyö

käsittelee, NIKO-toimintamallin toteutuspäivä tai -päivät sekä loppuraportointi, jolle voisi asettaa takarajaksi esimerkiksi kaksi viikkoa toimintamallin toteutuksesta.

Eräs erittäin visuaalinen ja yksinkertainen vaihtoehto esittää projektin aikarajoitukset, on määrittää x-akselille välietapit kahdelle riville. Toisella rivillä on suunnitellut ja toiselle riville kirjautuvat todelliset. Tästä nähdään heti helposti, onko projekti toteutunut suunnitellusti, etuajassa vai jäljessä. (Räsänen 2017, 41.) Kuvassa 5 on esitetty yksi esimerkki projektien seurannasta visuaalista seinää käyttäen.













Kuva 5. Projektien seuranta Gantt-seinältä (Räsänen 2017, 42).

Visuaalista projektiseinää ei käsitellä tässä opinnäytetyössä enää tämän yksityiskohtaisemmin, koska se rajautuu työn teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle. Siksi tämä esittely toimiikin enemmän opinnäytetyön jatkokehittämisehdotuksena.

### 3.2.5 Arvovirtakuvaus (VSM)

Kehittämisprojektissa laadittiin arvovirtakuvaus kohteena olevan prosessin tavoitetilasta (Future state map). Arvovirtakuvaus on esitetty liitteessä 2. Siinä käytettyjen symbolien merkitykset on esitetty taulukossa 2. Kuvauksen tarkoituksena on analysoida prosessin virtausta ja tunnistaa sieltä arvoa tuottavia ja arvoa tuottamattomia toimintoja (Modig & Åhlström 2013, 144). Kuvaus paljastaa myös prosessin pullonkaulan.

Taulukko 2. Arvovirtakuvauksessa käytetyt symbolit (mukailien ProAgria).

	Asiakas ja toimittaja		Sähköinen tiedonkulkua
	Työntö		Tieto
	Prosessin toimintolaatikko		Kolmio ilmaisee varastoa (inventaario)
	Parannuskohta		Virtausaika
	Imu		FIFO-kaista

Imulla tarkoitetaan kehityskohteessa asiakkaiden oma-aloitteisuutta lähteä tekemään yhteydenottopyyntöä. Asiantuntijapalvelua ei siis mitenkään tuputeta, toisin sanoen työnnetä heille, vaan asiakkaiden annetaan se ikään kuin imeä itselleen.

### 3.3 Muut kehityskohteen vaikutteet

Leanin lisäksi tavoiteprosessi sai vaikutteita mm. Pyydä apua! -nappi verkkopalvelusta, poliisin sähköisen asiointin ajanvarauksesta, Mehiläisen verkkoajanvarauksesta, Lummuksen ym. (2006) artikkelissa ”Improving Quality through Value Stream Mapping: A

Case Study of a Psysician's Clinic” esitetystä järjestelmästä ja potilasluokittelusta, triagesta. Myös palvelumuotoilun kehitysmenetelmistä visualisointi näyttäytyy asiointipalvelun sisällössä vahvasti.

**Pyydä apua! -nappi** on matalan kynnyksen sähköinen palvelukanava lapsiperheille, minkä useimmat kunnat ja kaupungit ovat ottaneet käyttöönsä osaksi verkkopalveluitaan viimeisen vuoden aikana. Pyydä apua! -napin kautta kuka tahansa voi pyytää apua tai palvelua, jättää yhteydenottopyynnön tai kysyä jotakin – koska tahansa tai missä tahansa. Vastaus luvataan antaa viimeistään seuraavan arkipäivän aikana. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset maakunta- ja kuntatasolla vastaavat napin kautta saapuneisiin kyselyihin, ja sen kautta voidaan ohjata myös eri järjestöjen palveluihin. (Lupa antaa.) Tavoiteprosessiin sovellettiin erityisesti Pyydä apua! -napin selkeää ja yksinkertaista ulkoista rakennetta ja olemusta.

**Poliisin sähköisen asioinnin ajanvarauksen** kautta voi varata ajan virkailijalle esimerkiksi passin, henkilökortin ja yksityisen turvallisuusalan korttien hakemisen, aselupa-asioiden ja erilaisten muiden lupien ja palveluiden, kuten rahankeräysluvan tai yleisötilaisuusasioiden hoitamiseksi (Poliisi sähköinen asiointipalvelu). Tavoiteprosessissa tapahtuva yhteystiedon kirjaaminen kahteen kertaan on muun muassa peräisin tästä verkkopalvelusta. Myös muita palvelun ulkoisia piirteitä, kuten Pyydä apua! -napin kohdalla, hyödynnettiin soveltaen.

**Mehiläisen verkkoajanvarauksella** on muun muassa visuaalinen ja selkeä kalenteri/asiantuntija -näkyvä käytössä vastaanottoaikaa varatessa. Tämän tyyppinen ratkaisu sopisi hyvin myös asiointipalvelun ajanvaraus-sivulle.

**Artikkelin (Lummus ym. 2006, 1063) järjestelmä** on luotu pienelle lääkäriklinikalle erityisesti huomioiden potilaiden vastaanotto. Sen kehittämiseksi on hyödynnetty Lean-menetelmistä arvovirtakuvausta. Uuden järjestelmän kerrotaan vähentäneen potilaiden odotusaikaa ja lisänneen potilaiden läpäisykykyä prosessissa. Tavoiteprosessin piirteistä mm. FIFO-kaistamenettely ja asiantuntijoille laadittava työjärjestys ovat lähtöisin ko. järjestelmän toiminta-ajatuksesta.

**Potilasluokittelua, triagea**, käytetään suuronnettomuustilanteessa potilaiden järjestämiseksi kiireellisyysluokkiin. Kentällä tapahtuva potilasluokittelu jaetaan vielä edelleen kahteen vaiheeseen: primaari- ja sekundaaritriageen. Tavoiteprosessi on saanut vaikutteita nimenomaan primaaritriagesta, joka Suomessa suoritetaan START (Simple Triage and Rapid Treatment) -menetelmän mukaisesti. Potilaat luokitellaan siinä neljään eri

luokkaan värikoodein punainen, keltainen, vihreä ja musta. (Ekman 2016; Pyörny & Tervo 2016, 2.) Värikoodin merkitykset on esitetty kuvassa 6.

- **Punainen (immediate, ei voi odottaa)** luokka käsittää ne, joilla on henkeä uhkaavat vammat tai tila, joka edellyttää välittömiä mutta suhteellisen yksinkertaisia hoitotoimia, jotta he selviytyvät lopulliseen hoitoon saakka hengissä. Tällaisia potilasryhmiä ovat mm. tajuttomat, joiden hengitystie on vaarassa tai vammautuneet joilla on massiivi ulkoinen verenvuoto.
- **Keltainen (delayed, täytyy odottaa)** luokka käsittää ne, jotka tarvitsevat hoitoa mutta pystyvät odottamaan sen saamista hetken ilman merkittävää vaikutusta lopulliseen selviytyvyyteen. Keltaiseen luokkaan kuuluvat mm. potilaat joilla on merkittäviä vammoja, eivätkä he itse pysty liikkumaan, mutta hengitys, verenkierto ja tajunnantaso on stabiili.
- **Vihreä (minor, voi odottaa)** luokkaan kuuluu pääsääntöisesti kaikki kävelevät. Näiden osalta on kuitenkin mahdolliset nopeat muutokset voinnissa. Käytännössä vihreäksi luokitellut tarvitsevat jatkuvan seurannan tilassa tapahtuvien muutosten havaitsemiseksi.
- **Musta (expectant / dead, menetetty)** luokkaan sijoittuvat onnettomuudessa menehtyneet sekä ne, joilla ei ole havaittavaa hengitystä hengitysteiden avaamisen jälkeen.

Kuva 6. START värikoodit (Ekman 2016).

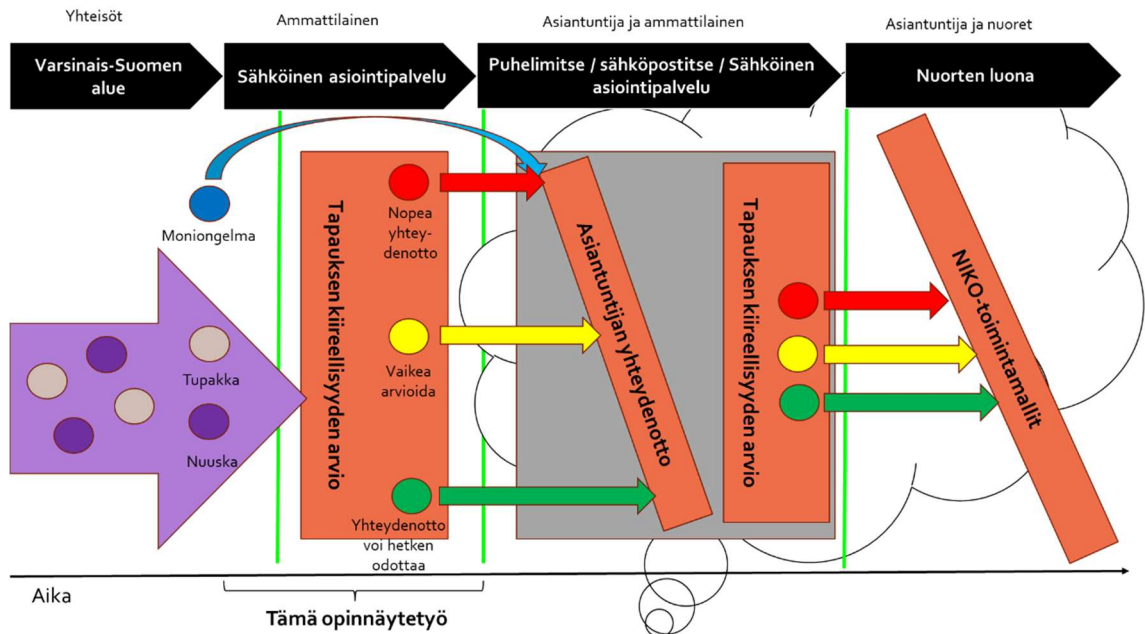
Triage-luokittelu on työkalu, jonka avulla hoitoresurssit tähdätään niihin, joille hoidosta on vielä hyötyä (Ekman 2016; Pyörny & Tervo 2017, 2). Tavoiteprosessin kohdalla luokittelun tarkoitus poikkeaa tästä merkittävästi, sillä siinä sen tarkoitus on vain priorisoida tapauksia (yhteydenottopyyntöjä) niin, että kiireellisimmät eivät joudu turhaan odottamaan vähemmän kiireellisten tapausten takia. Kaikki tapaukset silti hyötyvät vielä tuesta ja avusta. Seuraavalla sivulla kuvio 14 kuvaa triagen soveltamista palveluprosessiin.

Tavoiteprosessin kohdalla päätettiin luopua kokonaan mustasta väristä sen ikävän merkityksen vuoksi. Asiointipalvelun kiireellisyysluokat päätettiin lisäksi tiivistää neljästä luokasta kolmeen, koska tämän katsottiin selkiyttävän prosessia asiakkaalle. Mustaa luokkaa ei siis haluttu korvata enää millään toisella, vaan luokka poistettiin kokonaan. Päätöksenteko on aina helpompaa, kun vaihtoehtoja on vähemmän. Samalla myös prosessi yksinkertaistui, mikä oli ohjausryhmän yhtenä toiveena. Luokkien vähentämisen lisäksi asiakkaan valintaa haluttiin edelleen helpottaa tuomalla luokkien yhteyteen esimerkkitapauksia.

Asiointipalvelun punaisen luokan voi sanoa vastaavan primaaritriagen punaista ja keltaista luokkaa. Punainen luokka haluttiin nimetä myös neutraalimman kuuloiseksi, koska sen ei haluttu antavan asiakkaalle kuvaa hengenhädästä. Keltainen kiireellisyysluokka



nimettiin triagen luokittelusta poiketen ns. epäselville tapauksille. Asiantuntijapalvelun nimen pohdinnassa oli myös taustalla vastaava ajatus kuin punaisessa kiireellisyysluokassa. Sen vuoksi luovuttiin Apua! -palvelusta ja päädyttiin NIKOjeesiin.



Kuvio 14. Triagen soveltaminen palveluprosessiin (mukailten Ekman 2016).

**Visualisointia** pidetään vahvempana kommunikaatiovälineenä kuin kirjoitettua sanaa. Sitä hyödyntämällä asiaan voidaan helposti tuoda lisää ymmärrystä. Visualisoinnin keinoja ovat mm. kuvat ja taulukot. (Tuulaniemi 2011.) Asiantuntijapalvelun sisällössä visualisointi näkyy erityisesti tekstin ja toimintojen oheen tuotuna kuvina sekä värien hyödyntämisenä (liikennevalot) valintojen yhteydessä.

### 3.4 Aineiston keruu

Kehittämiprojektissa käytettiin aineiston keruumenetelmänä vapaamuotoista keskustelua ja kirjallista kyselyä. Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Kysely taas sijoittuu kvantitatiivisen tutkimuksen vastaaviin menetelmiin. Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus sallii kaikkien tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmät. (Kananen 2014, 13-14, 88 ja 102.)

### 3.4.1 Ryhmähaastattelut ohjausryhmän kokouksissa

Ryhmähaastattelu ohjautui kehittämisprojektin tiedonkeruumenetelmäksi heti projektin alussa. Oli selvää, että prosessikuvausta varten aineistoa tultiin keräämään NIKO-projektin ohjausryhmän kokouksissa. Kokoukset järjestettiin Meri-Karinan hyvinvointikeskuksessa, Turussa. Ohjausryhmä kokoontui syys-joulukuun aikana 2018 yhteensä kaksi kertaa, 23.10.2018 ja 10.12.2019, jolloin sähköistä asiointipalveluprosessin sisältöä käsiteltiin. Ohjausryhmä antoi tämän jälkeen kokouksissa vielä palautetta prosessista. Tämä palaute on viety suoraan osaksi juurruttamissuunnitelmaa.

Tavoiteprosessin käsittelyaika kokouksissa oli erittäin lyhyt. Tämä johtui noin 15 käynnissä olevasta osaprojektista. Kokoukset järjestettiin ilta-aikaan ja niissä oli tapana edetä yhtäjaksoisesti, ilman taukoja, että kaikki osaprojektit ehdittiin käymään illan aikana läpi. Jokaiselle opiskelijalle oli varattu aikaa enintään 10 minuuttia kokouksen aikataulun pysymiseksi. Tästä vapaalle keskustelulle jäi arviolta aikaa noin 5 minuuttia molemmilla kerroilla. Tapaamiskerroilla tehtiin muistiinpanoja asian käsittelyn aikana. Mitään tarkkaa sanasta sanaan litterointia ei kuitenkaan suoritettu, vaan ylös kirjattiin vain lyhyesti olenainen. Tätä tyyliä pidetään litterointiasteista väljimpänä (Kananen 2014, 94). Muistiinpanoja kertyi kaiken kaikkiaan erittäin niukasti. Ohjausryhmä ei käynyt mitään viestittelyä enää keskenään asiasta kokousten ulkopuolella esimerkiksi sähköpostin muodossa.

### 3.4.2 Asiantuntijaraadin palaute kirjallisella kyselyllä

Kirjallinen kysely valittiin toiseksi käytettäväksi tiedonkeruumenetelmäksi sen toteuttamisen helppouden, pääasiassa matkustamisen poisjäämisen, vuoksi. Lisäksi tutkijan vähäinen vaikuttaminen vastaustilanteessa sekä vastaajalle tarjoutuva valinnanvapaus vastaamisajankohdasta katsottiin menetelmän tuomiksi eduiksi. Vastaaja pystyi myös rauhassa pohtimaan vastauksiaan ja tarkistamaan niitä. (Aaltola & Valli 2001, 101.)

Asiantuntijaraadin kokoonpanosta sovittiin yhdessä kohdeprojektin projektipäällikön kanssa. Raatiin oli tavoitteena pyytää henkilöitä, joilla oli asiantuntemusta ja kokemusta terveyden ja nuorten terveyden edistämisestä sekä Lean-hankkeista terveydenhuollossa. Voidaan sanoa, että raadin kokoamisessa käytettiin ns. eliittiotantaa, jossa infor-

manteiksi valitaan henkilöt, joilta epäillään saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Raatiin oli alun perin tarkoitus pyytää neljä asiantuntijaa. Lopulta heitä kuitenkin pyydettiin vain kolme, kun nuorten terveyden edistämisen ja Leanin asiantuntemusta katsottiin olevan raadissa sopivassa suhteessa. Taulukossa 3 on esitetty raadin asiantuntijoiden valintaperusteet. Merkintä ”+++” viittaa jäsenen erittäin vahvaan asiantuntemukseen aiheesta ja on ollut suurin syy siihen, miksi hänet haluttiin osaksi raatia.

Taulukko 3. Raatiin pyydettyjen asiantuntijoiden A1, A2 ja A3 valintaperusteet.

Raati	Terveyden edistäminen	Nuorten terveyden edistäminen	Lean terveydenhuollossa
A1	+++	+++	+
A2	+++	++	+++
A3	+++	+	+++

Jokaiselta jäseneltä kysyttiin erikseen alustavaa suostumusta ennen kyselyä, koska vastausprosenttia haluttiin varmistella jo tässä vaiheessa 100-prosenttiseksi raadin pienen koon vuoksi. Raadin jäsenet olivat myös kaikki tietoisia kehittämisprojektin taustoista suostuessaan raadin asiantuntijoiksi. A3 jätti kuitenkin vastaamatta kirjalliseen kyselyyn. Kohdassa 4.2 *Asiantuntijaraadin palaute* esitellään siis vain tuloksia, jotka perustuvat asiantuntijoiden A1 ja A2 näkemyksiin.

Palautteen keräämiseen valmistettiin kyselypaketti, joka sisälsi excel-pohjaisen kyselylomakkeen (liite 8) lisäksi saatekirjeen (liite 9), JHS 152 dokumentit (liitteet 3, 4 ja 5), sanallisen kuvauksen prosessin etenemisestä ja prosessin vaikutteista, PowerPoint-esityksen asiointipalvelun tarkemmasta sisällöstä (liite 6) sekä Lean-materiaalin. Prosessin sanallinen kulku ja vaikutteet -dokumentti oli koostettu opinnäytetyön kohdista 3.3 *Muut kehityskohteen vaikutteet* ja 4.1 *Prosessin kulku sanallisesti* sekä liitteestä 7. Lean-materiaali oli puolestaan tiivistys kohdasta 3.2 *Lean kehittämisprojektissa* ja sen alaluvuista.

Varsinainen kyselylomake rakentui 31 mielipideväittäjästä, joiden vastauksia oli mahdollisuus sanallisesti itse tarkentaa niin halutessa. Tämän lisäksi kysely sisälsi kaksi fokuoitua, avointa kysymystä, vastaajan taustatietojen kartoituksen sekä vapaan palaut-

teen mahdollisuuden. Mieliudeväittämät jaettiin kahden teeman, ”Terveiden edistäminen ja palvelun kuvaaminen” ja ”Leanin soveltaminen”, alle selkeyden saamiseksi. Kyselyn asteikoksi valittiin Likertin asenneasteikko, koska kyseessä oli henkilön kokemukseen perustuvan mielipiteen mittaaminen. Likertin asteikkoa käytetään paljon juuri mieliudeväittämissä. Se on järjestysasteikko, jonka perusajatuksen mukaan asteikon keskikohdasta katsottuna toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan samanmielisyys vähenee. (Vilkkä 2007, 45-46.) Käytetty vastausasteikko oli 4-portainen, vaikka vastausvaihtoehtoja oli periaatteessa viisi. ”En osaa sanoa” oli viides vaihtoehto, mutta se ohjeistettiin valitsemaan vain tilanteessa, jolloin vastaajalla ei ollut näkemystä asiaan, koska aihealue oli hänelle vieras. 4-portaiseen asteikkoon päädyttiin syystä, että haluttiin saada vastaaja ottamaan asiaan enemmän kantaa.

Kyselypaketti esiteltiin vielä ennen varsinaista toteuttamista yhdellä raadin jäseniställä. A2 kommentoi sitä kirjallisesti, jonka pohjalta osaan dokumenteista tehtiin vielä muutamia pieniä korjauksia ja täydennyksiä. Esitelmäaja luonnehti pakettia näin mm.: *”Kaikki dokumentit ovat mielestäni selkeitä ja loogisia ja toisiaan erinomaisesti tukevia. Minulle ei tullut missään kohtaa tunnetta, missä kokonaisuus rikkoutuisi, jolloin tavallaan putoaa pois ajatuksellisesti ja joutuu palaamaan dokumenttiin uudelleen - sitä ei syntynyt. Muotoiletko kysymyksen 33. siten, että siihen ei vastata kyllä/ei. Tärkeä kysyä... tässä haluat hieman enemmän kuin kyllä/ei.”*

Asiantuntijaraati sai kyselypaketin vastattavakseen sähköpostitse perjantaina 11. tammikuuta 2019. Ajankohta oli hieman suunniteltua myöhemmin. Kyselyn toteuttamista siirrettiin, koska jälkimmäinen ohjausryhmän kokous, jossa tavoiteprosessin sisältöä käsiteltiin, osui lähelle joulua. Vastausaikaa palautteen antamiseen annettiin aluksi kaksi viikkoa, 25. tammikuuta 2019 saakka. Viimeisenä palautuspäivänä jouduttiin kuitenkin lähettämään muistutuskirje sähköpostilla (liite 10), koska kukaan raadin kolmesta jäsenestä ei ollut vielä tuohon mennessä vastannut kyselyyn. Muistutuskirjeen oheen liitettiin myös toistamiseen kyselypaketti vastaamisen helpottamiseksi. Lisäksi vastausaikaa päätettiin jatkaa muistutuskirjeellä noin viikolla eteenpäin, koska oli selvää, että vastaajalla menisi kyselyn täyttämiseen enemmän kuin 10 minuuttia. Kaiken kaikkiaan kyselyn vastausaika ajoittui ajalle 11. tammikuuta – 4. helmikuuta 2019.

