

Iida Sieranen

# Kata-kehittämistyökalun käyttöönotkokokemuksia HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Bioanalyttikko YAMK

Sosiaali- ja terveysala johtaminen

Opinnäytetyö

8.9.2016

Tekijä(t) Otsikko	Iida Sieranen Kata-kehittämistyökalun käyttöönotkokokemuksia HUSLAB Meilahden patologian laboratorion
Sivumäärä Aika	53 sivua + 2 liitettä 8.9.2016
Tutkinto	Bioanalyttikko YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysala johtaminen
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Riitta Lumme Prosessivastaava Olayinka Raheem
<p>Leanin tarkoituksena on kehittää toimintaa poistamalla hukkaa. Kata-kehittämistyökalu on yksi Leanin menetelmä, jonka avulla tähdätään luovaan työskentelyyn sekä työprosessin, työhyvinvoinnin ja laadun jatkuvaan parantamiseen. Esimiehet ja työntekijät käyttävät Kata-kehittämistyökalua yhteistyössä työympäristön laadun ja kustannustehokkuuden lisäämiseksi. HUSLABissa tapahtui organisaatiouudistus vuoden 2016 alussa. Tässä yhteydessä otettiin käyttöön päivittäisjohtaminen, jossa sovellettiin Kata-kehittämistyökalua.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia HUSLAB Meilahden patologian laboratorion henkilökunnan kokemuksia Kata-kehittämistyökalun käyttöönotosta. Opinnäytetyön tavoite oli Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton edistäminen HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa. Opinnäytetyön tutkimustehtävät olivat: 1. Miten Kata-valmentaja, Kata-vetäjä sekä Kata-ideointiryhmä perehdyttiin Kata-kehittämistyökaluun ja sen käyttöön? 2. Miten Kata-kehittämistyökalua käytettiin HUSLAB Meilahden patologian laboratorion arjessa? 3. Minkälainen merkitys Kata-valmentajan, Kata-vetäjien ja Kata-ideointiryhmän mielestä Kata-kehittämistyökalun käytöllä oli HUSLAB Meilahden patologian laboratoriolle?</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen. Aineiston keruu tapahtui ryhmä- ja yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin tietoperustasta nousevien teemojen avulla: Perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö ja käytön merkitys. Teemat ohjasivat tutkimustehtävien laatimista. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysitekniikalla.</p> <p>Haastateltavien mukaan Kata-valmentajan sekä Kata-vetäjien perehdytyksessä oli onnistuttu. Kata-ideointiryhmäläisten kohdalla perehdytys oli jäänyt vähäiseksi ja tämä johti väärinymmärryksiin Kata-kehittämistyökalun käytöstä ja käytön luomista mahdollisuuksista. Kata-kehittämistyökalun käytöllä oli työhyvinvointia edistävä merkitys. Laboratoriossa oli saatu aikaan monia muutoksia kehittämiskokeilujen avulla. Onnistuneet kehittämiskokeilut loivat pohjan kehittämiskulttuurin syntymiselle sekä juurruttamiselle organisaatioon. Kata-kehittämistyökalun käyttöönotolla saatuja hyötyjä olivat muun muassa työprosessien, työtilojen, laadun sekä potilasturvallisuuden parantuminen. Kiire ja tiedottamisen puute aiheutti Kata-kehittämistyökalun käyttöönotossa muutosvastarintaan. Kata-kehittämistyökalun käytöllä oli ja tulee olemaan organisaatiota hyödyttävä merkitys työprosessin, laadun, potilasturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin jatkuvalla kehittämisellä.</p>	
Avainsanat	Kata, kehittämistyökalu, johtaminen, Lean

Author(s) Title Number of Pages Date	Iida Sieranen The Improvement Kata initialization experiences from HUSLAB Meilahti pathology laboratory 53 pages + 2 appendices 8 September 2016
Degree	Master's Degree program in Biomedical Laboratory Science
Degree Programme	Master of Health Care
Specialisation option	Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Riitta Lumme, Principal Lecturer Olayinka Raheem, Process manager
<p>Meaning for Lean is to develop process by reducing waste. The Improvement Kata is one of the Lean methods. Its goal is the continued improvement of a creative working environment, work processes, high quality of work and the wellbeing of the employees. In co-operation management, supervisors and employees use the Improvement Kata to create high quality and cost-effective working environment. Organizational changes took place in HUSLAB at the beginning of the year 2016. In connection with the organizational change a daily management system was incorporated derived from the Improvement Kata.</p> <p>The objective of this Master's Thesis was to study employees' experiences on initialization of the Improvement Kata in HUSLAB Meilahti pathology laboratory. The goal for this Master's Thesis was to help progress the Improvement Kata initialization in HUSLAB Meilahti pathology laboratory. The questions of this Master's Thesis were: 1. How the Kata-coach, Kata-manager and Kata-brainstorming group were trained on the Improvement Kata and how they used it? 2. How the Improvement Kata was used routinely in HUSLAB Meilahti's pathology laboratory? 3. What kind of impact the Kata-coach, Kata-manager and Kata-brainstorming group assumed that the use of the Improvement Kata would have in HUSLAB Meilahti pathology laboratory?</p> <p>The study was qualitative. The collecting of the material took place in interviews of either groups or individuals. The themes of the interviews rose from the theory base: training, the application of the Improvement Kata and the impact of using the Improvement Kata. These themes guided research tasks formulation. Materials are analyzed by theory base content analyze technique.</p> <p>Training was successful for the Kata-coach and the Kata-manager. Kata-brainstorming group had slightly too little of training and this led to misunderstanding the purpose of the Improvement Kata and the possibilities of its creative use. The Improvement Kata has positive effect for the wellbeing of the faculty. Due to improvement experiments the organization has accomplished permanent positive changes. Success on improvement experiments has laid foundation for the development culture and rooted it to the organization. The use of this improvement method has benefitted on workflow processes, work space improvement, quality and patient safety. Haste and lack of information caused some resistance. The appliance of the Improvement Kata was and will be beneficial for the organization on continued improvement of work processes, quality, patient safety and the wellbeing of the employees.</p>	
Keywords	Kata, improvement, management, Lean

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lean ja Kata-kehittämistyökalu	2
3	HUSLABin organisaatio, organisaatiouudistus ja strategia	5
4	Muutos ja uuden menetelmän käyttöönotto organisaatiossa	10
5	Perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö sekä käytön merkitys	11
5.1	Perehdytys	11
5.2	Kata-kehittämistyökalun käyttö	16
5.3	Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys	18
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät	20
7	Opinnäytetyön toteutus	21
7.1	Kohdejoukko	21
7.2	Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto	21
7.3	Teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä	24
8	Aineiston analysointi	26
9	Tulokset	30
9.1	Perehdytys	30
9.2	Kata-kehittämistyökalun käyttö	31
9.3	Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys laboratorion arjessa	34
10	Tulosten tulkinta, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset	38
10.1	Perehdytys	38
10.2	Kata-kehittämistyökalun käyttö	40
10.3	Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys	42
11	Pohdinta	44
11.1	Opinnäytetyön hyödyntäminen HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa 46	
11.2	Jatkotutkimusehdotuksia	47
11.3	Eettisyys	48
11.4	Luotettavuus	48

Liitteet

Liite 1. Ryhmähaastattelun runko

Liite 2. Ryhmähaastattelukutsu ja suostumuslomake

## 1 Johdanto

Kata-kehittämistyökalu on yksi Leanin menetelmistä. Leanin tarkoituksena on kehittää toimintaa poistamalla hukkaa. Tarkoituksena on saada Kata-valmentaja eli esimies, Kata-vetäjät eli tiimivastaavat sekä Kata-ideointiryhmä eli työntekijät käyttämään Kata-kehittämistyökalua yhdessä työympäristön, laadun, potilasturvallisuuden sekä kustannustehokkuuden parantamiseen. Kata-kehittämistyökalun avulla työntekijät opettelevat ongelmanratkaisutaitoa oman substanssiosaamisensa kautta. Kata-kehittämistyökalun takana on rutiini, jonka avulla pyritään opettamaan luovaa työskentelyä sekä työprosessin, työhyvinvoinnin ja laadun jatkuvaa parantamista. Kata-kehittämistyökalu ei anna valmiita ratkaisuja ongelmiin, vaan toimintatavan, jonka avulla ongelmat paikannetaan ja ratkaistaan. Jatkuva parantaminen ja mukautuminen eivät tapahdu hetkessä, vaan yrittämisen, epäonnistumisen ja onnistumisen kautta luodaan uusia työkäytäntöjä, joiden avulla organisaatio säästää aikaa, rahaa ja resursseja. (Rother 2011: 67–68; What is Lean?.)

Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin laboratoripalvelut eli HUSLAB on Suomen johtava kliinisiä laboratoripalveluita tuottava organisaatio. Vuoden 2016 alussa HUSLABissa astui voimaan organisaatiouudistus. Tämä muutti hallintorakenteita sekä johtamiskäytäntöjä. Tästä on esimerkkinä päivittäisjohtamisen käyttöönotto, joka pohjautuu Kata-kehittämistyökaluun.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten henkilökunta koki Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa. Opinnäytetyön tavoite oli Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton edistäminen HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa. Opinnäytetyö oli tarpeellinen työyksikölle ja sitä voidaan soveltuvin osin käyttää samankaltaisten menetelmien käyttöönotossa. Kehittämistarve perustuu asiakaslähtöisyyteen. HUSLABissa asiakkaan on tarkoitus saada laadukasta palvelua, mahdollisimman oikea-aikaisesti ja mahdollisimman kohtuullisilla kustannuksilla. HUSLABin taloudellinen tilanne antaa puitteet budjetille. Taloudellinen tilanne luo odotukset mahdollisimman kustannustehokkaasta toimintamallista. Työympäristö itsessään on jatkuvasti kehittyvä. Kehitykseen pitää vastata ja tilanteeseen tulee sopeutua oikealla tavalla.

Tutkimus oli kvalitatiivinen. Aineiston keruu tapahtui ryhmä- ja yksilöhaastatteluina. Kata-valmentaja eli esimies, Kata-vetäjät eli tiimivastaavat sekä Kata-ideointiryhmäläiset eli työntekijät muodostavat omat ryhmänsä haastatteluja varten. Haastattelut toteutettiin tietoperustasta nousevien teemojen avulla, jotka ohjasivat tutkimustehtävien laatimista. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysitekniikalla. Opinnäytetyö tehtiin jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Tämä loi hyvän alustan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle.

Aikaisempia tutkimuksia Kata-kehittämistyökalusta ei ole juurikaan saatavilla. Hoitoalan tietokannoista sekä johtamiseen liittyvistä tietokannoista löytyi artikkelit: ”Rediscovering the kata way, Modified Toyota continuous improvement method can lead to the next frontier of innovation”, joka kuvasi Kata-kehittämistyökalun soveltuvuutta teollisuuteen (Soltero 2012: 28–33). Toinen tutkimus oli tehty Kata-kehittämistyökalusta kustannusten näkökulmasta: ”Optimizing value utilizing Toyota Kata methodology in a multidisciplinary clinic” (Merguerian – Grandy – Waldhausen – Libby – Murphy – Melzer – Avansino 2015: 228). Kolmas tutkimus oli eri Leanin menetelmien käyttöönoton onnistumisesta ja juurruttamisesta organisaation käytäntöön: ”Organizing for Lean: autonomy, recursion and cohesion” (Sagalovsky 2015: 970–983). Tutkimusten vähäinen saatavuus kertoi tarpeesta tehdä opinnäytetyö kyseisestä aiheesta.

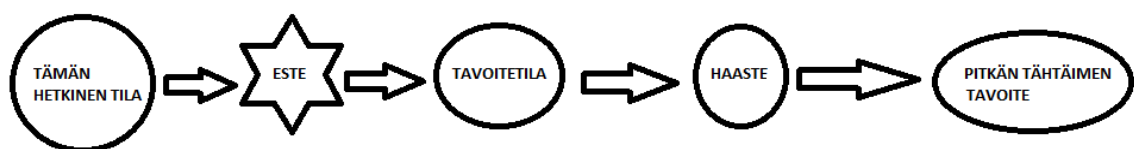
## **2 Lean ja Kata-kehittämistyökalu**

Lean on Toyotan autotehtaalla kehitetty prosessien ja palveluketjujen kehittämisen johtamiseen tarkoitettu menetelmä, jonka avulla pyritään poistamaan hukkaa ja tehostamaan organisaation toimintatapoja. Leanin avulla pyritään parantamaan asiakastytyväisyyttä ja laatua, pienentämään kustannuksia sekä lyhentämään työprosessien läpimenoaikoja. Asiakkaan näkemys määrittää organisaation tuotteen tai palvelun arvon. Tuotteesta tai palvelusta tunnistetaan arvo ja kaikki arvoa tuottamattomat prosessinosat poistetaan. Tuotteen tai palvelun arvo perustuu asiakkaan tarpeeseen. Tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen sekä työntekijöiden osallistuminen kehitystyöhön. (Sagalovsky 2015: 970–983; What is Lean?.) Lean on käytössä terveysalalla laajasti eri organisaatioissa. Leanin muita menetelmiä kuten Kaizen ja 5S on käytössä Suomessa eri laboratorioissa. Leanin käyttö ja käytön tuomat mahdollisuudet terveysalalla ovat laajat.

HUSLAB on ottanut Leanin organisaation prosessien laajamittaisen parantamisen työkaluksi.

Sana Kata on japania ja tarkoittaa muotoa. Kataa käytetään useassa kamppailulajissa harjoitteena ennalta määrättyinä liikesarjojen puolustus- tai hyökkäysharjoitteena, joko yksilö-, pari- tai ryhmäharjoitteena. (Judon kata-sarjat. 2015.) Kata-kehittämistyökalu on yksi Leanin menetelmistä. (Sagalovsky 2015: 970–983).

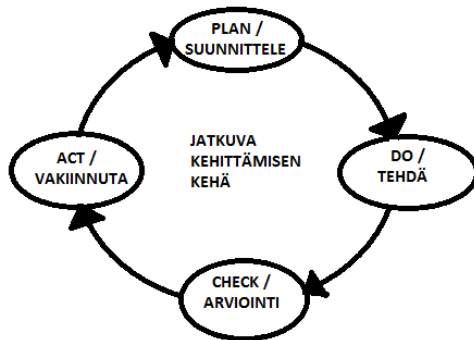
Kata-kehittämistyökalu on usean toimintavaiheen ketju (kuvio 1.). Ensin otetaan selvää, mikä on tämän hetkinen tilanne organisaatiossa. Tämän jälkeen visioidaan pitkän tähtäimen tavoite, jonka tulisi nousta organisaation strategiasta. Pohditaan tämän hetkisen tilanteen pohjalta tekijöitä, jotka estävät pääsyn pitkän tähtäimen tavoitteeseen. Esteistä valitaan yksi, jota lähdetään kehittämään kehittämiskokeilun avulla. Kehittämiskokeilu pohjautuu PDCA-malliin (kuvio 2.). Kehittämiskokeilu tarkoituksena on ratkaista este ja päästä tavoitetilaan. Esteen ratkaisu voi vaatia useamman PDCA-mallin mukaisen kierroksen ennen kuin ratkaistaan seuraavaa estettä. Kata-kehittämistyökalulla tähdätään ongelman ratkaisuun työntekijän substanssiosaamisen kautta ja samalla kehitetään työntekijän ongelmanratkaisutaitoa. Työntekijöiden ja esimiesten välisellä yhteistyöllä sekä pienillä muutoksilla, voidaan vaikuttaa organisaation kokonaisuuteen. Kata-kehittämistyökalun päämääränä on saavuttaa strategiasta nouseva pitkän tähtäimen tavoite. (Rother.)



Kuvio 1. Kata-kehittämistyökalu (mukaillen Rother.)

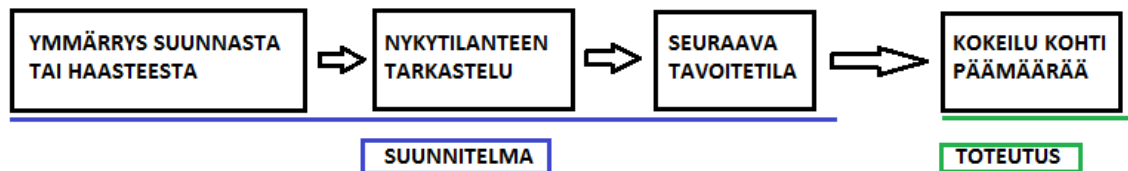
PDCA-malliin pohjautuvat monet muut toimintaa ohjaavat mallit. PDCA-malli eli (plan) suunnittele, (do) toteuta, (check) arvioi ja (act) toimi tai vakiinnuta. PDCA-malli on jatkuvan kehittämisen, toiminnan tai laadun parantamisen kehä. Mallissa kehitys on prosessina päättymätön. Prosessin eri vaiheet seuraavat toisiaan ja PDCA-mallin mukaiset kierrokset jatkuvat spiraalimaisesti kohti kehityksen korkeampaa tasoa (kuvio 2.). (Holopainen – Juntila – Jylhä – Korhonen – Seppänen 2013: 88; Laatu työkaluja. 2010; Rother 2011: 121–123.) Kata-kehittämistyökalussa PDCA-mallia käytetään kehittämiskokeilujen mallina.





Kuvio 2. PDCA-malli (mukaiillen Laatutyökaluja. 2010.)

Kata-kehittämistyökalun kehittämiskokeilun suunnittelu ja toteutus (kuvio 3.) on neljän askeleen malli, jossa yhdistetään ajattelu ja työ rutiinityöhön. Mallissa on suunnitelmavaihe, johon kuuluvat ymmärrys haasteesta ja sen suunnasta, nykytilan tarkastelun sekä seuraavan tavoitetilan asettamisen. Mallin päämäärään kuuluu toteutusvaihe, jossa toteutetaan kehittämiskokeilu. Malli pitää sisällään suunnitelmavaiheen sekä toteutusvaiheen ja näiden välissä tapahtuvan oppimisen sekä ymmärryksen mitä oikeasti tapahtui. (Rother 2015.)



Kuvio 3. Kata-kehittämistyökalun kehittämiskokeilun suunnittelu ja toteutus (mukaiillen Rother 2015.)

Kata-kehittämistyökalu on menetelmä, jonka avulla ohjataan työntekijä löytämään ongelmaan paras mahdollinen ratkaisu sen hetkisessä tilanteessa. Kata-kehittämistyökalun tarkoituksena on saada työntekijät kehittämään itse työprosessia PDCA-syklin mukaisesti (ks. PDCA-malli kuvio 2.). Kata-kehittämistyökalu on kestoaltaan lyhyt työnjohtamistapa. Kata-kehittämistyökalun tarkoitus on nopeilla kokoontumisilla saada aikaan lyhyessä ajassa paljon. Muutoksen ei tarvitse olla suurta, kunhan muutosta tapahtuu koko ajan. Yhteinen päämäärä saavutetaan pienillä muutoksilla koko organisaation kehittäessä toimintaa yhdessä. Yritys, onnistuminen ja epäonnistuminen kuuluvat osaksi Kata-kehittämistyökalua. (Rother; Rother 2011: 67–68.)

### 3 HUSLABin organisaatio, organisaatiouudistus ja strategia

HUSLAB on Suomen johtava kliinisiä laboratoriopalveluita tuottava organisaatio. Lähes 20 miljoonaa laboratoriotutkimusta vuosittain tutkiva HUSLAB toimii pääasiallisesti HUS-kuntayhtymän erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon alueella. HUSLABin toiminta on väestön terveyttä- ja sairaanhoitoa hyödyttävää korkealaatuisia laboratoriotutkimuksia sekä laboratoriolääketieteen asiantuntijoiden tarjoamia palveluita. HUSLAB tarjoaa palveluitaan patologian, kliinisen kemian ja hematologian, kliinisen mikrobiologian, genetiikan ja perinnöllisyyslääketieteen, perusterveydenhuollon laboratoriopalveluiden sekä tutkimuksen ja opetuksen alueilta. (HUSLABin organisaatio.)

