



Leanin käyttöönotto Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä

**Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uttu, Mikko Ylisuvanto**

2022 Laurea



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**Leanin käyttöönotto Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä**

Anu Taro, Henriikka Tuuli,  
Satu Uuttu, Mikko Ylisuvanto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Opinnäytetyö, YAMK  
Kesäkuu, 2022

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Leanin käyttöönottoa Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöiden keskuudessa. Tarkoituksena oli tuottaa hyödynnettävää lisätietoa Leanin käytön viennissä onnistumiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille ja muista toimialoista esimerkiksi tukku ja vähittäiskaupan, kuljetuksen ja varastoinnin sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialoille. Opinnäytetyö toteutettiin tammi-toukokuun 2022 aikana.

Opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa käytettiin useampaa eri aineistonkeruu- ja analysointimenetelmää eli kyseessä oli monitriangulaatio-tutkimus. Tämä mahdollisti kattavamman käsityksen saamisen tutkittavasta kohteesta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastattelua ja kahdessa opinnäytetyön osassa sähköistä kyselylomaketta. Lisäksi yhdessä tutkimuksen osassa käytettiin valmista dokumenttiaineistoa.

Aineiston analysointimenetelminä käytettiin laadullista sisällönanalyysia, teemoittelua, korrespondenssianalyysia ja pääkomponenttianalyysia. Esimiehille toteutetussa kyselytutkimuksessa käytettiin otantamenetelmänä esimiesten perusjoukolla kokonaisotantaa, kuten myös toisessa esimiehille ja työntekijöille toteutetussa sähköisessä kyselytutkimuksessa. Työntekijöiden perusjoukolla kyselytutkimuksessa otantamenetelmänä käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa. Havainnoinnissa ja teemahaastattelussa käytettiin otantamenetelmänä harkinnanvaraista otantaa.

Tulosten perusteella alle puolet jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista saturoitui. Johtopäätös tästä on, että tutkituissa tulosyksiköissä henkilöstöllä ei ole täydellistä ymmärrystä Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöiden keskuudessa strategista ja strategisista tavoitteista. Tuloksista ilmeni useita yhteyksiä niin esimiesten valmiuksien kuin Lean-periaatteidenkin muuttujien välillä. Esimiehet kokivat tuntevansa Lean-toimintamallin periaatteet, mutta silti useassa yksikössä Lean-työkalut eivät olleet käytössä. Johtopäätös näistä on, että esimiehet ovat omaksuneet Leanin perusperiaatteet vaihtelevasti. Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edistivät erityisesti johtaminen ja esimiestyöhön liittyvät asiat sekä Lean-koulutusten ja -valmennusten saatavuus, josta johtopäätöksenä voidaan todeta esimiestyöhön liittyvien toimintatapojen linkittyvän vahvasti valmentavaan johtamiseen. Esimiesten ja työntekijöiden välisiä eroja Leanin käyttöönoton arvioinnissa selvittävässä tutkimuksen osassa tuloksena oli, että esimiesten ja työntekijöiden joukolle kummallekin pystyttiin nimeämään johtajuuden ja jatkuvan parantamisen pääkomponentit. Ainoastaan esimiesten joukolle pystyttiin lisäksi nimeämään yhteistyön ja sitoutumisen pääkomponentit. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden vastaukset ovat keskenään enemmän samankaltaisia kuin esimiehillä.

Asiasanat: Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöiden keskuudessa, Lean, Lean filosofia, Leanin käyttöönotto, jatkuva parantaminen

Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uttu, Mikko Ylisuvalo

Lean deployment in Central Uusimaa Social and Health Association

Year	2022	Pages	176
------	------	-------	-----

---

The objective of this thesis was to research the state of implementation of the Lean operating model in the Central Uusimaa Social and Health Association. The purpose of this thesis was to provide exploitable information to enable success in Lean implementation for social and health care organizations and for organizations in other industries. Examples of other industries are wholesale and retail trade, transportation and storage, accommodation and food services activities. The thesis was executed during January-May 2022.

In this thesis both quantitative and qualitative research approach were used. The thesis was conducted as a multi-triangulation study meaning several different data collection methods and analysis methods were used. Various research and analysis methods made it possible to gain more comprehensive understanding of the subject under study. Data collection methods used in this thesis included observation, theme interview and in two parts of the thesis an electronic questionnaire. In addition, in one part of the thesis existing set of documents was used.

The analysis methods included qualitative content analysis, thematic analysis, correspondence analysis, and principal component analysis. The total sampling method was used in the electronic inquiries, one of which was conducted to the managers' population and the other to both managers and employees. To the employees' population, the simple random sampling method was used. The purposive sampling was used in the observation of the profit centers and in theme interviews of the managers.

Based on the findings, under half of the continuing improvement proposals were saturated. The conclusion of the findings was that the profit centers' personnel do not have a complete understanding of Central Uusimaa Social and Health Association's strategy and strategic goals. The findings also indicated that there were several connections between managers' transferable skills as also between Lean principles. The managers felt that they understood the principles of Lean, but in several profit units Lean tools were not in use. The conclusion was that the managers had adopted the principles of Lean in a variable way. The introduction of a Lean daily management board was supported especially by the matters which were connected to leadership and managerial work as well as the availability of Lean education and Lean coaching. The conclusion made of this was that the managerial procedures are linked strongly with coaching leadership. Differences between managers' and employees' Lean implementation assessment were researched in one part of thesis. The findings were that it was possible to name the leadership and continuing improvement principal components to managers and employees. Only for the managers' group it was possible to name the collaboration and commitment principal components. The conclusion is that the employees' answers were more compatible among each other than in the managers' group.

Keywords: The Central Uusimaa Social and Health Association, Lean, Lean philosophy, Lean introduction, continuous improvement

1	Johdanto.....	7
2	Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäkeskus ..... 9	9
2.1	Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäkeskuksen strategia .....	10
2.2	Laadun- ja potilasturvallisuuden kehittäminen Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäkeskuksessa.....	14
2.3	Lean-hanke Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäkeskuksessa .....	14
3	Leanin peruserätyöt.....	16
3.1	Asiakasarvon tuottaminen .....	18
3.2	Arvovirtojen tunnistaminen ja hukkan poistaminen .....	18
3.3	Palvelun virtaus .....	21
3.4	Imuohjaus .....	22
3.5	Jatkuva parantaminen.....	22
4	Lean menetelmät ja työkalut.....	23
4.1	Plan, Do, Check, Act -ongelmanratkaisumalli ja kehittämismenetelmä .....	24
4.2	A3-ongelmanratkaisumenetelmä.....	25
4.3	Työn tuottavuuden parantamiseen kehitetty 5S-menetelmä .....	25
4.4	Juurisyyntö etsintään tarkoitetut työkalut.....	26
4.5	Gemba-prosessikävely .....	26
4.6	Työn visualisointi ja Lean päivittäisjohtamisen taulu.....	27
5	Leanin käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa .....	28
5.1	Organisaatio- ja Lean-kulttuurin yhteys Leanin käyttöönottoon .....	31
5.2	Johtajuus Leanin käyttöönotossa .....	36
5.2.1	Valmentava johtaminen Leanissa .....	37
5.2.2	Lean-päivittäisjohtaminen .....	40
5.3	Leanin yhteys työhön sitoutumiseen .....	42
5.4	Työn vakiointi Leanissa.....	43
6	Yhteenveto tietoperustasta.....	43
7	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	45
8	Tutkimusmenetelmät .....	46
8.1	Aineistolähtöinen tutkimus ja havainnointi .....	46
8.2	Sähköinen kysely esimiehille .....	48
8.3	Teemahaastattelu.....	51
8.4	Sähköinen kysely esimiehille ja työntekijöille .....	53
8.5	Induktiivinen sisällönanalyysi ja havainnointi .....	56
8.6	Korrespondenssianalyysi.....	59
8.7	Teemoittelu.....	60
8.8	Pääkomponenttianalyysi .....	65
9	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	67
10	Tulokset .....	69

10.1	Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteys Keusoten strategiaan tavoitteisiin .....	69
10.2	Esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksuminen Keusotessa .....	78
10.3	Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto Keusotessa .....	89
10.4	Esimiesten ja työntekijöiden väliset erot Leanin käyttöönoton arvioinnissa .....	100
11	Johtopäätökset .....	108
	Lähteet .....	121
	Kuviot .....	129
	Taulukot .....	129
	Liitteet .....	130

## 1 Johdanto

Terveysthuollon johtamiseen liittyvässä artikkelissa kirurgi Päivi Vaara totesi ”on iso ongelma, että sairaaloita johdetaan kuin tehtaita”, sillä hänen mielestään työntekijöiden osaminen ei pääse kukoistamaan ylitiotehokkaassa toiminnassa. Samassa artikkelissa psykologi Heli Rautjärvi totesi ”sairaaloissa ja yleisimmin terveydenhuollossa rakenteita kehitetään liian prosessilähtöisesti. Työntekijöiden kokemus jää jalkoihin”. Hänen mukaansa työn merkitystä ei osata johtaa, ja ihmisten johtamista ei oikeastaan ole ollenkaan terveydenhuollossa, etenkin sairaaloissa. Johtamisen professorin Anu Puusan mukaan asiantuntija-aloilla hierarkioita purettiin 1990-luvulla, mutta terveydenhuolto on tässä kehityksessä jäljessä. Terveysthuollon organisaatiot ovat edelleen hierarkkisia, joissa työntekijöitä ajatellaan käsipareina ja johdossa asuu kaikki viisaus (Helsingin Sanomat Visio 2022.)

Berry ja Toussaint (2013, 81) kuvaavat Leania innovatiiviseksi johtamistavaksi, joka on osoittautunut menestyksekkääksi terveydenhuollon organisaatioissa. Lean-johtamistapa sitouttaa koko henkilöstön ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen jatkuvan parantamisen asenteella. Lean-johtaminen eroaa hierarkkisesta järjestelmästä ja siksi se vaatii roolimutosta johtamistavassa. Tämä tarkoittaa, että johtajista tulee ”fasilitaattoreita, mentoreita ja opettajia”. Fasilitaattori tukee yhdessä tekemistä sekä ryhmän ajattelua ja työskentelyä tavoitteellisesti siten, että hän mahdollistaa kaikkien ryhmän jäsenten osallistumisen toimintaan ryhmän aktiivisena ja yhdenvertaisena jäsenenä (Suomen Fasilitaattorit 2022). Maijalan (2019, 80; 85) mukaan Leanin johtaminen vaatii vahvaa johtamisosaamista. Leanin mukaan toimiminen vaatii terveydenhuollossa kulttuurimuutosta, henkilöstön sitoutumista toimintamalliin ja johtajuuden muutosta kohti valmentavaa johtajuutta.

Leanin käytäntöön viennissä täytyy saada aikaan muutos toiminnassa koko organisaatiossa, kuten missä tahansa muussakin läpi vietävässä muutoksessa (AlManei, Salonitis & Xu 2017, 753). Dombrowskin ja Mielken (2013, 569-570) tutkimuksessa selvitettiin Lean-johtamista 91 organisaatiossa. Suurimmassa osassa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ymmärrettiin Lean-johtajuuden merkitys ja kerrottiin toteutettavan lähes kaikkia Lean-johtamisen osatekijöitä. Tulokset kuitenkin osoittivat, että joitain osatekijöitä oli tulkittu väärin ja osaa osatekijöistä ei ollut käytetty niin perusteellisesti kuin pitäisi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on nopeassa muutoksessa ja toiminnan kehittämistarve on suuri. Toimintaympäristöön vaikuttaa muun muassa toimijoiden välinen kilpailu, työntekijöiden vaihtuvuus ja digitalisaatio. (Korte, Jokela, Korhonen & Perttunen 2020, 6.) Hujalan ja Taskisen (2020, 134-135) mukaan organisaation toimintaa kehitettäessä on otettava mukaan kaikki ne henkilöt, joita asia koskee. Olennaista on, että myös johto itse on sitoutunut yhteistyöhön ja tukee sitä jatkuvasti. Hujalan ja Taskisen mukaan jatkuva paranta-

minen perustuu toiminnan jatkuvaan arviointiin. Heinäsen ja Jokiniemen (2020, 1229) artikkeleissa kuvataan Lean-kehittämisen hankkeet lähes poikkeuksetta innostaviksi. Lean-kehittämisellä parannusten aikaansaaminen vaatii johtoportaan aktiivista osallistumista sekä johdon asettamia selkeitä, mitattavia ja priorisoituja strategisia tavoitteita.

Lean-filosofiaa ja -periaatteita voidaan soveltaa organisaation kaikkiin prosesseihin toimialasta riippumatta. Menestyvät organisaatiot erottuvat joukosta ketteryydellä ja ongelmanratkaisukyvyllä. Lean-filosofiassa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen systemaattinen kehittäminen on tärkeää, joka tarkoittaa organisaation toimintamallien perusteellista ja läpinäkyvää arviointia sekä niiden jatkuvaa parantamista. (Lean-yhdistys 2022.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä, jonka tavoitteena on olla Lean-organisaatio vuoden 2022 loppuun mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä käynnistettiin Lean-hanke vuonna 2019. Lean-hankkeen aikana toteutettiin Lean-valmennuksia johdolle, esimiehille ja työntekijöille sekä räätälöityjä tuloksikkaita ja henkilökohtaisia Lean-valmennuksia. Valmennusten tavoitteena oli vahvistaa Lean-osaamista sekä asiakaslähtöisiä ongelmanratkaisutaitoja arjen toiminnassa. Hankkeen aikana koulutettiin myös sisäisiä Lean-valmentajia. Valmennuksiin osallistui vuosien 2019-2020 aikana 1109 työntekijää ja 105 työryhmää. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021, 6.) Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä voitti Suomen Lean-yhdistyksen Lean-teko 2019-kilpailun, perusteina kokonaisvaltainen kehittäminen ja jo saavutetut erinomaiset tulokset. (Hurme, Mäkelä-Bengts, Signus & Kariniemi-Örmälä 2019.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Leanin käyttöönottoa Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä. Tarkoituksena on tuottaa hyödynnettävää lisätietoa Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymälle Leanin käyttöönoton vahvistamiseksi kohdennetusti sekä muille sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille ja muilla toimialoilla toimiville organisaatioille Leanin käyttöönotossa onnistumiseksi. Leanin käyttöönottoon liittyvä lisätieto on tärkeää, koska tutkimustiedon mukaan Leanin käytäntöön viennissä onnistutaan vain harvoin (Cadden, Millar, Treacy & Humphreys 2020, 1). Leanin käytäntöön viennin epäonnistumisen syyt liittyvät muun muassa johtamiseen, työntekijöiden sitoutumiseen, työkaluihin ja menetelmiin ja liiketoimintamalliin (AlManei ym. 2017, 753). Opinnäytetyö toteutettiin neljän opiskelijan yhteistyönä, jossa hyödynnettiin monitriangulaatiota eli erilaisia menetelmä- ja analysointitapoja. Tämä lisäsi opinnäytetyön moninäkökulmaisuuksi, jolla mahdollistettiin kattavamman kuvan saaminen tutkittavasta kohteesta.

## 2 Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijät

Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijät (Keusote) on vastannut Hyvinkään, Tuusulan, Järvenpään, Mäntsälän, Nurmijärven ja Pornaisten sosiaali- ja terveystyöntekijöiden tuottamisesta 1.1.2019 lähtien. Jäsenkuntien alueella asuu noin 200 000 asukasta ja Keusoten kuntayhtymän palveluksessa työskentelee noin 3 500 työntekijää. Kuntayhtymän tavoitteena on turvata edellä mainittujen kuntien asukkaille tasa-arvoiset sosiaali- ja terveystyöntekijät. Alueellisesti järjestettävissä palveluissa tavoitteina ovat vaikuttavuus ja kustannustehokkuus. Alueen asukkailla on mahdollisuus osallistua hyvinvointisuunnitelmien laatimiseen, ja parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen pyritään edistämällä työntekijöiden hyvinvointia. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021a.)

Keusotea johtaa kuntayhtymän johtaja. Hänelle raportoivat kolmen palvelualueen johtajat. Palvelualueet ovat: Terveystyöntekijät ja sairaanhoito (TEPASA), aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA) ja ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA). TEPASAN palvelualueeseen kuuluvat avopalveluiden, kuntoutuspalveluiden, sairaalapalveluiden ja kliinisten tukipalveluiden tulosalueet, MIELAN palvelualueeseen kuuluvat aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalveluiden sekä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden tulosalueet ja IKVAN palvelualueeseen kuuluvat ikäihmisten palveluiden ja vammaisten palveluiden tulosalueet. Tulosalueisiin kuuluu kaksi tai useampi tulosityksikkökokonaisuus (kuvio 1). Jokaista palvelualueetta johtaa useampi palvelujen päällikkö, johtava asiantuntija ja koordinoiva esimies. Koordinoivat esimiehet toimivat avo- ja sairaalapalveluiden tulosalueiden tulosityksikössä olevien hoitotyön esimiesten ja muilla palvelualueilla toimivien esimiesten lähiesimiehenä. Koordinoivien esimiesten tehtävänä on vastata tulosalueella oman vastualueensa johtamisesta, toiminnasta, taloudesta ja kehittämisestä. Hoitotyön esimiehet ja esimiehet toimivat hoitohenkilöstöön kuuluvien työntekijöiden ja asiantuntijoiden lähiesimiehenä. Lähiesimiesten päätehtävänä on henkilöstön työn johtaminen ja suunnittelu sekä omaa tulosityksikköä koskeva päätöksenteko ja päätöksenteon valmistelu. Esimies toimii myös oman toimialansa asiantuntijana ja osallistuu oman tulosityksikkönsä edustajana erilaisiin työryhmiin ja projekteihin. Työ edellyttää hyvää yhteistyökykyä eri ammattiryhmien, sekä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Terveyspalvelut ja sairaanhoito (TEPASA)	Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA)	Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA)
<b>Avopalvelut 655 työntekijää</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaanotto- ja ensiavun palvelut 335 työntekijää</li> <li>Suun terveydenhuolto 253 työntekijää</li> <li>Mieliä lääketieteellinen tuki</li> </ul>	<b>Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut 239 työntekijää</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aikuisten sosiaalipalvelut, työhön kuntoutus</li> <li>Päihde- ja mielenterveyspalvelut</li> </ul>	<b>Ikäihmisten palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kotona asumista tukevat palvelut 548 työntekijää</li> <li>Ympäristö- ja palvelu- ja hoivapalvelut <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoiva- ja palveluasuminen 499 työntekijää</li> </ul> </li> </ul>
<b>Kuntoutuspalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuntoutus- ja apuvälinepalvelut</li> <li>Keusoten kuntoutuskeskus</li> </ul>	<b>Lasten, nuorten ja perheiden palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perhekeskuspalvelut 346 työntekijää <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppilashuollon koulukuraattori- ja psykologipalvelut sekä lastensuojelupalvelut</li> </ul> </li> </ul>	<b>Vammaisten palvelut 132 työntekijää</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vammaissosiaalityö</li> <li>Hankinta- ja ostopalvelut, HA-keskus</li> <li>Päiväaikainen toiminta</li> <li>Asumis- ja palvelu- ja hoivapalvelut</li> <li>Vammaisalan erityis- ja palvelu- ja hoivapalvelut</li> </ul>
<b>Sairaalapalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveyskeskussairaala</li> <li>Kotisairaala</li> <li>Kotona-asumisen lääketieteellinen tuki</li> </ul>		
<b>Kliiniset tukipalvelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infektio- ja tartuntatautiyksikkö</li> <li>Tukipalvelut</li> <li>Diagnostiset palvelut</li> </ul>		

Kuvio 1: Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöiden organisaatiokaavio (mukailleen: Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä organisaatiokaavio 2022)

## 2.1 Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöiden strategia

Strategia on kehittyvä toimintamalli, joka mahdollistaa organisaatiolle, johdolle ja henkilöstölle kokonaisvaltaisen tekemisen välineistön. Sen avulla organisaatio varmistaa myös oman visionsa toteuttamisen. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 15-16.) Keusoten strategiassa korostetaan asiakaskokemuksen tärkeyttä ja palvelulupauksen laadun toteutumista. Palvelulupaus on taata kuntalaisille laadukasta ja oikea-aikaista palvelua tarpeiden mukaisesti asukkaita kuunnellen ja tukien (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän vuoden 2020 käyttösunnitelma 2020). Punaisena lankana kaikessa Keusoten toiminnassa on avoimuus ja ihmislähtöisyys. Tarkoituksena on, että asukkaiden hyvinvointi on keskiössä, asiakas tulee kuulluksi ja arvostus näkyy asiointin helppoudessa. Ihmislähtöiseen toimintaan sisältyy paras mahdollinen asukaskokemus, sekä asukkaiden, asiakkaiden ja työyhteisössä yhdenvertaisesti arvokkaana kohtaaminen. Kuntayhtymän tavoitteena on parantaa ja kehittää toimintaa jatkuvasti niin, että palveluiden korkea laatu näkyy kaikissa toimintatavoissa ja tiloissa. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän strategia 2020-2025.)

Viitalan ja Jylhän (2021, 57) mukaan strategiassa on määriteltynä organisaation missio, visio ja arvot. Lisäksi strategiassa on kuvattuna toimenpiteet ja keinot asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Keusoten visiona on olla vuoteen 2030 mennessä *parasta jokaiselle* (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025). Vision avulla selkeytetään organisaation pitkän tähtäimen suuntaa ja se kuvaa organisaation päämäärää, tahtotilaa ja sitä, mitä saavutetaan asetettujen tavoitteiden toteutuessa. Vision tulisi olla riittävän haastava, mutta samalla mahdollinen. Parhaimmillaan visio inspiroi kehittymään, uudistumaan ja ponnistelemaan yhteistä päämäärää kohti. Visiointi on jatkuvaa toimintaa missä organisaation tavoitetti-

laa muotoillaan olosuhteiden muuttuessa ja päämäärien saavuttamisen edetessä. Visio on tärkeä viestinnän väline organisaation eri sidosryhmille. (Viitala & Jylhä 2021, 58; Kehusmaa 2010, 76; Parmenter 2015, 89.)

Aaltosen, Heikasen ja Innasen (2003, 120) mukaan vision päätarkoituksena ei ole olla mahdollisimman eksakti vaan rakentaa raamit tulevalle. Usein organisaatiot ja yritykset kuvaavat viossaan tahtoa olla alansa paras tai tunnetuin. Tutkimukset viime vuosikymmeniltä ovat osoittaneet, että menestyksen saavuttamiseksi selkeä ja voimakas visio ovat olleet keskeinen tekijä. (Kamensky 2014, 82.) Keusoten visio sisältää niin asukkaat, henkilöstön kuin yhteistyökumppanitkin. Keusotessa halutaan olla parasta asukkaille, henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille. Hyvinvointi ja elinvoimaisuus ovat toiminnan ytimessä - jokainen on tärkeä. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.)

Organisaation arvot, visio ja toiminta-ajatus yhdessä muodostavat mission (Kamensky 2014, 57). Missio määrittelee organisaation keskeisen olemassa olemisen tarkoituksen ja siinä tiivistyy yrityksen rooli ja sen tehtävä omassa toimintaympäristössään. (Viitala & Jylhä 2021, 57.) Keusoten missiona on *tukea ja parantaa hyvinvointia ja terveyttä* (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025). Monessa organisaatiossa missio ja visio mielletään usein osaksi toinen toisiaan; mission tärkeyttä herkästi vähätellään, eikä sen merkitystä ymmärretä. Hyvin muotoiltu missio voi säilyä muuttumattomana vuosikymmenten ajan. Vaikka liiketoiminnan prosessit muuttuvat tuon ajanjakson aikana, mission tulisi pysyä organisaation tukipilarina ja toimia kaiken päätöksenteon perustana. (Niven 2014, 97; Parmenter 2015, 89.)

Arvot muodostavat eettisen perustan ja kulmakiven organisaation toiminnalle. Niillä on ihmisten toimintaa ohjaava ja yhtenäistävä merkitys. Tyypillisiä arvoja organisaatioille ovat luotettavuus, turvallisuus, ketteryys, asiakaslähtöisyys, uudistuminen, ekologisuus ja tasa-arvo. (Viitala & Jylhä 2021, 58.) Keusoten merkityksellisiä ja tavoiteltavia arvoja ovat *ihmisen silmin, ihmisen kanssa* ja *ihmiselle*, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. *Ihmisten silmin* kuvaa asukaskokemusta ja yhdenvertaisuutta ja siinä keskeistä on toiminta ihmisten näkökulmasta. *Ihmisen kanssa* arvossa keskeistä on osallistaminen ja vaikuttaminen sekä avoimuus ja luottamus. *Ihmiselle* arvossa keskeistä on toiminnan laatu, rohkeus, vastuu ja kustannustehokkuus. Arvot kuvaavat sitä, miten kuntayhtymässä toimitaan. (Keski-Uudenmaan sotekuntayhtymä 2021b.)

Juutin ja Luoman (2009, 278-279) mukaan strategian tavoitteena on luoda suunta kehittämiselle ja jokapäiväiselle toiminnalle. Keusoten strategia korostaa ihmislähtöisyyttä kaiken toiminnan perustana ja se muodostuu missiosta, visioista, arvoista, painopisteistä, strategisista tavoitteista ja erottautumistekijöistä. Painopisteet ja strategiset tavoitteet ovat strategian ydin, jotka toteuttamalla päästään vision tulevaisuuskuvaan. Keusoten strategiassa on neljä painopistettä, jotka pitävät sisällään kaksitoista strategista tavoitetta. Keusoten strategian

painopisteet ovat: Jokainen on tärkeä, elinvoimainen uudistuminen, voittava joukkue ja haluttu kumppani. Painopisteiden strategisina tavoitteina ovat muun muassa asiakkaalle arvoa tuottavat helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet, kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveyspalvelut, kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö toimii onnistumisen mahdollistajana ja Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.)

Jokainen on tärkeä -painopisteen ydin on asukkaan hyvinvointi ja asukaskokemus. Asukaskokemukseen panostetaan kaikessa toiminnassa ja tavoitellaan asiakkaiden hyvinvoinnin ja terveyden parantamista yhteistyössä eri tahojen kanssa. Palvelut saadaan oikeaan aikaan, työnilo välittyy asiakkaalle ja asukkaalle välittyy arvostava asenne. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.)

Elinvoimaisen uudistumisen painopisteen tavoitteena on luoda tulevaisuutta rakentavia ratkaisuja ja tarjota laadukkaita, vaikuttavia, sekä kustannustehokkaita palveluita. Painopisteen arvona asiakkaalle on tuottaa säästöjä hyvinvointiin investoimalla. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.)

Haluttu kumppani -painopiste kuvaa yhteistyön merkitystä omistajakuntien kanssa. Monialaisella yhteistyöllä tavoitellaan vaikuttavia palveluita ja kehittämistoiminnassa painotetaan innovatiivisuutta. Painopisteen tuottama arvo asiakkaalle on luoda uusia ja parempia palveluita asiakkaille. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.)

Voittava joukkue -painopisteessä keskeistä on yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Painopiste koostuu työntekijäkokemuksesta ja yhdessä kehittämisestä. Tavoitteena on olla vetovoimainen ja arvostettu työpaikka, jossa henkilöstö mahdollistaa onnistumisen. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.)

Yhtenä Voittava joukkue -painopisteen strategisista tavoitteista on, että kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Kaikkien työyhteisöjen on tavoitteena osallistua yhteisöohjautuvuuden hankkeeseen vuosien 2019-2022 aikana. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.) Tämä pitää sisällään itseohjautuvan organisaation, yhteisöohjautuvuuden, sekä itseohjautuvuuden (Tulevaisuuden sote-keskus verkostopäivä 8.12.2020).

Mitrosen ja Raikaslehdon (2020, 221) mukaan monet kasvuyritykset kertovat toimivansa itseohjautuvalla mallilla, minkä vuoksi strategian merkitys näissä yrityksissä on jonkin verran erilainen mihin on aiemmin totuttu. Yritysjohdon systemaattisesti johtaman strategiatyön ase-

masta strategiset valinnat ikään kuin syntyvät itseohjautuvissa tiimeissä. Itseohjautuvat organisaatiot ovatkin nousseet viime vuosina otsikoihin, kun yritykset ovat etsineet nopeampaa reagointikykyä alati muuttuvissa olosuhteissa (Mitronen & Raikaslehto 2020, 221).

Tavoitteisiin pääsemiseksi on Keusotessa luotu esimies- ja henkilöstövalmennuksia, sekä työyhteisöissä toteutettavia kokeiluja. Esimiesten johtamisen tulisi olla valmentavaa johtamista, henkilökunnalta odotetaan yhteisöohjautuvuutta jaetun johtamisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöjen toimintaa kehitetään jatkuvasti Lean menetelmien ja aktiivisen osaamisen jakamisen kautta. (Tulevaisuuden sote-keskus verkostopäivä 8.12.2020.) Yhteisöohjautuvuuden katsotaan vaikuttavan työn mielekkyyteen ja työtyytyväisyyteen positiivisesti, jolla on vaikutusta asiakasarvon luomiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Ketterät ja yhteisöohjautuvat tiimit mahdollistavat tuloksellisen työn, sillä strategian lupauksesta halutaan pitää kiinni. (Hiilinen-Häsä, Hyytiä & Ylitälo 2020, 5-6.)

Moilanen (2001, 46) pohti kirjassaan voiko oppiva organisaatio olla itseohjautuva. Hänen mukaansa itseohjautuvuus toimii tietäntyyppisissä organisaatioissa tiettyyn pisteeseen asti. Oppimista tapahtuu, mutta oppimisen avulla saavutettava lisäarvo kasvaa, kun ihmiset saadaan suuntaamaan oppimisresurssit kokonaisuuden kannalta mielekkäästi. Useimmat organisaatiot elävät strategioiden ja visioiden mukaan tavoitellen jotakin yhtenäisesti sovittua tulevaisuudenkuvaa. Oppivan organisaation menestys kuitenkin perustuu sen kykyyn välittää kaikille tietoa strategian ja vision kannalta toivottavasta.

Oppivassa organisaatiossa jaetaan yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamiseksi käytetään jokaisen yksilön ja ryhmän kykyä oppia. Uutta opitaan yhdessä tekemällä ja työskentely tuottaa uudenlaisia ajattelumalleja. Osaaminen ei ole paikallista ja muuttumatonta, vaan osaamista lisätään ja siirretään organisaation sisällä. Yksilöt havaitsevat ja korjaavat virheitä itsenäisesti. Oppivassa organisaatiossa on oppimista kannustava ilmapiiri ja jokaista työntekijää autetaan tulosten saavuttamisessa ja kehittymisessä. Oppiva organisaatio sallii myös virheet ja kannustaa henkilöstä tekemään kokeiluja. Se on muuntautumiskykyinen ja kykenee lisäämään ja välittämään tietoa sekä rohkaisee sisäiseen kilpailuun. Oppiakseen uutta organisaation tulee yhdistää ja jakaa yksilöiden osaamista. Tämän saavuttamiseksi keskeisiä tekijöitä ovat tiimityö ja vapaa tiedonkulku. Kehittämistyössä huomiota kiinnitetään työtapojen ja prosessien lisäksi koko henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymisessä palkitsemiseen. Hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen liittyvät oppivan organisaation toimintaan. (Kauhanen 2012, 157-158.)

## 2.2 Laadun- ja potilasturvallisuuden kehittäminen Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyhtymässä

Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyhtymän toimintaperiaatteissa on kirjattuna, että korkean laadun tulee näkyä kaikissa palveluissa, toimintatavoissa ja tiloissa. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu- asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelmassa (2021, 3) laatu-työn tavoitteena on jatkuvan parantamisen kulttuurin ylläpitäminen systemaattisesti ja todentaminen dokumentaation keinoin. Jatkuva parantaminen perustuu toiminnan jatkuvaan arviointiin. Tavoitteena on tuottaa henkilöstölle työkaluja, toimintaohjeita ja menetelmiä, joiden avulla voidaan parantaa ja ylläpitää toiminnan sekä asiakaslähtöisen palvelun laatua. Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyhtymän laatutyö perustuu strategiaan, laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuuspolitiikkaan ja palvelulupaukseen. Toiminnan kehittämisessä käytetään Lean-toimintamallia. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021, 3-6; 45.)

Keusotessa hyvä toiminnan johtaminen, suunnittelu ja jatkuva arviointi sekä moniammatillinen ja proaktiivinen toiminnan parantaminen yhteistyössä henkilöstön, asukkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tarkoittaa hyvää laadunhallintaa. Strategiaa tukevat laatutavoitteet, yhdenmukaiset prosessit ja toimintamallit sekä -ohjeet ovat osa Keusoten laadunhallintajärjestelmää. Hyvällä laadunhallinnalla täytetään asiakkaiden tarpeet ja odotukset, lisätään asiakastyytyväisyyttä, varmistetaan palveluiden tasalaatuisuutta sekä vähennetään hukkaa ja varmistetaan palvelulupauksen toteutuminen. Palvelun ja hoidon laatua mitataan ja arvioidaan suhteessa palvelulupaukseen sekä laatutavoitteisiin. Tarvittaessa ryhdytään toimenpiteisiin laatutavoitteiden saavuttamiseksi ja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Laatutavoitteet ovat osa Keusoten Laadun-, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelmaa ja niissä on huomioitu kansalliset sote-palveluiden suositukset, Keusoten strategia sekä laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuuspolitiikka ja palvelulupaus. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021, 3.) Osallistamalla kuntalaisia ja asiakkaita toiminnan kehittämiseen ratkaistaan laatuun, toimintavarmuuteen, turvallisuuteen ja kustannuksiin liittyviä ongelmia (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021c).

## 2.3 Lean-hanke Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyhtymässä

Keusoten strategisena tavoitteena on olla Lean-organisaatio vuonna 2022. Tavoitteeseen pääsemisen tueksi Keusotessa käynnistettiin vuonna 2019 aloitettu Lean-hanke. Hankkeen aikana johdolle ja henkilöstölle järjestettiin Lean-koulutusta ja valmennusta, hankkeelle määriteltiin konkreettisia vuosittaisia tavoitteita ja askelmerkkejä. Hankkeen aikana on ollut mahdollista tilata räätälöityjä valmennuksia Keusoten Lean-valmentajilta. (Hurme ym. 2019.) Lean-hankkeessa määriteltiin tavoitteeksi, että kaikissa yksiköissä on käytössä Lean-päivittäisjohtamisen

taulut, joihin kirjataan asiakkailta sekä työntekijöiltä nousseet käytäntöön viedyt kehittämissuositukset. Muita tavoitteita olivat johdon ja esimiesten säännölliset vierailut yksiköissä, vakioituneen päivittäisjohtamisen rutiinin toteutuminen, työntekijöiden osallistuminen Lean-valmennuksiin ja Lean-arviointimittariston käyttöön ottaminen yksiköissä. (Hurme ym. 2019.)

Lean-valmentajia toimii kaikilla palvelualueilla sekä konsernissa, ja he toteuttavat tehtävää oman työnsä rinnalla. Lean-valmentajan tehtävän keskeisiä osa-alueita ja tehtäväkokonaisuuksia ovat Lean-toiminnan ja kehittämistyön edistäminen sekä tiedon jakaminen omassa työyksikössä ja tarvittaessa muualla organisaatiossa. Lean-valmentajat työskentelevät asiakaslähtöisellä ja valmentavalla otteella, kehittäen työtä tavoitteellisesti omassa ja tarvittaessa myös muissa työyksiköissä. Lean-toiminnalla ja koulutettujen Lean-valmentajien toteuttamalla koulutuksella Keusotella tavoitellaan entistäkin parempia asiakasprosesseja. Lean ajattelutavan keskiössä ovat asiakaslähtöisen toiminnan jatkuva parantaminen, arvon luominen asiakkaalle hukkaa poistamalla, kunnioitus toisia kohtaan ja jatkuva parantaminen. (Keski-Uudenmaan sotekuntayhtymä 2021c.)

Hankkeen aikana toteutetut Lean-valmennukset ja -koulutukset sisälsivät esihenkilöiden ja johdon valmennusta, moniammatillisten työryhmien Keusujuvat prosessit -valmennusta, kaikille avointa valmennusta ja Lean-valmentajien toteuttamia räätälöityjä tilauspalveluita. Esihenkilöiden ja johdon valmennus liittyi systemaattiseen ongelmanratkaisuun, valmentavaan johtamiseen, yhteisöohjautuvuuteen sekä päivittäisjohtamiseen. Moniammatillisten työryhmien valmennuksessa käsiteltiin moniammatillista tiimin toimintaa, asiakaslähtöistä ongelmanmäärittelyä, yhteisöohjautuvuutta, asiakasarvoa, arviointia ja ongelmanratkaisutaitoja sekä selkeästi määriteltyjä, mitattavia, aikaan sidottuja, realistisia ja tavoittelemisen arvoisia tavoitteita (SMART). Koko henkilöstölle suunnatut avoimet valmennukset sisälsivät tietoa Leanin perusperiaatteista, menetelmistä ja päivittäisjohtamisesta. (Hurme ym. 2019.)