### 3.5 Aineiston analysointi

Aineiston järjestely, käsittely, muokkaaminen ja tiivistäminen voidaan ymmärtää aineiston analyysiksi. Toimenpiteillä on tavoitteena muuttaa kerätty aineisto tulkittavampaan muotoon. Kehittämisprojektissa kerätty aineisto koostui vapaamuotoisella keskustelulla ja kyselypaketin avulla hankitusta materiaalista. Se, mitä kerätystä aineistosta kulloinkin etsitään, riippuu aina asetusta tutkimusongelmasta ja siitä johdetuista tutkimuskysymyksistä. (Kananen 2014, 105 ja 113.) Analyysimenetelmät valitaan siis niin, että ne antavat tietoa juuri siitä, mitä ollaan tutkimassa (Vilka 2007, 119).

Ryhmähaastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, millainen prosessi palvelee parhaiten terveyden edistämisen työssä. Myös palautteen saaminen Lean-ajattelun vaikutteiden tuomisesta prosessiin oli pyrkimyksenä. Ohjausryhmältä saatu suullinen palaute analysoitiin tutkijan toimesta heti samalla hetkellä kirjaamalla siitä ylös vain tärkeimmät pääkohdat. Kyselyllä tavoiteltiin puolestaan asiantuntijoiden näkemyksiä ja arviota prosessin sen hetkisestä tilasta ja vinkkejä prosessin jatkokehittämiseen. Tämän valossa asiantuntijapalautteen analysoimisessa keskityttiin erityisesti siihen, että aineisto saatiin sellaiseen muotoon, joka havainnollistaa helpon asiantuntijoiden saman- tai erimielisyyttä ja vertaa tätä helposti tavoiteltuun tulokseen (ihannearvo).

Kyselyn strukturoidut väittämät haluttiin saada muotoon, jossa niitä voitiin käsitellä numeerisesti. Tästä syystä Likert-asteikon vastausvaihtoehdot koodattiin, toisin sanoen ne muutettiin numeeriseen muotoon. Koodi tai lukuarvo määräytyi sen perusteella, mitä enemmän vastaaja oli samaa mieltä väittämän kanssa. Lähtökohtana oli tutkia yhtä muuttujaa, eli väittämää. Tämän perusteella päädyttiin laskemaan vastauksien keskiarvot. Analysoinnin apuna käytettiin Microsoft® Office Excel-ohjelmaa. Tiedot tallennettiin havaintomatriisiksi. Ennen kaavioiden luomista tiedot tarkastettiin vielä kertaalleen.

Avointen kysymysten tavoitteena oli saada asiantuntijaraadilta spontaaneita vastauksia. Niillä haluttiin sekä täydentää strukturoituja väittämiä että hankkia aivan uutta tietoa kehityskohteesta. Kysymysten analysointiin käytettiin sisältöanalyysiä. Siinä aineistoa on tarkoitus tarkastella sitä eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

## 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET

Kehittämiprojektin tuloksena syntynyt sähköinen asiointipalveluprosessin kuvaus on esitetty liitteissä JHS 152 -dokumenttien (kts. liitteet 3, 4 ja 5) ja PowerPoint -esityksen muodossa (kts. liite 6). Liitteitä täydentämään prosessi on vielä kuvattu sanallisesti seuraavassa kappaleessa. Projektin tuloksina voidaan pitää myös tutkimusosioilla kerättyä asiantuntijaraadin palautetta. Raadin suorittaman prosessikatselmuksen tulokset on esitetty prosessin sanallisen kuvauksen jälkeen.

### 4.1 Prosessin kulku sanallisesti

Prosessikaavion (liite 4) mukaan sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaisen eli asiakkaan tuenhakupolku alkaa sähköisen asiointipalvelu-sovelluksen avaamisella. Etusivun jälkeen hän siirtyy palvelun esittelyyn (sivu 1/6). Mikäli palvelu tuntuu tässä vaiheessa omaan tarpeeseen sopivalta, asiakas jatkaa yhteydenottosyyntä valintaan (sivu 2/6). Sivulla on kolme vaihtoehtoa: ”Nuuska”, ”Tupakka” ja ”Moniongelma”, joista asiakas valitsee omaan tapaukseensa sopivimman, ja jatkaa edelleen palvelussa eteenpäin.

Tässä vaiheessa asiointipalvelu priorisoi asiakkaita (tapauksia) ensimmäisen kerran. Tarkoitus on menettelyllä vähentää asiakkaan käyttämää aikaa palvelussa sekä erotella joukosta kiireellisemmät tapaukset. ”Moniongelman” valitessa asiakas siirtyy suoraan ajanvaraus -sivulle (sivu 4/6), ja taas ”Tupakan” tai ”Nuuskan” kohdalla siirrytään tapauksen kiireellisyyden arviointiin (sivu 3/6).

Tapauksen kiireellisyyttä kysyessä asiointipalvelu tarjoaa jälleen kolme vaihtoehtoa: 1) Nopea yhteydenotto, 2) Vaikea arvioida ja 3) Yhteydenotto voi hetken odottaa. Vaihtoehdoille on lisäksi esitetty sivulla lyhyet, tarkemmat kuvaukset auttamaan asiakasta päätöksen teossa. Myös esimerkkitapauksia tulee näkyville (esimerkiksi kun hiiren osoitin viedään vaihtoehdon päälle tmv.). Tässä kohtaa asiakkaita priorisoidaan jälleen. Vaihtoehdot (3 kpl) ovat ikään kuin FIFO-kaistoja (kiireellisyysluokkia), joista jokaiselle kaistalle on määritelty vasteaika yhteydenottoon. ”Moniongelmaiset” sijoittuvat suoraan kiireellisyysluokista kiireellisimpään, eli 1) Nopea yhteydenotto. Kiireellisyysluokkien esimerkkivasteajat on esitetty liitteessä 7.

Kiireellisyysluokan valinnan jälkeen asiointipalvelussa edetään varsinaiselle ajanvaraus-sivulle (sivu 4/6). Yksi asiointipalvelun tärkeimmistä ominaisuuksista, joka ei käy ilmi pro- sessia kuvaavissa dokumenteissa (liitteet 3, 4, 5 ja 6), on asiantuntijoille laadittu työjär- jestys (liite 7). Työjärjestys toimii asiointipalvelun ajanvarauskalenterin perustana. Ka- lenteri tarjoaa työjärjestyksen ja kiireellisyysluokille määriteltyjen vasteaikojen rajoissa asiakkaille vapaita aikoja. Ajatuksena on, että aikoja ei tarjota liian pitkän tai määrittele- mättömän ajan päähän, ettei keskeneräisen työn määrä kasva. Jokainen varattu yhtey- denottopyyntö katsotaan keskeneräiseksi työksi. Menettelyn on myös tarkoitus ehkäistä varattujen aikojen turhaa siirtelyä, joka olisi todennäköisempää ajalle kahden viikon päässä kuin ylihuomenna.

Liite 7 pyrkii havainnollistamaan ajanvarauskalenterin periaatetta esittelemällä esimerkin työjärjestyksestä sen takana. FIFO:n periaate ei esitellyllä kaista-menettelyllä täydelli- sesti toteudu. FIFO-kaistojen asiakkaita ei ole kuitenkaan järkevää työntää väkisin siihen käsittelyjärjestykseen, jossa yhteydenottopyynnot tulevat. Tällöin saattaa jäädä paljon aikoja käyttämättä, jos asiakas varaa aina itselleen viimeisen mahdollisen ajan. Tämä näkyy taas heti negatiivisesti prosessin läpimenoajan kasvamisena. Työjärjestyksellä varmistetaan, että kiireelliset tapaukset pystytään hoitamaan saman tai viimeistään seu- raavan päivän aikana. Lisäksi se takaa, ettei läpimenoaika kasva liian paljon missään kiireellisyysluokassa. Asiantuntijoille varataan kiireellisyysluokkien lisäksi työjärjestyk- seen aikaa muihin tehtäviin. Tämä aika ”muihin tehtäviin” toimii myös puskurina, että vasteajat saavutetaan. Kalenteri tarjoaa aina myös vapaita aikoja tästä kategoriasta (val- koinen).

Kun asiakas on valikoinut itselleen sopivan ajan kalenterista, hän siirtyy yhteydenottota- van valintaan (sivu 5/6). Asiointipalvelu tarjoaa vaihtoehtoiksi esimerkiksi puhelun ja sähköpostin, joista asiakas valitsee vähintään toisen kirjaamalla yhteystiedon kaksi ker- taa sivulle. Menettelyllä pyritään ehkäisemään ennen kaikkea virheellisten yhteystietojen jättämistä (palvelu ei päästä jatkamaan eteenpäin, jos tiedot eivät ole yhdenmukaiset). Tämän jälkeen asiakas siirtyy asiointipalvelun viimeiselle sivulle (sivu 6/6), jonne hänen täytyy vielä kirjata tarkempia yhteystietojaan, kuitenkin vain vähintään nimensä. Yhtey- denottopyyntö on sen jälkeen valmis lähetettäväksi eteenpäin. Asiakas saa pyynnön lä- hetettyään antamaansa yhteystietoon vielä vahvistusviestin varaamastaan ajasta. Asi- antuntija ottaa asiakkaaseen yhteyttä varattuna ajankohtana yhteydenottopyynnössä il- moitetulla yhteydenottotavalla.

## 4.2 Asiantuntijaraadin palaute

Asiantuntijaraatiin oli pyydetty yhteensä kolmea henkilöä, joista jokainen oli alustavasti vastannut myöntävästi pyyntöön. Heistä kuitenkin lopulta vastasi vain kaksi kyselyyn. Molemmat vastaukset saapuivat heti muistutuksen jälkeen. Kolmannen jäsenen vastauksista jättämiseen johtanut syy voi liittyä kyselytutkimukseen tai vastaajaan itseensä. Kyselytutkimuksesta johtuva syy voi olla ollut esimerkiksi kyselyn siirtyminen joulukuulta tammikuulle, kyselypaketin laajuus tai vastausten yhdistäminen vastaajaan, koska kyselyn palautusvaihtoehtona oli vain toimitus sähköpostitse. Muun muassa äkilliset työkiireet, sairastuminen tai mielipiteen muuttuminen voi olla taas ollut vastaajaan liittyvä syy.

Asiantuntijaraatiin lupautuneita henkilöitä pyrittiin motivoimaan kertomalla kyselyn merkityksestä ja tärkeydestä heti alussa. Heidät pidettiin myös tietoisena kyselytutkimuksen vaiheista. Heille mm. informoitiin kyselymateriaalin valmistumisen kulusta sekä alustavasta että muuttuneesta aikataulusta. Lisäksi vastaamisesta yritettiin tehdä mahdollisimman helppoa, kysely esitettiin, vastaamisesta muistutettiin ja vastausaikaakin vielä jatkettiin.

Kolmannen henkilön poisjäänti vaikutti erityisesti raadin Lean-asiantuntijuuteen heikentävästi. Kuvan 8 ulkopuolelta voidaan kertoa, että taustamuuttujiin kohdistuvissa väittämissä (17 ja 18) saadut vastaukset viittaavat toisen vastaajan selvästi heikompaan Lean-asiantuntijuuteen hänen oltua väittämien kanssa ”Jokseenkin erimieltä”. Ennen kyselyä tutkijan tiedossa oli myös jollain tasolla asiantuntijaraadissa olleiden vahvuudet. Vastanneiden henkilöiden vastaukset vahvistavat taulukossa 3 sivulla 67 esitetyt arviot heidän asiantuntemuksistaan. Raadin jäsenistön supistumisen myötä sen asiantuntemuksen voidaan siis nyt todeta painottuvan enemmän nuorten terveyden edistämiseen kuin Leaniin.

Vastausten perusteella kyselylomakkeen sisältöä voi pitää pääosin hyvin muotoiltuna, eli kysymykset ovat olleet selkeitä ja helposti ymmärrettäviä vastaajilleen. Tätä päätelmää tukee se, että puutteellisesti täytettyjä kyselyitä ei saapunut yhtään takaisin. Myöskään systemaattisesti tietyllä tavalla vastaamista esim. ”En osaa sanoa” ei esiintynyt.



#### 4.2.1 Avoimet kysymykset

Kyselyllä kerättiin aineistoa asiantuntijaraadilta myös avoimilla, fokusoiduilla kysymyksillä (kyselyn kohdat 33-35). Kysymyksiä oli yhteensä kolme, joiden lisäksi oli kaksi kohtaa (32 ja 36), joista toiseen sai halutessa perustella mielipideväittämien vastauksia ja toiseen antaa muuta, mitä tahansa vapaata palautetta.

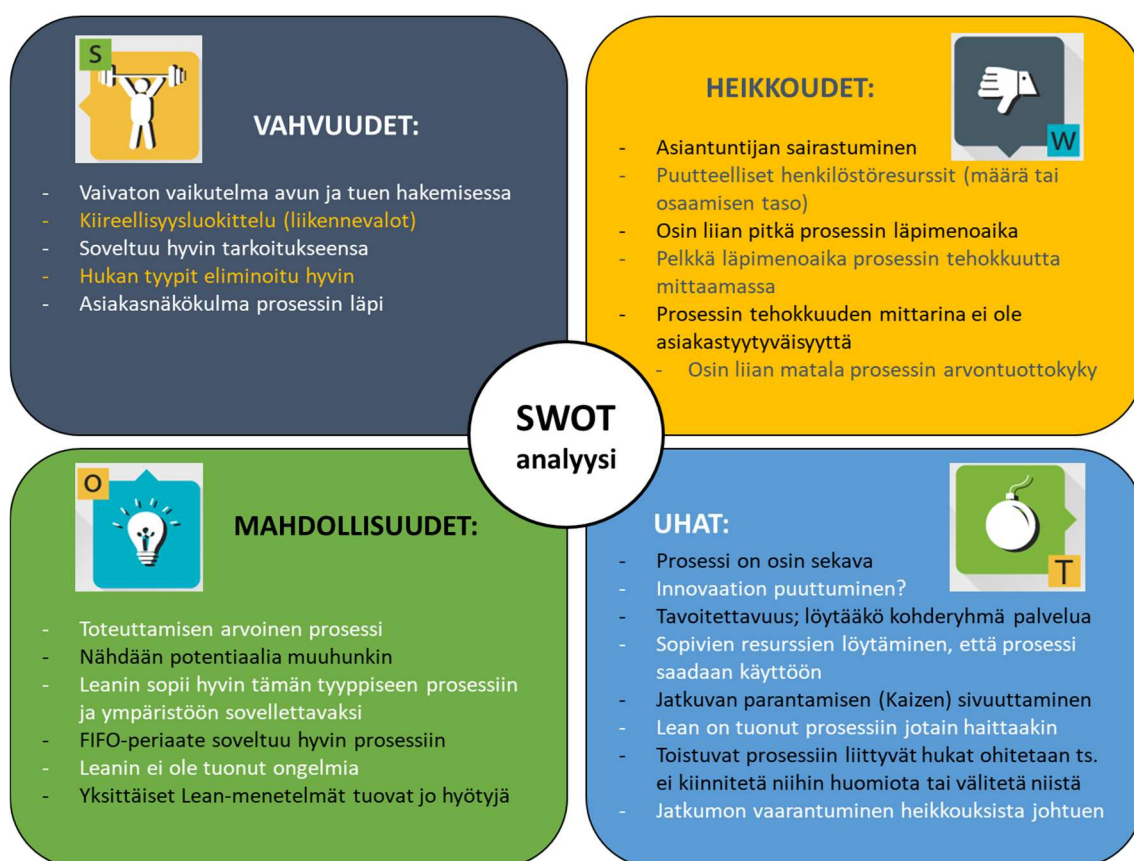
Asiantuntijaraati oli vastannut näistä jokaiseen kohtaan. Saatua aineistoa voi luonnehtia laajahkoksi ottaen huomioon raadin koon. Raati piti prosessikuvausta mielenkiintoisena ja merkityksellisenä, uutena palvelumuotona, joka luo matalan kynnyksen yhteydenottoja. Väittämien vastauksia se ei ollut sen tarkemmin perustellut kohdassa 32. Raati totesi kohdassa vain käsitelleensä kahta viimeistä väittämää pelkästään asiantuntijuutensa pohjalta, koska käytännönkokemusta prosessista ei vielä ollut. Erityisesti kohtaan 33, jossa kysyttiin mahdollisia, myöhempitä käytännön ongelmia prosessissa, oli vastattu kattavasti verraten muihin kohtiin. Asiakkaan yhteydenottopyyntöön vastaamisen varmistaminen nousi tässä yhdeksi huolenaiheeksi raadin keskuudessa. Prosessissa tulisi varautua asetelmaan, jossa vastaava asiantuntija sairastuu, eikä korvaavaa henkilöä ole tai korvaavalla ei ole asiantuntijuutta tai asiakaspalveluosaamista. Asiakaskontakti syntyy, mutta edellä mainitut tekijät estävät palveluprosessin jatkumon. Pahimmillaan tässä tapauksessa asiakassuhde katkeaa. Raadin sanoin: ”Prosessin totuuden hetkiä ei siis tunnusteta tai ne ohitetaan”. Totuudenhetkillä se tarkoittaa juuri niitä prosessin osia, jotka Lean-ajattelussa muodostavat hukkaa, eli eivät luo asiakkaalle arvoa.

Kriittisenä tekijänä raati näki siis prosessin henkilöstöresurssit; lukumäärän, osaamisen ja vastuut. Nämä tuli varmistaa prosessin eri vaiheissa. Asiantuntijoita tulisi olla riittävästi, heidän osaamisensa tietyllä tasolla ja vastuuajakkunat tarkat. Raati nosti erityisesti osaamisvaatimukset yhdeksi koko prosessin merkityksellisemmäksi osaksi, ja korosti siinä asiakassuhdeosaamisen tärkeyttä substanssiosaamisen rinnalla.

Asiantuntijaraati nosti myös tavoitettavuuden yhdeksi huomionarvoiseksi asiaksi käytännön asioita pohtiessaan. Keinoja, miten palvelu saatetaan asiakaskunnan/kohderyhmän tietoisuuteen alkaa olla myös aiheellista ryhtyä miettimään piakkoin. Raati kuitenkin tarkentaa, että se ei enää kosketa tätä kehittämisprojektia ja opinnäytetyötä, vaan vastuu asiasta on kohdeprojektilla, samoin kuin tavoiteprosessin käytäntöön saattaminen. Työajan lisäksi siihen tarvitaan myös sopivaa substanssiosaamista.

#### 4.2.2 Tulosten yhteenveto

Asiantuntijaraadin palautteesta on koottu yhteenveto kuviossa 15. Tuloksia lähestyttiin SWOT-analyysin näkökulmasta; prosessissa havaittuja hyviä ja heikompia puolia haluttiin jaotella sisäisiin vahvuuksiin (Strengths) ja heikkouksiin (Weaknesses) sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin (Opportunities) ja uhkiin (Threats). Heikkoudet- ja Uhat -kategorioihin jaottelun taustalla on opinnäytetyön tekijän mielikuva siitä, vaikuttaako prosessissa havaittu heikompi puoli yhteen tapaukseen vai kokonaisvaltaisemmin kaikkiin tapauksiin. Vahvuuksia ja mahdollisuuksia on puolestaan eroteltu toisista sen pohjalta, onko havaitulla hyvällä puolella vielä mahdollisesti myöhemmin jotakin muuta annettavaa. Tällöin se päättyi mahdollisuuksiin. Kuvion alla on kerrottu vielä tarkemmin siitä, millä perusteilla jaottelu eri kategorioihin tapahtui.



Kuvio 15. SWOT-analyysi prosessin parhaimmista ja heikoimmista puolista.

Palautteen perusteella asiantuntijaraati näki prosessissa paljon hyviä puolia. Kuvioon 15 on koottu näistä ne, joista raati oli yksimielinen, tai vastaus perustui toisen jäsenen vahvaan Lean-asiantuntijuuteen. Pääasiassa heikkouksissa ja uhkissa raati oli myös yksimielinen. Tämän lisäksi sen mielipide jäi ideaalituloksesta yhden asteikon yksikön, eli ollen väittämän kanssa vain jokseenkin samaa/eri mieltä. Väittämän tekijä tai ominaisuus katsottiin myös heikkoudeksi tai uhkaksi, jos raadin sisällä oltiin siitä eri mieltä. Väittämät 7 ja 23 olivat tällaisia. Yhteenveto sisältää jonkin verran tulosten perusteella tehtyä tulkintaa.