HUSLABin visiona on olla edelläkävijä potilaan edun mukaisessa diagnostiikassa. Päämääränä on asiakaslähtöinen, oikea-aikainen palvelu, korkeatasoinen tutkimus, tuotekehitys ja opetus sekä tiivis asiakaskumppanuus sekä vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta. HUSLAB jatkaa Leanin menetelmää käyttäen prosessien laajamittaista parantamista. Tämän hetkisiin tavoitteisiin kuuluu prosessien kehittäminen, toiminnan sujuvuuden varmistaminen sekä parantaminen. Prosessien kehittäminen moniammatillisen yhteistyön avulla sekä toiminnan asiakaslähtöisyyden parantaminen. HUSLABilla on 2,5 % tuottavuustavoite. (HUSLABin talousarvioesitys 2015 ja taloussuunnitelma vuosille 2016-2017. 2014: 3-5, 8.)

Aikaisempi organisaatorakenne oli voimassa vuosien 2004-2015 aikana. HUSLABin tarve uudistua nousi ympäristön muutoksesta. Kehittäminen ja uudistaminen oli keino saavuttaa HUSLABin strategia sekä vastata ympäristön muutokseen. Merkittäviä HUSLABin toimintaan kohdistuvia muutosvoimia ovat ja olivat taloustilanne, henkilöstön saatavuuden heikkeneminen, asiakastarpeiden muutos, kehitys teknologia sekä kokoajan kasvava tarve korkeatasoiseen osaamiseen ja tutkimukseen. Haasteina uudistukselle ovat henkilöstön riittävyys, prosessien sujuvoittaminen, taloudellisuus, asiakaslähtöisyys sekä asiantuntijuuden korostaminen. (HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015.)

Organisaatiouudistus astui voimaan vuoden 2016 alussa (kuvio 4.). Uudistuksen tavoitteena oli:

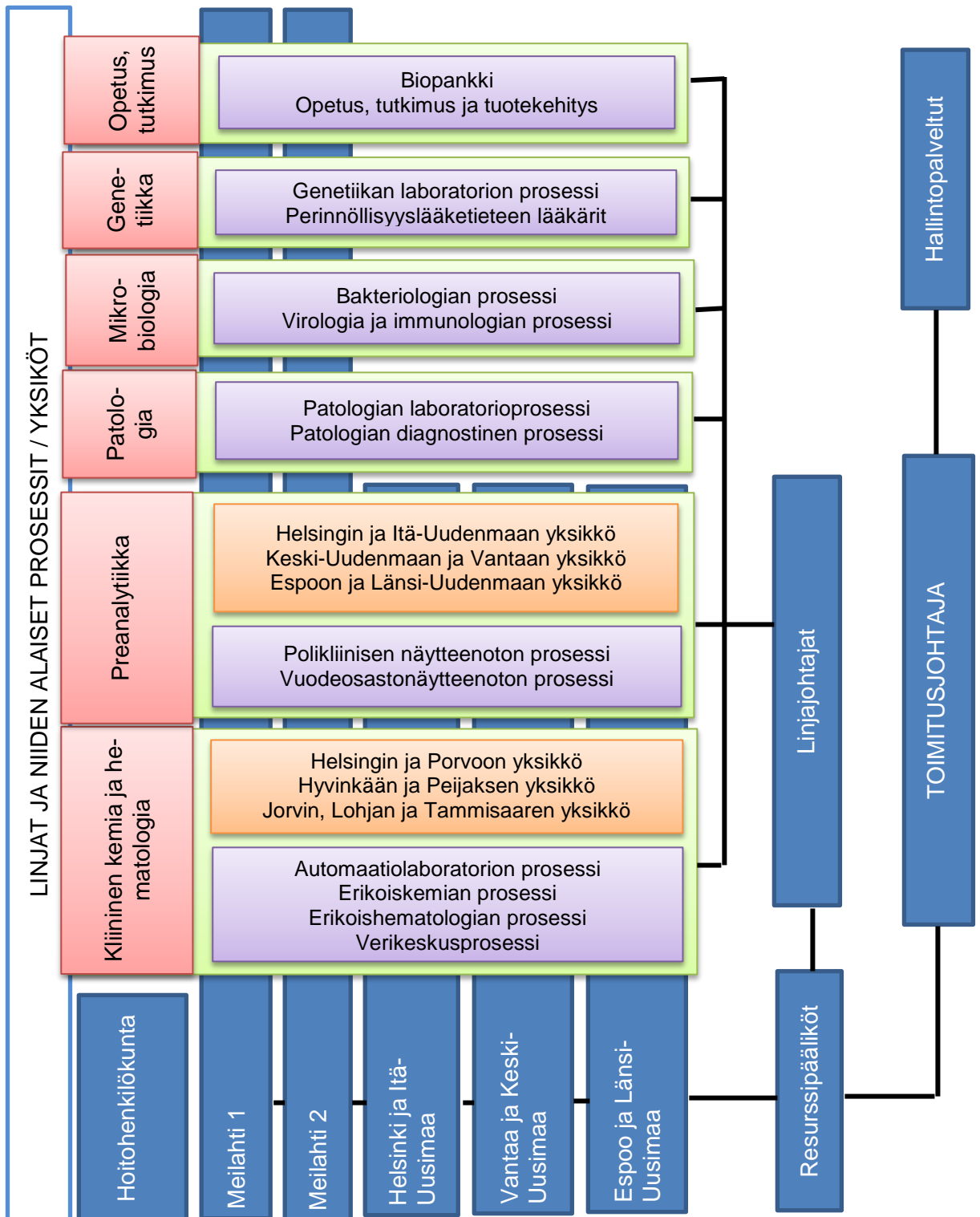
- HUSLABin organisaation madaltaminen
- Prosessimainen tehtävien hoito
- Prosessien optimointi

- Kustannustehokkuus
- Huippuosajien turvaaminen
- Kilpailukyvyyn parantaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen,
- Selkeän organisaation luominen
- Lisäarvon luominen tutkimukselle ja opetukselle.

(HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015.)

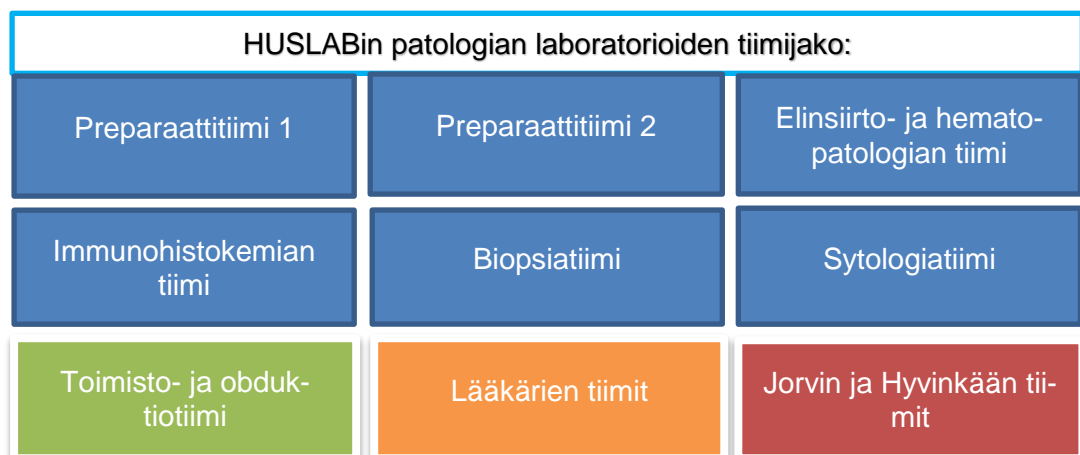
Muutokset vanhan ja uuden organisaation välillä koskettivat eniten esimiesasemassa olevia. Hallintorakenteita kevennettiin sekä osa esimiesviroista poistui laboratorioden vastuualueiden uudelleen järjestämisen myötä. Organisaatiouudistus jakoi organisaation linjoihin, joita johtavat linjajohtajat. He vastaavat linjan toiminnasta, toiminnan kehittämisestä asiakastarpeen mukaan, taloudesta, henkilökunnasta sekä tutkimuksesta ja opetuksesta. Linjoja on kuusi: Kliininen kemia ja hematologia, Preanalytiikka, Patologia, Kliininen mikrobiologia, Genetiikka sekä Opetus ja tutkimus. Prosessivastaavat vastaavat toiminnan kokonaisuudesta ja ovat prosessissa toimivien henkilökunnan työnjohdollisia esimiehiä. Hoitohenkilökunnan ja muun henkilökunnan esimiehinä toimivat osastonhoitajat, jotka ovat resurssipäälliköiden alaisia. Resurssipäälliköitä on viisi ja heidän toiminta-alueensa jakaantuvat maantieteellisen sijainnin perusteella. Resurssipäälliköiden esimies on johtavaresurssipäällikkö, joka toimii toimitusjohtajan alaisena. (HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015.)

Lääkärit, hoitohenkilökunta sekä työntekijät jaettiin tiimeihin työtehtävien tai asiakokonaisuuksien mukaan. Tiimivastaava toimii tiimien työnjohdollisena esimiehenä, jonka tehtäviin kuuluu vastata tiimin päivittäisestä johtamisesta, kehittämisestä sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimivastaavat toimivat yhteistyössä prosessivastaavan ja osastonhoitajan kanssa. (HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015.) Tiimivastaavien työtehtävät korvasi HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa työpistevastaavien tehtävät.



Kuvio 4. HUSLABin organisaatiokaavio (mukailten HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015.)

HUSLABin patologian laboratorioden tiimit jakautuvat kuvion 5 mukaisesti. HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa hoitajatiimejä on kuusi: Preparaattitiimi 1, Preparaattitiimi 2, Elinsiirto- ja hematopatologian tiimi, Immunohistokemian tiimi, Biopsiatiimi sekä Sytologiatiimi. Lisäksi HUSLAB Meilahden patologian laboratorioon kuuluvat Toimisto- ja obduktiotiimi sekä useampia lääkäreiden tiimejä. HUSLABin alueella toimivat myös Jorvin ja Hyvinkään patologian laboratoriot ja heillä on omat hoitaja- ja lääkäritiimit. Preparaattitiimi 1 ja 2 suorittavat histologian laboratoriossa linjastomaisesti. Elin-siirto- ja hematopatologian tiimi tekee elinsiirtopotilaiden ja hematopatologian näytteitä. Immunohistokemian tiimi tekee kudoksetäytteistä immunohistokemian värjäyksiä. Biopsiatiimi suorittaa histologian laboratoriossa pienistä biopsianäytteistä. Sytologiatiimi tekee sytologiset näytteet. Toimisto- ja obduktiotiimissä on kaksi osaa: toimistossa toimivat sihteerit kirjaamisapuna, hoitavat näyte- ja lasiliikennettä sekä arkistovat näytteet ja obduktio hoitaa obduktiotoimintaa.



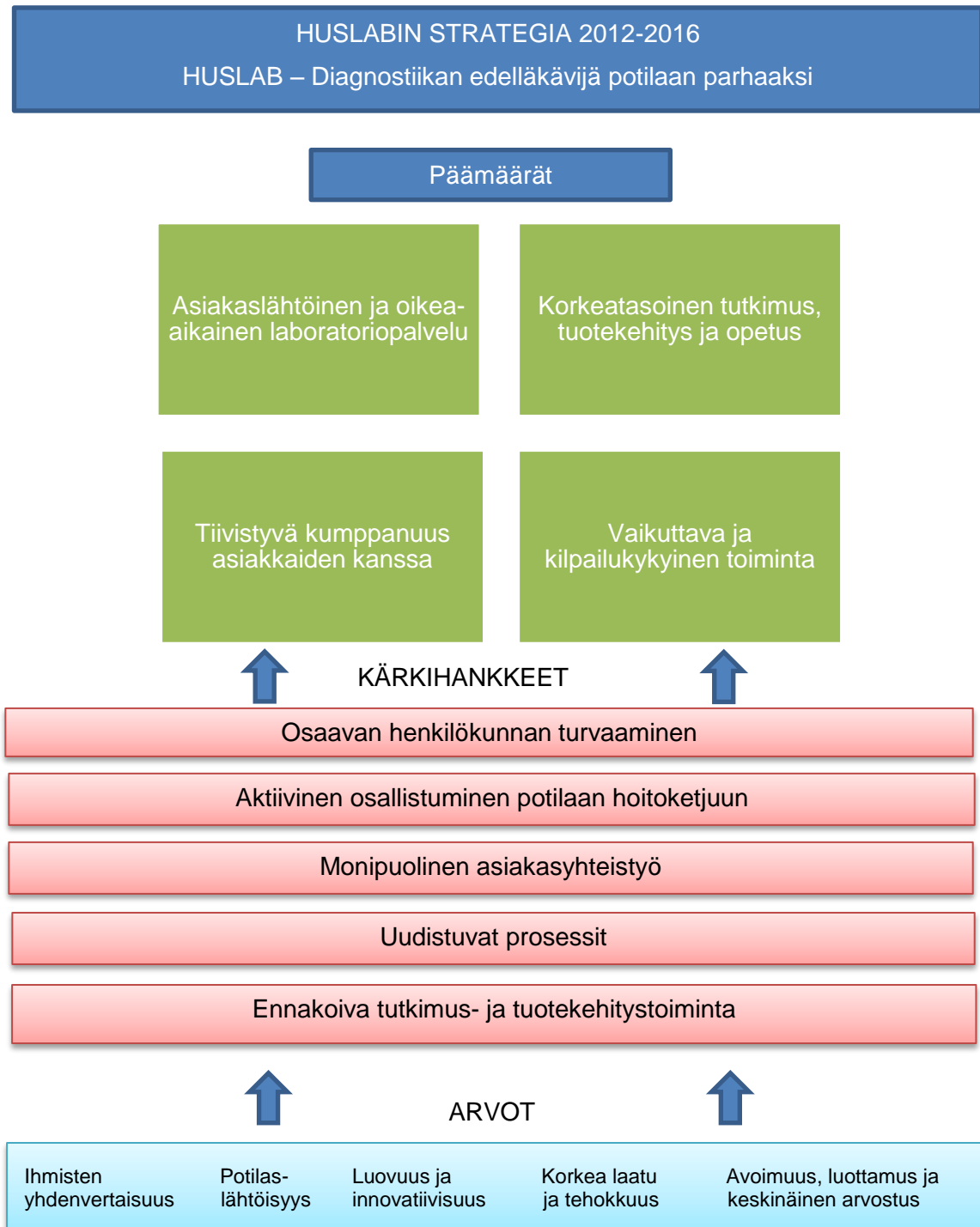
Kuvio 5. HUSLABin patologian laboratorioden tiimijako

HUSLABin johtokunta hyväksyi HUSLABin strategian (kuvio 6.), jonka ydinkohtia ovat:

1. Asiakslähtöinen ja oikea-aikainen laboratorion palvelu
2. Korkeatasoinen tutkimus, tuotekehitys ja opetus
3. Tiivis kumppanuus asiakkaiden kanssa
4. Vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta

Näiden päämäärien saavuttaminen tapahtuu kärkihankkeiden avulla, joita ovat osaavan henkilökunnan turvaaminen, aktiivinen osallistuminen potilaan hoitoketjuun, monipuolinen asiakasyhteistyö, uudistuvat prosessit sekä ennakoiva tutkimus- ja kehitystoiminta. HUSLABin toimintaa ja strategiaa ohjaavat seuraavat perusarvot: ihmisten yhdenvertai-

suus, potilaslähtöisyys, luovuus ja innovatiivisuus, korkea laatu ja tehokkuus sekä avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus. (HUSLABin strategia; HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015.)



Kuvio 6. HUSLABin strategia (mukaillen HUSLABin strategia.)

HUSLAB Meilahden patologialle on tehty strategia, joka soveltuu tiimien päivittäisjohtamiseen, kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. HUSLAB Meilahden patologian strategian jakautuu viiteen osaan:

1. Palvelumme ovat oikea-aikaisia
2. Edistämme potilasturvallisuutta
3. Kehitämme toimintaamme jatkuvasti asiakastarpeen mukaisesti
4. HUSLAB on hyvä työpaikka
5. Taloutemme on tasapainossa

(HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015.)

#### **4 Muutos ja uuden menetelmän käyttöönotto organisaatiossa**

Terveydenhuollossa otetaan vuosittain käyttöön useita uusia menetelmiä. Menetelmien käyttöönoton tukena tulisi olla vahva muutosjohtaminen, laadukas viestintä sekä suunnitelmallinen käyttöönottoprosessi. Suunnitelmallisuus ja muutoksen aikataulutus ovat tärkeässä osassa uuden menetelmän käyttöönotossa. Ennen menetelmän käyttöönottoa tulee määrittää muutoksen tarve ja tavoite sekä käydä ne läpi työntekijöiden kanssa. Menetelmän käyttöönoton yhteydessä työntekijöiden roolitus sekä vastualueet on oltava selvillä. Muutoksen johtaminen voi joko onnistua tai epäonnistua. Hyvä johtaja on pohja toimivalle organisaatiolle. Johtajan tarkoituksena on antaa työntekijöille edellytykset työnteolle sekä tukea organisaation toimintaa. Viestintä on tärkeässä osassa muutosjohtamisesta. Muutosta ei tapahdu, jos sitä ei juurruteta organisaatiokulttuuriin. Juurruttamiseen on monia työkaluja, kuten menetelmän käyttäminen arkirutiinissa säännöllisesti. (Mattila 2007: 26, 112, 115, 192.)

Organisaatio on jatkuvan muutoksen kohteena. Muutos on organisaation avain työn kehittämiseksi. Vaikka muutos olisikin organisaation kannalta parempaan, positiivisempaan suuntaan, aiheuttaa se aluksi työntekijälle stressiä, kunnes toimintatapa tai muutos todetaan hyväksi ja juurrutetaan organisaatioon. Muutokseen kannattaa varautua etukäteen ennakoimalla. Ennakointi, hyvä tiedotus sekä työntekijöiden mielipiteiden ja tunteiden kuunteleminen vähentävät muutosvastarintaa. Muutostilanteessa tulee luoda rauhallinen ja turvallinen ympäristö työntekijöille sekä antaa aikaa sopeutua muutokseen. Stressi, epätietoisuus, jatkuva nopeatahtinen muutos sekä työntekijöiden turhautuminen johtavat muutosvastarintaan. (Virolainen 2012: 109–110.)

Terveysala on jatkuvassa muutoksessa. Muutos herättää sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita ja kokemuksia työntekijässä. Muutokseen suhtautuminen riippuu tiedon määrästä. Tiedon riittävyys luo uskoa tulevaan ja poistaa turhaa tiedon puutteesta johtuvaa pelkoa. Pelko ja varauksellisuus ovat looginen tapa reagoida tiedonpuutteeseen. (Rauramo 2013: 5.) Jatkuva kiireen ilmapiiri laskee työntekijöiden sietokykyä muutokseen. Muutoksen johtaminen vaatii yhteistyökykyä ja valmiutta tarttua esillä oleviin ongelmiin. Innovatiivisuus, jatkuva uudistuminen, avoimuus, osaamisen kehittäminen, läpinäkyvyys, itseohjautuvuus sekä jaettu johtajuus ovat tulevaisuuden tapoja johtaa muutosta. (Kehusmaa 2011: 100–102.)

