

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta  
Sosionomi (AMK)

Tanja Kaikkonen

## **Lean-menetelmien jalkautuminen Eksoten vammaispalveluihin**

Opinnäytetyö 2019

## Tiivistelmä

Tanja Kaikkonen

Lean-menetelmien jalkautuminen Eksoten vammaispalveluihin, 27 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta

Sosionomikoulutus

Sosionomi (AMK)

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori Ulla Huhtalo, Saimaan ammattikorkeakoulu, palveluesimies

Terhi Määttä, Eksote

Opinnäytetyössä selvitettiin Lean-menetelmien käyttöönottoa ja vaikuttavuutta Eksoten vammaispalveluissa. Aihetta käsiteltiin vammaistyön ammattilaisten näkökulmasta heidän kokemuksiansa perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa Lean-menetelmien vaikuttavuudesta ja käytettävyydestä vammaistyössä sekä palveluasumisen että päivätoiminnan yksiköissä. Lean-menetelmiä ovat muun muassa vakiointi, PDSA-ongelmanratkaisumalli ja 5S.

Opinnäytetyö oli laadullinen selvitys. Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla. Oli tärkeää, että suurin osa haastateltavista oli osallistunut Lean-koulutukseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään Lean-filosofiaa ja -menetelmiä, vammaistyötä ja asiakaskeskeisyyttä.

Tulosten mukaan selvitykseen osallistuneiden vammaistyön ammattilaisten näkökulmasta Lean-menetelmien käyttö on haastavaa. Ongelmaksi koettiin esimerkiksi menetelmiin käytettävä aika ja sen löytäminen. Haastateltavien mukaan lisäkoulutuksille olisi tarvetta.

Opinnäytetyö on laaja kokonaisuus Lean-filosofiasta ja siihen liittyvistä menetelmistä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Lean-menetelmien jalkauttamisessa laajemmalle ja Lean-koulutuksia suunniteltaessa. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla vammaispalveluiden toimipisteeseen keskittyvä kehittämistehtävä, jonka avulla Lean-menetelmien käyttö voi helpottua ja selkiytyä.

Asiasanat: Lean-filosofia, vammaispalvelut, asiakaslähtöisyys

## **Abstract**

Tanja Kaikkonen

Implementing Lean-methods in Eksote's disability services, 27 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Health Care and Social Services Lappeenranta

Degree Programme in Social Services

Bachelor's Thesis 2019

Instructor(s): Ms Ulla Huhtalo, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Ms Terhi Määttä, Services Supervisor, Eksote

The purpose of this thesis was to find out how Lean-philosophy and Lean-methods have affected the disability services produced by South Karelia Social and Health Care District (Eksote). The main objective of the research was to gain information from employees who work in the disability services and have attended a Lean-training.

The research material for this qualitative research was collected by interviewing the employees who work in the disability services. For the purpose of this thesis, it was important that most of the interviewees had attended a Lean-training. The theory portion of this research presents Lean-philosophy, Lean-methods, disability services and customer oriented approach.

The results of the research show that, from the point of view of the interviewees, using Lean-methods is challenging. One of the challenges was to find time to use the Lean-methods effectively. The research also shows that further Lean-training is needed.

This thesis gives an extensive look into Lean-philosophy and Lean-methods. It can be utilised to implement the philosophy further. It can also be helpful when planning future Lean-trainings. A possible topic for further research could be a development task that concentrates on clarifying the use of Lean-methods in one specific place of business.

Keywords: Lean-philosophy, disability services, customer oriented approach

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Asiakaslähtöisyys .....	6
3	Lean-filosofia .....	7
4	Lean Eksotessa .....	9
5	Lean-menetelmiä .....	10
5.1	5S-menetelmä.....	10
5.2	Vakiointi .....	13
5.3	PDSA-ongelmanratkaisumalli .....	14
6	Vammaispalvelut .....	16
7	Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus.....	17
8	Aineiston analysointi .....	19
9	Eettiset näkökohdat .....	20
10	Tulokset .....	21
10.1	Lean-menetelmien jalkautuminen vammaispalveluihin.....	23
10.2	Koulutukset Lean-menetelmien käytön tukena .....	25
10.3	Lean-menetelmien vaikuttavuus työyhteisön toiminnassa .....	25
11	Pohdinta.....	26
	Kuvat.....	28
	Taulukko .....	28
	Lähdeluettelo .....	29

### Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Esitietolomake

# 1 Johdanto

Lean on asiakasarvon lisäämiseen pohjautuva filosofia (Vuorinen 2013, 71). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sitä, miten Lean-ajattelu sekä siihen liittyvät työmenetelmät on otettu käyttöön vammaispalveluissa Eksoten alueella. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten Lean-menetelmiä käyttävät työntekijät koulutetaan Lean-ajatteluun. Yksi opinnäytetyön tärkeimmistä näkökohdista on selvittää, millaisia ovat Lean-ajattelun prosessissa mukana olleiden työntekijöiden kokemukset.

Opinnäytetyö käsittelee Lean-ajattelua ja -menetelmiä kokonaisuutena. Opinnäytetyö antaa laajasti hyödynnettävää tietoa Lean-menetelmistä, niihin perehtymisestä sekä niiden käytöstä. Lean-filosofiaa on tärkeä tarkastella siksi, että sen käyttöä ja vaikuttavuutta on vielä toistaiseksi selvitetty sosiaaalialalla ja vammaistyössä melko vähän.

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä Lean-menetelmien tavoitteena on edistää asiakastyytyväisyyttä ja -lähtöisyyttä, palvelujen laatua sekä kustannustehokkuutta. Edellä mainitut elementit ovat olleet jatkuvasti esillä myös esimerkiksi sote-uudistuksen aikana. Asiakaskeskeisyys tai -lähtöisyys on myös yksi painotetuimmista asioista sosiaaalialalla, joten aiheen tärkeydestä ei voi kiistellä.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen selvitys. Opinnäytetyön aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelin kahdeksaa Eksoten vammaispalveluiden ammattilaista kahdessa eri ryhmähaastattelussa. Lean-ajattelua on vasta viime vuosina alettu käyttää Eksoten sisällä eri tavoin. Lean-työtä on käytetty esimerkiksi päivystyksessä vuodesta 2011, Armilan kuntoutuskeskuksessa vuodesta 2014 ja keskussairaalassa vuodesta 2015 (Eksote 2018a). Tämä opinnäytetyö tuo esille edellä mainittujen näkökulmien rinnalle vammaistyön näkökulman.

Leanin käyttäminen on oman käsitykseni mukaan vähäistä erityisesti sosiaaalialalla, tai ainakin se on vähäisempää kuin esimerkiksi terveydenhuollossa. Tietoa aiheesta oli vaikea löytää, koska aihetta on tutkittu vähän. Tämän puutteen synnyttämästä tarpeesta syntyi opinnäytetyön idea.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada lisää tietoa Lean-menetelmien vaikuttavuudesta sekä hyödyistä vammaistyössä. Opinnäytetyön tulosten on tarkoituksena toimia yhteenvetona Lean-menetelmiä vammaistyössä käyttäneiden työntekijöiden kokemuksista. Lean-koulutusten suunnittelijat ja pitäjät voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia suunnitellessaan ja kehittäessään koulutuksia. Omaa ammatillista osaamistani kartutan opinnäytetyön aikana, koska saan paljon laajaa tietoa Lean-menetelmistä ja niiden käytöstä vammaistyössä. Tulevana sosionomina (AMK) minun on mahdollista hyödyntää Lean-filosofian menetelmiä laaja-alaisesti.

## **2 Asiakslähtöisyys**

Asiakslähtöisyys sisältää monia erilaisia merkityksiä, jolloin sillä voidaan tarkoittaa eri asioita. Sosiaali- ja terveystaloudissa asiakslähtöisyys tarkoittaa yleensä ajattelutapaa, jossa asiakkaiden tarpeet, toiveet sekä odotukset ovat kaiken toiminnan lähtökohtia. (Günther, Juhila, Kulmala, Raitakari & Saario 2012, 47-48.) Asiakslähtöisyys on luottamista asiakkaan kykyihin hänen omien tavoitteidensa määrittelyssä (Rostila 2001, 36). Asiakaskeskeisyys on sosiologiassa määritelty käsitteenä siten, että se sisältää asiakkaan yksilöllisyyden huomioimisen sekä asiakkaan voimavaraistumisen (Suhonen & Stolt 2017, 24).