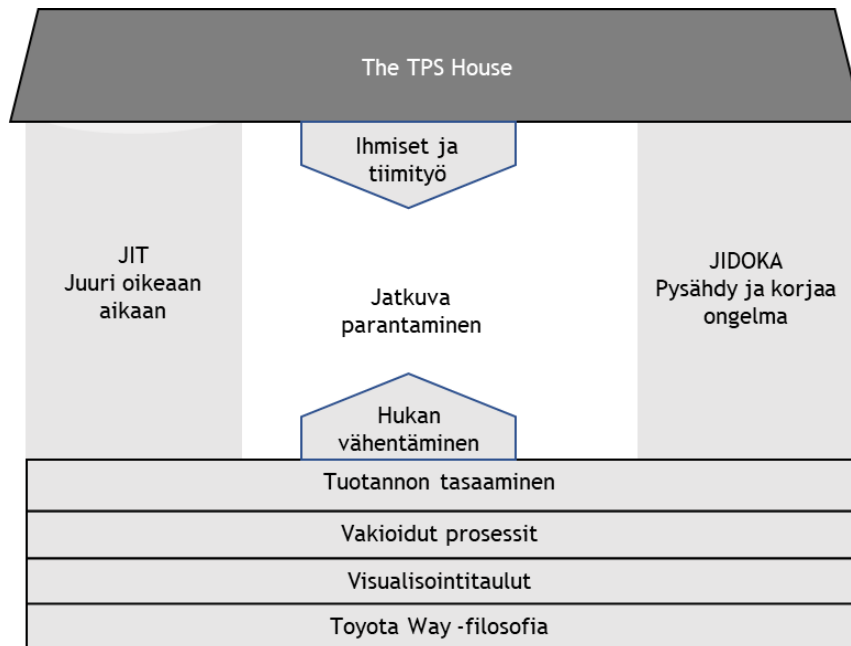
Keusoten työntekijät ja johto perehdyttiin Lean-filosofiaan sisäisellä koulutuksella. Organisaatiossa tarjottiin kaikille työntekijöille avointa Lean-koulutusta ja lisäksi Lean-koulutuspalvelua räätälöidään perehdytysten ja koulutusten jälkeen työtiimien tarpeiden mukaisesti. Moniammatillisille ryhmille suunnattujen Keusujuvat prosessit -koulutuksen aikana ryhmät saavuttivat merkittäviä parannuksia valitsemassaan asiakasprosessissa. Koulutuksen tavoitteena oli saada juurrutettua jatkuvan parantamisen rutiinia ryhmiin, valmentaa työntekijöitä soveltamaan Leanin periaatteita oman työn kehittämisessä ja ongelmanratkaisussa, joilla parannetaan kykyä vastata alueen asiakkaiden tarpeisiin. Koulutuksessa ryhmä valitsi keskuudestaan valmentajan, joka oli esimies tai työntekijä. Valmentajan vastuulla oli varmistaa kehittämistyön eteneminen koulutuksen aikana työryhmän arjessa. Koulutuksen suorittamiseksi edellytettiin ryhmäläisten läsnäoloa lähipäivissä sekä ongelmanratkaisutyökalun (A3) avulla tehtävää toiminnan raportointia ja lopputentin suorittamista. Lean Transformaatio -koulutus oli tarkoitettu johdolle ja esimiehille ja sen tavoitteena oli muuttaa johtamista kohti ongelmanratkaisua ja yhteisöohjautuvuutta tukevaa valmentavaa johtajuutta. Tavoitteena johtamisen

kehittämisellä on muuttaa jatkuvan parantamisen rutiinia ja tehdä sitä näkyväksi päivittäisjohtamisen avulla. Koulutuksen aikana esimies edisti jatkuvan parantamisen rutiinin vakiintumista yhdessä nimeämänsä työryhmän kanssa, joka osallistui aktiivisesti valitsemaansa ydinasiakasprosessin parantamiseen kohti asetettua tavoitetta. Koulutuksen suorittamiseksi tuli osallistua lähipäiviin ja pienryhmäohjauksiin sekä käyttää A3-ongelmanratkaisutyökalua sovitujen kriteerien mukaisesti. Jatkuvan parantamisen rutiinia ja kehittämistyön tuloksia seurattiin palvelualueiden johtotiimeissä valmennusten aikana ja seurataan edelleen valmennusten jälkeen. Keusoten strategian toteutuminen arjen toiminnassa sekä konkreettisten yksikkötasolle vietyjen toiminnan tavoitteiden ja päivä- ja työvuorotasoisten työtehtävien ymmärrys varmistetaan päivittäisjohtamisella. Päivittäisjohtamista toteutetaan visuaalisesti hyödyntäen päivittäisjohtamisen tauluja ja kokouksia mittareiden ja tunnuslukujen avulla. Päivittäisjohtamisen kokouksissa seurataan tavoitteen saavuttamista ja nostetaan esille tavoitteen saavuttamista estäviä laatuun, turvallisuuteen, toimintavarmuuteen ja kustannuksiin liittyviä asioita tavoitteenaan arjessa kokeilujen avulla ratkaista niitä. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021, 28.)

### 3 Leanin peruseriaatteet

Yleisesti Lean määritellään toimintafilosofiaksi, jonka arvoiksi kuvataan ihmisten kunnioittaminen, arvon määrittäminen asiakkaan näkökulmasta, jatkuvan laadun tarkkailu ja kehittäminen sekä johtajuuden kehittäminen (Liker & Convis 2012, 8; Mäkijärvi 2010, 12). Heinänen ja Jokiniemi (2020, 1228) kuvasivat Lean-toimintaa johtamisfilosofiaksi ja sitä tukevaksi kokonaisuudeksi toimiviksi tunnistettuja periaatteita ja työkaluja. Oikein sovellettuna Lean tarjoaa keinoja toteuttaa muutoksia hallitusti.

Lean-ajattelun perustana on Toyotan tuotantojärjestelmä, Toyota Production system (TPS). Teoriaa TPS takana on kuvattu talolla (kuvio 2), koska sillä pystytään hyvin kuvaamaan sitä, että TPS muodostuu osista ja systeemi on yhtä hyvä kuin sen heikoin osa. Ensimmäistä kertaa Lean terminä esitettiin 1990-luvun alussa. Leanin suosio on kasvanut vuosikymmenten aikana ja nykypäivänä isossa osassa teollisuusyrityksiä, laajalti myös palveluliiketoimintaorganisaatioissa, toimitaan ainakin jollain tasolla Leanin mukaisesti. (Liker & Morgan 2006, 5-10.)



Kuvio 2: Toyotan tuotantojärjestelmän talo (mukailten: Coetzee ym. 2016, 82)

Lean on lähestymistapa, joka tavoittelee tuottavuuden kasvattamista tehokkaalla resurssien käytöllä hukkaa poistamalla ja työntekijöiden osallistumista lisäämällä. Lean-toiminnassa hahmotetaan kokonaiskuva, mutta työskennellään pienten yksityiskohtien parissa. Tavoitteena on saavuttaa tila, missä johtaminen, työntekijät, virtaus, prosessit ja menetelmät toimivat yhtenä kokonaisuutena. (Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman 2018, 31-34.) Lean-toiminnassa siirrytään resurssitehokkuudesta eli yksittäisten työntekijöiden työsuoritusten maksimoinnista virtaustehokkuuteen, jolloin asiakkaan tarpeisiin vastataan viiveettä ja hän saa sujuvasti tarvitsemaansa hoitoa tai palvelua (Modig & Åhlström 2016, 7-13).

Keusoten toiminnan kehittämisessä käytetään Lean-toimintamallia, joka perustuu Lean-johtamisfilosofiaan (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuus-suunnitelma 2021, 27). Sen takia opinnäytetyössämme Lean määritellään johtamisfilosofiaksi. Lean-toiminta koostuu arvoista, periaatteista, menetelmistä ja työkaluista. Arvot kertovat millainen organisaation on oltava. Periaatteet määrittävät, miten organisaation tulee ajatella. Menetelmät määrittävät, mitä organisaation tulee tehdä. Työkalut määrittävät sen, mitä organisaation tulee käyttää. Arvot ovat ylimmällä tasolla ja työkalut alimmalla tasolla. Abstraktissa muutoksessa korostettiin arvojen yhdenmukaisuutta ja periaatteiden soveltamista, kun taas konkreettisesti muutostyössä toteutetaan menetelmiä ja työkaluja. Arvot, periaatteet, menetelmät ja työkalut ovat keinoja, joilla toteutetaan Leania. Arvojen yhdenmukaistaminen vähentää vaihtelua siinä, millaisia ollaan. Periaatteiden soveltaminen vähentää vaihtelua siinä, miten asioita priorisoidaan ja päätöksiä tehdään. Menetelmien vakiointi vähentää vaihtelua siinä, mitä tehdään ja työkalujen toteuttaminen vähentää vaihtelua siinä,

mitä käytetään. (Modig & Åhlström 2016, 141-142.) Lean-toimintamallin avulla on työtä ja toimintaa kehittämällä mahdollista tehdä enemmän ja vähemmällä voimavaroilla asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Leivonen 2020, 34).

Leanin viisi peruseriaatetta ovat: Asiakasarvon tuottaminen, arvovirtojen tunnistaminen ja hukkan poistaminen, palvelun virtaus, imuohjaus ja jatkuva parantaminen (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021, 49; Jones & Womack 2003, 7). Lean-peruseriaatteiden tarkoituksena on parantaa sekä tehokkuutta että laatua organisaatiossa (Jones & Womack 2003, 15). Keusoten laadunhallinnan tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021, 11; 49).

### 3.1 Asiakasarvon tuottaminen

Lean-toiminnan kehittäminen aloitetaan määrittelemällä asiakkaat, joille palveluita tuotetaan. Potilaan ohessa esimerkiksi osasto, tuloyksikkö tai toiminnan tilaaja voi olla asiakas. Ymmärryksen luomiseksi on määriteltävä malliasiakas, että käsitetään kenelle, miten ja millä tavalla palveluja tuotetaan. Tämän jälkeen määritellään tuote ja palvelu sekä näiden arvo asiakkaan näkökulmasta. (Leivonen 2020, 34; Korte ym. 2020, 16.) Arvon tuottaminen asiakkaalle on yksi Leanin peruseriaate. Asiakas näkee organisaation toiminnan kokonaisuutena. Asiakas ei ole kiinnostunut siitä, miten työ on organisoitu eri funktioiden välillä, vaan siitä kuinka sujuvasti palvelu toteutuu. (Torkkola 2016, 89-91.) Terveystuotteen henkilöstö ja palvelut tuottavat potilaalle arvoa jatkuvan virtauksen avulla (Reijula, Ruohomäki, Lahtinen, Aalto, Reijula & Reijula 2017, 16). Terveystuotteen kehittäminen potilaan näkökulmasta (Modig & Åhlström 2016, 13-17). Palveluprosessit on hiottava niin toimiviksi, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut mahdollisimman nopeasti, oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti. Toiminnan kehittäminen Leanissa on jatkuvaa siten, että jokainen prosessin osa toimii mahdollisimman sulavasti yhteen. (Graban 2012, 17-18.) Keusotessa asiakkaat kohdataan heidän yksilölliset tarpeensa huomioon ottaen ja asiakasta tuetaan hänen palveluihinsa liittyvissä valinnoissa. Asiakkaat otetaan mukaan myös toiminnan laadun kehittämiseen. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021, 3; 29.)

### 3.2 Arvovirtojen tunnistaminen ja hukkan poistaminen

Arvovirtakuvauksen perimmäinen tarkoitus on parantaa virtausta. Arvovirtakuvauksessa ei keskitytä yksittäisten prosessien parantamiseen, vaan pääpaino on virtauksen tehokkuudessa. (Petersson ym. 2018, 295). Arvoa tuottava toiminta on se osa prosessia, joka muuttaa prosessin läpi kulkevaa ihmistä tai asiaa. Vain arvoa tuottava toiminta on kiinnostavaa asiakkaan näkökulmasta. Arvovirtaa kuvaamalla voidaan hukka paikallistaa ja nimetä. Hukka tarkoittaa

sellaista osaa prosessista, joka kuluttaa resursseja, tuottamatta arvoa asiakkaalle. Arvovirtakuvaus on yleiskuva prosesseista ja vaiheista, joita tarvitaan potilaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Arvovirtakuvaus on Lean-hankkeen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, sillä sen avulla hoitoprosessi hahmotetaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Modig & Åhlström 2016, 24; Suneja & Suneja 2017, 198-199.)

Arvovirtakuvauksessa kuvataan, kuinka asiakkaan hoito tai palvelu etenee ja kuinka siihen liittyvä tieto ja tarvittavat materiaalit siirtyvät. Kuvauksen avulla tunnistetaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat toiminnot eli hukat. Arvovirtojen kuvaaminen auttaa prosessin visualisoinnissa mahdollistamalla koko kehittämistiimille yhteisen ymmärryksen. Yleensä arvovirtakuvauksia tehdään kaksi, ensin nykytilasta ja sitten tavoitetilasta. Terveystieteidenhuollossa arvovirta on käytännössä hoitopolku. (Korte ym. 2020, 25.)

Jatkuvan parantamisen ajatus pyrkii hukan poistamiseen ja tämän myötä asiakkaalle tuotetun arvon kasvattamiseen (Kanbanize 2021). Hukkaa esiintyy kaikissa toimintaprosesseissa, eikä se useimmiten johdu ihmisistä, vaan järjestelmästä tai toimintaympäristöstä, jossa työskennellään. Hukkaa tehdään sairaalassa keskimäärin noin 70-80 % ajasta, joka vie arvoa pois asiakkaalta. (Graban 2012, 31-33.) Toiminnan kehittäminen vaatii ymmärryksen siitä, mitä parannetaan, eli on osattava erottaa toisistaan arvoa tuottava toiminta ja hukka (Petersson ym. 2018, 152-163).

Prosessin parantaminen hukkaa poistamalla on keskeistä Leanissa. Alun perin tunnistettiin seitsemän lisäarvoa tuottamatonta hukkaa: Odottelu, tarpeeton kuljettaminen, ylikäsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liike, virheelliset tuotteet ja ylituotanto (Jones & Womack 2003, 43). Myöhemmin näihin on liitetty kahdeksas hukka eli työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen (Liker 2006, 29). Maijala (2019, 18) ja Mustafa ja Dumark (2015, 11-16) tuovat esille myös yhdeksannen arvoa tuottamattoman tapahtuman, ympäristöhukan. Ympäristöhukalla tarkoitetaan mitä tahansa ympäristölle tai terveydelle vahingollista jätettä sekä tarpeetonta energian, veden ja resurssien käyttöä.

Odottelulla viitataan aikaan, jota ei pystytä käyttämään työn tekemiseen, koska edellytyksiä sen jatkamiseen ei ole. Tästä esimerkkinä ovat terveydenhuollossa potilasjonot ja päätökset. (Petersson ym. 2018, 153.) Odottelu voi tuottaa terveydentilan heikkenemistä ja suuria lisäkuluja palvelun maksajalle (Korte ym. 2020, 30). Terveystieteidenhuollossa odottelua voidaan vähentää merkittävästi. Tämän hukan arviointi on avuksi työympäristön työmäärän ja resurssien tasapainottamisessa (Suneja & Suneja 2017, 197).

Tarpeeton kuljettaminen ei lisää arvoa. Asiakkaalle toimitus on yleensä ainoa kuljetus, josta tämä haluaa maksaa ja näin ollen sisäiset siirrot ovat puhdasta hukkaa. Terveystieteidenhuollossa

yksi esimerkki sisäisestä siirrosta johtuvasta yleisestä hukasta on näyttöiden kuljetus. (Petersson ym. 2018, 154.) Hukka voi liittyä myös potilaan liikkumiseen hänen etsiessään paikkaa tai siirtyessään paikasta toiseen sairaalassa (Korte ym. 2020, 30).

Ylikäsittelyssä tehdään ylimääräistä työtä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Terveystieteiden huollossa esimerkki ylikäsittelystä on tuulidokumenttien säilyttäminen (Petersson ym. 2018, 156). Myös selvien roolien ja prosessien puute voi aiheuttaa ylikäsittelyä, rooleja selkeyttämällä tätä hukkaa voitaisiin vähentää (Suneja & Suneja 2017, 196-197).

Tarpeettomilla varastoilla tarkoitetaan tuotteiden tai asiakkaiden odottelua. Terveystieteiden huollossa esimerkiksi hoitojonossa olevat asiakkaat muodostavat varaston. Varastointi pidentää läpimenoaikaa. (Petersson ym. 2018, 156-157.) Tarpeettomana varastona nähdään myös liian suuret ja epäjärjestyksessä olevat instrumentti- ja lääkevarastot. Nämä aiheuttavat turhia varastointikustannuksia, siirtokustannuksia, tilatarpeita ja turhaa tavaroiden etsimistä. (Korte ym. 2020, 30.)

Tarpeettomalla liikkeellä tarkoitetaan hukkaa, joka aiheutuu liikkeestä, joka ei luo arvoa. Terveystieteiden huollossa tarpeetonta liikettä voi olla esimerkiksi raskaat ja vaikeat nostot ja puutteellinen ergonomia. Myös laitteiden ja tavaroiden sijoittaminen epäkäytännöllisiin paikkoihin, pitkien välimatkojen päähän aiheuttaa tarpeetonta liikettä. (Petersson ym. 2018, 168.)

Virheellisesti valmistetut tuotteet aiheuttavat ylimääräistä työtä ja tämä aiheuttaa hukkaa. Useimmiten virheellinen tuote syntyy väärin tietojen, esimerkiksi virheellisten tilaustietojen tai väärinkirjoitettujen läheteiden takia. Terveystieteiden huollossa pahin mahdollinen vääristä toimintatavoista aiheutunut lopputulos on potilaan kuolema. Muita esimerkkejä voisi olla väärin hoidon antaminen tai hygienian aiheuttamat infektiot. (Petersson ym. 2018, 159.)

Ylituotannolla tarkoitetaan hukkaa, jossa tehdään enemmän kuin asiakas tai potilas haluaa, tehdään töitä nopeammin tai aikaisemmin kuin mikä seuraavan arvoa tuottavan prosessin tarve on tai tehdään liikaa kerralla. Ylituotantoa pidetään usein pahimpana hukkana, koska usein sen kanssa esiintyy myös muita hukkia. Toisaalta ylituotantoa pidetään pahimpana muotona myös siksi, että kaikki eivät ymmärrä sen olevan ylipäätään hukkaa. (Petersson ym. 2018, 160-161.) Ylituotantoa ovat myös tarpeettomat tutkimukset, tarkastukset ja täytetyöt. Myös sellaisen tiedon kerääminen, jota ei hyödynnetä, on laskettavissa ylituotannoksi (Korte ym. 2020, 30).

Kahdeksas hukka, osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen, ei lukeudu Toyotan alkuperäiseen seitsemään hukkaan. Osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen johtaa usein henkilöstön huonoon osallistumiseen, henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen ja toteutumattomiin kehittämistoimenpiteisiin. On muistettava, että työntekijöillä itsellään on paras tieto

työvaiheista ja menetelmistä. Parhaat työnkehittäjät ovat työtä itse tekevät. Kaikkien osaamista tarvitaan kehittämiseen ja organisaation menestymiseen. (Korte ym. 2020, 31.)

### 3.3 Palvelun virtaus

Lean-toimintatapa edellyttää virtauksen luomista prosessiin. Virtaus on kokonaisuus, joka kattaa ja sitoo yhteen alusta loppuun asti kaikki prosessit ja toiminnot, jonka tuote käy läpi. (Petersson ym. 2018, 197.) Virtaus tarkoittaa prosessin ihannetilaa. Siinä tuote tai henkilö liikkuu sujuvasti läpi prosessin ilman pysähdyksiä ja odottelua eri prosessin vaiheiden välillä. Terveystuolissa tämä tarkoittaa potilaan sujuvaa etenemistä prosessin sisällä ilman odottelua. (Suneja & Suneja 2017, 71; 192.) Virtaustehokkuus on parhaimmillaan silloin kun asiakas tai potilas saa palvelun tai tuotteen silloin kun haluaa, nopeasti ja vaivatta. Tärkeintä on toiminnan kehittäminen asiakkaan tai potilaan näkökulmasta. (Modig & Åhlström 2016, 13-17.) Virtauksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle vastaanotto-, toimenpide- ja diagnostiikkapalvelu tarvelähtöisesti. Keskenpäisen toiminnan, kuten tulosten tai vastaanottoajan odottelu pidetään mahdollisimman pienenä, jotta asiakkaat virtaavat hoito- tai palveluketjussa pysähtymättä. (Korte ym. 2020, 36.)

Virtauksen perimmäinen tarkoitus on tyydyttää asiakkaiden tai potilaiden tarpeet tavalla, joka luo mahdollisimman vähän hukkaa. Tämä edellyttää virtauksen ottamista toiminnan painopisteeksi. (Petersson ym. 2018, 198.) Vaihtelu, ylikuormitus ja hukka ovat virtauksen kolme pahinta vihollista ja näiden esteiden poistaminen ei ole tavoite, vaan keino saavuttaa korkea virtaustehokkuus. Vaihtelun minimoiminen on tärkeintä, koska se on ylikuormituksen ja hukan juurisyy. (Torkkola 2016, 23.)

Leanin peruseriaatteissa korostuu virtaustehokkuus (Modig & Åhlström 2016, 117-127). Virtauksen tehokkuutta mitataan toiminnan läpimenoajalla, jolla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu palvelupyynnöstä siihen, että koko palvelu on valmis. Virtaustehokkuutta voidaan parantaa sillä, että säädetään oma kapasiteetti vastaamaan asiakaskysyntää ja sen vaihtelua. Keskenpäinen tuotannon määrä on suoraan yhteydessä läpimenoaikaan, toimintaa kehittämällä ja hukkia poistamalla voidaan virtaustehokkuutta parantaa. Virtauksen tehostamisella saadaan nopeasti esille toiminnan ongelmat, kuten pullonkaulat ja laatuongelmat. (Korte ym. 2020, 36-37.) Jatkuva virtaus vaatii työtapojen ja menetelmien standardointia. Arvoprosessin virratessa ovat hukkaliikkeet, keskeytykset, liian suurten erien valmistus ja jonot poistuneet. (Jones & Womack 2003, 51-60.)

Modigin ja Åhlströmin (2016) mukaan virtaustehokkuuteen vaikuttaa kolme lakia; Littlen laki, pullonkaulojen laki ja laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin. Littlen lain mukaan läpimenoaika kasvaa sen mukaan, kuinka monta keskenpäistä virtausyksikköä prosessissa on ja kuinka

pitkä jaksoaika on. Pullonkaulojen laki tarkoittaa, että pullonkaulat kasvattavat läpimenoaika. Laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin puolestaan tarkoittaa, että läpimenoaika kasvaa sen mukaan, miten suurta vaihtelua esiintyy ja mitä lähempänä ollaan sadan prosentin käyttöastetta. Vaihtelun merkitys prosesseissa on olennaista virtaustehokkuuden ymmärtämiselle. Nämä kolme lakia auttavat ymmärtämään, että virtaustehokkuuteen vaikuttaa moni asia; keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä, jaksoaika, pullonkaulat, vaihtelu ja resursitehokkuus. Virtaustehokkuutta voidaan parantaa vähentämällä keskeneräisten virtausyksiköiden määrää pyrkimällä karsimaan jonojen muodostumisen syitä. Työskentelemällä nopeammin, lisäämällä resursseja, mikä lisää kapasiteettia ja vähentää jaksoaika sekä pyrkimällä poistamaan ja vähentämään prosessin vaihtelun eri muotoja. (Modig & Åhlström 2016, 36-46.)

### 3.4 Imuohjaus

Imuohjauksella tarkoitetaan tasaista ja tarkoituksenmukaista materiaalivirtaa, jota ohjaa asiakkaiden tarve eli kysyntä (Petersson ym. 2018, 341; Leivonen 2020, 30). Imuohjauksella pyritään pienentämään varastoja, yksinkertaistamaan materiaalien hallintaa, lyhentämään tuotannon läpäisyä, selkeyttämään tuotantoa, parantamaan joustavuutta tuotannossa ja lisäämään asiakaslähtöisyyttä (Kouri 2010, 23). Lisäksi imuohjauksella pyritään eliminoimaan terveydenhuollon keskeisintä hukkaa eli ylituotantoa, joka johtaa odottamiseen. Imuohjauksella on saatu yksinkertaistettua toiminnanohjausta, lyhennettyä läpimenoaika, selkeytettyä toimintaa ja parannettua toiminnan joustavuutta ja lisättyä asiakaslähtöisyyttä (Korte ym. 2020, 42-43.) Imusysteemi kuvaa hyvin Lean-ihannetta (Suneja & Suneja 2017, 199).

### 3.5 Jatkuva parantaminen

Leanissa kyse on jatkuvasta pyrkimyksestä kohti täydellisyyttä. Toiminnan parantaminen on jatkuvaa, uusien ja parempien ratkaisujen etsimistä, ja näiden vakiinnuttamista. (Petersson ym. 2018, 150-151.) Toiminnan jatkuvaan parantamiseen pyritään poistamalla epätasapainoa, ylikuormitusta ja hukkaa. Jatkuva parantaminen on keskeinen osa Lean-toimintaa, jonka avulla varmistetaan organisaation uudistuminen ja kilpailukyky. (Leivonen 2020, 33-34; Petersson ym. 2018, 149; 174.)

Jatkuva parantaminen, japanin kielellä Kaizen, tarkoittaa suunnilleen samaa kuin hyvä muutos. Kaizenin ytimessä on ajatus, että mikään ei ole täydellistä ja kaikkea voi parantaa. (Liker & Convis 2012, 31.) Jatkuva parantaminen on kehittämistyön tekemistä jatkuvasti, pienin ja hallituin askelin. Sen etu on siinä, että se mahdollistaa usean kehittämistoimenpiteen tekemisen samanaikaisesti. Se on asenne ja toimintatapa, jossa päivittäin tunnistetaan parannuskohteita ja opitaan testaamalla parannusideoita. Kaizen-toimenpiteiden on oltava samansuuntaisia yksikön strategisten tavoitteiden kanssa. Kohteiksi valitaan ne toiminnot, joilla ei pystytä

vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Tämä auttaa saavuttamaan merkittävät tulosparannukset ajan mittaan. Kaikki voivat osallistua jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen soveltuu sekä poikkeama-, että tavoitelähtöiseen toiminnan kehittämiseen. Pitkäaikaisen menestymisen saavuttamiseksi jatkuvan parantamisen on muodostettava kehittämissiisun perusta. Lean-kulttuurin luomisessa onnistuneet organisaatiot erottuvat siinä, miten hyvin ne ovat saaneet juurrutettua toimivan ja itseään ruokkivan jatkuvan parantamisen osaksi organisaatiokulttuuria. (Petersson ym. 2018, 167-171.)

Prosessissa havaittua hukkaa voidaan eliminoida jatkuvan parantamisen avulla. Jatkuva parantaminen ja kehittäminen edellyttävät, että mahdollisiin ongelmiin kiinnitetään huomiota. Ongelmien havainnointi, riippumatta työntekijän sijainnista hierarkiassa, tulee tapahtua juuri siellä, missä itse ongelma on. Eri vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi tulee pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa. Ratkaisun tulee olla harkittu, mutta sen toteuttaminen tulee tapahtua mahdollisimman pian. (Liker 2006, 40-41.) Jatkuva parantaminen sairaalassa on moniammatillista ja kuuluu jokapäiväiseen työhön. Jokaisen prosessiparannuksen tulisi olla systeemiä parantavaa matalan kynnyksen toimintaa. Ennen Kaizenia henkilökunta otettiin heikosti mukaan kehittämisprojekteihin, mutta Leanissa sairaalaorganisaation prosessien jatkuva parantaminen on oiva tapa saattaa yhteen monen ammattikunnan edustajia. (Graban 2012, 192-193.)

Lean-menetelmä sopii julkiseen terveydenhuoltoon etenkin prosessien jatkuvan parantamisen periaatteen vuoksi. Prosessien jatkuva parantaminen on nähty olevan hyvin konkreettinen tapa saada yksilöt osaksi Lean-menetelmää. Jatkuva parantaminen sitouttaa yksilöt jokapäiväiseen kehittämiseen. Lean-toimintamalli sopii erinomaisesti terveydenhuoltoon siksi, että sillä pyritään löytämään ratkaisuja alan taloudellisiin paineisiin, työvoiman vähyyteen ja sitoutumattomuuteen sekä hoidon laatuun. (Graban 2012, 5-7; 22-23.) Organisaatio valitsee Lean-periaatteiden pohjalta ne menetelmät ja työkalut, joiden arvioidaan tuottavan arvoa. Halutut tulokset on mahdollista saavuttaa, kun koko organisaatio johdonmukaisesti soveltaa valittuja menetelmiä ja toimintatapoja (Petersson ym. 2018, 59).

#### 4 Lean menetelmät ja työkalut

Lean-ajattelun jalkauttamisen tueksi on kehitetty vuosien saatossa useita erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Moni työkaluista on Toyotalla kehitetty, mutta ne ovat sovellettavissa eri toimialoille ja erilaisille prosesseille. (Liker & Convis 2012, 6.) Lean on johtamisfilosofia, jonka mukaan yritystä ja sen toimintaketjua tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Johdon rooli sekä johdon ja esimiesten ymmärrys organisaation toimintatavoista korostuu silloin, kun tavoitteena on vähentää prosessissa syntyvää hukkaa ja tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaalle. Henkilökunnan on helpompi sitoutua toimimaan prosessien mukaisesti silloin, kun

johto on sitoutunut Lean-kulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Hukan poistaminen ja ehkäiseminen vaatii erilaisten Lean-työkalujen hyödyntämistä, läpimenoaikojen sekä järjestyksen ja siisteyden kehittämistä. (Tuominen 2010, 33; 42.)

Lean-menetelmät ovat joko arvioivaa tai parantavaa toimintaa (Maijala 2019, 18). Opinnäytetyössämme esitellään seuraavissa alaluvuissa lyhyesti Keusotessa käytetyt keskeisimmät Lean-työkalut ja -menetelmät. Lean menetelmien ja työkalujen käyttöä selvitettiin tässä opinnäytetyössä molemmissa kyselytutkimuksissa ja lisäksi päivittäisjohtamisen taulun käyttöä selvitettiin teemahaastatteluilla. Näiden alaluvuissa esiteltyjen Lean-menetelmien ja työkalujen avulla pyritään prosessien virtauksen tehostamiseen ja hukan eliminointiin.

#### 4.1 Plan, Do, Check, Act -ongelmanratkaisumalli ja kehittämismenetelmä

Peterssonin ym. (2018, 177) mukaan moni organisaatio uskoo tekevänsä töitä jatkuvan parantamisen parissa. Useimmiten on kuitenkin kyse kehittämisehdotusten kirjaamisesta eikä siitä, että asioita oikeasti ryhdyttäisiin parantamaan. Mikäli näissä tapauksissa aloitettaisiin raportoitujen kehittämisehdotusten käsittely ja toimenpiteiden määrittely, päästäisiin tällä jo kovasti eteenpäin.

Leanissa käytetään useita erilaisia prosessikaavioita kehittämisen työkaluina. Niitä on sekä johtoportaalte että työntekijöiden kanssa tehtäviin prosesseihin ja kokonaisuuden hahmottamiseen kaikille organisaation tasoille. Yksi käytetyimmistä ongelmanratkaisumalli- ja kehittämismenetelmistä (PDCA) on saanut nimensä neljästä vaiheesta, jotka ovat; plan, eli suunnittele, do eli toteuta, check eli tarkista ja act eli standardisoi. Suunnittelu on yleensä vaiheista pitkäkestoisin. Ensimmäisessä vaiheessa rakennetaan perusta onnistuneelle toiminnan parantamiselle. Suunnitteluvaihe pitää sisällään tarpeen määrittämisen, tietojen keräämisen, ongelmien yksilöimisen ja analysoinnin sekä ongelmien juurisyyn määrittämisen. Suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoite ja tehdään suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä. Tarkistusvaiheessa kyse on oikeastaan arvioinnista ja standardisointivaiheessa esitetään kysymys, pitääkö parannettu standardi ottaa käyttöön myös muualla. PDCA-menetelmä sopii sekä pieniin, että laajoihin toiminnan parannuskohteisiin. (Petersson ym. 2018, 177-180.)

Leanin mukaisesti Plan, Do, Check ja Act -sykliä pyöritetään jatkuvasti eikä kehittäminen lopu koskaan. Hiomista jatketaan loputtomasti ja mistään ei tule lopullisen valmista. Silti yksi kehittämiskierros pitää viedä loppuun ja lopulta vakioida kehitetty muutos, muuten kehittäminen jää puuhasteluksi ja ikuisiksi keskusteluksi. Kehittämiseksi tulee asettaa jokin aikamäärä, missä ajassa se tehdään, ettei kehittäminen jää vain ilmaan leijuvaksi asiaksi. Ilman näitä kaikkia neljää kohtaa kehittäminen on hukkaa. (Bisheno & Holweg 2016, 52-53.)

#### 4.2 A3-ongelmanratkaisumenetelmä

Johtajan tehtävänä Lean-johtamismallissa on organisoida oppiminen niin, että kaikki oppivat joka päivä. Tähän rooliin kuuluu valmentaminen ja analyttisen ajattelun opettaminen. Yhtenä menetelmänä voidaan käyttää A3-ongelmanratkaisumallia. Tämän mallin hyötynä on ryhmässä oppiminen ja ongelmanratkaisu. Leanissa ongelmana pidetään nykytilan ja tavoitetilan välisestä eroa. Henkilöstön tehtävänä on etsiä johdon asettamaan ongelmaan ratkaisuja ongelmanratkaisumenetelmää käyttäen. Tavoitteena on muutos, jossa organisaatio liikkuu nykytilasta kohti tavoitetilaa. A3-ongelmanratkaisumenetelmän keskeinen tavoite on haastaa henkilöstö menemään epämukavuusalueelle etsimällä oikeaa vastausta kyllästymiseen saakka. Nimensä mukaisesti A3-ongelmanratkaisumenetelmässä tulokset dokumentoidaan A3-kokoiselle paperille vakioidulla tavalla. (Torkkola 2016, 33-35.) Raportin tarkoitus on tuottaa yksisivuinen ongelmanratkaisukertomus, joka toimii yhteenvedona ongelmasta, sen juurisyistä ja toimenpiteistä ongelman ratkaisemiseksi (Liker & Convis 2012, 83).

A3-ongelmanratkaisumenetelmän eri osat noudattavat loogista järjestystä. Prosessi alkaa ongelman kuvauksesta, joka sisältää todellisen ja ihannetilän välisen eron. Sen jälkeen poikkeamaa analysoidaan ja tärkeimmät ongelmat määritellään. (Liker & Convis 2012, 83.) Lomakkeen vasen puoli kuvaa nykytilaa ja ongelman perinpohjaisia syitä. Oikea puoli taas sisältää tavoitetilaan pääsemistä varten tarvittavat toimenpiteet ja niiden toteuttamisen. Järjestystä on tärkeä noudattaa koko kehittämistyön ajan. Menestyksellinen toiminnan parantaminen rakentuu hyvin tehdylle nykytilan analyysille. A3-ongelmanratkaisumenetelmä on tehokas kehittämistyökalu sekä työntekijöille että johtajille, sillä johtaja ja työntekijä käyvät prosessin läpi yhdessä. (Petersson ym. 2018, 317.)

#### 4.3 Työn tuottavuuden parantamiseen kehitetty 5S-menetelmä

Alun perin Japanissa kehitetty viisiportainen työympäristön organisointiin ja työmenetelmien standardointiin keskittyvän menetelmän (5S) vaikutus perustuu työpaikkojen organisointiin, työmenetelmien standardisointiin sekä ei-arvoa tuottavan toiminnan ja hukan minimointiin. 5S-menetelmän avulla voidaan parantaa laatua ja turvallisuutta luomalla työpaikasta ja työmenetelmistä tehokkaita ja miellyttäviä. Tyypillisesti Lean-ajattelun soveltaminen yrityksissä ja tuotantolaitoksissa aloitetaan juuri 5S-työkalulla, koska se on hyvin konkreettinen ja sillä saadaan nopeasti näkyviä tuloksia aikaan. Ilman 5S:ää muut muutokset ovat paljon vaikeampia. Kiinnittämällä huomion työympäristöön 5S luo ilmapiirin, joka mahdollistaa muiden, merkittävämpien muutosten tekemisen. Yrityksen kannalta 5S-menetelmän käyttöönotto vaatii, että koko henkilöstö ymmärtää Lean 5S-ajattelun merkityksen ja on valmis soveltamaan sitä käytännössä. (Suneja & Suneja 2017, 132-139.)

5S-menetelmän ensimmäisessä vaiheessa poistetaan kaikki turhat tavarat, joita ei tarvita työn tekemiseen. Toinen askel on järjestely, jolloin tarvittavat tavarat järjestetään merkityille paikoilleen ja pidetään ne paikoillaan. Kolmas askel on siivous eli pidetään työpiste siistinä. Laitteet ja pinnat puhdistetaan ja työkalut ja tavarat järjestellään paikoilleen sekä lisäksi poistetaan lika ja pöly. Tämä suoritetaan päivittäin. Neljäs vaihe on standardisointi, jossa työtilasta luodaan visuaalinen standardi, jota on helppo noudattaa. Viides ja viimeinen vaihe on säilyttäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että sitoudutaan noudattamaan oikeita toimintatapoja, seurataan niiden toteutumista ja varmistetaan jatkuva onnistuminen ja menetelmän noudattamiseen rutinoituminen. (Kanbanize 2021.)

#### 4.4 Juurisyyän etsintään tarkoitettut työkalut

Juurisyiden etsintään käytetään erilaisia työkaluja. Yksi Keusotessa käytössä oleva ongelman juurisyytä selvittävä työkalu (5x Miksi). Menetelmästä käytetään myös nimitystä juurisyyanalyysi. Menetelmässä esitetään kysymys miksi viisi kertaa. Tällä pyritään selkeyttämään tilannetta ja pääsemään kiinni siihen, mikä todellisuudessa on ongelman juurisyy. Toisinaan ei tarvita viittä kysymystä, joskus tarvitaan useampikin. Kysymysketjua voi siis jatkaa viiden miksi -kysymyksen jälkeenkin, kunnes ongelman juurisyy on löytynyt. Onnistuakseen ongelman tulee olla spesifi eli menetelmällä analysoidaan yhtä yksittäistä ongelmaa kerrallaan. (Petersson ym. 2018, 319-322.)