#### 4.2.3 Strukturoidut mielipideväittämät

Strukturoituja mielipideväittämiä oli yhteensä 31, joista 16 (väittämät 1-16) sijoittui koskemaan terveyden edistämistä ja palvelun kuvaamista, ja 15 (väittämät 17-31) Leanin soveltamista.

Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot pisteytettiin seuraavasti tunnuslukujen laske-  
miseksi: En osaa sanoa = 0, Täysin erimieltä = 1, Jokseenkin erimieltä = 2, Jokseenkin  
samaa mieltä = 3 ja Täysin samaa mieltä = 4. Väittämille 1-16 laskettiin aritmeettiset  
keskiarvot. Tämän lisäksi tuloksia käsittelevien kuvien 7 ja 8 ulkopuolelta on kerrottu,  
mikäli vastaajien vastaukset eroavat merkittävästi toisistaan, yhden yksikön tai yli.

Esitettyjen tulosten tavoitteena on osoittaa helposti ja nopeasti asiantuntijoiden saman-  
mielisyys ja tulosten vastaaminen odotuksiin. Odotukset rakentuvat tutkimuskysymyk-  
sistä. Lukuun ottamatta väittämiä 11, 23 ja 24 oli toivottavaa, että raati oli väittämästä  
samaa mieltä.

#### **Terveyden edistäminen ja palvelun kuvaaminen**

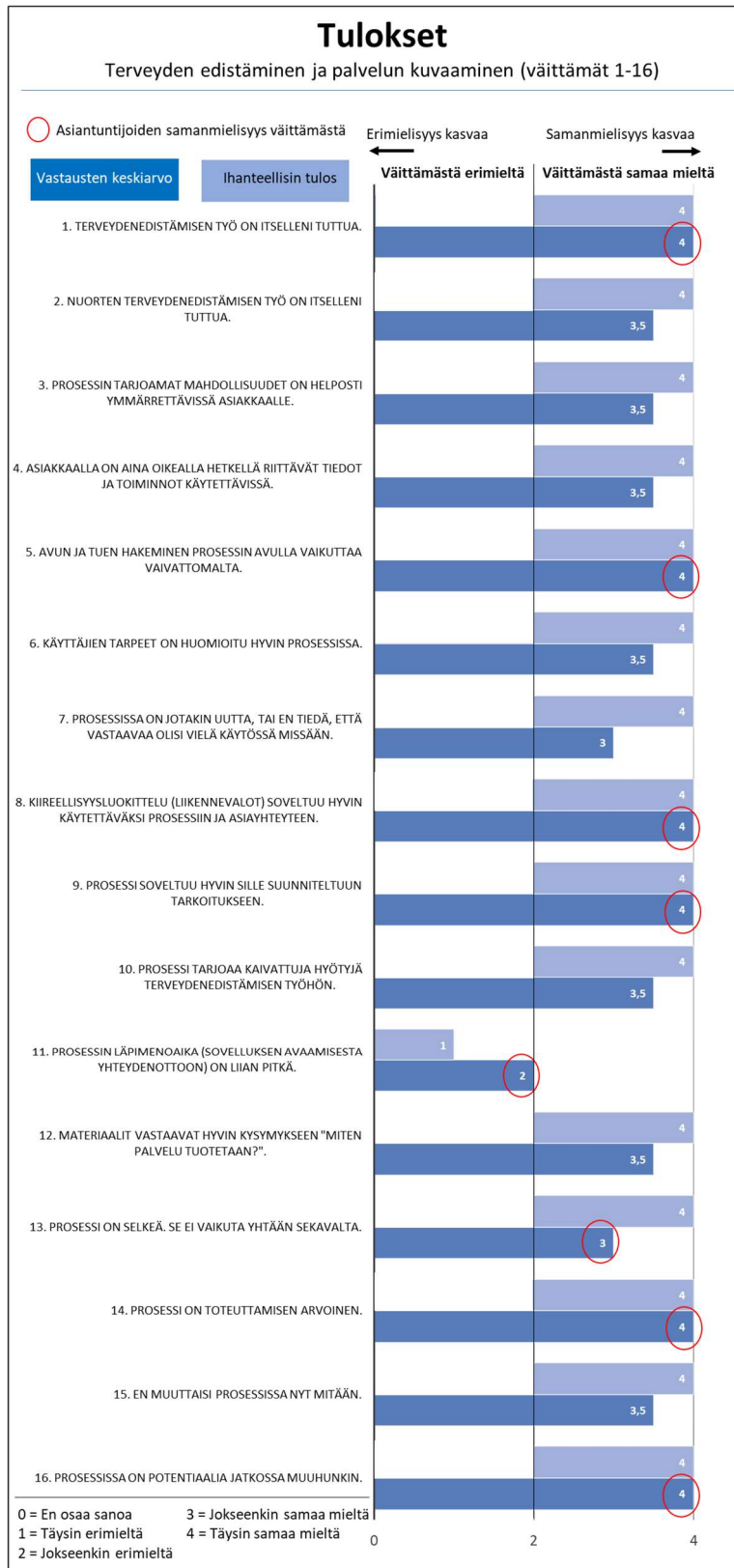
Asiantuntijaraadilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat sen hetkisestä prosessista terveyden  
edistämisen ja palvelun kuvaamisen kannalta. Tulokset on esitetty palkkikaaviossa si-  
vulla 75, kts. kuva 7.

Kaiken kaikkiaan prosessi vastaa tulosten perusteella hyvin edellä mainittuihin näkökulmiin. Saadut tulokset olivat odotusten mukaisia. Keskiarvojen mukaan ihanteellinen tulos saavutettiin kaikissa 16 väittämässä. Lisäksi asiantuntijaraadin voi todeta osoittaneen vahvaa samanmielisyyttä asioissa. Raati oli yksimielinen 8/16 väittämässä. Kyselyosion vastaukset vaihtelivat 2-4 välillä.

Asiantuntijaraati oli yhtä mieltä, että prosessi soveltuu hyvin sille suunniteltuun tarkoitukseen ja on toteuttamisen arvoinen. Myös prosessin antamaa vaikutelmaa avun ja tuen hakemisen vaivattomuudesta pidettiin vahvana ja kiireellisyysluokittelua erittäin hyvänä prosessin piirteenä. Raati tuntuisi näkevän todella tärkeänä resurssien varaamisen akuutteja tapauksia varten. Lisäksi prosessissa katsottiin olevan erinomaiset soveltamisen mahdollisuudet jatkossa muuhunkin.

Raadin jäsenet olivat myös samoilla linjoilla osion lopuissakin väittämässä yhtä kohtaa lukuun ottamatta. Raati katsoi, että käyttäjien tarpeet olivat suhteellisen hyvin otettu huomioon prosessissa, asiakkailla oli kohtalaisen hyvin käytettävissä riittävät tiedot ja toiminnot prosessin aikana ja prosessin tarjoamat mahdollisuudet välittyivät kelvollisesti myös asiakkaille asti. Näiden lisäksi raati ei nähnyt prosessin suunniteltua läpimenoaikaakaan liian pitkänä, mutta ei tosin täysin optimaalisimpanakaan. Joka tapauksessa prosessi tuntui kuitenkin tuovan nyt sellaisenaan ainakin jonkin verran kaivattuja hyötyjä terveydenedistämisen työhön. Raati ei siis välttämättä lähtisi tässä vaiheessa tekemään siihen mitään muutoksia. Myös kyselypaketin materiaalit se koki kohtuullisen hyviksi oppaiksi kertomaan, miten palvelu on tarkoitus tuottaa tulevaisuudessa. Prosessin selkeyden kokeminen voi osittain selittää sitä, miksei asiantuntijaraati ollut niin vahvana yhteisrintamana väittämien 3, 4, 6, 10, 12 ja 15 puolesta. Raati oli nimittäin yksimielinen siitä, että prosessi oli vain jokseenkin selkeä.

Ainoa asia, joka aiheutti asiantuntijaraadissa selvää kahtia jakoa, vastaukset erosivat toisistaan yhden yksikön, oli näkemys prosessin uutuudesta (väittäjä 7). Vastausten eroavaisuuden voi selittää se, että toinen jäsenistä on ajatellut prosessin jo ns. keksitynä, koska se rakentuu elementeistä, joita on sovellettu jo toisaalla ennen prosessia. Toinen jäsen on taas nähnyt prosessissa uutta, koska hänen tiedossaan ei ole ollut aiempaa tapausta, että elementtiä tai elementtejä yhdessä olisi koskaan aikaisemmin sovellettu prosessin kaltaiseen tapaukseen. Tämän päätelmän perusteella voidaan ajatella, että väittäjän 7 muotoilussa on osittain ehkä epäonnistuttu.



Kuva 9. Asiantuntijaraadin (N=2) mielipide tavoiteprosessista terveyden edistämisen ja palvelun kuvaamisen näkökulmasta.

## Leanin soveltaminen

Asiantuntijaraadilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat Leanin soveltamisesta sen hetkessä prosessissa. Väittämissä 24, 27 ja 30 kohdalla toinen asiantuntijoista oli vastannut ”En osaa sanoa”. Kyseistä vastausvaihtoa pyydettiin käyttämään vain tilanteessa, jossa näkemystä asiaan ei ollut, koska väittämän aihealueen koki vieraaksi. ”En osaa sanoa” -vastauksia ei ole huomioitu keskiarvojen määrittelyssä. Näissä väittämissä ei ole siis luonnollisestikaan laskettu keskiarvoa, vaan esitetty lukuarvo on pelkkä toisen vastaajan vastaus. Tulokset on esitetty palkkikaaviossa, kts. kuva 8 sivulla 78.

Myös Leanin soveltaminen prosessissa nähtiin tulosten perusteella positiivisessa valossa. Saadut tulokset prosessia koskien olivat odotusten mukaisia Leanin prosessille tuomaa tehokkuuden mittaria lukuun ottamatta. Tulosten mukaan ihanteelliseen tulokseen päästiin siis 14/15 väittämässä. Lisäksi vastaajien vastausten välillä ei ollut väittämissä merkittäviä, yhden yksikön tai yli eroja, kun taustamuuttujia koskevia väittämiä 17 ja 18 ei huomioida. Asiantuntijaraati oli yksimielinen yhteensä 6/15 väittämässä. Kyselyosion vastaukset vaihtelivat 0-4 välillä, kuitenkin niin, ettei yhteenkään väittämään oltu vastattu vaihtoehtoa yksi (1).

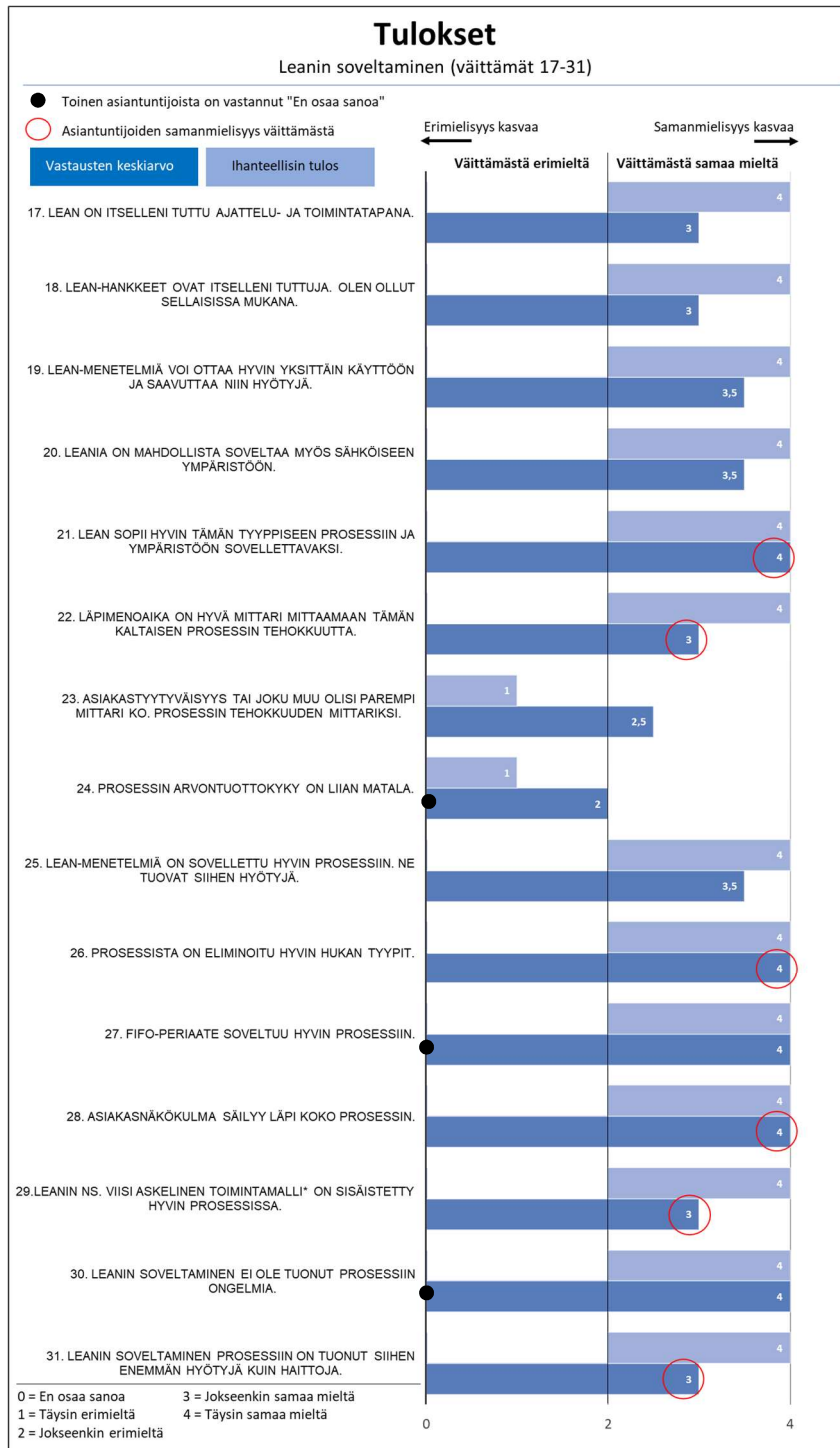
Asiantuntijaraati oli erityisesti sitä mieltä, että Lean sopii todella hyvin kyseisen tyyppiin prosessiin ja ympäristöön sovellettavaksi. Raati ei siis nähnyt pahemmin ongelmaa siinä, että prosessi on sähköinen tai, että Lean-menetelmiä on prosessissa otettu vain yksittäin käyttöön. Näinkin menettelemällä katsottiin jo saavutettavan hyvin hyötyjä. Raadin mielestä Lean-menetelmiä olikin sovellettu oivallisesti prosessiin saaden niillä aikaan parannuksia. Asiakkaan näkökulma koettiin vahvasti läsnäolevaksi prosessissa, joka myös selittää sitä, miksi prosessi sai kiitosta mallikkaasta hukkatyyppien eliminoimisesta. Hukat on tunnistettu, kun näkökulma on ollut oikea.

Hyvänä asiana oli nähty myös FIFO-periaatteen soveltaminen prosessiin. Prosessille laskettu teoreettinen arvontuottokyky sai taas osakseen vain osittaista tyytyväisyyttä olematta kuitenkaan ala-arvoinen. Odotusaikaa yhteydenottopyynnön jätön ja yhteydenoton välillä on toisin sanoen kavennettava. Se vaikuttaa kaikista voimakkaimmin prosessin kokonaisläpimenoaikaan ja sitä kautta myös prosessin arvontuottokykyyn. Kiireellisyysluokkien vasteajat on siis laitettava osin uudelleen mietinnän alle ja työjärjestystä muokattava. Katsottiin kuitenkin, että Lean ei ollut tuonut prosessiin mitään ongelmia. Huomioitavaa on, että näihin kolmeen edellä mainittuun tekijään ei ollut ottanut kantaa kuin

toinen asiantuntijoista. Hänelle tosin Lean ja Lean-hankkeet olivat erityisen tuttuja, joten vastaukset antavat sinällään tärkeää tietoa. Niiden kohdalla on silti tiedostettava, että ne perustuvat vain yhden ihmisen mielipiteeseen. On täysin ymmärrettävää, että FIFO-periaate ja prosessin arvontuottokyky voivat tuntua vierailta arvioida, jos Lean ei ole itselle ajattelu- ja toimintatapana tuttu, kuten tässä tapauksessa oli. Tällöin voi olla myös vaikea ajatella Leanin prosessiin tuomia ongelmia.

Tulosten perusteella raati piti läpimenoaikaa yhteisesti melko hyvänä valintana prosessin tehokkuuden mittariksi. Tämän lisäksi katsottiin, että asiaa kannattaisi seurata myös jollain muulla tavalla, kuten asiakastytyväisyyttä mittaamalla. Tosin tässä raati ei enää ollut samoilla linjoilla, vaan päinvastoin. Kyseinen väittämä 23, että tehokkuuden mittariksi olisi parempi valita muu kuin läpimenoaika, aiheutti ainoaa erimielisyyttä jäsenten välillä koko osiossa. Väittämän keskiarvon lisäksi kuvan 8 ulkopuolelta voidaan kertoa vahvemman Lean-taustan puoltavan siihen suuntaan, että tehokkuuden mittareita olisi hyvä olla enemmän, kuin pelkkä läpimenoaika. Lean korostaa ennen kaikkea asiakasta ja tämän tyytyväisyyttä, joten tästä voi olla ollut kyse. Asia viedään äärimmilleen. Vaikka lyhyt läpimenoaika on asiakasnäkökulman säilyttämisen ja hukkatyyppien poistamisen ansiota, voi olla, että tässä haetaan vielä ns. asiakkaan oikeaa ääntäkin. Ei pitäisi miettiä asioita heidän puolestaan, olettaa, vaan kysyä sitä reilusti heiltä suoraan.

Asiantuntijaraati oli yksimielinen, että Leanin ns. viisi askelista toimintamallia (arvonmäärittäminen, arvovirrat, virtaus, imu ja täydellisyys) toteutetaan kohtuullisen hyvin prosessissa. Raadin jäsenet olivat myös yhtä mieltä siitä, että Lean on tuonut prosessiin haittojen sijasta enemmän hyötyjä. Täydellisyyden tavoitteluun, eli jatkuvan parantamiseen, ei prosessin sisältöä tuottaessa kiinnitetty paljoa huomiota, koska prosessissa haluttiin ensi alkuun säilyttää yksinkertaisuus. Yksinkertaisuuden säilyttäminen työntyi vahvasti läpi aina ohjausryhmän palautteesta. Tästä syystä mm. suunnitteilla olleen palautekanavan tuominen sähköisen asiointipalvelun yhteyteen jätettiin vielä toteuttamatta. Viidennen Lean-askelen ottaminen olisi varmasti vakuuttanut raadin paremmin filosofian sisäistämisestä prosessissa.



Kuva 10. Asiantuntijaraadin (N=2) mielipide Leanin soveltamisesta tavoiteprosessissa.



### 4.3 Luotettavuuden arviointi

Kehittämiprojektin tulosten luotettavuuteen pyrittiin kiinnittämään huomiota koko projektin ajan. Tutkimukselta edellytetään aina tutkimustulosten oikeellisuutta ja tällä tarkoitetaan juuri sitä, että saadut tulokset ovat oikeita ja niihin voidaan luottaa. Riittävän tarkkaa dokumentaatiota tuloksista, menetelmistä ja tiedonkeruusta pidetään lähtökohtana tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa. Luotettavuus kasvaa, kun tieteellinen tutkimusraportti pystyy osoittamaan aukottomasti, miten tulkinta on tehty ja miten se nousee aineistosta. (Kananen 2014, 125, 134 ja 136-137.) Tähän liittyen kehittämiprojektin kulku, menetelmät ja tulokset on yritetty kuvata mahdollisimman tarkasti. Samoin myös perustelut, esimerkiksi menetelmien käytön ja johtopäätösten takana. Tavoitteena oli, että myös ulkopuolinen arvioitsija pystyy saamaan hyvän kuvan projektin luotettavuudesta opinnäytetyöhön tuotetun dokumentaation perusteella. Tässä voidaan todeta onnistutun hyvin. Hyvä ja tarkka dokumentaatio on ehdottomasti yksi tekijä, joka lisää tämän työn tulosten luotettavuutta, koska se näyttää kelpollisesti toteen ja todistaa työssä tehdyn tulkinnan.