## **5 Perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö sekä käytön merkitys**

Organisaatiossa muutos ja uuden menetelmän käyttöönotto vaatii onnistuakseen perehdytyksen. Perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö ja käytön merkitys ovat opinnäytetyön kiinnostuksen kohteena. Uuden menetelmän käyttöönotossa organisaatio luo odotusarvon saamastaan hyödystä. Myös Kata-kehittämistyökalun käyttöönotossa HUSLABilla on odotusarvo saatavasta käytännön hyödystä. Kappaleessa käydään läpi perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö ja käytön merkitys teorian sekä käytännön kannalta. Kata-kehittämistyökalusta tehtyjen tutkimusten näkökulmia ovat soveltuvuus teollisuuteen, kustannukset sekä eri Leanin menetelmien käyttöönoton onnistuminen ja juurruttaminen organisaatioon. (Soltero 2012: 28–33; Merguerian ym. 2015: 228; Sagalovsky 2015: 970–983).

### **5.1 Perehdytys**

Perehdytys terminä tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä sekä tukea, jonka avulla työntekijä oppii ja sisäistää tulevat työtehtävänsä. Perehdytys luo edellytykset toimia itsenäisesti työssä. Perehdyttämiseen kuuluvat tutustuminen työympäristöön, työtapoihin, henkilökuntaan sekä työhön liittyviin odotuksiin. Perehdytyksen tarkoituksena on tutustuttaa työntekijä työpaikan toiminta-ajatukseen, liikeideaan, normeihin, tavoitteisiin sekä henkilöstöstrategioihin ja –politiikkaan. Perehdytys käsitteenä on laajentunut ja siihen kuuluvat työhön opastuksen lisäksi alku- ja yleisperehdytys. Perehdytys on tärkeä osa uuden



menetelmän onnistuneessa käyttöönotossa. Hyvä perehdytys luo pohjaa osaavalle henkilökunnalle. Työlainsäädäntöön on kirjattu perehdyttämismääräykset. Perehdytys on annettava aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteissa. Perehdyttämiseen kuuluvat myös uudelleen perehdytys pitkän poissaolon jälkeen sekä työtehtävien tai toimintaympäristön muuttuessa. Jokaisen työntekijän tulee saada perehdytys. Perehdytys on vaativaa ja jokainen perehdytys on yksilöllistä, joten perehdytyksen tulisi olla yksilöllistä. Aikaisempaa kokemusta ja tietoa perehdytyksen kohteena olevasta tehtävästä kannattaa hyödyntää perehdytyksessä. (Kjelin – Kuusisto 2003: 14–15; Kupias – Peltola 2009: 18–20; Lisk – Horn – Villanen 2007: 8; Perehdyttäminen ja työnopastus –ennakoivaa työsuojelua. 2016; Mesiläinen 2007: 7; Lahti 2007: 16–17.)

Laadukas ja hyvä perehdytys aloitetaan heti työsuhteen alussa. Perehdytyksen tarkoituksena on auttaa työntekijää pääsemään kiinni työtehtäviinsä. Perehdytys auttaa työntekijää pääsemään työyhteisön jäseneksi. Hyvä perehdytys edistää työntekijää sitoutumaan organisaatioon jo alkuvaiheessa. Kun työntekijä kokee perehdytyksen jälkeen työnsä merkitykselliseksi, hallitsee työtehtävänsä sekä olevansa osa työyhteisöä, on perehdytyksessä onnistuttu. Hyvä perehdytys on yhteydessä hyvään työmotivaatioon sekä ehkäisee työuupumusta. (Viitala 2003: 260–261, Tsurkka 2014: 14.)

Hyvä perehdytys on tehtäväkohtaista työnopastusta, jonka tarkoituksena on siirtää osaamista. Perehdytyksen tukena on hyvä käyttää erilaisia työkaluja kuten perehdytysmateriaalia, perehdytys suunnitelmaa sekä mentorointia. Perehdytys etenee suunnitelman mukaisesti perehdyvän oppiessa työpisteessä työtehtävät. Perehdytyksen tukena olevien menetelmien tulee olla käytännöllisiä, selkeitä ja ajantasaisia. Hyvin perehdytetty työntekijä on ajan tasalla omista työtehtävistään ja osaa toimia organisaation antamien ohjeiden mukaisesti. Perehdytykseen kuuluu työntekijän osaamisen seuraaminen sekä palautteen antaminen. Hyvin perehdytetyn työntekijän osaaminen luo varmuutta työntekoon ja työnhyvintoihin. (Lisk ym. 2007: 8, 18–19, 23–24; HUS-perehdytysohjelma. 2013: 5; Penttinen – Mäntynen 2009: 2–3.)

Hyvin perehdytetty työntekijä suoriutuu nopeammin annetuista työtehtävistä ja tekee vähemmän virheitä kuin puutteellisen perehdytyksen saanut. Jos työntekijä on huonosti perehdytetty, tämä jarruttaa muiden työntekoa sekä aiheuttaa lisätoivia kollegoille. Huonosti perehdytetty työntekijä saattaa tehdä suuria virheitä, jotka terveysalalla saattavat vaarantaa potilasturvallisuuden. Hyvä perehdytys sitouttaa työntekijän organisaatioon sekä edistää ja kehittää laatua. Perehdyttäminen voi jäädä puutteelliseksi tai kokonaan

tekemättä kiireen vuoksi. Uuden työntekijän perehdytys vaatii kokeneemmalta työntekijältä aikaa. Perehdyttäminen jää usein kiireen takia vähäiseksi. Perehdytykseen tulee olla vastuuhenkilö sekä selkeä perehdytysprosessi, jotta tällaisilta tilanteilta vältyttäisiin. (Kjelin – Kuusisto 2003: 15; Tsurkka 2014: 14; Viitala 2003: 259; Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. 2011.)

Akkreditoitu laboratorio tarkoittaa ulkopuolisen tahon myöntämää todistusta siitä, että laboratorioprosessia voidaan pitää luotettavana ja kansainväliset standardivaatimukset täyttävänä. Akkreditoitu laboratorio noudattaa standardia ja HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa on käytössä Standardi SFS-EN ISO 15189. (Akkreditointi. 2016.) Lisäksi HUSLABissa on käytössä HUS:n luoma HUS-perehdytysohjelma, joka tukee Standardia.

HUSLABin tavoitteena on turvata riittävän osaava ja kyvykäs henkilöstö. Esimiehiä tuetaan mentoroinnin avulla sekä johtamiskoulutuksella. Tarkoituksena on Lean-toiminnan näkyväksi tekeminen. Lean-toiminnalla tähdätään prosessien kehittämiseen osaamisen mukaisesti. (HUSLABin talousarvioesitys 2015 ja taloussuunnitelma vuosille 2016-2017. 2014: 11–12.)

Työnantajan velvollisuus on huolehtia perehdytyksestä, johon jokaisella työntekijällä on lakisääteinen oikeus. Esimiehen tulee osoittaa kiinnostusta työntekijän perehdytykseen ja sitoutua siihen. Perehdytykseen laitettavat panokset ja painotukset vaihtelevat organisaatioissa olevan tilanteen, toimintakonseptin sekä esimiehen mukaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu perehdytyksen edellytyksien luominen sekä toimivuudesta huolehtiminen järjestelmällisesti ja sovitusti. Esimiehen tulisi sisällyttää perehdytykseen kommunikaatioon kannustamisen, tiedon siirtämisen eteenpäin, perehdyttäjän valinnan, henkilökunnan tukemisen sekä hyvän yhteishengen ylläpitämisen. Perehdytyksen tulee olla tehtäväkohtainen sekä perehtyjän yksilöllisyyden huomioiva. Hyvä perehdytys on suunnitelmallista, tavoitteellista, työtehtävien vaativuuden sekä työntekijän aikaisempien työkokemuksien huomioon ottavaa. Perehdyttämiseen ja perehtymiseen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Uudelle työntekijälle tulee nimetä vastuuhenkilö eli perehdyttäjä tai mentori. Perehdytyksestä vastaavan tulee hankkia koulutusta ohjausosaamisen kehittämiseksi. Perehdytysmateriaalin tulisi olla ajan tasalla ja helposti saatavilla. Työyhteisö tukee perehdytystä auttamalla uutta työntekijää liittymään työyhteisön jäseneksi. Pereh-

tyjän on hyvä saada palautetta perehdytysjaksostaan sekä antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Perehdytystä tulee arvioida ja seurata. (HUS-perehdytysohjelma. 2013: 5; Miettinen – Peltokoski – Åstedt-Kurki 2006: 23, 27; Kupias – Peltola 2009: 55.)

Perehdytysohjelman avulla uusi työntekijä tutustutetaan organisaatioon sekä uuteen työkuvaan. Perehdytykseen tulisi kuulua työsuhteen ehdot, työskentelytilat, työterveys- huollon, terveyteen sekä turvallisuuteen liittyvät seikat. Terveysalan henkilökunnan perehdytyksen osaamisalueita ovat laadunhallintajärjestelmät, työprosessit sekä menettelyt, tietojärjestelmät, terveys, turvallisuus, etiikka sekä potilastietojen luottamuksellisuus. Perehdytysohjelman vaikuttavuutta on tarkasteltava säännöllisesti. Perehdytyksen jälkeen työntekijän pätevyys on arvioitava määritettyjen kriteerien mukaan. Pätevyys tulee arvioida säännöllisesti uudelleen. Perehdytystä on järjestettävä tarpeen vaatiessa uudelleen. Perehdytyksestä on tehtävä tallenne, josta koulutus, ammatillinen pätevyys, perehdytys, kokemus ja pätevyyden arviointi on dokumentoituina. (Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2013: 42–45; HUS-perehdytysohjelma. 2013: 2, 5.)

Laboratorion tulee osallistua Standardin mukaan potilastyön ja tulosten jatkuvaan parantamiseen erilaisilla toimenpiteillä. Johdon tehtäviin kuuluu tiedottaa henkilökuntaa parannussuunnitelmista ja tavoitteista niiden ympärillä. Laboratoriolla tulee olla ohjelma perehdytystä varten. Jokainen uuden työtehtävän saava työntekijä tulee perehdyttää. Työntekijöiden tulee osallistua säännöllisesti ammatilliseen kehitystyöhön sekä ammatilliseen yhteistyöhön. (Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2013: 33, 42–44.)

Työn tekemistä määrittävät sekä EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisötasoiset ja tehtäväkohtaiset säädökset (Järvinen 2008: 91–92). Työturvallisuuslaki (luku 2 § 14) perehdytyksen osalta edellyttää työntajaa antamaan riittävästi tietoa työpaikalla olevista haitta ja vaaratekijöistä huomioiden työntekijän ammatillisen osaamisen sekä työkokemuksen. Lain mukaan työntekijän perehdytyksen tulee olla riittävää sekä antaa valmiudet suorittaa työtehtävä turvallisesti. Perehdytykseen kuuluvia osa-alueita lain mukaan ovat työ, työpaikan olosuhteet, työ- ja tuotantomenetelmät, työvälineet sekä turvalliset työtavat. Perehdytyksen tulee luoda valmiudet toimia työssä tavalla, jolla vältetään terveyttä uhkaavan haitan muodostuminen sekä opitaan tiedottamaan nämä tilanteet. Työntekijän tulee saada perehdytys uuteen työhön, työtehtävien muuttuessa tai uusien työ- ja tuotantovälineiden käyttöönoton yhteydessä. Perehdytystä tulee täydentää tarpeen vaatiessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 luku 2 § 14.)

Työturvallisuuslain yhteistoimintalain (luku 3 § 17) kohdan tarkoituksena on lisätä vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välillä. Lain tarkoituksena on korostaa työnantajan tiedotus ja neuvotteluvollisuutta yhteistyössä työntekijöiden kanssa työpaikkaan vaikuttavista asioista koskien turvallisuutta, terveellisyttä sekä työolosuhteita. Työntekijällä on lakiin nojaten oikeus tehdä työnantajalle työpaikan terveellisyyteen ja turvallisuuteen koskevia ehdotuksia sekä saada niistä palaute. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 luku 3 § 17.)

Työsuojelun toimintalain (luku 5 § 26) on tarkoitus turvata työntekijän mahdollisuudet osallistua opetukseen, ohjaukseen sekä perehdytykseen. Yhteistoiminnan järjestämisestä on omat määräykset työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten osalta sekä heidän tehtävistään. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 luku 5 § 26.)

Työsopimuslain (luku 2 § 1) tarkoituksena on henkilöstösuhteiden ja urakehityksen edistäminen. Laki velvoittaa työnantajaa edistämään omaa suhdetta työntekijöihinsä sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijöiden työssä suoriutumisesta myös menetelmien kehittämisen aikana sekä pyrittävä edistämään työntekijän etenemistä työurallaan tämän kykyjen mukaisesti. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 2 § 1.)

Työturvallisuuslain (luku 1 § 18) ja työsuopimuslain (luku 3 § 1) mukaan työntekijän velvollisuuksiin kuuluu toimia perehdytyksen mukaisesti. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan antamia määräyksiä sekä ohjeita. Työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti sekä noudattaa työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän tulee huolehtia ja noudattaa annettuja ohjeita koskien omaa ja muiden työturvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 luku 1 § 18; Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 3 § 1.)

Perehdytys Kata-kehittämistyökalun käyttöön HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa tapahtui useammalla eri tavalla riippuen toimihenkilöstä. Kata-valmentaja sai ensimmäisenä koulutuksen jo syksyllä 2015, jonka kesto oli 1,5 päivää. Kata-vetäjät perehdytettiin Kata-kehittämistyökalun käyttöön puolen päivän koulutuksella. Lisäksi Kata-valmentaja piti Kata-vetäjille sekä entisille työpistevastaaville kahden tunnin koulutuksen, jonka jälkeen harjoiteltiin Kata-kehittämistyökalun käyttöä. Kata-ideointiryhmäläisille pidettiin ennen ensimmäistä Kata-istuntoa lyhyt noin 15 minuutin perehdytys. Tässä käytiin

lyhyesti läpi Kata-kehittämistyökalun takana oleva teoria ja miten Kata-kehittämistyökalua käytetään päivittäisjohtamisen menetelmänä.

## 5.2 Kata-kehittämistyökalun käyttö

Rotherin mukaan Kata-kehittämistyökalun käytössä määritellään ensin nykytila. Sen jälkeen asetetaan tavoitetila eli pitkän tähtäimen tavoite. Tarkastellaan nykytilaa ja asetetaan välitavoite, johon pyritään pääsemään kehittämiskokeilun avulla. PDCA-syklin mukaisesti kehitetään prosessia kohti tavoitetilaa. (Rother 2011: 249; Rother.)

HUSLABissa Kata-kehittämistyökalua on tarkoitus käyttää työprosessin kehittämiseen. Työntekijöillä eli Kata-ideointiryhmällä on suora mahdollisuus vaikuttaa omaan työympäristöön ja kehittää työrutiineja sujuvammiksi. Oletuksena on hyödyn saaminen Kata-kehittämistyökalun käytöstä. Oman työn kehittäminen pienillä kehittämiskohteilla kerrallaan on ideaalitilanne, joka johtaa kohti toimivampaa ja sujuvampaa arkea. Haittapuolena saattaa olla mahdollinen muutosvastarinta. Kata-kehittämistyökalun avulla on tarkoitus tuoda esille kehittämiskohteita laboratorioprosessin sujuvuuden edistämiseksi. Muutoksen seuraaminen tapahtuu asettamalla välitavoitteita ja peilaamalla näitä lähtötilanteeseen. Muutoksen hyötyjen arvioiminen tapahtuu seuraamalla onnistumisia. Pienillä muutoksilla työympäristössä tai laboratorioprosessissa voidaan saada aikaan suuria muutoksia työtyytyväisyydessä ja työviihtyvyydessä (Kankaanranta 2008). Lähtötilanne, tämän hetkinen tilanne ja tulevaisuus ovat vertailukohteina Kata-kehittämistyökalussa. Tarkastellaan missä ollaan, mitä halutaan tulevaisuudessa ja asetetaan realistinen välitavoite. Usean välitavoitteen kautta on tarkoitus päästä lopulta pitkän tähtäimen tavoitteeseen. Vaikka kehityskohde todettaisiin toimimattomaksi laboratoriossa, on tällä välillinen hyöty: oppi, mikä ei laboratorioprosessissa toimi ja korjausliikkeen tämän mukaan.

Kata-kehittämistyökalu oli käytössä pilottina HUSLABissa Elinsiirto- ja hematopatologian tiimissä melkein koko vuoden 2015. Keväällä 2016 Preparaattitiimi 1 ja 2 ottivat käyttöön Kata-kehittämistyökalun. Kata-kehittämistyökalua käytettiin päivittäisjohtamisen sekä prosessien ja palveluketjujen kehittämisen johtamiseen. Kata-kehittämistyökalu oli käytössä tiimeittäin eli jokaisen tiimin tiimivastaava toimi Kata-vetäjänä, työntekijät toimivat Kata-idearyhmänä ja prosessivastaava toimi Kata-valmentajana. Kata-vetäjä yhdessä Kata-ideointiryhmän kanssa käytti Kata-kehittämistyökalua prosessien ja palveluketjujen kehittämiseen. Kata-vetäjä veti Kata-istunnon 1-5 kertaa viikossa noin 5-10 minuuttia tietylle osalle tiimiään tai tiimin koosta riippuen koko tiimille. Aluksi Kata-istunnot

venyivät pidemmiksi kuin tavoiteaika. Alun jälkeen Kata-istuntojen kesto läheni tavoiteaikaa. Jokaiselle päivälle suunniteltiin kehittämiskokeilu tai jatkettiin jo aloitettua kehittämiskokeilua, millä pyrittiin parantamaan arjen sujuvuutta. Kata-vetäjä kertoi Kata-istunnon aluksi HUSLABin strategiasta nousevat kyseiselle tiimille asetetut tavoitteet.

Tiimeille oli määritelty omat tavoitteet, jotka nousivat HUSLABin strategiasta:

1. Preparaattitiimi 1:n tavoite: Jääleike- ja tuorepisteestä kaksi henkilöä leikkaisi näyteblokkeja pääosan päivästä. (Käytännössä jääleike- ja tuorepisteen työntekijöitä tarvittiin yksi suurimmaksi osaksi päivää, mutta kiireelliseen hetkiin tarvittiin kolme laboratoriohoitajaa.)
2. Preparaattitiimi 2:n tavoite: Leikata saman päivän näytteitä ilman, että laatu laskee ja poikkeamien määrä nousee nykyisestään.
3. Elinsiirto- ja hematopatologian tavoite: Parantaa näytteiden jäljitettävyyttä. Toisena tavoitteena oli Virtausytometrian analysoinnin suorittaminen seuraavana päivänä ilman, että muut työpisteet kärsivät. (Virtausytometria oli yksi Elinsiirto- ja hematopatologian laboratoriossa tehtävistä tutkimuksista.)

Tavoitteiden jälkeen kerrottiin tiimin nykyinen tilanne sekä kerrattiin jo ylös kirjatut esteet. Tämän jälkeen Kata-ideointiryhmältä kysyttiin oliko viime Kata-istunnon jälkeen noussut uusia esteitä, mitkä estävät pitkän tähtäimen tavoitteeseen pääsyä. Kata-ideointiryhmä valitsi yhden esteistä ja suunnitteli sen poistamiseksi kehittämiskokeilun. Kehittämiskokeilu ja siihen liittyvät toimenpiteet kirjattiin ylös. Lisäksi kirjattiin ylös, mitä Kata-ideointiryhmäläiset luulivat kehittämiskokeilusta tapahtuvan. Vaihtoehtoisesti lähdettiin kehittämään eteenpäin jo edellisillä kerroilla aloitettua kehittämiskokeilua. Seuraavalla Kata-istuntokerralla tai riippuen kehittämiskokeilun pituudesta, todettiin mitä tapahtui ja mitä todellisuudessa opimme kehittämiskokeilusta.