Toisessa Keusotessa käytössä olevassa juurisyyiden etsintään tarkoitettussa työkalussa analysoitava ongelma jaetaan useisiin tarkasteltaviin osa-alueisiin (kalanruotokaavio). Kalanruodon päähän kirjoitetaan analysoitava ongelma ja pääruodoiksi lisätään tarkasteltavat osa-alueet. Kalanruoto-nimitys on tullut siitä, että se muistuttaa ulkoasultaan kalan luurankoa. Tarkasteltaville osa-alueille pyritään löytämään kaikki mahdolliset syyt, jotka puolestaan pilkotaan pienemmiksi osiksi. Ruotojen lukumäärällä ei ole ylärajaa, vaan syy-seuraussuhteita jatketaan niin pitkään, kun uusia ei enää synny. Kalanruotokaavio eroaa 5X-menetelmästä sillä, että se pyrkii löytämään mahdolliset syyt ongelmaan. Kalanruotokaavio, kuten myös 5 x miksi-menetelmä, tarjoaa edellytykset oikeiden ratkaisujen löytämiseksi, mutta se ei tarjoa valmiita ratkaisuja. (Petersson ym. 2018, 322-323; Korte ym. 2020, 30-33.)

#### 4.5 Gemba-prosessikävely

Lean-johtajan ensimmäinen työkalu on työtapa, Gemba, jossa mennään tarkastelemaan prosessia käytännössä eli siellä missä työ suoritetaan. Gemba on japanin kieltä ja tarkoittaa todellista paikkaa. Siinä työn suorittajia kuunnellaan ja työtehtäviä sekä erityisesti työn sujuvuuden esteitä tarkastellaan siellä, missä toiminta tapahtuu. Johtajan asenteen tulee olla kohtelias, kunnioittava, utelias ja avoin. Kyse on oppimisesta, ei auditoinnista. Läpikävely

tehdään asiakkaan näkökulmasta. (Torkkola 2016, 125-129.) Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuus -suunnitelman (2021, 41-42) mukaan Gemba-kävelyn aikana keskustellaan työntekijöiden kanssa, kysytään kysymyksiä tavoitteeseen, nykytilaan, haasteisiin ja ratkaisuehdotuksiin liittyen ja opitaan uutta arjen työn tekemisestä. Gemban avulla tunnistetut hukat ja haasteet kirjataan yksikön kehittämisen taululle ja niiden tavoitteiden suuntaista edistymistä arvioidaan tulevilla kävelyillä yhdessä esimiehen ja työntekijöiden kanssa. Laaduntarkkailukierrosten tavoitteena on kannustaa henkilöstöä havainnoimaan laatuun vaikuttavia tekijöitä, osoittaa johdon sitoutuminen laadun kehittämiseen ja parantaa toiminnan laatua ja turvallisuuskulttuuria sekä lisätä ymmärrystä laatuun ja turvallisuuden liittyvistä asioista.

Gemban tarkoituksena on varmistaa, että vakioitua työtä noudatetaan sekä havaita, mitä mahdollisuuksia jatkuvaan parantamiseen on. Kierroksilla keskitytään ongelmien tunnistamiseen ja toiminnan kehittämiseen, ei virheiden löytämiseen. Gemban toteuttamiseen kuuluu tarkistuslistat, jotka sisältävät vakioidut kysymykset. Listaa voidaan tarvittaessa muokata eri yksiköiden tarpeisiin. (Graban 2012, 246-247.) Gemba-läpikävelyn ulkoistaminen esimerkiksi konsulteille ei ole vaihtoehto, vaan johtajan on jalkauduttava ruohonjuuritasolle. Gemba-läpikävelyn avulla havaitaan kuilu nykytilan ja tavoitetilan välillä, koska johtajalla on tiedossaan, millainen tavoitetila on. (Liker & Convis 2012, 28; 108; 207.)

#### 4.6 Työn visualisointi ja Lean päivittäisjohtamisen taulu

Lean-ajattelun yksi peruseriaatteista on visuaalisuus, jonka tavoitteena on luoda johtamisjärjestelmä, jossa työn tehokkuuden kannalta olennainen informaatio on koko tiimin saatavilla helposti ja nopeasti. Visuaalisen kuvan avulla tiimi saa tuotettua nopeasti yhteisen ymmärryksen tilanteesta. Kun tiimillä on mahdollisimman hyvä käsitys tilanteesta, sen jäsenet voivat tehdä laadukkaita päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. Mahdollinen virtausta haittaava tai estävä tekijä havaitaan saman tien. (Torkkola 2016, 48-49.)

Barnaksen ja Addamssin (2017, 87-90) mukaan visuaalisuus ja läpinäkyvyys todistetusti kannustavat henkilöstöä toiminnan parannusten tekemiseen. Visuaalisuudella ja avoimuudella myös viestitetään selkeästi, että organisaatio on toiminnassaan sitoutunut parantamaan asiakaskokemusta. Visuaalisen taulun luona käydyt päivittäiset tiimikokoukset auttavat pitämään henkilöstöä ajan tasalla siitä, mitä tapahtuu. Läpinäkyvyydellä lisätään yhteistä ymmärrystä ideoiden ja kokeiluiden toteuttamisesta ja toiminnan kehityssuuntiin vaikuttamisesta.

Visuaalisten taulujen äärellä pidettävä päivittäinen kokous on yksi Lean johtamiseen liittyvä vakiotyömenetelmä (Torkkola 2016, 67). Seinätaulujen ja muiden visuaalisten elementtien avulla pidetään yllä realistista tilannekuvaa, joka mahdollistaa koko henkilöstön pysymisen ajan tasalla yksikön tavoitteiden saavuttamisesta ja sovituisissa toimintamalleissa pysymisestä.

Visuaaliset seinätaulut ovat dynaaminen johtamisen väline, jonka äärellä pidettävissä päivittäisissä kokouksissa henkilöstöä kannustetaan keskustelun ja reflektoinnin kautta tunnistamaan poikkeamia ja ongelmia, ideoimaan kehitysehdotuksia sekä sopimaan ja seuraamaan niiden toimenpanoa ja vaikutuksia. Päivittäisissä kokouksissa sovitaan toimintaan, työnjakoon, poikkeustilanteisiin ja poikkeamiin liittyvät keskeiset asiat. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1228.)

Visuaalisen johtamisen tauluja käytetään päivittäisen johtamisen tukena. Tauluja työstetään erilaisin kuvin, symbolein ja värein. Päivittäisen johtamisen tauluista on pystyttävä näkemään nopeasti yhdellä vilkaisulla työyksikössä tehtävän työn kokonaistilanne ja tehdyt toimenpiteet. Lean-johdetuissa organisaatioissa on tyypillisesti käytössä mittari-, resurssi- ja kehittämistaulu. Mittaritaululla seurataan sovittuja päivittäisen johtamisen mittareiden tavoitteita, resurssitaululla henkilöstöön liittyviä resursseja ja asiakkaiden hoitoprosesseja ja kehittämistaululla kehittämisideoita sekä ongelmanratkaisujen toteutumista. Ohjaus- ja tulostittareilla seurataan toimenpiteiden aktiivisuutta, tuloksia ja vaikuttavuutta. Käyttöön valittujen mittareiden tulee olla tulevaisuuteen orientoituneita ja tukea paikallista ongelmien ratkaisua. Mittariston määrittelyssä huomioidaan, että ne tukevat koko organisaation strategiaa sekä oman työn kehittymistä. (Korte ym. 2020, 55.)

## 5 Leanin käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa

Moni organisaatio on huomannut Leanin käyttöönotossa, että se on paljon muutakin kuin vain työkaluja ja prosesseja. Selkeä Leania tukeva organisaatiokulttuuri erottaa lyhyen tähtäimen Lean-kehittämistoimenpiteet aidosta Lean-organisaatioista. Ollakseen Lean-organisaatio täytyy Lean-ajattelutavan näkyä koko organisaatiossa kaikissa toiminnoissa ja kaikessa toiminnassa. Prosessien ja tuotteiden kehittäminen lähtee asiakkaista ja kaikki, mikä lisää kustannuksia, vie aikaa ja resursseja, eikä tuota arvoa asiakkaalle, on hukkaa. Leanin käytäntöön viennissä on keskeistä ymmärtää, että kyse on kokonaisuudesta, jonka jokainen osa-alue on tärkeä. (Liker & Morgan 2006, 5-10.) Leanin avulla aikaansaatuisten parannusten juurruttaminen organisaation toimintaan vaatii jatkuvan parantamisen kulttuuria ja ylimmän johdon sitoutumista (Liker & Convis 2012, 4). Leanin käytäntöön viennissä onnistutaan harvoin, onnistumisprosentin ollessa vain noin 10 %. Tästä syystä onkin tärkeitä, että organisaatioiden johto sekä esimiehet tunnistavat ja huomioivat Leanin käytäntöön viennin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä tulevaisuudessa paremmin. Bhasin (2012, 403.)

Leanin määritelmien runsaus on osoitus siitä, että käytännössä Leanin määrittelyssä käytetään eri abstraktiotasoja. Ylin taso kuvaa Leania muun muassa filosofiana, kulttuurina, arvoina ja ajattelutapana. Keskimäinen taso kuvaa Leania tuotantojärjestelmänä, laatuja-

telmänä ja parannuskeinona. Alin taso kuvaa Leania menetelminä, työkaluina ja hukan poistamisena. Leanin perusteellinen ymmärtäminen vaatii ylimmän abstraktiotason ymmärrystä, joka vaatii aikaa. Jos organisaatiossa määritellään Lean liian matalalla abstraktiotasolla vain menetelmiksi ja työkaluiksi, on riskinä ymmärtää väärin, mistä Leanissa on kyse. Mikäli organisaatiossa ei ole Leanin syvällisempää ymmärrystä, ei mahdollisesti tiedosteta eri työkalujen ja menetelmien käyttämisen perusteita, jolloin käyttöön valitut menetelmät ja työkalut eivät välttämättä ole oikeita ja Lean hylätään Leanin syvällisen ymmärryksen puutteen vuoksi. (Modig & Åhlström 2016, 88-92.)

Boyle, Scherrer-Ratjhe ja Stuart (2011, 587-588) totesivat tutkimuksessaan Leanin käytäntöön viennin olevan monitahoinen tehtävä, josta syystä Leanin käytäntöön viennissä ei onnistuta kovin usein. Käytäntöön viennin epäonnistumisen arveltiin johtuvan siitä, että käytäntöön viennissä ei huomioida Leanin olevan laaja systeeminen kokonaisuus. Boyle ym. totesivat, että olemassa olevan näytön perusteella osa esimiehistä ei edelleenkään tue Leania, vaikka Lean on akateemisesti laajasti hyväksytty ja Lean-ajattelua ja -käytäntöjä edistävä voittooa tuottamaton Lean Enterprise Institute -organisaatio on sen puolesta vahvasti puhunut.

Al-Balushi ym. (2014, 147-148) tunnustivat tekemänsä kirjallisuuskatsauksen pohjalta Leanin onnistuneeseen käytäntöön viennin terveydenhuollossa liittyvän seitsemän eri valmiustekijää. Ensimmäinen valmiustekijä oli vahva johtajuus, joka tarkoittaa johdolta kulttuurimuutoksen johtamista sekä Leanin periaatteiden tukemista, ymmärrystä ja sitoutumista niihin. Toinen valmiustekijä oli terveydenhuollon kontekstissa Leanin näkyminen organisaation strategiassa, sekä siitä viestiminen henkilöstölle, joka osoittaa koko organisaation sitoutumista Leaniin ja oikeutusta sekä tukea henkilöstölle Leanin toteuttamiseen. Kolmas valmiustekijä oli terveydenhuollon ympäristössä asiakasryhmien ja asiakasarvon tunnistaminen sekä niistä viestiminen henkilöstölle ymmärryksen lisäämiseksi ja Leanin vastustamisen vähentämiseksi. Neljäs valmiustekijä liittyi potilaan koko hoitopolun ymmärtämiseen hukan tunnistamiseksi ja sen poistamiseksi. Viides valmiustekijä liittyi henkilöstön rohkaisemiseen ja osallisuuteen Leanin mukaan toimimisessa kouluttamisen kautta. Työntekijöiden sitouttamisen ja kouluttamisen on osoitettu olevan yhteydessä Leanin toiminnan pysyvyyteen, kun taas Leanin perusteiden, työkalujen ja menetelmien uudelleen kouluttaminen on osoitettu olevan tärkeää, jos työntekijöiden vaihtuvuus on ollut ongelmana. Kuudes valmiustekijä liittyi mittaamiseen ja palkitsemiseen. Mittaamisen pitää olla linjassa Leanin tavoitteiden kanssa ja henkilöstöä tulee palkita ponnisteluista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös viestiä palkitsemisjärjestelmästä läpi koko organisaation. Seitsemäs valmiustekijä liittyi kysynnän ja kapasiteetin kohtaamiseen asiakasarvon maksimoimiseksi. Mikäli nämä kaksi asiaa eivät kohtaa, johtaa se tyytymättömyyteen sekä asiakkaiden että henkilöstön keskuudessa. Weinerin (2009, 6) mukaan organisaation valmiutta muutokseen voidaan ajatella jaettuna psykologisena ominaisuutena, jossa organisaation jäsenet tuntevat olevansa sitoutuneita organisaatiossa läpivietyvään muutokseen ja he kokevat myös kollektiivisesti kykenevänsä muutoksen läpiviemiseen.

Alhuraishin, Robledon ja Kobinin (2017, 326-334) tutkimuksessa vertailtiin ensimmäistä kertaa samojen kriittisten menestystekijöiden tärkeyttä Leanin ja Six Sigman käytäntöön viennissä organisaatioissa, joissa Lean ja Six Sigma oli onnistuneesti viety käytäntöön. Six Sigma on tietoon perustuva prosessien kehittämismenetelmä, jolla pyritään kehittämään ennustettavia prosesseja vähentämällä prosesseissa esiintyvää vaihtelua ja virheitä. Se vaatii Leaniin verrattuna enemmän resursseja ja soveltuu paremmin pidempiaikaisten ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. (Laureani & Antony 2018, 503.) Alhuraishin ym. tutkimukseen osallistui edellä mainituissa organisaatioissa toimivia asiantuntijoita, jotka ymmärsivät Leanin ja Six Sigman käytäntöön viennin hyödyt. Asiantuntijat toimivat eri toimialoilla mukaan lukien terveydenhuollon toimiala. Tutkimuksen tuloksena oli, että Leanin ja Six Sigman käytäntöön viennin tärkeimmät menestystekijät poikkesivat toisistaan. Leanin käytäntöön viennin tärkeimpinä kriittisinä menestystekijöinä nähtiin olevan työntekijöiden osallistuminen, organisaatiokulttuurin muutos sekä henkilöstön kouluttaminen ja viestintä, kun taas Six Sigman käytäntöön viennin tärkeimpinä kriittisinä onnistumistekijöinä nähtiin taidot ja asiantuntijuus. Kummankin sekä Leanin että Six Sigman tärkeitä kriittisiä menestystekijöitä käytäntöön viennin onnistumiseksi olivat ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen sekä taidot ja asiantuntijuus. Alhuraish ym. totesivat kriittisten menestystekijöiden ymmärtämisen sekä Leanin että Six Sigman käytäntöön viennin onnistumisessa olevan tärkeää, että tulevaisuudessa yritysten ja organisaatioiden johto sekä esimiehet voivat huomioida kriittiset menestystekijät paremmin käyttöönotoissa, mikä mahdollistaa Leanin ja Six Sigman käyttöönottojen onnistumisen yhä useammin.

Reponen ym. (2021) selvittivät tutkimuksessaan Kalifornian Berkeleyn yliopistossa toimivan Center for Lean Engagement and Research (CLEAR) -keskuksen kehittämän Lean Healthcare implementation self-assessment instrument (LHIS) -arviointityökalun toimivuutta Leanin käytäntöön viennin tilanteen arvioimisessa HUS Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä. Tutkimuksessa arvioitiin myös työkalun validiteettia Leanin pääperiaatteiden toteutumisen selvittämisessä terveydenhuollon organisaatiossa. Tutkimuksessa kerrottiin Leanin suosion terveydenhuollossa kasvaneen koko ajan, mutta kuitenkin Leanin käytäntöön viennin onnistumisen systemaattisen ja jatkuvan seurannan työkalut organisaatioiden käytettäväksi puuttuvat. Tutkimuksessa todettiin olemassa olevin nykyisten tapojen Leanin käytännön viennin onnistumisen selvittämiseen olevan usein liian raskaita, aikaa vieviä ja ainoastaan konsulttien toteutettavissa olevia. Tutkimuksessa usean vaiheen jälkeen pystyttiin alkuperäistä LHIS-arviointityökalua muokkaamaan siten, että se oli käyttökelpoinen pituuden ja itsearviointin osalta sekä pätevä ja luotettava. Muokatun LHIS-arviointityökalun kysymysten määrää pystyttiin vähentämään lopulta 43 kysymyksestä 25 kysymykseen, jotka sijoittuivat viiden eri faktorin eli osatekijän alle. Osatekijät olivat johtajuus, sitoutuminen, työn vakiointi, viestintä ja päivittäisjohtaminen. Tutkimuksessa todettiin arviointityökalun sopivan hyvin Leanin käytäntöön viennin

onnistumisen tilanteen mittaamiseen missä tahansa käytäntöön viennin vaiheessa. Arviointityökalulla voidaan mitata myös ruohonjuuritason työntekijöiden kokemusta käytäntöön viennin tilanteesta joko koko organisaatiossa tai vain osassa organisaatiota. Arviointityökalun avulla organisaatioiden johdon on mahdollista arvioida Leanin käytäntöön viennin onnistumista osatekijöittäin ja kohdentaa tarvittavia lisäkehittämistoimia juuri haluttuihin osatekijöihin. Arviointityökalun avulla saatu tieto mahdollistaa myös tietoon perustuvan Lean-osaaamisen jakamisen organisaatiossa. (Reponen ym. 2021, 2-8.)

### 5.1 Organisaatio- ja Lean-kulttuurin yhteys Leanin käyttöönottoon

Toyota julkaisi vuonna 2001 Toyotan tuotantotapa, The Toyota Way 2001-dokumentin, jossa ensimmäistä kertaa julkistettiin Toyotan viisi ydinarvoa. Ydinarvot oli jaoteltu kahden pääotsikon, jatkuva parantaminen ja ihmisten kunnioittaminen, alle. Ydinarvot jatkuvan parantamisen pääotsikon alla olivat haasteisiin tarttumisen henki, Kaizen, Genchi genbutsu ja ihmisten kunnioittamisen pääperiaatteen alla tiimityö ja kunnioitus. Genchi genbutsu on japaninkielinen termi, joka tarkoittaa menemistä työn alkulähteelle prosessin ongelmien ymmärtämiseksi ja oikeiden ratkaisujen löytämiseksi. (Liker & Convis 2012, 30-32.) Toyotan tuotantotapa -mallin (kuvio 3) voidaan ajatella edustavan organisaation kulttuuria, joka kuvaa sitä, miten ajattelu ja toimet ohjaavat ihmisiä päivittäiseen kanssakäymiseen. Jatkuvan parantamisen pääperiaatteen kivijalkana ovat haastaminen ja haasteisiin tarttuminen, Kaizen ja Genchi genbutsu. Haastamisella tarkoitetaan pitkän aikavälin vision luomista sekä organisaatiossa toiminnan haasteiden kohtaamista rohkeasti ja luovasti vision toteuttamiseksi. Kaizen on Lean-tuotantotavan kehittämismenetelmä. Kaizenin perusajatuksena on, että johto yhdessä työntekijöiden kanssa jatkuvasti parantaa organisaation prosesseja vähentäen prosessien hukkaa. Genchi genbutsussa mennään katsomaan työtä työn alkulähteelle, että ymmärretään ja pystytään näkemään todelliset ongelmat prosesseissa, joka mahdollistaa oikeiden päätösten tekemisen ongelmien ratkaisemiseksi. Ihmisten arvostamisen pääperiaatteen kivijalkana ovat arvostaminen ja tiimityö. Arvostamisella tarkoitetaan toisten arvostamista, yhteisen ymmärryksen rakentamista, vastuunottamista ja luottamuksen rakentamista. Tiimityö mahdollistaa yksilöiden ja tiimin kehittymisen, tiedon jakamisen kehittämismahdollisuuksista sekä yksilöiden ja tiimin suoriutumisen maksimoinnin (Global Toyota 2008, 8.)



Kuvio 3: Toyotan tuotantotapa -malli (mukaihen: Coetsee ym. 2016, 82)

Organisaatiokulttuuri on vaikeasti kuvattavissa oleva, siitä löytyy useita eri määritelmiä ja malleja, joista yksi tunnetuimpia on Scheinin (1984, 4) pyramidimalli. Pyramidimallisissa organisaatiokulttuureissa kuvataan suhteessa siihen, kuinka näkyvää kulttuuri on organisaation työntekijöille ja organisaation ulkopuolella oleville eli miten organisaation työntekijät pystyvät sanoittamaan ja organisaation ulkopuoliset pystyvät havainnoimaan kulttuuriin liittyviä asioita. Scheinin (1984, 3; 2010, 23-32) mukaan organisaatiokulttuuri on ”the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”. Hän määrittelee organisaatiokulttuurin pyramidimallin sisältävän kolme tasoa: Perustana olevat perusoletukset -tason sisältäen tiedostamattomat ajatukset, odotukset, uskomukset ja tunteet, omaksutut arvot ja normit -tason sekä organisaatorakenteet ja prosessit -tason. Pyramidin perustana olevat perusoletukset ovat niin sanottua hiljaista tietoa, jota organisaation työntekijät eivät pysty sanoittamaan eikä organisaation ulkopuoliset henkilöt havainnoimaan. Ymmärtääkseen syvästi ja muuttaakseen ryhmän kulttuuria on tärkeää yrittää selvittää perusoletukset-tasoa ja sitä, miten perusoletuksia pystytään muuttamaan.

Dorvalin, Jobinin ja Benomarin (2019) kattavassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin Lean-kulttuurin moniselitteisyyden laajuutta. Kirjallisuuskatsauksen analysoitavaan aineistoon sisällytettiin tieteelliset julkaisut, kirjat, opinnäytetyöt ja kaupalliset asiakirjat. Kirjallisuuskat-

saukseen hyväksytyistä dokumenteista yli puolet liittyi teollisuuteen ja noin kolmannes palvelualoihin, loput reilu 10 % muihin aloihin. Huomioitavaa oli, että terveydenhuolto yksittäisistä aloista oli eniten kiinnostusta herättänyt ala Lean-kulttuurin tutkimuksen saralla. Tehdyn kirjallisuuskatsauksen löydöksenä oli, että vaikka valtaosassa tutkimuksista käsiteltiin Lean-kulttuuria, niin lähes 90 %: ssa edellä mainituista Lean-kulttuuria käsiteltiin vain pintapuolisesti. Lähes kaikissa kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyissä dokumenteissa Lean-kulttuurin esitettiin olevan organisaation tavoitteena ennemminkin kuin Leanin edellytyksenä tai ennakkotilanteena, ja harvemmin Lean-kulttuurin esitettiin liittyvän Leanin työkaluihin tai tuloksiin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella Lean-kulttuurin edistämisen ensisijaisen vastuun mainittiin olevan noin kolmanneksessa dokumenteista toimitusjohtajalla tai ylimmällä johdolla, mutta 62 %: ssa dokumenteista ei mitään tiettyä työntekijäryhmää mainittu vastuulliseksi. Vertailtaessa palvelualoja ja teollisuutta asetettiin johtajat kummallakin segmentillä tärkeimmiksi Lean-kulttuurin edistäjiksi. (Dorval ym. 2019, 920; 922-928.)

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin Lean-kulttuurin liitettävän useimmiten organisaatiokulttuuriin. Yleisimmin organisaatiokulttuurin määritelmässä toistuvat oppiminen, jakaminen, yhteisöllisyys, osaaminen, uskomukset, arvot, ohjaus, päivittäinen, käyttäytyminen, näkyvät rakenteet ja toiminnalliset ilmiöt (artefaktit). Näistä organisaatiokulttuurin määritelmässä toistuvista määrittelyjoukoista 13 löytyi myös Lean-kulttuurin määritelmistä, vaikka niitä oli käsitelty enemmänkin geneerisesti kuin nimenomaan Leanin näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysiin perustuen Dorval ym. ehdottivat organisaatiokulttuurin sisällytettävän Lean-kulttuuriin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että Lean-kulttuuri on hyvin vapaasti määritelty kirjallisuudessa ja ei voida mm. tarkkaan sanoa, että onko yksilö-, tiimi-, organisaatio- tai yhteisölähtöinen kulttuuri tai eri toimijoista työntekijät, esimiehet vai johto organisaatiossa tärkeimpiä Leanin onnistumisen kannalta. Lean-kulttuurin käytännön moniselitteisyys on johtanut siihen, että Leanista on useita tulkintoja, josta syystä Leania toteutetaan eri tavoilla. Riskinä Lean-kulttuurin käytännön monimuotoisuudessa on, että Leanin ja Lean-kulttuuriin kiinnostus hiipuu ajan saatossa, ellei sitä pystytä kuvaamaan selkeästi. Kirjallisuuskatsauksessa löydettiin ainoastaan kaksi dokumenttia, joissa Lean-kulttuuria määriteltiin syvällisemmin. (Dorval ym. 2019, 921; 929-930.)

Toinen kahdesta dokumentista, jossa Lean-kulttuuria määriteltiin syvällisemmin, oli Matejunin (2014) julkaisussa ollut Parkesin (2014, 121-131) artikkeli, jossa hän kuvasi Leanin johtamiskulttuuria. Hänen käsityksensä mukaan Leanin johtamiskulttuuri on organisaatiotasoinen ja sitä määrittelee vahvasti kansallinen kulttuuri, jonka perusoletukset ja arvot määrittelevät vahvasti Parkesin käsityksen mukaan Scheinin (1984, 4) pyramidimallin perustana olevia organisaatiokulttuurin perusoletuksia ja arvoja. Tämän Parkes kokee olevan tärkeä asia tiedostaa, sillä kulttuurilla voi olla merkittävä rooli Leanin käytäntöön viennin onnistumisessa, ja perusoletusten ja arvojen muokkaaminen on hankalampaa, mikäli organisaatiokulttuurin tavoitetila

poikkeaa kansallisesta kulttuurista. Perusoletusten ja arvojen muokkaaminen kohti organisaatiokulttuurin tavoitetilaa vaatii Parkesin mukaan jatkuvaa muistutusta uudesta tavoitellusta suhtautumistavasta, sen sijaan normit sekä näkyvät rakenteet ja toiminnalliset ilmiöt voivat olla helpomman muokattavuuden vuoksi organisaatioissa todennäköisemmin globaaleja.

Lean-organisaatioiden kulttuurien johdonmukaisuutta liittyen organisaatioiden arvoihin tutkittiin useassa organisaatiossa. Tutkimuksessa hyödynnettiin The Toyota Way 2001 -dokumentissa kuvattuja arvoja ja käyttäytymistä kysymyslomakkeen kysymysten tekemisessä. Toyota onnistui Leanin käytäntöön viennissä, josta syystä oletettavaa oli, että samat arvot olisivat mille tahansa organisaatiolle tärkeitä Leanin käytäntöön viennin onnistumisessa. Tutkimukseen valittiin lähestymistavaksi Lean-organisaatioiden organisaatiokulttuurien arvojen johdonmukaisuuden selvittäminen myös siitä syystä, että arvojen ajatellaan Scheinin (1984) organisaatiokulttuurin määritelmän mukaisesti edustavan parhaiten organisaatiokulttuuria. Tutkimuksessa todettiin Scheinin (1984) perusoletukset -organisaatiokulttuurin tason olevan todennäköisesti tärkein taso organisaatiokulttuurin syvällisemmässä ymmärtämisessä, vaikkakin se on samalla myös monitahoisin ja aikaa vievin taso tutkia. Tutkijoiden mukaan Leanin käyttöönoton epäonnistuminen liittyy todennäköisesti liialliseen keskittymiseen Leanin työkaluihin ja tekniikoihin sen sijaan, että olisi keskitytty samanaikaisesti myös kehittämään organisaatiokulttuuria. Tästä syystä he näkivät tutkimuksessaan tärkeänä asiana tutkia Lean-organisaatioiden kulttuurien johdonmukaisuutta liittyen organisaation arvoihin. (Badurdeen, Wijekoon & Marksberry 2011, 48-53.)

Bhasinin (2013, 136) tutkimuksessa selvitettiin organisaatiokulttuurin osuutta Leanin epäonnistuneessa käytäntöön viennissä. Tutkimuksen tuloksena oli, että vallitsevan organisaatiokulttuurin systemaattinen selvittäminen ja kulttuurin muutos kohti haluttua tavoitetilaa ovat erittäin tärkeässä roolissa Leanin käytäntöön viennin onnistumisessa. Radnorin (2010, 425) mukaan työkalujen käytäntöön viennissä merkitystä on myös sillä, millä tavoin ne vietään käytäntöön. Leanin käytäntöön viennin onnistumisessa on tärkeää, miten saadaan aikaan kulttuurimuutos, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittämisen.

Hardcopfin, Liun ja Shahin (2021) tutkimuksessa selvitettiin neljän toisistaan eroavan organisaatiokulttuurin; hierarkkisen -, kehityksellisen -, rationaalisen -, ryhmäorganisaatiokulttuurien ja hybridikulttuurin vaikutusta suhteessa Leaniin ja operatiiviseen suoriutumiseen. Operatiivista suoriutumista arvioitiin tutkimuksessa kustannusten, toimitusten, joustavuuden ja laadun näkökulmasta. Tutkimuksessa todettiin kaikilla organisaatiokulttuureilla olevan yhteyden toiminnan kustannusten alentamiseen, mutta kehityksellisellä organisaatiokulttuurilla pystyttiin maksimoimaan myös laatu, joustavuus ja toimitukset. Laadun kehittämiseksi Leanissa on tärkeää löytää juurisyyt oikeiden korjaavien toimenpiteiden suunnittelemiseksi. Juurisyyden määrittelemisessä käytettävät työkalut eivät ole monimutkaisia, mutta niiden

käyttö vaatii työntekijöiltä vastuun ottamista omasta työstä ja työn kehittämisestä sekä muutosta tapaan kehittää prosesseja. Tutkimuksessa todettiin kehityksellisen organisaatiokulttuurin tukevan eniten Leania, sillä siinä toimitaan sellaisten arvojen ja normien mukaan, joilla on yhteys luovuuteen, innovaatioihin, riskinottoon ja ulkoiseen toimintaympäristöön sopeutumiseen, jotka ominaisuudet tukevat vaativimpienkin Leanin työkalujen käyttöönottoa ja sellaisia Leanin henkilöstökäytänteitä, joilla operatiivisen suoriutumisen osalta pystytään varmistamaan korkea laatu joustavuus ja toimitusvarmuus. Siitä syystä tutkijoiden mukaan kaikkien Leanin käytäntöön vientiä suunnittelevien organisaatioiden tulisikin keskittyä rakentamaan kehityksellistä organisaatiokulttuuria. (Hardcopf ym. 2021, 1-9.)

Knapp (2015) selvitti tutkimuksessaan, joka toteutettiin 223 sairaalassa Yhdysvalloissa, neljän eri organisaatiokulttuurityypin yhteyttä Lean Six Sigman keskeisiin käytäntöön viemisen elementteihin: Johdon tukeen, Lean Six Sigman menetelmiin ja Lean Six Sigman infrastruktuuriin. Lean Six Sigman keskeisistä käytäntöön viennin elementeistä johdon tuella oli tilastollisesti merkittävä positiivinen yhteys ryhmä- ja kehityksellisiin organisaatiokulttuureihin, kun taas hierarkkisella kulttuurityypillä ei voitu osoittaa olevan tilastollisesti merkittävää positiivista yhteyttä Lean Six Sigman infrastruktuuri -elementtiin, eikä myöskään rationaalisella organisaatiokulttuurilla ollut tilastollisesti merkittävää positiivista yhteyttä Lean Six Sigma menetelmien kanssa. Ryhmäkulttuurin johtamistavassa osallistetaan ihmisiä yhteistyöhön, johtajat ovat mentoreita ja he keskittyvät vahvojen suhteiden rakentamiseen organisaatiossa sekä kommunikoimalla työntekijöiden kanssa auttavat heitä ymmärtämään ja sitoutumaan menneeseen oleviin toimenpiteisiin. Kehityksellisen kulttuurin johtamistavassa keskitytään ulkoiseen toimintaympäristöön ja korostetaan joustavuutta. Kehityksellisessä kulttuurissa suuntaudutaan kohti yksilöllisyyttä, riskinottoa ja innovaatioita. Tiimejä muodostetaan ja hajotetaan nopeasti, tiimin jäsenten oletetaan olevan sopeutuvaisia, luovia ja joustavia. Valta on hajautettua nopean päätöksenteon mahdollistamiseksi ja oma-aloitteisuuteen rohkaistaan kilpailukyvyyn edistämiseksi. Tulokset tukivat näkemystä organisaatiokulttuurin merkittävästä roolista Lean Six Sigman käytäntöön viennissä. (Knapp 2015, 855-862.)

Dorval ja Jobin (2020) totesivat tekemänsä 33 Leania käsittelevän kirjan sisällönanalyysin perusteella, että Lean-kulttuuria kuvaavat keskeiset sanat olivat ryhmiteltävissä neljään eri ryppäeseen: Toimet, muutos, yhteisöllisyys ja inhimillisyys. Toimet ja muutos -ryppäiden sanat esiintyivät useimmin Leaniin ja Lean-kulttuuriin liittyen tehdyssä kirjallisuuden sisällönanalyysi-tutkimuksessa. Toimet-ryppään keskeiset sanat työ, aika, systeemi, prosessi ja tuotanto kuvaavat sitä, että työntekijöiden ja johdon on tärkeää käydä havainnoimassa työprosessin eri vaiheita löytääkseen prosessissa kehitettävät kohdat. Muutos-ryppään keskeiset sanat parantaminen ja aika kuvaavat sitä, että Leaniin liittyen kiistatta toiminnan parantaminen ja aika, sillä muutos on mahdollisuus tehdä joku asia paremmin, vaikka muutoksen aikaan saaminen ei aina niin helppoa olisikaan. Muutokseen ei ainoastaan pidä suhtautua ennakkoluulottomasti,

vaan siihen pitäisi kannustaa. Muutoksen aikaansaamisessa hyödynnetään muun muassa aiemmin mainittua PDCA-menetelmää, jossa suunnitteluvaiheessa pyritään löytämään prosessin ongelmakohtat, jotka halutaan ratkaista, ongelmien juurisyyt, juurisyytä korjaavat toimenpiteet ja toimenpiteiden vaatimat resurssit sekä tavoitteet. Suunnitteluvaiheen jälkeen edetään toteutusvaiheeseen, jossa toteutetaan suunniteltuja juurisyytä korjaavia toimenpiteitä. Arviointivaiheessa arvioidaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta juurisyihin ja suunnitteluvaiheessa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Jos suunnitellut toimenpiteet ovat olleet vaikuttavia, jää uusi korjattu prosessi käyttöön, muussa tapauksessa palataan takaisin suunnitteluvaiheeseen ja arvioidaan uudelleen ongelmakohtien juurisyytä ja edetään uudelleen metodin mukaisesti toimintavaiheeseen. Yhteisöllisyys-ryppään keskeiset sanat tiimi ja systeemi kuvaavat sitä, että Lean vaatii toteutuakseen kaikkien tiimien jäsenten ja koko tuotantoketjun yhteistyötä, yhteensovittamista, informaation kulun sujuvuutta ja tukea. Inhimillisyyks-ryppään keskeiset sanat potilas ja ihmiset, laajennettuna tiimillä, kuvaavat sitä, että Leanin keskiössä kaikessa on parempien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ihmisille ja ihmisten toimesta. Leanissa tunnustetaan ihmisten puutteet ja rajallisuus, mutta niiden kehittämiseksi ratkaisuja ovat laaja-alainen ihmisten kouluttaminen, empaattiset henkilöstön johtamiskäytänteet ja keskittyminen prosessien kehittämiseen ihmisten virheistä syyttämisen sijaan. (Dorval & Jobin 2020, 732-736.)

## 5.2 Johtajuus Leanin käyttöönotossa

Lean-kulttuurin luominen vaatii paljon työtä, eikä Lean-johtaminen tapahdu itsestään. Kaikki alkaa strategisesta johtamisesta sekä muutosjohtamisesta. Lean-prosessi perustuu yrityksen määrittämiin strategiaan tavoitteisiin. Perinteisessä johtamismallissa johdolle kuuluvat johtajien työt kuten strategian luominen, asiakassuhteiden ja ulkoisten suhteiden luominen, kun taas Lean-filosofiassa johtajan tehtävänä ei ole suorittaa omia työtehtäviään vaan toimia ennemminkin roolimallina ja esimerkkinä. Johtajien tulisi olla valmentavia johtajia, jotta yhteistyö johdon ja henkilökunnan välillä toimii ja Lean toteutuu. (Tuominen 2010, 33; 42.) Likerin & Conviksen (2012, 28; 129-132) mukaan Lean-johtamisen vaatimuksena on, että johdolla ja henkilöstöllä on selkeä käsitys mitä heiltä odotetaan suhteessa strategiaan tavoitteisiin.