Koska tulkintojen tulee nousta vain ja ainoastaan aineistosta, on tutkijan pidettävä omat mielipiteensä poissa tutkimustuloksista. Luotettava tutkimus vaatii siis objektiivisuutta. (Kananen 2014, 136.) Kuitenkin toimintatutkimuksessa tehdään poikkeus sen osalta. Tutkija saa olla itse myös aktiivinen kentällä ja tavoitella muiden mukana muutosta (Saaranen-Kauppinen 2006c). Kehittämiprojektissa tutkija pyrki ensisijaisesti auttamaan tutkittavaa yhteisöä työskentelemään toimintatutkimuksen prosessin mukaisesti ja tarjoamaan toimintaa edistäviä työvälineitä. Muun muassa tähän liittyen ohjausryhmän kokouksissa käytettäväksi työkaluksi tavoiteprosessia kuvaamaan päätettiin käyttää PowerPoint -esitystä JHS 152 prosessikaavion sijasta. Ohjausryhmälle kerrottiin aina myös käytetystä tutkimusmenetelmästä ja korostettiin sitä, että ajatusten ja ideoiden on tarkoitus tulla nimenomaan ryhmältä. Voima muutokseen perustuu juuri siihen, että asianomaiset löytävät ongelmaan yhdessä ratkaisun, ei ulkopuolinen (Kananen 2014, 67). Objektiivisuutta pienentävänä tekijänä voidaan mainita ns. esiyymmärrys, eli tutkijan aiemmat tiedot, koulutus, kokemus ja osaaminen. Niiden avulla laadittiin ensimmäinen kuvaus tavoiteprosessista, jonka pohjalta sen sisältöä lähdettiin räätälöimään ohjausryhmän avulla. Ratkaisut tuossa vaiheessa ovat varmasti vaikuttaneet jonkin verran lopputulokseen.

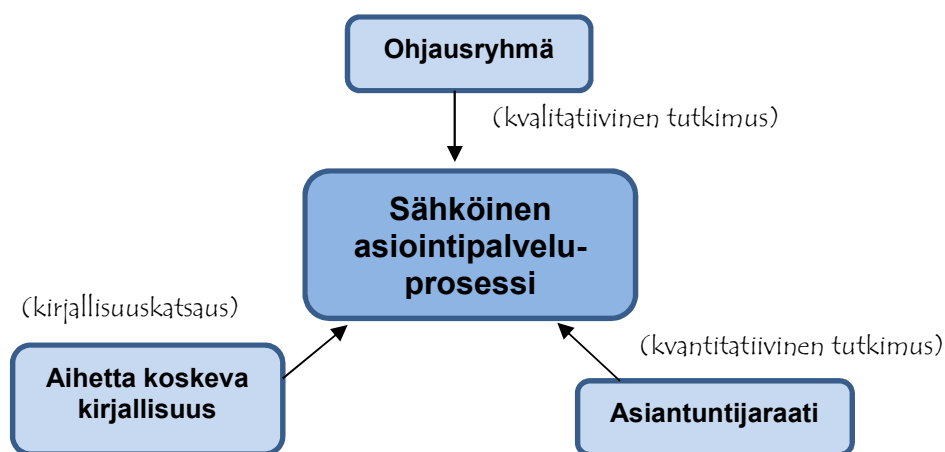
Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset toimivat ohjenuorana läpi koko kehittämisprojektin. Niiden lisäksi oli kuitenkin pakko huomioida myös vallinneet olosuhteet projektin aikana. Olosuhteilla on merkittävä painoarvo ainakin tutkimusmenetelmän ja aineiston keruumenetelmien kohdalla. Luotettavuuden näkökulmasta kehittämisprojektissa käytetty kirjallinen kysely tiedonkeruumenetelmänä ei ehkä ollut optimaalisin. Esimerkiksi henkilökohtaiset haastattelut asiantuntijaraadin kuulemisessa olisivat tuoneet luotettavampaa tietoa kuin kysely, koska niissä mm. tutkijalla olisi ollut mahdollisuus heti pyytää tarkennusta vastauksiin ja vastaajalla taas kysymyksiin. Myös aineistoa olisi varmasti tullut enemmän. Toisaalta ratkaisevaa ei ole kuitenkaan koskaan aineiston määrä, vaan laatu. Isokaan aineistovuori ei pelasta luotettavuutta, jos tiedonkeruumenetelmässä ajaudutaan tutkimuskysymysten ohi. (Kananen 2014, 153.) Riskin tähän voi arvioida olevan suurempi haastattelussa. Tästä ja muista kirjallisen kyselyn hyvistä puolista huolimatta sen voi nähdä laskevan jossain määrin luotettavuutta.

Ryhmähaastattelut olivat puolestaan hyvä ja tehokas tapa hankkia aineistoa sekä nostaa kehittämisprojektin luotettavuutta. Haastatteluiden järjestäminen kävi ongelmitta, koska ohjausryhmällä oli jo säännöllinen tapa kokoontua. Vapaamuotoinen keskustelu kokouksissa ruokki hyvin itse itseään, joten saatua palautetta voi pitää tämän ansiosta astetta syvällisempänä. Ryhmähaastattelussa tulevat mukaan aina myös ryhmätilanteen vaikutukset (Kananen 2014, 92), mutta dominoivia tms. tietoa vähentäviä persoonallisuuksia ei voi sanoa olleen mukana ohjausryhmän jäsenissä. Kehittämisprojektin käsittelyaika kokouksissa oli varsin lyhyt, mutta sitäkin tehokkaampi. Molemmilla kehityskohteen sisältöä käsittelevillä kerroilla ohjausryhmän jäseniä oli paikalla noin 15, eli noin 70 prosenttia ryhmästä. Myös sähköisen asiointipalvelun kohderyhmää voidaan nähdä olleen mukana sisältöä tuottamassa, koska osa ryhmän opiskelijoista sijoittui työelämässä tälle sektorille, kuten kouluterveydenhuoltoon.

Kokonaisuudessaan toimintatutkimuksen voi sanoa sopineen hyvin kehittämisprojektin tutkimusmenetelmäksi. Erilaisia menetelmiä sallivana tutkimustyyppinä se mahdollisti kehittämisprojektin toteuttamisen ja samalla myös sosiaalisena prosessina vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa voi jälkikäteen havaita olleen myös triangulaation piirteitä, eli monesta eri näkökulmasta tapahtuvaa asian tarkastelua (Viinamäki & Saari 2007, 175). Triangulaation päätyypeistä kysymykseen tulevat aineisto- ja menetelmätriangulaatio. Aineistotriangulaatiossa käytetään useita eri aineistoja tai eri tietolähteitä ja

menetelmätriangulaatioissa useita tiedonkeruumenetelmiä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Puhutaan myös monitriangulaatiosta, kun käytössä on useita triangulaatiotyyppejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)

Kehittämiprojektin triangulaation piirteitä havainnollistaa kuvio 16. Kun tietoperustan luomiseksi suoritettu kirjallisuuskatsaus nähdään myös yhtenä menetelmänä, triangulaation voidaan nähdä toteutuvan. Tietolähteitä on myös tässä tapauksessa kolme; ohjausryhmä, asiantuntijaraati ja kirjallisuus. Kaikkien projektin aineistojen ja tietolähteiden avulla on pyritty saamaan vahvistusta tutkimustuloksille, kuten triangulaatioissa on tapana. Triangulaation käyttö lisää aina työn luotettavuutta. (Kananen 2014, 135.)



Kuvio 16. Monitriangulaation piirteet kehittämissuorituksissa (mukaan Viinamäki & Saari 2007, 175).

Opinnäytetyön tietoperustaan yritettiin hakea tietoa mahdollisimman laajasti kotimaisista lähteistä. Myös kansainvälisiä lähteitä etsittiin luotettavuutta parantamaan. Työssä käytetty lähdeaineisto muodostui lopulta melko laajaksi kattaen useita yleistajuisia, ammatillisia sekä tieteellisiä julkaisuja. Yleistajuisista julkaisuista esimerkkeinä Tuulaniemen (2011) "Palvelumuotoilu" ja Modigin & Åhlströmin (2013) "Tätä on lean". Muun muassa Torkkolan (2015) "Lean asiantuntijatyön johtamisessa" ja Pietilän (2010) "Terveyden edistäminen – Teorioista toimintaan" -teokset ovat taas edistyneempää ammattikirjallisuutta, jota käytettiin.

Pääasiassa käytetyt tieteelliset julkaisut ovat olleet pro gradu-, diplomi- tai YAMK-opinnäytetöitä sekä muita tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja. Näiden etsiminen tapahtui tieteellisten dokumenttien hakemiseen tarkoitettun Google Scholar -hakupalvelun avulla.

Luotettavien järjestöjen tms., kuten THL:n ja Syöpäyhdistyksen www-sivuja päätettiin myös käyttää lähdeaineistona. Julkaisun luotettavuutta on arvioitu aina ennen sen käyttöä. Julkaisun tuoreuteen on lisäksi kiinnitetty huomiota. Kun vanhemmasta julkaisusta oli lähdeviittauksia uudemmissa julkaisuissa, se yleensä hyväksyttiin tämän perusteella lästään huolimatta aineistoon. Tällaisia vanhoja alan perusteoksia ovat esimerkiksi Sipilän (1996) ”Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen” ja Lehtisen ja Niinimäen (2005) ”Asiantuntijapalvelut – Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu”.

Aineisto opinnäytetyön tietoperustaan on kerätty sekä nidoksista että sähköisistä julkaisuista. Laajasta lähdeaineistosta huolimatta tietoperustan, ja sitä kautta myös tutkimustulosten luotettavuutta heikentävänä asiana voidaan mainita epäjärjestelmällisesti suoritettu tiedonhaku. Järjestelmällisellä tiedonhaulla olisi varmistettu, ettei oleellisia lähteitä jää puuttumaan lähdeaineistosta. Tässä tapauksessa se on nyt mahdollista.

Tutkittavien samanmielisyyden tulosten tulkinnasta tutkijan kanssa katsotaan aina lisäksi vielä myös vahvistavan luotettavuutta (Kananen 2014, 135). Näin myös tällä kertaa, sillä tutkittavat ovat olleet tuloksista samaa mieltä. Heiltä on saatu näennäisesti aina hyväksyntä tavoiteprosessille esitettyjen muutosehdotusten jälkeen. Asiantuntijaraadin palautteen tulokset esiteltiin myös ohjausryhmälle erikseen 25. helmikuuta 2019.

#### 4.4 Eettisyys

Tutkimuseettiset näkökulmat toteutuivat myös hyvin kehittämissuorituksissa. Tutkimuksen kohdistuttua ihmisiin on erityisesti noudatettava hyvää tutkimuskäytäntöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e). Sitä noudatettiin mm. kertomalla ohjausryhmän ja asiantuntijaraadin jäsenille kaikki oleellinen tieto siitä, mistä tutkimuksessa oli kysymys ja millainen rooli heillä oli siinä. Ohjausryhmälle asioista kerrottiin suullisesti kokouksissa ja asiantuntijaraadille puolestaan ensimmäisen kerran sähköpostitse samalla kun alustavaa suostumusta kyselyyn osallistumisesta tiedusteltiin ja myöhemmin vielä kyselypaketin saatekirjeessä ja muistutuskirjeen yhteydessä. Tutkittavilta ei kuitenkaan ikinä pyydetty kirjallista suostumusta tutkimukseen osallistumisesta. Menettelyä ei käytetty, koska tutkittaville aiheutuva haitta tutkimuksen aikana ja sen jälkeen arvioitiin erittäin pieneksi. Katsottiin myös, että anonymiteetti ja tutkimustulosten käsittely luottamuksellisesti suojaavat tutkittavia ja alentavat riskiä haittoille.

Hyvän tutkimuskäytännön mukaista onkin kiinnittää huomiota tutkimustietojen käsitteilyssä luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f). Kehittämiprojektissa tutkimusaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Aineisto on mm. säilytetty ja hävitetty asianmukaisesti. Tämän lisäksi tutkittavien henkilöllisyyden paljastumisesta on pyritty tekemään mahdollisimman vaikeaa. Tutkimustulokset on tästä syystä julkaistu vain yleisenä ohjausryhmän tai asiantuntijaraadin palautteena. Aineiston analysoinnin jälkeen tietoja ei ole voinut enää liittää tutkittaviin tai vastauksia toisiinsa. Toisin sanoen ryhmähaastatteluista ei koskaan kirjattu muistiinpanojen yhteyteen henkilöiden nimiä ja kirjallisella kyselyllä kerätty aineisto on sekoitettu täysin siinä vaiheessa, kun se syötettiin excel-ohjelmaan. Pidättyväistä linjaa on lisäksi noudatettu tutkittavien taustatiedoissa. Ohjausryhmän ja asiantuntijaraadin taustoista ei ole tämän vuoksi kerrottu juuri mitään opinnäytetyössä, ettei kenenkään henkilöllisyyden paljastuminen vaarannu.

Tutkittavien osallistumisen tutkimukseen on oltava aina myös täysin vapaaehtoista, että noudatetaan hyvää tutkimuskäytäntöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f). Kehittämiprojektissa vapaaehtoisuutta korostettiin asiantuntijaraadin jäsenille jokaisen yhteydenoton yhteydessä. Raadin jäsenillä oli siis mahdollisuus lähteä raadista koska tahansa. Ohjausryhmän kokouksissa vapaaehtoisuus näkyi niin, että suullista palautetta sai antaa halutessaan. Ketään ei pakotettu vastaamaan kysymyksiin tai ilmaisemaan mielipidettään. Vaikenemalla kokouksissa oli siis mahdollista vetäytyä tutkittavista. Ohjausryhmän kokoukset olivat muuten itsessään pakollisia opiskelijoille.

Eettisyyden näkökulmasta on lisäksi tärkeää, että tutkittavan ilmiön tutkiminen on perusteltua ja, että aiotuilla aineiston keruumenetelmillä saavutetaan tavoiteltu tieto (Saaranen-Kauppinen 2006f). Näihin asioihin voi helposti yhtyä kehittämisprojektin kohdalla. Kehityskohde oli erittäin perusteltu. Mitä toimivampi prosessista saadaan, sitä paremmin se palvelee asiakkaitaan. Ohjausryhmän asiantuntijuuden hyödyntämisellä tavoiteltiin prosessin räätälöintiä käyttötarkoitukseensa sopivaksi. Asiantuntijaraadin avulla taas pyrittiin varmistumaan tuotetun prosessin sopivuudesta käyttötarkoitukseensa ja kartoittamaan mahdollisia tulevia haasteita. Raati otti myös kantaa kirjallisuuskatsauksen pohjalta prosessiin tuotuihin Lean-ajattelun piirteisiin. Voidaan yleisesti todeta, että kaikilla aineiston keruumenetelmillä saatiin kerättyä tarpeellinen tieto.

NIKO-projektia rahoittaneet tahot voidaan nähdä myös välillisinä kehittämisprojektin rahoittajina. Tämän näkökulman ei ole annettu vaikuttaa mitenkään projektin tutkimustu-

loksiin. Tulokset on raportoitu rehellisesti niin, mitä ne osoittavat. Tuloksia ei ole esimerkiksi yritetty manipuloida rahoittajatahojen edun mukaisiksi tai sellaisiksi, että ne puoltaisivat NIKO-projektin jatkorahoituksen saamista tulevaisuudessa. Tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti, mutta kuitenkin niin, ettei tutkittavia vaaranneta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f). Tarkan dokumentaation lisäksi tarkkuus tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa osoittavat hyvää tutkimuskäytäntöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006g). Näistä eläviä todisteita ovat kehittämisprojektille laadittu tutkimussuunnitelma ja projektin pysyminen aikataulussa.

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön kehittämisprojekti tehtiin toimeksiantona Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen NIKO – Terveyden edistäminen nuorten arjessa -projektille. Toimeksiantaja määritteli kehittämisprojektin kohteeksi sähköisen asiointipalveluprosessin kuvaamisen sekä Toyotalta lähtöisin olevan Lean-ajattelun hyödyntämisen ko. prosessin tehokkuuden parantamisen keinoksi. Työn tarkoituksena oli siis tuottaa asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten mukainen tavoiteprosessi ja kehittää sitä Leanin menetelmin. Työ edellytti yhteistyötä kohdeprojektin ohjausryhmän kanssa, kirjallisuuteen tutustumista ja opinnäytetyötä varten kootun asiantuntijaraadin kuulemista.

Kehittämisprojektissa käytettiin tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. Projekti koostui sekä teoria- että toteutusosioista. Teoriaosuudessa menetelmänä oli käytössä kirjallisuuskatsaus. Tietoperusta muodostettiin nuorten terveyden edistämisestä, palvelun tuotteistamisesta, prosessien kuvaamisesta ja Lean-periaatteista. Aihealueita käsiteltiin sopivaksi katsotussa laajuudessa teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi. Tavoiteprosessi rajattiin koskemaan vain sähköisessä asiointipalvelussa tapahtuvia, asiakkaan tekemiä työvaiheita. Prosessin rajaus on esitetty visuaalisesti Service Blueprint -mallilla kohdassa *2.3.3 Palveluprosessi*. Toteutusosiossa menetelminä olivat vapaamuotoiset keskustelut (ryhmähaastattelut) ja kirjallinen kysely.

Kehittämisprojekti tuotti lopulta riittävät ja toivotut dokumentit kuvaamaan tavoiteprosessin kulku, toiminnot ja suorittajat. Seuraavaksi niiden pohjalta lähdetään toteuttamaan asiointipalvelun pilottia. Vaihe käsittää myös asiantuntijoille näkyvän sisällön tuottamisen asiointipalveluun. Pilotin valmistumisen jälkeen esitestaus, palautteen kerääminen, palvelun julkistaminen ja käyttöönotto verkossa, käyttökokemusten kerääminen, seuraava kehityskierros jne.

Seuraavassa kappaleessa *5.1 Johtopäätökset* on koottu yhteen keskeisimmät kehittämisprojektissa tehdyt johtopäätökset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymyksiä muotoiltiin opinnäytetyön alussa yhteensä neljä tutkimusongelman tueksi. Lopuksi keskeisten johtopäätösten ja asiantuntijaraadilta saadun palautteen perusteella arvioidaan opinnäytetyön onnistumista tutkimusongelman kannalta sekä esitetään jatkokehittämisehdotuksia. Työn viimeinen kappale, *5.3 Jatkokehittämisehdotuksia*, sisältää myös juurruttamissuunnitelman tavoiteprosessille.

## 5.1 Johtopäätökset

### **Tutkimuskysymys 1: Minkälainen prosessin pitäisi olla, jotta se tarjoaa suunnitellut hyödyt?**

Tutkimuskysymykseen 1 vastaavat sekä opinnäytetyön teoria- että toteutusosio. Teoriaosuutta voidaan käyttää laajastikin kysymykseen vastaamisessa. Toteutusosioista voidaan myös nimetä molemmat aineistot, sekä ohjausryhmän että asiantuntijaraadin palaute, kysymykseen vastaajiksi. Ohjausryhmän tuomat huomiot on jo tuotu esille tavoiteprosessin kuvauksessa, jota voidaan pitää myös osaltaan vastauksena tähän tutkimuskysymykseen. Asiantuntijaraadilta kerätyn palautteen pohjalta voidaan puolestaan tulkitä, missä tavoiteprosessin ominaisuuksissa on onnistuttu, ja mitkä vaativat vielä parantamista. Tulosten pohjalta voidaan päätellä, millaisia ominaisuuksia tavoiteprosessilla toivotaan olevan. Näitä olivat seuraavaksi esiteltyjen, tietoperustassa tuotujen ominaisuuksien lisäksi nopeus, eli prosessin läpimenoaika, sekä prosessin riskikohdat huomioiva ote.

Opinnäytetyön tietoperusta osoittaa, että tavoiteprosessille on todellakin tarvetta, ja että kohdeprojektin päätavoitteena olevien NIKO-toimintamallien taustalla käytetään oikeita metodeja. Toimintamallit tukevat ja vahvistavat tutkittuja, nuoria päihteiden käytöltä suojaavia tekijöitä. NIKO-palvelupaketin määrittely tietoperustassa helpottaa hahmottamaan tavoiteprosessin roolin kokonaiskuvassa, ja sitä kautta myös sen luonteen. Tavoiteprosessi sopii hyvin palveluprosessin tukipalveluna standardoitavaksi kokonaisuudeksi.

Periaatteessa tutkimusongelma vastaa jo tutkimuskysymykseen; sähköisen asiointipalvelun tulee olla käyttäjäystävällinen, edistysellinen sekä helppo avun- ja tuensaantimahdollisuus. Edellä mainituista ominaisuuksista ensimmäistä ja viimeistä voidaan kuitenkin avata tietoperustan turvin vielä tarkemmin. Ymmärrettävyys, kattavuus ja esteettinen miellyttävyys ovat näkökulmia, joiden mukaan käyttäjäystävällisyyttä voidaan tavoiteprosessissa tarkastella, kun työn rajaukset huomioidaan. Kyseisten käsitteiden merkitykset on avattu paremmin sivulla 14. Tietoperusta esittelee myös kattavasti piirteet helpolle, matalan kynnyksen -periaatteella toimivalle palvelulle. Matalaa kynnystä tavoiteprosessi tarjoaa sijoittumalla verkkoon, joka takaa rajoituksettoman käyttömahdollisuuden. Prosessi tähtää myös varhaiseen puuttumiseen. Muita arvioitavia matalan kynnyksen tunnusmerkkejä prosessissa ovat byrokratian vähäisyys, eri tukitarpeiden yhdistäminen, välittvä vaikutus hakijan arvostamisesta sekä asiakaslähtöisyys.