Jokaisen viikon lopussa kysyttiin työntekijöiltä heidän työssäviihtyvyyttään. Asteikko oli 1-3 (1 huonoin ja 3 paras). HUSLABin tavoitteena työssäviihtyvyyden keskiarvoksi oli 2,5. Tämän lisäksi joka viikko nostetaan ylös viikon helmi, eli onnistuminen. Onnistumisen esiintuomisella pyrittiin kannustamaan työntekijöitä Kata-kehittämistyökalun käyttöön sekä tunnistamaan onnistumiset tiimin sisällä.

Kata-valmentaja toimii Kata-vetäjän tukena. Kata-valmentaja tukee ja antaa apuja kysymysten ja valmentajan roolissa Kata-vetäjille sekä Kata-ideointiryhmäläisille. Tarkoituk-

sena ei ole antaa valmiita ratkaisuja. Työntekijälle annetaan mahdollisuus kasvaa ammatillisesti ja samalla ongelmanratkaisulähtöisestä ajattelusta hyötyy koko organisaatio tuottamalla oman alansa huippuammattilaisia. (Rother 2011: 67–70, 117–119, 121–123.) Kata-valmentaja valmensi Kata-vetäjää julkisesti kerran viikossa, jolla pyrittiin luomaan läpinäkyvää organisaatiokulttuuria. Valmennustilaisuudessa Kata-valmentaja kysyi Kata-vetäjältä, miten viikon Kata-istunnot olivat menneet, mitä kokeiluja oli tehty ja mitä niistä oli opittu.

### 5.3 Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys

Kata-kehittämistyökalun käytöllä voi olla sekä hyöty- että haittavaikutuksia. Kata-kehittämistyökalun tarkoituksena on jatkuva parantaminen. Tähän sisältyy ajatus organisaatioiden työvaiheiden kehittämisestä ja sitä kautta arkirutiinin jatkuvasta parantamisesta. Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton takana on odotusarvo organisaation saamasta hyödyistä. Kata-kehittämistyökalun käytöllä voi olla laajoja vaikutuksia organisaatiolle, kuten parantava vaikutus laatuun, työoloihin ja potilasturvallisuuteen sekä kustannusten alenemiseen. (Soltero 2012: 28–33; Merguerian ym. 2015: 228; Sagalovsky 2015: 970–983.) Lean on nostanut Toyotan automaailman huipulle monellakin mittarilla. Toyota käyttää Kata-kehittämistyökalua jatkuvaan parantamiseen ja mukautumiseen. Kata-kehittämistyökalu on käytännön hyödyn luoja. (Rother 2011: 3–4.)

Työoloja parantamalla parannetaan työhyvinvointia. Pienillä muutoksilla työympäristössä tai laboratorioprosessissa voidaan saada aikaan suuria muutoksia työhyvinvoinnissa. (Kankaanranta 2008.) On monia tapoja lisätä työntekijöiden motivaatiota työntekoon. Herzberg on luonut kaksoisfaktoriteorian työmotivaatiosta, jossa työntekijän motivaatio jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tärkeitä motivaatiota kasvattavia tekijöitä ovat muun muassa saavutukset, tunnustus, vastuu ja oppiminen. Kata-kehittämistyökalu oikein käytettynä motivoi ja luo pohjaa työtyytyväisyyteen. Huonot työolot voivat kasvattaa työtytymättömyyttä. (Herzberg 2005: xiii–xiv.)

Maailman terveysjärjestö WHO määrittää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tarkoittavan fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaa. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn mielekkyyttä ja sopivuutta turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä kokonaisuutta. (Virolainen 2012: 11; Kehusmaa 2011: 14.) Yleisimpiä työpahoinvoinnin osa-alueita ovat

kiire ja stressi. Pitkään koettuna nämä aiheuttavat työn ilon katoamista, työuupumusta ja pahimmillaan burnoutin. Epävarmuus töiden jatkumisesta ja työpaikkakiusaaminen aiheuttavat myös työpahoinvointia. (Virolainen 2012: 30.)

Työhyvinvointi on jokaista työntekijää koskettava asia. Työntekijät haluavat voida hyvin, viihtyä sekä olla onnellisia työpaikalla. Hyvinvoiva työntekijä hoitaa annetut työtehtävät ripeästi ja tuottaa organisaatiolle tulosta. Työnantajat ovat heränneet näkemään työhyvinvoinnin tärkeyden osana organisaation etua. Työpaikassa arvostetaan nykytrendin mukaan viihtymistä, haasteita, mahdollisuutta kehittyä sekä uuden oppimista. Työhyvinvointi on laaja-alainen asia. Pelkästään puuttamalla työssä pahoinvointiin ei vielä saavuteta kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (Virolainen 2012: 9; Kehusmaa 2011: 13.)

Työssäviihtyvyyteen työntekijöiden osalta voi vaikuttaa monella tavalla. Korkeasti koulutetut ovat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä. Antamalla työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia, annetaan työntekijälle kokemus, että hänen asiantuntemustaan arvostetaan. Työn itsenäisyys, suhteet työkavereihin, mielenkiintoinen työ, haasteellisuus sekä uusien asioiden oppiminen vaikuttavat positiivisesti työssäviihtyvyyteen. Kiire, tiukat aikataulut, arvostuksen ja palautteen puute, työjärjestelyiden heikkous sekä pienet vaikutusmahdollisuudet johtavat työssäviihtyvyyden heikentymiseen. (Virolainen 2012: 49–50; Kehusmaa 2011: 18, 22–25.)

Työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia edistävät kunnan työskentelyolosuhteet. Työpaikalla tulee olla työturvallisuus ja työntekijän terveyteen vaikuttavat seikat kunnossa, kuormitus sopivalla tasolla, hyvät työolosuhteet sekä toimivat työvälineet. Mielekkään työn osa-alueita ovat työn tarkoituksen mukaisuus, oman työn arvostus, motivaatio, odotukset, oma rooli työyhteisössä, tavoite- ja kehityskeskustelut, johtaminen sekä strategia. (Kehusmaa 2011: 113–114.)



## 6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia Kata-kehittämistyökalu käyttöönotkokokemuksia HUSLAB Meilahden patologian laboratorion henkilökunnan kokemina. Opinnäytetyön tavoite oli Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton edistäminen HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa. Kata-kehittämistyökalua käytettiin päivittäisjohtamisen menetelmänä. Uuden menetelmän käyttöönotto vaati oman ponnistuksen työyhteisöltä.

Kehittämistarve lähti asiakaslähtöisyydestä. Asiakkaan piti saada laadukasta palvelua, mahdollisimman oikea-aikaisesti ja mahdollisimman kohtuullisilla kustannuksilla. Taloudellinen tilanne antoi puitteet, minkä rajoissa budjetti sai liikkua. Taloudellinen tilanne loi odotukset mahdollisimman kustannustehokkaasta toimintamallista. Työympäristö itsessään oli jatkuvasti kehittyvä. Kehitykseen piti osata vastata ja sopeutua tilanteeseen so-pivalla tavalla.

Opinnäytetyön tutkimustehtävät:

- Miten Kata-valmentaja, Kata-vetäjä sekä Kata-ideointiryhmä perehdytettiin Kata-kehittämistyökaluun ja sen käyttöön?
- Miten Kata-kehittämistyökalua käytettiin HUSLAB Meilahden patologian laboratorion arjessa?
- Minkälainen merkitys Kata-valmentajan, Kata-vetäjien ja Kata-ideointiryhmän mielestä Kata-kehittämistyökalun käytöllä oli HUSLAB Meilahden patologian laboratoriolle?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat lähtöisin HUSLABin omista tavoitteista sekä Kata-kehittämistyökalun teoriapohjasta: perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö sekä käytön merkitys organisaatiolle.

Opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisena tavoitteena oli oppia ymmärtämään Kata-kehittämistyökalun käyttöä ja käyttöönottoon liittyviä kokemuksia työntekijöiden kertomana. Tavoitteena oli ammatillinen kehitys ja oppiminen. Opinnäytetyöntekijä halusi kehittyä tutkimuksen tekijänä opinnäytetyön kautta.

## 7 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluiden avulla. Kohdejoukkona toimi HUSLAB Meilahden patologian laboratorion henkilökunta. Seuraavassa luvussa käsitellään kohdejoukkoa, miten Kata-kehittämistyökalu otettiin käyttöön HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa sekä teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä.

### 7.1 Kohdejoukko

Opinnäytetyö toteutettiin HUSLAB Meilahden patologian laboratorion työyksikössä. Toimintaympäristöön tuli huomattava muutos vuodenvaihteessa organisaatiouudistuksen myötä. Hallinnolliset rakenteet ja esimiesten vastuualueet muuttuivat. HUSLAB Meilahden patologian laboratorio on yksi Euroopan suurimmista patologian laboratorioista. Laboratoriossa työskentelee noin 100 työntekijää.

Kohdejoukkona toimi HUSLAB Meilahden patologian laboratorion henkilökunta. Kohdejoukkoon kuuluivat Kata-valmentaja eli esimies, Katan-vetäjät eli tiimivastaavat sekä Katan-ideointiryhmä eli työntekijät. Haastateltavat valittiin kohdejoukon vapaaehtoisista, Kata-istunnoissa eniten käyneistä työntekijöistä. HUSLAB Meilahden patologian laboratorio on suuri työyksikkö, jolloin tutkimusta tehdessä pyrittiin kohdejoukon muodostamisessa huomioimaan laboratorion eri osat. Kohdejoukko muodostui Preparaattitiimi 1:n, Preparaattitiimi 2:n sekä Elinsiirto- ja hematopatologian tiimin työntekijöistä, entisistä työpistevastaavista sekä hoitajatiimien tiimivastaavista sekä esimiehestä. Haastattelin yhteensä 15 henkilöä, joista 4 henkilöä yksilöhaastatteluina ja loput 3-4 henkilön ryhmissä ryhmähaastatteluina.

### 7.2 Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto

HUSLABissa astui voimaan organisaatiouudistus vuodenvaihteessa 2016. Uudistuksen mukana jaettiin patologian työpisteet tiimeiksi. Tiimeille haettiin ja valittiin hakijoiden joukosta tiimivastaavat. Tiimivastaavat aloittivat työnsä maaliskuun alussa. Tämän jälkeen otettiin käyttöön päivittäisjohtaminen ja Kata-kehittämistyökalu sen menetelmänä. Kata-kehittämistyökalun teoriasta ja käyttöönotosta kerrottiin lyhyesti prosessikokouksessa työntekijöille. Aluksi Kata-valmentaja eli esimies veti Kata-kehittämistyökalua, kunnes Kata-vetäjä eli tiimivastaava otti Kata-istuntojen vetovastuun.

Ennen Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa pilottitiimissä eli Preparaattitiimissä 1 ja 2 sekä Elinsiirto- ja hematopatologian tiimissä pidettiin suunnittelukokous. Suunnittelukokoukseen osallistui tiimin Kata-valmentaja, Kata-vetäjä sekä osa entisistä tiimivastavista. Suunnittelukokouksessa pohdittiin ja asetettiin työpisteille yhteiset HUSLABin strategiasta nousevat käytäntöön liittyvät tavoitteet. Tavoitteiden tarkoitus oli motivoida tiimiläisiä toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Preparaattitiimi 1:n tavoitteena oli olla omavarainen työntekijöiden suhteen sekä auttaa Preparaattitiimi 2:n leikkuupistettä mahdollisimman paljon. Nämä tavoitteet kuuluivat strategian osioon ”palvelumme ovat oikea-aikaisia”. Preparaattitiimi 2:n tavoitteena oli leikata saman päivän näytteitä ilman, että laatu ei kärsi työtahdin nopeuttamisesta ja ettei poikkeamien määrä kasva nykyisestään. Kaikkia päivän aikana tulleita näytteitä ei pystytty leikkaamaan saman päivän aikana useimmiten. Tavoitteen tarkoitus olikin, ettei leikkuujonoja pääsisi muodostumaan. Tavoitteista ensimmäinen eli leikataan saman päivän blokkeja, kuului osatavoitteeseen ”palvelumme ovat oikea-aikaisia”. Toinen osatavoitteesta eli laatu ja poikkeamien nouseminen kuuluvat osioon ”edistämme potilasturvallisuutta”. Kata-kehittämistyökalun tavoitteiden tarkoitus ei ollut nopeuttaa työntekoa, vaan keksiä tapoja, joilla työnteko helpottuu työtapojen ja työympäristön uudelleen järjestämisen avulla. Elinsiirto- ja hematopatologian tiimin tavoitteina oli näytteiden jäljitettävyyden parantaminen sekä virtaussytometrian aloittaminen saman päivän aikana. Virtaussytometriaan liittyvä tavoite kuului osioon ”palvelumme ovat oikea-aikaisia”. Näytteiden jäljitettävyyteen liittyvä tavoite oli osatavoitetta ”edistämme potilasturvallisuutta”.

Kaikille kolmelle tiimille yhteisinä tavoitteina olivat suurempien kehittämiskohteiden kerrääminen, joka kuului osa-tavoitteeseen ”kehitämme toimintaamme jatkuvasti asiakastarpeiden mukaisesti”. Suuremmilla kehittämiskohteilla tarkoitettiin laajempia kokonaisuuksia, joihin Kata-kehittämistyökalun käyttö ei sovellu. Myöhemmässä vaiheessa päätimme viedä suuremmat kehittämiskohteet Kaizen-tauluun ja sitä kautta kehittää myös näitä kokonaisuuksia. Kaizen-taulu on Leanin menetelmä, jonka tarkoitus on toimia tauluna kehitysehdotuksille. Kaizen-työryhmä vastaa jokaiseen kehitysehdotukseen, joko hyväksyen ehdotuksen käyttöönoton, muokkaa kehitysehdotuksen toteutustapaa tai perustelee miksi kehitysehdotusta ei toteuteta. Työssäviihtyvyyden tavoite liittyi osa-tavoitteeseen ”HUSLAB on hyvä työpaikka”. Työssäviihtyvyyden tavoitteeksi HUSLABissa otettiin 2,5 kolmesta.

Taulujen pystytys tapahtui Kata-valmentajan ja Kata-vetäjän kesken yhteistyössä. Kata-tiloihin laitettiin HUSLABin strategia patologian laboratoriolle jaettuna neljään osatavoitteeseen sekä lisäksi tiimin sisäinen tavoite jokaiseen eriteltyyn strategian osatavoitteeseen. Mittarit tiimin sisäisille tavoitteille sekä tyhjiä lomakkeita kehittämideoita, viikonhelmeä sekä työssäviihtyvyyttä varten tulostettiin valmiiksi. Lisäksi laadittiin läsnäololista sekä myöhemmässä vaiheessa Kata-istuntojen kestoa mittaava taulukko. Tiimien sisäisiä tavoitteita mitattiin ja tulokset kirjattiin taulukoihin. Niistä oli helppo tulkita nykyinen tilanne ja peilata tämän hetken tilannetta menneisyyteen. Taulukoista pystyi toteamaan helposti jo saavutetun edun. Punainen väri tarkoitti, että mittaustulos oli saavuttamatta ja vihreä väri tarkoitti, että oltiin tavoitteessa. Esteille oli oma lista ja siihen laitettiin tekijät, jotka estävät tavoitteeseen pääsemisen. Kehittämiskokeiluja varten oli nelikenttäpohja, joka sisälsi osiot: kokeilun, mitä odotamme tulokseksi, mitä tapahtui ja mitä opimme. Tähän pohjaan oli tarkoitus laittaa kehittämiskokeilu ja mitä odotimme tulokseksi. Kahden viimeisen kohdan täyttöä jatkoimme seuraavilla kerroilla eli mitä tapahtui ja mitä opimme kehittämiskokeilusta. Suurille tiimirajojen yli meneville kehittämiskohteille ja aloitteille oli oma taulukko. Työhyvinvoinnin seuraamista varten oli taulukko, jonka HUSLABin tavoitteiden mukaan tulisi olla 2,5 (asteikko 1-3: 1 huonoin ja 3 paras). Viikon helmi tarkoitti kerran viikossa yhteisesti päätettyä parasta uutta toimintatapaa, menetelmää tai onnistumista.

Elinsiirto- ja hematopatologian tiimi käytti Kata-kehittämistyökalua lähes koko vuoden 2015. Päivittäisjohtamisen yhteydessä Kata-kehittämistyökalu otettiin käyttöön Elinsiirto- ja hematopatologian tiimissä kaksi viikkoa ennen haastatteluita, viikolla 17. Preparaattitiimi 2 otti käyttöön Kata-kehittämistyökalun viikolla 9. Ennen haastatteluita Kata-kehittämistyökalu oli Preparaattitiimi 2 käytössä yhdeksän viikkoa. Preparaattitiimi 1 otti käyttöön Kata-kehittämistyökalun kaksi viikkoa ennen haastatteluita. Näin ollen Preparaattitiimi 1:n kokemukset Kata-kehittämistyökalun käytöstä olivat lyhimmältä aikaväliltä (taulukko 1.). Muiden hoitajatiimien osalta Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa suunniteltiin tapahtuvaksi syksyllä 2016. Opinnäytetyö tehtiin Elinsiirto- ja hematopatologian tiimin, Preparaattitiimi 1:n ja 2:n käyttöönotkokokemuksista.

Taulukko 1. Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton ajankohta

Tiimi	Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto ajankohta	Kata-kehittämistyökalun käyttö ennen haastatteluita
Preparaattitiimi 1	Viikko 16	2 viikkoa
Preparaattitiimi 2	Viikko 9	9 viikkoa
Elinsiirto- ja hematopatologian tiimi	Lähes koko vuoden 2015. Viikko 16	noin 1 vuosi 2 viikkoa

### 7.3 Teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä

Tarkoituksena on ottaa Kata-kehittämistyökalu käyttöön myös muissa tiimeissä syksyn 2016 aikana. Kata-kehittämistyökalu on päätetty ottaa käyttöön koko HUSLABin laajuisesti. Osa HUSLABista on jo ottanut Kata-kehittämistyökalun käyttöön.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska aiheeseen lähestymistapa soveltui parhaiten. Haastattelut pidettiin sekä yksilöhaastatteluina että ryhmähaastatteluina. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Käytännön syistä osa haastatteluista tapahtui ryhmähaastatteluina ja osa yksilöhaastatteluina. Työpaikalla olleen kiireen ja suuren työmäärän vuoksi ryhmän kokoontuminen oli mahdotonta, joten osa ryhmähaastatteluiksi suunniteltuja haastatteluja pidettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin vuoden 2016 aikana viikoilla 17 ja 18.

Kohdejoukkoon kuuluu yksi Kata-valmentaja eli esimies sekä neljä tiimivastaavaa eli Kata-vetäjää. Kata-valmentaja haastateltiin yksilöhaastattelulla ja Kata-vetäjät haastateltiin ryhmähaastatteluna. Työn edetessä nousi yksi ryhmä lisää ryhmähaastateltaviksi eli entiset työpistevastaavat. Työpistevastaavat toimivat aikaisemmin osittain samoissa tehtävissä kuin tiimivastaavat tällä hetkellä. Entiset työpistevastaavat kuuluivat osaksi Kata-ideointiryhmään eli työntekijöitä. Kata-ideointiryhmä haastateltiin ryhmähaastattelun sekä yksilöhaastatteluiden avulla. Ryhmähaastatteluun osallistui neljän henkilön ryhmä. Työtilanteen hektisyyden ja kiireen vuoksi haastattelin kolmea Kata-ideointiryhmäläistä yksilöhaastatteluin. Linjastomaisen laboratorioprosessin ja työkierron vuoksi henkilökunta tiimeissä oli osittain samaa.