Lean-johtaminen koostuu kolmesta toisiaan tukevista tasoista. Ylin filosofian, kulttuurin, arvojen ja ajattelutavan taso on välttämätön kehitysmuutoksen kulttuurin luomiseksi. Tähän tasoon kuuluu esimerkiksi toiminnan jatkuva ja pitkäjänteinen parantaminen ja työntekijöiden osallistaminen. Keskimmaisella tuotantojärjestelmän, laatu-järjestelmän ja parannuskeinojen tasolla vakiinnutetaan yrityksen toiminnan prosessit ja käytännöt, joiden avulla yritys pystyy toimimaan johdonmukaisesti ja luotettavasti. Alimmalla työkalujen ja menetelmien tasolla voidaan kuvata tarkasti ja viedä nopeasti käyttöön. Leanin työkalut ja menetelmät tulee olla osa laajempaa kokonaisuutta yrityksen johtamisessa, jotta pitkäjänteinen tuottavuuden

kehittyminen saavutetaan. Työkalujen ja menetelmien soveltamisella voidaan saada nopeaa parannusta yksittäisten ongelmien ratkaisussa, mutta ne ovat työympäristökohtaisia. (Heikkilä & Martinsuo 2015, 22.)

Englannin julkisen terveydenhuollon neljässä eri organisaatiossa tutkittiin Leanin käyttöönottamista. Tutkimuksessa osoitettiin, että organisaatioissa Leanin käyttöönotto oli keskittynyt enemmän Leanin työkalujen käyttöönottamiseen ja lyhyellä aikavälillä saavutettaviin tavoitteisiin, kuin pitkän aikavälin visioon, laajempaan Leanin filosofian ymmärtämiseen, toimintakulttuuriin muutokseen ja asiakaslähtöiseen prosessien kehittämiseen. Tehdyt kehitystoimenpiteet olivat enemmän yksittäisiä toisistaan irrallaan olevia toimenpiteitä, jotka perustuivat aiemmin esiintyneisiin suoritukseen liittyviin ongelmiin ennemminkin, kuin asiakkaiden odotuksiin ja niihin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Tutkimuksessa todettiin työkaluihin keskittymisen johtuvan useammasta syystä, kuten siitä, että Leanin filosofiasta ei ollut ymmärrystä laajalti organisaatioissa ja, että johdolta ei ollut esimiestasolle selkeää kannustinta tai valtuutusta Leanin käytäntöön viemiseen järjestelmällisesti. (Radnor, Holweg & Waring 2012, 369-370.)

Leanin käytäntöön viennin tai laajentamisen esteitä tutkittiin 68 tuotantoalan yrityksessä Britanniassa. Keskeisimpiä esteitä olivat muun muassa työnjohdon ja johdon puutteelliset Leanin käytäntöön viennin taidot, työntekijöiden kielteinen asenne muutosta kohtaan, henkilöstön puutteelliset Leanin käytäntöön viennin taidot, riittämätön aika johtamiseen, kulttuuriin liittyvät asiat, investoinnin kustannukset, riittämätön ymmärrys Leanin mahdollisista hyödyistä ja riittämätön rahoitus. Käytäntöön viennin tai laajentamisen esteet poikkesivat jonkin verran riippuen yrityksen koosta. Pienemmissä yrityksissä korostuivat investoinnin kustannukset, riittämätön sisäinen rahoitus ja riittämätön aika johtamiseen, kun taas keskisuurissa ja isommissa yrityksissä korostuivat työnjohdon puutteelliset Leanin käytäntöön viennin taidot ja työntekijöiden kielteinen asenne muutokseen. Isoissa yrityksissä korostui lisäksi kulttuuriin liittyvät asiat. Tutkimuksen tapaustutkimus -osan tuloksissa johdon ja lähiesimiesten näkemyksissä Leanin käytäntöön viennin ja laajentamisen keskeisistä esteistä nousivat esiin kustannukset, kulttuuriin liittyvät asiat ja riittämätön sisäinen rahoitus. Huomioitavaa oli, että tuloksissa esiintyi epäjohdonmukaisuutta verrattuna yrityksille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksiin. (Bhasin 2012, 413-418.)

### 5.2.1 Valmentava johtaminen Leanissa

Maijala (2020, 3; 81-85) tutki väitöskirjassaan Lean-ajattelua ja Lean-päivittäisjohtamista suomalaisissa yliopistosairaaloissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida Leanin soveltamista ja Lean-johtamista terveydenhuollossa. Tutkimuksessa korostettiin johtajien roolia mentoreina ja valmentajina sekä tähän liittyvää osaamista. Maijala esitti pohdinnoissaan vaikuttavan siltä, että ilman johtamisen muutosta kohti valmentavaa johtajuutta Leanin

soveltaminen ei ole mahdollista terveydenhuollossa ja että Leanin soveltaminen vaatii myös terveydenhuollon kulttuurimuutosta ja henkilöstön sitoutumista ajattelumalliin.

Keusoten Lean- hankkeen aikana esihenkilöiden ja johdon valmennukset ja koulutukset ovat sisältäneet valmentavaa johtamista ja yhteisöohjautuvuutta (Hurme ym. 2019). Leanin johtamista kuvaa ihmiskeskeisyys ja myönteisen ihmiskäsitys, jossa johtaminen on valmentavaa ja toiminta on tavoitteellista. Esimies toimii valmentajan roolissa ja tukee tiimien toimintaan vaikuttavien tekijöiden löytymisessä, sekä kehittämistä tukevien kokeiluiden toteuttamisessa. Valmentavassa johtamisessa luotetaan työntekijöiden kykyyn ratkaista ongelmia ja kehittyä työssään, sekä aktivoidaan työntekijöiden omaa toimijuutta ja kasvatetaan kehittymistä. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1227.)

Valmentavaa johtamiskulttuuria voidaan kuvata myös putkijohtamismetaforalla, jossa tieto kulkee avoimesti ja vapaasti. Valmentavassa johtamisessa ylimmällä johdolla on ymmärrys siitä, että työntekijöillä on paras kosketuspinta niin prosesseihin, asiakasrajapintoihin kuin sisäisiin yhteistyökysymyksiin. Valmentavassa johtamisessa työntekijät otetaan toimintaan mukaan jo alkuvaiheessa. Johtajat toimivat mahdollistajan roolissa. Henkilöstö nähdään vaikuttajana ja toiminnan uudistajana ja työntekijät ovat oman työnsä ja toimintansa kehittämisen asiantuntijoina. Kehittämistyössä yhdistetään työntekijöitä eri hierarkiatasoilta ja osastoilta. Yhteistyö ja hiljaisen tiedon jakaminen lisää uusia näkökulmia, parempia tuloksia sekä sitouttaa työntekijöitä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 271.)

Valmentava ote esimiestyön mallina on kehittynyt vastaamaan työpaikkojen tarpeeseen huomioida ihmisten tavat motivoitua sekä työn tuottavuus. Hierarkkisia tasoja korostavassa autoritäärisessä johtamistavassa esimies on asiantuntijan roolissa ja työntekijöitä ei kannusteta käyttämään omia kykyjään. Tällaisessa johtamiskulttuurissa työhön sitoutumien ei perustu työn merkityksellisyyteen ja työntekijöiden yhteinen pohdinta ja sisäinen motivaatio ei ole näyttele suurta roolia. Sen sijaan valmentava johtamiskulttuuri perustuu yhdessä luomiseen, jossa työntekijät osallistuvat kannanottoihin ja kantavat vastuuta. Huomiota kiinnitetään työn merkityksellisyyteen ja innostavuuteen sekä toiminnan kehittämiseen määritellyn vision saavuttamiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14-16.)

Valmentavassa johtamiskulttuurissa korostetaan yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Huomiota kiinnitetään toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Vaikkakin työntekijä tekisi jonkin työtehtävän tehokkaammin yksin, saavutetaan parhaat kehittymistulokset vuorovaikutuksessa muihin työntekijöihin. Yksin työskentelyn haittapuolena on, että suuri osa kehittymismahdollisuuksia jää käyttämättä eikä tietotaito tule toisten työntekijöiden käyttöön. Tämä vaikuttaa alentavasti yhteiseen ja organisaation osaamisen kasvuun. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266-267.)

Toiminnan muuttaminen valmentavaksi vaatii tietoisia valintoja ja päätöksiä. Valmentavan johtamistavan keskeisiä toimintatapoja valmentavassa johtamisessa on toimia tavoitteellisena suunnannäyttäjänä, osallistavana mahdollistajana ja yhteisen työn tekijänä sekä rakentaa arvostavaa yhteistyötä. Esimies pitää tiimin jäsenet tietoisina työn tarkoituksesta ja tavoitteista sekä vahvistaa tiimin olemassaoloa. Valmentava tiimin johtaja on tasavertainen kollega ja työntekijä, joka aktivoi ja osallistaa tiimiä pohtimaan keinoja, miten tavoitteet saavutetaan yhteistyössä. (Ristikangas ym. 2021, 52-53.)

Uutela (2019) tutki lähiesimiesten ja henkilöstön käsityksiä valmentavasta esimiestyöstä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämässä. Tutkimuksessa pystyttiin havaitsemaan yhteys valmentavan työtteen ja organisaation oppimisen sekä työntekijän henkilökohtaisen oppimisen välillä. Uutelan mukaan valmentava esimiestyö, työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostavat kokonaisuuden, jossa yhden osion vahvistuminen vaikuttaa myös toisiin osioihin. Uutelan mukaan valmentava esimies tukee työhyvinvointia ja oppimista viidellä tavalla: Mahdollistamalla työssä oppimisen ja huolehtimalla työn sujuvuudesta, antamalla rakentavaa ja oppimista edistävää palautta, vahvistamalla työhyvinvoinnin voimavaroja työntekijöitä, edistämällä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta sekä tuntemalla työntekijänsä ja rakentamalla luottamuksellisia suhteita. Valmentava esimies organisoii ja mahdollistaa kokemusten ja mielipiteiden jakamisen ja huomioi erilaiset osallistumisen tavat. Työhön liittyviä asioita käydään läpi esimiehen ja kollegoiden kanssa ja omia toimintatapoja reflektoidaan suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Uutela 2019, 138-140.)

Valmentava esimies luo työssä onnistumisen edellytyksiä arvostavalla otteella, joka näyttäytyy esimerkiksi huomion osoittamisella ja ajan antamisella. Valmentava tiiminjohtaja siirtyy sivuun antaen tilaa, jolloin tiimistä tulee keskeisin tekijä toiminnassa. Työntekijöille annetaan positiivista sekä kehittävää palautetta, joka näyttäytyy kiinnostuksena toisen kehittymistä kohtaan. Arvostavassa keskustelussa ilmaistaan asioita myönteisellä ja kannustavalla puheella. (Ristikangas ym. 2021, 54.)

Palautekeskustelut ovat valmentavan esimiestyön käytäntöjä. Palaute on olennainen osa osaamisen kehittymistä ja oppimisen tukemista. Palautekeskusteluissa työntekijän näkemykset tulevat kuulluksi ja huomioituksi. Keskusteluissa esihenkilö antaa tukea, asettaa tavoitteita ja arvioi kehittymistä suhteessa tavoitteisiin. Palautekeskusteluissa esimies on apuna työntekijän omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Vahvuuksien tunnistaminen lisää työntekijän itsetuntoa ja sitä kautta työhyvinvointia. (Uutela 2019, 140-141.)

Valmentava esihenkilö vahvistaa ja tukee työn mielekkyyttä, perustehtävän selkiyttämistä ja työn hallintaa käyttämällä useita eri tapoja ja menetelmiä. Valmentava esihenkilö tukee ja ohjaa arjen toimintaa ja hänen toiminnassaan korostuu työhyvinvoinnin edistäminen. Esihenkilö mahdollistaa kokemusta työn mielekkyydestä selkeyttämällä perustehtävää, asettamalla

tavoitteita sekä ohjaamalla ja tukemalla oppimista. Valmentava esihenkilö selkiyttää työntekijän työnkuvaa ja perustehtävää. Valmentavalla työllä tavoitteellaan sitä, että työn tavoitteet ovat organisaation sekä työntekijöiden tavoitteiden suuntaista. Työn tulee vastata työntekijän osaamista, sillä tunne osaamattomuudesta voi laajeta koko henkilöstön tunte-mukseksi. (Uutela 2019, 141-142.)

Valmentava esimies edistää työyhteisön avoimuutta ja luottamusta toimimalla esimerkkinä ja kannustamalla kaikkia ottamaan osaa keskusteluihin. Tällä luodaan yhteisöllisyyttä, joka vahvistaa työhyvinvointia ja työssäoppimista. Valmentavassa esihenkilötyössä tulee huomioida oman toiminnan vaikutus työilmapiirille ja vuorovaikutukselle. (Uutela 2019, 143-144.) Valmentavassa johtamisessa huolehditaan toimivien pelisääntöjen luomisesta yhdessä henkilöstön kanssa. Pelisäännöistä puhutaan yhteisissä kokouksissa, jolloin ne ohjaavat toimintaa ja sääntöjen noudattamatta jättämiseen on helpompi puuttua. Yhteisesti luodut pelisäännöt tukevat toiminnan tavoitteiden saavuttamista ja lisäävät uudistumista sekä toimivia rakenteita ja yhteistyötä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 81-82.)

Bortolottin, Boscarin ja Danesen (2015) tutkimuksessa selvitettiin Leanin käytäntöön viennin onnistumisen kahta kriittistä menestystekijää, organisaatiokulttuuria ja Leanin johtamisen pehmeitä henkilöstökäytänteitä > 100 työntekijän organisaatioissa, joissa Lean oli viety käytäntöön. Organisaatiokulttuuria selvitettiin Lean-organisaatioiden johtamisessa vallan etäisyyden, organisaatioiden ja ryhmien yhteisöllisyyden, tulevaisuus- ja tuloshakuisuuden, jämykkyiden, epävarmuuden sietämisen ja ihmiskeskeisyyden osa-alueilla. Leanin johtamisen pehmeitä henkilöstökäytänteitä selvitettiin ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyvien ulottuvuuksien osalta, kuten jatkuvan parantamisen, ongelmanratkaisun, työntekijöiden kouluttamisen, laadun johtajuuden, asiakkaan osallistamisen ja kumppanuuksien osa-alueilla. Leanin käytäntöön viennissä onnistuneet organisaatiot omistautuivat Leanin kovien käytänteiden lisäksi myös ns. pehmeisiin Leanin johtamisen käytänteisiin ja niitä kuvasi korkeampi yhteisöllisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, ihmiskeskeisyys ja matalampi itsevarmuus, joka edesauttaa yli osastorajojen ulottuvaa yhteistyötä ja ongelmanratkaisua. Tutkimuksessa todettiin korkeamman yhteisöllisyyden, tulevaisuussuuntautuneisuuden ja ihmiskeskeisyyden kuvaavan myös niitä hyvin suoriutuvia organisaatioita, joissa Lean ei ollut käytössä, kun taas matalampi itsevarmuus oli ominaista ainoastaan hyvin suoriutuville Lean-organisaatioille. (Bortolotti ym. 2015, 182-196.)

### 5.2.2 Lean-päivittäisjohtaminen

Toyotan tuotantotapa -mallissa (kuvio 3) päivittäisjohtamisen voidaan ajatella keskittyvän kahteen mallin pääotsikkoon, ihmisten arvostamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Verrattuna aiemmin esiteltyyn TPS-kokonaisuuteen Toyotan tuotantotapa -mallissa korostetaan ihmistä ja ihmisen merkittävää roolia toiminnan muutoksessa. (Coetzee, Merwe & van Dyk 2016, 82.)

Badurdeenin ym. (2011, 59-60) mukaan Lean-muutoksessa samassa organisaatiossa organisaatiotasolla korostuivat eri arvohierarkian osa-alueet. Keskijohdolla korostui ihmisten osallistaminen, kun taas organisaation alimmalla tasolla olevilla työntekijöillä korostui jatkuva kehittäminen. Tutkijat olettivat eron johtuvan työtehtävien eroista ja vastuista liittyen Leanin toteuttamiseen.

Päivittäisjohtaminen on osa Lean-johtamista. Päivittäisjohtamisen tarkoituksena on huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on tarvittava tieto ja ymmärrys toiminnasta ja sen hetkisestä tilanteesta. Jokainen on siten myös tietoinen tehtävästään ja paikastaan. Toimintaa johdetaan visuaalisesti, avoimesti ja osallistavasti. (Korte ym. 2020, 53.) Lean-päivittäisjohtaminen koostuu erilaisista menetelmistä, joihin kuuluu muun muassa prosessien auditoinnit, suoritusmittaukset, päivittävät tiimikokoukset seisten, Kaizen ja ehdotusten hallinta (Grabán 2012, 182).

Sosiaali- tai terveydenhuollon Lean-organisaatiossa toiminnan päivittäistä johtamista toteutetaan tyypillisesti esihenkilöiden vetämissä lyhyissä, noin 5-15 minuutin päivittäiskokouksissa, joissa käydään läpi edellisen sekä meneillään olevan päivän poikkeamat ja tärkeät tapahtumat. Kokouksissa työntekijöillä on mahdollisuus pyytää apua ongelma-kohtiin sekä tuoda esille poikkeamia, ongelmia ja kehittämisideoita. Kokouksissa sovitaan aiheiden työstämiseen liittyvästä työnjaosta. (Korte ym. 2020, 53; 55.)

Päivittävät tiimikokoukset ovat yksi tapa osallistaa työntekijöitä. Kokoukset tulisi pitää seisten Lean-työtaulun ympärillä. Tämä edesauttaa pitämään kokoukset lyhyinä, työntekijät lähellä työskentelyaluettaan ja keskittymään työn tuloksiin ja työn parantamiseen. Päivittäiskokousten tavoitteena on nopea kommunikointi, jossa priorisoidaan välittömät tarpeet eikä käsitellä useita aiheita tai ratkaista monimutkaisia ongelmia. Tiimikokousten pitäminen lyhyinä ei myöskään hukkaa työntekijöiden aikaa. Kokouksessa esille tulevia ongelmia ja ratkaisuja voidaan asettaa esille taululle, jolloin aiheista voidaan käydä yksityiskohtaisempaa keskustelua myöhemmin ajan salliessa. Myöhemmin ongelmien ja ratkaisujen juurisyiden selvittämiseen saatetaan tarvita vain kaksi tai kolme henkilöä. (Grabán 2012, 191.)

Neljässä suomalaisessa yliopistosairaalassa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin Lean-päivittäisjohtamisen piirteitä ja siihen liittyvää osaamista sekä Lean-ajattelun hyödynnettävyyttä yliopistosairaaloissa. Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat Lean-päivittäisjohtamisen piirteitä tarkoituksen, fokuksen, tyylin ja toiminnan näkökulmista. Tutkimuksen mukaan Lean-päivittäisjohtamiseen liittyy ”mittaamisen ja Lean-työtaulujen avulla tapahtuva visuaalinen seuranta, vastuu toiminnasta ja päivittävät lyhyet moniammatilliset tiimikokoukset”. (Maijala, Eloranta & Ikonen 2020, 17.) Tutkimuksessa nousi esiin, että päivittäisjohtamisen tarkoituksiksi koettiin strategian mukainen toiminta, jolle on asetettu sekä lyhyen että pidemmän aikavälin tavoitteita. Päivittäistä johtamista ohjaa vuosittaiset kehittämisalueet. Päivittäisjohtamiseen liittyy organisaation sisäinen viestintä henkilöstölle sekä sidosryhmille. Päivittäisjohtamisessa

kiinnitetään huomiota jatkuvaan parantamiseen sekä hukan tunnistamiseen ja poistamiseen, joita tutkimuksessa mainittiin olevan muun muassa kokousrakenteiden epäselvyys ja lomakekäytänteet. Valmentava johtaminen nousi keskeiseksi johtamisen tyyliksi. Johtamiseen liitettiin myös yhteistyö eri toimijoiden kanssa ja uudistamista ja muutosta edistävä työote. Johtamisella tuetaan myös tiimien työskentelyä. Päivittäisjohtamiseen liitettiin kommunikaatio ja viestintä. Toimintaa seurataan erilaisilla mittareilla, joilla kuvataan muun muassa prosesseihin, laatuun, talouteen, henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyviä tavoitteita ja toimintoja. (Majala ym. 2020, 20-22.)

### 5.3 Leanin yhteys työhön sitoutumiseen

Lean-johtamisen omaksumista edistävä tekijä on johdon sitoutuminen ja osallistaminen välttämättömäksi tiedostetun muutoksen toimeenpanoon kaikilla organisaatiotasolla. Johdon sitouttaminen Lean-toimintaan on edellytys, jotta Leanin työkalut ja menetelmät saadaan osaksi organisaation toimintaa. (Poksinska 2010, 319-329.) Valmentavassa johtamisessa esimiehen on osoitettava työtiimille sitoutuvansa organisaation tavoitteisiin ja missioon. Omalla sitoutumisella esimies vaikuttaa työntekijöiden työssä onnistumiseen. Valmentava esimies kohdentaa toimintaa oleellisiin asioihin ja selkeyttää työtä, hän ei tuo omia epävarmuuksiaan esille työntekijöille, vaan käsittelee niitä esimerkiksi oman esimiehensä kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72.)

Työntekijöiden sitoutuminen kasvaa tiimin aktivoimisella, osallistamisella ja kaikkien mielipiteiden kuulemisella. Tiimin osallistaminen kuuluu valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatapaan, jossa hyödynnetään erilaisia fasilitointi- ja ryhmämenetelmiä. Valmentavassa johtamisessa päätöksenteon painopiste siirtyy esimieheltä yhdessä ohjautuvalle tiimille. Valmentava johtaja ei kerro valmiita ratkaisuja vaan luottaa tiimin yhteiseen työskentelyyn ja ajatteluun, jonka pohjalta ratkaisut tuotetaan. Päätösten tekemiseen ja niissä pysymiseen tiimi tarvitsee vahvaa valmentavaa johtajuutta. (Lönroth ym. 2021, 53-54.)

Angelisin, Contin, Cooperin ja Gillin (2011) tutkimuksessa selvitettiin Lean-tuotantotavan yhteyttä työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tutkimuksessa todettiin, että Lean-tuotantotapa ei luonnostaan edistä tai estä työntekijöiden työhön sitoutumista, vaan ennemminkin työhön sitoutumisen paraneminen on seurausta organisaation johdon vaikuttavasta Leanin suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä henkilöstökäytänteistä. Tutkimuksessa todettiin myös seitsemällä Leanin työtavalla olevan positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen. Positiivinen vaikutus oli kehitysprojekteihin osallistumisella, työn tukemisella, puskurin sallimisella työpisteillä, työn kierrolla, kiertonopeuden ajan kasvulla, osien sopivuusongelmilla ja henkilökohtaisten suoritteiden esille tuomisella. Negatiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen oli ylitöillä, johdon toimesta nopeuden suosimisella laadun kustannuksella, työergonomian puutteilla johtuen työkalujen puutteesta tai huonosti suunnitellusta linjasta, syyllisten etsimisellä virhetilanteissa,

kovalla työtahdilla yhdistettynä työn intensiteettiin ja työn sujumisen häiriöillä. (Angelis ym. 2011, 570-580.)

#### 5.4 Työn vakiointi Leanissa

Standardoitu työ vapauttaa aikaa laajemman kokonaisuuden hahmottamiseen ja löytää prosessin kehittämisen tapoja, joilla ei ainoastaan rajoiteta prosessissa esiintyviä virheitä, vaan pystytään kokonaan estämään niiden toteutuminen. Standardoitu työ on toiminnan perustaso, johon tehtyjä prosessin parannuksia voidaan verrata. Usein organisaatioissa prosesseja ei ole vakioitu, eikä niille ole asetettu tarkkoja tavoitteita, jolloin ei varmuudella pystytä sanomaan onko prosessiin tehty muutos oikeasti parannus vai toisenlainen tapa toteuttaa työ. Myös itsensä kehittäjien tunnistamisessa vakioidulla työllä on merkityksellinen rooli, sillä se mahdollistaa työntekijälle prosessin ongelmien tunnistamisen ja ratkaisujen löytämisen oma-aloitteisesti. (Liker & Convis 2012, 58.)

Kaizen on keskeinen osa Lean-toimintamallin prosessien ja tuotteiden jatkuvan kehittämisen kulttuurissa. Kaizenia toteuttamalla työntekijät ja johto yhdessä pyrkivät löytämään prosessin ongelmat sekä niiden juurisyyt oikeiden ratkaisujen löytämiseksi. Prosessien ja tuotteiden standardointi on perusta jatkuvalle kehittämiselle ja muiden prosessiin liittyvien pääperiaatteiden toteuttamiselle. (Liker & Morgan 2006, 8-10.) Moni organisaatio ymmärtää Kaizenin kertaluontoisena projektina jonkin asian kehittämiselle. Kuitenkin se tulisi nähdä olennaisena osana johtamista ja päivittäistä tekemistä. Johtajien tehtävänä on tukea päivittäistä Kaizenia ja saada ihmiset sitoutumaan päivittäisen Kaizenin toteuttamiseen ja Leaniin. (Liker & Convis 2012, 107-108.)

## 6 Yhteenveto tietoperustasta

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu aiemmasta tutkimustiedosta liittyen Leanin peruseräperiaatteisiin, Lean-menetelmiin ja -työkaluihin sekä Leanin käyttöön viennin ja käyttöönottamisen valmius- ja onnistumistekijöihin. Lisäksi teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatio- ja Lean-kulttuurin teoriasta sekä niiden, johtamisen ja päivittäisjohtamisen yhteydestä Leanin käyttöönoton onnistumiseen. Osana teoreettista viitekehystä on kuvattu myös Leanin yhteyttä työhön sitoutumiseen ja strategisen sekä valmentavan johtamisen teoriaa ja niiden merkitystä Leanin käyttöönotossa.

Teoriaosuudessa kuvattujen Lean-menetelmien ja -työkalujen avulla pyritään prosessien virtauksen tehostamiseen ja hukkan eliminointiin. Usein terveydenhuollossa Leania leimaa sen tekninen toteutus erilaisine työkaluineen, mutta todellisuudessa Lean on laaja kokonaisuus.

Leanista puhuttaessa on tärkeää ymmärtää sen kokonaisvaltainen luonne. Lean-työkaluja voidaan käyttää yksittäisinä apuvälineinä kehitettäessä toimintaa tai ne voivat olla osa laajempaa Leanin toteuttamista. Organisaatio valitsee Lean-periaatteiden pohjalta ne menetelmät ja työkalut, joiden arvioidaan tuottavan arvoa. Halutut tulokset on mahdollista saavuttaa, kun koko organisaatio johdonmukaisesti soveltaa yhdessä valittuja menetelmiä ja toimintatapoja. Periaatteiden soveltaminen vähentää vaihtelua siinä, miten asioita priorisoidaan ja päätöksiä tehdään. Menetelmien vakiointi vähentää vaihtelua siinä, mitä tehdään ja työkalujen käyttäminen vaihtelua siinä, mitä käytetään. Lean ei ole pikakorjausta, se on ennen kaikkea koko organisaation kulttuurinen muutos.

Leanin käyttöönotossa onnistutaan harvoin, josta syystä on erityisen tärkeää sekä johdon että esimiesten ymmärtää Leanin käytäntöön viemisen onnistumiseen liittyvät valmiustekijät ja kriittiset menestystekijät aiempaa paremmin. Leanin käytäntöön viennin tärkeimpiä kriittisiä menestystekijöitä ovat työntekijöiden osallistuminen, henkilöstön kouluttaminen, viestintä, organisaatiokulttuurin muutos, johdon tuki ja sitoutuminen sekä johtaminen. Kehityksellinen organisaatiokulttuuri tukee eniten Leania, josta syystä Leanin käytäntöön vientiä suunnittelevien organisaatioiden tulisi keskittyä rakentamaan sitä. Kehityksellisessä organisaatiokulttuurissa toimitaan sellaisten normien ja arvojen mukaan, joilla on yhteys ulkoiseen toimintaympäristöön sopeutumiseen, innovaatioihin, luovuuteen ja riskinottoon. Edellä mainitut ominaisuudet tukevat vaativimpienkin Lean-työkalun käyttöönottoa ja henkilöstökäytänteitä, joilla operatiivisessa suoriutumisessa pystytään varmistamaan joustavuus, toimitusvarmuus ja korkea laatu.

Lean-kulttuurin luominen on pitkäjänteistä työtä, joka pohjautuu strategiseen johtamiseen, sekä muutosjohtamiseen. Organisaation strategia on keskeisessä roolissa Lean-kulttuurin luomisessa ja Lean-prosessi perustuu yrityksen määrittämiin strategisiin tavoitteisiin. Leanin mukaan toimiminen ja soveltaminen vaatii valmentavaa johtamista, jolla pyritään yhteisöohjautuvuuteen, työyhteisön avoimuuteen ja työssäoppimisen vahvistamiseen. Valmentavalla johtamisella aktivoidaan työntekijöiden omaa toimijuutta ja kasvatetaan kehittymistä, sekä tavoitellaan organisaation tavoitteiden mukaista työtä.

Leanin käytäntöön viennissä on tärkeää huomioida, että ilman Leanin syvällisempää ymmärrystä on organisaatioissa riski epäonnistua Leanin käyttöönotossa ja muutoksessa Lean-organisaatioksi. Syvälinen ymmärrys tarkoittaa sitä, että käyttöönottamisessa ei organisaatioissa riitä työkalujen ja menetelmien osaaminen ja käyttöönotto, vaan organisaatioissa täytyy ymmärtää, mitä Lean on kulttuurina, arvoina, ajattelutapana ja filosofiana. Leanin käytäntöön viennin onnistumisessa on kulttuurimuutoksen aikaan saaminen tärkeää, sillä se mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittämisen.

## 7 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Leanin käyttöönottoa Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöiden välillä. Tarkoituksena oli tuottaa hyödynnettävää lisätietoa Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöille Leanin käyttöönoton vahvistamiseksi kohdennetusti sekä muille sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille ja muilla toimialoilla toimiville organisaatioille Leanin käyttöönotossa onnistumiseksi.

Opinnäytetyön päättökysymys oli, miten Lean on otettu käyttöön Keusotessa. Alatutkimuskysymykset olivat: Mihin strategisiin tavoitteisiin jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset ovat olleet yhteydessä, miten esimiehet ovat omaksuneet Lean-toimintamallin periaatteet, miten tulostyöntekijöissä on saavutettu päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto ja mitä eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä on Leanin käyttöönoton arvioinnissa.

Opinnäytetyö oli monitriangulaatiotutkimus eli tutkimuksessa käytettiin useampaa triangulaatiotyyppiä: Aineisto-, menetelmä- ja analyysitriangulaatiota. Aineistotriangulaatiossa käytetään useita eri aineistoja, kuten haastatteluja ja tilastoja tai eri tiedon kohteita, kuten lääkäreitä ja potilaita. Menetelmätriangulaatiossa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä, kuten kyselyä ja haastattelua. Analyysitriangulaatiossa tutkimusaineiston analyysissa käytetään useampia analyysitapoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Menetelmätriangulaatio on aikaa ja resursseja vaativa tutkimusmenetelmä, mutta se antaa mahdollisuuden laajemmalle ja syvällisemmälle tutkimustulokselle. Triangulaation avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta, joiden käyttö samassa tutkimuksessa on tutkimusten mukaan ollut yllättävän vähäistä huomioon ottaen sen tuomat edut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusotteessa yritetään käsittää tutkittavaa ilmiötä ja selvitetään asian syvempää käsitystä, merkitystä ja tarkoitusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella eri tekijöiden vaikutuksia ja merkitystä tutkittavaan kohderyhmään. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimusotteessa on todellisen tilanteen kuvaaminen ja mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkimuksen toteuttaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-165.)

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin, prosenttiosuuksiin, eri asioiden välisiin riippuvuuksiin liittyviä kysymyksiä tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. Otoksen täytyy olla riittävän suuri ja edustava. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä kartoitettua nykyinen tilanne, mutta asioiden syitä ei yleensä riittävästi pys-

tytä selvittämään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruussa käytetään yleensä tutkimuslomakkeita, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot annettuna. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein tilastollisia menetelmiä, jotka ovat laskennallisia ja täsmällisiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138-140.)

## 8 Tutkimusmenetelmät

Seuraavissa alaluvuissa kuvailemme neljän tutkimuksen osan aineistonkeruu- sekä analysointimenetelmät. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastattelua, sekä kahdessa opinnäytetyön osassa sähköistä kyselytutkimusta. Lisäksi yhdessä tutkimuksenosassa käytettiin valmista dokumenttiaineistoa. Aineiston analysointimenetelminä käytettiin laadullista sisällönanalyysia, teemoittelua, korrespondenssianalyysia ja pääkomponenttianalyysia.

### 8.1 Aineistolähtöinen tutkimus ja havainnointi

Tutkimuskysymykseen *mihin strategisiin tavoitteisiin jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset ovat olleet yhteydessä* vastaamiseksi toteutettiin aineistonkeruu valmiista dokumenttiaineistosta kohdeorganisaation kaikilla kolmella palvelualueella. Tutkimukseen valittavat tulosityksikkökokonaisuudet oli päätetty yhdessä Keusoten kanssa opinnäytetyöhön liittyvässä yhteistyökokouksessa syksyllä 2021. Yhteistyökokouksessa nousi esiin, että Keusote oli kerännyt tutkittavasta aiheesta jo materiaalia ja tätä valmista aineistoa voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006b.) korostavat, että tutkimusta suunniteltaessa olisi hyvä huomioida, että tutkittavasta aiheesta voi olla jo olemassa kelpo aineisto. Valittujen tulosityksikkökokonaisuuksien esimiesten kohdejoukon koko oli yhteensä 37 henkilöä. Teamsiin perustettiin suljettu jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset- tiimi, johon luotiin Excel-taulukko. Suljettuun Teamsiin oli pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijöillä, kutsutuilla Keusoten esimiehillä, sekä asiakkuuspäällikkö Petra Hurmeella, joka toimi myös opinnäytetyön työelämän ohjaajana. Petra Hurmeen nimike vaihtui opinnäytetyön aikana terveydenedistämisen päälliköstä asiakkuuspäälliköksi.

Tutkimukseen osallistuvia informoitiin kirjallisesti sähköpostilla, sekä saatekirjeen ja tiedote tutkimuksesta avulla. Aluksi luotiin ryhmäviesti, joka hyväksytettiin ennen lähettämistä Petra Hurmeella (henkilökohtainen tiedonanto 10.1.2022). Lisäksi laadittiin ennakkoviesti koskien tutkimusta, jonka Petra Hurme (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2022) välitti pyynnötämme tulosityksiköiden koordinoiville esimiehille ja päälliköille (liite 1). Ensimmäisen ryhmäsähköposti viesti lähetettiin (liite 2) kaikkien tulosalueiden lähiesimiehille (n = 37) viikko koordinoivien esimiesten viestin jälkeen. Samalla heidät liitettiin Teamsin jatkuvan paranta-

misen kehitysehdotus- tiimiin. Tästä tuli heille myös erillinen automaattinen sähköposti-ilmoitus. Seuraavan muistutusviestin lähetettiin tästä viikon päästä. Vastauksia pyydettiin 4.2.2022 mennessä.

Teamsin jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset -tiimin etusivulla oli tervetuloa kirje ja tiedostojen alla Excelin käyttö ohjeistusvideo, tiedote tutkimuksesta, tutkimuslupa, sekä Excel-taulukko. Excel taulukon alisivuille oli tehty erikseen, myös ohje- sivusto kuva kaappauksin. Tutkimustiedotteessa osallistujia informoitiin kirjallisesti vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta olla osallistumatta tai keskeyttää tutkimus milloin tahansa. Henkilötiedot kerättiin suljettuun Teamsiin, josta niitä ei tietosuojasyistä siirretä pilvipalvelu pohjiin. Henkilötietoihin eivät päässet käsiksi muut kuin Keusoten sisältä kutsuttu henkilökunta ja opinnäytetyön tekijät. Tutkittaville oli tiedotettu, että henkilötietojen käsittelyn tarkoitus on varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten antajilta kerättiin taustamuuttuja tiedoiksi ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti, työkokemus alalla ja työkokemus Keusotessa. Henkilötietoja ei mainita opinnäytetyössä vaan ne kirjattiin auki anonymiteetin turvaamiseksi. Analysoitava materiaali säilytettiin tutkittavan tietokoneella yhdessä kansiossa siten, että se pystytään tuhoamaan tutkimuksen loputtua turvallisesti ja asianmukaisesti. (Vilkkä 2006, 64.)

Excel-taulukon alaosassa oli jokaiselle hoiva- ja palveluasumisen, avopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulosityksikkökokonaisuudelle oma alisivunsa. Jokaisella alisivulla oli Excel-taulukossa sarakkeiden alla olevissa soluissa alas vetovalikot, joista kehitysehdotuksen viejä valitsi oman yksikkönsä, yksikön lähiesimiehen ja lähiesimiehen roolin. Lisäksi Exceliin kirjattiin sanallisesti jatkuvan parantamisen kehitysehdotus ja kehitysehdotuksen tekijän nimi. Mikäli tulosityksikössä ei ollut tehty jatkuvan parantamisen kehittämisehdotuksia, ohjattiin tekijää merkitsemään tästä tieto.

Laadullisessa tutkimuksessa havainnointia pidetään toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Tuomi & Sarajärvi (2018, 93-95) kuvaavat havainnoinnin ja jonkin toisen aineistonkeruumenetelmän yhdistämisen olevan hedelmällistä aineistonkeruumenetelmänä. Havainnointi yhdessä toisen aineistonkeruumenetelmän kanssa on suuritöinen ja aikaa vievä aineistonkeruumenetelmä, mutta perusteltu tiedonhankinta menetelmä silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai ei laisinkaan.