Tietoperustan mukaan on tärkeää, että asiointipalveluprosessi on yksinkertainen ja selkeä. Näin parhaiten parannetaan käyttäjäystävällisyyden näkökulmista ymmärrettävyyttä. Tietoperustassa esitelty 7PMG -menettely sivulla 40 ohjaa hyvin yksinkertaisen prosessin kuvaamiseen. Prosessin kuvaustaso on myös oleellista valita sopivaksi, että prosessi palvelee käyttötarkoitustaan. Tavoiteprosessin kuvaustasossa päädyttiin JHS 152 -suosituksessa esitettyyn tasoon 2, eli prosessin kulku. Perustelut valinnalle on kerrottu tarkemmin sivulla 43.

Kattavuuden ja esteettisen miellyttävyyden näkökulmat on huomioitu myös tavoiteprosessissa. Opinnäytetyössä ei lähdetty varsinaisesti tekemään asiointipalvelun ulkoasua, mutta näkökulmaa on pyritty kuitenkin soveltamaan asiointipalvelusta tehdyssä PowerPoint -esityksessä (liite 6), joka esittelee asiointipalvelun sisällön visuaalisemmin. Esitys on huoliteltu ja siihen ei ole tuotu mitään turhaa. Kattavuuden selvittäminen ei aiheuttanut kehittämisprojektissa mitään erityisiä toimia, koska prosessin tuottamiseen osallistettavalla NIKO-projektin ohjausryhmällä oli jo tiedossa viimeisin tieto siitä, mitä asiakas haluaa tai tarvitsee (user requirements). Tietoa siihen liittyen ei ollut siis enää tarvetta lähteä keräämään. Kohdeprojektin ohjausryhmän asiantuntijuutta hyödynnettiin nimenomaan tästä syystä, että palvelun tarvittava kattavuus saadaan taattua.

Edistyksellisyttä tietoperusta ei käsittele lainkaan. Prosessin edistyksellisuuden määrittämisen kriteerit on ainoastaan ilmaistu sivuilla 14-15. Kriteerien, kuten myös muidenkin sähköiselle asiointipalveluprosessille asetettujen vaatimusten toteutumista arvioidaan lopuksi kohdassa *5.2 Kehittämisprojektin onnistumisen arviointi*. Samalla kohta vastaa tutkimusongelmaan.

## **Tutkimuskysymys 2: Miten Leanin menetelmiä voidaan hyödyntää tutkimuskysymykseen 1 vastaamiseksi?**

Tutkimuskysymyksen 2 voidaan katsoa olevan myös sekä teoriolla että toteutuksella vastattava. Leanin määritelmää käsitellään tietoperustan kohdassa *2.1.2 Lean*, joka osittain vastaa tutkimuskysymykseen. Lean on monitahoinen käsite, joka on vain nähtävä riittävän korkealla abstraktiotasolla. Tällöin sitä on mahdollista soveltaa mitä erilaisempiin kohteisiin, kuten tässä tapauksessa sähköiseen ympäristöön. Myöskään toisen Lean-organisaation kopioimiseen ei saa koskaan sortua. On muistettava, että kaikkien

Lean-menetelmien, -tekniikoiden ja -työkalujen taustalla on aina ajattelutavan arvot ja periaatteet.

Opinnäytetyön kehityskohteeseen Leania hyödynnettiin pääasiassa vain operatiivisessa näkökulmassa. Käyttöön valikoitujen Lean-menetelmien avulla pyrittiin tavoiteprosessista eliminoimaan lähinnä hukkaa. Lean-ajattelun kulttuurillista puolta oli toisin sanoen todella vaikea, ellei jopa mahdoton hyödyntää kehityskohteessa. Kulttuurillisella puolella tarkoitetaan ko. ajattelutavan mukaisten periaatteiden omaksuttamista prosessin henkilöstölle leviten heiltä edelleen myös organisaation muihin osiin.

Kehittämiprojektissa hyödynnettyjen Lean-menetelmien käyttö ja soveltaminen on esitelty kohdassa *3.2 Lean kehittämisprojektissa*. Menetelmien soveltaminen kehityskohteeseen vaati Lean-periaatteiden täyden ymmärtämisen. Lean-periaatteet on käsitelty työn kohdassa *2.5 Lean-periaatteet ja niiden soveltaminen*.

Vaihtelua aiheuttavien syiden tunnistaminen tavoiteprosessin kohdalla olisi myös hyödyllistä. Näin vaihteluun on helpompi sopeutua, kun ymmärtää mistä sitä aiheutuu, ja kun poistettuakaan sitä ei kokonaan prosessista saa. Asiantuntijaraati nimesi vaihtelulle jo ainakin kaksi tekijää; henkilöstön osaamiserot ja tavoitettavuuden (kysyntä voi vaihdella riippuen palvelun markkinoinnista). Tavoiteprosessin kohdalla vaihtelua aiheutuu myös ainakin virtausyksiköistä (asiantuntijoiden tarpeet ovat erilaisia) ja kysynnän kausiluonteisuudesta (yhteydenottopyynnöt lisääntyvät tavallisesti aina mm. koulujen alkamisen jälkeen syksyllä).

### **Tutkimuskysymys 3: Miten laaditaan hyvin tuotteistettu palveluprosessi?**

Pääasiassa opinnäytetyön teoriaosuus vastaa tutkimuskysymykseen 3. Asiaa on käsitelty tietoperustan kohdissa *2.1.3 Palvelutuote* ja *2.3 Palvelun tuotteistaminen*. Myös prosessin käsitettä ja kuvaamista käsittelevät kohdat *2.1.1 Prosessi* sekä *2.4 Prosessien kuvaaminen* voidaan katsoa tutkimuskysymyksen vastaamisen kannalta oleellisiksi, koska hyvä palvelun tuotteistaminen edellyttää myös prosessiajattelun taitoa. Palvelu on nähtävä systeemitasolla; mitä ovat panokset (input), mitä prosessista ulos tulevat tulokset (output) ja mitä resursseja itse prosessi tarvitsee. Palveluprosessin kuvaaminen on siis tärkeä osa palvelun määrittelyä ja sitä kautta myös palvelun tuotteistamista.

Palvelun tuotteistaminen on itsessään laaja kokonaisuus, jonka vuoksi se on rajattu tässä opinnäytetyössä koskemaan vain edellä mainittua palvelun määrittelyä. Kehittämiprojektin kannalta tämä tarkoitti ydin- ja lisäpalveluiden tunnistamista kuvaamalla NIKO-palvelupaketti, palveluprosessin kuvaamista Service Blueprint -mallilla, tavoiteprosessin kuvaamista JHS 152 -suosituksen mukaisesti sekä ns. hiljaista päätöstä tavoiteprosessin tuotteistamisen asteesta. Tuotteistamisen asteesta ei koskaan sovittu kohdeprojektin kanssa, vaan oli selvää, että NIKO-toimintamallien tukiprosessina tavoiteprosessi vakioidaan alusta loppuun saakka. Muuten palveluprosessissa tuotteistamisen aste tulee vaihtelevaan sen eri osissa, mikä onkin järkevää tietoperustan mukaan. Muun muassa nämä edellä listatut asiat myös kirjallisuus ohjeistaa huomioimaan tuotteistamisen suunnittelussa.

Käyttäjäkeskeinen näkökulma on palvelua määrittäessä myös todella tärkeää ottaa huomioon. Palvelumuotoilu tarjoaa tähän ratkaisuksi sidosryhmien osallistamisen jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Kehittämiprojektin kohdalla tämän voidaan nähdä toteutuneen NIKO-projektin ohjausryhmän osallistamisella asiointipalvelun sisällön tuottamisessa. Palvelumuotoilulla on tarjota myös muita hyviä menetelmiä, joita ovat mm. visualisointi ja jo aiemmin mainittu Service Blueprint -menettely. Visualisointia hyödynnettiin kehittämissuunnitelmissa myös ohjausryhmän kanssa, itse tavoiteprosessin sisällössä ja opinnäytetyön tuotoksissa. Opinnäytetyö tuotoksineen on pyritty dokumentoimaan huolellisesti, koska ne yhdessä hyödyttävät sähköisen asiointipalvelun kehittämistä suuresti myöhemmin, kun sitä saatetaan kohdeorganisaation ja -projektin verkkoympäristöön julkaistavaan muotoon.

Tarkka dokumentaatio on siis avainasemassa hyvin tuotteistetussa palvelussa. Siksi dokumentointiin on pyritty kiinnittämään huomiota kehittämissuunnitelman alusta lähtien. Tuotteistamisprosessin epäonnistuminen on todennäköisempää, jos riittävää dokumentointia ei suoriteta prosessin aikana. Tuotteistamisprosessiin osallistuu helposti useita tahoja matkan varrella, kuten tämänkin kehityskohteen kohdalla tulee olemaan. Tähän kirjallisuudenkin toteamaan on siis helppo yhtyä.

#### **Tutkimuskysymys 4: Millä tavoin prosessi saadaan vastaamaan vielä paremmin sille asetettuja vaatimuksia ja tavoitteita?**

Opinnäytetyön toteutusosio, ja erityisesti siinä kerätty asiantuntijaraadin palaute ja sen analysoinnin pohjalta saadut tulokset vastaavat viimeiseen, neljänteen tutkimuskysymykseen. Jos kysymykseen vastaamisessa käytetään staattista katsantokantaa, voidaan todeta, että tavoiteprosessi tuli tuotettua ja kuvattua sovitussa määrääjassa. Tämän lisäksi muutamat asiat, joista asiantuntijaraati huomautti palautekyselyssä, on vielä suositeltavaa huomioida, kun pilottia rakennetaan. Toisin sanoen edellä mainitulla tavalla menettelemällä ”*prosessi saadaan vastaamaan vielä paremmin sille asetettuja vaatimuksia ja tavoitteita*”.

Mikäli puolestaan tarkastelutavaksi valitaankin staattisen näkökulman sijasta dynaaminen lähestymistapa, jota myös opinnäytetyössä keskeisesti vaikuttanut Lean-ajattelutapa noudattaa, pyritään ajattelemaan palautekyselyn tulosten lisäksi keinoja, jotka tukevat jatkuvaa parantamista. Toisin sanoen ei siis tyydytä koskaan jo saavutettuun tilaan.

Palautekyselyn tulosten mukaan Lean-periaatteita (arvon määrittäminen, arvovirrat, imu ja täydellisyys) ei ole täysin sisäistetty kuvatussa asiointipalveluprosessissa. Kannanoton taustalla voi tulkita olleen jatkuvan parantamisen huomiotta jääminen tavoiteprosessissa. Tämän päätelmän voi tehdä tietoperustassa esiteltyjen Lean-periaatteiden ja tavoiteprosessikuvauksen perusteella. Siispä kehittävän otteen tuominen tavoiteprosessiin muiden asiantuntijaraadilta saatujen suositusten lisäksi varmistaa prosessin kehittämisen jatkossakin vallitsevia vaatimuksia ja tavoitteita vastaavaksi. Keinoja tähän on esitetty kohdassa *5.3 Jatkokehittämisehdotuksia*.

#### **5.2 Kehittämiprojektin onnistumisen arviointi**

Opinnäytetyön tavoite voidaan nähdä täyttyneen, kun kehittämisprojektin tuloksena syntyi prosessikuvaus NIKO-projektissa suunnitteilla olevalle sähköiselle asiointipalvelulle. Tämän lisäksi prosessiin sovellettiin kohdeprojektin projektipäällikön toiveiden mukaisesti Lean-ajattelun keinoja. Leanin avulla prosessista saatiin eliminoitua hukkaa ja tuotettua sitä kautta asiakkaalle hyötyä. Yksittäisten Lean-menetelmien käyttö toisin sanoen

kannatti kehittämisprojektissa, vaikka kirjallisuus ei luvannut tästä hyvää. Liker (2010, 7) totesi Leanin täytyvän ulottua kokonaisuena järjestelmänä koko organisaatioon ja puolestaan Suneja & Suneja (2017, 18-19), että vain perusteellisella Lean-muutoksella kohhteessa oli saavutettu parhaimmat tulokset. Ei koskaan yksittäisten työkalujen käyttöön otolla. Leanin soveltamisen voi todeta todellakin tukeneen hyvin tavoiteprosessille asetettujen vaatimusten täyttymistä. Asiointipalveluprosessissa pyrittiin lähtökohtaisesti käyttäjäystävällisyyteen, edistyksellisuuteen ja matalan kynnyksen -periaatteeseen. Esimerkiksi näistä viimeiseen istuu erittäin hyvin Leanin ajattelutapa lyhyestä prosessin läpimenoajasta.

Laajakirjoinen tietoperusta antoi hyvät lähtökohdat kehittämisprojektin onnistumiselle, samoin kuin kohdeprojektin luonteeseen sopinut toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä. Käyttäjäystävällisyyden näkökulmasta katsottuna tavoiteprosessi täyttää suhteellisen hyvin tutkimusongelman asettamat vaatimukset. Tavoiteprosessi vastaa myös hyvin tarpeeseen olla helppo avun- ja tuen saantimahdollisuus. Helpon saatavuuden lisäksi prosessi käsittää vähän byrokratiaa. Se ei ole hidas, monivaiheinen menettely, joka velvoittaa käyttäjältä paljon kirjaamista tai muita toimia. Lisäksi asiantuntijan yhteydenotonopeuteen on asiakkaan mahdollista vaikuttaa, koska asiantuntijat eivät tee näitä päätöksiä prosessissa.

Tukitarpeiden yhdistäminen, välittävä vaikutus hakijasta sekä asiakaslähtöisyys ovat myös piirteitä matalakynnyksen palvelulla, joita tavoiteprosessissa haluttiin myös näkyvän. Tukitarpeet rajattiin jo kehittämisprojektin alussa koskemaan pelkästään nikotiinituotteiden käyttöä, koska prosessi haluttiin säilyttää sen ymmärrettävyyden takaa-miseksi mahdollisimman yksinkertaisena. Tavoiteprosessiin on kuitenkin mahdollista integroida myöhemmin lisää muita asiantuntijapalveluita, esimerkiksi nuorten alkoholin-käyttöä tukevat asiantuntijapalvelut. Asiantuntijaraati näki tavoiteprosessissa myös potentiaalia tähän.

Asiakaslähtöisyys ja arvostavan vaikutuksen välittyminen toteutuvat myös hyvin asiointipalveluprosessissa. Asiointipalvelun sivuille on liitetty faktatietoa sekä kannustavia että rohkaisevia kommentteja. Nämä on muotoiltu opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Tällä tavoin halutaan esittää arvostusta tukea hakevan tekijän toimintaa kohtaan. Asiakaslähtöisyyttä prosessiin on puolestaan tuotu kohdeprojektin ohjausryhmän asiantuntemusta hyödyntämällä kohderyhmän tarpeista ja vaatimuksista. Ohjausryhmä piti myös hyvänä ajatuksena palvelun sivuille tuotuja kommentteja.

Tutkimusongelmaan vastaaminen edellyttää vielä tavoiteprosessin edistyksellisuuden arviointia. Prosessin kohdalla arviointi ei ole aivan helppoa, koska asiaan liittyy ristiriitaisuutta. Asiantuntijaraadin keskuudessa juuri tämä asia aiheutti selvää erimielisyyttä raadin jäsenten välillä. Jos edistyksellisyttä kuitenkin arvioidaan yhden tästä johdetun tulokinnan ja opinnäytetyön sivuilla 14-15 määriteltyjen kriteerien perusteella, siinä voidaan todeta onnistuneen. Tavoiteprosessissa on kokeiltu ja yhdistelty erilaisia, jo muussa ympäristössä käytössä olevia elementtejä. Pyrkimystä luoviin ratkaisuihin on siis ollut, kun niitä on sovellettu poikkeavasti vieraassa ympäristössä. Tämän lisäksi ko. elementtien etsintä on tapahtunut tutkimalla kirjallisuutta melko laajasti, kehittämisprojektiin osallistuvat tahot ovat olleet selvästi motivoituneita ja tuotokset ovat syntyneet yhteistyön tuloksena. Myös Leanin hyödyntäminen tavoiteprosessiin sen ollessa täysin sähköinen tekee siitä osaltaan ainutlaatuisen.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö ja sen sisältämä kehittämisprojekti antavat hyvän ja riittävän perustan sähköisen asiointipalvelun kehittämisen seuraavaan vaiheeseen; pilotin rakentamiseen ja esitestaamiseen. Tuloksissa esitetty, raadin palautteen pohjalta luotu tavoiteprosessin SWOT-analyysi tukee myös tätä johtopäätöstä.

### 5.3 Jatkokehittämisehdotuksia

Jatkokehittämisehdotukset nousevat tietoperustasta, kehittämisprojektille laaditusta Lean toimintastrategiasta sekä asiantuntijaraadin että kohdeprojektin ohjausryhmän palautteista. Taulukko 4 esittelee tavoiteprosessille juurruttamissuunnitelman, jonka tarkoituksena on varmistaa jatkumo tämän opinnäytetyön jälkeen. Juurruttamissuunnitelma kokoaa yhteen tekijöitä ja toimenpiteitä, joita vielä tarvitaan prosessin implementoimiseksi käytäntöön sekä tämän jälkeen, että uudesta prosessista tulee myöhemmin pysyvä. Prosessin jatkokehittämisehdotukset on viety myös juurruttamissuunnitelmaan.

Taulukko 4. Juurruttamissuunnitelma (mukaillen Kaste).

<b>JUURRUTTAMISSUUNNITELMA</b>	
<b>Kehitettävä toiminto, toimenpide, toimintamalli, käytäntö tms.</b>	NIKOjeesi, sähköinen asiointipalvelu. Tukipalvelu NIKO-toimintamalleille. Palvelun avulla sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilainen voi jättää yhteydenottopyynnön asiantuntijalle asiointipalvelun kautta, jos hänellä herää huoli nuorten nikotiiniuotteiden käytöstä.
<b>Miten prosessista voi tulla pysyvä tämän opinnäytetyön/kehittämiprojektin päätyttyä?</b>	
1) Millaisia <b>toimenpiteitä</b> prosessin levittäminen, käyttöönotto tai juurruttaminen edellyttää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopivan henkilön (Amk/Yamk-opiskelija) löytäminen pilottia toteuttamaan. Prosessikuvauksen valmistumisen jälkeen käynnistetään uusi NIKO-projektin osaprojekti, jonka tavoitteena on tehdä laaditun kuvauksen pohjalta pilotti ja esitellä se pilottiryhmällä ennen sovelluksen laajempaa käyttöönottoa.</li> <li>- Tämän opinnäytetyön tulosten huomioiminen pilotissa (asiantuntijaraadin palaute, muut jatkokehitysideat).</li> <li>- Asiantuntijoiden osaamistason määrittäminen palveluprosessin eri vaiheissa. Tarvittavien valmennusten/kurssitusten suunnittelu.</li> <li>- Ajanvarauskalenterin taustalla olevan työjärjestyksen tarkempi suunnittelu. Huomioida tässä NIKO-toimintamallien toteutus.</li> <li>- Palautekanava käyttäjille. Tämän suunnittelu ja toteutus.</li> <li>- Asiantuntijoille näkyvän sisällön tuottaminen asiointipalveluun (projektiseinä jne).</li> <li>- Sähköisen asiointipalvelun (ja NIKO-toimintamallien) markkinointi. Suunnitelma millä tavoin asiakaskunta/kohderyhmä saa tiedon palvelusta.</li> </ul> <p><u>Vastuuhenkilöt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osaprojektille sopiva tekijä → Projektipäällikkö, NIKO-projekti.</li> <li>Tulosten huomiointi → Amk/Yamk-opiskelija.</li> <li>Asiantuntijoiden osaaminen → Projektipäällikkö, NIKO-projekti.</li> <li>Asiantuntijoiden määrä → Projektipäällikkö, NIKO-projekti.</li> </ul>