Ryhmähaastattelun sekä yksilöhaastattelun sisällön teemat nousevat HUSLABin omista tavoitteista sekä Kata-kehittämistyökalua koskevasta aikaisemmasta tiedosta. Pehdytys on laboratorion kannalta tärkeä vaihe, jolla turvataan työntekijän osaaminen. Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton tukena tulisi olla vahva muutosjohtaminen, laadukas viestintä sekä suunnitelmallinen käyttöönottoprosessi. Ennen Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa tulisi määrittää menetelmän tarve ja tavoite. Työntekijöiden roolit sekä vastualueet tulisi määritellä etukäteen. Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton takana on odotusarvo organisaation saamasta hyödystä. Hyötynäkökulmia olivat esimerkiksi kustannusten aleneminen sekä laadun, työolojen ja potilasturvallisuuden parantuminen. (Soltero 2012: 28–33; Merguerian ym. 2015: 228; Sagalovsky 2015: 970–983.)

Opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa ja sen aikana tapahtuvia tapahtumia. Pyrkimyksenäni oli ymmärtää Kata-kehittämistyökalun laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä tutkimustehtävien kautta. Pyrkimyksenä oli ymmärryksen lisääminen Kata-kehittämistyökalun todellisuuden moninaisuudesta sekä toinen toisiaan muokkaavista tapahtumista. Lähtökohtana oli Kata-kehittämistyökalun kokonaisvaltainen tutkiminen tutkimustehtävien teemojen mukaisesti. Tutkimuksen teemat olivat pehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö sekä käytön merkitys organisaatiolle. Opinnäytetyöntekijä työskenteli samassa työpaikassa, jonne opinnäytetyö tehtiin. Opinnäytetyöntekijän omien arvolähtökohtien vuoksi objektiivisuuden saavuttaminen oli vaikeaa. Pyrkimyksenä oli löytää ja paljastaa Kata-kehittämistyökalun käyttöönotosta uusia ja tuntemattomia tosiasioita. Opinnäytetyössä pyrittiin ottamaan huomioon näkökulmia Kata-kehittämistyökalun ympäristöstä ja taustasta, tarkoituksesta ja merkityksestä. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2014: 160–161; Laadullinen tutkimus.)

Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada tietoa koko ryhmältä samanaikaisesti. Ryhmässä oli kontrolloiva vaikutus. Haastateltavat eivät mahdollisesti halunneet tuoda kaikkea tietoa esiin ryhmässä. Muistinvaraisia ja väärinymmärryksiä korjattiin ryhmän voimin. Ryhmän osapuolet pyrittiin valitsemaan tavalla, joka tasasi ryhmän balanssia ja antoi kaikille yhtäläisen mahdollisuuden osallistua keskusteluun. (Hirsjärvi ym. 2014: 210–212; Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2014: 111–113.) Yksilöhaastattelut valittiin toteutustavaksi, koska ryhmähaastatteluiden tuloksiin voisi tiimivastaavien tai esimiehen läsnäolo vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti. Haasteeksi voisi muodostua mahdollisesti pinnalliset vastaukset tai haastattelutilaisuuden muodostuminen palautetilaisuudeksi Kata-valmentajalle tai Kata-vetäjälle.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun mukaan. Haastatteluiden teema-alueet, jotka nousevat teorian pohjalta olivat tiedossa. Teemahaastattelussa ei käytetty tarkkaan suunniteltua kaavaa, vaan apuna käytettiin teema-alueisiin liittyviä kysymyksiä (Liite 1), joita muotoiltiin tilanteeseen sopivalla tavalla. Haastattelutilanteiden kulku vaihteli. Teemahaastattelulla pyrittiin luomaan keskustelua ja vuorovaikutusta halutusta aihealueista. (Hirsjärvi ym. 2014: 208–209.)

## 8 Aineiston analysointi

Haastattelut käsiteltiin luottamuksellisesti ja kaikkien eettisten periaatteiden mukaisesti, jotta tutkimukseen osallistuneita ei voida jäljittää opinnäytetyön perusteella. Aineiston kerääminen tapahtui ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluiden kestot ovat taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastatteluiden kestot

<b>Haastateltavat</b>	<b>Kesto</b>
Kata-valmentajan yksilöhaastattelu	26 min
Tiimivastaavien ryhmähaastattelu	25 min
Entisien työpistevastaavien ryhmähaastattelu	46 min
Preparaattitiimi 1:n Kata-ideointiryhmän yksilöhaastattelu	29 min
Preparaattitiimi 2:n Kata-ideointiryhmän ryhmähaastattelu	28 min
Elinsiirto- ja hematopatologian Kata-ideointiryhmän yksilöhaastattelut	16 min ja 22 min

Aineiston analysointi tapahtui kuvion 7 mukaisesti. Ensin pidettiin haastattelut. Aineiston käsittely alkoi yksilöhaastatteluiden sekä ryhmähaastattelujen purkamisella. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan auki. Tämä tehtiin pian haastattelutilanteen jälkeen. Tämän jälkeen haastatteluihin tutustuttiin tarkemmin. Haastattelut jaettiin teemojen avulla yläkategorioihin. Alkuperäiset ilmaukset jaettiin yläkategorioihin. Tämän jälkeen etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin ja alakategoriat muodostettiin, jotka lopuksi yhdistettiin ylä- ja pääkategorioihin. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 109.)



Kuvio 7. Teorialähtöinen sisällönanalyysi (mukaillen Tuomi – Sarajärvi 2009: 109.)

Opinnäytetyön aineisto käsiteltiin teorialähtöisen sisällönanalyysitekniikan avulla. Aineiston lähestyminen tapahtui teorian pohjalta. Tarkoitus oli ilmiön eli opinnäytetyön aineiston laaja, mutta samaan aikaan tiivis tapa esittää. Haastatteluiden teemat perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö ja käytön merkitys ohjasivat analyysiä. Aineiston sisällä muodostettiin luokituksia ja kategorioita. Tämä helpotti teoriaan pohjautuvien aineistosta nousevien käsitteiden jakamista sekä jakoa myös niihin asioihin, jotka jäivät teorian ulkopuolelle. Teorialähtöisestä sisällönanalyysistä tehtiin lopuksi yhteenveto. Tuloksista



tehtiin johtopäätökset haastatteluista nousseiden seikkojen mukaan. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 117–118; Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 165–167.)

Analyysi tehtiin taulukon 3 mukaisesti. Ensin aineisto litteroitiin. Tämän jälkeen litteroituihin haastatteluihin tutustuttiin tarkemmin. Tämän jälkeen aineiston pohjalta muodostettiin yläkategoriat, jotka muodostuivat haastattelun teemojen mukaisesti. Tässä aineisto esimerkissä yläkategoria oli perehdytys. Muut aineiston yläkategoriat olivat Kata-kehittämistyökalun käyttö ja Kata-kehittämistyökalun käytön merkitykset laboratorion arjessa. Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaisut ja lausumat jaettiin yläkategorioiden mukaan. Tämän jälkeen alkuperäinen ilmaisu pelkistettiin ja näistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eriävyyksiä. Lopuksi pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin ja muodostettiin alakategoriat. Esimerkissä alakategorioita olivat työpaikalla saatu perehdytys, työpaikan tarjoama sisäinen koulutustilaisuus, perehdytyksen riittävyys sekä perehdytyksen merkitys. Tämän jälkeen alakategoriat yhdistettiin yläkategorioihin eli esimerkin tapauksessa perehdytykseen.

Taulukko 3. Analyysin teko

Yläkategoria:	Alkuperäinen ilmaisu/lausuma	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Perehdytys	"En kyl muista, mutta varmaan meni ekana siihen Kataan mukaan ja sit siinä käytiin se läpi et mist on kysymys. Ekassa semmosessa Kata sessiossa, et siinä sitten varmaan tuli se perehdytys sitte."	Perehdytys Kata-istunnon yhteydessä.	Työpaikalla saatu perehdytys.
	"..ja siten mä oon harjotellu sitä myös sitten meidän elinsiirtolabran kanssa, se käyntiinpano Kata, jota me ei siten vedetty loppuun asti, mutta siinä pääsi sitte tietyllä lailla vähän harjoittelemaan ja oppimaan sitä kanssa."	Kata kehittämistyökäulun pilotointi.	Työpaikalla saatu perehdytys.
	"Me oltiin jossain ryhmässä täällä Yinka esitteli sen ajatuksen ja sitten oli esimerkkinä se Transpiksen jo käyty eli en osaa aikaa arvioida että ehkä tunnin siinä mentiin ja sitä asiaa että."	Työpiste-vastaavien saama 2h koulutus.	Työpaikalla saatu perehdytys.
	"Ihan niinku vastaavasti käynyt tuon saman päivittäisjohtamisen puolen päivän koulutuksen..."	Tiimivastaavien saama koulutus.	Työpaikan tarjoama sisäinen koulutustilaisuus.
	"No joo, ei tossa mun mielestä nyt niin monimutkasesta asiasta oo kyse, että siis sitä hirveesti, tarttis."	Riittävä perehdytys.	Perehdytyksen riittävyys.
	"Se perus ajatus nimenomaan, mikä idea siin on se ehkä se kaikkein avar-tavin."	Riittävä perehdytys.	Perehdytyksen riittävyys.
	"Koulutus kyllä selvensi sitä asiaa hyvin paljon."	Perehdytyksestä saatu hyöty.	Perehdytyksen merkitys

## 9 Tulokset

Tuloksissa näkyi vahvasti tutkimustehtävistä nousevat yläkategoriat eli perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö ja Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys. Tulokset raportoidaan tässä järjestyksessä.

### 9.1 Perehdytys

Perehdytyksen osalta teorialähtöisen sisällönanalyysin teemoista nousivat alakategoriat: työpaikan tarjoama sisäinen koulutustilaisuus, työpaikalla saatu perehdytys, perehdytyksen riittävyys sekä merkitys (taulukko 4.).

Taulukko 4. Perehdytyksen alakategoriat

Yläkategoria:	Alakategoria
Perehdytys	Työpaikan tarjoama sisäinen koulutustilaisuus
	Työpaikalla saatu perehdytys
	Perehdytyksen riittävyys
	Perehdytyksen merkitys

Perehdytys Kata-kehittämistyökalun käyttöön oli tapahtunut HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa useammalla eri tavalla, riippuen perehdytettävästä. Kata-valmentaja sekä Kata-vetäjät olivat saaneet **työpaikan tarjoaman sisäisen koulutuksen**. Kata-valmentaja oli haastattelun mukaan saanut puolentoistapäivän mittaisen laajan perehdytyksen Kata-kehittämistyökalun sekä päivittäisjohtamisen käyttöön. Kata-vetäjät eli tiimivastaavat olivat saaneet puolenpäivän kestävä koulutuksen sekä Kata-valmentajan antaman koulutuksen pilottiryhmää Elinsiirto- ja hematopatologian tiimiä esimerkkinä käyttäen. Kata-ideointiryhmä oli saanut **työpaikalla perehdytyksen**. Entiset työpistevastaavat saivat Kata-valmentajan antaman koulutuksen pilottiryhmää esimerkkinä käyttäen. Entisten työpistevastaavien laajan perehdytyksen funktiona oli tukea muuta Kata-ideointiryhmää. Kata-ideointiryhmäläiset eli työntekijät olivat saaneet lyhyen perehdytyksen ensimmäisten Kata-istuntojen yhteydessä. Kata-kehittämistyökalun käyttöönotosta oli kerrottu prosessikokouksen yhteydessä. Yksi haastateltavista oli käynyt tutustumassa näytteenoton Kata-kehittämistyökaluseinään. Yksi vastasi, ettei ollut saanut perehdytystä.

**Perehdytys oli ollut joko riittävää tai riittämätöntä.** Aineiston perusteella osa haastateltavista oli ollut tyytyväinen perehdytyksen määrään ja siihen, miten perehdytys oli tapahtunut. Osan haastateltavien mukaan perehdytys oli ollut riittämätöntä varsinkin Kata-ideointiryhmäläisten eli työntekijöiden osalta. Kata-valmentaja, Kata-vetäjät sekä entiset työpistevastaavat mielestä muun Kata-ideointiryhmän perehdytys Kata-kehittämistyökalun käyttöön oli riittämätöntä.

**Perehdytyksen merkitys** jakoi mielipiteitä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdytys oli ollut hyödyllinen. Ilman perehdytystä ei haastateltavien mielestä Kata-kehittämistyökalua olisi voitu ottaa käyttöön. Yksi haastateltavista kertoi, ettei perehdytys ollut hänen kohdallaan ollut hyödyllinen, mutta toisaalta samainen henkilö myös sanoi, ettei ollut saanut perehdytystä. Kata-valmentajan, Kata-vetäjien sekä entisten työpistevastaavien mielestä lisäperehdytys olisi ollut tarpeen ja he antoivat siitä kehitysehdotuksen.

## 9.2 Kata-kehittämistyökalun käyttö

Teorialähtöisen sisällönanalyysin teemoista Kata-kehittämistyökalun käytön osalta nousivat esille alakategoriat käyttöönotto, tiimien tapa käyttää Kata-kehittämistyökalua sekä tavoitteet (taulukko 5.).

Taulukko 5. Kata-kehittämistyökalun käytön alakategoriat

Yläkategoria:	Alakategoria
Kata-kehittämistyökalun käyttö	Käyttöönotto
	Tiimien tapa käyttää Kata-kehittämistyökalua
	Tavoitteet

**Käyttöönotto**, miten se tapahtui tai tulee tapahtumaan, jakoi haastateltavien mielipiteitä. Käyttöönottoa odottivat innolla tiimivastaavat, joiden tiimeissä ei oltu vielä otettu Kata-kehittämistyökalua käyttöön. Näissä tiimeissä haluttiin käyttää hyödyksi pilottiryhmien käyttöönottokokemuksia Kata-kehittämistyökalun käytöstä. Käyttöönoton ajankohtaa kritisoitiin kiireen ja aikataulujen pitämättömyyden vuoksi. Osan mielestä Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto tapahtui hyvin. Toiset taas olisivat halunneet Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa hitaammassa tempossa tai pienemmissä osissa. Liian nopea käyttöönotto keskelle työkiirettä, aiheutti haastateltavien mukaan muutosvastarintaa. Kiire laski motivaatiota ottaa käyttöön uusi menetelmä sekä osallistua Kata-istuntoihin. Osalla

haastateltavista oli käyttöönotosta positiivinen asenne. Haastateltavat pohtivat tämän tyyppisestä menetelmästä olevan hyötyä tulevaisuudessa tiimille sekä organisaatiolle.

Haastateltavien mukaan **tiimit käyttivät Kata-kehittämistyökalua** päivittäisjohtamisen menetelmänä. Tiimeissä oli onnistuttu Kata-kehittämistyökalun käytössä. Kata-vetäjät olivat haastateltavien mukaan onnistuneet Kata-kehittämistyökalun vetämisessä, vaikka osassa tiimeistä menetelmä oli ollut vain vähän aikaa käytössä ennen haastatteluja. Kata-istuntojen määrä viikossa oli riippuvainen tiimistä. Preparaattitiimi 1 piti Kata-istunnon kolme kertaa viikossa, Preparaattitiimi 2 piti Kata-istunnon joka päivä tiimin eri osille sekä Elinsiirto- ja hematopatologialla kerran viikossa. Kata-istunnon aikana käytiin läpi tiimin tavoitteet ja käynnissä olleet kehittämiskokeilut. Haastateltavien mukaan kehittäminen tuntui hitaalta, eikä kehittämiskokeiluja saatu valmiiksi päivän aikana. Kata-kehittämistyökalua käytettiin modifioidusti tiimin tarpeen mukaan. Kata-istuntojen aikataulut eivät käyttöönoton alussa toimineet eli istuntojen kesto venyi. Viimeisemmät Kata-istunnot olivat kestoltaan lyhempiä, riippuen kuka toimi Kata-vetäjänä. Kata-istunnon kesto oli riippuvainen käsiteltävistä aiheista sekä Kata-ideointiryhmään osallistuvista työntekijöistä.

Esteillä tarkoitetaan asioita, jotka estävät pääsyä tavoitetilään. Haastateltavien mukaan esteiden löytäminen oli helppoa, mutta vaikeana koettiin suurten esteiden pilkkomista pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Lisää esteitä ei muodostu samaan tahtiin kun niihin yritettiin kehittämiskokeiluilla puuttua. Haastateltavien mukaan työntekijät tiedostivat työpisteen esteet. Esteiden ratkaisemista pidettiin vaikeana. Esteiden määrä ja vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyys tiimin sisällä vaikuttivat kehittämisintoa laskevasti. Haastateltavien mukaan esteistä julkisesti puhumista, keskustelun herättämistä sekä pyrkimystä esteiden ratkaisemiseksi, pidettiin hyvänä toimintamallina.

Työssäviihtyvyyttä arvioitiin Kata-kehittämistyökalun avulla tiimeissä kerran viikossa asteikoilla 1-3. Haastateltavat olisivat halunneet laajentaa työssäviihtyvyyden skaalaa. Tämän takia Elinsiirto- ja hematopatologialla oli otettu käyttöön asteikko 1-5. Työssäviihtyvyyden arvioiminen koettiin haastateltavien mukaan haasteelliseksi. Haastateltavien mukaan työssäviihtyvyyden kysymisellä, seuraamisella ja kirjaamisella oli parantava vaikutus työhyvinvointiin. Työssäviihtyvyys tavoitteena oli vaikea ymmärtää. Kata-kehittämistyökalun käyttö työhyvinvointiin liittyvien esteiden poistamiseen kehittämiskokeilujen avulla koettiin haastavaksi. Osa haastateltavista eivät tieneet, että Kata-kehittämistyökalua voisi käyttää myös työssäviihtyvyyden parantamiseen.

Viikon helmi jakoi haastateltavissa mielipiteitä. Osa haastateltavista piti tiimin onnistumisen ylös nostamisesta positiivisena. Toiset pitivät tapaa vaisuna ja sopimattomana suomalaiseseen kulttuuriin. Toisaalta taas haluttiin laskea kynnystä kiitoksen antamiselle. Haastateltavien mukaan viikon helmi oli epäselvä ja tiimin sisällä oli helpompi löytää negatiivisia kuin positiivisia asioita. Viikon helmen valintaa pidettiin haastavana ja aina ei valittu viikon helmeä. Haastateltavat eivät tieneet, mitä viikon helmellä haettiin. Yhtä mieltä oltiin siitä, että tiimin onnistumisen nostaminen viikon helmeksi oli parempi kuin yksittäisen henkilön nostaminen.

Kata-istuntojen pitopaikka käytävällä jakoi haastateltavien mielipiteitä kahtia. Toisten mielestä käytävä soveltui Kata-istuntojen pitopaikaksi keskeisen sijainnin vuoksi. Käytävä sijaintina ei haitannut, vaikka ohi kuljettiin ja Kata-istuntoihin osallistuttiin aloituksen jälkeen. Lisäksi pidettiin mahdollisuudesta, että patologit ja muiden tiimien jäsenet saattoivat ohikulkumatkallaan osallistua Kata-istuntoon. Keskeinen sijainti ja kehittämiskokeilujen esillä oleminen koettiin hyväksi ja toimivaksi käytännöksi. Toisten mielestä Kata-istunnon pitopaikka käytävällä häiritsi istuntoa keskeytysten vuoksi. Kata-kehittämistyökalun avulla oli onnistuttu kommunikoidaan ja tiedottamaan muutoksista kaikille niille osapuolille, joita muutos koski. Tiedottamisen ja kommunikoinnin onnistuminen johtui toisaalta siitä, että työntekijät olivat muutoksista keskusteltaessa paikalla ja muutokset kirjattiin seinälle kaikkien nähtäväksi. Haastateltavat kokivat ratkaisun Kata-istuntojen pitopäivien joustavuudesta työtilanteen mukaan hyvänä. Kata-kehittämistyökalun avulla koko tiimiä ja tiimin ulkopuoleisia työntekijöitä ja heidän kehittämisohjelmiaan kuunneltiin. Kata-istunnon alkamisajankohtaa muutettiin Preparaattitiimi 2:ssa ja tästä muutoksesta haastateltavat pitivät. Ajankohta siirrettiin aamun kiireestä hiljaisempaan ajankohtaan.