Tähän tutkimukseen valittiin valmiin dokumenttiaineiston tueksi systemaattinen havainnointi, missä havainnointi on jäsenneltyä ja havainnoitsija toimii ulkopuolisena toimijana. Systemaattinen havainnointi tehtiin tarkasti rajatuissa tilassa, kuten laboratorioissa tai luonnollisissa tilanteissa kuten työpaikoilla. Havainnointi tapahtui luonnollisissa tilanteessa, eli yksiköiden toimitiloissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-215.)

Excel-kyselyyn vastanneet esimiehet (n = 9) kontaktoitiin sähköpostilla. 1.3.2022 lähetetyssä sähköpostiviestissä pyydettiin havainnointikäyntiä heidän yksiköissään. Havainnointitutkimuksen toteuttamisen aikatauluksi ehdotettiin maaliskuun puolivälistä - huhtikuun alkuun. Ensimmäisessä yhteydenotossa saatiin vastaus neljältä esimieheltä. Toinen sähköpostiviesti lähetettiin 21.3.2022, jonka jälkeen saatiin vastaus vielä kahdelta esimieheltä. Lopuilta esimiehiltä ei saatu vastauksia yhteydenottoihin.

Tutkittavat havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Vaikka yleensä ajatellaan havainnoinnin olevan visuaalista aineiston keräämistä, voidaan havainnoinnissa käyttää kaikkia muitakin aisteja, kuten haju-, maku-, kuulo- ja tuntoaisteja. (Metsämuuronen 2008, 42.) Havainnointi kattaa sekä laadullisen, että määrällisellä menetelmällä tehdyn havainnoinnin, kun taas observointi viittaa lähinnä ulkopuoliseen tarkkailuun ja siten määrällisen tutkimusmenetelmän käyttämään havainnointitapaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c.)

Havainnoinnin tarkoituksena oli kerätä ja tallentaa havainnot systemaattisesti ja tarkasti. Havainnointikäyntejä varten oli tehty teoreettiseen viitekehykseen pohjautunut havainnointilomake (liite 3), johon oli auki kirjattu havainnoitavat asiat. Havainnointilomakkeen suunnittelu perustui teoreettiseen tietoon, sekä havainnoitsijan työelämän näkökulmasta tehdyistä havainnoista. Havainnointilomake hyväksytettiin ennen käyttöönottoa opinnäytetyöohjaaja Jarmo Heinosella. Havainnoinnin yhteydessä lomakkeelle kirjattiin, esiintyykö listassa nimetty piirre ennalta sovitun ajanjakson kuluessa. Havainnot merkittiin lomakkeeseen lyhyesti rastiilla tai muutaman sanan avulla, jotta havainnointi jatkuisi katkeamattomana. Lomake auki kirjattiin havainnointikäynnin jälkeen välittömästi.

Havainnointikäyntien järjestäminen samaan aikaan vuorokaudesta ei ollut mahdollista, sillä jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset käytiin jokaisessa yksikössä läpi eri tilanteissa ja eri aikatauluilla. Tapaamiset sovittiin yksiköiden aikataulujen mukaan. Yhteen havainnointikäyntiin varattiin aikaa puoli tuntia, havainnointilomakkeeseen merkittiin havainnoinnin alku- ja loppuaika. (Hirsjärvi ym. 2009, 216-217.) Esimiehet olivat ilmoittaneet yksiköille havainnointitapaamisista ja kertoneet tutkimuksesta. Tutkijan näkökulmasta havainnoinnit olisi ollut parempi ajoittaa samaan ajankohtaan vuorokaudesta, jotta havainnointi käynnit olisivat olleet yhteismitallisia.

## 8.2 Sähköinen kysely esimiehille

Tutkimuskysymykseen *miten esimiehet ovat omaksuneet Lean-toimintamallin periaatteet* vastaamiseksi toteutettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kysely toteutettiin sähköisellä Microsoft Forms-työka-

lulla. Määrällinen kyselytutkimus kohdistui kohdeorganisaation kaikkiin kolmeen palvelualueeseen. Kysely toteutettiin TEPASAN, MIELAN, sekä IKVAN palvelualueilla. Edellä mainituilla palvelualueilla kysely toteutettiin vastaanottopalveluiden, suun terveydenhuollon, perhekeskuspalveluiden ja ympärivuorokautisiin palveluihin kuuluvien hoiva- ja palveluasumisen tulositysköiden esimiehille (kuvio 1). Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin maaliskuu-, huhtikuun 2022 aikana kaikilta valittujen tulosityskökokonaisuuksien lähiesimiehiltä sähköisen, strukturoidun kyselyn avulla. Hirsijärven (2012, 195) mukaan kyselytutkimusta pidetään tehokkaana aineistonkeruumenetelmänä. Myös Vehkalahti (2020, 11-12) toteaa kyselytutkimuksen olevan tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline. Kyselytutkimuksessa mittarilla tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden kokoelmaa, jolla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä kuten asenteita tai arvoja. Mittareita voidaan rakentaa itse tai soveltaa aiemmin käytettyjä, valmiita mittareita.

Toteutetun kyselyn tarkoituksena oli selvittää ja kuvata lähiesimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumista tulosityksiköissä. Tarve tälle tutkimuksen osalle nousi tulosityksiköistä kerättyjen jatkuvan parantamisen kehittämisehdotusten laadusta. Valmista kyselylomaketta aineiston keruuseen ei löytynyt, joten käytetty mittari rakennettiin itse. Kyselylomakkeen sisältö suunniteltiin Lean-perusperiaatteiden pohjalta teoriaan tutustumisen jälkeen. Kyselylomakkeen kysymykset (liite 28) johdettiin teoriasta. Kysely sisälsi kahdeksan taustatietoa selvittävää kysymystä ja 24 väittämää. Väittämiin vastattiin Likertin asteikollisesti 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä, lisäksi vastausvaihtoehdoksi lisättiin 6 = en tiedä. Kuusi ensimmäistä väittämää selvitti esimiesten valmiuksia Lean-toimintamallin toteuttamiseen. Näillä väittämillä haluttiin selvittää esimiesten sitoutumista Lean-toimintaan, sekä tietojataitoja ja kokemusta Lean-toimintamallin käytöstä. Loput väittämät selvittivät Lean-toimintamallin periaatteiden käyttöä ja omaksumista tulosityksiköissä.

Valli (2015, 43) kehotti kirjassaan kiinnittämään huomiota kyselylomaketta laadittaessa kyselyn pituuteen ja kysymysten määrään. Lomakkeen ollessa liian pitkä vastaajat jättävät helposti kokonaan vastaamatta tai vastaavat huolimattomasti. Kysymysten rakentelussa on myös pohdittava vastausten syöttämistä tilasto-ohjelmaan.

Kyselylomake pidettiin tiiviinä ja jokainen kysymys ja väittämä numeroitiin. Kysely esitettiin kahden toisessa organisaatiossa työskentelevien vapaaehtoisten esitestaaajien avulla. Esitestaaajat olivat Lean-toimintamallin tuntevia ja työskentelivät lähiesimiehinä. Kysely koettiin helpoksi vastata ja kysymykset selkeiksi. Kyselyn helppouden uskottiin vaikuttavan positiivisesti vastausprosenttiin. Kyselyn koettiin myös kattavan hyvin Lean-toimintamallin periaatteet (henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2022).

Kyselytutkimuksen määrällinen aineisto kerättiin maaliskuun 2022 aikana. Kyselyn vastaamisaika oli 2-viikkoa, 30.3-13.4. Tutkimus kohdistui Keski-uudenmaan sosiaali- ja terveyskuntayhtymän kolmen tulosityksikkökokonaisuuden kaikille lähiesimiehille. Tiedot lähiesimiehistä kerättiin Keusoten organisaatiokaaviosta. Osa organisaatiokaaviossa listatuista esimiehistä ei ollut enää tehtävässä ja osan tilalle oli tullut uusia lähiesimiehiä. Näitä tarkennuksia tehtiin kyselytutkimuksen lähettämävaiheessa koordinoivan esimiehen avustuksella (henkilökohtainen tiedonanto 1.4.2022).

Kokonaistutkimukseksi kutsutaan tutkimusta, johon osallistuu koko perusjoukko (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Tässä tutkimuksessa päädyttiin kokonaisotantaan, koska koko perusjoukko oli tavoitettavissa. Kyselytutkimus kohdistui valittujen tulosityksikkökokonaisuuksien kaikkiin lähiesimiehiin. Heikkilän (2014, 33) mukaan kokonaistutkimus on yleensä järkevää tehdä, kun perusjoukkoon kuuluu alle sata yksikköä.

Kaikkien tulosityksikkökokonaisuuksien lähiesimiehille lähetettiin maaliskuussa 2022 henkilökohtaisen työsähköpostin kautta kutsu osallistua tutkimukseen. Viestin liitteenä oli kirjallinen saatekirje (liite 5). Saatekirje on vastaajalle tärkein informaation lähde. Sen on kerrottava vastaajalle tutkimuksen perustiedot. Perustietojen kuuluu kertoa vastaanottajalle, kuka tutkimuksen tekee, mistä tutkimuksessa on kysymys, miten vastaajat on valittu. Saatekirje on tärkeässä asemassa, jotta vastaaja kiinnostuisi vastaamaan. (Vehkalahti 2020, 47-48.) Kysely toteutettiin Microsoft Forms -kyselyalustalla. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja tapahtui sähköpostiviestissä olevan henkilökohtaisen vastauslinkin avulla. Kyselyyn vastaaminen toimi samalla tietoisena suostumuksena osallistua tutkimukseen. Kysely lähetettiin kaikille valittujen tulosityksikkökokonaisuuksien lähiesimiehille, yhteensä 37 hlöä. Kyselyn vastaamisaika oli 2-viikkoa. Ensimmäisen viikon aikana vastauksia tuli ainoastaan neljältä lähiesimieheltä. Toisen vastausviikon alussa määrä oli noussut yhdeksään. Toisella vastausviikolla kaikille lähiesimiehille lähetettiin erikseen henkilökohtaiseen sähköpostiin yksilöllinen muistutusviesti (liite 6). Sähköpostissa oli linkki tutkimukseen ja liitteenä vielä tarkempi kuvaus (liite 30) koko opinnäytetyö prosessista. Kyselyn vastausaikana kyselyyn vastasi yhteensä 24 lähiesimiestä.

Kyselylomakkeet tarkastettiin yksitellen ja kolme lomaketta jouduttiin poistamaan kokonaan. Näistä kaksi palautui tyhjänä ja yhteen oli vastattu ainoastaan väittämiin ja jätetty taustatiedot tyhjiksi. 37 lähetetystä kyselytutkimuksesta 21 saatiin mukaan analysointiin. Tietojen keruussa käytetyn Microsoft Forms-kyselytyökalun tuottama raakadata tallentui taulukkomuotoon, joka kuitenkin sisälsi jonkin verran virheitä ja dataa, jota IBM SPSS Statistics 28-tilastoanalyysiohjelma (SPSS) ei pystynyt käsittelemään. Aineisto esikäsiteltiin SPSS:lle sopivaksi Microsoft Excel-tilastokalkulaattorilla. Esikäsittelyn jälkeen määrällinen aineisto tallennettiin SPSS -tilastoanalyysiohjelmaan. Aineisto tarkastettiin, muuttujat luokiteltiin ja vastaa-

jien tunnistetiedot poistettiin yksittäisten vastaajien anonyymiteetin turvaamiseksi. Määrällisen aineiston analysoinnissa käytettiin kuvailevaa tilastollista analyysia. Ennen tilastollista analysointia aineistosta poistettiin muuttujien nolla-arvot 6=en osaa sanoa, että ne eivät vaikuta keskilukujen laskemiseen.

Aineiston luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin  $\alpha$  -kerroin analyysityökalulla, joka mittaa mittarien johdonmukaisuutta niiden keskinäistä korrelaatiota ja lukumäärää vertailemalla. Korkeampi arvo tarkoittaa yhtenäisempää mittaria (Tietoarkisto, 2022). Nummenmaan (2021, 535) mukaan yleensä 0,7 pienempiä arvoja pidetään pieninä. Kliiniseen päätöksentekoon tarkoitettujen mittareiden reliabiliteetti ei saisi alittaa 0,9 ja tutkimuksessa käytettyjen mittareiden reliabiliteetti ei saisi alittaa 0,8. Jokaisen muuttujan Cronbachin  $\alpha$  -kerroin tarkastettiin ja jokaisen muuttujan alfa-arvo ylitti 0,7 tässä tutkimuksen osassa. Heikkilän (2014, 178) mukaan Cronbachin  $\alpha$  -kerroin on SPSS:ssä käytetyin reliabiliteettia mittaava kerroin. Koko aineiston osalta Cronbachin  $\alpha$  -kerroin oli 0,81. Näin ollen voidaan arvioida aineiston luotettavuuden olevan tutkimuksen käytössä riittävä.

### 8.3 Teemahaastattelu

Tutkimuskysymystä, *miten tulosityksiköissä on saavutettu Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto*, lähestyttiin teemahaastatteluilla. Tutkimus suunniteltiin kohdennettavaksi Keusoten hoiva- ja palveluasumisen, suun terveyden, vastaanottopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulosityksiköiden alueille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät ovat edesauttaneet Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa, mitä hyötyjä päivittäisjohtamisen taulun käytöllä on ja mitä tukea jatkossa päivittäisjohtamisen taulun käytössä jatkossa tarvitaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu sen joustavuuden takia. Keskusteluyhteydessä on mahdollisuus selventää käytettyjä sanamuotoja ja tutkija voi myös esittää kysymykset sopivaksi arvioimassaan järjestyksessä. Haastattelutilanteessa tutkija voi tarvittaessa toistaa kysymyksiä ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Haastattelukysymykset voi antaa haastateltavalle etukäteen, jotta haastattelu tuottaa mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelun etuna on myös, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta ja haastatteluihin harvoin kieltäytytään osallistumasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85-86.)

Haastattelu soveltuu käytettäväksi, kun haastattelussa korostetaan ihmistä subjektina ja kysymyksessä on vähän kartoitettu alue (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Tämä puoltaa haastattelua tämän tutkimuksen tiedonkeruutavaksi, koska tarkoituksena on selvittää esimiesten omia koke-

muksia Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa. Aihetta ei ole myöskään aikaisemmin kartoitettu Keusotella, joten ei ole syytä toteuttaa hyvin strukturoitua tiedonkeruutapaa, sillä vastausten suuntia on etukäteen vaikea tietää etukäteen. Haastateltavat on myös helppo tavoittaa tarvittaessa jälkikäteen, jos ainestoa halutaan täydentää. (Hirsjärvi ym. 2009, 206).

Teemahaastatteluihin valittiin 37 esimiesten perusjoukosta harkinnanvaraisella otantamenetelmällä ne esimiehet, jotka olivat raportoineet käyttösuunnitelmaraportoinnin tilinpäätöksessä ajalla 1.1-31.12.2021 käyttävänsä Lean-päivittäisjohtamisen taulua. Haastattelut suunniteltiin toteutettavaksi 5.-13.4.2022 välisenä aikana. Yksi haastattelu sovittiin alkuperäisen aikataulun ulkopuolella 22.4.2022 haastateltavan työtilanteesta johtuvien kiireiden vuoksi. Tutkittaviksi henkilöiksi valikoitui esimiehet, koska Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto sijoittuu esimiestyön vastuualueelle. Tämän takia oli myös todennäköistä, että haastateltavilla henkilöillä on nimenomaista kokemusta ja tietoa Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotosta. Laadulliseen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulisi omata mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa tai kuvailla siihen liittyviä ilmiöitä ja tapahtumia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Harkinnanvaraisella näytteellä haluttiin myös varmistaa, että haastateltavien esimiesten yksiköissä on vakioidussa käytössä oleva Lean-päivittäisjohtamisen taulu.

Haastattelujen kellonajat ajoitettiin klo 9:00-12:00 välille ja yhteen haastatteluun varattiin aikaa 30 minuuttia. Haastattelut toteutettiin Teams-alustan välityksellä. Haastattelut videotettiin, tallennettiin ja litteroitiin. Haastattelutilanteissa päädyttiin pitämään kamerat kiinni, koska osassa haastatteluja ilmeni teknisiä ongelmia kameran päällä pitämisessä. Haastattelutilanteen tasalaatuisuuden kannalta päädyttiin siihen, että kameroita ei pidetä päällä haastatteluissa. Haastateltaviksi suunniteltuja henkilöitä informoitiin tutkimuksesta sähköpostitse (liite 7). Sähköposti sisälsi pyynnön osallistua tutkimukseen, taustatiedot tutkimuksesta ja suostumuslomake osallistumisesta. Haastateltaviksi pyydettäviä informoitiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Ensimmäisessä vaiheessa sähköpostikutsu ja tutkimuksen taustatiedot lähetettiin kahdelletoista (12) esimiehelle. Osa haastateltaviksi pyydetyistä sai saman sisältöisen sähköpostikutsun koordinoivan esimiehen välittämänä. Koordinoiva esimies oli saanut sähköpostikutsun tutkimuksen haastattelijalta. Sähköpostikutsun jälkeen haastateltaviksi suunniteltuja esimiehiä tavoiteltiin puhelimitse, jotta haastatteluajankohdan sopiminen olisi sujuvaa. Puhelinkontaktilla haluttiin myös varmistaa, että haastateltavaksi pyydetty on saanut tutkimusta koskevan sähköpostitiedotteen. Puhelinkeskustelussa keskusteltiin tarkemmin tutkimuksen taustasta ja tulevasta haastattelutilanteesta ja kerrottiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastateltavia muistutettiin allekirjoitetun suostumuslomakkeen lähettämisestä ennen

haastattelua. Yhteensä kontaktoitiin 18 haastateltavaksi suunniteltua, joista 10 kanssa sovittiin haastatteluaika.

Haastateltavista neljä (4) perui haastattelun joko sairastumisesta tai työkiireestä johtuen. Muista kontaktoituista henkilöistä kahdella (2) ei ollut yksikössään käytössä päivittäisjohtamisen taulua, kahta (2) ei tavoitettu, kahdella (2) oli kiireinen työtilanne ja kaksi (2) kertoi palaavansa asiaan myöhemmin. Kontaktoituista esimiehistä yhteensä kuusi (6) osallistui tutkimukseen sisältyvään haastatteluun, jotka kaikki työskentelevät Keusoten hoiva- ja palveluasumisen alueella. Haastattelujen tueksi laadittiin haastattelurunko (liite 19). Haastattelussa sallittiin keskustelun olevan vapaata, eikä kysymyksissä edetty tiukasti etukäteen määritellyn järjestyksen mukaisesti. Teams-alustalla tapahtuva haastattelu vaikutti onnistuneelta tavalta pitää haastattelu. Haastateltavat tuottivat paljon informaatiota ja haastattelun teemat pysyivät haastattelun keskiössä.

#### 8.4 Sähköinen kysely esimiehille ja työntekijöille

Tutkimuskysymykseen *mitä eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä on Leanin käyttöönoton arvioinnissa* vastaamiseksi toteutettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselytyökalulla. Kyselytutkimuksessa käytetään joko paperista tai sähköistä kyselylomaketta ja sen on kustannustehokas tapa kerätä tietoa isolta joukolta (Heikkilä 2014, 17).

Tutkimukseen valittavat palvelualueet ja Keusoten tulosityksikkökokonaisuudet päätettiin yhdessä Keusoten Lean-hankejohdon kanssa opinnäytetyöhön liittyvässä yhteistyökokouksessa (henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2021). Kysely toteutettiin kaikilla kolmella, TEPASAN, MIELAN ja IKVAN, palvelualueilla huhtikuun 2022 aikana. Edellä mainituilla palvelualueilla kysely lähetettiin vastaanottopalveluiden, suun terveydenhuollon, perhekeskuspalveluiden ja ympärivuorokautisiin palveluihin kuuluvien hoiva- ja palveluasumisen tulosityksiköiden esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille ja palvelujen päälliköille sekä yksinkertaisella satunnaisotannalla valituille kyseisissä tulosityksikkökokonaisuuksissa työssä oleville 304 työntekijälle. Tutkimukseen valittujen tulosityksikkökokonaisuuksien esimiesten, hoitotyön esimiesten, koordinoivien esimiesten ja palvelujen päälliköiden perusjoukon koko oli 37 henkilöä. Otantamenetelmänä käytettiin kokonaisotantaa, sillä koko perusjoukko oli käytettävissä ja mahdollista tutkia. Heikkilän (2014, 15-16; 42) mukaan kokonaisotanta on järkevä tilanteissa, jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. Hänen mukaansa otannan on aina oltava vähintään 50 tilastoyksikköä.

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi hyödynnettiin aiemmin tässä opinnäytetyössä esitellyn 25 kysymyksen LHS-arviointityökalua, jonka alkuperäisen 43 kohdan LHS-arviointityökalun toimivuutta, pätevyyttä ja validiteettia Leanin käytäntöön viennin tilanteen arvioimisessa HUS

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä Reponen ym. (2021) selvittivät. Vastaajat arvioivat Leanin käytäntöön viennin tilannetta HUS Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä järjestysasteikollisella Likertin 10-portaisella asteikolla, jossa vastausvaihtoehtoja oli välillä 0-8 ja lisäksi oli mahdollista valita *en tiedä* tai *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehto. Arvot 0, 4 ja 8 olivat ankkuriarvoja eli ne oli määritelty kyselylomakkeessa myös sanallisesti. Arvo 0 tarkoitti *ei koskaan*, arvo 4 *joskus* ja arvo 8 *aina*. Tutkimuksessa saadut vastaukset jaettiin satunnaisesti kahteen eri ryhmään, joista toisen ryhmän vastauksille tehtiin exploratiivinen faktori-analyysi, jossa pystyttiin määrittelemään vastaukset viiden faktorin eli osatekijän alle. Sitä ennen vastauksista karsittiin pois päällekkäiset mittauksilokset käyttäen Pearsonin  $\chi^2$ -yhteensopivuustestiä. Jokaisen faktorin luotettavuutta tarkasteltiin Chronbachin  $\alpha$  -testillä ja myös faktorien väliset korrelaatiot laskettiin. Faktorit korreloivat hyvin, joka tuki sitä ajatusta, että ne mittaavat Leanin käytäntöön viennin. On huomioitavaa, että kyselylomakkeen luotettavuutta tarkasteltiin Chronbachin  $\alpha$  -testillä vasta faktorivaiheessa eli testiä ei tehty yksittäisille kysymyksille. Usean vaiheen jälkeen tutkijat pystyivät muokkaamaan alkuperäistä LHS-arviointityökalua siten, että se oli käyttökelpoinen pituuden ja itsearviointin osalta sekä pätevä ja luotettava. Muokatun LHS-arviointityökalun kysymysten määrää pystyttiin vähentämään lopulta 43 kysymyksestä 25 kysymykseen, jotka sijoittuivat viiden eri summamuuttujan alle, jotka olivat johtajuus, sitoutuminen, työn vakiointi, viestintä ja päivittäisjohtaminen. (Reponen 2021, 1-8.)

Opinnäytetyön kyselyä varten saatiin päätutkija E. Reposelta (henkilökohtainen tiedonanto 1.3.2022) käyttöön LHS-arviointityökalun suomenkieliset kysymykset jaoteltuna summamuuttujittain. Häneltä saatiin myös alkuperäinen 43 kohdan englanninkielisen arviointityökalun kysymykset sekä ohjeistus kysymysten järjestyksestä kyselyssä alkuperäisen 43 kysymyksen arviointityökalun kysymysten numerjärjestyksen mukaisesti. Häneltä saatiin myös lupa muokata kyselylomakkeessa olevia sekä organisaatioon liittyviä että johtoa ja esimiestasoa kuvaavia termejä Keusoten käyttämän termistön mukaiseksi. Kalifornian Berkeleyn yliopiston CLEAR-keskukseen johtajaan Dorothy Hungiin oltiin myös yhteydessä sähköpostitse (henkilökohtainen tiedonanto 11.3.2022) koskien tutkimustietoa liittyen yksittäisten kysymysten valintaan ja pätevyyden arviointiin, mutta kyseistä tutkimustietoa ei ollut hänellä saatavilla.

Tutkimusryhmässä käytiin läpi suomenkielisen LHS-arviointityökalun kysymykset ja huomattiin siinä olevan neljä kaksoiskysymystä. Kyselyn validiteetin parantamiseksi muokattiin kaksoiskysymyksiä yhtä asiaa selvittäväksi. Heikkilän (2014, 47) mukaan kysymyslomakkeen kysymysten pitää olla yksiselitteisiä, niiden pitää kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan ja niiden tulee kattaa koko tutkittava tutkimusongelma. Tähän perustuen LHS-arviointityökalun kysymys *sairaalani tai tulosyksikköni johtajat kaikilla tasoilla ylläpitävät jatkuvan kehittämisen ja oppimisen ympäristöä* muokattiin *organisaationi tai palvelualueen johtajat kaikilla tasoilla ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, kysymys *työyksikköni tai osastoni ylimmän johdon*

*toimintatavat strategian määrittelemisessä ja jalkauttamisessa luovat kaikille organisaatiotasolle yhteiset ydintavoitteet muokattiin työyksikköni ylimmän johdon toimintatavat strategian jalkauttamisessa välittävät kaikille organisaatiotasolle yhteiset tavoitteet, kysymys työyksikköni tai osastoni ylin johto perustaa päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon ja tunnuslukuihin muokattiin työyksikköni ylin johto perustaa päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon, kysymys Leanilla on puolestapuhuja ja kliinisestä toiminnasta vastaavat esimiehet tukevat näkyvästi, aktiivisesti ja julkisesti Lean-toimintakulttuuria muokattiin kliinisestä toiminnasta vastaavat esimiehet tukevat aktiivisesti Lean-toimintakulttuuria. Lisäksi Likertasteikon en tiedä tai en osaa sanoa -vastausvaihtoehto muutettiin en osaa sanoa -vastausvaihtoehtoksi*

Kysymysten muokkaamisen jälkeen vietiin Leanin käyttöönottoa mittaavien 25 kysymyksen lisäksi yhdeksän taustamuuttujakysymystä (syntymävuosi, sukupuoli, siviilisäätty, koulutus, työkokemus alalla, työkokemus Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijätyössä, palvelu-, tulosalue ja tulosalueen osa-alue, jolla työskentelee, tehtävänimike ja työkokemus nykyisessä tehtävässä) sähköiseen Webropol-kyselytyökaluun (liite 31). Sähköinen kyselylomake testattiin yksityisessä terveydenhuollossa toimivalla yhdellä esimiehellä ja kahdella sairaanhoitajalla, joista kahdelta saatiin palaute lomakkeesta (henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2022). Testaajat olivat sitä mieltä, että kysely oli selkeä ja vastaaminen oli nopeaa. Kyselylomakkeen sisältö käytiin läpi myös Petra Hurmeen (henkilökohtainen tiedonanto 31.3.2022) kanssa ennen kyselyn lähettämistä eteenpäin.

Tutkimukseen valittujen tulosyksikkökokonaisuuksien esimiesten, hoitotyön esimiesten, koordinoivien esimiesten ja palvelujen päälliköiden perusjoukon koko oli yhteensä 37 henkilöä ja työntekijöiden perusjoukon koko oli 1433 henkilöä. Keusoten henkilöstön kehittämispäällikkö V. Saarikoski (henkilökohtainen tiedonanto 6.4.2022) pyynnöstä tutkimukseen valittujen tulosyksikkökokonaisuuksien osalta esimies- ja työntekijälistat Excel-taulukoina. Taulukoissa oli nimetiedon lisäksi myös tehtävänimike merkittynä.

Kuten aiemmin todettiin, käytettiin otantaratkaisuna esimiesten, hoitotyön esimiesten, koordinoivien esimiesten ja palvelujen päälliköiden perusjoukolle kokonaisotantaa ja työntekijöiden perusjoukolle satunnaisotantaa. Työntekijöiden otoksen koko, 304 hlöä, määritettiin käyttäen apuna calculator.net -sivuston (2022) sample size calculator -laskinta. Laskimen avulla määritellyllä otoskoolla oli 95 % luottamusväli ja  $\pm 5$  % virhemarginaali yleistettäessä tuloksia koskemaan tutkimukseen valittujen tulosyksiköiden työntekijöiden perusjoukkoa. Yksinkertainen satunnaisotanta toteutettiin hyödyntämällä PiliApp -sivuston (2022) satunnaislukupgeneraattoria, josta saatiin 304 satunnaislukua välillä 1-1433. Työntekijöiden nimilista oli Excel-taulukossa sukunimen mukaan aakkosjärjestyksessä. Nimirivit numeroitiin ensin juokse-

valla numeroinnilla 1-1433, jonka jälkeen valittiin satunnaislukugeneraattorista saatujen satunnaislukujen mukaisesti kyseisillä Excel-taulukon riveillä olleet työntekijät, 304 henkilöä, otokseen.

Informaatio tutkimuksesta tutkittaville lähetettiin 11.4.2022 sähköpostilla (liite 9) pilokopiona samanaikaisesti vastaanottopalveluiden, suun terveydenhuollon, perhekeskuspalveluiden ja ympärivuorokautisiin palveluihin kuuluviin hoiva- ja palveluasumisen tulosyksiköiden yksinkertaisella satunnaisotannalla valituille 304 työntekijälle. Samana päivänä informaatioviestin lähettämisen jälkeen lähetettiin sähköpostiviesti, jossa oli linkki sähköiseen Webropol-työkalulla toteutettavaan kyselyyn. Sähköpostiviestissä oli vielä lyhyt informaatio kyselyyn liittyen ja viestin loppuun oli liitetty aiemmin samana päivänä lähetetty informaatio tutkimuksesta -sähköpostiviesti siltä varalta, että joku tutkittavista ei olisi siihen vielä ehtinyt tutustumaan tai ei olisi sitä vielä huomannut. Kysely toteutettiin anonymisti ja kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen toimi suostumuksena osallistua tutkimukseen. Kaikki tämä sisältyi tutkittaville lähetettyyn informaatioon tutkimuksesta. Vastausaika kyselyyn oli 14 vrk, 22.4.2022 asti. Sähköpostien lähettämisen jälkeen tuli 21 vastaanottajaa koskien viesti, että sähköposteja ei ole voitu toimittaa, koska kyseisiä sähköpostiosoitteita ei ole olemassa. Lisäksi kahta vastaanottajaa koskien tuli automaattinen vastausviesti pidemmästä poissaolosta.

Tiistaihin 19.4.2022 mennessä oli 19 vastaajaa vastannut kyselyyn, josta syystä 19.4.2022 lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. 21.4.2022 mennessä, 3 vrk ennen kyselyn päättymistä, oli kyselyyn vastannut 32 vastaajaa. Tässä kohtaa päätettiin lähettää henkilökohtainen muistutusviesti sähköpostilla jokaiselle otoksen 304 työntekijälle. Henkilökohtaiset muistutusviestit lähetettiin 21. ja 22.4.2022 aikana ja samalla viesteissä ilmoitettiin vastausajan pidentämisestä 27.4.2022 asti. Samassa yhteydessä 21.4.2022, vastaajaraportin tarkastelun yhteydessä, kiinnitettiin huomiota siihen, että kyselyyn vastaajien joukossa ei ollut ainoatakaan esimiestä. Pohdittiin mahdollisia syitä siihen ja huomattiin, että informaatio tutkimuksesta ja linkki kyselyyn -sähköpostiviestit olivat jääneet inhimillisestä erehdyksestä johtuen lähettämättä esimiehille. Informaatio tutkimuksesta ja linkki kyselyyn -sähköpostiviestit lähetettiin 37 esimiehelle 21.4.2022 (liite 10). Informaatio tutkimuksesta -sähköpostiviestissä kerrottiin inhimillisestä erehdyksestä ja pahoiteltiin siitä johtuvaa myöhästynyttä informaatiota tutkimuksesta ja linkki kyselyyn -sähköpostiviestien lähettämistä. Esimiehille lähetettiin henkilökohtaiset muistutusviestit tiistaina 25.4.2022 (liite 11).

## 8.5 Induktiivinen sisällönanalyysi ja havainnointi

Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteyttä strategiaan tavoitteisiin selvittävässä tutkimusosassa käytettiin analysointimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja havain-

nointia. Laadullinen tutkimus sopi tähän tutkimuskysymykseen, sillä aineiston analyysin tarkoituksena oli saada vastaus mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 66). Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, jolla pyrittiin saamaan kattava ja systemaattinen kuvaus aineiston sisällöstä, sekä kuvailtiin tutkittua ilmiötä ja muodostettiin sen avulla ilmiötä kuvaavia käsitteitä ja kategorioita. Sisällönanalyysissä pystyttiin analysoimaan kirjoitettuja tai suullisia ilmaisuja, sekä etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia. Näiden avulla pystyttiin kuvaamaan, sekä selittämään sisältöä, mikä lisäsi osaltaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Sisällönanalyysin voi tehdä kahdella tavalla, induktiivisesti tai deduktiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-122; Vuori 2022.)

Jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset analysointiin aineistolähtöisesti induktiivista sisällönanalyysia käyttäen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistettiin käsitteitä ja näin saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan karkeasti kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi, jossa aineisto pelkistetään (reduointi), ryhmitellään (klusterointi) ja luodaan teoreettiset käsitteet (abstrahointi). Ennen aineiston analyysin aloittamista tulee sisällönanalyysissa määrittää analysointiyksikkö, joka voi olla sana, lausuma tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Reduointivaiheessa aineisto luettiin useita kertoja ja epäolennaiset osat rajattiin pois, jonka jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuskysymystä kuvaavia ilmaisuja. Aineistosta poimittiin tutkimuskysymykseen sopivia sanoja tai sana yhdistelmiä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista, joista muodostettiin analysointiyksiköt. Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin, eli ryhmiteltiin ja samankaltaisuuksia tai samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin pääluokkiin, alaluokkiin ja yläluokkiin. Saatu aineisto käsitteellistettiin ja eroteltiin tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot. Valikoidun tiedon pohjalta muodostettiin teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-126.)

Aineiston analysointi aloitettiin siirtämällä Excelillä kerätyt sanalliset jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset (n = 142) Word-tiedostoon. Näistä poistettiin ne jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset, joille emme saaneet esimiehiltä taustamuuttujia (n = 21). Jäljelle jääneet jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset (n = 121) ryhmiteltiin ja luokiteltiin strategisten painopisteiden mukaan neljään pääluokkaan. Käyttämällä sisällönanalyysia, voitiin tutkia kielellistä aineistoa ja pyrkiä erilaisten sisällön luokitteluiden avulla analysoimaan tutkittavan aineiston sisältöä ja rakenteita. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan, jotta se tuli tutuksi työryhmän jäsenille. (Vuori, 2022.)

Ryhmitelystä aineistosta (n = 121) jäi ulkopuolelle ne jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset, jotka eivät liittyneet Keusoten strategiaan tavoitteisiin (n = 14). Loput jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset (n = 107) lajiteltiin alaluokkiin kahdentoista (12) strategisen tavoit-

teen mukaan. Induktiivisen lähestymistavan tarkoituksena ei ole teoria tai hypoteesien testaaminen, vaan lähteä liikkeelle aineistosta, jolloin tutkija ei määritä mikä on tärkeää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006d.) Alaluokista yhdistettiin vielä samansisältöiset jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset yläluokkiin. Taulukon aineisto (n = 107) analysoitiin ja siitä kirjattiin johtopäätökset.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä saturaatio, jolla tarkoitetaan aineiston riittävyyttä ja kylläisyyttä. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua, jolloin on tapahtunut saturaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Saturoituneet vastaukset ovat tutkimuksemme virallisia tutkimustuloksia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lopputulos pohjautuu aineistoon ja tekijöiden metodologisiin sitoumuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.)

Tutkimuskysymyksen toisessa vaiheessa toteutettiin systemaattinen havainnointi, jossa havainnointi oli jäsenneiltyä ja tapahtumassa toimittiin ulkopuolisena toimijana. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-215.) Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää toimintaa. Mitä tutkimuskohde tekee tai mitä siinä tapahtuu? Havainnointia pidetään välttämättömänä tieteiden perusmenetelmänä. (Hirsjärvi ym. 212-213.)

Havainnointia käytetään haastattelun tukena tai itsenäisesti. Sen etuna on saada välitöntä ja suoraa informaatiota yksilö, ryhmän tai organisaatioin toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopi menetelmänä hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen ja siinä pystyttiin tekemään päätelmiä ihmisten verbaalisista ja nonverbaalisista ilmaisuista. Havainnoiden voi tutkia myös tilanteita, jotka muuttuvat tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi menetelmänä sopii myös silloin, kun halutaan tietoa, josta tutkittavat eivät kerro haastattelijalle suoraan tai kun tutkitavalla on kielellisiä vaikeuksia, esimerkiksi lapset. (Hirsjärvi ym. 2009, 213-214.)