	<p>Palautekanava → Amk/Yamk-opiskelija. Tähän vastuutettava henkilö myöhemmin, kun asiointipalvelu on otettu laajemmin käyttöön.</p> <p>Asiantuntijoille näkyvä sisältö → Projektipäällikkö, NIKO-projekti.</p> <p>Asiointipalvelun markkinointi → Projektipäällikkö, NIKO-projekti.</p>
<p>2) Mitkä <b>tahot ja toimit</b> ovat keskeisessä asemassa prosessin juurruttamisessa? Onko ko. toimijoiden kanssa käyty/aloitettu vuoropuhelu prosessin juurruttamisesta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIKO-projektin projektipäällikkö, joka etsii aktiivisesti Amk/Yamk opiskelijaa pilotille. NIKO-projektin ohjausryhmä, joka antaa tukea osaprojektin valmistumiselle. Turun ammattikorkeakoulu, jonka kanssa NIKO-projekti tekee jo yhteistyötä. Mahdollisesti sopivan opiskelijan löytyminen sieltä.</li> <li>- Sähköisen asiointipalvelun markkinoinnista vastaava henkilö tai taho.</li> <li>- Prosessikuvauksen jälkeisiä vaiheita on sivuttu NIKO-projektin ohjausryhmän kokouksissa. Projektipäällikkö on tietoinen tilanteesta.</li> </ul>
<p>3) Millaisia <b>resursseja</b> prosessin levittäminen tai juurruttaminen edellyttää?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopiva henkilö (Amk/Yamk-opiskelija) ottamaan vastuu pilottia koskevasta osaprojektista.</li> <li>- NIKO-projektin projektipäällikön aikaresurssi etsiä/laittaa hakuun sopiva henkilö. Vuoropuhelut valintaa koskien.</li> <li>- Aikaresurssi NIKO-projektin projektipäälliköltä perehdyttää tekijä ja ohjata häntä osaprojektin aikana.</li> <li>- Yhteistyö NIKO-projektin ohjausryhmän kanssa.</li> <li>- Graafisen suunnittelija (ulkoasun suunnittelija)? Hankintaan liittyvät toimet.</li> </ul>
<p>4) Mitä <b>päätöksiä</b> tms. prosessin käyttöönotto ja juurtuminen vaatii?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päätös viedä prosessi käytäntöön asti.</li> <li>- Nimetä vastuhenkilö (opiskelija ja ohjaajat) osaprojektille.</li> <li>- Päätös toteuttaa tässä opinnäytetyössä esille nousseet huomiot (asiantuntijaraadin palaute, jatkokehitysideat).</li> </ul>
<p>5) Juurruttamisen <b>aikataulu</b>?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessikuvauksen tuottamista ja kuvaamista koskeva osaprojekti käynnistyi keväällä 2018. Kuvaus valmistui kevääksi 2019. Pilotin rakentamiselle ja esitestaamiselle on hyvä myös varata riittävästi aikaa. Arvio tarvittavasta ajasta 1 vuosi.</li> </ul>
<p>6) Mitä <b>toimintatapa-</b>muutoksia jne. pro-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tässä vaiheessa ei vielä mitään, mutta sitten kun asiointipalvelu otetaan verkkoympäristössä käyttöön, niin asiantuntijoita on ohjeistettava. Palvelu korvaa puhelimen ja kalenterin käytön, yhteydenotot sovitetaan vain palvelun kautta!</li> </ul>



sessin juurruttaminen, käyttöönotto ja levittäminen vaatii?	- Asiakkaat on ohjeistettava käyttämään myös asiointipalvelua. Asiakkaat eivät enää ota yhteyttä suoraan asiantuntijoihin, vaan yhteydenotto tapahtuu palvelun välityksellä.
7) Mitä <b>muuta</b> prosessin juurruttaminen, käyttöönotto ja levittäminen vaatii?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIKO-projektin tuki.</li> <li>- Yhteistyökumppaneiden löytyminen (mm. pilottiryhmä).</li> <li>- Sitoutuminen hankkeen läpiviemiseksi.</li> <li>- Jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen, että prosessi vastaa asiakastarpeisiin vielä huomennakin. Palautekanava ainakin.</li> <li>- Prosessin miehityksen varmistaminen.</li> <li>- Osaamista: substanssiosaamista ja asiakassuhdeosaamista.</li> <li>- Vastuiden aukoton määrittäminen prosessin jokaisessa vaiheessa.</li> <li>- Ohjausryhmän nostama ajatus asiakastyytyväisyyden korvaamisesta asiakaskokemuksella prosessin tehokkuuden mittareissa.</li> <li>- Käyttäjystävällisyyden tarkastelu vielä pilotin rakentamisen ja esittelemisen yhteydessä.</li> </ul>
8) Mitkä ovat toimintaympäristön <b>mahdolliset riskit</b> toiminnan juurruttamisessa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIKO-projektin keskeytyminen yllättäen.</li> <li>- Pilottia koskevasta osaprojektista vastaavaan opiskelijaan liittyvät riskit; sairastuminen, motivaation tai ymmärryksen puute jne.</li> <li>- Resurssihin ja ajankäyttöön liittyvät asiat. Riittävästi aikaa toteuttaa laadukkaasti.</li> </ul>

Tavoiteprosessin virtauksen kannalta on oleellista ymmärtää myös asiantuntijoiden tekemän työn merkitys, vaikkei se näkyisikään asiakkaille. Kehittämiprojektin Lean toimintastrategia kohdassa *3.2 Lean kehittämisprojektissa* ottaa myös kantaa tähän opinnäytetyön rajauksista huolimatta. Suositeltavaa olisi siis jatkossa huomioida sähköisen asiointipalvelun suunnittelussa myös tämä näkökulma, joka käy ilmi taulukosta 4. Kehittämisehdotuksia tähän liittyen on esitelty kohdassa *3.2.4 Visuaalinen työkuorman hallinta*. Tämän opinnäytetyön perusteella palvelumuotoilua voidaan suositella menetelmäksi luoda asiantuntijoiden käyttämä sisältö asiointipalveluun.

*4.2.3 Tulosten yhteenvedon* mukaan Leanin täydellisyyperiaate ei toteudu tavoiteprosessissa. Toteutuakseen se vaatisi jatkuvaa parantamista. Prosessia voisi kehittää ko. periaatteen mukaisesti esimerkiksi tuomalla asiointipalvelun rakenteeseen jo esillä olleen palautekanavan käyttäjille, eli sekä asiantuntijoille että asiakkaille. Palautteen avulla

prosessia tarkasteltaisiin yhä uudelleen ja paranneltaisiin tämän pohjalta. Kehitys olisi jatkuvaa. Tässä on hyvä ajatella, kuten nuorten terveyden edistämässä; nuorten terveyskäyttäytymistä ja heidän näkökulmiaan asioihin tutkitaan koko ajan, jotta heitä voidaan ymmärtää nyt ja tulevaisuudessa. Näin on mahdollista luoda uusia, toimivia malleja ja keinoja heidän terveytensä edistämiseen. Toisin sanoen ajatellaan siis, että sähköinen asiointipalvelu ei ole koskaan valmis eli täydellinen. Sähköistä asiointipalvelua pitää siis jatkuvasti kehittää eteenpäin pienin muutoksin. Näin, jatkuvan parantamisen myötä, asiointipalvelu säilyttää esimerkiksi käyttäjäystävällisyytensä ja asiakaslähtöisyytensä paremmin. Leanin täydellisyys-periaatteen soveltamisen voidaan siis nähdä tuovan tavoiteprosessiin positiivisia vaikutuksia käyttäjänäkölmasta. Arvioinnin tuominen prosessin päätteeksi toteuttaa myös tietoperustassa esiteltyä Laamasen (2002, 52-53) ajatusta prosessista. Myöskin siinä on tavoitteena saavuttaa jatkuvan kehittymisen kehä. Juurruttamisen näkökulmasta käyttäjän palautteen huomioiminen on myös hyvä asia. Hyvät käytännöt jäävät helpommin käyttöön ja parhaat ideat tulevat yleensä käytännön kautta.

Myös jo kehittämissuunnitelmassa hyödynnetyistä Lean-menetelmistä löytyy apuja prosessin muuhun jatkokehittämiseen. Leanin tuomista osaksi myös muuta kohdeorganisaation toimintaa voi olla aiheellista miettiä tulevaisuudessa. Tällöin Lean-ajattelun kulttuurillista puolta olisi myös mahdollista hyödyntää, kun kehityskohteessa se jäi puuttumaan.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahlqvist, A. 2014. Matemaattisen mallintamisen ja simuloinnin hyödyntäminen energia-alalla. AMK-opinnäytetyö. Energiatekniikka. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.8.2018 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77816/Ahlqvist\\_Axel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77816/Ahlqvist_Axel.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Alén, J. 2014. Verivalmisteiden tilaus-toimitusketjun sähköisen asioinnin tavoiteprosessi. YAMK-opinnäytetyö. Terveyden edistämisen koulutusohjelma. Lohja: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.12.2018 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84847/Alen\\_Jarno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84847/Alen_Jarno.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Antila, E.; Kurunmäki, S.; Leppänen, A. & Salomäki, S-M. 2010. Kahdeksan tienviittaa terveyteen. Ohjeita ja käytäntöjä lasten ja nuorten terveyden edistämiseen. Helsinki: Erikoispaino Oy. Viitattu 18.7.2018 ja 19.7.2018 <http://tulesa.fi/wp-content/uploads/2015/11/Tienviitat.pdf>.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustajana. Tekesin katsaus 259/2009. Helsinki: Tekes. Viitattu 10.1.2019 [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf).

Baskerville, R. L. 1999. Investigating Information Systems with Action Research. Communications of the Association for Information Systems. Volume 2. Article 19. Viitattu 19.9.2018. <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2518&context=cais>.

Ben-Tovim, D. I.; Bassham, J. E.; Bolch, D.; Martin, M. A.; Dougherty, M. & Swarcbord, M. 2007. Lean thinking across a hospital: Redesigning care at the Flinders Medical Centre. Australian Health Review, 31(1), 10-15. Viitattu 8.5.2018 [http://www.ilsf.ie/FILES/DOCUMENTS/Hospital\\_Lean\\_Thinking.pdf](http://www.ilsf.ie/FILES/DOCUMENTS/Hospital_Lean_Thinking.pdf).

Bots, S.; Lehtikoinen, H. & Perttilä, K. 2017. Alueellisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteiden ja toimintamallien nykytila ja kehittämistarpeet. Esiselvitys 2016. Helsinki: Kirjoittajat ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 18.7.2018 [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131947/TY%C3%962017\\_8\\_Aluellisten%20hyvinvoinnin\\_Korjattu\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131947/TY%C3%962017_8_Aluellisten%20hyvinvoinnin_Korjattu_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Brandao de Souza, L. 2009. Trends and approaches in lean healthcare. Leadership in Health Services. Vol 22. No 2. 2009. (s.121-139).

Brehmer, P.-O.; Dahlgard, J. J. & Kollberg, B. 2006. Measuring lean initiatives in health care services: Issues and findings. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol 56. No1. 2007. (s.7-24).

Canacari, E. G. & Simon, R. W. 2012. A practical guide to applying lean tools and management principles to health care improvement projects. Association of periOperative Registered Nurses Journal. Vol 95. No 1. (s.85-100).

Carvalho, C. P. & Pereira, W. L. B. 2015. Kaizen: A Continuous Process of Improving Companies. Reget – Revista de Gestão & Tecnologia. v.3, n.3, p. 11-19. Unisal – Unidade Lovena – Campus São Joaquim. Viitattu 13.12.2018 <http://www.revista.unisal.br/lo/index.php/reget/article/view/216>.

Daultani, Y; Chaudhuri, A. & Kumar, S. 2015. A Decade of Lean in Healthcare: Current State and Future Directions. Global Business Review. 16(6), 1082-1099.

Ekman, S. 2016. Luokittelu - Triage. Luento Savonlinnassa. Viitattu 12.11.2018 [http://www.sehl.fi/files/1234/Potilasluokittelu\\_luento\\_Savonlinna\\_2016.pdf](http://www.sehl.fi/files/1234/Potilasluokittelu_luento_Savonlinna_2016.pdf).

Forbes, L. H. & Ahmed, S. M. 2011. Modern Construction. Lean Project Delivery and Integrated Practices. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group. Viitattu 25.10.2018 [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31918960/142006312XConstruction.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540469464&Signature=wY9HnvdQ8e4FIOsBnqo79LrCHGg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DModern\\_Construction\\_Lean\\_Project\\_Deliver.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31918960/142006312XConstruction.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540469464&Signature=wY9HnvdQ8e4FIOsBnqo79LrCHGg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DModern_Construction_Lean_Project_Deliver.pdf).

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V Research Oy.

Hautala, K. & Kallio, R. 2012. LCIFIN1 Osaprojekti 8: Lean-työkalujen soveltuvuus Liikenneviraston toimintaan. Helsinki: Liikennevirasto. Viitattu 30.6.2018 <http://www.lci.fi/sites/default/files/LiVi%20WP8%20loppuraportti.pdf>.

Heininen, A. 2018. Utilization of visual management in accordance with lean ideology. Master of Science Thesis. Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 13.12.2018 <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/26385/Heininen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hiltunen, L. 2017a. Prosessit haltuun leanin keinoin. YAMK-opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Viitattu 31.10.2018 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122279/Hiltunen\\_Laura.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122279/Hiltunen_Laura.pdf?sequence=1).

Hiltunen, P. 2017b. Palvelusta tuotteeksi. Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke - Sokra, 2017. Viitattu 13.6.2018 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut\\_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Holm, N. 2017. Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset: Systemoitu kirjallisuushaku terveydenhuollosta ja tapaustutkimus kuvantamisesta. YAMK opinnäytetyö. Röntgenhoitaja YAMK. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.6.2018 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133418/Holm\\_Nina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133418/Holm_Nina.pdf?sequence=1).

HUS 2018a. HUS-tietoa. Viitattu 9.6.2018 [www.hus.fi](http://www.hus.fi) > HUS-tietoa.

HUS 2018b. Valitse hoitopaikaksi HUS. Viitattu 9.6.2018 [www.hus.fi](http://www.hus.fi) > Sairaanhoido > Valitse hoitopaikaksi HUS.

HUS 2018c. Työpaikat. Viitattu 9.6.2018 [www.hus.fi](http://www.hus.fi) > Työpaikat.

Hämäläinen, R. 2018. Henkilöstön tietoturvakoulutus EU:n tietosuojauudistuksen yhteydessä. AMK-opinnäytetyö. Tietojen käsittelyn koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.9.2018 <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149222/ONT%20Hamalainen%20Risto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Indulska, M.; Green, P; Recker, J. C. & Rosemann, M. 2009. Business process modeling: perceived benefits. Brasilia: QUT Digital Repository: <http://eprints.qut.edu.au/>. Viitattu 26.6.2018 <https://eprints.qut.edu.au/26229/1/26229.pdf>.

Innokylä 2018. Hyvinvointikioski – hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä kansalaisille. Viitattu 8.11.2018 <https://www.innokyla.fi/web/malli1247725>.

Jaakkola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yritykselle. 4. painos. Helsinki: Tekes. Viitattu 26.6.2018 <https://docplayer.fi/146098-Palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.html>.

JHS 152. JHS 152 Liite 1: Perustietolomake. Viitattu 8.11.2018 [http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152\\_liite1/JHS152\\_liite1.pdf](http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152_liite1/JHS152_liite1.pdf).

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA). 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 28.6.2018 <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvinen, I. & Karjalainen, A. L. (toim.) 2017. Työelämää tutkien ja kehittäen – Opinnäytetöitä työelämästä ja työelämälle. DIAK TYÖELÄMÄ 8. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kaste. Yhteisvoimin kotona -hanke. Juurruttamissuunnitelmalomake. Viitattu 7.3.2018 <http://www.satasairaala.fi/tutkijoille/tutkimus-ja-kehittamistoiminta/paattyneet-hankkeet/yhteivoimikotona/Documents/Akseli%20Juurruttamissuunnitelma%201,%20%20Palvelutarpeen%20arviointi.pdf>.

Kinnunen, J.; Pere, L.; Lindfors, P.; Ollila, H. & Rimpelä, A. 2015. Nuorten terveystapatutkimus 2015. Nuorten tupakkatuotteiden ja päihteiden käyttö 1977–2015. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 31.

Kovacevic, M.; Jovicic, M.; DJapan, M. & Zivanovic-Macuzic, I. 2016. Lean thinking in healthcare: Review of implementation results. *International Journal for Quality Research* 10(1) 219-230. Viitattu 8.5.2018 <http://www.ijqr.net/journal/v10-n1/12.pdf>.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Lappi Liinaa 2018. Tietoa leanista. Viitattu 30.10.2018 [www.lappiliinaa.fi](http://www.lappiliinaa.fi) > Lue Leanista.

Lasten ja nuorten osallisuusopas 2018. Viitattu 13.10.2018 <http://www.osallisuusopas.fi/> >Info > Vaikuttamisen polku (kuva).

Leemann, L. & Hämäläinen R.-M. 2015. Matalan kynnyksen palvelut. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 14.9.2018 [https://thl.fi/documents/966696/3775621/Tietopaketti\\_Matalan\\_Kynnyksen\\_Palvelut.pdf/97b1aef8-b8ca-4ec3-ac4c-b80d3e754cec](https://thl.fi/documents/966696/3775621/Tietopaketti_Matalan_Kynnyksen_Palvelut.pdf/97b1aef8-b8ca-4ec3-ac4c-b80d3e754cec).

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Liker, J. K. 2010. Toyotan tapaan. Suom. M. Niemi. Helsinki: Readme.fi

Lindgren, I. & Jansson, G. 2013. Electronic services in the public sector: A conceptual framework. Ruotsi: Linköping University Post Print. Viitattu 12.8.2018 <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:608721/FULLTEXT01.pdf>.

Lounais-Suomen Syöpäyhdistys (LSSY) 2018a. Organisaatio. Viitattu 14.5.2018 ja 7.8.2018 [www.lssy.fi](http://www.lssy.fi) > Yhdistys > Organisaatio.

Lounais-Suomen Syöpäyhdistys (LSSY) 2018b. NIKO-projekti. Viitattu 14.5.2018 [www.lssy.fi](http://www.lssy.fi) > Yhdistys > Tieteellinen tutkimus > NIKO-projekti.

Lummus, R.; Vokurka, R. & Rodeghiero, B. 2006. Improving quality through value stream mapping: A case study of a physician's clinic. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(8), 1063-1075. Viitattu 8.5.2018 <https://pdfs.semanticscholar.org/2375/b64d064b7f62d55e6de03eca91afd71cc266.pdf>.

Lupa auttaa. Maakunnallinen Pyydä apua! -nappi lanseerattu. Viitattu 11.11.2018 [www.lupaauttaa.fi](http://www.lupaauttaa.fi) > Uutishuone > Maakunnallinen Pyydä apua! -nappi lanseerattu.

Luttunen, E. 2015. Asiakaspalveluprosessien kehittäminen Lean-periaatteiden avulla. Diplomityö. Tietojohtamisen koulutusohjelma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 1.11.2018 <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22783/luttunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Luukkonen, I.; Mykkänen, J.; Itälä, T.; Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen – Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. Viitattu 25.6.2018 <https://core.ac.uk/download/pdf/15169850.pdf?repositoryId=322>.

Lyytikäinen, M.; Koivisto, J.; Savolainen, N. & Rotko, T. 2017. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen keinoja. Innokylän innovaatiokatsaus. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 8.11.2018 [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132086/URN\\_ISBN\\_978-952-302-840-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132086/URN_ISBN_978-952-302-840-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Lähde, H. & Mikkola, O. 2017. Sähköisen palvelun kehittäminen osana diabetesta sairastavan henkilön omahoitoa Rovaniemen kaupungissa. YAMK-opinnäytetyö. Työelämän kehittäminen ja esimiestyö. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.1.2019 <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139640/Hanna%20ja%20Outi%205.12.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Martinsuo, M. & Blomqvist M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 26.6.2018 [file:///C:/Users/Jani&Sari/Downloads/prosessien\\_mallintaminen%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jani&Sari/Downloads/prosessien_mallintaminen%20(1).pdf).

Mending, J.; Reijers, H. A. & van der Aalst, W. M. P. 2008. Seven Process Modeling Guidelines (7PMG). Kirjoittajat. Viitattu 25.6.2018 <http://eprints.qut.edu.au/12340/1/12340.pdf>.

Miettinen, S. 2010. Palvelumuotilun työkalut. Sähköinen esitys. Viitattu 30.11.2018 <https://www.slideshare.net/samietti/palvelumuotoilun-tykalut>.

Modig, N. & Ahlström, P. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. M. Tillman. 1. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

Mäkijärvi, M. 2013. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. MBA -tutkielma. Sosiaali- ja terveystieteiden MBA. Espoo: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 9.6.2018 [http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma\\_suomalaisessa\\_terveydenhuollossa.pdf](http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma_suomalaisessa_terveydenhuollossa.pdf).

Niemi, P. 2014. Julkisen hallinnon suositukset. PowerPoint-esitys. Viitattu 4.11.2018 [http://www.jhs-suositukset.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a264fff0-11f2-4a75-8181-0509d4141260&groupId=14](http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?uuid=a264fff0-11f2-4a75-8181-0509d4141260&groupId=14).

NIKO-projekti 2018. NIKO – Terveyden edistäminen nuorten arjessa. Viitattu 21.7.2018 [www.hy-myahuuleen.fi](http://www.hy-myahuuleen.fi) > NIKO-projekti.

Normann, M.; Odell, H.; Tapio, M. & Vuohelainen, E. 2016. Nuorisolan ehkäisevä päihdetyö – hyppää kyytiin!. Humanistinen ammattikorkeakoulujulkaisu. Viitattu 13.10.2018 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132936/978-952-456-239-3.pdf?sequence=1>.

Norontaus, U. 2014. Sähköisten päihdepalveluiden kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen. Case Hyvis-terveysportaali. YAMK-opinnäytetyö. Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.1.2019 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86349/Norontaus\\_Ulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86349/Norontaus_Ulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Espoo: Noste Oy. Viitattu 15.6.2018 [https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan\\_pikaopas3.pdf](https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf).

Pasanen, T. 2011. Innovatiivisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 5.11.2018 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83058/gradu05481.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Pietilä, A.-M. (toim.) 2010. Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Poliisi sähköinen asiointipalvelu. Ajanvaraus. Viitattu 11.11.2018 [www.poliisi.fi](http://www.poliisi.fi) > Verkkواسointi > Sähköinen asiointi > Ajanvaraus > Varaa aika > Ajanvaraus.