Haastateltavat harmittelivat, etteivät aina pystyneet työtilanteensa vuoksi osallistumaan Kata-istuntoihin, vaikka olisivat halunneet. Haastateltavien mielestä oli epäselvää, mihin Kata-istuntoon heidän tulisi osallistua, varsinkin jos oli työkierrossa useammassa tiimissä. Kata-istuntojen kestossa oli haastateltavien mukaan kehittämisen varaa. Kata-istunto saisi maksimissaan kestää 5-10 minuuttia. Muuten menetelmän käyttö vie liikaa aikaa muilta töiltä. Käyttö olisi optimaalisinta 5-6:n henkilön ryhmässä. Ryhmäkoko usein ylitti tämän ja toi haasteita Kata-vetäjälle asiassa pysymiseen.

Kata-valmentaja oli pitänyt yksittäisiä valmennustuokioita Kata-vetäjille sekä yksilöllisesti, että ryhmässä. Poissaolojen ja kiireen takia valmennustuokioita oli pidetty vähemmän kuin oli alun perin ollut tarkoitus. Valmennustuokioiden määrään alussa vaikutti myös se, että valmentaja osallistui itse Kata-istuntoihin ja myös veti niitä. Tarkoitus oli pitää jatkossa säännöllisesti Kata-valmennustuokioita.

Haastateltavien mukaan tiimien **tavoitteiden** muokkaaminen sopivaksi ennen Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa oli hankalaa. Valmiiksi toimivia kokonaisuuksia ei voitu ottaa tavoitteiksi ja tavoitteiden asettaminen tiimille sopivaksi oli haastavaa. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen mittareiden avulla konkretisoi tavoitteita. Tiimin tavoitteet olivat ainoa konkreettinen asia, joka oli tiimille HUSLABin strategiasta nostettu. Osan haastateltavien mielestä tavoitteet olivat selkeästi ja sopivasti viety normaaliin laboratorioarkeen. Osan mielestä tavoitteita ei oltu viety arkeen sopivaksi. Tavoitteet olivat osalle haastateltavista epäselvät sekä tavoitteiden saavutettavuutta ja realistisuutta kyseenalaistettiin. Osa haastateltavista tiesivät, että tavoitteet oli asetettu tarkoituksella korkealle ja niiden saavuttaminen ei ollut Kata-kehittämistyökalun käytön tarkoitus. Osa haastateltavista koki tavoitteet haasteellisiksi ja saavuttamattomiksi. Toinen osa haastateltavista piti tavoitteiden saavuttamista realistisina sekä mahdollisina esteiden ja työvoimapulan ratkaisemisen jälkeen. Osa haastateltavista totesivat, että Kata-kehittämistyökalu oli ollut käytössä lyhyen aikaa, joten arviointi tavoitteisiin pääsystä oli liian varhaista.

### 9.3 Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys laboratorion arjessa

Teorialähtöisen sisällönanalyysin teemoista Kata-kehittämistyökalun käytön merkityksen osalta nousivat esille alakategoriat: kehittämiskokeilut, työhyvinvointi, edut ja HUSLAB Meilahden patologian strategia (taulukko 6.).

Taulukko 6. Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys alakategoriat

Yläkategoria:	Alakategoria
Kata-kehittämistyökalun käytön merkitykset laboratorion arjessa	Kehittämiskokeilut
	Työhyvinvointi
	Edut
	HUSLAB Meilahden patologian strategia

Kokemukset **kehittämiskokeiluista** jakautuvat haastateltavien mielestä positiivisiin ja negatiivisiin. Suurimmalla osalla oli molempia kokemuksia. Moni kehittämiskokeilu oli haastatteluiden aikana kesken, joten niiden onnistumista oli vaikea arvioida tai arvioitiin laboratorion hyötyvän kehittämiskokeilusta tulevaisuudessa.

Haastateltavat olivat kokeneet onnistuneet kehittämiskokeilut positiivisesti. Onnistuneista kehittämiskokeilusta oli konkreettista hyötyä laboratoriolle. Onnistumisia olivat esimerkiksi suurten näytteiden käyntiinpanon näytekärryjen uudelleen järjestäminen työtä helpottavaksi. Toinen konkreettinen onnistuminen oli työpisteiden uudelleen järjestäminen. Elinsiirto- ja hematopatologian vuoden 2015 pilotti kristojen (näytetyyppi) läpimenoajan nopeuttamisesta oli onnistunut, joka johti tiimin palkitsemiseen tulospalkkiolla. Haastateltavat kokivat tullessa kuulluksi ja kommunikoinnin tiimiläisten kesken koettiin parantuneen. Kehittämiskohteiden vaikuttavuus arkeen koettiin kehittämiskokeilun laajuuden mukaan erilaisiksi eli pienempien kehittämiskokeilujen vaikutus oli myös pienempi. Haastateltavat kokivat vaikutusmahdollisuuksien parantuneen Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton jälkeen. Positiivinen asenne kehittämistä kohtaan oli kasvanut. Kehityskohteiden kirjaaminen ja niiden seuraaminen kannustivat haastateltavien mukaan käyttämään Kata-kehittämistyökalua. Kehittämiskokeiluiden koettiin vaikuttavan laboratoriossa parantavasti. Kehittämiskokeiluja kehitettiin eteenpäin tarpeen vaatiessa. Kehittämistä vaativien kohteiden valinta oli haastateltavien mielestä helppoa, mutta muokkaaminen toimivaksi kehittämiskokeiluksi taas vaikeaa. Haastateltavien mukaan motivaatio kehittämistä kohtaan kasvoi, kun sai itse valita seuraavan kehityskohteen.

Kehityskohteet, joita ei pystytty syystä tai toisesta ratkaisemaan, koettiin haastateltavien mukaan epäonnistumiseksi. Kehittämiskokeilujen koettiin vievän aikaa muilta töiltä, kiireen ja resurssipulan vuoksi. Suurempia kehittämiskokeiluja pidettiin haasteellisina ja Kata-kehittämistyökalun soveltumista näihin realistisena. Kehittämiskokeiluista saatavat tulokset sekä merkitys näkyi laboratorion arjessa hitaasti. Tämä vei intoa kehittämisestä. Osan kehittämiskokeiluista koettiin olevan riippuvaisia tiimin ulkopuolisista osapuolista, joka koettiin kehittämistä vaikeuttavaksi ja hidastavaksi tekijäksi.

**Työhyvinvoinnin** koettiin haastateltavien mukaan kasvaneen tai pysyneen samana Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton jälkeen. Työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä olivat haastateltavien mukaan työssäviihtyvyys, motivaatio, työilmapiiri, työolot, kiire ja



organisaatiouudistus. Työhyvinvointia kasvatti Kata-kehittämistyökalun mukana tuoma vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja työympäristöön.

Haastateltavien mukaan motivaatio Kata-kehittämistyökalun käyttöä kohtaan vaihteli tilanteen mukaan innostuneisuuden ja kiinnostuksen puutteen välillä. Haastateltavista suurin osa kertoi olevansa innostunut Kata-kehittämistyökalun luomista mahdollisuuksista ja sen käytöstä. Motivaatiota kasvatti mahdollisuus vaikuttaa omaan työympäristöön ja työhyvinvointiin. Onnistumiset haastateltavien mukaan loivat pohjaa motivaatiolle käyttää Kata-kehittämistyökalua. Haastateltavien mukaan Kata-istunto loppui yleensä innostuneesti ja hyvään mieleen. Työntekijöiden saadessa itse suunnitella kehittämiskokeilut, sitoutti ja motivoi tämä työntekijöitä toteuttamaan kokeilut. Uuden menetelmän raju käyttöönottoprosessi taas laski motivaatiota käyttää Kata-kehittämistyökalua.

Kata-kehittämistyökalulla koettiin olevan työilmapiiriä puhdistava vaikutus, koska ongelmat tuotiin esille, niistä puhuttiin ja ne pyrittiin ratkaisemaan. Työilmapiirin koettiin nousseen Kata-kehittämistyökalun käytön myötä. Työoloihin liittyvissä asioissa haastateltavat kokivat saavansa Kata-kehittämistyökalun avulla viestiä eteenpäin esimiehille. Haastateltavien mukaan mahdollisuus kehittää työolojen henkistä ja fyysistä puolta Kata-kehittämistyökalun avulla tulevaisuudessa koettiin työhyvinvointia ja työoloja parantavaksi tekijäksi.

**Etuina** haastateltavien mukaan pidettiin vaikutusmahdollisuuksien, laadun ja kommunikoinnin parantumisesta. Kata-kehittämistyökalua pidettiin väylänä avata keskustelu laboratoriossa olevista ongelmista eli esteistä ja tavoista, millä esteet ratkaistaan. Haastateltavat pitivät mahdollisuudesta vaikuttaa pieniin ja suuriin ongelmakohtiin. Itsestä lähtöisin olevat kehittämiskokeilut olivat haastateltavien mukaan miellyttävämpiä toteuttaa. Ongelmiin reagoimisen kynnyksen madaltaminen sekä kokeilun ja erehtymisen kautta parhaisiin tuloksiin pääseminen kannustivat eteenpäin. Kata-kehittämistyökalun mahdollisuuksina pidettiin toiminnan ja laboratoriotyöprosessin nopeuttamista sekä yhteishengen kohottamista. Työntekijät kokivat Kata-kehittämistyökalun käytön nostavan heidän substanssiosaamisensa tarpeelliseksi osaksi prosessia. Arvostuksen tunne oli haastateltavien mukaan kasvanut. Kata-kehittämistyökalua pidettiin hyvänä foorumina ottaa kehityskohteet ja epäkohdat huomioon.

Haastateltavien mukaan laatu oli parantunut, sillä työntekijöiden kiinnittivät aiempaa enemmän huomiota omaan työsuorituksiinsa. Poikkeamat kirjattiin useammin ylös, näytteidien jäljitettävyyden oli parantunut sekä monia muita laboratorioprosessin laatuun liittyviä parannuksia oli haastateltavien mukaan jo näkyvissä. Kata-kehittämistyökalun avulla toteutettujen muutosten kustannusvaikutusta oli haastateltavien mukaan vaikea arvioida. Haastateltavien varovainen ajatus oli tulevaisuudessa kustannusten laskeminen, mutta niiden näkyminen työntekijöiden arjessa oli vähäistä ja tämä vaikeutti arvioimista. Kustannusten ja laadun suhdetta myös arvioitiin ja pohdittiin, laskeeko laatu jos kustannuksista tingitään. Etuina pidettiin työpäivän aikana työn lomassa pohtimista, miten tavoitteisiin päästäisiin ja miten voisi kehittää työympäristöä. Kehittämisen positiivinen sävy ja kehittämiskulttuurin syntyminen koettiin mahdolliseksi Kata-kehittämistyökalun avulla. Menetelmän käytöllä työntekijät kokivat saavansa palautteen viikosta ja viikon onnistumisesta.

Kiire vaikuttaa välillisesti työhyvinvointia laskevasti. Jatkuvat poissaolot sekä työvoimapula aiheuttivat haastateltavien mukaan negaatioita Kata-kehittämistyökalua kohtaan. Työntekijöillä oli tunne, että he eivät selviydy töistään ja tämän lisäksi työnantaja edellytti osallistumista Kata-istuntoihin. Velvollisuuden tunto töiden tekemiseen ja ajankäyttäminen arkirutiinista selviämiseen laski motivaatioita kehittää omaa työtä. Kiire purkautui haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin laskemisena ja niin kutsuttuina huonoina päivinä. Kiireen pelättiin laskevan laboratorion laatua. Haastateltavien toive oli, että pahimpaan kiireeseen ei oteta uutta menetelmää käyttöön.

**HUSLAB Meilahden patologian strategia** oli osan haastateltavien mielestä selkeä. Suurin osa haastateltavista kertoi strategian epäselvyydestä ja vaikeasti tulkittavista termeistä. HUSLABin strategia soveltui haastateltavien mielestä paremmin kliiniselle puolelle. Oman tiimin konkreettinen tavoite oli selvä ja tätä kautta koettiin, että strategia oli tuotu tältä osin lähelle arkea. Strategia oli haastateltavien mukaan tehty tiimin tavoitteen kautta konkreettiseksi ja helposti lähestyttäväksi oman substanssiosaamisen kautta. Strategian konkreettisuus loi mahdollisuuden pohtia, miten voi toiminnallaan edesauttaa strategian toteutumista. Haastateltavat toivoivat strategian selkeyttämistä arkea tukevaksi.

## 10 Tulosten tulkinta, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset

Tulosten tulkinta etenee teemojen mukaisessa järjestyksessä: perehdytys, Kata-kehittämistyökalun käyttö ja käytön merkitys. Tutkimustehtäviin löydettiin vastaus teorialähtöisellä sisällönanalyysitekniikan avulla. Johtopäätösten tukena käytettiin sekä aineiston pohjalta nousevia päätelmiä että opinnäytetyöntekijän tekemiä päätelmiä aineiston pohjalta. Kehittämisehdotukset nousivat johtopäätösten pohjalta.

Saatuja tuloksia verrattiin aikaisempaan tutkimustietoon Kata-kehittämistyökalun perehdytyksestä sekä Kata-kehittämistyökalun käytöstä laboratorion arjessa. Aikaisempaa tutkimustietoa verrattiin soveltuvin osin aineistosta saatuihin tuloksiin. Kata-kehittämistyökalun käytön merkitystä ei voinut samalla tavalla verrata aikaisempaan tietoon. Kata-kehittämistyökalun käytön merkitystä arvioitiin tarkastelemalla välitavoitteisiin pääsyä. Välitavoitteita peilattiin lähtötilanteeseen sekä arvioitiin muutoksen onnistumista ja siitä saatavia hyötyjä. Lähtötilanne, tämän hetkinen tilanne ja tulevaisuus olivat vertailukohteina Kata-kehittämistyökalussa.

### 10.1 Perehdytys

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli Kata-valmentajan, Kata-vetäjän ja Kata-ideointiryhmän perehdytys Kata-kehittämistyökalun käyttöön.

Perehdytyksen tärkeys nousee uuden menetelmän käyttöönotossa. Onnistunut uuden menetelmän käyttöönotto vaatii perehdytyksen ja hyvä perehdytys luo pohjan osaavalle henkilökunnalle. Perehdytys kuuluu kaikille, työnkuvasta riippumatta. Hyvä perehdytys luo pohjan työntekijän työmotivaatiolle sekä antaa kokemuksen työn merkityksestä. Perehdytyksen jäädessä kiireen tai muun syyn takia vajaaksi, aiheuttaa tämä työssä uupumista ja työmotivaation laskua. (Lisk ym. 2007: 8; Kjelin – Kuusisto 2003: 14–15; Kupias – Peltola 2009: 18–20; Viitala 2003: 259–261; Tsurkka 2014: 14.)

Kiire ja vähäinen perehdytys näkyi selvästi työuupumuksena ja työmotivaation laskuna. Aineistosta nousi Kata-valmentajan sekä Kata-vetäjien toive Kata-ideointiryhmäläisten lisäperehdytyksestä. Tätä tukee myös opinnäytetyöntekijän käsitys haastatteluiden pohjalta. Vääriä tulkintoja ja väärin ymmärryksiä oli aineiston pohjalta nähtävissä, kuten viikon helmen yksityishenkilölle antaminen, joka ei ole Kata-kehittämistyökalun käytön tarkoitus. Lisäkoulutuksen tarve sekä perehdytyksestä saatavat hyödyt voivat vaikuttaa

Kata-kehittämistyökalun käytön parantumiseen sekä Kata-vetäjän työn helpottumiseen. HUSLABin tarkoituksena oli perehdyttää työntekijät ennen Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa, mutta tämä jäi tekemättä. Kata-kehittämistyökalua perehdytyksen puutteen vuoksi käytetään paikoittain väärin, mutta toisaalta taas pitää pohtia, millä tavoin puuttua tilanteeseen. Työntekijöiden innostusta ei saa laskea virheellisen käyttötavan vuoksi, vaan Kata-vetäjän tulee ohjata käyttöä oikeaan suuntaan. Koska perehdytys oli vähäistä Kata-ideointiryhmäläisillä, Kata-vetäjän rooli oli todella vaativa, jonka Kata-valmentajakin aineistossa totesi. Kata-valmentaja sekä Kata-vetäjät olivat perehdytetty asianmukaisesti sekä osa entisistä työpistevastaavista.

Tulosten pohjalta voi sanoa, etteivät Kata-ideointiryhmäläiset olleet tietoisia, miten laajat käyttöominaisuudet Kata-kehittämistyökalulla on. Tästä syystä lisäperehdytys olisi ajankohtaista ja tarpeellista sekä jo aloittaneille tiimeille että tiimeille, joilla Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto on vielä tulossa. Ottaen huomioon muiden teemojen vastaukset, perehdytyksen tarve johtaa väärinymmärrysten ehkäisyyn sekä Kata-kehittämistyökalun oikeaoppiseen käyttöön. Kiire, perehdytys sekä Kata-kehittämistyökaluun kuluva aika tulisi resursoida tiimeissä.

Perehdytykseen kuuluu työntekijän osaamisen seuraaminen ja siitä palautteen saaminen. Perehdytyksen onnistuminen vahvistaa työntekijän osaamista ja luo varmuutta työntekoon. Työhyvinvointi ja työmotivaation pohjana on hyvä perehdytys. Perehdytys materiaalin käyttö on yksi työkalu perehdyttämiseen. (Lisk ym. 2007: 8, 18–19, 23–24; HUS-perehdytysohjelma. 2013: 2, 5.) Kata-kehittämistyökalun käytöstä olisi hyvä saada palaute. Kata-kehittämistyökalun käytön seurauksena saatujen tulosten seuraaminen ja näistä palautteen saaminen motivoisi työntekijöitä käyttämään menetelmää. Opinnäyte-työntekijän kehitysehdotus tähän olisi perehdytysmateriaalin luominen. Toistaiseksi tällaista materiaalia ei vielä ole olemassa. Perehdytysmateriaali tukisi perehdytettävää uuteen menetelmään tutustumisessa ja helpottaisi menetelmän käyttöä.

## 10.2 Kata-kehittämistyökalun käyttö

Toisena tutkimustehtävänä oli Kata-kehittämistyökalun käyttö HUSLAB Meilahden patologian laboratorion arjessa.

Kata-kehittämistyökalua on tarkoitus käyttää työn kehittämiseen. Kata-kehittämistyökalu antaa mahdollisuuden työntekijöille kehittää laboratoriotyöprosessia oman substanssi-osaamisensa kautta. Pienillä muutoksilla työympäristössä saattaa olla suuria vaikutuksia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon (Kankaanranta 2008).

Osa haastateltavista oli hyvin perillä Kata-kehittämistyökalun käytöstä sekä käytön luomista mahdollisuuksista. Toisilla taas oli virheellisiä käsityksiä esimerkiksi siitä, mitä tavoitteilla haetaan tai mitä voi esteeksi konkreettisesti nostaa. Väärinymmärryksen Kata-kehittämistyökalun käytössä johtuivat vähäisestä perehdytyksestä sekä tietämättömydestä.