Asiakslähtöisyydessä asiakkaan käsityksiä sekä omaa toimintaa kunnioitetaan. Asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa asioidensa etenemiseen, kuten aikatauluun, oman toimintansa kautta. Asiakslähtöisessä toiminnassa toimitaan asiakkaiden tarpeiden sekä odotusten mukaisesti, jolloin asiakas saa toiminnasta toivomaansa hyötyä. Asiakasta myös osallistetaan häneen liittyvän palvelukokonaisuuden tuottamiseen. (Rostila 2001, 39.)

Asiakslähtöisyys on myös sitä, että ammattilaiset edistävät toiminnallaan asiakkaan valinnanvapautta sekä osallistumista asiakkaaseen itseensä liittyvään päätöksentekoon. Samalla mahdollistetaan kansalaisten osallistuminen eri palveluiden kehittämiseen. Asiakslähtöisyydessä ammattilaiset tarkastelevat tilanteita asiakkaan näkökulmasta, jolloin olennaiseen osaan nousee asiakkaan kunnioittaminen. (Günther, Juhila, Kulmala, Raitakari & Saario 2012, 53.)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista edistää asiakaslähtöisyyttä. Asiakkaalla on lain mukaan oikeus saada hyvää sosiaalihuoltoa ja kohtelua ilman syrjintää. (Kaski, Manninen & Pihko 2012, 278, Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.)

### **3 Lean-filosofia**

Lean on filosofia, joka pohjautuu asiakasarvon lisäämiseen kokoamalla yhteen kehittämiseen sekä laatuun liittyviä ajatuksia. Asiakasarvon lisäämiseen Lean pyrkii prosessien hukkaa ja turhia toimenpiteitä karsimalla. (Vuorinen 2013, 71.) Asiakasarvon lisääminen on myös Eksoten tavoite (Eksote 2018a). Leanin periaatteena on myös se, että kaikki tehdään siten, että asiakas saa parhaan palvelun (Nylander 2016, 214).

Lean kerää yhteen useita ajatuksia yhdeksi suuremmaksi johtamisjärjestelmäksi. Leanin tarkoitus on edistää organisaation keskittymistä olennaiseen eli asiakkaan lisäarvon luomiseen. Organisaation täytyy tietää, mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Lisäksi turhat odotteluajat, käsittelyt ja siirtelemiset pitää leikata pois. Prosessien parantamisen tulee olla jatkuvaa – kaikki pyritään tekemään laadukkaasti sekä tehokkaasti. (Vuorinen 2013, 72-73.)

Leanin avulla huomataan virheitä ja sitä kautta parannetaan laatua asiakkaiden tarpeiden mukaan. Näiden toimenpiteiden lisäksi saavutetaan kustannussäästöjä. (Vuorinen 2013, 74.) Lean huomioi kustannustehokkuuden rinnalla myös asiakaslähtöisyyden (Nylander 2016, 215).

Yksi Leanin tärkeä periaate on jatkuva parantaminen. Laajoilla projekteilla saadaan normaalisti aikaan selvä toiminnan paraneminen. Projektin loputtua tulokset pyrkivät vähitellen häviämään, jolloin toimintaa on kyettävä parantamaan jatkuvasti. Jatkuva parantaminen vaatii toistuvia toimenpiteitä. Periaatteen kiinnittäminen vaatii muutoksia asenteissa eikä se siksi onnistu lyhyessä ajassa. (Kajaste & Liukko 1994, 10-11.) Jatkuva parantaminen on prosessi, jonka kautta tehtyjä asioita tarkastellaan. Jatkuvassa parantamisessa etsitään tapoja tehdä asioita paremmin, halvemmalla tai nopeammin. (Munro 2009, 89.)

Leanin käyttöä sovelletaan nykyisin globaalisti useilla toimialoilla. Leania on sovellettu pääasiassa teollisuudessa, mutta kohteita ovat myös olleet sairaalat ja palvelualan yritykset. (Vuorinen 2013, 71 & 75.) Suneja ym. mainitsevat, että terveydenhuollossa tuotteen paikalla on potilas (Suneja & Suneja 2017, 192). Menetelmää voidaan siis mielestäni soveltaa samalla tavalla myös vammaispuolelle, jolloin vammaistyössä tuotteen paikalla on asiakas tai asukas.

Lean-ajattelua on sovellettu terveydenhuoltoalalla. Filosofian tarkoituksena ei ole karsia alalla työskentelevien ammattilaisten määrää. Sen sijaan se pyrkii karsimaan ylimääräistä hukkaa kaikissa tehtävissä ja prosesseissa, jotta aikaa ja resursseja voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Lean-ajattelua voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyvyyden lisäämiseen, työntekijöiden motivaation kasvattamiseen sekä laadukkaan palvelun ylläpitämiseen. (Introduction to Lean Healthcare 2010, 2-3.)

Lean-ajatteluun kuuluu useita eri periaatteita. Arvon määrittely asiakkaan näkökulmasta tarkoittaa sitä, että parhaita tuloksia saadaan aikaan silloin, kun ymmärretään asiakkaan näkökulma ja asiakasta osallistetaan. Hukan karsiminen on toinen tärkeä periaate. Kaikki, mikä ei lisää palveluiden arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna, on hukkaa. Hukkaa syntyy usein sen myötä, miten joku prosessi on järjestetty. Jatkuva parantaminen ja täydellisyyden tavoittelu on myös yksi Lean-ajattelun periaatteista. Jatkuvassa parantamisessa ongelmille etsitään niiden perimmäistä aiheuttajaa. Lean-ajattelu ei ole sitä, että kehitetään kalliita ratkaisuja, joiden toteuttamiseen menee kuukausia tai vuosia. Sen sijaan Lean-ajattelussa etsitään jatkuvasti kehittämismahdollisuuksia. (Introduction to Lean Healthcare 2010, 4-6, 9-10.) Lean-talo (Kuva 1) esittelee Lean-filosofian arvot ja perusteet.





Kuva 1. Lean-talo (mukaillen Eksote koulutusmateriaali 25.10.2017).

#### 4 Lean Eksotessa

Eksote eli Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimisto tuottaa julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut Etelä-Karjalan kuntien asukkaille. Eksotella on noin sata toimipistettä, jotka ovat kaikkien eteläkarjalaisten käytössä kotikunnasta riippumatta. Eksoten palveluita ovat avoterveydenhuolto, suun terveydenhuolto, mielenterveys- ja päihdepalvelut, laboratorio- ja kuvantamispalvelut, lääkehuolto, kuntoutus, perhepalvelut, aikuisten sosiaalipalvelut, vammaispalvelut sekä vanhustenpalvelut. (Eksote 2018b.)

Eksoten päätavoite Lean-toiminnassa on se, että asiakasta saadaan tuettua siirtymään jouhevasti palveluista toiseen. Samalla Eksoten tavoitteena on vähentää tai poistaa turhia työvaiheita ja vakioida parhaiten toimivia käytäntöjä. (Eksote 2018b.)

Kuten mainitsin johdannossa, Lean-ajattelun käyttö on melko tuoretta Eksoten sisällä. Lean-työtä on käytetty eri muodoissa muun muassa päivystyksessä vuodesta 2011, Armilan kuntoutuskeskuksessa vuodesta 2014, keskussairaalassa vuodesta 2015, poliklinikoilla ja osastoilla sekä työelämäpalveluissa vuodesta

2017. Tämän lisäksi Lean-työtä on käytetty mielenterveys- ja päihdepalveluissa ja perhepalveluissa. (Eksote 2018a.)

Armilan kuntoutuskeskuksessa Lean-ajattelun avulla edistetään kuntoutujalle lisäarvoa tuovia toimintoja. (Eksote 2018a.) Keskussairaalassa Lean esiintyy Potilaan nopea pääsy tekonivelleikkaukseen -hankkeessa. Hankkeen aikana on saatu purettua leikkausjonoja ja jonotusaikoja siten, että jonotusajat ovat lyhentyneet merkittävästi ja potilaita on mahdollista vastaanottaa myös Eksoten ulkopuolelta. (Eksote 2018a.)

### **Lean-koulutukset**

Koulutuksissa on käytetty muun muassa Lean-simulaatiopeliä koulutusmenetelmänä jatkuvan kehittämisen peruskäsitteisiin. Eripituisia Lean-Paja-menetelmäkoulutuksia pidetään asiasta kiinnostuneille eksotelaisille. (Eksote 2018a.)