ProAgria. Arvovirtakuvauksessa käytetyt symbolit. Viitattu 7.11.2018 [https://proagria.fi/sites/default/files/attachment/arvovirtakuvauksen\\_symbolit.pdf](https://proagria.fi/sites/default/files/attachment/arvovirtakuvauksen_symbolit.pdf).

Pyörny, J. & Tervo, K. 2016. Potilasluokittelu suuronnettomuudessa. Potilastapausten luominen ja päivitys virtuaalista suuronnettomuusharjoitusta varten. AMK-opinnäytetyö. Ensihoitaja (AMK). Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2018 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113652/Pyorny\\_Jenni%20ja%20Tervo\\_Katariina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113652/Pyorny_Jenni%20ja%20Tervo_Katariina.pdf?sequence=1).

Raitasalo, K.; Huhtanen, P. & Miekka, M. 2016. Nuorten päihteiden käyttö Suomessa 1995-2015. ESPAD-tutkimusten tulokset. Raportti 19/2015. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 7.7.2018 [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129809/URN\\_ISBN\\_978-952-302-572-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129809/URN_ISBN_978-952-302-572-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ritola, O. 2017. Lean on aina asiakaslähtöistä. Viitattu 19.12.2018 <https://www.arter.fi/lean-aina-asiakaslahtoista/>.

Räsänen, T. 2017. Lean Management metalliteollisuudessa. YAMK-opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.11.2018 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126925/Rasanen\\_Taija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126925/Rasanen_Taija.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.2.4 Edustavuus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.4.2019 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) > KvaliMOTViin > Sisällysluettelo > 6.2.4 Edustavuus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.3.2 Sisältöanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.1.2019 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) > KvaliMOTViin > Sisällysluettelo > 7.3.2 Sisältöanalyysi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 3.2 Tutkijan asema. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.2.2019 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) > KvaliMOTViin > Sisällysluettelo > 3.2 Tutkijan asema.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Triangulaatio. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.1.2019 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) > KvaliMOTViin > Sisällysluettelo > Triangulaatio.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006e. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 3.1 Eettiset kysymykset. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.2.2019 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) > KvaliMOTViin > Sisällysluettelo > 3.1 Eettiset kysymykset.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006f. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 3.1.2 Hyvä tutkimuskäytäntö. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 2.2.2019 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) > KvaliMOTViin > Sisällysluettelo > 3.1.2 Hyvä tutkimuskäytäntö.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006g. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 3.1.1 Viralliset ohjeet. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.2.2019 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus) > KvaliMOTViin > Sisällysluettelo > 3.1.1 Viralliset ohjeet.

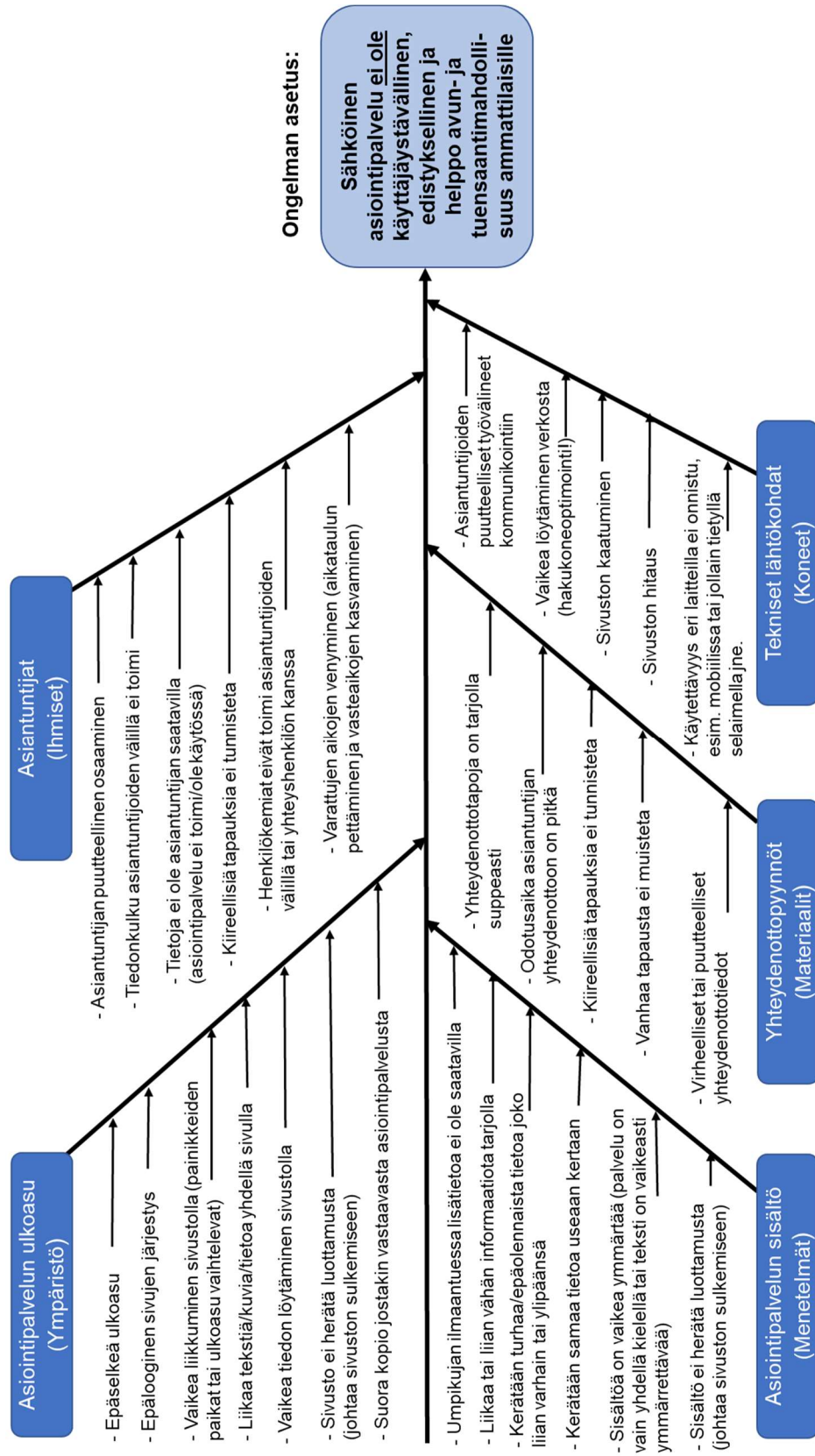
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Suneja A. & Suneja C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Suom. H. Rajala. 1. painos. Helsinki: Duodecim.
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, Suomen Akatemia. 2010. Nuorten hyvin- ja pahoinvointi. Konsensuskokous 2010. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 12.7.2018 <http://phturvallisuusverkosto.pbworks.com/w/file/66681228/konsensus2010artikkelikirja.pdf>.
- Suomen Kuntaliitto. 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset – Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. Toim. Erkki Karimaa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Syöpäjärjestöt 2018a. Lounais-Suomen Syöpäyhdistys palkitsee vapaaehtoisen. Viitattu 14.5.2018 [www.syopajarjestot.fi](http://www.syopajarjestot.fi) > Ajankohtaista > Tiedotteet.
- Syöpäjärjestöt 2018b. Terveyden edistäminen. Viitattu 15.7.2018 [www.syopajarjestot.fi](http://www.syopajarjestot.fi) > Toiminta.
- Syöpäjärjestöt 2018c. Järjestö. Viitattu 14.5.2018 [www.syopajarjestot.fi](http://www.syopajarjestot.fi) > Järjestö.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Suomalaisnuorten päihteiden käyttö on vähentynyt ja käytön riskejä pidetään aiempaa pienempinä. Viitattu 6.7.2018 [www.thl.fi](http://www.thl.fi) > Ajankohtaista > Tiedotteet ja uutiset.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018a. Nuoret. Viitattu 9.7.2018 [www.thl.fi](http://www.thl.fi) > Aiheet > Hyvinvointi ja terveyserot > Eriarvoisuus > Elämäntilanne.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018b. Järjestöt kunnassa. Viitattu 15.7.2018 [www.thl.fi](http://www.thl.fi) > Aiheet > Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen > Hyvinvointijohtaminen kunnassa.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum pro.
- Tuominen, T.; Järvi, K.; Lehtonen, M. H.; Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 24.7.2018 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy ja tekijä. Viitattu 28.11.2018 <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.turkuamk.fi/reader/9789521416880>. Vaatii tunnukset (sähköinen kirja).
- Uusitalo, M. 2012. Lean six sigma konsepti. Diplomityö. Konetekniikan koulutusohjelma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 22.12.2018 <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21304/uusitalo.pdf>.
- Veijola, A. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – Lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 24.9.2018. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514274245.pdf>.
- Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 15.1.2019 [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Vuokko, R.; Mäkelä, M.; Komulainen, J. & Meriläinen, O. 2011. Terveydenhuollon toimintaprosessit. Terveydenhuollon yleiset prosessit ja niiden tarkennukset. Raportti. Helsinki: Kirjoittajat ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 25.6.2018 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80351/f2fd2a43-4e91-42e7-b7fe-5607f86e4d79.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.



Väyrynen, P.; Saaristo, V.; Wiss, K. & Rigoff, A.-M. (toim.) 2009. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ammatillisissa oppilaitoksissa. Perusraportti kyselystä vuonna 2008. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 12.7.2018 [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79965/111287\\_Hyvinvoinnin\\_ja\\_terveyden\\_edistaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79965/111287_Hyvinvoinnin_ja_terveyden_edistaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Wiiio, A. 2004. Käyttäjätavallisen sovelluksen suunnittelu. Helsinki: Edita.

# Liite 1 Kalanruotokaavio



Ongelman asetus:

**Sähköinen asiointipalvelu ei ole käyttäjätasaväläinen, edistyskellinen ja helppo avun- ja tuensaantimahdollisuus ammattilaisille**



**Liite 3 Perustietolomake (JHS 152)**

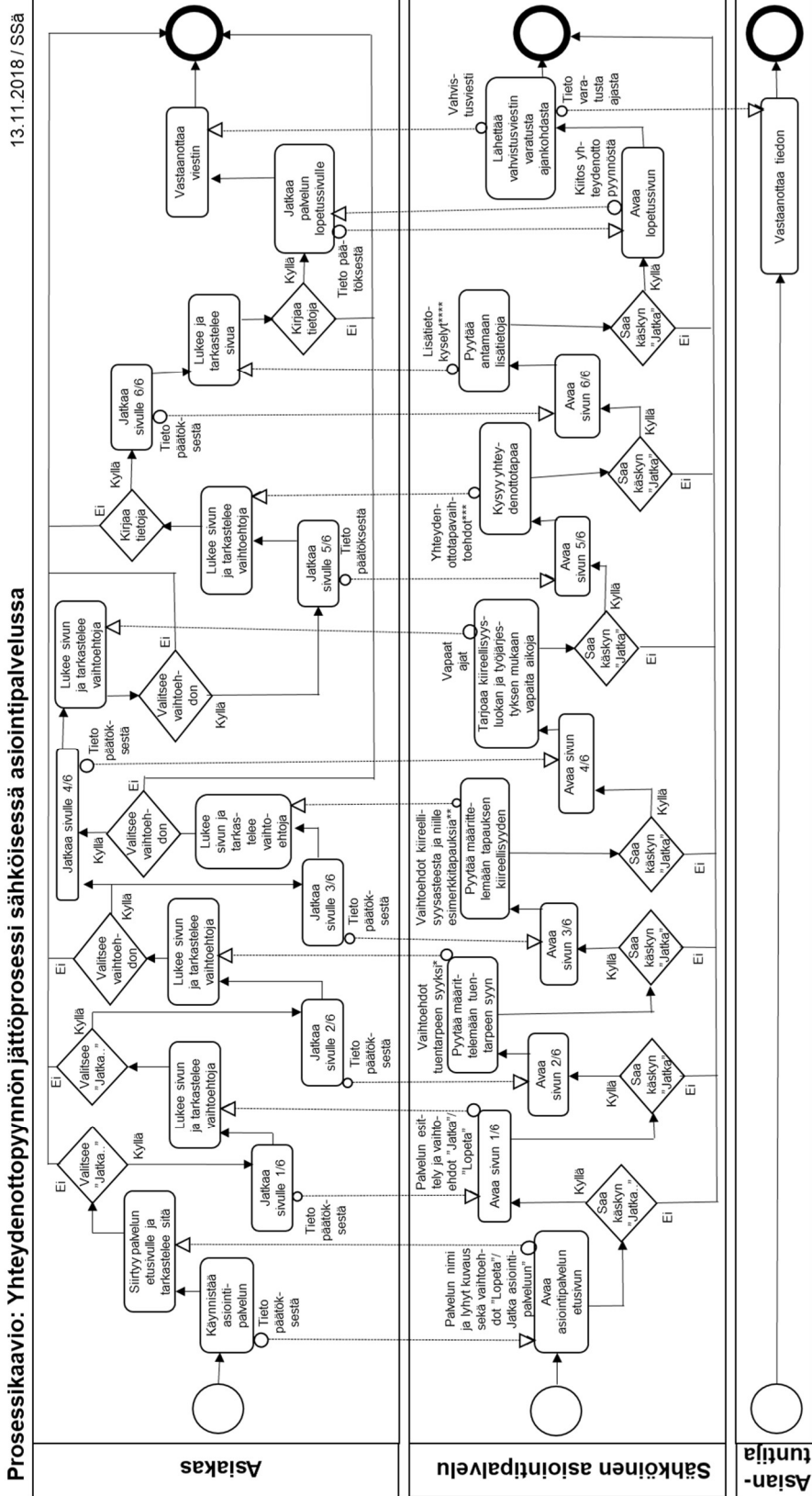
Versio 1.0 / SSä

Prosessi kuvataan vuokaaviomuotoisella prosessikaaviolla (kts. liite 4) ja 1-3 tekstisivuilla (kts. opinnäytetyön kohta 4.1 Prosessin kulku sanallisesti). Tavoitteena on kuvauksen yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys niin että jokainen prosessiin osallistuva ymmärtää kuvatun asian samalla tavalla. Kuvauksen tulee vastata todellista toimintaa. Sanallinen prosessinkuvaus laaditaan organisaation tarpeen mukaan. (mukaillen JHS 152.)

1	Prosessin nimi	Yhteydenottopyynnön jättöprosessi sähköisessä asiointipalvelussa
2	Kuvauksen laatija ja laadintapäivämäärä	Prosessin sisältö on tuotettu yhteistyönä Sari Sävelkosken ja NIKO-projektin ohjausryhmän toimesta loka-marraskuussa 2018. 13.11.2018
3	Kuvauksen hyväksyjä ja hyväksymispäivämäärä	Minna Salakari, projektipäällikkö, NIKO-projekti 25.2.2019
4	Versionumero	5.0 (prosessikaavio), 1.0 (perustietolomake), 1.0 (toiminnotaulukko)
5	Prosessin tarkoitus	Nuorten terveyden edistäminen ja syövän ennaltaehkäisy vaikuttamalla ennaltaehkäisevästi nuorten nikotiinituotteiden käyttöön.  Sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilainen saa prosessin avulla jätettyä vaivattomasti yhteydenottopyynnön sähköisesti hankkiakseen ammattiapua, jos hänellä herää huoli nuorten nikotiinituotteiden käyttöön liittyen. Prosessikaavion tarkoituksena on hahmottaa jättöprosessiin liittyvät tehtävät, niiden järjestys, niistä vastaavat toimijat ja niiden väliset riippuvuudet.
6	Prosessin omistaja	Lounais-Suomen Syöpäyhdistys LSSY
7	Prosessin mallintajat ja mallinnuspäivämäärä	Sari Sävelkoski, Yamk-opiskelija, Turun amk 13.11.2018
8	Prosessin lähtötilanne	Prosessin asiakkaalla on herännyt huoli nuorten nikotiinituotteiden käytöstä omassa työssään nuorten parissa. Hän kokee tarvitsevansa ammattilaisen apua siihen liittyen, ja on päättänyt hankkia sitä sähköisen asiointipalvelun kautta.
9	Prosessin lopputilanne	Prosessin asiakas on jättänyt/ei jättänyt yhteydenottopyyntöä sähköisen asiointipalvelun kautta asiantuntijalle
10	Prosessin asiakkaat	Sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaiset, jotka työskentelevät nuorten parissa
11	Prosessin sidosryhmät	Muut nuorten terveyden edistämisestä kiinnostuneet tahot, nuorten vanhemmat, kunta, valtio

12	Prosessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	Saada apua nuoria koskettaviin terveysasioihin ja -huoliin, jotka liittyvät jollain tapaa nikotiinituotteisiin tai niiden käyttöön. Tarve on matalankynnyksen, asiakaslähtöiseen ja helposti tavoitettavaan, erityisesti nikotiiniteemaiseen, reittiin tai kanaavaan saada asiantuntijapalveluita.
13	Prosessin menetys-tekijät	Asiakaslähtöisyys, helppo tavoitettavuus, käyttäjäystävällisyys, matalan kynnyksen periaatteen toteutuminen, sujuvuus, vaivattomuus avun- ja tuentarpeen hakemiseen
14	Prosessin mittarit	Prosessin läpimenoaika
15	Prosessin keskeiset resurssit ja muut volyymitiedot	Sähköinen asiointipalvelu-sovellus (ohjelma), tietojärjestelmä, josta vapaat ajat haetaan
16	Prosessin ohjaus ja kehittämismenettely	Sähköinen asiointipalvelu-sovellus toimii pääasiassa asiakkaalta tulevien ”käskyjen” (valintojen/merkintöjen) mukaan. Prosessia kehitetään prosessille asetettujen mittarien (kohta 14) pohjalta sekä LSSY:n muusta aloitteesta haluta kehittää prosessia, esim. asiakaspalaute.
17	Rajapinnat muihin prosesseihin	Asiantuntijatyöhön liittyvät prosessit, kuten NIKO-toimintamallin toteutus -prosessi. Alla listattu kuvitteellinen ko. prosessin kulku, josta rajapinta käy ilmi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteydenottopyynnön saapuminen asiantuntijalle</li> <li>- yhteydenotto asiakkaaseen</li> <li>- toimintamallin toteutus</li> <li>- palaute ja jatkotoimista sopiminen</li> </ul>

# Liite 4 Prosessikaavio (JHS 152)



Versio	Pvm	Tarkenne / Tekijä
1.0	10.11.18	Luomostelu / SSA
2.0	11.11.18	Luomostelu / SSA
3.0	12.11.18	Pilto PowerPointilla / SSA
4.0	13.11.18	Pilto PowerPointilla / SSA
5.0	25.2.19	Hyväksyminen / MSA

<b>*Tuentarpeen syyt:</b>	<b>**Kiireellisyysluokat:</b>	<b>***Yhteydenottotavat:</b>	<b>****Pyydytetyt tarkemmat lisätiedot, joista vain ensimmäinen on pakollinen:</b>
- tupakka	1) nopea yhteydenotto	- puhelin	- nimi
- nuuska	2) vaikea arvioida	- sähköposti	- yhteisö
- moniongelma (molemmat ed. mainittu)	3) yhteydenotto voi hetken odottaa	- molemmat käy	- mikä tahansa muu lisätieto

## Liite 5 Toiminnot-taulukko (JHS 152)

### JHS 152 liite 2: Toiminnot-taulukko

#### Prosessin toiminnot

Toiminnot -taulukossa esitetään prosessin sanallinen kuvaus yksityiskohtaisesti

Dokumentissa tulisi esittää ainakin seuraavat tiedot:

- |  |   |
|--|---|
| 1. <b>Prosessin nimi:</b>                    | Yhteydenottopyynnön jättäminen sähköisessä asiointipalvelussa |
| 2. <b>Kuvauksen laatija ja päivämäärä:</b>   | Sari Sävelkoski ja NIKO-projektin ohjausryhmä, 13.10.2018     |
| 3. <b>Kuvauksen hyväksyjä ja päivämäärä:</b> | Minna Salakari  |
| 4. <b>Version numero ja päivämäärä:</b>      | 1.0, 11.11.2018   |
| 5. <b>Prosessin syöte</b>                    |   |
| 6. <b>Prosessin tuotos</b>                   |   |

Merkitään koko prosessin syöte, joka toimii samalla ensimmäisen osaprosessin syöteenä.

Taulukossa kunkin osaprosessin, toiminnon ja tehtävän tuotos on seuraavan vaiheen syöte.