Kata-istunnot koettiin kestoltaan liian pitkiksi. Kata-istuntoja oli liian monta kertaa viikon aikana. Tähän kehitysehdotuksena haastateltavilta tuli Kata-istuntojen määrän vähentäminen sekä keston rajaaminen. Toisaalta Kata-istuntojen määrän vähentäminen laskee kehittämisen määrää työyksikössä. Työntekijöiden mielipidettä on hyvä kuunnella, mutta myös miettiä tästä aiheutuvia seurauksia kehityksen jatkuvuudelle. Kata-istuntojen määrän vähentäminen vähentää myös tästä saatavia etuja. Myöskään Kata-kehittämistyökalun käyttöä ei oltu resursoitu laboratoriossa käyttöönoton yhteydessä ja tämä aiheutti tunteen, ettei selviä työpäivän puitteissa omista työtehtävistä. Kata-istuntojen ryhmäkokoa pidettiin suurena. Liian monen työntekijän osallistuessa Kata-istuntoon intensiivisyys kärsi. Hyvänä ryhmäkokona pidettiin 5-6 henkilöä. Hankalaksi koettiin työpistekiertoihin osallistuvien kesken sitä, mihin Kata-istuntoon osallistua. Tähän voisi luoda ohjeistuksen. Tietenkin mahdollisuuksien mukaan on hyvä osallistua itseään kiinnostaviin Kata-istuntoihin oman virallisen tiimin Kata-istuntojen lisäksi. Kata-istunnoista pidettiin hyvänä tiedotusvälineenä, joten jatkossa tämän foorumin käyttäminen olisi hyvä tiedostaa.

Työssäviihtyvyyteen kaivattiin suurempaa skaalaa kuin 1-3 sekä toivomuksena esitettiin, että osastonhoitaja ja prosessivastaava sitoutuisivat seuraamaan työssäviihtyvyyttä ja sen kehittymistä. Työssäviihtyvyyden skaalan kasvattaminen toisaalta taas vaikeuttaisi sen suhteuttamista HUSLABin tavoitteeseen (2,5) ja näin ollen skaalan kasvattaminen

ei välttämättä ole realistinen vaihtoehto. Haastateltavien mukaan haluttiin madaltaa kynnystä kiitoksen antamisesta työntekijälle. Kata-valmentajan tulisi pitää Kata-vetäjälle valmennustuokioita useammin. Valmennustuokioiden tärkeys pitäisi nostaa esiin, jotta Kata-vetäjät saavat kaiken mahdollisen tuen ja avun Kata-kehittämistyökalun käyttöön.

Tavoitteiden asettaminen ja sen hankaluus puhutti Kata-valmentajia. Kata-ideointiryhmäläiset olisivat halunneet osallistua tiimensä tavoitteiden asettamiseen, jolloin kehittämisestä olisi tullut mielekästä yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä. Tavoitteiden seuraaminen konkretisoi onnistumisia ja opinnäytetyöntekijän kehitysehdotuksena on yhteenvedon tekeminen kehityskokeiluista. Strategia tulisi selkeyttää Kata-ideointiryhmäläisille ja muokata arkeen sopivaksi. Tavoitteita pidettiin realistisina ja saavutettavissa olevina. Tämä loi pohjaa työntekijöiden ahkeraan työskentelyyn arjessa.

Uuden menetelmän käyttöönotto vaatii vahvaa muutosjohtamista, laadukasta viestintää sekä suunnitelmallista käyttöönottoprosessia. Suunnitelmallisuus ja käyttöönoton aikataulut ovat merkittävässä osassa onnistunutta käyttöönottoprosessia. Uuden menetelmän tarve ja tavoite tulisi määrittää ennen käyttöönottoa. Etukäteen tulisi määrittää työntekijöiden roolitus menetelmän käyttöönotossa sekä vastuualueet. Muutos ei tapahdu, jos sitä ei juurruteta organisaatiokulttuuriin. (Mattila 2007: 26, 112, 115, 192.)

Kata-kehittämistyökalun käyttöönotossa olisi voitu käyttää laadukasta viestintää. Tiedottamiseen voisi kiinnittää huomiota tiimissä, joissa ei vielä ole Kata-kehittämistyökalua otettu käyttöön. Suunnitelmallisuus helpottaisi käyttöönottoprosessia. Uuden menetelmän tarpeesta ja tavoitteesta oli keskusteltu tiimivastaavien sekä entisten työpistevas-  
taavien kanssa, mutta niiden teroittaminen työntekijöille olisi hyödyllistä tulevaisuutta ajatellen. Työntekijöiden roolitus ja vastuualueet olisi hyvä myös käydä läpi ennen käyttöönottoa.

Tiimeissä, joissa Kata-kehittämistyökalua ei vielä ole otettu käyttöön, tulisi seurata pilotteina toimineiden tiimien Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoprosessia sekä käyttöä. Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoon ja käyttöön tulisi resursoida sen vaatima aika. Kiireen keskelle on hankala tuoda uutta menetelmää, joten käyttöönoton aikataulussa tulisi huomioida sen hetkinen työtilanne. Pilottiryhmien aikataulut eivät pitäneet, käytön piti alkaa jo tammikuussa 2016. Aikataulujen pitämättömyys ja tiedotuksen katkeaminen aiheuttavat ylimääräistä stressiä. Käyttöönotto aikatauluista tulisi pitää kiinni.

Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto jakoi haastateltavien mielipiteitä. Toisten mielestä käyttöönotto sujui hyvin, kun taas toiset olisivat kaivanneet hitaampaa käyttöönottoprosessia tai käyttöönottoa pienemmissä osissa. Kiire ja uuden menetelmän liian nopea käyttöönotto näkyi selvästi muutosvastarintana. Toisaalta taas aineistosta nousi mahdollisuus, että tämän tyyppisen menetelmän käytöstä tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa. Kiireellinen työtilanne vaikutti selvästi motivaatioon ottaa käyttöön uusi menetelmä sekä osallistua Kata-istuntoihin.

Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton tulisi haastateltavien mukaan tapahtua seuraavasti: pohditaan jo alussa hyvä ajankohta Kata-istunnolle, lähdetään rauhassa harjoittelemaan Kata-kehittämistyökalun käyttöä sekä työntekijät asettavat tavoitteet yhdessä. Tämä johtaisi haastateltavien mukaan parempaan sitoutumiseen Kata-kehittämistyökalun käytössä. Ennen käyttöönottoa tulisi mahdolliset näytejonot ja kiire poistaa, jolloin uuden menetelmän käyttöönotto tapahtuisi tilanteessa, jossa työntekijät olisivat uudelle menetelmälle vastaanottavaisia. Tosin onko tällaista optimaalista hiljaista työtilannetta koskaan? Lisäksi toivottiin vähemmän Kata-istuntoja, jotta ne eivät häiritsisi muuta arki-työskentelyä. Haastateltavat arvioivat Kata-kehittämistyökalun toimivan parhaiten pienissä työyksiköissä. Kata-kehittämistyökalua oli haastatteluiden aikaan käytetty tiimeissä vasta vähän aikaa, joten menetelmän juurruttaminen organisaatiokulttuuriin oli vielä kesken. Jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen ei tapahdu hetkessä, mutta mahdolliset organisaation saamat hyödyt Kata-kehittämistyökalun käytöstä ovat realistisia.

### 10.3 Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys

Kolmantena tutkimustehtävänä oli Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys HUSLAB Meilahden patologian laboratoriolle Kata-valmentajan, Kata-vetäjän ja Kata-ideointiryhmän kokemuksina.

Kata-kehittämistyökalun käytöllä on laaja merkitys organisaatiolle. Hyödyt Kata-kehittämistyökalun käytöllä ovat kustannusten aleneminen, työvaiheiden kestoa vähentävä vaikutus, laadun parantuminen sekä työolojen ja potilasturvallisuuden parantuminen. (Soltero 2012: 28–33; Merguerian ym. 2015: 228; Sagalovsky 2015: 970–983.)

Kokemukset kehittämiskokeiluista olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Kehityskokeiluista koettiin olevan hyötyä ja onnistumisia oli tullut useampia. Kuulluksi tuleminen, kom-

munikoinnin parantuminen ja positiivinen asenne kehittämistä kohtaan oli haastateltavien mukaan kasvanut. Kehityskohteiden kirjaaminen ja seuraaminen motivoivat Kata-kehittämistyökalun käyttöä. Esteet, joihin tiimin sisällä ei pystytty vaikuttamaan, koettiin turhauttaviksi. Näitä esteitä olivat poissaolot, tilan puute sekä muista tiimeistä johtuvat esteet. Johtopäätöksenä edellisestä opinnäytetyöntekijä ehdottaa foorumia myös näiden esteiden poistamiseksi eli kommunikaation kasvattamista tiimirajojen ulkopuolelle. Ehdotuksena on tiimien yhteisten Kata-istuntojen pitäminen esteistä, joihin ei pysty vaikuttamaan tiimin sisällä.

Kata-kehittämistyökalun käytön etuja olivat vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen, laadun ja kommunikaation parantuminen. Kata-kehittämistyökalulla oli laboratoriotyöprosessia tulevaisuudessa nopeuttava vaikutus. Yhteishengen kohottaminen, laadun parantuminen ja kustannusten laskeminen mainittiin Kata-kehittämistyökalun käytön mahdollisuuksina tulevaisuudessa. Suurimpana oli etu kehittämiskulttuurin syntyemisestä ja tätä innostusta pitäisi pyrkiä kaikin keinoin lisäämään.

Työhyvinvointia ja työmotivaatiota kasvattavia tekijöitä ovat saavutukset, tunnustus, vastuu ja oppiminen. Kata-kehittämistyökalun käyttö luo pohjaa työtyytyväisyydelle ja motivaatiolle. Huonot työolot kasvattavat työtytymättömyyttä. (Herzberg 2005: xiii–xiv.) Vaikutusmahdollisuudet antavat työntekijälle kokemuksen, että hänen osaamistaan ja asiantuntemustaan arvostetaan. Mielenkiintoinen työ, sen haasteellisuus sekä uusien asioiden oppiminen vaikuttavat positiivisesti työssäviihtyvyyteen. Työn miellekkyttä ja työhyvinvointia edistävät kunnolliset työskentelyolosuhteet. Kiire, tiukat aikataulut, arvostuksen ja palautteen puute, työjärjestelyiden heikkous sekä pienet vaikutusmahdollisuudet johtavat työssäviihtyvyyden heikentymiseen. Yleisimpiä työpahoinvoinnin osa-alueita ovat kiire ja stressi. Pitkään koettuna nämä aiheuttavat työn ilon katoamista, työuupumusta ja pahimmillaan burnoutin. (Virolainen 2012: 30, 49-50; Kehusmaa 2011: 18, 22–25, 113–114.)

Kata-kehittämistyökalun käyttö luo mahdollisuuden kasvattaa työhyvinvointia. Haastattelujen mukaan työssäviihtyvyys, motivaatio, työilmapiiri, työolot, kiire ja organisaatiouudistus vaikuttavat työhyvinvointiin. Kata-kehittämistyökalu oli kasvattanut työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työympäristöönsä. Tämä vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin. Kata-kehittämistyökalun käytöstä saaduista onnistumisista nousi innostus kehittämistä kohtaan, joka johti työmotivaation ja työhyvinvoinnin kasvamiseen. Pääsääntöisesti voi sanoa, että Kata-kehittämistyökalun käytöllä oli positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.



Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia seikkoja olivat kiire, työvoimapula ja jatkuvat perehdytykset. Kiire tehdä töitä ja velvollisuuden tunne laskivat innostusta ja mahdollisuuksia osallistua Kata-istuntoihin. Kiireen pelättiin laskevan laboratorion laatua. Haastateltavat toivoivat, että kiireisenä aikana ei oteta uutta menetelmää käyttöön tai puretaan ensin näytejonot. Laboratoriossa oleva kiire ja työvoimapula purkautuvat selvästi työpahoinvointina ja pyrkimyksenä tehdä vain töitä, ilman uudistumista tai halua uudistua. Kiire ja aikataulun pitämättömyys aiheutti muutosvastarintaa. Ennakkoluulot uutta menetelmää kohtaan aiheuttivat muutosvastarintaa ja väärinymmärryksiä. Organisaatio-uudistus johti aikataulujen pettämiseen. Organisaatio-uudistus oli haastateltavien mukaan johtanut ongelmien ja työntekijöiden arvostuksen puutteen kasvamiseen. Tämä taas on purkautunut työntekijöiden turhautumisena ja työpahoinvointina.

HUSLABin strategia jakoi haastateltavien mielipiteet: toisten mielestä selvä ja toisten mielestä taas epäselvä. Tiimin sisäinen tavoite oli haastateltavien mukaan selkeä ja tavoite konkretisoi strategiaa. Strategian konkreettisuus loi mahdollisuuden haastateltavien mukaan pohtia, miten omalla toiminnallaan voi edesauttaa strategian toteutumista. Haastateltavat toivoivat strategian selkeyttämistä arkea tukevaksi. Strategian selkeyttämiseen kehitysehdotuksena opinnäytetyöntekijä nostaa HUSLABin strategian sisällyttämisen perehdytykseen.

## 11 Pohdinta

Etuja Kata-kehittämistyökalun käytöstä olivat työhyvinvoinnin, työssäviihtyvyyden ja työmotivaation alueilla. Kehittämiskokeilujen onnistuminen ja siitä saatu motivaatio käyttää Kata-kehittämistyökalua tuotti hyviä tuloksia. Positiivisena seurauksena voisi myös mainita Kata-kehittämistyökalun käytöstä syntyvät mahdollisuudet tulevaisuutta ajatellen. Kehittämiskulttuurin luominen ei tapahdu hetkessä, mutta Kata-kehittämistyökalun avulla onnistuminen on mahdollista. Epäonnistumisiin voi laskea Kata-ideointiryhmän perehdytyksen vähäisyyden ja siitä johtuvat väärinymmärrykset. Negatiivisiin asioihin kuului kiire, tiedottamisen puute ja siitä johtuva muutosvastarinta.

Haastateltavien mukaan laboratorion arkea parannetaan jatkuvasti ilman Kata-kehittämistyökaluakin. Pieniä muutoksia tehtiin jatkuvasti, jotta arjen sujuvuus paranee ja tähän

ei aina kannattanut tai voinut työtilanteen vuoksi käyttää Kata-kehittämistyökalua. Osa tiimeistä ei ole vielä ottanut käyttöön Kata-kehittämistyökalua. Näissä tiimeissä käytäntöä kehitettiin ja parannettiin jatkuvasti ilman Kata-kehittämistyökalua. Pienet kehittämisskohteet kuten erilaiset testaukset sekä laitteiden sijoittelu tapahtuivat nopeammin ilman kokoontumista muutaman henkilön voimin.

Organisaatiouudistus johti moniin työpaikalla oleviin muutoksiin. Molempien lähiesimiesten vaihtuminen samaan aikaan ja tiedottamisen puute organisaatiouudistuksesta johti työntekijöiden epävarmuuteen tulevaisuudesta. Aikataulujen pitämättömyys sekä erilaisen käytäntöön ja arkeen liittyvien ongelmien lisääntyminen aiheutti muutosvastarintaa ja vaikeutti nähdä kuinka hyvin todellisuudessa asiat olivat työpaikalla. Arvostuksen puute oli yksi organisaatiouudistuksen tuomista negatiivisista tunteista työntekijöillä. Organisaatiouudistus ja Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto tapahtuivat samoihin aikoihin monien muiden muutosten kanssa. Kiire, poissaolot, työvoimapula ja monet muut vaikuttivat työntekijöiden työpahoinvointiin. Kata-kehittämistyökalu ei välttämättä ollut muutosvastarinnan aihe, vaan yhtä aikaan tapahtuneet monet muut muutokset laboratoriossa. Muutosvastarintaa ja huonoa oloa purettiin kenties tätä kautta Kata-kehittämistyökaluun. Osalla haastateltavista negatiivisuus purkautui Kata-kehittämistyökalua kohtaan, vaikka todellinen kohde oli muualla.

Aineistossa ei juurikaan ollut ristiriitaisuuksia. Suurin osa haastateltavista olivat samaa mieltä. Yksittäisiä mielipide eroja oli nähtävissä. Johtopäätöksiä ja ideoita tulevaisuutta varten saatiin haastatteluiden pohjalta sekä pohtimalla, miten aineistosta nouseviin epäkohtiin voitaisiin puuttua tulevaisuudessa. Aineiston analyysistä poistettiin haastateltavien kertomukset Kata-kehittämistyökalun ulkopuolisista asioista kuten jatkuva parantaminen tiimeissä, joissa ei ole Kata-kehittämistyökalua vielä otettu käyttöön. Jokainen tiimi parantaa omaa työympäristöään jatkuvasti tarpeen sanelemana.

Opinnäytetyön tekeminen opinnäytetyöntekijän kannalta oli ollut antoisa ja opettavainen kokemus. Opinnäytetyöntekijä on kehittynyt prosessin aikana tutkimuksen tekijänä. Opinnäytetyöntekijän osaaminen ja tiedon määrä Leanista sekä Kata-kehittämistyökalusta oli kasvanut huomattavasti. Opinnäytetyön tekeminen oli antanut opinnäytetyöntekijälle tiedot ja taidot, miten käyttää Leania, Kata-kehittämistyökalua sekä samankaltaisia menetelmiä oman työn jatkuvaan parantamiseen. Tulevaisuudessa opinnäytetyön tekemisestä tulee olemaan hyötyä opinnäytetyöntekijälle kokemuksena sekä oppina.

### 11.1 Opinnäytetyön hyödyntäminen HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa

Toimeksiantaja eli HUSLAB Meilahden patologian laboratorio oli tehnyt opinnäytetyöntekijän kanssa tiivistä yhteistyötä. Kata-kehittämistyökalu otettiin käyttöön Preparaattitiimi 1:ssä ja 2:ssa. Elinsiirto- ja hematopatologian tiimi otti ensimmäisenä Kata-kehittämistyökalun käyttöön noin vuotta muita aikaisemmin. Tarkoituksena oli laajentaa Kata-kehittämistyökalun käyttöä HUSLAB Meilahden patologian laboratorion muihin tiimeihin ja näin ollen opinnäytetyöstä tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa.

Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa on suunniteltu myös muissa HUSLAB:in toimipisteissä. Opinnäytetyö ja sen tuomaa tietoa pystytään hyödyntämään hyvin laaja-alaisesti organisaatiossa myöhemmin muiden HUSLABin toimipisteiden osalta. Opinnäytetyön aihe tuli suoraan organisaation tarpeesta. Opinnäytetyön aikana käytettiin aineistosta saatua tietoa hyväksi Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoon liittyvissä ongelmissa. Ryhmähaastatteluissa sekä yksilöhaastattelun aikana ilmeni parannusehdotuksia. Ryhmähaastattelun perusteella toimintatapojen muuttaminen organisaation tarpeeseen oli helppoa.

Opinnäytetyön tietoja voidaan hyödyntää samantapaisten kehittämistyökalujen tai menetelmien käyttöönotossa kuten 5S tai muut Leanin menetelmät. Opinnäytetyöstä on hyötyä jatkon kannalta. Tutkin hetken Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoa sen käyttöönoton aikana. Opinnäytetyöstä nousseet aihealueita voi soveltaa jatkossa käytäntöön ja parantaa organisaatiossa olevaa johtamistapaa.