## **5 Lean-menetelmiä**

Esittelen tässä kappaleessa niitä Lean-menetelmiä, joiden käytöstä kysyin ryhmähaastatteluissa. Liitin menetelmien esittelyyn kuvitteellisten esimerkkien lisäksi myös esimerkkejä siitä, miten Lean-menetelmät esiintyvät Eksoten palveluissa. Tällä tavoin käytännön esimerkit nivoutuvat Lean-menetelmiin ja selkeyttävät menetelmien esittelyä.

### **5.1 5S-menetelmä**

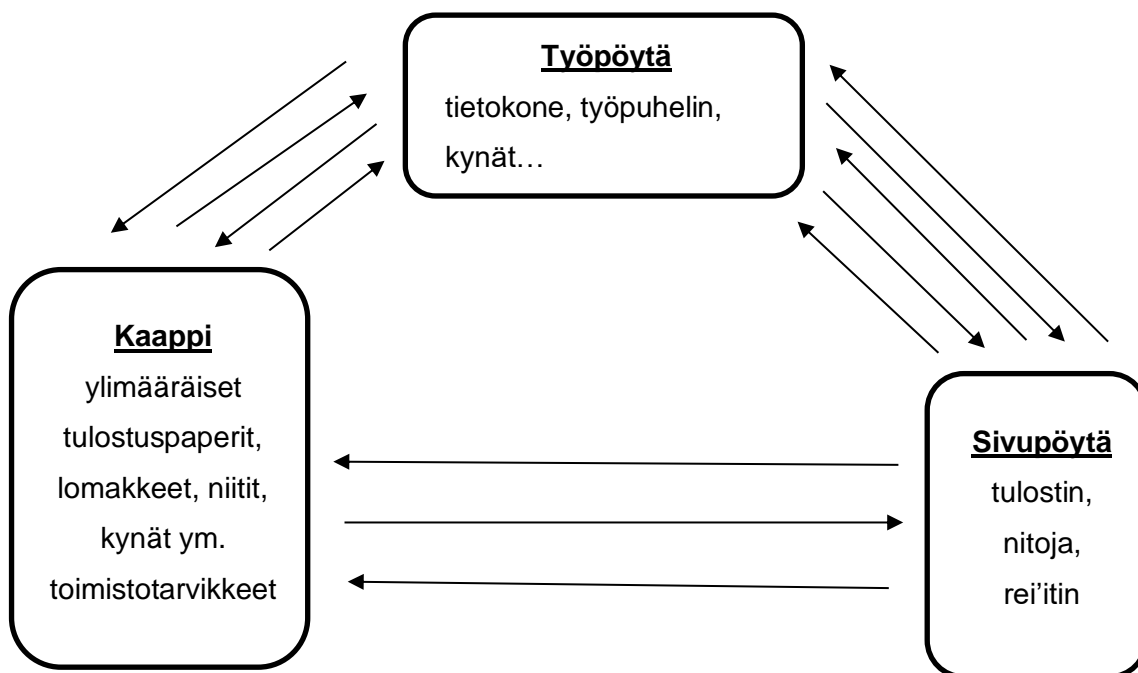
5S on arvioinnin ja parantamisen menetelmä, joka on kehitetty Japanissa työpaikkojen organisoinnin kohentamiseen. Menetelmään kuuluu seuraavat viisi elementtiä:

- **Selvitä:** Työpaikan esineet jaetaan hyödyllisiin ja hyödyttömiin, ja hyödyttömät poistetaan
- **Sijoita:** Jäljelle jääneet esineet laitetaan esille niin, että ne ovat helposti käytettävissä
- **Siisti:** Työympäristö pidetään siistinä

- Standardisoi: Tehdyistä muutoksista tehdään pysyviä työhjeistuksen avulla
- Säilytä: Parannusten tärkeyttä korostetaan pitkällä aikavälillä (Suneja ym. 2017, 198; Suneja & Suneja 2010, 94).

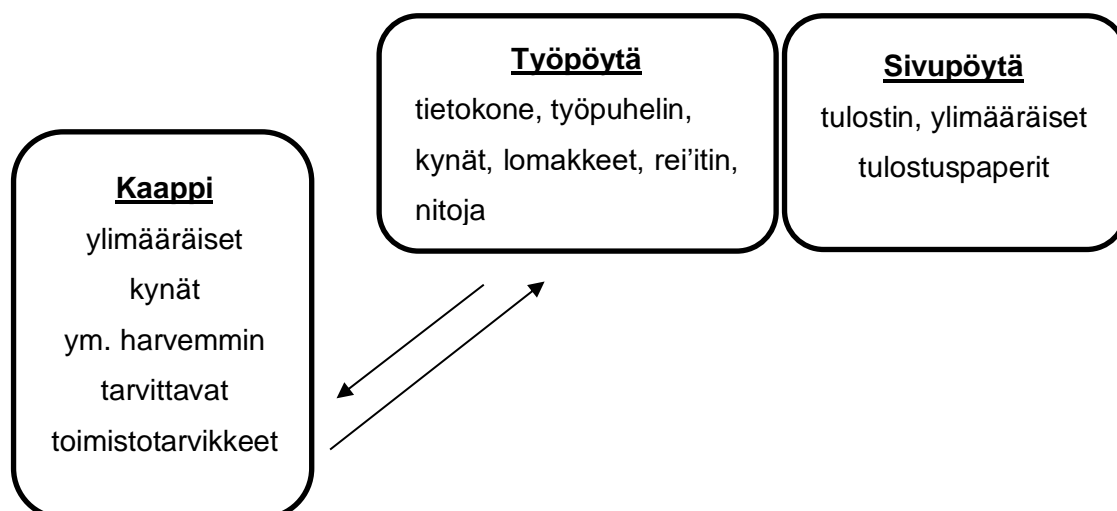
5S-menetelmän käyttöä aloittaessa on hyvä miettiä esimerkiksi seuraavia asioita: Missä on työtä tekevän henkilön puhelin, tietokoneen näppäimistö ja näyttö? Missä säilytetään lomakkeita? Ovatko kaikki ympärillä olevat asiat käytössä usein, vai pidetäänkö niitä siinä vain siksi, että niille ei tiedetä olevan muutenkaan paikkaa? 5S-menetelmässä yksinkertaisille asioille keksitään mahdollisimman yksinkertaiset tekotavat ja askeleet. Prosessiin kuuluu se, että työpisteestä poistetaan kaikki ne asiat, jotka eivät ole päivittäisessä käytössä. (Suneja ym. 2010, 94-95.)

5S:n tavoite on luoda optimaalinen työtila jokaiselle tehtävälle työlle. Tavoitteen saavuttamiseksi tehdään spagettikaavio, joka on kartta, johon merkitään työntekijän käyttämät reitit ja kaikki työntekijän tekemät liikkeet. Toinen työntekijä tarkkailee ja havainnoi toisen liikkeitä tietyssä tilassa ja piirtää paperille hänen liikkeidensä mukaisesti aina uuden viivan liikkeen alusta liikkeen loppupisteeseen. Kun kartta on valmis, tavoitteena on järjestellä työpiste niin, että karttaan piirretyt viivat olisivat mahdollisimman lyhyet tai kokonaan poistetut. (Suneja ym. 2010, 96.) Spagettikaaviot tuovat siis esille tarpeettoman liikkumisen (Suneja ym. 2017, 201).



Kuva 2. Esimerkki spagettikaavion alkutilanteesta.

Tässä kuvitteellisessa alkutilanteessa (Kuva 2) työntekijä joutuu jatkuvasti liikkumaan pois työpöytänsä äärestä hakeakseen tulosteita sivupöydällä olevasta tulostimesta. Jos tulostimesta on paperi loppu, joutuu työntekijä kävelemään vielä huoneen toiseen päätyyn hakemaan lisää tulostuspaperia. Tila pitäisi siis saada järkevöitettyä siten, että kaikki tärkeät ja usein käytetyt esineet ovat työntekijän ulottuvilla.



Kuva 3. Esimerkki spagettikaavion lopputilanteesta.

Kuvassa 3 näkyy, kuinka työntekijän liikkumat matkat ovat lyhentyneet tai poistuneet kokonaan työtilan uudelleenjärjestelyn avulla. Työntekijän työpöytä on järjestetty uudestaan ja hänen lähetyvilleen on tuotu päivittäin tarvittavat esineet. Sivupöytä on tulostimiseen siirretty työpöydän viereen, jolloin työntekijä ylettää ottamaan tulosteet tulostimesta työpöytänsä äärestä. Työhuoneen varastokaappiin on jätetty ainoastaan ne esineet, joita tarvitaan harvemmin. Näin työntekijän turhat matkat on lähes kokonaan poistettu ja työtila järkevöitetty.