Havainnointitapoja on kuvattu viisi erilaista. Nämä ovat tarkkaileva havainnointi, eli ulkopuolinen havainnointi, osallistuva havainnointi, eli sisällä toiminnassa tehtävä havainnointi, aktiiviva osallistuva havainnointi, eli toimintatutkimus, kokemalla oppiminen eli etnografia sekä piilohavainnointi. Havainnointi tapoja voidaan jäsentää eri tavoin ja havainnoitsijan rooli voi vaihdella erilaisissa tutkimusotteissa. Havainnointia voidaan tehdä ulkopuolisesta tai sisäisestä näkökulmasta suhteessa tutkittavaan, jolloin havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Ensin mainitussa tutkija pitäytyy havainnoijana, jälkimmäisessä tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa. Käytettävässä havainnointimenetelmässä on myös variaatioita. Se voi olla systemaattista, pitkälle strukturoitua ja jäsenneiltyä tai ei systemaattista, strukturoimatonta ja väljää. Strukturoitu havainnointimenetelmä edellyttää, että havainnoitsija jäsentelee ja ennakoi tulevia ongelmia ennen varsinaista havainnointia ja laatii sitä varten tutkimusongelmasta riippuvia luokitteluja. Tällöin tutkittavasta

aiheesta täytyisi olla jo ennestään sellaista tietoa, että voidaan päättää mitä ja milloin havainnoidaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 215; Metsämuuronen 2008, 42-43; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Havainnointi menetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoitsija saattaa häiritä tai jopa muuttaa havainnointi tilannetta tai sen kulkua. Joissain havainnointi tilanteissa voi myös olla vaikea tallentaa tietoa välittömästi, jolloin myöhemmin kirjatut havainnoinnit ovat tutkijan muistin varassa. Havainnot tekee tutkija, jonka on pystyttävä erottamaan omat havaintonsa siitä, miten muut ihmiset kuvailevat tai kertovat omista havainnoistaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-215.)

## 8.6 Korrespondenssianalyysi

Esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumista selvittävässä tutkimusosassa käytettiin analysointimenetelmänä korrespondenssianalyysia. Korrespondenssianalyysi valittiin analysointimenetelmäksi, koska se sopii kuvailevaan luokitellun aineiston analyysiin (Heikkilä 2014, 234). Myös määrällisen aineiston pieni koko vaikutti analysointimenetelmän valintaan.

Korrespondenssianalyysin lähtökohta on kahden muuttujan ristiintaulukko. Analysoitavat muuttujat ovat joko järjestys- tai luokitteluasteikollisia. Ristiintaulukoiden tapaan korrespondenssianalyysilla päästään käsiksi millaisiin yhteyksiin tahansa, ei vain lineaarisiin, kuten useissa muissa monimuuttujamenetelmissä. Korrespondenssianalyysissa riippuvuuksiin päästää kiinni skaalaamalla taulukon luokittelijat numeerisille asteikoille. Kun ne piirretään vastakkain, saadaan luokat sijoitettua kuvaan, ikään kuin kartalle. Korrespondenssianalyysin varsinainen tulos on kaksoiskuva, joka saadaan piirtämällä ulottuvuuksia vastaavat numeeriset asteikot vastakkain, sekä taulukon rivi- että sarakeluokittelijan suhteen, ja merkitsemällä pisteiden tilalle luokkien sanalliset kuvaukset. (Vehkalahti 2020, 183-187.)

Profiili on keskeinen käsite korrespondenssianalyysissa. Ristiintaulukoinnin jälkeen riveille ja sarakkeille lasketaan profiilit jakamalla frekvenssit niiden summalla. Profiilit lasketaan riveille ja sarakkeille erikseen. Kun riveille lasketaan profiilit, saadaan samalla laskettua sarakkeille keskimääräiset profiilit. Samoin kun sarakkeille lasketaan profiilit, saadaan laskettua riveille keskimääräiset profiilit. Yksittäisten toimijan profiilia verrattaessa keskimääräiseen profiiliin voidaan havaita, onko jonkin toimijan profiili selvästi suurempi tai pienempi keskimääräiseen profiiliin nähden. (Johanson, Mattila & Uusikylä. 1995, 97-99.) Kaksiulotteista korrespondenssianalyysikuviota voidaan lukea tarkastelemalla rivien ja sarakkeiden toimijoiden pisteiden välisiä etäisyyksiä. Mikäli jonkin tietyn rivin ja sarakkeen muuttujien pisteet ovat lähellä toisiaan ja etäällä muista pisteistä kuviossa, muuttujien välillä voidaan katsoa olevan

riippuvuutta keskenään. Inertia on korrespondenssissa varianssia vastaava käsite. Korrespondenssianalyyssissa pyritään hajottamaan kokonaisinertiaa mahdollisimman paljon 1. ja 2. akselille. (Johanson ym. 1995, 100-102.)

Johanssonin ym. (1995, 97) mukaan menetelmä on yleistettävissä myös useamman muuttujan erittelyyn, mutta sitä ei ole käytetty tässä opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin kahden muuttujan korrespondenssianalyyssiä. Analysoitavat muuttujat valittiin mukaan niiden välillä havaitun keskinäisen riippuvuuden takia.

Aineistoa tarkasteltiin ensin suorilla jakaumilla. Taustamuuttujien yhteyttä muuttujiin analysoitiin ristiintaulukoinnilla. Ristiintaulukoinnilla selvitetään kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä (Heikkilä 2014, 198). Lisäksi aineistosta tutkittiin frekvenssijakaumia ja muuttujien keskiarvoa (mean). Vehkalahden (2019, 54) mukaan keskiarvo on kaikkein yleisin tunnusluku ja se on helppo käsittää. Keskiarvo kuvaa muuttujan keskimääräistä arvoa. Keskiarvo sopii erittäin moniin tilanteisiin, mutta pelkästään keskiarvon mittaaminen ei ole riittävä, vaan on nähtävä, millaista vaihtelua muuttujien arvoissa esiintyy.

Muuttujien tarkempia arvoja ja vaihtelua tutkittiin suorista frekvenssijakaumista. Frekvenssijakaumista saatiin jokaisen muuttujan lukumäärät eri vastausvaihtoehdoille. Tässä aineistoissa ei käytetty prosenttiosuuksia aineiston pienen koon vuoksi. Aineiston tarkemmassa kuvaamisessa käytettiin korrespondenssianalyyssissä euklidista etäisyyttä ja tulokset tulkittiin kaksiulotteisesta kuvasta. Kuviot voi tulkita niin, että lyhin etäisyys toiseen pisteeseen kertoo samalla näiden kahden muuttujan läheisestä yhteenkuuluvuudesta. Tätä etäisyyttä kutsutaan euklidiseksi etäisyydeksi. (Johanson ym. 1995, 101-103.)

## 8.7 Teemoittelu

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton saavuttamista selvittävässä tutkimusosassa aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa ei ole tiettyä parasta tapaa analysoida ja käytettävissä on useita työskentelymenetelmiä. Kvalitatiivinen analyysi eroaa kvantitatiivisesta analyysistä siten, että aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa aineistoa analysoidaan samanaikaisesti. Lisäksi laadullisen tutkimuksen aineisto säilyy sanallisessa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136.)

Haastatteluaineiston analysointi voi alkaa jo haastattelutilanteessa, jolloin tutkija havainnoi ilmiöiden toistuvuutta, useutta, jakautumista ja erityistapauksia. Näiden pohjalta voidaan tehdä alustavaa tyypittelyä ja huomata malleja. Teoreettisessa, eli abduktiivisessa päättelytavassa pyritään osoittamaan tutkijan teoreettisia lähtökohtia. Aineistolähtöistä päättelytapaa, jota tässä tutkimuksessa käytettiin, kutsutaan induktiiviseksi päättelyksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136.)

Aineiston analysointiin valmistauduttiin ennen haastattelujen toteuttamista luomalla Excel-tiedosto, johon lisättiin jokaisen teemahaastattelukysymyksen pohjalta oma nimetty taulukko; Päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edesauttaneet tekijät, päivittäisjohtamisen taulun kuvailu, päivittäisjohtamisen taulun hyödyt ja tuentarve jatkossa. Jokaiseen taulukoon sijoitettiin aiheeseen liittyvät poiminnat haastatteluaineiston pohjalta. Excel-tilukoiden avulla oli mahdollista jo haastattelutilanteessa hahmottaa, mihin mahdolliseen teemaan haastateltavan tuottama informaatio liittyy, tai onko kyseessä jokin uusi teema.

Tässä tutkimuksessa aineistoa lähestyttiin tulkitsemalla ja tiivistämällä haastateltavien tuottamia kuvauksia jo haastattelutilanteessa sekä tulkitsemalla litteroitua aineistoa. Haastattelutilanteessa tutkija voi esittää haastateltavalle tiivistyksiä ja tulkintoja, joita haastateltava voi kommentoida. Tämän tyyppistä tapaa haastatella voi nimittää itseään korjaavaksi haastateluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 137.)

Tulosten luotettavuuden kannalta haastattelutilanteissa oli tärkeää tarkistaa epäselvissä tilanteissa, liittyykö haastateltavan vastaus viimeiseksi esitettyyn kysymykseen vai jo aiemmin esitettyyn kysymykseen. Haastatteluissa kysyttiin tarvittaessa, mitä haastateltava tarkoittaa ilmaisullaan. Haastatteluissa myös palattiin aiempiin teemoihin, jos jokin haastateltavan tuottamasta informaatiosta oli jäänyt epäselväksi. Tällöin haastateltavalla oli mahdollisuus tarkentaa sanomaansa.

Itse sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin: aineistolähtöiseen (induktiivinen), teoriasidonnaiseen (deduktiivinen) ja teorialähtöiseen analysointimalliin. Aineistolähtöinen analyysi antaa aineiston itsensä kertoa, mitä se pitää sisällään, ja muodostaa sen pohjalta teorian. Teoriasidonnainen analyysi on perinteinen kirjallisuudessa ilmenevä teoria, joka kytketään todellisuuteen. (Metsämuuronen 2006, 213-214.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysimallia. Tutkimukselle ai asetettu etukäteisesti jotain tiettyä teoriaa, johon tutkimus sidotaan. Tutkimuksessa pyrittiin olemaan mahdollisimman avoimena haastateltavien tuottamaan informaatioon.

Aineiston purkamisessa käytettiin litterointia. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston kirjoittamista tekstimuotoon purkamalla aineisto sanasta sanaan. Aineiston litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteluaineistosta tai osittain esimerkiksi litteroimalla teema-alueet tai haastateltavan puhe. Keskusteluanalyysissä käytetään yksityiskohtaista litterointia, jossa huomioidaan hyvin tarkasti myös äännähdykset, äänenpainot ja tauot. Näin yksityiskohtaista litterointia ei ole kannattavaa tehdä, jos tiedossa ei ole tutkimuksen kannalta välttämätöntä tarvetta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138-140.)

Litteroinnin apuna käytettiin Teams-alustan transkriptiota, joka tekstittää puhetta reaaliaikaisesti. Tekstissä on nähtävissä puhujan nimi ja aikaleima. Tallennettua tekstiä siistittiin ja merkityksiä tiivistettiin poistamalla tekstistä virheitä, turhia välejä sekä äännähdyksiä ja toistoja. Automaattisesti tuotetussa tekstissä oli havaittavissa jonkin verran kirjoitusvirheitä, jotka olivat kuitenkin helppo havaita. Tuotetussa tekstissä esimerkiksi haittatapahtumien raportointiprosessi (HaiPro) oli ilmaistu väärin. HaiPro on potilas- tai asiakasturvallisuutta vaarantavien tapahtumien dokumentointiin, käsittelyyn, seurantaan ja raportointiin käytettävä järjestelmä. Kirjoitusvirheet korjattiin palaamalla haastattelun nauhoitukseen ja kuuntelemalla haastateltavan puhetta. (Taulukko 1.) Tekstin siistimisen ja merkitysten tiivistämisen tarkoituksena oli lisätä tekstin luettavuutta, jotta tutkimukseen liittyvät keskeiset aiheet ja teemat nousevat paremmin esille aineistosta. Tämä lisää myös analysointivaiheen luotettavuutta. Jokaisen haastattelun nauhoite kuunneltiin heti haastattelun jälkeen läpi lukien samalla litteroitua tekstiä. Näin menettelemällä varmistettiin, että haastateltavan tuottama aineisto on oikein litteroitua ja luotettavaa. Tekstissä olevien aikaleimojen avulla oli mahdollista etsiä nauhoitteesta ajallisesti oikea kohta.

Alkuperäinen teksti	Korjattu ja tiivistetty ilmaus
”Joo eli habbossa seurataan siis kaatumisia, lääke haittoja, väkivalta uhkatilanteita.” (Palveluesimies 2)	HaiProssa seurataan kaatumisia, lääkehaittoja ja uhkatilanteita.
”...että miten että meitä on näin pieni porukka eikä eikä tuota eikä niin tärkeitä asioita joka aamulle riitä.” (Palveluesimies 5)	..meitä on näin pieni porukka, eikä niin tärkeitä asioita joka aamulle riitä.

Taulukko 1: Alkuperäisen tekstin korjaaminen ja tiivistäminen

Haastatteluaineiston litterointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen, joka parantaa haastattelun laatua (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185). Haastatteluaineiston purkaminen aloitettiin viemällä jokaisen haastateltavan litteroidusta aineistoista Excel-tiloihin kuhunkin haastattelukysymysteemaan liittyvät vastaukset. Esimerkiksi päivittäisjohtamisen taulun kuvailu nimettyyn taulukkoon sijoitettiin jokaisen haastateltavan vastaukset tähän aihepiiriin liittyen. Vastaukset tallennettiin taulukkoon allekkain haastateltavien tunnistetiedot säilyttäen. Haastateltavien tekstin vieressä olevaan tyhjään soluun kirjoitettiin tiivistetty ja pelkistetty teksti sekä mahdollinen alustava tulkinta. Näin menettelemällä mahdollistui aineiston alkuperäiseen kirjoitusmuotoon palaaminen tarvittaessa. Tämä helpotti haastattelijan takaisin pääsemistä

haastattelutilanteisiin ja piti haastattelutilanteiden mielikuvat mukana analysoinnissa. Alkuperäisestä tekstistä oli myös tarvittaessa helpompi löytää ne kohdat, joissa haastateltava oli tuottanut vastauksensa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta määriteltäessä on pyrittävä siihen, että tutkimus tuo esille tutkittavan käsityksiä ja kokemusmaailmaa mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa aineistoon jo tiedonkeruuvaiheessa ja tuo esille omia tulkintojaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 189.) Tekstin korjaukseen ja tiivistämiseen liittyvät toimenpiteet olivat hyödyllisiä, sillä haastattelija oli useaan otteeseen dialogissa litteroidun tekstin ja haastateltavan puheen välillä. Haastateltavien puhetta usein kuuntelemalla muodostui kerta kerran jälkeen parempi ymmärrys siitä, mitä haastateltava halusi ilmaista ja mitä merkityksiä tuotetulla ilmaisulla oli.

Litteroituun aineistoon ja haastateltavan nauhoitettuun puheeseen toistuvasti palaaminen tuotti myös uudenlaisia havaintoja ja tulkintoja aineistosta. Tätä menettelytavan voi katsoa liittyvän laadullisen aineiston analyysissä hermeneuttiseen kehään, jota Aalto ja Valli (2010, 36-37) kuvaavat tutkijan ja tutkimusaineiston väliseksi tutkimukselliseksi dialogiksi. Aineistoa ei tällöin nähdä pelkkänä tietovarastona, vaan tieto syntyy tutkijan ja aineiston välisestä avoimesta vuorovaikutuksesta. Hermeneuttisessa kehässä tutkiva dialogi liikkuu kehämäisesti tutkijan oman tulkinnan ja aineiston välillä. Hermeneuttisessa kehässä toistuu kriittinen reflektointi ja liike tutkijan tulkinnan ja aineiston välillä, jonka pohjalta tutkijan on mahdollista syventää ja korjata omaa ymmärrystään ja tulkintojaan.

Hermeneuttisen kehän alkuvaiheessa tehdään suoria havaintoja, kuvitelmia ja tulkintoja kuunneltaessa haastateltavaa. Tämän jälkeen tutkija ottaa etäisyyttä omiin tulkintoihinsa reflektiivisellä ja kriittisellä asenteella. Riittävän etäisyyden jälkeen tutkitaan aineistoa, jolloin tutkija voi havaita uudenlaisia asioita, jotka alkuvaiheessa on jäänyt huomioimatta. Uusien havainnointien ja merkitysten muodostusten pohjalta tutkija luo uuden tulkinnan. Aineistoon uudelleen palaaminen myötä uudet näkökulmat ja havainnot testaavat tutkijan tuottamaa aiempaa hypoteesia. Tämän kehämäisen tutkivan dialogin tarkoituksena saavuttaa uskottavin ja todennäköisin tulkinta, siitä mitä tutkittava on tarkoittanut. (Aaltola & Valli 2010, 36-37.)

Aineisto voidaan analysoida kolmella tavalla: siirtyä aineiston purun jälkeen suoraan analyysiin, purkaa ja koodata aineisto ja siirtyä analyysiin, tai yhdistää koodaus- ja purkamisvaihe ja siirtyä analyysiin. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto voidaan purkaa kortistolla, johon voidaan liittää tekstistä löytyviä teemoja peräkkäin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136; 141.) Teemoittelu kuuluu kvalitatiivisiin analysointitapoihin, jolla tarkastellaan aineistosta nousevia usealle haastateltavalle yhteisiä piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173)

Aineiston teemoittelulla pyritään löytämään tekstistä keskeisimmät merkitykset lukemalla teksti läpi useaan kertaan. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa aineistosta etsitään teemoja haastateltavien tuottamasta puheesta. Aineistoa voidaan teemoittaa myös tutkijan esittämien kysymysten avulla, jolloin tutkija ei etsi teemoja vaan pyrkii löytämään haastateltavien antamia merkityksiä. Teemoittelussa on varottava luomasta tekstiin kuulumattomia teemoja. (Aaltola & Valli 2010, 55-56.)

Haastatteluaineistosta nousevia alustavia teemoja hahmoteltiin ensimmäisestä haastattelusta lähtien. Esimerkiksi useat haastateltavista toivat esille, että Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto vaatii esimieheltä ”tukea, tsemppaamista ja kannustamista.” Haastateltavat tarkoittivat tällä esimiehen toimintaa, eli omaa toimintaansa. Tästä pystyttiin alustavasti päättämään, että yksi aihe- ja teema-alue on johtaminen ja esimiestyö. Alustavia teemoja hahmoteltiin stilisoidusta ja pelkistetystä tekstistä, joista muodostettiin mahdollisia pää- ja yläkäsitteitä (taulukko 2).

Pelkistetty haastatteluteksti	Alustavat teemat	Pääkäsitteet	Yläkäsitteet
Vaatii perehtymisen ja kouluttautumisen Lean-ajatteluun ja sitoutumista esimiehiltä. Esihenkilö arvioi yhdessä henkilöstön kanssa mikä on hyödyllistä. Esihenkilön sitoutumisen myötä taulusta tulee ajan saatossa kaikkien yhteinen taulu. (Palveluesimies 2)	Yhdessä tekeminen ja osallistaminen	Esimiehen rooli ja toiminta	Johtaminen ja esimiestyö
	Esimiehen sitoutuminen		
	Kouluttautuminen ja perehtyminen	Koulutus	Tietopääoma ja osaaminen
Henkilöstö kokee päivittäisjohtamisen taulun tärkeäksi, sillä on arvoa. Taululla on paikka: Työpäivä saadaan hoidettua asiallisesti, ei varmaankaan ole turhaksi koettu. (Palveluesimies 3)	Päivittäisjohtamisen taulun tärkeäksi kokeminen.	Henkilöstön rooli ja toiminta	Henkilöstö
Vaatii tiimiltä kehitysmyönteisyyttä ja sitoutumista. (Palveluesimies 5)	Kehitysmyönteisyys ja sitoutuminen		

Keusote pitää Leania aktiivisesti esillä ja Lean-tavoitteet ovat ilmaistu henkilöstölle ja tavoitteita seurataan. Ja vaaditaan ja odotetaan. (Palveluesimies 1)	Keusote pitää Leania aktiivisesti esillä ja seuraa asetettuja tavoitteita.  Leanin tavoitteet ovat ilmaistu henkilöstölle ja tavoitteita seurataan.	Keusoten rooli ja toiminta	Organisaatio
Ylempi johto vie aktiivisesti asioita eteenpäin. (Palveluesimies 2)	Ylempi johto vie aktiivisesti asioita eteenpäin.		

Taulukko 2: Teemoittelu ja käsitteiden muodostaminen

Kun litteroitu aineisto oli viety taulukoihin ja alustavasti teemoitettu, etsittiin vastausten väliltä samankaltaisuutta ja toistuvuutta. Tämän avulla pystyttiin todentamaan tuloksissa tapahtuvaa saturaatiota, eli kylläntymistä. Saturaatiolla selvitetään aineiston määrällistä riittävyyttä, jolloin aineistossa tapahtuu toistoa eikä tutkimusongelman kannalta saada enempää oleellista tietoa. Saturaation käsite liittyy tulosten yleistettävyyteen ja suppeastakin aineistosta on mahdollista saada yleistyksiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään. Jotta aineistosta voidaan puhua itseään toistavana, tulee jokaisen luokan olla esillä aineistossa vähintään kahdesti. Saturaatiosta voidaan puhua silloin, kun aineistosta haetaan yhtäläisyyksiä, jotka ovat osoitettavissa teemoissa tapahtuvana toistona. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-101.) Esimerkkinä aineiston saturoitumisesta voidaan mainita Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöön liittyvä kysymys, johon jokainen haastateltava tuotti yhtenä vastauksena, että yksikössä on käytössä fyysinen päivittäisjohtamisen taulu. Koska aihe selkeästi saturoituu, on se yksi tutkimuksessa esitettävä tulos. Lopullisiin tutkimustuloksiin hyväksyttiin kussakin teemahaastattelukysymyksessä haastateltavien tuottamat saturoituneet aihealueet.

## 8.8 Pääkomponenttianalyysi

Esimiesten ja työntekijöiden välisiä eroja Leanin käyttöönoton arvioinnissa selvittävässä tutkimuksen osassa käytettiin analysointimenetelmänä pääkomponenttianalyysia aineiston tiivistämiseksi. Pääkomponenttianalyysia käyttämällä pystytään tiivistämään suuri joukko alkuperäisiä muuttujia muutamaan ryhmään, pääkomponenttiin. (Metsämuuronen 2008, 12.)

Pääkomponenttianalyysissa tavoitteena on pystyä määrittämään pääkomponentit sekä niihin liittyvät lataukset. Varsinaisen aineiston tiivistämisen lisäksi pääkomponenttianalyysista saadaan tietoa siitä, löytyykö aineistosta selkeitä pääkomponentteja, mitä muuttujia pääkomponentit selittävät ja millaisia pääkomponentteja aineistosta voidaan muodostaa. Pääkomponenttianalyysin tekemiseksi vaadittavasta havaintojen määrästä ei voida esittää tarkkaa lu-

kua, mutta yleensä siihen vaaditaan vähintään noin 100, mielellään yli 250 havainnon aineistoja. Tarvittava havaintojen lukumäärä on riippuvainen myös muuttujien lukumäärästä. Suhdelukuina on käytetty 5:1 ja jopa 20:1 suhdelukuja. Pääkomponenttianalyyseissä yritetään löytää aineistoon sellainen katselukulma, josta aineistossa esiintyvä vaihtelu voitaisiin helposti havaita. Pääkomponentit muodostetaan siten, että akselien origo siirretään havaintojen painopisteeseen, joka tehdään vähentämällä jokaisesta havainnosta muuttujan keskiarvo. Sen jälkeen akselistoa kierretään suhteessa origoon niin, että ensimmäinen akseli selittää mahdollisimman paljon aineiston vaihtelusta ja loppu jää selitettäväksi toisella akselilla. Menetelmää toistetaan lisäämällä pääkomponentteja niin kauan, että niitä on yhtä paljon kuin muuttujia-kin. Saadut pääkomponentit ovat uusia muuttujia, alkuperäisten muuttujien lineaarikombinaatioita, jotka eivät korreloi keskenään. Pääkomponentit kuvaavat aineiston vaihtelua yhtä hyvin kuin alkuperäiset muuttujat. Kunkin pääkomponentin selitysosuus aineiston kokonaisvaihtelusta saadaan selville ominaisarvoja tarkastelemalla, joiden laskennassa hyödynnetään kunkin pääkomponentin latauksia jokaiselle muuttujalle. Yleisesti ajatellaan, että  $> 1$  ominaisarvo on osoitus siitä, että pääkomponentti on mielekäs ratkaisun kannalta. Pääkomponenttien kokonaisvaihtelun selitysosuuden tarkastelussa voidaan ominaisarvot muuntaa myös prosentuaalisiksi selitysosuuksiksi, jolloin nähdään suoraan pääkomponenttien selitysosuudet. Mikäli aineiston muuttujilla on paljon samankaltaista varianssia, onnistuu aineiston tiivistäminen pääkomponenteilla hyvin. Jokainen pääkomponentti selittää aineiston vaihtelua, mutta selitysosuus pienenee komponentti komponentilta. (Nummenmaa 2021, 633-638; 641.) Tavoitteena on saada selitettyä pääkomponenteilla riittävän suuri osa, 70-90 %, kokonaisvaihtelusta, jolloin menetetään vain vähän informaatiota, mutta saavutetaan huomattava aineistorakenteen kuvauksen yksinkertaistuminen (Heikkilä 2014, 231).

Pääkomponentteja tulkitaan kolmen ominaisuuden avulla, joista ensimmäisenä tarkastellaan pääkomponenttien latauksia yksittäisille muuttujille. Tämä kuvaa sitä, miten yksittäinen pääkomponentti liittyy yksittäiseen muuttujaan. Muuttujat, joilla on keskenään samansuuruisia ja samansuuntaisia latauksia tietyille pääkomponenteille, ovat todennäköisesti keskenään jollain tapaa samanlaisia. Latauksia tarkastelemalla voidaan tehdä päätelmiä muuttujien välisistä keskinäisistä suhteista ja aineistorakenteesta. Koska pääkomponenttianalyyseissä muodostetaan yhtä monta pääkomponenttia kuin muuttujia on, ei pelkkä pääkomponenttianalyysi varsinaisesti vielä tiivistä aineistoa mitenkään, vaan ainoastaan esittää aineiston uudella tavalla. Aineiston tiivistämiseksi ja kuvaamiseksi valitaan tarkasteltavaksi ne pääkomponentit, jotka selittävät eniten aineiston vaihtelua ja jätetään muut pääkomponentit sekä niiden selittämä vaihtelu huomioimatta. Pääkomponenttien määrän päättämiseksi pitää arvioida analyysin tuloksia kokonaisuutena ja yrittää valita sellainen määrä pääkomponentteja, joiden avulla pystytään saavuttamaan riittävän hyvä aineiston kuvaustarkkuus. (Nummenmaa 2021, 639-640.)

Toteutetun kyselyn havaintoaineisto siirrettiin Webropol-työkalusta SPSS-tilastoanalyysiohjelmaan. Aineiston siirtämisen jälkeen huomattiin, että siirron yhteydessä kyselyssä käytetyn 10-portaisen Likert-asteikon arvot 0-8 vastaukset olivat havaintoyksiköiden vastauksissa SPSS-tilastoanalyysiohjelmassa muuttuneet yhden numeron ylöspäin. Tämä johtui siitä, että mikä tahansa luku kerrottuna luvulla nolla on nolla, josta syystä SPSS ei pysty käsittelemään lukua nolla. *En osaa sanoa* -vastaus oli tietojen siirron yhteydessä muuttunut numeroksi 10. Koska *en osaa sanoa* -vastausta tuli käsitellä puuttuvana tietona, korjattiin aineistoa siten, että alkuperäisen kyselyn muuttujista luotiin uudet muuttujat, joille arvo 10 määritettiin puuttuvaksi tiedoksi ja SPSS ei huomionut sitä laskennassa.

## 9 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan (2019) ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkimus toteutettiin siten, että tutkittaville ja kohdeorganisaatiolle ei aiheutunut vahinkoja tai haittoja. Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta Keusotelta. Tutkimuslupahakemukseen oli mukaan liitetty tutkijoiden allekirjoittamat salassapitolomakkeet sekä tutkimussuunnitelma. Tutkimuslupa tutkimukselle saatiin johtavalta asiantuntijalta H. Pellikalta (henkilökohtainen tiedonanto 20.12.2021). Tutkimuksen yhteyshenkilönä Keusotelta toimi työelämän ohjaajaa Petra Hurme. Tutkimuskysymysten ja tiedonkeruumenetelmien sekä tietosuojasioiden tarkentuessa opinnäytetyöprosessin aikana, tehtiin tutkimuslupaan liitteet muutoksista. Tietosuoja-asioihin liittyen oltiin yhteydessä Keusoten tietosuojavastaavaan sen varmistamiseksi, että tietosuojaan liittyvissä asioissa toimitaan myös tutkimusorganisaation tietosuojaohjeiden mukaisesti. Tutkittavia informoitiin tutkimuksen tavoitteesta, hyödyistä, sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä, käytännön toteutuksesta, tutkimusaineiston käsittelystä, säilyttämisestä ja tuhoamisesta, tutkijoiden sidonnaisuuksista. Lisäksi tutkittavia informoitiin myös tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja siitä, että tutkittava voisi keskeyttää tutkimukseen osallistumisen missä vaiheessa tahansa. Kyselytutkimusosuudet toteutettiin anonyymisti ja se myös informoitiin tutkittaville. Kyselyihin vastaaminen toimii suostumuksena osallistua tutkimukseen. Teemahaastattelulla ja aineistonkeruumenetelmillä saadut henkilötiedot kerättiin vain opinnäytetyön luotettavuuden tarkastamista varten. Henkilötietoja ei ole luovutettu ulkopuolisille tahoille ja opinnäytetyön tarkastamisen jälkeen henkilötiedot hävitettiin asianmukaisesti. Tutkimuksen aikana noudatettiin Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan suomalaisen tiedeyhteisön kanssa yhteistyössä laadittua ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä (2021). Tutkimuksessa noudatettiin koko tutkimusprosessin ajan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen jokainen vaihe pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkalla tasolla, joka edistää tutkimuksen avoimuutta, mikä kuuluu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) mukaan hyvän tieteellisen käytännön luonteeseen.

Teoreettisen viitekehyksen osalta on sovellettu eettisesti kestäviä aineiston hankintamenetelmiä. Työssä on kunnioitettu tutkimukseen valittujen aineistojen tuloksia ja saavutuksia kirjamalla tekstiviitteissä tutkimusten tiedot asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen aineisto on kerätty luotettavista tietokannoista. Tutkimustuloksia analysoitiin tarkasti ja tuloksia julkistettaessa toteutuu avoimuus ja todenmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla, luotettavuudella, tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli ne eivät saa olla sattumanvaraisia. Keskeinen termi on toistettavuus eli kenen tahansa, missä ja milloin tahansa pitää pystyä toistamaan tutkimus. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkimuksen ajan tutkijan tulee olla kriittinen ja tarkka tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tutkijan on tärkeää käyttää hyvin hallitsemiansa analysointimenetelmiä. Tulokset ovat sattumanvaraisia otoskoon ollessa pieni ja siksi varsinkin kyselytutkimuksissa tulisikin huomioida otantaa suunniteltaessa joskus suureksikin nouseva vastaajakato. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös, että otos edustaa tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin tässä tutkimuksessa varmistamaan sillä, että jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa noudatettiin huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. Kun kysymyslomake lähetetään jokaiselle perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä, kutsutaan tutkimusta kokonaistutkimukseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Heikkilän (2014, 33) mukaan kokonaistutkimus on yleensä järkevä tehdä, kun perusjoukkoon kuuluu alle sata yksikköä.

Tutkimuksen validiteetti, pätevyys, tulee varmistaa etukäteen tutkimuksen ja tiedonkeruun huolellisella suunnittelulla. Tutkimuksella pitää mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää. Kysymyslomakkeen kysymysten pitää olla yksiselitteisiä, kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan, ja niiden tulee kattaa koko tutkittava tutkimusongelma. Edustavan otoksen saaminen, perusjoukon määrittely ja korkea vastausprosentti vaikuttavat myös tutkimuksen validiteettiin. (Heikkilä 2014, 27; 47.)

Vilkan (2006, 65) mukaan avainhenkilö vaikuttaa ratkaisevasti antamallaan informaatiolla siihen, miten tutkijan esitiedot kohteesta muodostuvat. Avainhenkilö tuntee tutkittavan yhteisön ja auttaa niin, että tutkimuskohteen jäsenten luottamus tutkimusta ja tutkijaa kohtaan herää. Avainhenkilö voi kertoa yksin tai yhdessä tutkijan kanssa tutkittaville tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä siitä, miten aineistoa käsitellään ja ketkä tutkimusaineistoa käsittelevät. Edellä kuvattua ongelmaa ei ole, jos tutkija kuuluu tutkittavaan yhteisöön. Tämän tutkimusryhmän yksi jäsen kuuluu Keusoten alueen työntekijöihin. Tämä ei kuitenkaan muodosta eettistä ongelmaa tutkijan ja tutkittavan kohteen osalta, sillä tutkija ei työskentele tutkittavilla palvelualueilla, tulosityksikkökokonaisuuksissa tai esimiesasemassa, eikä näin ollen voi vaikuttaa tutkimustuloksiin.

## 10 Tulokset

Tulokset kuvaillaan jokaisen alatutkimuskysymyksen osalta: Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteys Keusoten strategiaan tavoitteisiin, esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksuminen, Lean-päivittäisjohtamisentaulun käyttöönotto Keusotessa ja esimiesten ja työntekijöiden väliset erot Leanin käyttöönoton arvioinnissa.

### 10.1 Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteys Keusoten strategiaan tavoitteisiin

Ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin pyyntö osallistua tutkimukseen -sähköposti (liite 3) 37 esimiehelle. Tavoitteena oli saada kaikilta hoiva- ja palveluasumisen, avopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulosyksiköiden esimiehiltä vastaukset, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja niitä pystyttäisiin hyödyntämään Keusotessa jatkossa. Vastauksia pyydettiin 4.2.2022 mennessä ja viimeiset vastaukset saatiin 7.2.2022.

Haastetta esimiesten kontaktointiin aiheutti palvelualueiden nimien muuttuminen sekä organisaatiokaavion muuttuminen kolmesti opinnäytetyön tekemisen aikana. Kontaktoitavat esimiehet vaihtuivat osassa palvelualueita tai siirtyivät toisiin tehtäviin. Näistä muutoksista ei saatu ennakkotietoa. Kontaktoiduilta esimiehiltä saatiin joko poissaoloviesti tai ilmoitus, etteivät toimi enää kyseisessä tehtävässä tai ovat olleet vain sijaisuudessa tutkijoilla tiedossa olevassa positiossa.

Vastausaktiivisuus jäi toivottua pienemmäksi. Avopalveluista saatiin kaksi jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta, Perhekeskuspalveluilta yhteensä 80 kehitysehdotusta ja hoiva- ja palveluasumisen yksiköistä 60 kehitysehdotusta. Avopalveluiden esimiehiä oli listattuna organisaatiossa kymmenen. Yksi vastasi kyselyyn, yksi ilmoitti, ettei ole enää Keusotessa esimiehenä ja yhdeltä tuli automaattinen vastaus, että henkilö on siirtynyt toisiin tehtäviin. Perhekeskuspalveluiden esimiehiä oli 16, joista yksi vastasi kahden yksikön osalta ja kaksi esimiestä yhden yksikön osalta. Toinen vastanneista esimiehistä ei ehtinyt laittaa jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia pyydetyllä tavalla, vaan lähetti ne suoraan tutkijalle sähköpostilla. Perhekeskuspalveluiden osalta yksi esimies oli siirtynyt toiseen työtehtävään ja yhdeltä saimme vastauksen, ettei hän ole Keusoten esimies, vaikka työnantaja oli nimennyt hänet esimieheksi. Hoiva- ja palveluasumisen esimiehiä oli 11, joista viisi vastasi kyselyyn. Johtavat asiantuntijat ilmoittivat, etteivät tee esimiestyötä, eivätkä siten voi vastata kyselyyn jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista.

Perhekeskuspalveluiden jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset olivat jaoteltu vuositasolla tehtyjen ehdotusten mukaan. Taulukossa oli tieto, milloin jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset oli tehty ja missä vaiheessa läpikäynti prosessia jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset olivat hoidettu, hoidettavana tai ei tehtyjä toimenpiteitä. Muiden yksiköiden osalta

jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista ei ollut tietoa tekemisen ajankohdasta tai varmuutta kehitysehdotuksen eteenpäin viemisestä.

Kahdelta esimieheltä saatiin vastaus, jossa he kertoivat, etteivät ole osallisina Keusoten Lean prosessiin. Yksiköistä saatiin heidän toteutuneet jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset, jotka eivät olleet tapahtuneet yhdenkään Keusoten prosessin tuloksena, vaan spontaanisti ilman niitä.

Jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset pyydettiin yksiköiden esimiehiltä, taustamuuttujia ei ollut saatavilla. Tekijöiksi oli ilmoitettu usean tekijän kohdalla koko tiimi, yksikön tai tiimin nimi tai jätetty kehitysehdotuksen tekijä sarake tyhjäksi. Niiltä osin, kuin meillä oli tiedossa kehitysehdotuksen tekijän nimi, pyysimme esimiehiltä taustamuuttujat. Osa kontaktoiduista esimiehistä kieltäytyi antamasta taustamuuttujia, minkä vuoksi näitä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia ei ole käytetty tässä opinnäytetyössä. Vastauksista (n = 142) taustamuuttujia saatiin 121 jatkuvan parantamisen kehitysehdotukseen.

Havainnointi käyntejä koskevassa ensimmäisessä yhteydenotossa saatiin sovittua havainnointikäynti neljän esimiehen kanssa. Toinen sähköpostiviestin lähetettiin 21.3.2022, jonka jälkeen saatiin sovittua havainnointikäynti vielä kahden esimiehen kanssa. Havainnointi tehtiin lopulta kolmeen yksikköön, joissa kahdessa kävimme fyysisesti paikalla ja yksi tapaaminen oli Teamsin välityksellä. Vastanneiden yksiköiden yhdeltä esimieheltä saatiin vastaus, etteivät he ota meitä vastaan, sillä esimies oli aloittanut yksikössä vasta ja kahdessa yksikössä oli Covid 19-epidemian vuoksi yksikön sulku havainnointiin tarkoitettuna aikana. Toisen yksikön esimiehen kanssa yritettiin sopia havainnointiajankohtaa myöhemmälle, mutta esimiehen loman ja sairastumisen vuoksi aikataulua ei saatu sopimaan.