**Prosessin syöte:** Sosiaali-, terveys- tai opetusalan ammattilaisen huoli koskien nuorten nikotiinituotteiden käyttöä yhteisössä, jossa ammattilainen Lisätiedot:

A NIKO-toimintamallin tilaus-toimitusprosessi				
Osaprosessi	Toiminnot	Tehtävät	Toimijat	Tulostila/suoritteet
A1 Yhteydenotto-pyyntön jättäminen	A1.1 Pyyntön tekeminen sähköisessä asiointipalvelussa	A1.1.1 Avaa asiointipalvelun etusivun	Sähköinen asiointipalvelu	
		A1.1.2 Jatkaa etusivulta asiointipalvelun sivulle 1/6	Henkilö, jolla on herännyt huoli	
		A1.1.3 Tarjoaa esittelyn palvelusta sivulla 1/6	Sähköinen asiointipalvelu	
		A1.1.4 Jatkaa asiointipalvelun sivulle 2/6	Henkilö, jolla on herännyt huoli	
		A1.1.5 Pyytää määrittämään tuentarpeen syyn sivulla 2/6	Sähköinen asiointipalvelu	
		A1.1.6 Valitsee tuentarpeen syyn sivun 2/6 kolmesta vaihtoehdosta: tupakka, nuuska ja moniongelma (molemmat ed. mainitut)	Henkilö, jolla on herännyt huoli	
		A1.1.7 Pyytää määrittelemään tapauksen kiireellisyyden sivulla 3/6. Valittavana kiireellisyysluokat 1, 2 ja 3. TAI Tarjoaa vapaita aikoja (hyppää suoraan sivulle 4/6, jos tuentarpeeksi valikoitu moniongelma)	Sähköinen asiointipalvelu	Riippuen tehtävästä A1.1.7, Ei mainittavaa TAI Vapaat ajat asetusten pohjalta
		A1.1.8 Riippuen tehtävästä A1.1.7, Valitsee parhaiten omaa tapausta kuvaavan kiireellisyysluokan sivulta 3/6 TAI Valitsee itselleen sopivan ajan kalenterinäköymästä sivulta 4/6	Henkilö, jolla on herännyt huoli	
		A1.1.9 Riippuen tehtävästä A1.1.8, Tarjoaa vapaita aikoja sivulla 4/6 TAI Kysyy yhteydenottotapaa sivulla 5/6	Sähköinen asiointipalvelu	
		A1.1.10 Riippuen tehtävästä A1.1.9, Valitsee itselleen sopivan ajan kalenterinäköymästä sivulta 4/6 TAI Kirjaa vähintään yhden yhteystiedon sivulle 5/6	Henkilö, jolla on herännyt huoli	Riippuen tehtävästä A1.1.10, Ei mainittavaa TAI Kirjattu yhteystieto, joko puh. numero, @osoite tai molemmat

		A1.1.11 Riippuen tehtävästä A.1.1.10, Kysyy yhteydenottotapaa sivulla 5/6 TAI Pyytää antamaan lisätietoja sivulle 6/6	Sähköinen asiointipalvelu	
		A1.1.12 Riippuen tehtävästä A.1.1.11, Kirjaa vähintään yhden yhteystiedon sivulle 5/6 TAI Kirjaa vähintään oman nimen sivulle 6/6	Henkilö, jolla on herännyt huoli	Riippuen tehtävästä A.1.12, Kirjattu yhteystieto, joko puh. numero, @osoite tai molemmat TAI Kirjatut lisätiedot
		A1.1.13 Riippuen tehtävästä A1.1.12, Avaa asiointipalvelun lopetusivun TAI Pyytää antamaan lisätietoja sivulle 6/6	Sähköinen asiointipalvelu	Riippuen tehtävästä A1.13, Ei mainittavaa TAI Kirjatut lisätiedot
		A1.1.14 Riippuen tehtävästä A1.1.13, Lähetää vahvistusviestin varatusta ajankohdasta asiantuntijan yhteydenottoon TAI Avaa asiointipalvelun lopetusivun, kun asiakas on kirjannut vähintään nimensä sivulle 6/6	Sähköinen asiointipalvelu	Riippuen tehtävästä A1.1.14, Vahvistusviesti asiointipalveluun jätettyyn yhteystietoon TAI Ei mainittavaa
		A1.1.15 Riippuen tehtävästä A1.1.14, Ei mainittavaa, prosessi on päättynyt TAI Lähetää vahvistusviestin varatusta ajankohdasta asiantuntijan yhteydenottoon	Sähköinen asiointipalvelu	Riippuen tehtävästä A1.1.15, Ei mainittavaa TAI Vahvistusviesti asiointipalveluun jätettyyn yhteystietoon
	A1.2 Pyynnön tekeminen puhelimitse (kuvitteellinen)	A.1.2.1 xxx	Henkilö, jolla on herännyt huoli	
A2 Toimintamallin toteutus (kuvitteellinen)	A2.1 Yhteydenottopyynnön käsittely	A.2.1.1 xxx	Asiantuntija	



## Liite 6 PowerPoint -esitys sähköisen asiointipalvelun sisällöstä

10.1.2019 / SSävelkoski

# NIKOjeesi

– sähköinen asiointipalvelu sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaisten avuksi, kun yhteisössä **herää huoli nuorten tupakan tai nuuskan käytöstä**



Lopeta ✘

Jatka asiointipalveluun ➔

Sivu 1/6

## Mikä on NIKOjeesi?

NIKOjeesi on sähköinen asiointipalvelu, joka on tarkoitettu **sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaisten** käyttöön.

Kun yhteisössä herää **huoli nuorten tupakan tai nuuskan käytöstä**, pyydä asiantuntija rohkeasti apuun. Yhteydenotto-pyyntöjen jättäminen NIKOjeesi –palvelussa onnistuu helposti ja vaivattomasti – asiantuntijamme ovat yhteydessä valitsemanasi ajankohtana ja tavalla, joka juuri sinulle sopii parhaiten. NIKOjeesin asiantuntijat ovat alan koulutuksen saaneita alansa ammattilaisia. Pyyntöjen jättö ei vielä sitouuta mihinkään.

NIKOjeesi –sähköinen asiointipalvelu on syntynyt Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen luotsaaman nuorten terveyttä edistävän NIKO-projektin toiminnan tuloksena.

➔ Lue lisää nuorten terveyttä tukevista NIKO-toimintamalleista

Lopeta ✘

Jatka yhteydenotto-pyyntöjen tekemiseen ➔

”Päihteiden käyttö on merkittävä terveysuhkana nuorille niin maailmalla kuin Suomessakin.”

## Yhteydenoton syy?

(Valitse alla olevista vaihtoehdoista ja valitse ”Jatka”)



Nuuska



Tupakka



Moniongelma

”Esimerkiksi poikien nuuskan kokeilu on lisääntynyt noin 25 %:sta 42 %:in ja tyttöjen 11 %:sta 13 %:in vuosien 2007 ja 2015 välillä. Kuinka moni omasta yhteisöstäsi käyttää päihteitä?”

## Tapauksen kiireellisyys?

(Valitse alla olevista vaihtoehdoista ja valitse ”Jatka”)

Esimerkitapauksia: Nuoren on nähty laittavan useita nuuskapusseja kerralla suuhunsa, aikuisen tietoisuuteen on tullut useita nuuskan käyttötapauksia lyhyen ajan sisällä jne.


**Nopea**  
yhteydenotto –  
tapaus tarvitsee  
nopeaa reagoitua

Esimerkitapauksia: Aikuinen on kuullut huhuja mahdollisesta nuuskan käytöstä jne. Jos olet yhtään epävarma, valitse aina siinä tapauksessa keltainen ennen vihreää.

**Vaikea arvioida** –  
kumpikaan viereisistä  
vaihtoehdoista ei sovi  
tai en osaa ottaa kantaa

Esimerkitapauksia: Nuoret ovat ilmaisseet kiinnostusta kuulla nuuskaan liittyvää tietoutta, nuuskaa ja sen käyttöä olisi hyvä käsitellä yhteisön kanssa säännöllisesti jne.

**Yhteydenotto voi  
hetken odottaa** –  
tapaukseen on hyvä  
reagoida, mutta se  
pystyy odottamaan

Poistu 

Sivu 4/6

"Nuorten kohtelu välittävästi on todettu parhaaksi tavaksi nuorten terveyden edistämisessä. Nuorista huolestuminen ja asioihin puuttuminen ovat välittämistä. Jätä sinäkin avunpyyntö asiantuntijalle jo tänään."

## Sopivin ajankohta yhteydenottoon?











(Valitse alla olevista vaihtoehdoista ja valitse "Jatka")

LOKAKUU 2018

MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

VARAITA AIKOA VALITTU PÄIVÄ TAMMI PÄIVÄ

Maanantai 8.10.

- 08:00  15 min   Eskelinen Joonas  
LL, yleislääkäri
- 08:00  20 min   Honkaniemi Harriet  
LL, yleislääkäri
- 08:00  15 min   Ympyrätalo  Kallinen Outi  
Yleislääkäri

 Edellinen

Jatka 

Poistu 

Sivu 5/6

"Aikuisilla on tärkeä tehtävä nuorten terveyden edistämisessä. Yhteistyössä on voimaa."

## Sopivin yhteydenottotapa?

(Valitse vähintään toinen vaihtoehdoista ja valitse "Jatka")



Puhelinnumero

Puhelu

uudelleen




Sähköpostiosoite

Sähköposti

uudelleen

 Edellinen

Jatka 

Poistu 

Sivu 6/6

"Nuorten terveyteen vaikuttava joukko on laaja. Sillä on suuri merkitys nuorten terveyden turvaajana. Kuuluthan sinäkin tähän joukkoon."

## Tarkempien tietojen antaminen


(Täytä vähintään pakolliset kentät\* ja valitse "Lähetä yhteydenottopyyntö". Saat tämän jälkeen antamaasi yhteystietoihin vahvistusviestin, josta näet varauksen tiedot)

Nimi\*  (pyynnön lähettäjän etu- ja sukunimi)

Yhteisö  (koulu, harrasteseura tms.)

Lisätiedot  (tähän voi kirjata mitä tahansa lisätietoja)

 Edellinen

Lähetä yhteyden-  
ottopyyntö 

" On tärkeää, että sama viesti tulee useammalta eri taholta; ei vain kodista, vaan myös koulusta, urheiluseurasta jne. Sillä ylletään lähtökohtaisesti aina parempiin tuloksiin nuorten terveyden edistämisessä."

**Yhteydenottopyyntösi on kirjattu.  
Asiantuntijamme on sinuun yhteydessä.**



- KIITOS -

# Liite 7 Työjärjestys ajanvarauskalenterin takana

	Ma					Ti					Ke					To					Pe										
	8	9	10	11	12	13	14	15	8	9	10	11	12	13	14	15	8	9	10	11	12	13	14	15	8	9	10	11	12	13	14
Alkava tunti																															
Asiantuntija 1																															
Asiantuntija 2																															
Asiantuntija 3																															

asiiantuntijan aikaa varattu **1. kiireellisyyssuokalle** joka aamu- ja iltapäivä. Näin yhteydenotto onnistuu jopa samana päivänä, vaikka pyyntö tulee keskellä päivää. **Vasteaika on siis max 1 arkipäivä.** > Kalenteri tarjoaa kaikki vapaa ajat (valkoiset ja punaiset) seuraavan vuorokauden ajalta.

asiiantuntijan aikaa varattu **2. kiireellisyyssuokalle** joka päivä, joko aamu- tai iltapäivä. **Vasteaika on max 2 arkipäivää.** > Kalenteri tarjoaa kaikki vapaat ajat (valkoiset ja keltaiset) seuraavan kahden päivän ajalta, kuitenkin vasta alkaen seuraavalta päivältä. Ei siis koskaan samalta päivältä kuin pyyntö. Esimerkiksi asiakkaalle, joka tekee yhteydenottopyyntöä ma, tarjotaan vapaita aikoja ti alkaen.

asiiantuntijan aikaa varattu **3. kiireellisyyssuokalle** kolmena päivänä viikossa. **Vasteaika on max 4 päivää.** > Kalenteri tarjoaa kaikki vapaat ajat (valkoiset ja vihreät) seuraavan neljän päivän ajalta, kuitenkin vasta alkaen yllämainittuun pyyntöön nähden. Esimerkiksi asiakkaalle, joka tekee yhteydenottopyyntöä ma, tarjotaan vapaita aikoja vasta ke alkaen.

Jokainen vapaa aika á 45 min. Tämän jälkeen asiiantuntijalla on 15 min aikaa perehtyä seuraavaan asiakkaaseen.

## Liite 8 Kyselylomake



Laadittu 1.1.2019/  
SSävelkoski

### PALAUTEKYSELY KOSKIEN OPINNÄYTETYÖSSÄ TUOTETTUA PROSESSIA

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä kyseisen prosessin kohdalla?

Vastakkaa **merkitsemällä rasti ruutuun** sen vaihtoehdon kohdalle, joka vastaa parhaiten näkemystäsi. Toivottavaa on, että "En osaa sanoa"-vaihtoehto valitaan vain tilanteissa, jolloin näkemystä asiaan ei ole, koska aihealue on vieras.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------	---------------

Terveyden edistäminen ja palvelun kuvaaminen						
1.	Terveydenedistämisen työ on itselleni tuttua.					
2.	Nuorten terveydenedistämisen työ on itselleni tuttua.					
3.	Prosessin tarjoamat mahdollisuudet on helposti ymmärrettävissä asiakkaalle.					
4.	Asiakkaalla on aina oikealla hetkellä riittävät tiedot ja toiminnot käytettävissä.					
5.	Avun ja tuen hakeminen prosessin avulla vaikuttaa vaivattomalta.					
6.	Käyttäjien tarpeet on huomioitu hyvin prosessissa.					
7.	Prosessissa on jotakin uutta, tai en tiedä, että vastaavaa olisi vielä käytössä missään.					
8.	Kiireellisyysluokittelu (liikennevalot) soveltuu hyvin käytettäväksi prosessiin ja asiayhteyteen.					
9.	Prosessi soveltuu hyvin sille suunniteltuun tarkoitukseen.					
10.	Prosessi tarjoaa kaivattuja hyötyjä terveydenedistämisen työhön.					
11.	Prosessin läpimenoaika (sovelluksen avaamisesta yhteydenottoon) on liian pitkä.					
12.	Materiaalit vastaavat hyvin kysymykseen "Miten palvelu tuotetaan?".					
13.	Prosessi on selkeä. Se ei vaikuta yhtään sekavalta.					
14.	Prosessi on toteuttamisen arvoinen.					
15.	En muuttaisi prosessissa nyt mitään.					
16.	Prosessissa on potentiaalia jatkossa muuhunkin.					
Leanin soveltaminen						
17.	Lean on itselleni tuttu ajattelu- ja toimintatapana.					
18.	Lean-hankkeet ovat itselleni tuttuja. Olen ollut sellaisissa mukana.					
19.	Lean-menetelmiä voi ottaa hyvin yksittäin käyttöön ja saavuttaa niin hyötyjä.					
20.	Leania on mahdollista soveltaa myös sähköiseen ympäristöön.					
21.	Lean sopii hyvin tämän tyyppiseen prosessiin ja ympäristöön sovellettavaksi.					
22.	Läpimenoaika on hyvä mittari mittaamaan tämän kaltaisen prosessin tehokkuutta.					
23.	Asiakastytyväisyys tai joku muu olisi parempi mittari ko. prosessin tehokkuuden mittariksi.					
24.	Prosessin arvontuotokky on liian matala.					
25.	Lean-menetelmiä on sovellettu hyvin prosessiin. Ne tuovat siihen hyötyjä.					
26.	Prosessista on eliminoitu hyvin hukkan tyypit.					
27.	FIFO-periaate soveltuu hyvin prosessiin.					
28.	Asiakasnäkökulma säilyy läpi koko prosessin.					
29.	Leanin ns. viisi askelinen toimintamalli* on sisäistetty hyvin prosessissa.					
30.	Leanin soveltaminen ei ole tuonut prosessiin ongelmia.					
31.	Leanin soveltaminen prosessiin on tuonut siihen enemmän hyötyjä kuin haittoja.					

\*arvonmäärittäminen, arvovirrat, virtaus, imu ja täydellisyys.

32. Lisätiedot - Tähän voitte täydentää halutessanne väittämien vastauksia. Merkitkää numerolla, mihin väittämään viittaatte (esim. "22) Parempi mittari olisi yhteydenotot prosessin ulkopuolelta.")

Seuraavat **avoimet kysymykset ovat myös tärkeä osa tätä palautekyselyä**. Arvostan kovasti, jos jaksatte vielä kommentoida niitä.

33. Millaisia käytännön ongelmia prosessissa voi tulla eteen?

34. Mitkä toimenpiteet mielestänne parantaisivat prosessin virtausta edelleen?

35. Kertokaa vielä lyhyesti taustastanne, jolla on vaikutusta tämän palautekyselyn vastauksiin.

36. Tähän voitte antaa mitä tahansa vapaata palautetta.

*Lämmin kiitos vaivannäöstönne ja arvokkaista vastauksista!*







## Luottamuksellisuus ja tulosten julkistaminen

Palaute tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja nimettömästi, vain yleisesti asiantuntijaraadin palautteena, eli raadin jäsenten henkilöllisyyksiä ei tuoda esille missään vaiheessa palauteanalyysiä tai raportointia. Raadin taustoja käsitellään myös niin, ettei kenenkään jäsenen henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Lopullinen kuvaus sähköisestä asiointipalveluprosessista, ja samalla koko opinnäytetyö, on nähtävissä internetissä Verkkokirjasto Theseuksessa, osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi), opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ensikeväänä.

## Kyselylomakkeen palauttaminen

Pyydän Teitä mitä ystävällisimmin palauttamaan kyselylomakkeen täytettynä sähköpostiosoitteeseeni [sari.savelkoski@edu.turkuamk.fi](mailto:sari.savelkoski@edu.turkuamk.fi) **25.1.2019 mennessä**.

## Lisätiedot

Allekirjoittaneen lisäksi lisätietoja antavat opinnäytetyön toimeksiantajan ohjaaja, NIKO-projektin projektipäällikkö Minna Salakari, puh. 040 xxx xxxx, [minna.salakari@lssy.fi](mailto:minna.salakari@lssy.fi) sekä Turun ammattikorkeakoulun ohjaaja, yliopettaja Osmo Eerola, puh. 040 xxx xxxx, [osmo.eerola@turkuamk.fi](mailto:osmo.eerola@turkuamk.fi). NIKO-projektin toimintaan pääsee myös tutustumaan lisää osoitteessa [www.hymyahuuleen.fi](http://www.hymyahuuleen.fi) tai [www.lssy.fi](http://www.lssy.fi) > Yhdistys > Tieteellinen tutkimus > NIKO-projekti.

## Liitteet

Prosessikuvaus käsittää seuraavat materiaalit, yhteensä kuusi (6) tiedostoa, jotka toimitetaan tämän saatekirjeen ohessa.

- JHS 152 -suosituksen mukaiset dokumentit (3 kpl)
- Prosessin etenemisen kuvaaminen sanallisesti ja prosessin vaikutteet
- Power Point -esitys asiointipalvelun tarkemmasta sisällöstä (Nikojeesi)
- Lean-materiaali

Liitteenä myös

- Kyselylomakepohja (excel)

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Sari Sävelkoski

Turun ammattikorkeakoulu, tutkija  
Teknologiaosaamisen johtaminen -koulutusohjelma,  
ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
050 xxx xxxx  
[sari.savelkoski@edu.turkuamk.fi](mailto:sari.savelkoski@edu.turkuamk.fi)

## Liite 10 Muistutuskirje sähköpostilla 25.1.2019

Hei,

Toimitin teille kaksi viikkoa sitten, 11. tammikuuta 2019, **Lounais-Suomen Syöpäyhdistyksen luotsaaman NIKO -terveyden edistäminen nuorten arjessa -projektin** osaprojektia koskevan kyselypaketin sähköpostitse. Toivon mukaan se on tavoittanut teidät. Kyselypaketti koskee suunnitteilla olevaa sähköistä asiointipalveluprosessia sosiaali-, terveys- ja opetusalan ammattilaisten käyttöön nuorten terveyden edistämisen tueksi. Erityisesti nuuskan käyttö on lisääntynyt viime vuosina nuorten keskuudessa, ja tähän ikävään ilmiöön NIKO-projekti ja sen osaprojektit keskittyvät eritoten!

Osallistumisenne olisi tärkeää, koska toiveena on saada myös asiantuntijoiden näkemyksiä prosessin kehittämisen tueksi. Vastaamalla tuette myös valmistumistani, koska osaprojekti on samalla myös yamk-opinnäytetyöni. Haluan silti muistuttaa ja tarkentaa, että kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Lisäksi vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti ja luottamuksella.

Jatkan kyselyn vastausaikaa maanantaihin **4.2.2019 saakka**. Kyselylomakkeen voi palauttaa sähköpostiosoitteeseen: **sari.savelkoski@edu.turkuamk.fi** tai **xxxxxxx@gmail.com**. Tiedän, kyselypaketti sisältää useita dokumentteja. Tämä johtuu syystä, että tavoitteeni oli luoda mahdollisimman aukoton kuvaus prosessista vastaajalle. Toivon, ettette pelästy dokumenttien määrää, ja jätä siksi vastaamatta. Kaikkia dokumentteja ei halutessa tarvitse käyttää palautteen antamiseen, vaan voi käyttää vain niitä, mitkä itse kokee tarpeelliseksi (esim. prosessista saa jo melko kattavan kuvan NIKOJEESSI -PALVELUN (pp-tiedosto) ja sanallisen kuvauksen pohjalta).

Ohessa vielä kyselypaketti uudelleen, jos se on päässyt hukkumaan.

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstänne ja arvokkaista vastauksista! Lisätietoja kyselystä löytyy alkuperäisestä saatekirjeestä, joka on myös liitteenä.

Ystävällisin Terveisin,

Sari Sävelkoski  
Turun ammattikorkeakoulu, tutkija  
050 xxx xxxx  
xxxxxxx@gmail.com  
sari.savelkoski@edu.turkuamk.fi