Poliklinikoilla Eksote on muun muassa ottanut käyttöön jatkuvan parantamisen taulun ongelmien tunnistamisessa sekä 5S-toiminnan. Myös mielenterveys- ja päihdepalveluissa on käytetty 5S-menetelmää, jonka avulla toimintaympäristö on järjestelty toimivammaksi. (Eksote 2018a.)

## **5.2 Vakiointi**

Vakiointi tarkoittaa standardien asettamista, seuraamista sekä parantamista. Jatkuvan parantamisen vaikutusta mitataan vertaamalla alkuperäisiin standardeihin. Jos parannettu prosessi tuottaa parempia tuloksia, voidaan standardi muuttaa tai vaihtaa parannettuun tapaan. Jos tulokset puolestaan eivät ole parempia, alkuperäisen standardin annetaan pysyä muuttumattomana. Ensiksi siis parannetaan tiettyä prosessia ja sen jälkeen se vakioidaan (Jackson 2012, 15, 25). Vakioidulla työllä tarkoitetaan ohjeita, joissa määritellään työntekijöiden roolit tietyissä tehtävissä (Suneja ym. 2017, 203).

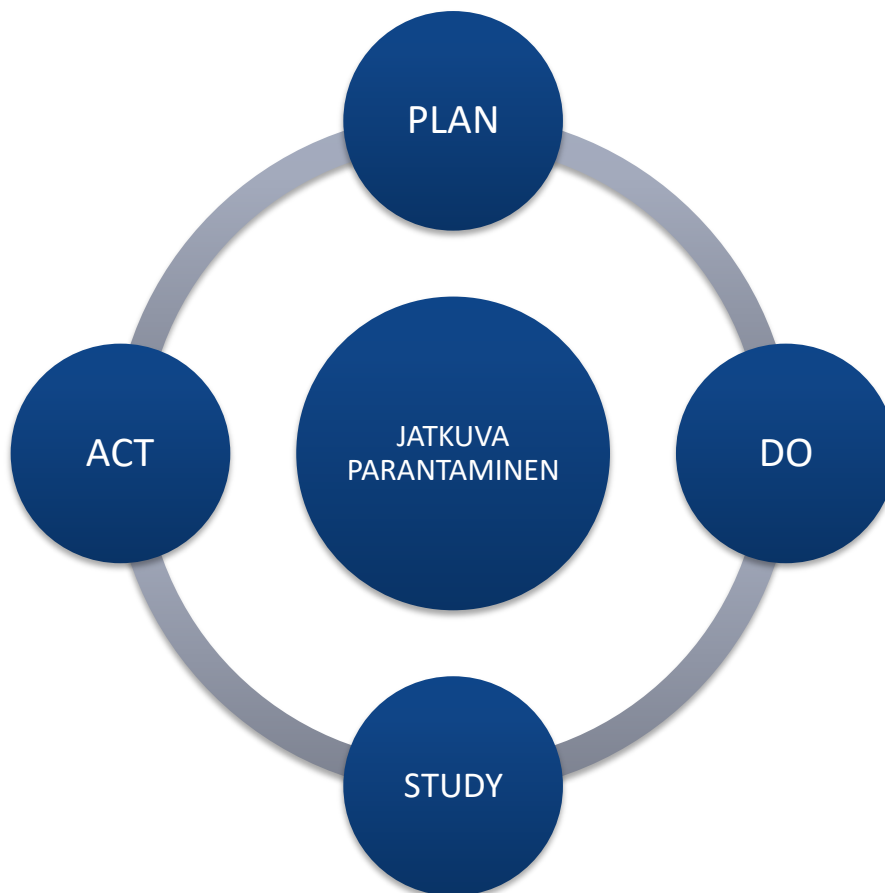
Eksoten sisällä vakiointia on käytetty esimerkiksi seuraavalla tavalla. Päivystyksessä huomattiin kehittämistarve muun muassa pitkissä odotusajoissa. Tähän vastattiin käymällä läpi prosesseja ja laatimalla vakioidut työohjeet. Muutosten myötä työtyytyväisyys päivystyksessä on parantunut ja tilojen käyttö on tehostunut. (Eksote 2018a.)

Työtapojen vakiointi voidaan kokea hankalaksi, jos jokainen on aina aiemmin saanut tehdä työnsä omalla tavallaan. Torkkolan esittämä kritiikki standardeista liittyy siihen, että standardikäsitteellä on monta merkitystä. Standardi voi käsitteenä tarkoittaa tavoitetta tai jo vakioitua toimintatapaa. (Torkkola 2015, 140-142.)

### 5.3 PDSA-ongelmanratkaisumalli

Plan-do-study-act eli PDSA on neliasteinen ongelmanratkaisumalli. PDSA-syklin avulla saadaan tärkeää tietoa jatkuvaa parantamista varten. PDSA on analyyttinen prosessi, joka tarkastelee prosessia sellaisenaan, analysoi sitä edelleen, tarkistaa sitä tarvittaessa ja toistaa syklin jatkuvaa parantamista varten. (What is six sigma 2018.)

PDSA-sykli toimii hyvin, kun luodaan uusia prosesseja. Se on toistuva lähestymistapa ja se voi nopeasti auttaa tunnistamaan lisäarvoa tuottavat resurssit. PDSA voi myös auttaa löytämään tapoja vähentää kustannuksia ja täten tuoda yritykselle säästöjä. (What is six sigma 2018.) Kuvassa 3 on esitelty, miten PDSA-sykli etenee.



Kuva 4. PDSA-sykli.

PDSA-syklin vaiheet:

Plan (*suunnittele*): Suunnittele muutos. Tässä syklin vaiheessa määritellään tavoite ja myöhemmin vastataan kaikkiin muihin kysymyksiin.

- Määrittele ongelma
- Analysoi ongelma
- Tarkenna tavoitteet
- Määrittele menestys
- Tunnista tärkeimmät henkilöt
- Suunnittele strategia toiminnan aloittamiseksi

Do (*tee*): Tässä vaiheessa toteutetaan suunnitelman osia.

- Aloitetaan suunnitelman täytäntöönpano
- Kerätään tietoja
- Suunnitellaan asianmukaiset työkalut muutosten toteuttamiseksi
- Suoritetaan asianmukaiset toiminnot

Study (*tutki*): Tuloksia seurataan, jotta nähdään suunnitelman toimivuus tavoitteita vastaan.

- Analysoi kerättyjä tietoja
- Varmista suunnitelman toimivuus
- Tunnista ja poista ongelmakohtat

Act (*toim*): Tämä vaihe lopettaa syklin.

- Ilmoita tuloksista ja selvitä, toimiko suunnitelma
- Säädä tavoitteita saavuttaaksesi päämäärän, vaihda menetelmiä tai jopa muokkaa suunnitelmaa kokonaan (What is six sigma 2018.)

PDSA:n avulla tunnistetaan mahdollisia asioita, joita voidaan parantaa. PDSA-sykli on tarkoitus toistaa, kunnes prosessi on mahdollisimman toimiva. (Munro 2009, 141-142.) PDSA-sykliä voidaan käydä läpi sitä varten kehitettyä lomaketta käyttäen (Kuva 4). Kehittämislomakkeesta näkee syklin eri etenemisvaiheet.



## KEHITTÄMISLOMAKE

### 1.MÄÄRITTELE ONGELMA

Nykytilassa havaittu ongelma

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Havainnon tekijä \_\_\_\_\_ ja \_\_\_\_\_ pv.

Mihin tavoitteeseen liittyy?

\_\_\_\_\_

JUST DO IT- SIIRRY KOHTAAN 3.

### 2.ANALYSOI JUURISYY (5X MIKSI) JA SUUNNITTELE UUSI TOIMINTAMALLI

Vastuuhenkilö \_\_\_\_\_ Ryhmä \_\_\_\_\_

Ryhmän ehdotus valmis \_\_\_\_\_ pv.

Mahdolliset juurisyyt \_\_\_\_\_

### 3.KUVAA UUSI TOIMINTAMALLI JA KOKEILE

Ryhmän toimenpide-ehdotus

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Kokeilu alkaa \_\_\_\_\_ pv. Kokeilu päättyy \_\_\_\_\_ pv.

### 4.VAKIOI

Uusi vakioitu toimintamalli

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Vakioitu käytäntöön \_\_\_\_\_ pv. Arviointi \_\_\_\_\_ pv.

Kuva 5. PDSA-kehittämislomake (Eksote koulutusmateriaali 25.10.2017).