Vastaukset jakautuivat neljään pääluokkaan strategisten painopisteiden mukaan ja alaluokkiin 12 strategisen tavoitteen mukaan. Ne jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset, joilla ei ole yhteyttä strategiaan tavoitteisiin lajiteltiin erikseen. Tulokset esitetään sisällön analyysin tuottamien yläluokkien mukaan. Jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia pyydettäessä havaittiin, että yksiköillä oli eriävät ajatukset mitä ovat jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset. Tähän vaikuttanee Keusoten Lean-prosessin alla oleva asiakaspalautteiden kerääminen. Keusoten palvelulupaus *saan laadukasta palvelua tarpeideni mukaisesti* on toiminnan perusedellytyksiä, jota mitataan asiakaspalautteiden avulla. Asiakaspalautteita kerätään Roidu-palvelujärjestelmän kautta, jossa käytössä olevia palautekanavia ovat suullinen palaute suoraan henkilökunnalle verkkosivujen kautta tehdyt kyselyt, tekstiviesti palaute tai ppalaute paperilomakkeella.

Roidu-laitteen tarkoituksena on välittömän palautteen kerääminen vastaanoton tai asiakastapaamisen päätteeksi. Muita Keusotessa käytössä olevia järjestelmiä ovat Webropol- ja Forms -

kyselytyökalut. Jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset tulisi kerätä kirjallisina ja niissä tulisi näkyä kehitysehdotuksen antaja, kuka kehitysehdotuksen ottaa toteutukseen, miten seurataan ja arvioidaan tuloksia poikkeamista ja hukasta, sekä mitä toimenpiteitä on kehitetty ehdotuksen ympärille hukan ja poikkeamien poistamiseksi.

Tutkimukseen osallistuneista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat naisia ikäjakaumalla 35-64 vuotta. Ammattikunnat jakautuivat lähes tasan. Lähihoitajia oli eniten, sairaanhoitajat ja sosiaalityöntekijät jakautuivat tasan, terveydenhoitajia vastanneista oli yksi ja esimiehiä kolme. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat työskennelleet Keusotessa sen perustamisesta alkaen, eli kyselyä tehdessä 3vuotta ja 3kuukautta. Osallistuneista suurin osa (n = 14) oli työskennellyt alalla yli kymmenen vuotta.

Kehitysehdotusten lkm	Alaluokka	Yläluokka	Saturoitunut lkm
44kpl	Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus n = 35	Asiakkaan viihtyvyys Asukkaan viihtyvyys Asiakkaan arvostus	25
	Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa n = 9	Palvelut oikeaan aikaan Viestintä Tavoitettavuus	

Taulukko 3: Jokainen on tärkeä

Jokainen on tärkeä- pääluokan alle (taulukko 3) muodostui 44 jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksesta kuusi yläluokkaa; palvelut oikeaan aikaan, asiakkaan viihtyvyys, asukkaan viihtyvyys, asiakkaan arvostus, viestintä ja tavoitettavuus. Jokainen on tärkeä- painopisteen ydin on asukkaan hyvinvointi ja asukaskokemus. Asukaskokemukseen panostetaan kaikessa toiminnassa ja asiakkaiden hyvinvoinnin ja terveyden parantamista tavoitellaan yhteistyössä eri tahojen kanssa. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.) Tämän painopisteen alla on *sosiaali- ja terveyshuollon paras asukaskokemus ja asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa.*

Suurin alaluokka liittyi asukkaiden viihtyvyyden takaamiseen. Tässä alaluokassa oli useita erilaisia asukkaan elämänlaatua ja viihtyvyyttä parantavia ehdotuksia.

Ilta vuoro tulee kesällä omilla vaatteilla töihin ja vie asukkaita ulos ennen muita töitä. (Perushoitaja, työkokemus yli 20 vuotta, Keusotessa 3 vuotta 3 kuukautta)

Palvelut oikeaan aikaan on yksi tämän painopisteen tärkeimpiä asiakkaalle tuottamia arvoja, kun puhutaan strategiasta. Tästä muodostuikin toinen eniten saturoituneiden jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten ryhmästä (taulukko 3).

Asukkaiden hyvinvointi ja terveys paranee yhteistyössä kuntien, yhteisöjen, yritysten ja asukkaiden kanssa alaluokka koostui kahdeksasta jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksesta, jotka muodostivat yläluokat viestintä ja tavoitettavuus. Näiden yläluokkien alle saturoituneet jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset liittyivät erilaisten viestintävälineiden kuten nettisivujen vaikeakäyttöisyyteen ja virheelliseen sisältöön esimerkiksi yhteystietojen osalta (taulukko 3).

Kuntien sivuilla Keusoten toiminnasta virheelliset tiedot.  
(Sosiaalityöntekijä, työkokemus yli 20vuotta, Keusotessa 3vuotta 3kuukautta)

Kehitysehdotusten lkm	Alaluokka	Yläluokka	Saturoitunut lkm
32 kpl	Kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveyspalvelut n = 14	Kustannustehokkuus  Toiminnan kehittäminen	24
	Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä n = 6	Yksilöllisyys  Yhteydenotto  Palveluiden sujuvuus	
	Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluita n = 5	Palvelukokonaisuus	
	Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä n = 0		
	Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle n = 7		

Taulukko 4: Elinvoimainen uudistuminen

Elinvoimainen uudistuminen pääluokan alle (taulukko 4) muodostui 32 jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta, joista saturoitui kuusi yläluokka. Jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksissa nousi esille palveluiden sujuvuus, kustannustehokkuus ja toiminnan kehittäminen.

*Elinvoimainen uudistuminen* painopisteen tavoitteena on luoda tulevaisuutta rakentavia ratkaisuja ja tarjota laadukkaita, vaikuttavia, sekä kustannustehokkaita palveluita. Tavoitteena on tuottaa asukkaalle hyvinvointia investoimalla säästöjä. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Strategia 2020-2025.) Tämän painopisteen alle kuuluu viisi strategista tavoitetta *kustannustehokkaimmat sosiaali- ja terveystalvet, edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä, Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluita, Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä ja Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle.*

Kustannustehokkaimpien sosiaali- ja terveystalvet alle muodostui neljätoista jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta, joissa saturoitui kaksi yläluokkaa toiminnan kehittäminen ja kustannustehokkuus (taulukko 4).

Akuuttiaikojen kehittäminen (Sosiaalityöntekijä, työkokemus yli 20vuotta, Keusotessa 3vuotta 3kuukautta)

Etäryhmien pilotointi (Sosiaalityöntekijä, työkokemus 17vuotta, Keusotessa alle vuosi)

Edelläkävijä yksilöllisen ja ennakoivan hyvinvointiteknologian hyödyntämisessä alaluokan alle muodostui kuusi jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta, joista saturoitu kaksi yläluokkaa; yksiköllisyys ja yhteydenotto (taulukko 4).

Keusote innovoi ja vahvistaa ennaltaehkäiseviä ja elämänlaatua parantavia palveluita alaluokan alle tuli viisi jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta (taulukko 4). Nämä kehitysehdotukset eivät kertaantuneet, mutta alaluokassa kahdessa palautteessa oli maininta hyvin tehdystä ja selkeästi ilmaistuista kirjallisista tuotoksista. Näistä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista ei kuitenkaan ole arvoa jatkotutkimuksia ajatellen. Keusote on tiedolla johtamisen kärjessä strategisen tavoitteen alle ei tullut yhtään jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta

Alaluokassa *Helppokäyttöiset ja sujuvat palvelukokonaisuudet tuottavat arvoa asiakkaalle* (taulukko 4) muodostui seitsemän jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta, joista saturoitui kaksi yläluokkaa. Näistä ehdotuksista kolme liittyi asiakastapaamisia koskeviin prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Ei saturoitunut, mutta huomiota herättävä jatkuvan parantamisen kehitysehdotus oli palveluiden sujuvuudessa työnkuvien jäsentely ja prosessien vajavaisuus.

Kehitysehdotusten lkm	Alaluokka	Yläluokka	Saturoitunut lkm
31 kpl	Arvostettu ja veto- voimainen työpaikka n = 1	Yhteisöohjautuvuus	14
	Kyvykäs ja hyvin- voiva henkilöstö mahdollista onnistu- misen n = 20	Päivittäisjohtamisen taulu	
	Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen n = 10	Perehdytys Toiminnallisuus Päivittäisjohtaminen	

Taulukko 5: Voittava joukkue

Kolmannessa painopisteessä *Voittavassa joukkueessa* keskeistä on yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Painopiste koostuu työntekijäkokemuksesta ja yhdessä kehittamisestä. Tavoitteena on olla vetovoimainen ja arvostettu työpaikka, jossa henkilöstö mahdollistaa onnistumisen. (Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymä. Strategia 2020-2025.) Tämän painopisteen alle kuuluvat *arvostettu ja vetovoimainen työpaikka, kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen, sekä kaikissa yhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen*. Tarkoituksena on luoda asukkaalle uusia parempia palveluita.

Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka (taulukko 5) alle tuli yksi jatkuvan parantamisen kehitysehdotus:

Uusien työntekijöiden sparraustiimit. (Sosiaalityöntekijä, työkokemus 17vuotta, Keusotessa alle vuoden)

Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö (taulukko 5) mahdollistaa onnistumisen alaluokan alle ke-  
rääntyi kaksikymmentä jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta. Nämä muodostivat päivittäisjohtaminen ja toiminnallisuus yläluokat.

Toteutuneet koulutukset. (Sosiaalityöntekijä, työkokemus 14vuotta, Keusotessa 3vuotta 3kuukautta)

Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen alaluokassa pääpaino oli perehdyttämisessä. Tämän alaluokan (taulukko 5) alle kerääntyi kymmenen jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta, joka saturoituvat kolmeen yläluokkaan. Perehdyttämissen lisäksi yläluokiksi nousivat päivittäisjohtamisen taulu ja yhteisöohjautuvuus.

Perehdytyskansion kehittäminen. (Sosiaalityöntekijä, työkokemus 14vuotta, Keusotessa 3vuotta 3kuukautta)

Työvuorojen kuvaukset perehdytyksen tueksi. (Terveystenhoitaja, työkokemus 17vuotta, Keusotessa 3vuotta 3kuukautta)

Asukasjaon muuttuminen kohti itse- ja yhteisöohjautuvuutta. (Lähihoitaja, työkokemus 12 vuotta, Keusotessa 3vuotta 3 kuukautta)

Kehitysehdotusten lkm	Alaluokka	Yläluokka	Saturoitunut lkm
0 kpl	Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja n = 0		0
	Verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palveluiden vaikuttavuutta n = 0		

Taulukko 6: Haluttu kumppani

Haluttu kumppani kertoo yhteistyön merkityksestä omistajakuntien kanssa. Monialaisella yhteistyöllä tavoitellaan vaikuttavia palveluita ja kehittämistoiminnassa painotetaan innovatiivisuuteen. Tavoitteena luoda uusia ja parempia palveluita asukkaille. (Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymä. Strategia 2020-2025.)

Keusote on arvostettu sote-innovaatioiden tuottaja tai verkostot ja monialainen yhteistyö parantavat palveluiden vaikuttavuutta (taulukko 6) alle ei tullut yhtään jatkuvan parantamisen kehitysehdotusta.

Luokittelussa havaitsimme, että aineistossa toistui samat jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksien teemat. Näitä teemoja olivat palveluiden kehittäminen, asiakaspalveluiden paranta-

minen ja puhelinpalvelun tehostaminen. Myös prosessien kehittäminen nousi useassa eri alaluokassa. Vaikkakin nämä olivat yksittäisten ihmisten esittämiä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia, katosoisimme niiden olevan huomion arvoisia jatkotutkimuksien kannalta.

Excelillä kerätyistä strategisista tavoitteista neljätoista (14) kappaletta ei liittynyt ollenkaan strategiaan tavoitteisiin. Nämä jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset, jotka eivät liittyneet strategiaan tavoitteisiin olivat toiveita tai pyyntöjä yksiköissä. Näissä kehitysehdotuksissa pyydettiin osastoille erinäisiä asioita, kuten sauvasekoittimet tai wc-pytyn avaaja.

Tässä tutkimuksessa oli ennakkoon mietitty mitä havainnoinnin yhteydessä halutaan selvittää. Havainnointi lomakkeelle kirjattiin, esiintyykö listassa nimetty piirre ennalta sovitun ajanjakson (30 minuuttia) kuluessa. Havainnot merkittiin lomakkeeseen lyhyesti rastilla tai muuttamalla sanan avulla, jotta havainnointi jatkuisi katkeamattomana. Lomake myös auki kirjattiin havainnointikäynnin jälkeen välittömästi.

Perhekeskuspalveluiden tiimin (sisältää esimiehen, sosiaaliohjaajat ja lastenvalvojat) kanssa tapaaminen tapahtui Teamsissa, sillä perhekeskuspalveluiden yksiköissä ei ole käytössä jatkuvan parantamisen tauluja, ja yksiköiden toiminta on koko Keusoten alueella. Perhekeskuspalveluihin tulleet palautteet käsitellään ryhmissä missä mietittiin mitä palaute koskee ja miten se tulee käsitellä. Kaikki palautteet oli viety Teamsiin. Palautteet ja jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset kerätään yksiköissä erilliselle lomakkeelle suullisista palautteista, sähköpostitse, Roidu-palautekanavan kautta, Lead-deskin kautta tai palautelomakkeella yksiköissä.

Olosuhdeselvityksessä ja lastenvalvojilla on tehty omat palautelomakkeet, jotka viedään Teamsiin ja käsitellään tiimipalaverissa. Tiimipalaverit pidetään kerran viikossa, jonka yhteydessä käydään läpi palautteet ja jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset. Lastenvalvojat käyvät läpi saadut palautteet ja jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset joka toinen viikko. Tämän lisäksi on toimipisteittäin pidettävät palaverit, jossa käydään yksikköä koskevat palautteet ja jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset.

Teamsiin kerätyt palautteet oli jaettu valmiiksi erilaisten teemojen alle ja väri kooditettu tehtyjen toimenpiteiden mukaan. Vihreä; Ok tai hoidettu, keltainen; hoidettavana tai päivämäärä asetettu milloin asia hoidetaan, punainen; ei tehtyjä toimenpiteitä. Edellisten vuosien palautteet olivat yksiköissä erillisillä lomakkeilla, missä oli kirjattu saatujen asiakaspalautteiden määrä, keskeiset teemat, jota asiakaspalaute koskee ja mitä toimenpiteitä palaute on aiheuttanut yksikössä. Yksiköissä on käyty läpi Keusoten strategiset tavoitteet ja johtotähtenä on asiakaslähtöinen oikea-aikainen palvelu ja jatkuva palvelun kehittäminen. Yksiköt korostivat yhdenvertaisuutta tärkeänä lähtökohtana. Kehitysehdotukset käytiin läpi oman yksikön näkökannalta ja verrattiin Keusoten strategiaan tavoitteisiin ja yksikön johtotähteen.

Avopalveluiden yksiköistä emme saaneet vastauksia havainnointi pyyntöihimme. Hoiva- ja palveluasumisen yksiköissä pääsimme havainnoimaan kahteen yksikköön.

Hoiva- ja palveluasumisen yksikössä A ja B havainnoinnin tapahtuivat paikan päällä. Yksikössä A jatkuvan parantamisen taulu oli aulassa ja yksikössä B, jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset kerättiin Teamsiin ja käytiin läpi osastotunnilla. Kahdessa muussa yksikössä oli korona havainnointi ajanjaksolla, minkä vuoksi havainnointi käynnit peruttiin.

Yksikössä A jatkuvan parantamisen ideataulu on jaoteltu kolmeen osaan, missä uudet jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset tuodaan ensimmäiseen idea/ongelmalokeroon. Kun ne on käyty läpi, mutta prosessi on kesken, jäävät ne keskeneräiset/käsittelyssä- sarakkeeseen ja valmiit siirretään valmis- sarakkeeseen ja seuranta vaativat kehitysehdotukset siirretään seuranta- sarakkeeseen odottamaan ennalta sovituksi ajaksi, miten kehitysehdotus jalkautuu yksikön toimintaan. Jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset käydään läpi koko talon kaikkien yksiköiden edustajien kanssa kerran viikossa. Kehitysehdotus luetaan ääneen ja tiimissä sovitaan mikä yksikkö ottaa kehitysehdotuksen hoitaakseen. Kehitysehdotuksesta riippuen vastuuhenkilö oli sairaanhoitaja, esimies tai yksikön tiimi. Taulun yläpuolella oli tähtirivistö jo toteutuneista jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista, joiden toteutumista seurataan viikko- ja kuukausitasolla ja uusi toteutunut jatkuvan parantamisen kehitysehdotus siirretään taulun yläpuolelle. Valmiit käsitellyt kehitysehdotus lomakkeet säilytetään esimiehen toimesta. Yksikön palvelulupaus ja toimintasuunnitelma vuodelle 2022 olivat juuri tehty.

Strategia on palasteltu yksikkötasolla ja avattu mitä Keusoten strategiassa halutaan tämän yksikön osalta. (Sairaanhoitaja, työkokemus yli 20vuotta, Keusotessa 3vuotta 3kuukautta)

Yksikössä B johtotähtenä oli *asukkaiden toiminnallinen, mielekäs ja omannäköinen arki*. Yksikössä jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset kerättiin Teamsin kokousmuistioon joko suullisten palautteiden, kehittämisisidea lappujen tai sähköpostitse tulleiden palautteiden ja kehitysehdotusten avulla. Tulleet palautteet käydään läpi koko talon osastokokouksessa, joka pidetään kerran viikossa. Kehitysehdotuksen toteuttajalle tai eteenpäin viejälle nimetään vastuuhenkilö. Yksiköiden kesken käytiin läpi kokeillaanko hanketta ensin yhdellä osastolla vai suoraan koko talossa. Havainnoinnin yhteydessä ei tullut ilmi, miten edenneitä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia seurataan.

Keusoten strategiaa ei ole erikseen käyty yksiköissä läpi, mutta tarkoituksena ja tavoitteena on vapauttaa mahdollisimman paljon aikaa asiakkaalle prosessien kehittyessä. (Esimies, työkokemus yli 20vuotta, Keusotessa 3vuotta 3kuukautta)

Kaikissa yksiköissä esimiehet pitävät kirjaa loppuun viedyistä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista ja siirtävät valmiit kehitysehdotukset esimiesten omaan Teams ryhmään, missä seurataan tulleita jatkuvan parantamisen kehitysehtouksia vuositasolla.

## 10.2 Esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksuminen Keusotessa

Lähiesimiehille lähetettyyn sähköiseen kyselyyn vastasi 21 esimiestä. Kysely lähetettiin koko perusjoukolle, eli 37 esimiehelle, joten vastauskato oli 16 henkilöä. Kysymyslomakkeen (liite 30) kysymykset 1-8 koskivat tutkimuksen kannalta oleellisia taustamuuttujia (liite 17). Kyselyyn vastanneista lähiesimiehistä kaikki olivat naisia. Vastaajat olivat iältään 35-64-vuotiaita. Yksitoista vastaajista oli iältään 35-49-vuotiaita ja kymmenen vastaajaa 50-64-vuotiaita. Viisi vastaajista oli työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla 7-9 vuotta ja kuusitoista vastaajaa yli 10-vuotta. Vastaajista seitsemän oli työskennellyt esimiestehtävissä yli 10-vuotta, kuusi vastaajaa 1-3 vuotta, neljä vastaajaa 4-6-vuotta ja neljä vastaajaa 7-9-vuotta. Kyselylomakkeella työkokemusta Keusotella kysyttiin muodossa: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Keusoten tai sitä edeltävien kuntatyönantajien palveluksessa? Tämä johtui siitä, että Keusote on toiminut vasta tammikuusta 2019, joten tällä kysymykselle haluttiin selvittää myös niiden vastaajien määrä, jotka siirtyivät Keusotelle aiemmalta kuntatyönantajalta. Yhdeksän vastasi työskennelleensä Keusoten tai aiemman kuntatyönantajan palveluksessa 3-vuotta tai alle. Neljä vastaajista oli työskennellyt 4-6vuotta ja kahdeksan vastaajaa yli 10-vuotta. Vastaajista yhdeksän työskenteli lähiesimiehenä hoiva- ja palveluasumisessa, viisi perhekeskuspalveluissa ja seitsemän avopalveluissa.

Kyselytutkimus sisälsi 24 väittämää. Väittämiin vastattiin Likertin asteikollisesti 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä, lisäksi vastausvaihtoehdoksi lisättiin 6 = en osaa sanoa. En osaa sanoa vastaukset poistettiin tuloksista ennen analysointia. Kuusi ensimmäistä väittämää selvitti esimiesten valmiuksia Lean-toimintamallin toteuttamiseen. Näillä väittämillä haluttiin selvittää esimiesten sitoutumista Lean-toimintaan, sekä tietoja- taitoja ja kokemusta Lean-toimintamallin käytöstä. Loput väittämät selvittivät Lean-toimintamallin periaatteiden käyttöä ja omaksumista tulosityksiköissä.

Tutkimustuloksissa avattiin ensimmäiseksi esimiesten valmiuksia koskevat tulokset ja tämän jälkeen Lean-toimintamallin periaatteita koskevat tulokset. Tuloksista selvitettiin suorien ja kaumioiden ja keskiarvojen lisäksi eri muuttujien välistä yhteyttä. Esimiesten Lean-valmiuksia selvittävässä tutkimuksen osassa vertailtiin esimiesten valmiuksiin liittyviä muuttujia keskenään korrespondenssianalyysillä. Tähän opinnäytetyöhön nostettiin esille niiden muuttujien väliset yhteydet, joiden välillä havaittiin yhteys. Lean-toimintamallin periaatteita koskevat tulokset jaettiin viiteen osioon; toiminnan asiakaslähtöisyys, arvovirtakuvaus, virtaus, visuaalisuus ja jatkuva parantaminen. Lean-toimintamallin periaatteita selvittävässä tutkimuksen osassa vertailtiin jokaisen Lean-periaatteen kohdalla niiden välisiä yhteyksiä toisiinsa tai taustamuuttujaan. Opinnäytetyöhön nostettiin esille jokaisesta Lean-periaatteesta vain yksi tai kaksi kahden muuttujan välistä yhteyttä, jotka useista tehdyistä analyyseista nousivat esille.

Esimiesten valmiuksia Lean-toimintamallin periaatteiden toteuttamiseen mitattiin kuuden väittämän avulla. Tutkimukseen osallistuneet arvioivat omia Lean-tietoja, Lean-taitoja ja henkilökohtaista asennetta Lean-toimintaa kohtaan. Esimiesten valmiuksia mittaavilla väittämällä arvioitiin tulosityksiköiden lähijohtajina työskentelevien Lean-käsitteen ymmärrystä ja sitoutumista Lean-toimintaan.

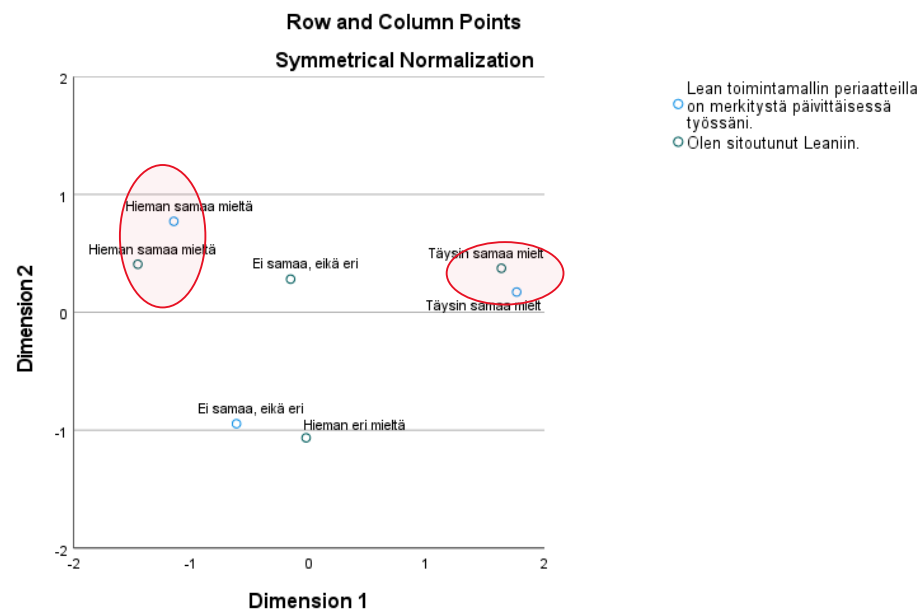
Vastaajien Lean-tiedoissa, -taidoissa ja asenteissa Lean-toimintaa kohtaan havaittiin vaihtelua. 13 vastaajaa oli hieman tai täysin samaa mieltä väittämien *minulla on riittävästi tietoa Leanista* ja *minulla on riittävästi kokemusta Leanista* 8 vastaajaa oli väittämien kanssa hieman eri mieltä, tai ei osannut sanoa. 19 vastaajaa oli väittämän, *tunnen Lean-toimintamallin periaatteet* kanssa hieman tai täysin samaa mieltä ja kaksi hieman eri mieltä. 18 vastaajaa oli myös hieman tai täysin samaa mieltä väittämän *Lean-toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssäni*, 3 vastaajaa ei ollut samaa, eikä eri mieltä. 15 vastaajaa oli hieman tai täysin samaa mieltä väittämän *minulla on valmiuksia Lean-toimintamallin toteuttamiseen*, 6 vastaajaa puolestaan oli hieman eri mieltä väittämän kanssa. Viimeinen väittämä koskien esimiesten valmiuksia koski sitoutumista Leaniin. 19 vastaajaa oli väittämän, *olen sitoutunut Leaniin* kanssa hieman tai täysin samaa mieltä. Kaikkien väittämien mediaani oli 4.0 (liite 29).

Suurin osa vastaajista arvioi olevansa sitoutunut Lean-toimintaan, vastausten keskiarvo oli 4,24. Vastaajat kokivat myös tuntevansa Lean toimintamallin periaatteet, vastausten keskiarvo oli 4,10, sekä kokivat Lean-toimintamallin periaatteilla olevan merkitystä päivittäisessä työssä, vastausten keskiarvo oli 4,05. Keskiarvollisesti heikoimmiksi vastaajat arvioivat riittävät Lean-tiedot 3,45 ja riittävän Lean-kokemuksen 3,38. Lean-tiedot- ja kokemuksen vastaajat arvioivat keskiarvollisesti alhaisimmiksi esimiesten valmiuksia arvoista väittämistä. Kaikkien kuuden väittämän yhteenlaskettu keskiarvo kolmella palvelualueella oli 3,80 asteikolla 1-5 (liite 29).

Tulosten perusteella niillä esimiehillä, joilla oli pidempi kokemus esimiestehtävistä, kokivat myös omat valmiutensa Lean-toimintamallin toteuttamiseen paremmiksi, kuin vähemmän kokeneet esimiehet. Kymmenen yli seitsemän vuotta esimiehenä työskennellyttä arvioi olevansa täysin tai hieman samaa mieltä riittävästä Lean-valmiuksistaan (liite 19).

Suorien jakaumien perusteella vaikutti siltä, että ne vastaajat, jotka kokivat Lean-toimintamallin periaatteilla olevan merkitystä päivittäisessä työssä, olivat myös sitoutuneita Leaniin. Toisaalta jakaumien perusteella ne vastaajat, joilla oli riittävät tiedot Leanista, tunsivat myös Lean-toimintamallin periaatteet. Näitä yhteyksiä selviteltiin vielä tarkemmin korrespondenssi-analyysilla.

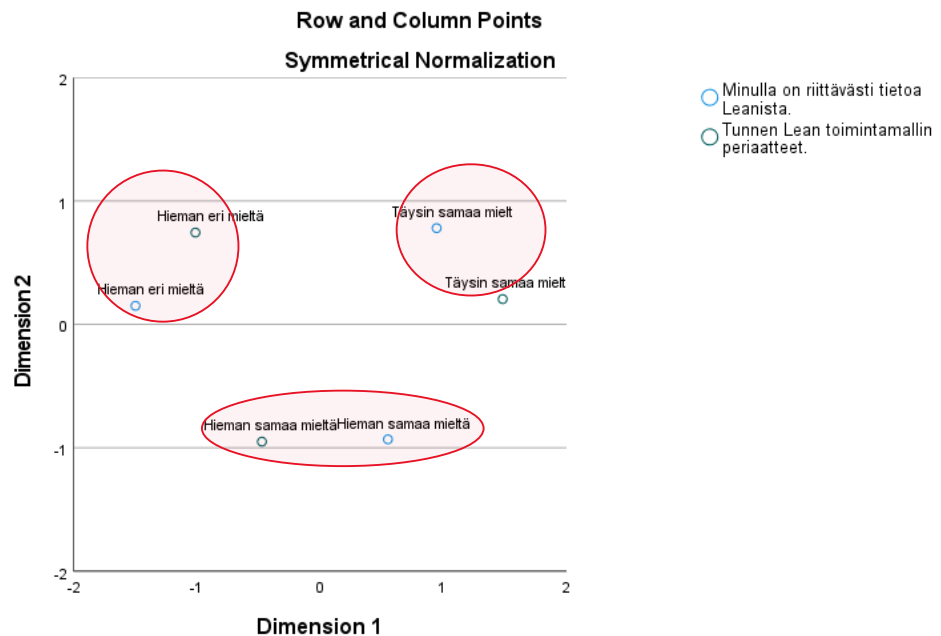
Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan (kuvio 4) ensimmäisen akselin selitysaste oli 69 % ja toisen akselin selitysaste oli 31 %. Kaksi ensimmäistä akselia selittävät 100 % kokonaisineriasta eli alkuperäisen frekvenssitaulukon havaittujen ja odotettujen frekvenssien eroista (liite 20). Täysin samaa mieltä siitä, että Lean toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssäni ja sitoutumisesta Lean-toimintaan asettuivat kartan oikealle puolelle ja olivat yhteydessä keskenään. Hieman samaa mieltä siitä, että Lean toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssä ja sitoutumisesta Lean-toimintaan puolestaan asettui kartan vasempaan reunaan lähemmäksi, joten myös näillä voidaan havaita olevan yhteys keskenään. Korrespondenssianalyysin perusteella voidaan havaita yhteys sen välillä, että esimiehet, jotka kokevat Lean-toimintamallin periaatteilla olevan merkitystä päivittäisessä työssä ovat myös sitoutuneita Leaniin.



Kuvio 4: Korrespondenssi; Lean-toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssäni, olen sitoutunut Leaniin

Esimiesten valmiuksia selvitettiin vielä toisella korrespondenssianalyysillä (kuvio 5). Tällä haluttiin selvittää tuntevatko ne esimiehet Lean-periaatteet paremmin, jotka kokevat Lean-tietonsa riittäviksi. Tämän korrespondenssianalyysin toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella voidaan todeta, että mitä paremmiksi esimiehet arvioivat omat Lean-tiedot, sitä paremmin he myös tunsivat Lean-toimintamallin periaatteet. Tässä ensimmäisen akselin selitysaste on 84 % ja toisen akselin selitysaste on 16 %. Eli kaksi ensimmäistä akselia selittävät 100 % kokonaisineriasta (liite 21). Korrespondenssianalyysin tuottamalle kartalle piirtyivät lähemmäksi oikealle täysin samaa mieltä ja vasemmalle hieman eri mieltä molemmista väittä-

mistä. Näiden alapuolelle lähelle toisiaan piirtyivät hieman samaa mieltä molempiin vastan-  
neet. Korrespondenssianalyysin perusteella ne esimiehet, jotka kokivat omaavansa riittävät  
tiedot Lean-toiminnasta, tunsivat myös Lean-toimintamallin periaatteet ja päinvastoin.



Kuvio 5: Korrespondenssi; riittävät tiedot Leanista, tunnen Lean toimintamallin-periaatteet

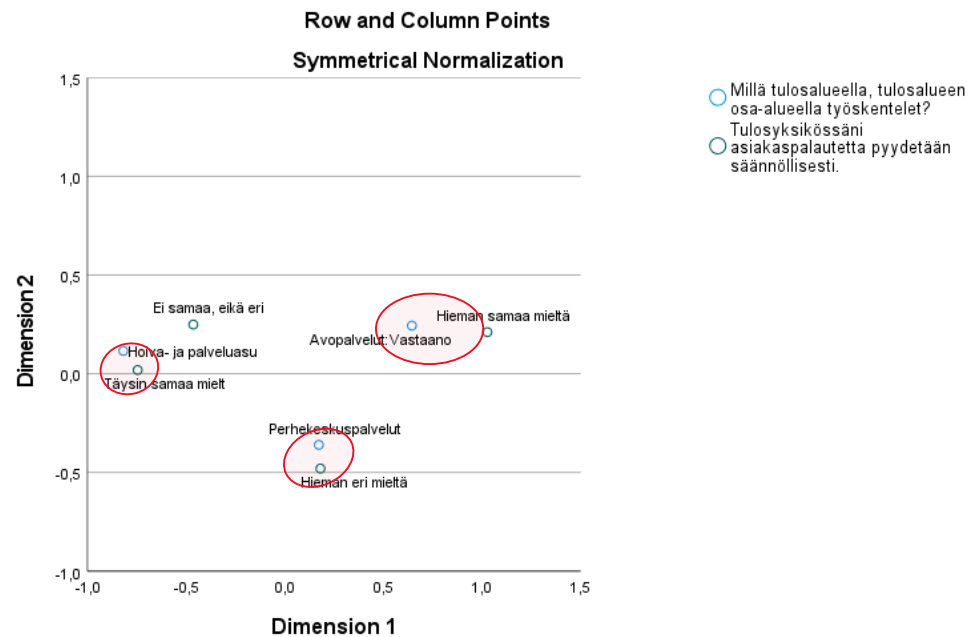
Tässä tutkimuksessa toiminnan asiakaslähtöisyyttä arvioitiin neljän väittämän avulla. Väittämissä arvioitiin asiakasarvon tunnistamista ja määrittelyä, sekä asiakkaiden osallistamista toiminnan kehittämiseen ja asiakaspalautteen hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä.

20 vastaajaa oli hieman tai täysin samaa mieltä siitä, että tulosityksikössä asiakasarvoa lisäävä työ tunnistetaan ja vain 1 vastaaja oli hieman eri mieltä. Väittämän *tulosityksikössäni asiakasarvo on määritelty* kanssa vastaajista 18 oli hieman tai täysin samaa mieltä ja 3 vastaajista hieman eri mieltä tai ei samaa, eikä eri mieltä. Väittämän *tulosityksikössäni asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti*, arvioitiin hieman tai täysin samaa mieltä 17 vastaajaan toimesta. 4 vastaajista oli hieman eri mieltä tai ei samaa, eikä eri mieltä. 14 vastaajaa oli väittämän, *tulosityksikössäni asiakaspalautte on johtanut toiminnan kehittämiseen* kanssa hieman tai täysin samaa mieltä, 7 vastaajaa oli väittämän kanssa hieman eri mieltä (liite 29).

Suorien frekvenssijakaumien perusteella asiakaspalautteen johtaminen toiminnan kehittämiseen sai eniten vaihtelua vastaajissa, kun seitsemän vastaajaa oli väittämän kanssa eri mieltä. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat siitä, että tulosityksiköissä asiakasarvoa lisäävä työ tunnistetaan.

Toiminnan asiakaslähtöisyyttä selvittävien väittämien kaikkien kolmen palvelualueen yhteenlaskettu paras keskiarvo (4,19) oli väittämällä, *tulosityksikössäni asiakasarvoa lisäävä työ tunnustetaan*. Myös *tulosityksikössäni asiakasarvo on määritelty*, sai hyvän keskiarvon (4,0) ja lähelle neljän keskiarvoa ylsi myös väittäjä, *tulosityksikössäni pyydetään asiakaspalautetta säännöllisesti* (3,9). Asiakaslähtöisyyttä selvittävien väittämien viimeinen kysymys, *tulosityksikössäni asiakaspalautte on johtanut toiminnan kehittämiseen*, sai matalimman keskiarvon (3,52). Kaikkien toiminnan asiakaslähtöisyyttä selvittävien väittämien keskiarvo oli 3,90 (liite 29).

Korrespondenssianalyysillä haluttiin tutkia, onko tulosityksiköiden välillä eroa asiakasarvon omaksumisessa. Analyysiin valittiin asiakaspalautteen pyytäminen säännöllisesti. Korrespondenssianalyysin tuottaman kuvan ensimmäisen akselin selityssaste oli 97 % ja toisen akselin selityssaste vain 3 %. Kaksi ensimmäistä akselia selittävät 100 % kokonaisnertiasta eli alkuperäisen frekvenssitaulukon havaittujen ja odotettujen frekvenssien eroista (liite 22). Tällä (kuviokuva 6) korrespondenssianalyysillä selvitettiin, onko palvelualueiden ja asiakaspalautteen säännöllisen pyytämisen välillä yhteys. Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan etäisyyksien mukaan hoiva- ja palveluasumisessa esimiehet olivat täysin samaa mieltä siitä, että asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti. Avopalveluiden esimiehet olivat hieman samaa mieltä ja perhekeskuspalveluiden esimiehet hieman eri mieltä. Eli analysoinnin perusteella hoiva- ja palveluasumisen tulosityksiköissä, sekä avopalveluiden tulosityksiköissä asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti, kun taas perhekeskuspalveluiden tulosityksiköissä asiakaspalautetta ei pyydetä kovin säännöllisesti.