Muiden tiimien Kata-kehittämistyökalun käyttöönotossa voi hyödyntää seuraavia haastatteluiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä:

- Kata-ideointiryhmäläisten hyvä, laaja ja kattava perehdytys
- Perehdytysmateriaalin luominen
- Kata-kehittämistyökalun tarpeen ja tavoitteen kertominen työntekijöille
- Laadukas tiedottaminen Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton tiimoilta
- Kata-kehittämistyökalun käyttöönottoon menevän ajan resursoiminen

Kaikkia tiimejä hyödyttäviä kehitysehdotuksia:

- Tiimien väliset Kata-istunnot
- Ryhmäkoko 5-6 henkilöä
- HUSLABin strategian selkeyttäminen
- Kehittämiskokeiluista saatujen tulosten seuraaminen
- Kata-kehittämistyökaluun käytettävän ajan resursoiminen

## 11.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Kata-kehittämistyökalun käyttöä seurattiin hetki käyttöönoton aikana, joten mielenkiintoista olisi haastatella samat henkilöt uudestaan myöhemmin, esimerkiksi vuoden kuluttua. Kata-kehittämistyökalun käyttö on tarkoitus laajentaa muihin HUSLAB Meilahden patologian laboratorion tiimeihin, joten olisi kiinnostavaa tutkia, miten he ovat hyödyntäneet opinnäytetyöstä saatuja tuloksia käytännössä. Onko mahdollisesti välttytty käyttöönoton yhteydessä joiltain vaikeuksilta vai onko toistettu samat virheet kuin Elinsiirto- ja hematopatologian, Preparaattitiimi 1:n ja 2:n kohdalla.

Olisi kiinnostavaa seurata Kata-kehittämistyökalun toimivuutta ja siitä saatavia vaikutuksia organisaation arjessa. Työntekijöiden uudelleen perehdytyksen vaikutusta olisi myös kiinnostavaa seurata, jos tällaiseen ryhdytään HUSLABissa. Miten perehdytys vaikuttaa Kata-kehittämistyökalun käyttöön. Olisi kiinnostavaa seurata kustannusten ja laadun suhdetta Kata-kehittämistyökalun käytön aikana, myöhemmässä vaiheessa sekä tulevaisuudessa. Kata-kehittämistyökalun luomien mahdollisuuksien toteutuminen tai toteutumattomuus sekä työhyvinvoinnin nousu tai lasku olisivat mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia.

Terveysalalla on Leanista ja sen käytöstä harhakäsityksiä ja se perustuu käsitykseen työntehokkuuden parantamisesta työntekijän kustannuksella. Tutkimuksen voisi laajentaa näille väärinymmärryksille. Tutkimusta voisi myös laajentaa koskemaan koko HUSLABia ja tutkia muita myöhemmin Kata-kehittämistyökalun käyttöönottaneita yksiköitä ja heidän onnistumistaan siinä. Kiinnostavaa olisi haastatella Kata-kehittämistyökalun käyttöönotosta työyhteisö, joka ei ole terveysalalta. Tuloksia voisi vertailla ja todeta Kata-kehittämistyökalun toimivuuden tai toimimattomuuden myös muilla aloilla.

### 11.3 Eettisyys

Haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Haastatteluihin oli saatu suostumus kaikilta haastateltavilta (liite 2). Ryhmähaastattelu kutsussa ja suostumuslomakkeessa opinnäytetyöntekijä kertoi kuka oli, minne opinnäytetyö tehtiin sekä esitteli opinnäytetyön aiheen lyhyesti. Lomakkeessa käytiin läpi haastattelun kulku sekä miten haastattelut käsiteltiin. Suostumus annettiin kirjallisena haastattelutilaisuuden yhteydessä. Teemahaastattelun teemat kerrottiin lomakkeessa etukäteen, jotta haastateltava sai halutessaan pohtia aihealueita jo etukäteen. Haastatteluihin osallistuville kerrottiin, kuka tutkimusta tekee, minne ja miksi sekä hyödyt organisaatiolle, opinnäytetyön tekijälle ja osallistujalle. Osallistuminen ryhmähaastatteluihin perustui täysin vapaaehtoisuuteen. Osallistuminen Kata-istuntoihin oli välttämättömyys, jotta pääsi haastateltavaksi.

Opinnäytetyön tekijä työskenteli samassa laboratoriossa, joka toi mukanaan eettisiä kysymyksiä. Opinnäytetyöntekijän oli osattava pysyä opinnäytetyöntekijän roolissa läpi opinnäytetyön, jotta saadut tulokset olisivat aineistoperäisiä, eivätkä hänen spekulatiota tai halua vaikuttaa tutkimustuloksiin. Eettisiä pohdintoja aiheutti haastateltavien uskallus kertoa tai olla kertomatta rehellisesti oma mielipiteensä tutkittavasta aiheesta. Kertoiko haastateltavat liian seikkaperäisesti opinnäytetyön aiheesta kun kyseessä oli tuttu henkilö? Tuliko ryhmähaastatteluun tai yksilöhaastatteluun osallistuvista valitusryhmä huolesti olevista asioista? Miten opinnäytetyön tekijä pystyy pysymään etäällä aiheesta, johon itsellä on vahvat näkemykset ja kokemukset?

### 11.4 Luotettavuus

Luotettavuus on tärkeä osa opinnäytetyötä. Luotettavuutta lisää opinnäytetyöraportin yhdenmukaisuus. Aineiston keruu ja analysointitapa oli selitetty luotettavuuden nostamiseksi opinnäytetyöraportissa. Tieto, miten opinnäytetyö on tehty, antaa lukijalle mahdollisuuden pohtia tulosten luotettavuutta sekä tehdä omia johtopäätöksiä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 141.)

Opinnäytetyöntekijällä oli suuri vaikutus teemahaastatteluiden sisältöön ja kulkuun. Ennen haastattelua tehtiin lista kysymysten tarkennuksesta, uudelleen muotoiltiin kysymyksiä sekä keksittiin mahdollisia lisäkysymyksiä. Kysymyslistan tarkoitus oli tukea haastattelijaa haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu ja sen toteutus oli opinnäytetyöntekijän ensimmäinen kerta tämän tyyppisen tutkimusmenetelmän käyttöön.

Ryhmähaastattelu opinnäytetyön toteutustapana antoi haastatteluun osallistuville mahdollisuuden ilmaista vapaasti haluamansa tiedon aiheesta. Kata-kehittämistyökalu oli itessään vähän tutkittu aihe, joten oli hyvä lähteä kartoittamaan kokonaisuutta vapaamalla tiedonkeruutavalla kuin strukturoitu haastattelu. Lisäksi ryhmähaastattelu toi mahdollisuuden tehdä jatkokysymyksiä annetusta aiheesta tai vaihtoehtoisesti pyytää ryhmää selventämään sanomaansa. Ryhmähaastattelun avulla pystyi kysymään esitetyille mielipiteille perusteluja ja tätä kautta syventämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Kata-valmentaja sekä Kata-vetäjät haastateltiin omina ryhminään, jotta ryhmähaastattelun tiedonkeruu ei kärsi esimiehen tai tiimivastaavan mahdollisesti luomasta jännitteestä haastattelutilanteessa.

Ryhmähaastattelu oli haastava muoto saada tarvittava informaatio. Ryhmä tuki haastattelutilanteessa yksilöä. Samalla on oletettavaa, että ryhmähaastattelutilanteessa kaikkien näkemykset eivät tulleet esiin. Oli haastavaa saada ryhmä pysymään aiheessa ja varmistaa, että jokainen ryhmähaastatteluun osallistuva sai oman äänensä kuuluviin. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin ja analysoitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta saatiin mahdollisimman kattavasti informaatio haastateltavilta talteen.

Haastattelun luotettavuus ongelmiin kuuluivat haastateltavien halu antaa itsestään mahdollisimman hyvä kuva. Todellisuus saattoi olla toinen. Haastattelutilanteen ollessa jännittävä, saattoi haastateltava antaa kaikkietävän kuva itsestään. Haastateltava voi yrittää antaa itsestään moraaliset ja sosiaaliset seikat huomioon ottavan kuvan. Haastateltava ei todellisuudessa ole sellainen, kun antaa haastattelutilanteessa ymmärtää olevansa. Haastateltava voi haluta antaa itsestään mahdollisimman hyvän kuvan. Jokaisella haastateltavalla on myös olemassa asioita ja mielipiteitä, joita ei halua tuoda julki.

Opinnäytetyön tuloksiin vaikuttaa väistämättä myös tutkijan oma persoona. Tämän seikan tiedostaminen vähensi virhetulkintojen mahdollisuutta. Luotettavuuteen vaikuttavat monet seikat kuten omalle opinnäytetyölle sokeaksi tulo, virhepäätelmien teko eli omien johtopäätösten oikeina pitäminen, vaikka aineisto kertoisi muuta. Opinnäytetyö on luotettava jos se täyttää seuraavat kriteerit: uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kankkunen ym. 2013: 197.) Opinnäytetyön aikana opinnäytetyöntekijä pyrki pitämään mielessään luotettavuuden kriteerit ja toteuttamaan ne.

Analyysin teko (taulukko 3.) tarkoituksena on nostaa luotettavuutta käyttämällä haastatteluiden alkuperäisilmauksia sekä kertomalla taulukon pohjalta, miten analyysi oli konkreettisesti tehty. Tämän tarkoituksena oli lisätä uskottavuutta. Opinnäytetyön siirrettävyys on yksi luotettavuuden kriteereistä. Siirrettävyydellä viitataan tulosten siirtämistä toiseen samankaltaiseen ympäristöön. Haastateltavia oli yhteensä 15 henkilöä. Aineiston ollessa näin pieni eivät tulokset ole siirrettävissä muualle, ilman suurta pohdintaa ja ymmärrystä luotettavuudesta ja aineiston koosta. Haastattelut tapahtuivat yksilö- ja ryhmähaastatteluiden avulla, joka vaikutti luotettavuuteen. Ryhmä kohtaa haastattelijan eritavalla kuin yksilö. Opinnäytetyön kulku ja haastattelujen sisältö löytyy liitteestä 1, joiden pohjalta haastattelut voisi halutessaan uusida. Varmuuden arviointi eli tutkimukseen vaikuttavat ennustamattomat tekijät. Varmuutta lisää opinnäytetyöntekijän kohdeorganisaation tuttuus sekä työelämästä saatu apu, jonka avulla pohdittiin miten kannattaa opinnäytetyö suorittaa. Vahvistettavuuden arviointi tarkoittaa arviointia tehtyjen ratkaisujen ja päätelmien oikeellisuudesta. Haastattelut litteroitiin ja nauhoitetut haastattelut tallennettiin. Nauhoitetut ja litteroidut haastattelut ovat tallessa ja myöhemmin niihin palaaminen onnistuu tarpeen vaatiessa. Opinnäytetyöraportista kävi ilmi, miten aineisto analysoitiin, tulokset, tulosten tulkinta ja johtopäätökset tehtiin. (Kankkunen ym. 2013: 197.)

## Lähteet

Akkreditointi. 2016. Finas. Verkkodokumentti. <<https://www.finas.fi/akkreditointi/Sivut/default.aspx>>. Luettu 16.3.2016.

Herzberg, Frederick 2005. The motivation to work. 8. painos. New Brunswick: Transaction Publisher.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Tammi.

Holopainen, Arja – Juntila, Kristiina – Jylhä, Virpi – Korhonen, Anne – Seppänen, Salla 2013. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. 2. painos. Helsinki: Fioca Oy.

HUSLABin organisaatio. HUS. Verkkodokumentti. <<http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/huslab/Sivut/default.aspx>>. Luettu 20.12.2015.

HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen. 2015. Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri. Verkkodokumentti. <<http://hus01.tjhosting.com/kokous/20151985-7.HTM>>. Luettu 13.8.2016.

HUSLABin strategia. HUS. Verkkodokumentti. <<http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/huslab/Sivut/HUSLABin-strategia.aspx>>. Luettu 13.8.2016.

HUSLABin talousarvioesitys 2015 ja taloussuunnitelma vuosille 2016–2017. 2014. Luettavissa myös sähköisesti osoitteesta <<http://hus01.tjhosting.com/kokous/20141862-6-92351.PDF>>.

HUS-perehdytysohjelma. 2013. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoidopiiri. Verkkodokumentti. <<http://hus01.tjhosting.com/kokous/20141835-5-88148.PDF>>. Luettu 15.3.2016.

Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. 2011. KT Kuntatyönantajat. Verkkodokumentti. <<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/osaaminen/perehdyttäminen/Sivut/default.aspx>>. Luettu 29.3.2015

Judon kata-sarjat. 2015. Koyama Ry. Verkkodokumentti. <<http://www.koyama.fi/mukaan-judoon/judon-kata-sarjat/>>. Luettu 27.9.2015.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell.

Kankaanranta, Terhi 2008. Sekä palkka että työolot vaikuttavat terveydenhuollon työpaikan valintaan. Lääkärilehti. Verkkodokumentti. <[http://www.laakarilehti.fi/uutinen.html?opcode=show/news\\_id=6495/type=1](http://www.laakarilehti.fi/uutinen.html?opcode=show/news_id=6495/type=1)>. Luettu 14.12.2015.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Helsinki: Sanomapro.

Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kjelin, Eija – Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.



Kupias, Päivi – Peltola, Raija. Perehdyttämisen pelikentällä. 2009. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>>. Luettu 29.3.2015.

Laatutyökaluja. 2010. Laatuakatemia. Verkkodokumentti. <<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>>. Luettu 19.3.2015.

Lahti, Tuula 2007. Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen. Verkkodokumentti. <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77984/gradu01898.pdf?sequence=1>>. Luettu 16.2.2016.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. Annettu Helsingissä 20.1.2006.

Lisk, Minna – Horn, Sari – Villanen, Marjut 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Esa Print Oy. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>>.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Merguerian, Paula – Grandy, Richard – Waldhausen, John – Libby, Arlene – Murphy, Whitney – Melzer, Lilah – Avansino, Jeffrey 2015. Optimizing value utilizing Toyota Kata methodology in a multidisciplinary clinic. Journal of Pediatric Urology 11 (4). 228.

Mesiläinen, Laura 2007. Uuden työntekijän perehdyttäminen. Verkkodokumentti. <<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11235/2007-11-21-04.pdf?sequence=1>>. Luettu 16.2.2016.

Miettinen, Merja – Peltomäki, Jaana – Åstedt-Kurki, Päivi 2006. Osastonhoitajan rooli perehdyttämisessä. Tutkiva Hoitotyö 4 (3), 23-29.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanomapro.

Penttinen, Aulikki – Mäntynen Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. 2. painos. Painojussit Oy. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa. <[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)>.

Perehdyttäminen ja työnopastus –ennakoivaa työsuojelua. 2016. Työturvallisuuskeskus digijulkaisu. Verkkodokumentti. <<http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezine.fi/zine/4/article-138>>. Luettu 2.2.2016.

Rauramo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. 1. painos. Nykypaino Oy.

Rother, Mike 2015. Kata in the Classroom Overview. Verkkodokumentti. <<http://www.slideshare.net/Kata-to-Grow/kata-in-the-classroom-overview>>. Luettu 25.8.2015.

Rother, Mike 2011. Toyota Kata Ihmisten johtamista kohti parantamista, mukautumista ja parempia tuloksia. 1. painos. Porvoo: readme.fi.

Rother, Mike. How to Develop Scientific Thinking for Everyone, by Practicing Kata. Verkkodokumentti: <<http://www-personal.umich.edu/~mrother/Homepage.html>>. Luettu 25.8.2015.

Sagalovsky, Benjamin 2015. Organizing for Lean: autonomy, recursion and cohesion. Kybernetes 44 (6/7). 970-983. Luettavissa myös sähköisesti osoitteessa <<http://dx.doi.org/10.1108/K-01-2015-0020>>.

Soltero, Conrad 2012. Rediscovering the kata way. Modified Toyota continuous improvement method can lead to the next frontier of innovation. Industrial Engineer 44 (11). 28-33.

Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2013. Standardi SFS-EN ISO 15189. Lääketieteelliset laboratoriot. Laatu ja pätevyyttä koskevat vaatimukset. 3. painos.

Tsurkka, Anne 2014. Sairaanhoidajien perehdytys teho-osastolla. Opinnäytetyö Metropolia YAMK. Verkkodokumentti. <<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80931/Tsurkka%20Anne.pdf?sequence=1>>. Luettu 22.2.2016

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Annettu Helsingissä 26.1.2001.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. 3. painos. Helsinki: Edita.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.

What is Lean?. Lean Enterprise Institute. Verkkodokumentti. <<http://www.lean.org/WhatsLean/>>. Luettu 14.12.2015.

## Ryhmähaastattelun runko

Ryhmähaastatteluun osallistuvat: \_\_\_\_\_

Ryhmähaastattelun ajankohta: \_\_\_\_\_

- Miten Kata-valmentaja, Kata-vetäjä sekä Kata-ideointiryhmä on perehdytetty Kata-kehittämistyökaluun ja sen käyttöön?

Perehdytys ennen Kata-kehittämistyökalun käyttöönotto?

Onko perehdytys ollut riittävää?

Koetko saaneesi hyötyä perehdytyksestä?

- Miten Kata-kehittämistyökalua käytetään HUSLAB Meilahden patologian laboratorion arjessa?

Mahdolliset onnistumiset/epäonnistumiset Kata-kehittämistyökalun käytössä?

Aikataulussa pysyminen? Lyhyt palaveri onnistuuko?

Onnistuneet ideoinnit käytännön parantamiseen? Pienet kehittämissuositukset?

- Minkälainen merkitys Kata-valmentajan, Kata-vetäjien ja Kata-ideointiryhmän mielestä Kata-kehittämistyökalun käytöstä on HUSLAB Meilahden patologian laboratoriolle?

Mahdollisuudet Kata-kehittämistyökalun käyttöönotosta?

Vaikutus työilmapiiriin?

Vaikutus työoloihin?

Onko muutosta huomattu laboratoriotyöskentelyssä projektin aikana? Millaista?

Kata-kehittämistyökalun hyödyt/haitat laboratoriossa?

Materiaalihävikin määrän mahdollinen lasku/nousu haastateltavien mielestä (kustannukset)?

Laadun parantamisen näkökulmat?

Työhyvinvoinnin parantuminen?

Tavoitteiden saavutettavuus? Realistiset tavoitteet?

HUSLABin strategia?

## Ryhmähaastattelukutsu ja suostumuslomake

Hei, olen Iida Salo ja työskentelen laboratoriohoitajana HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa sekä opiskelen Metropolian Sosiaali- ja terveysalan johtamista ylempää ammattikorkeakoulu tutkintoa. Teen opinnäytetyötäni Kata-kehittämistyökalun käyttöönotkokokemuksista HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa. Opinnäytetyön tavoite on Kata-kehittämistyökalun käyttöönoton edistäminen HUSLAB Meilahden patologian laboratoriossa. Pyydän teitä ystävällisesti osallistumaan ryhmähaastatteluun opinnäytetyöaiheen tiimoilta. Osallistuminen on vapaaehtoista. Jos haluat saada lisää informaatiota opinnäytetyön tiimoilta tai haastattelutilanteesta ota yhteyttä: [iida.salo2@metropolia.fi](mailto:iida.salo2@metropolia.fi).

**Ryhmähaastattelu on HUSLAB Meilahden patologialla akvaariossa  
\_\_\_.\_\_\_.201\_\_ ja klo \_\_.\_\_.\_\_.**

Ryhmähaastattelun teemat:

- Kata-valmentajan, Kata-vetäjien sekä Kata-ideointiryhmän perehdytys Kata-kehittämistyökaluun.
- Kata-kehittämistyökalun käyttö.
- Kata-kehittämistyökalun käytön merkitys.

Toivottavasti pystyt osallistumaan haastattelutilanteeseen. Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan opinnäytetyön tekijää varten. Vastauksen käsitellään eettisiä sääntöjä noudattaen sekä haastateltavien anonymiteettiä säilytetään läpi opinnäytetyön.

Terveisin Iida Salo

Täten annan suostumuksen haastattelutilaisuudessa saadun aineiston käyttöön anonymisti opinnäytetyön aineistona.

PVM: \_\_\_\_\_ Paikka: \_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimen selvennys: \_\_\_\_\_