## 6 Vammaispalvelut

Vammaispalvelut ja vammaispalveluiden toiminta on äärimmäisen keskeisessä asemassa tätä opinnäytetyötä ajatellen. Niitä tarkastelemalla sekä haastatteluja tekemällä saadaan tietoa Leanin jalkautumisesta vammaispalveluihin.



Vammaispalvelut ovat palveluita ja tukitoimia, joita järjestetään vammaisuuden tai sairauden perusteella. Palveluiden ja tukitoimien päämääränä on edistää tasa-arvoa ja vammaisten henkilöiden mahdollisuuksia elää kuten muut kansalaiset. Vammaispalvelut ovat osa kunnalle kuuluvaa sosiaalihuoltoa. Vammaispalveluita ja tukitoimia ovat muun muassa henkilökohtainen apu, päivätoiminta sekä kuljetuspalvelut. (Valvira 2015.)

Tätä opinnäytetyötä varten haastattelin vammaispalveluiden palveluasumisen sekä päivätoiminnan työntekijöitä. Palveluasumista järjestetään henkilölle, joka tarvitsee säännöllistä apua vuorokauden eri aikoina. Päivätoiminnalla puolestaan tuetaan vammaisen henkilön itsenäistä elämää sekä parannetaan sosiaalista vuorovaikutusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

## **7 Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden näkökulmasta Lean-menetelmien jalkautumista vammaispalveluihin. Tavoitteena on kerätä tietoa menetelmien käytöstä vammaispalveluissa ja selvittää, millaiseksi menetelmien käyttö on koettu. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaiseksi Lean-menetelmiin liittyvät koulutukset on koettu.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Miten Lean-menetelmät ovat jalkautuneet vammaispalveluihin Eksoten alueella henkilökunnan näkökulmasta?
2. Miten Lean-koulutukset tukevat menetelmien käyttöä työpaikalla?
3. Miten menetelmät vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja näkyvät toiminnassa?

Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä ovat Lappeenrannan alueella Eksotessa vammaistyötä tekevät ammattilaiset, jotka ovat osallistuneet Lean-koulutuksiin. Toteutan opinnäytetyön vammaispalveluiden palveluesimies Terhi Määtän ehdotuksesta.

Opinnäytetyöni lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen selvitys. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa tutkimushenkilöt saavat esimerkiksi ryhmätilanteessa suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään tutkijan etukäteen tekemien kysymysten pohjalta (Tilastokeskus 2018). Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat kommentoida spontaanisti ja siten tuottaa laajaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Ryhmähaastattelutilanteessa keskustelu käydään vapaamuotoisesti. Haastattelu sopii erilaisiin tutkimuksiin joustavuutensa takia. Haastattelutilanne luo mahdollisuuden kohdentaa tiedonhankintaa itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Valitsin kvalitatiivisen lähestymistavan, koska haastateltavia on useita ja kokemusten jakaminen ryhmässä luo laajempaa käsitystä aiheesta. Opinnäytetyötä varten haastattelin Lappeenrannan kaupungin vammaispalveluiden työntekijöitä. Haastattelin yhteensä kahdeksaa henkilöä kahdessa eri ryhmähaastattelussa. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2019. Haastatteluun osallistuneista vammaispalveluiden työntekijöistä kaikki paitsi yksi on osallistunut Lean-koulutukseen. Keräsin aineistoa haastattelulla siten, että ryhmähaastatteluja järjestettiin 1 per ryhmä. Haastateltavia ryhmiä oli kaksi, joista toinen on päivätoiminnan yksiköstä ja toinen palveluasumisen yksiköstä. Haastateltavassa ryhmässä oli 3-5 henkilöä. Haastatteluissa oli tietty aihepiiri, josta keskusteltiin, eikä siihen liitetty montaa liian rajaavaa kysymystä. Haastattelujen jälkeen kirjoitin tulokset puhtaaksi. Ennen haastattelujen alkua keräsin myös esitietoja haastateltavilla esitietolomakkeen (Liite 3) avulla. Ryhmähaastatteluiden kysymykset löytyvät opinnäytetyön lopusta (Liite 2). Keräsin haastattelut nauhoittamalla ja litteroimalla äänitiedoston jälkikäteen. Näin itse haastattelutilanne ei häiriintynyt esimerkiksi kirjoitustauon takia, vaan haastattelu kulki eteenpäin luonnollisesti omalla painollaan.

Lean-ajatteluun liittyvässä prosessissa mukana olleiden työntekijöiden puolistrukturoidulla haastatteluilla keräsin kokemuspohjaista aineistoa. Tutustuin myös Lean-koulutuksissa käytettyihin materiaaleihin. Tällä tavalla sain laajan kuvan Lean-menetelmään kouluttautumisesta ja työntekijöiden kokemuksista kyseisestä koulutuksesta.

## **Aikataulu**

Opinnäytetyöprosessi alkoi suunnitteluvaiheella, jolloin elo-joulukuussa 2018 suunnittelin opinnäytetyötä ja laadin opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen hain opinnäytetyölle tutkimuslupaa Eksoten eettiseltä lautakunnalta tammikuussa 2019. Tutkimusluvan saatuani suoritin ryhmähaastattelut huhti-toukokuussa 2019, minkä jälkeen analysoin kerätyn aineiston ja kirjoitin raportin. Viimeistelen opinnäytetyön syksyn 2019 aikana.

## **8 Aineiston analysointi**

Analyysivaiheessa tutkija lukee kerättyä aineistoa. Aineistoa jäsennellään ja pohditaan sen sisällön kautta. Analyysin tarkoituksena on löytää kerätystä aineistosta ne asiat, mitkä ovat merkittäviä tutkimuskysymyksiä ajatellen. Tutkimuskysymykset myös kulkevat mukana analyysivaiheessa suunnannäyttäjinä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73-75.)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa on tarkoituksena, että jokaiselta haastateltavalta kysytään suurin piirtein samat kysymykset kysymysten järjestystä muuttamatta. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään usein silloin, kun tietoa halutaan vain määrätystä asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56-57.) Haastattelua varten rakennettiin haastattelurunko (Liite 2), jonka avulla haastattelussa edettiin. Haastattelurungosta poikettiin satunnaisesti uuden aiheen ilmetessä.

Aineiston analysointi alkoi sillä, että haastattelut litteroitiin tarkasti. Litterointi on nauhoittamalla kerätyn aineiston puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 78). Luin litteroidun aineiston läpi monesti kokonaiskuvan rakentamiseksi ja kirjoitin ylös huomioitani. Litteroidessa nauhoituksia sain myös samalla jo aktiivisesti analysoitua aineistoa. Litteroinnin jälkeen järjestelin kahden eri ryhmähaastattelun vastaukset yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Litteroidessa annoin jokaiselle haastateltavalle oman tunnuksen (h1, h2, h3 jne.). Luokittelin kerätyn aineiston tutkimuskysymyksiä perusteella kolmeen eri ryhmään (Taulukko 1).

Tutkimuskysymys	Luokitteluryhmä
<b>1. Miten Lean-menetelmät ovat jalkautuneet vammaispalveluihin Eksoten alueella henkilökunnan näkökulmasta?</b>	Lean-menetelmien jalkautuminen vammaispalveluihin
<b>2. Miten Lean-koulutukset tukevat menetelmien käyttöä työpaikalla?</b>	Koulutukset Lean-menetelmien käytön tukena
<b>3. Miten menetelmät vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja näkyvät toiminnassa?</b>	Lean-menetelmien vaikuttavuus työyhteisön toiminnassa

Taulukko 1. Aineiston luokittelu.

## 9 Eettiset näkökohdat

On tärkeää, että tutkija noudattaa huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksessa ja tulosten esittämisessä. Tutkittavalle täytyy antaa tarpeeksi tietoa tutkimuksesta, tutkimuksessa on kunnioitettava ihmisarvoa sekä ihmisten itsemääräämisoikeutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 24-25.) Samalla minun täytyy haastattelijana pitää huolta siitä, että haastateltavat ymmärtävät tutkimuksen tarkoituksen ja ovat mukana vapaaehtoisesti. Luottamuksellisuuden sekä haastateltavien anonymiteetin täytyy säilyä, kun tutkimustuloksia julkaistaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 23). Aineisto tuhotaan, kun opinnäytetyö on valmis. Haastatteluun osallistuneiden nimiä tai muita tietoja ei mainita missään vaiheessa. Haastateltavat pystyvät tässä tapauksessa tekemään itsenäisesti päätöksen tutkimukseen osallistumisesta.

Selvityksessä ilmi tulevat vastaukset eli vastaajien omakohtaiset kokemukset ja näkemykset ovat heidän omiaan ja heidän omista mielipiteistään lähtöisin. Jokainen kokee ja näkee asiat eri tavalla, joten saadut vastaukset eroavat varmasti toisistaan. Toisaalta on hyvä, että haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina, koska se edistää yhteneväisten mielipiteiden esilletuomista ja avointa sekä roh-

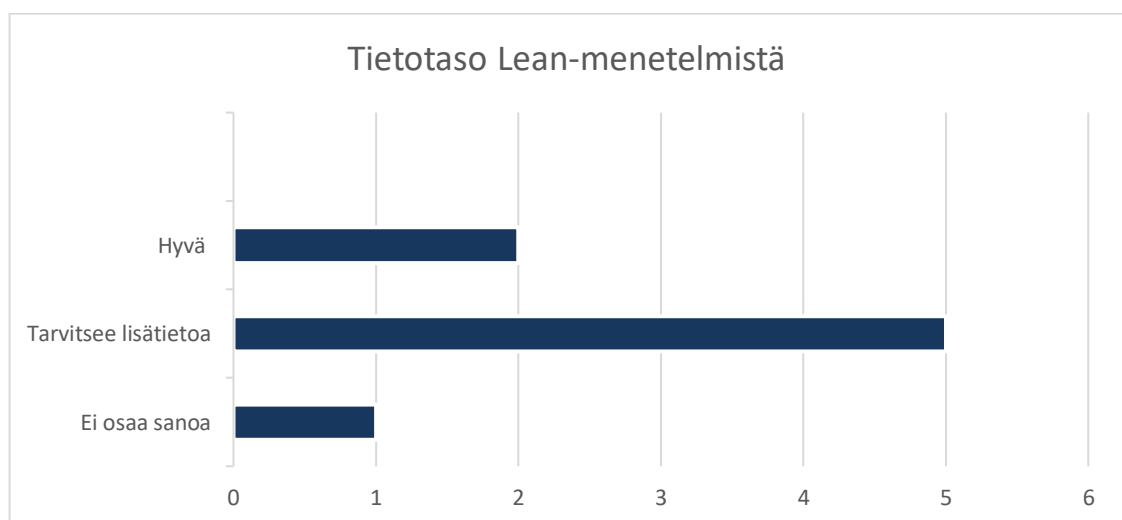
keaa keskustelua aiheen parissa. Minun on tärkeää muistaa tuloksia kirjoittaessa, että haastateltavia ja heidän vastauksiaan ei voi tunnistaa tuloksista, vaan anonymius säilyy.

Puolistrukturoidulla haastattelulla kerätty aineisto ja sen tulokset liittyvät luotettavuuteen siten, että saatuja tuloksia ei voida laskea. Tämä tarkoittaa sitä, että tuloksia ei voida tarkistaa samalla tavalla, kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa.

## 10 Tulokset

Käytin ryhmähaastattelujen tukena erikseen kerättäviä esitietolomakkeita (Liite 3.) saadakseni perustietoa haastateltavien taustasta ja Lean-menetelmiin liittyvistä kokemuksista. Haastateltavien ammattinimikkeitä ovat vastaava ohjaaja, ryhmäavustaja, kehitysvammaisten hoitaja, lähihoitaja ja ohjaaja. Liitin tulosten oheen suoria lainauksia haastatteluista tuomaan esille työntekijöiden omaa kokemusta ja ääntä.

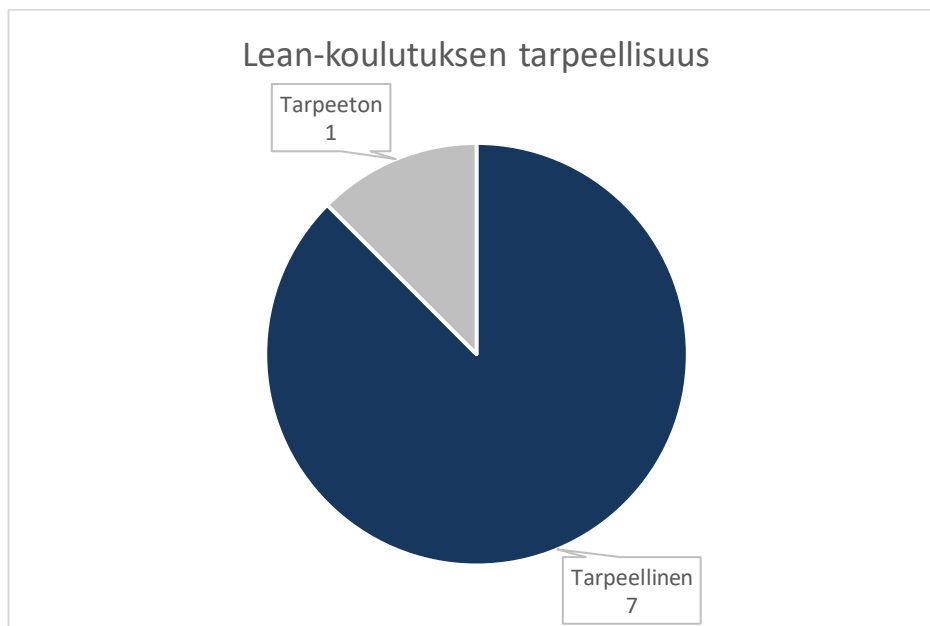
### Esitietolomakkeen tulokset



Kuva 6. Haastateltavien tietotaso Lean-menetelmistä.

Haastateltavista kaikki paitsi yksi on osallistunut Lean-koulutukseen. Haastateltavista osa kertoi käyneensä lyhyessä, noin tunnin mittaisessa koulutuksessa. Osalla koulutukset olivat puolestaan muutaman tunnin iltapäiväkoulutuksia.

Kysyin esitietolomakkeessa haastateltavien tämänhetkistä tietotasoa Lean-menetelmiin liittyen (Kuva 6). Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että heidän tietämyksensä on hyvä. Viiden mielestä lisätieto ja kertaus tulisi tarpeeseen. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, tarvitseeko lisää tietoa aiheesta.



Kuva 7. Lean-koulutuksen tarpeellisuus.

Esitietolomakkeen perusteella seitsemän haastateltavan mielestä Lean-koulutus on ollut tarpeellinen heidän työtänsä ajatellen (Kuva 7). Koulutuksesta on haastateltavien mielestä saatu lisää näkökulmia sekä ymmärrystä Lean-menetelmiin. Koulutukset ovat myös antaneet apua ongelmakohtien tunnistukseen ja ratkaisuun. Osa myös koki, että Lean-koulutus on selkeyttänyt heidän tekemäänsä työtä. Yhden vastaajan mielestä koulutus ei ole ollut tarpeellinen siksi, että hän mielestään toimii työssään jo valmiiksi jatkuvasti menetelmien mukaisesti.



Kuva 8. Lean-menetelmien käytön tärkeys.

Haastateltavista seitsemän mukaan Lean-menetelmien käyttö on tuntunut tarpeelliselta heidän työtänsä ajatellen (Kuva 8). Leanin avulla paikat pysyvät heidän mielestään siistinä ja tavarat pysyvät paikoillaan. Menetelmät selkeyttävät päivittäin käytettäviä toimintamalleja. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen työssään ei tule eteen asioita, jotka vaatisivat Lean-menetelmien käyttöä. Tämän takia hän ei koe menetelmien käyttöä kovin tärkeäksi.

### 10.1 Lean-menetelmien jalkautuminen vammaispalveluihin

Haastatteluista ilmeni kaksi erilaista näkökulmaa Lean-menetelmiin. Toisen näkökulman mukaan Lean-menetelmiä käytetään aktiivisesti henkilökunnan kesken. Toisen näkökulman mukaan Lean-menetelmien käyttö on aloitettu, mutta lopulta menetelmien käyttö unohdettiin kokonaan. Haastatteluissa selvisi, että käytettyjä Lean-menetelmiä ovat PDSA, vakiointi sekä 5S. Molemmissa toimipisteissä käytetään tällä hetkellä tai on käytetty aiemmin PDSA-lomakkeita. Tällä hetkellä toisessa haastattelupaikassa Lean-menetelmiä ei nimellisesti käytetä ollenkaan.

Tulosten mukaan selvityksessä mukana olleessa palveluasumisen yksikössä Lean-menetelmiä käytetään melko aktiivisesti henkilökunnan kesken. Menetelmien käyttöä aloittaessa yhteiset Lean-palaverit järjestettiin viikon välein. Nykyään työntekijät käyvät läpi PDSA-lomakkeita kahden viikon välein. Tässä yksikössä asukkaat eivät kykene olemaan ollenkaan mukana Lean-menetelmien käytössä.

*Meillä asukkaat eivät ole menetelmien käytössä mukana, koska he ovat niin vaikeasti kehitysvammaisia eivätkä kykene osallistumaan sen takia.*

Selvityksessä mukana olleessa päivätoimintayksikössä Lean-menetelmiä, kuten esimerkiksi PDSA-lomaketta ei käytetä tällä hetkellä ollenkaan. Heillä on ollut Lean-menetelmät aiemmin käytössä ja haastattelussa keskityttiin heidän aiempiin kokemuksiinsa. Tässä toimipisteessä asiakkaat olivat vaihtelevasti mukana Lean-menetelmien käytössä. Osa asiakkaista toi esimerkiksi esille heidän huomaamiaan ongelmia, joihin he toivoivat ratkaisua. Haastattelussa selvisi, että tässä yksikössä oli ollut käytössä Lean-taulu sekä PDSA-lomake. Lean-menetelmien käyttö oli alkanut suunnitellusti, mutta tyrehtyi melko nopeasti. Tyrehtymisen yhtenä syynä nähtiin olevan menetelmien käytön epäkäytännöllisyys. Haastateltavien mukaan monet asiat olisi helpompi käsitellä suullisesti ilman erillisiä PDSA-lomakkeiden täyttöä ja niihin palaamista. Toisaalta ongelmaksi koettiin myös se, että Lean-menetelmien käyttö aloitettiin liian laajasti. Haastattelun mukaan ohjeistuksena oli osallistaa asiakkaat mukaan Lean-menetelmien käyttöön. Tarkoituksena oli käsitellä esille nousseita ongelmia yhdessä asiakkaiden kanssa, mikä ei ollut työntekijöiden mielestä toimiva käytäntö. Osa käsiteltävistä asioista oli haastateltavien mukaan sellaisia, jotka oli hyvä käsitellä vain henkilökunnan kesken.

*Siel on kuitenkin sellasiaki ongelmia, joita ei ollu hyvä käsitellä asiakkaitten kuullen.*

Haasteeksi koettiin selvityksen mukaan se, että työntekijöiden käsitykset ongelmista erievät toisistaan. Tämä on haastatteluiden mukaan aiheuttanut ristiriitoja



henkilökunnan välille. Haasteena ja paineen luojana pidettiin myös sitä, että työntekijöistä tuntuu siltä, että käsiteltäviä ongelmia pitää yrittää keksiä väkisin.

## **10.2 Koulutukset Lean-menetelmien käytön tukena**

Haastatteluissa selvisi, että Lean-menetelmien käyttö on henkilökunnan mielestä haastavaa. Osa haastateltavista koki ongelmaksi sen, että Leaniin on hankala päästä sisälle. Ongelmaksi koettiin myös menetelmiin käytettävä aika ja sen löytäminen.

Haastatteluissa selvisi, että lisäkoulutuksille olisi pääasiassa kaikkien työntekijöiden mielestä tarvetta. Osa työntekijöistä myös toivoivat, että joku muistuttaisi heitä Lean-menetelmien käytöstä säännöllisin väliajoin. He kokevat, että muu työ vie helposti kaiken ajan, jolloin Lean-menetelmien käyttö unohtuu tai jää taka-alalle.

Selvityksen mukaan hyvää Lean-koulutuksissa oli se, että koulutuksien aikana työntekijät ymmärsivät tekevänsä kehittämistyötä jatkuvasti ilman nimettyä menetelmää.

*Samoja juttuja tehdään ilman tietämättä, että se on ollut jotakin Leania.*

## **10.3 Lean-menetelmien vaikuttavuus työyhteisön toiminnassa**

Lean-menetelmien käyttö näkyy haastatteluiden mukaan työyhteisössä siten, että ne aiheuttavat keskustelua työntekijöiden välillä. Osa käsiteltävistä asioista aiheuttaa myös närkästystä sekä eriäviä mielipiteitä. Menetelmien käytön mukana on haastatteluiden mukaan tullut myös monia hyviä muutoksia. Asiat ovat haastateltavien mielestä kehittyneet sekä helpottuneet ja sitä kautta sujuvoittaneet tehtävää työtä. Haastateltavat nostivat esille seuraavia Lean-menetelmien mukana tulleita hyviä muutoksia: ruokailutilanteet on saatu rytmitettyä toimiviksi, varastot ja kaapit on saatu järjestykseen merkitsemällä hyllyjen reunoihin paikat eri asioille ja tavaroiden etsiminen ylipäätään on vähentynyt ja aikaa jää enemmän asiakkaille.

Selvityksen mukaan Lean-menetelmät vaikuttivat positiivisesti työyhteisön toimintaan myös siten, että käsiteltyihin asioihin ja ongelmiin palattiin tietyn ajan

jälkeen. Tällöin muistiin palasi jo unohtuneet ideat tai ongelmat. Haastatteluiden mukaan haasteeksi koettiin se, että parannetut käytännöt eivät jalkaudu kunnolla yksiköiden arkeen. Hyvistä ideoista ei ole esimerkiksi unohduksen takia saatu kunnolla kiinni, eikä niihin ole enää myöhemminkään palattu.

## 11 Pohdinta

Valitsin Lean-filosofian opinnäytetyöni aiheeksi, koska olen aikaisemmin ollut mukana käyttämässä Lean-menetelmiä ja halusin laajentaa tietojani aiheesta. Olen ensimmäisen ammatillisen harjoitteluni aikana päässyt seuraamaan Lean-menetelmien käyttöä erään vammaispalvelujen yksikön toiminnassa.

Ryhmähaastattelut avarsivat näkemyksiäni Lean-filosofiasta. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tietoa Lean-menetelmien vaikuttavuudesta vammaistyössä. Puolistrukturoitu haastattelu oli ryhmähaastattelutilanteissa sopiva menetelmä, koska se mahdollisti lisäkysymysten tekemisen käsiteltyjen aiheiden puitteissa. Aineiston nauhoitus ja litterointi mahdollistivat aineiston syvällisen tutkimisen analyysivaiheessa.

Haastatteluissa nousi esille, että Lean-menetelmien käyttö unohtuu helposti. Luulen, että tähän vaikuttaa esimerkiksi arjen kiire ja muut työtehtävät. Menetelmä voi olla myös helpompi jättää taka-alalle ja unohtaa silloin, kun niiden käytön tärkeys ja tarve ei ole kaikille työntekijöille selkeää. Tätä asiaa helpottamaan voitaisiin käyttää tarkkoja jatkokoulutuksia ja selkeitä ohjeistuksia Lean-menetelmien käyttöön. Työntekijöillä olisi mielestäni myös hyvä olla jokin väylä, jonka kautta he voisivat tarvittaessa pyytää lisätukea ja -neuvoa menetelmien käyttöön. Tähän liittyen esille nousee johtamisen tärkeys ja johtajan rooli, jota mielestäni selkeästi tarvitaan Lean-menetelmien tehokkaaseen käyttämiseen. Jos kehittämistyöstä puuttuu selkeä ja työtä tukeva johtaminen, voi menetelmien käyttö olla henkilöstön näkökulmasta epäselvää. Toisaalta yksiköiden lähiesimiehet eivät välttämättä ole käyneet koulutuksissa työntekijöitä useammin. Tämän myötä työpaikoilta luonnollisesti puuttuu johtajahahmo, jolta voi tarvittaessa pyytää lisätukea menetelmien käyttöön. Tähän tarpeeseen voisi kenties vastata Lean-menetelmien käytöstä kiinnostuneiden yksiköiden esimiehien tarkalla ja syvällisellä koulutuksella.

Mielestäni Lean-menetelmät ovat hyviä ja käytettäviä menetelmiä vammaistyössä. Uskon, että menetelmät toimivat erityisesti silloin, kun työntekijät ovat motivoituneita oppimaan uutta ja valmiita uusien työkalujen kokeiluun. Tärkeää motivoituneen henkilöstön lisäksi on tarpeeksi laajasti perehdyttävä koulutus. Lean-filosofia on kokemuksieni perusteella asiakkaita mahdollisuuksien mukaan laajasti osallistava, mikä on äärimmäisen keskeistä asiakaslähtöisyyttä ajatellen.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa ja itse asiassa jo heti haastatteluiden jälkeen syntyi idea jatkotutkimusta varten. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tiettyyn vammaispalveluiden toimipisteeseen keskittyvä kehittämistehtävä, jonka avulla Lean-menetelmien käyttöä edistetään ja selkeytetään. Lean-menetelmien käytön selkeyttäminen on tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tarpeellista ja keskeistä menetelmien käytön onnistumisen kannalta.

Opinnäytetyö on ollut prosessina antoisa ja mahdollistanut oman ammatillisen kasvuni sekä reflektoinnin kehittymisen. Valitsemani aihe tuntui alussa todella haastavalta ja epäselvältä. Välillä prosessin aikana tunsin kadottaneeni oman ymmärrykseni aiheesta. Tämä kuitenkin mielestäni vain edisti sitä, että onnistuin pääsemään entistä syvemmälle aiheeseen. Lean-filosofia ja siihen liittyvät menetelmät ovat todella monisäikeisiä ja välillä hankalasti ymmärrettäviä. Haastetta vahvisti se, että aiheesta löytyvä aikaisempi tutkittu tieto liittyy pääasiassa teollisuuden ja yritysmaailmaan. Tämän takia tiedonhaku oli haastavaa. Prosessin aikana Lean-filosofiaa käsiteltiin monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta, minkä kautta se lopulta selkeytyi itselleni. Uskon hyötyväni opinnäytetyöprosessin aikana saamastani opista tulevan työurani aikana.

## **Kuvat**

Kuva 1. Lean-talo (mukaillen Eksote koulutusmateriaali 25.10.2017).....	9
Kuva 2. Esimerkki spagettikaavion alkutilanteesta.....	12
Kuva 3. Esimerkki spagettikaavion lopputilanteesta. ....	12
Kuva 4. PDSA-sykli.....	14
Kuva 5. PDSA-kehittämislomake (Eksote koulutusmateriaali 25.10.2017). ....	16
Kuva 6. Haastateltavien tietotaso Lean-menetelmistä. ....	21
Kuva 7. Lean-koulutuksen tarpeellisuus. ....	22
Kuva 8. Lean-menetelmien käytön tärkeys. ....	23

## **Taulukko**

Taulukko 1. Aineiston luokittelu.....	20
---------------------------------------	----

## Lähdeluettelo

- Eksote 2018a. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittäminen. Lean Eksotessa. <http://www.eksote.fi/eksote/tutkimus-ja-kehittaminen/lean-eksotessa/Sivut/default.aspx>. Luettu 28.2.2018.
- Eksote 2018b. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittäminen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittäminen. <http://www.eksote.fi/eksote/Sivut/default.aspx>. Luettu 25.11.2018.
- Günther, K., Juhila, K., Kulmala, A., Raitakari, S. & Saario, S. 2012. Asiakslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: Kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos, 47-80.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jackson, T. 2012. Standard Work for Lean Healthcare. CRC Press.
- Introduction to Lean Healthcare. 2010. Teoksessa Aherne, J. & Whelton, J. (toim.) Applying Lean in Healthcare. A Collection of International Case Studies. New York: CRC Press, 1-12.
- Kajaste, V. & Liukko, T. 1994. Lean-toiminta – Suomalaisten yritysten kokemuksia. Tekninen tiedote 6/94. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kaski, M., Manninen, A. & Pihko, H. 2012. Kehitysvammaisuus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.
- Munro, R. 2009. Lean Six Sigma for the Healthcare Practice: A Pocket Guide. ASQ Quality Press.
- Nylander, O. 2016. Soteuudistus – pirullinen ongelma. Ajopuu vai projekti. Helsinki: BoD.
- Rostila, I. 2001. Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittäminen 2018. Vastualueet. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittäminen. Sosiaalipalvelut. Vammaispalvelut ja tukitoimet. <https://stm.fi/vammaispalvelut-tukitoimet>. Luettu 25.11.2018.

Suhonen, R. & Stolt, M. 2017. Asiakaskeskeisyys sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen lähtökohtana. Teoksessa Salminen, L., Stolt, M. & Suhonen, R. (toim.) Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A78. Turku: Juvenes Print, 22-36.

Suneja, A. & Suneja, C. 2010. Lean Doctors – A Bold and Practical Guide to Using Lean Principles to Transform Healthcare Systems One Doctor at a Time. ASQ Quality Press.

Suneja, A. & Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Duodecim.

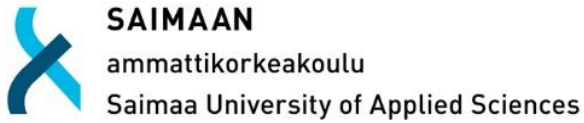
Tilastokeskus. 2018. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Kvalitatiivinen tutkimus. [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html). Luettu 28.2.2018.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent Oy.

Valvira 2015. Sosiaali- ja terveystalouden lupa- ja valvontavirasto. Sosiaalihuolto. Sosiaalihuollon palvelut. Vammaispalvelut. <https://www.valvira.fi/sosiaali-huolto/sosiaalihuollon-palvelut/vammaispalvelut> 2015. Luettu 25.11.2018.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum Media Oy.  
What Is Six Sigma. 2018. Plan Do Study Act (PDSA). <https://www.whatis-sixsigma.net/plan-do-study-act>. Luettu 25.11.2018.

## Liite 1. Saatekirje



## Saatekirje

Sosiaali- ja terveysala

Hyvä vastaanottaja

Olen sosionomi (AMK) -opiskelija Saimaan ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä Lean-menetelmien jalkautumisesta Eksoten vammaispalveluissa Lappeenrannan alueella.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Lappeenrannan alueen vammaistyöntekijöiden kokemuksia Lean-menetelmien käytöstä työssään sekä menetelmiin liittyvästä koulutuksesta. Tavoitteena on saada haastattelujen avulla tietoa Lean-menetelmien käytöstä ja vaikutuksesta vammaispalveluissa.

Opinnäytetyöhön liittyvät ryhmähaastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, minkä jälkeen haastattelut litteroidaan ja analysoidaan. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavia voida tunnistaa aineistosta.

Haastattelu vie aikaa noin tunnin. Ennen haastattelua kerään myös lyhyet esitietolomakkeet. Teidän osallistumisenne on tärkeää, sillä sen avulla saadaan tarpeellista tietoa Lean-menetelmien vaikuttavuudesta ja käytettävyydestä vammaispalveluissa.

Haastattelut sovitaan Teidän aikataulujenne mukaisesti. Haastattelut toteutetaan maalis-huhtikuun 2019 aikana.

Kiitos osallistumisestanne.

Ystävällisin terveisin

Tanja Kaikkonen

tanja.kaikkonen@student.saimia.fi

## Liite 2. Haastattelurunko

### Ryhmähaastattelun kysymykset

1. Mitä Lean-työskentelytapaa olette käyttäneet (esim. PDSA, 5S, vakiointi)?

1a. Kuinka usein käytätte menetelmää?

1b. Millaiseksi menetelmän käyttö on koettu? Helppoa/vaikeaa?

2. Miten Lean-menetelmät ovat vaikuttaneet työhönne?

2a. Miten Lean-menetelmien käyttö ja vaikutukset näkyvät työpaikallanne työntekijöiden kesken/työyhteisössä?

2b. Miten Lean-menetelmien käyttö ja vaikutukset näkyvät työpaikallanne asiakkaiden/asukkaiden kanssa?

2c. Käytättekö menetelmää aktiivisesti yhteistyössä asiakkaiden/asukkaiden kanssa?

3. Miten olette kokeneet Lean-menetelmät ongelmien ratkaisun tukena?

4. Mitä hyötyjä ja haittoja olette löytäneet menetelmän käytöstä?



Liite 3. Esitietolomake

**Lean-menetelmien jalkautuminen Eksoten vammaispalveluissa  
Lappeenrannan alueella: Tanja Kaikkonen**

**ESITIETOLOMAKE**

1. Ammattinimike?

---

2. Oletko osallistunut Lean-koulutukseen?

Kyllä

Ei

3. Kerro vapaasti, mikä on tämänhetkinen tietotasosi Lean-menetelmistä. Koetko, että tarvitset lisää tietoa menetelmien käytöstä?

---

---

---

---

---

4. Oletko tuntenut koulutuksen tarpeelliseksi sinun työtäsi ajatellen?

Kyllä

Ei

Perustele:

---

---

---

5. Oletko tuntenut Lean-menetelmien käytön tarpeelliseksi sinun työtäsi ajattel-  
len?

Kyllä

Ei

Perustele:

---

---

---

---

Esitietolomakkeet käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kiitos vastauksista!