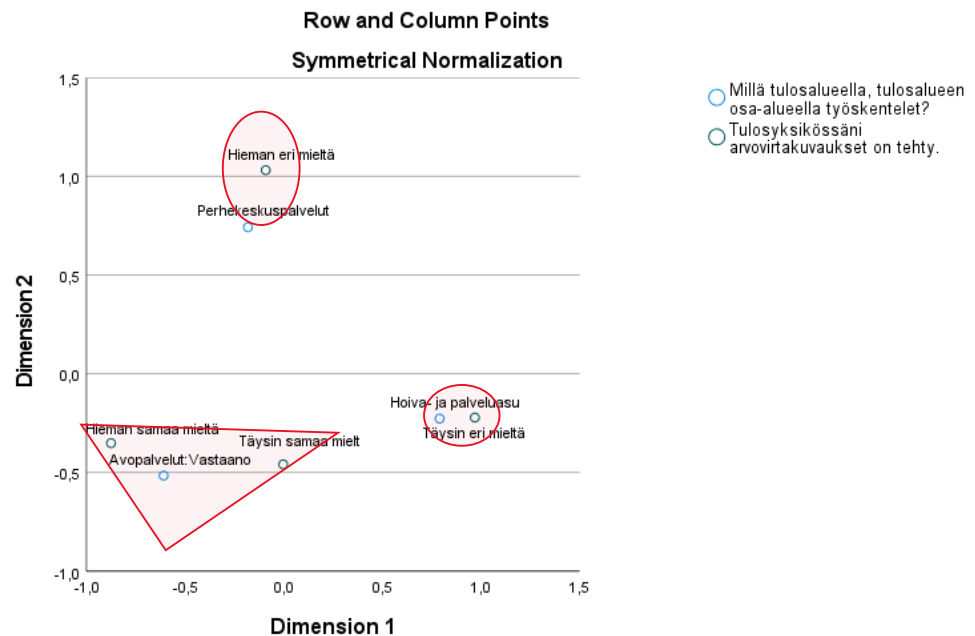
Kuvio 6: Korrespondenssi; millä tulosalueella työskentelet, asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti

Arvovirtakuvausta arvioitiin kolmen väittämän avulla. Kyselyssä arvioitiin toimintaprosessien kuvaamista asiakasarvon eli arvoa tuottavan toiminnan näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin prosessien kuvaamista tuloyksiköissä ja prosessikuvauksien päivittämistä. Tuloyksikössäni arvovirtakuvaukset on tehty väittämä, jاکو vastaukset lähes kahtia. 11 vastaajaa oli väittämän kanssa hieman tai täysin samaa mieltä ja 10 vastaajaa hieman tai täysin eri mieltä. 16 vastaajaa oli hieman tai täysin samaa mieltä siitä, että tuloyksikössä prosessit on kuvattu. Näistä 14 oli myös hieman tai täysin samaa mieltä siitä, että prosessikuvauksia päivitetään säännöllisesti (liite 29).

Arvovirtakuvausta selvittävien kolmen väittämän heikoimman keskiarvon 3,05 yhteen laskevasti kaikilta kolmelta palvelualueelta sai väittämä, *tuloyksikössäni arvovirtakuvaukset on tehty*. Väittämä *tuloyksikössäni prosessit on kuvattu*, sai näistä kolmesta väittämästä parhaan keskiarvon 3,71. Viimeinen väittämä *tuloyksikössäni prosessikuvauksia päivitetään säännöllisesti*, sai keskiarvon 3,48. Kaikkien arvovirtakuvausta selvittävien väittämien keskiarvo oli 3,41 (liite 29).

Suorien frekvenssijakaumien perusteella arvovirtakuvaukset olivat tekemättä useassa yksikössä. Tuloksista haluttiin selvittää, onko jossain tuloyksiköissä arvovirtakuvausten tekeminen systemaattisempaa, kuin toisissa.

Tällä korrespondenssianalyysillä selvitettiin yhteneväisyyksiä arvovirtakuvausten ja palvelualueiden välillä. Korrespondenssianalyysin tuottaman kuvion (kuvio 7) ensimmäisen akselin selitysaste oli 58 % ja toisen akselin selitysaste oli 42 %. Kaksi ensimmäistä akselia selittävät 100 % kokonaisineriasta eli alkuperäisen frekvenssitaulukon havaittujen ja odotettujen frekvenssien eroista (liite 23). Tarkastelemalla korrespondenssianalyysin kartan etäisyyksiä havaitaan avopalveluiden sijoittuneen kartan vasempaan alakulmaan lähelle hieman- ja täysin samaa mieltä vastauksia. Perhekeskuspalvelut sijoittuivat kartan vasempaan ylälaitaan erilleen muista tulosityksiköistä lähelle hieman eri mieltä vastauksia. Hoiva- ja palvelu asuminen sijoitui kartan oikeaan alakulmaan erilleen muista tulosityksiköistä lähelle täysin eri mieltä vastauksia. Analyysin perusteella voidaan havaita, että arvovirtakuvauksia tehdään avopalveluissa, mutta heikommin niitä tehdään hoiva- ja palveluasumisen tulosityksiköissä ja perhekeskuspalveluiden tulosityksiköissä.



Kuvio 7: Korrespondenssi; tulosalue, tulosityksiköissäni on arvovirtakuvaukset tehty

Neljän väittämän avulla arvioitiin työympäristön suunnittelua toiminnan sujuvuuden ja virtauksen näkökulmasta. Väittämällä arvioitiin myös hukan, eli arvoa tuottamattoman toiminnan tunnistamista ja pullonkaulojen, eli prosessin hitauteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista. Viimeisellä väittämällä arvioitiin imuohjauksen käyttöä tulosityksiköissä.

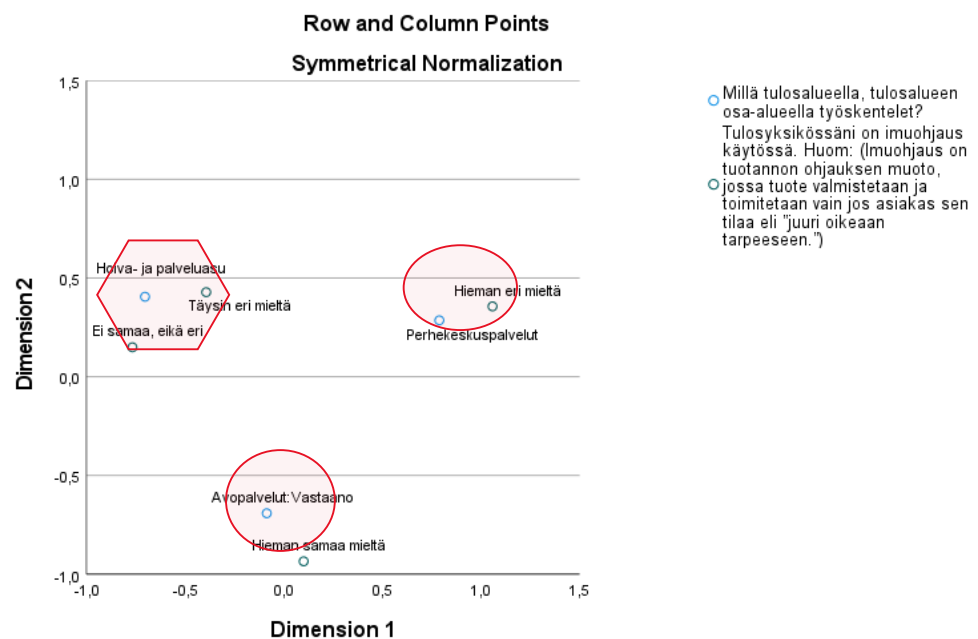
Suorien frekvenssijakaumien perusteella vain 11 vastaajaa oli joksikin tai täysin samaa mieltä siitä, että tulosityksikössä tarvittava tieto on helposti saatavilla. 9 vastaajaa oli väittämän kanssa hieman tai täysin eri mieltä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä väittämän *tulosityksiköissäni hukan lähteet tunnistetaan* kanssa. 12 vastaajaa oli väittämän kanssa

hieman samaa mieltä ja kahdeksan hieman eri mieltä. Myöskään väittämän *tulosyksikössäni pullonkaulat tunnustetaan* yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä. Vastaajista 12 oli väittämän kanssa hieman samaa mieltä ja 9 hieman eri mieltä. Imuohjauksen käytöstä tulosyksikössä vain 9 vastaajaa oli täysin samaa mieltä. 8 vastaajista oli väittämän kanssa hieman tai täysin eri mieltä ja 3 vastaajan kanta oli neutraali, eli ei samaa, eikä eri mieltä (liite 29).

Toiminnan virtausta selvittävien väittämien heikoimman keskiarvon (3,0) sai väittäjä, *tulosyksikössäni on imuohjaus käytössä*. Niukasti korkeimman keskiarvon (3,19) sai, väittäjä *tulosyksikössäni hukan lähteet tunnustetaan*. Kaikkien neljän toiminnan virtausta selvittävien väittämien laskennallinen keskiarvo oli 3,06 (liite 29).

Koska imuohjauksen käyttö tulosyksiköissä sai tässä tutkimuksessa heikoimman keskiarvon ja eniten hieman tai täysin eri mieltä vastauksia päätettiin sen yhteyttä eri tulosalueisiin tutkia lisää. Korrespondenssianalyysillä pyrittiin selvittämään yhteyksiä palvelualueiden ja imuohjauksen välillä.

Korrespondenssianalyysissä ensimmäisen akselin selitysaste oli 71 % ja toisen akselin selitysaste oli 29 % (kuvio 8). Eli kaksi ensimmäistä akselia selittivät 100 % kokonaisnertiasta eli alkuperäisen frekvenssitaulukon havaittujen ja odotettujen frekvenssien eroista (liite 24). Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan etäisyyksiä tarkastelemalla voidaan havaita yhteys siihen, että avopalveluissa imuohjaus olisi enemmän käytössä kuin muissa yksiköissä. Kuvion etäisyyksistä voidaan päätellä myös, että perhekeskuspalveluissa imuohjaus ei juurikaan olisi käytössä hoiva- ja palveluasumisessa osassa ei lainkaan ja osassa jonkin verran.



Kuvio 8: Korrespondenssi; tulosalue, tulosyksikössäni on imuohjaus käytössä

Kolmen väittämän avulla arvioitiin visuaalisten- eli näköaistin avulla havaittavien merkkien tai värikoodien käyttöä toiminnassa sekä tiedon ja tehtyjen parannusten havainnollistamista. Vastaajista 15 oli väittämän, tulosityksikössä *visuaalisia merkkejä käytetään monipuolisesti* kanssa hieman tai täysin samaa mieltä. 3 vastaajista oli väittämän kanssa hieman tai täysin eri mieltä ja 3 ei samaa, eikä eri mieltä. Toiminnan parantamisen tulosten näkyminen keskeisillä paikoilla jakoi mielipiteitä vastaajien kesken. 11 vastaajaa oli väittämän kanssa hieman tai täysin samaa mieltä ja 9 vastaajaa hieman eri mieltä. Päivittäisjohtamisen taulut olivat kyselyn mukaan käytössä 15 yksikössä (liite 29).

Visualisointia selvittävien väittämien paras kolmen palvelualueen yhteen laskettu keskiarvo (3,90) oli väittämällä, *tulosityksikössäni on käytössä päivittäisjohtamisen taulut*. Heikoin keskiarvo (3,14) oli väittämällä *tulosityksikössä toiminnan parantamisen tulokset ovat nähtävillä keskeisillä paikoilla*. Kaikkien kolmen toiminnan visuaalisuutta selvittävien väittämien keskiarvo oli 3,61 (liite 29).

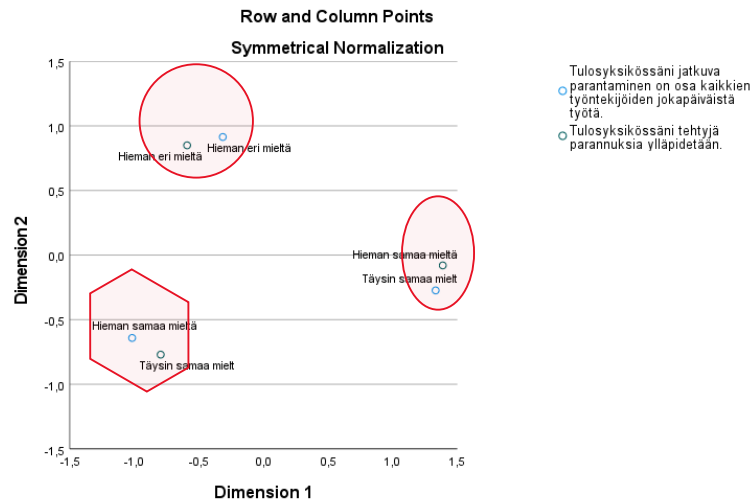
Neljän väittämän avulla arvioitiin työntekijöiden osallistumista toiminnan kehittämiseen, toiminnan kehittämisen systemaattisuutta, asiakasarvon tuottamiseen keskittymistä toiminnan kehittämisessä ja tehtyjen parannusten ylläpitoa. Väittämät tulosityksikössäni *jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, tulosityksikössä toimintaa kehitetään systemaattisesti, tulosityksikössäni toiminnan kehittämisessä keskitytään asiakasarvon tuottamiseen, sekä tulosityksikössäni tehtyjä parannuksia ylläpidetään*, kaikkien neljän väittämän kanssa 19 vastaajaa oli hieman tai täysin samaa mieltä. Vain 2 vastaajaa oli näiden väittämien kanssa hieman eri mieltä (liite 29).

Väittämä *tulosityksikössäni jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä* sai korkeimman keskiarvon 4,24. Myös väittämät *tulosityksikössäni toiminnan kehittämisessä keskitytään asiakasarvon tuottamiseen ja tulosityksikössäni tehtyjä parannuksia ylläpidetään*, ylsivät 4 keskiarvoon (liite 29).

Jatkuvaa parantamista koskevien väittämien osalta vastaukset vaikuttivat siltä, että tulosityksikössä jatkuva parantaminen toteutuu. Tälle oletukselle haettiin vielä vahvistusta korrespondenssianalyysillä, jolla selvitettiin tulosityksiköiden jatkuvan parantamisen yhteyttä tehtyjen parannusten ylläpitoon.

Korrespondenssianalyysissa (kuviot 9) akselit ovat ortogonaalisia keskenään, ne selittävät yhdessä kartan selittämän osuuden kokonaisvaihtelusta. Ensimmäisen akselin selitysaste on 83 % ja toisen akselin selitysaste on 17 %. Eli kaksi ensimmäistä akselia selittävät 100 % kokonaisuudesta eli alkuperäisen frekvenssitaulukon havaittujen ja odotettujen frekvenssien eroista (liite 26). Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan etäisyydet näyttävät selkeän yhteyden näiden kahden muuttujan välillä. Korrespondenssianalyysin tuloksista voi päätellä, että niissä

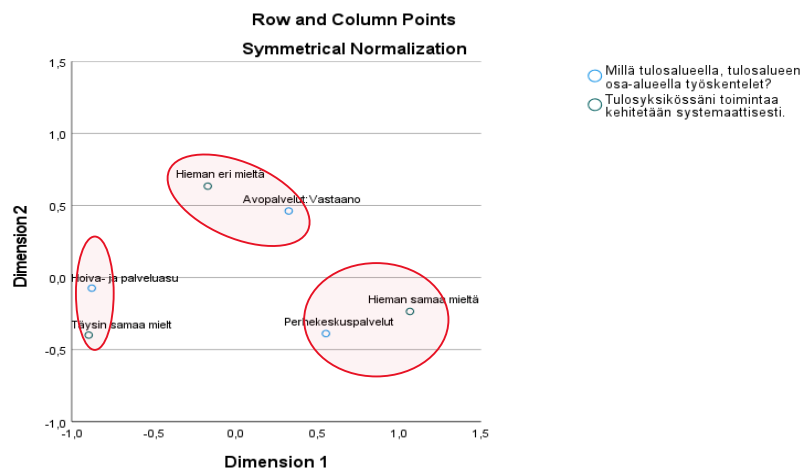
yksiköissä, joissa arvioitiin jatkuvan parantamisen olevan osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, tehtyjä parannuksia myös ylläpidettiin ja päinvastoin.



Kuvio 9: Korrespondenssi; jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, tehtyjä parannuksia ylläpidetään

Korrespondenssianalyysiin (kuvio 10) otettiin vielä tulosyksiköt ja toiminnan systemaattinen kehittäminen. Tällä haluttiin selvittää, millaisia yhteyksiä toiminnan systemaattisen kehittämisen ja tulosyksiköiden välillä on. Korrespondenssianalyysissa akselit ovat ortogonaalisia keskenään, ne selittävät yhdessä kartan selittämän osuuden kokonaisvaihtelusta. Ensimmäisen akselin selitysaste on 91 % ja toisen akselin selitysaste on 9 %. Eli kaksi ensimmäistä akselia selittävät 100 % kokonaisnertiasta eli alkuperäisen frekvenssitaulukon havaittujen ja odotettujen frekvenssien eroista (liite 27). Korrespondenssianalyysin perusteella voidaan havaita selviä yhteyksiä siitä, missä tulosyksiköissä toiminnan kehittäminen on systemaattista. Analyysin

perusteella voidaan havaita, että hoiva- ja palveluasumisessa ja perhekeskuspalveluissa toimintaa kehitetään systemaattisesti ja avopalveluissa ei.



Kuvio 10: Korrespondenssi; tulosalue, tulosyksikössäni toimintaa kehitetään systemaattisesti

Tällä tutkimuksen osalla oli tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen, miten esimiehet ovat omaksuneet Lean-toimintamallin periaatteet. Tutkimustulokset jaettiin esimiesten valmiuksien ja viiden Lean-toimintamallin periaatteen alle. Korrespondenssianalyysillä löydettiin useita yhteyksiä niin esimiesten valmiuksien, kuin Lean-periaatteiden muuttujien väliltä (kuviot 4-10).

Esimiesten valmiuksia käsittelevissä tuloksissa tarkasteltiin esimiesten Lean-tietoja, Lean-taitoja, sekä sitoutumista Lean-toimintaan kohtaan. Vastausten perusteella esimiehet olivat sitoutuneita Lean-toimintaan ja tunsivat Lean-toiminnan periaatteet hyvin, toisaalta useat esimiehet eivät kokeneet omia tietojaan Leanista riittäviksi ja kokivat kokemuksen Lean-toiminnasta riittämättömäksi. Ristiintaulukoinnilla selvisi, että ne esimiehet, joilla oli pidempi kokemus esimiestehtävistä, kokivat myös omat valmiutensa Lean-toimintamallin toteuttamiseen paremmiksi, kuin vähemmän kokeneet esimiehet. Esimiesten valmiuksia tutkittiin tarkemmin korrespondenssianalyysillä ja löydettiin Lean toiminnan omaksumista edistäviä tekijöitä esimiesten Lean-tiedoista, Lean-taidoista ja Lean-sitoutumisesta. Korrespondenssianalyysin toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella havaittiin, että ne esimiehet, jotka kokivat Lean-toimintamallin periaatteilla olevan merkitystä päivittäisessä työssä, olivat myös sitoutuneita Lean-toimintaan. Korrespondenssianalyysin toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella havaittiin lisäksi niiden esimiesten, jotka kokivat omaavansa riittävät tiedot Lean-toimintaan tuntevan myös Lean-toiminnan periaatteet.

Lean-toimintamallin periaatteet olivat tutkimuksen mukaan omaksuttu ja otettu käyttöön vaihtelevasti. Toiminnan asiakaslähtöisyydestä tutkittiin mm., miten tulosyksiköissä asiakasarvo tunnistettiin ja otettiin asiakkaat mukaan toiminnan kehittämiseen, sekä hyödyn-

nettiinkö asiakaspalautetta toiminnan kehittämässä. Esimiehet kokivat toimivansa lähtökoh-  
taisesti asiakaslähtöisesti. Korrespondenssianalyysilla selvitettiin tulosityksiköiden välisiä yhte-  
neväisyyksiä asiakaspalautteen pyytämässä. Analysoinnin perusteella hoiva- ja palveluasumi-  
sen tulosityksiköissä, sekä avopalveluiden tulosityksiköissä asiakaspalautetta pyydettiin säännölli-  
sesti, kun taas perhekeskuspalveluiden tulosityksiköissä asiakaspalautetta ei pyydetty kovin  
säännöllisesti.

Arvovirtakuvauksia oli tehty vain noin puolessa tutkituista tulosityksiköistä. Korrespondenssi-  
analyysin tuottaman kartan toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella havaittiin, että avo-  
palveluissa arvovirtakuvauksia tehtiin, mutta hoiva- ja palveluasumisen tulosityksiköissä, sekä  
perhekeskuspalveluiden tulosityksiköissä arvovirtakuvauksia ei juurikaan tehty. Vain vähän yli  
puolessa tulosityksiköistä (12kpl) hukan lähteet tunnistettiin. Imuohjaus oli tutkimustulosten  
mukaan käytössä vain alle puolessa tutkituista tulosityksiköistä. Korrespondenssianalyysin toisi-  
aan lähellä olevien pisteiden perusteella havaittiin, että parhaiten imuohjaus oli käytössä  
avopalveluiden tulosityksiköissä.

Toiminnan visuaalisuudesta tutkittiin visuaalisten- eli näköaistin avulla havaittavien merkkien  
tai värikoodien käyttöä tulosityksiköissä sekä tiedon ja tehtyjen parannusten havainnollista-  
mista. Visuaalisten menetelmien käyttö tulosityksiköissä oli omaksuttu vaihtelevasti. Kaikissa  
tulosityksiköissä päivittäisjohtamisen taulut eivät olleet käytössä. Jatkuva parantaminen toteu-  
tui tulosityksiköissä hyvin ja jatkuva parantaminen koski koko työyhteisöä. Korrespondenssiana-  
lyysin toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella voidaan todeta, että hoiva- ja palveluasumi-  
sen tulosityksiköissä ja perhekeskuspalveluiden tulosityksiköissä toimintaa kehitetään syste-  
maattisimmin. Tutkimuksesta selvisi, että niissä yksiköissä, joissa koettiin jatkuvan paranta-  
misen olevan osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, tehtyjä parannuksia myös yllä-  
pidettiin ja päivittäin.

### 10.3 Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto Keusotessa

Osatutkimuksessa selvitettiin, miten tulosityksiköissä on saavutettu Lean-päivittäisjohtamisen  
taulun käyttöönotto. Tutkimuksella kartoitettiin ja nostettiin esille päivittäisjohtamisen tau-  
lun käyttöönottoa edistäviä tekijöitä. Näin ollen aiheesta rajautui pois käyttöönottoa kuormit-  
tavat tai haittaavat tekijät. Tutkimuksesta saatavia tietoja voidaan hyödyntää muiden Keus-  
oten yksiköiden Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa.

Aineistonkeruussa käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä  
tekijät ovat edesauttaneet päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa, mitä hyötyä päivittäis-  
johtamisen taulun käytöstä on ja minkälaista tukea taulun käytössä jatkossa tarvitaan. Haas-  
tateltavat myös kuvasivat päivittäisjohtamisen taulua ja siihen liittyvää toimintaa, jotka otet-  
tiin mukaan tuloksiin.

Haastattelut oli sovittu pidettäväksi kuuden (6) palveluesimiehen kanssa, jotka kaikki työskentelevät Keusoten hoiva- ja palveluasumisen alueella. Haastateltavat valikoituivat 37 esimiehen perusjoukosta harkinnanvaraisen näytteen perusteella, johon valittiin ne esimiehet, jotka olivat raportoineet käyttösuunnitelmaraportoinnin tilinpäätöksessä ajalla 1.1-31.12.2021 käyttävänsä Lean-päivittäisjohtamisen taulua. Harkinnanvaraisella näytteellä pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotosta.

Yhdessä haastattelutilanteessa nousi esille, että Lean päivittäisjohtamisen taulu ei ole vielä vakioidussa käytössä kyseisessä yksikössä. Päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoon oli suunniteltu lähiajoille ja yksikössä seurataan samoja mittareita ja tavoitteita, joita muut haastateltavat kertoivat seurattavan päivittäisjohtamisen taululta. Haastattelun tulokset päätettiin kuitenkin jättämään pois tästä tutkimuksesta, koska haastattelujen tarkoituksena oli tutkia päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton saavuttamista niissä yksiköissä, joissa taulu on käytössä haastatteluhetkellä.

Haastatteluista esiin nousseet Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edistävät tekijät liittyvät johtamiseen ja esimiestyöhön, tietopääomaan ja osaamiseen, henkilöstöön ja Keusoteen organisaationa. Selkeästi suurin osa edistävästä tekijöistä liittyivät johtamiseen ja esimiestyöhön sekä tietopääomaan ja osaamiseen. Näihin kategorioihin jokainen haastateltava tuotti informaatiota. Myös henkilöstöön liittyviä aiheita nousi esille jokaiselta haastateltavalta, mutta vastausten saturoituminen ei ollut yhtä voimakasta kuin edellä mainittuihin teemoihin liittyen. Keusoteen organisaationa viitattiin selkeästi kahdessa (2) haastattelussa.

Johtamiseen ja esimiestyöhön keskeisiksi Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa tukeviksi tekijöiksi nousivat osallistaminen ja yhdessä tekeminen, motivoiminen, sitoutuminen ja pitkäjänteisyys, kannustaminen ja tukeminen sekä toiminnan fokusoiminen ja kannattelu. Tietopääomaan ja osaamiseen liittyivät Lean-koulutukset ja -valmennukset. Henkilöstöön liitettiin perehtyminen ja kouluttautuminen Leaniin, sitoutuminen ja osallistuminen, kehittämismyönteisyys ja päivittäisjohtamisen taulun kokeminen tärkeäksi. Keusoteen organisaationa liitettiin Leanin pitäminen aktiivisesti esillä, Leaniin liittyvien tavoitteiden ilmaisu ja niiden seuranta sekä asioiden vieminen aktiivisesti eteenpäin. (Taulukko 7.) Yksittäisissä vastauksissa viitattiin myös oman esimiehen antamaan tukeen ja päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton vaatimat riittävät henkilöstöressurit.

<p><b>Johtaminen ja esimiestyö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Osallistaminen ja yhdessä tekeminen</li> <li><input type="checkbox"/> Motivoiminen</li> <li><input type="checkbox"/> Sitoutuminen ja pitkäjänteisyys</li> <li><input type="checkbox"/> Kannustaminen ja tukeminen</li> <li><input type="checkbox"/> Fokusoiminen ja kannattelu</li> </ul>	<p><b>Tietopääoma ja osaaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lean koulutukset</li> <li><input type="checkbox"/> Lean valmennukset</li> </ul>
<p><b>Henkilöstö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Perehtyminen ja kouluttautuminen Leaniin</li> <li><input type="checkbox"/> Sitoutuminen ja osallistuminen</li> <li><input type="checkbox"/> Kehittämismyönteisyys</li> <li><input type="checkbox"/> Päivittäisjohtamisen taulun tärkeäksi kokeminen</li> </ul>	<p><b>Keusote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pitää Leaniä aktiivisesti esillä</li> <li><input type="checkbox"/> Lean-tavoitteet ovat ilmaistu henkilöstölle ja tavoitteita seurataan</li> <li><input type="checkbox"/> Ylempi johto vie aktiivisesti asioita eteenpäin</li> </ul>

Taulukko 7: Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edistävät tekijät

Haasteltavat toivat runsaasti esimiestyöhön liittyviä Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa tukevia tekijöitä. Haastatteluaineiston perusteella osallistaminen ja yhdessä tekeminen ovat oleellisia Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edistäviä tekijöitä. Päivittäisjohtamisen taulun käyttöä ei koettu pelkästään esihenkilölähtöiseksi, vaan sen käyttöön osallistutaan kaikki yhdessä. Taulunkäyttöön osallistamiseen liittyy myös, että työntekijöiltä edellytetään päivittäisjohtamisen taulun käyttöä ja rohkaistaan henkilöstöä asettamaan päivittäisjohtamisen taululle tietoja, jotta taulu olisi aina ajantasainen. Esille nousi myös, että päivittäisjohtamisen taulun käytössä tarvitaan jaettava johtajuutta siten, että kehittämistyöhön osallistuvat tiiminvetäjät vievät informaatiota eteenpäin ja kehittävät toimintaa omilla osastoillaan. Henkilöstöä on myös osallistettu jo taulun käyttöönoton alkuvaiheen suunnittelu-työhön. Päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton suunnittelutyössä esimies arvioi yhdessä työntekijöiden kanssa, mitkä asiat ovat hyödyllisiä päivittäisjohtamisen taulun käytössä.

...että muutama työntekijä oli tietenkin yhdessä semmoisessa pikku poolilla, niin tuota suunniteltiin, että mitä kaikkea siinä päivittäisen johtamisen taulussa pitää olla. Tavallaan se osallistaminen siinä tekovaiheessa. (Palveluasumisen esimies 5)

Henkilöstön motivaatiota päivittäisjohtamisen taulun käyttämiseen lisää päivittäisjohtamisen taulun merkityksen kirkastaminen. Esimiehet perustelevat henkilöstölle, miksi päivittäisjohtamisen taulu on otettu käyttöön ja mitä hyötyjä siitä on käytännön työskentelyn kannalta. Hyvällä perustelulla koettiin olevan yhteys myös henkilöstön parempaan sitoutumiseen päivittäisjohtamisen käyttöön. Haastatteluaineiston perusteella henkilöstölle on tärkeää osoittaa päivittäisjohtamisen taulun hyödyt arjen työn näkökulmasta, jota kuvattiin myös sanalla markkinointi. Perustelujen ja hyötyjen osoittamisen lisäksi päivittäisjohtamisen taulun käyttö tulee työstää selkeäksi ja ymmärrettäväksi, joka lisää henkilöstön motivaatiota päivittäisjohtamisen taulun käytössä. Selkeytetyllä ja vakioidulla toiminnalla päivittäisjohtamisen tauluun tavoitteet ovat henkilöstölle ymmärrettävät. Positiivisen yhteishengen luominen päivittäisjohtamisen taulun äärellä käytävissä kokouksissa nostaa työntekijöiden motivaatiota. Tällöin päivittäisjohtamisen taulun käyttö koetaan positiiviseksi toiminnaksi.

Tää on tärkeätä, että me toivotetaan siinä myös hyvät huomenet ja mukavat työpäivät ja tavallaan sitä kautta se motivointi myöskin, että se on semmoinen nopea yhteinen hetki. (Palveluasumisen esimies 5)

Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto ja sovittujen toimintojen ylläpitäminen vaatii esimieheltä sitoutuneisuutta. Sitoutuminen tulee myös osoittaa käytännössä. Esihenkilön sitoutumisen myötä taulusta tulee ajan saatossa koko henkilöstön yhteinen taulu. Esihenkilön sitoutuminen näkyy muun muassa siten, että hän on läsnä ja paikan päällä kokouksissa ja antaa palautetta henkilöstön taululle tuomista asioista. Päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton kuvailtiin tarvitsevan aikaa, määrätietoisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Sitoutuneisuutta kuvattiin myös siten, että esihenkilö pysyy päivittäisjohtamisen käytön takana. Myös henkilöstön sitoutuminen mainittiin haastatteluissa, mutta vastauksissa korostui esimiehen oman sitoutumisen merkitys.

No se on vaatinut sitäkin, että itse on sitoutunut tähän, minä ensinnäkin olen siellä paikan päällä. (Palveluasumisen esimies 1)

Kannustamista ja tukemista kuvattiin muun muassa tsemppaamisena ja rohkaisuna. Kannustavalla ja rohkaisevalla otteella esimies lisää työntekijöiden tunnetta omasta osaamisestaan ja tätä kautta esimies kasvattaa henkilöstön osallistumista päivittäisjohtamisen taulun käyttöön.

Tukemisella nähtiin myös olevan yhteys henkilökunnan sitoutuneisuuden lisääntymiseen. Kannustamalla ja rohkaisemalla päivittäisjohtamisen taulun käyttöön esihenkilö viestittää, että päivittäisjohtamisen taulu on yhteinen asia.

tukee ja tsemppaa, että he kanssa pystyy ja osaa ja että he uskaltaa, kun välttämättä kaikki ei ehkä uskallakaan mennä sinne kun he ajattelee niin silleen, että tämä kuuluu esimiehelle, että sitä sellaista että siihen voi ihan kuka vaan käydä laittaa, että se olisi ajan tasalla. (Palveluasumisen esimies 4)

Esimiehen toimintaan kuuluu myös toiminnan fokusointi ja kannattelu. Fokusoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että esimies suuntaa päivittäisjohtamisen tauluun liittyvää tavoitteellista toimintaa arjen työhön. Kannattelulla tarkoitetaan päivittäisjohtamisen taulun idean ja yhteisesti sovittujen toimintamallien pitämistä esillä arjen työssä. Haastatteluissa nousi esille, että päivittäisjohtamisen taulun käyttö vaatii esihenkilöltä paljon toistamista ja muistuttamista päivittäisjohtamisen tauluun liittyvistä toimintakäytännöistä ja yhteisesti sovituista rutiineista. Muistuttamalla henkilöstä sovituista toimintamalleista esimies pitää päivittäisjohtamisen taulun käytön osana toiminnan arkea, jotta päivittäisjohtamisen taulun käytöstä tulisi osa arjen vakioitua toimintaa. Muistuttelu ja toistaminen suuntaa päivittäisjohtamisen taulun käyttöä kohti arjen työtä, jolloin se ei jää toiminnan rajapinnoille.

Se että kokoontuminen tapahtuu joka aamu, niin se vaatii sitä muistuttamista ja kannustamista ja palaamista siihen, että kyllä me tänäkin aamuna taas koonnutaan. (Palveluasumisen esimies 5)

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton koettiin vaativan koulutusta ja perehdytystä Lean-ajatteluun ja henkilöstön hyvän Lean-osaaminen nähtiin helpottavan päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa. Henkilöstön kouluttaminen heti päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton alussa koettiin tärkeäksi, jotta henkilöstö ymmärtää käyttöönoton taustalla olevat syyt ja toiminnan tavoitteet. Päivittäisjohtamisen taulun käytössä tulisi ymmärtää syvällisemmin taulun käyttöön liittyvä Lean-filosofia, jolloin päivittäisjohtamisen taulua ei nähtäisi pelkästään työkaluna tai välineenä.

Lean ja päivittäisjohtaminen on niin iso kokonaisuus, että kyllä siitä pitää jonkun verran ymmärtää, että se ei ole vaan se taulu mikä laitetaan seinään ja sitten yhdessä sitä seuraillaan. Pitää vähän jotenkin syvemminkin siitä ymmärtää. (Palveluasumisen esimies 1)

Haastatteluissa kerrottiin, että Keusote järjestää Lean-koulutusta ja -valmennusta henkilöstölle. Henkilöstölle on muun muassa järjestetty vuoden kestävä Lean-valmennus ja lisäksi on järjestetty erilaisia Lean-koulutuksia, päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottokoulutuksia ja sisäisiä koulutuksia. Moniammatillisten työryhmien Keusujuvat-valmennuksen koetaan lisäävän

päivittäisjohtamisen taulun käyttöönoton juurruttamista. Yksittäisessä haastattelussa tuli esille, tällä hetkellä henkilöstöltä puuttuu perustason Lean-koulutusta. Toiveena tuotiin esille, että henkilöstö pääsisi suurempana joukkona Lean-koulutuksiin.

Keusote järjestää tarvittaessa henkilökohtaista Lean-valmennusta, joka on auttanut asettamaan käytännönläheiset ja järkevät tavoitteet mittareiden työstämiseen. Valmentajalta koetaan saavan tukea ja apua epävarmoissa tilanteissa. Haastateltavista kolme on pyytänyt henkilökohtaista Lean-valmennusta. Lean-valmentajalta koetaan antavan paljon apua päivittäisjohtamisen taulun suunnittelussa ja käyttöönotossa. Lean-valmentajan kanssa on käyty yhdessä läpi päivittäisjohtamisen taulua ja valmentajalta on saatu hyödyllistä palautetta ja neuvoja taulun kehittämisessä.

Sitten meillä on lean valmentaja minkä kanssa mä oon nyt varmaan 3 kertaa käyty tätä meidän omaa taulua läpi, kun mä oon pyytänyt palautetta ja niinku että me saadaan tästä järkevä. (Palveluasumisen esimies 1)

Henkilöstön kohdalla tuli esille osittain samoja teemoja kuin esimiesten kohdalla, kuten sitoutuneisuus ja perehtyminen Lean toimintaan. Henkilöstön kehittämismyönteisyys tukee Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa. Sitoutumista kuvaa muun muassa se, että henkilöstö osallistuu sovittuihin kokouksiin. Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa tukee henkilökunnan kokemus päivittäisjohtamisen taulun hyödyllisyydestä, tärkeydestä ja arvosta.

Uskoisin, että se koetaan tärkeäksi, katsotaan se resurssi ja sitten kuulumiset ja osasto tuo omaa viestiä sieltä niin kokisin niin että sillä on paikka sen takia että saadaan se työpäivä sitten hoidettua asiallisesti. (Palveluasumisen esimies 3)

Haastatteluissa esimiehen roolin merkitys Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa korostui enemmän kuin henkilökunnan rooli. On kuitenkin tärkeää huomioida, että esimiehen tekemällä työllä tavoitellaan juuri sitä, että henkilöstö kokee päivittäisjohtamisen taulun hyödylliseksi ja tärkeäksi osaksi omaa työtään, jonka myötä myös sitoutuneisuus päivittäisjohtamisen taulun käyttöön kasvaa. Näitä esimiestyön rooliin liittyviä työtapoja avattiin tarkemmin tulosten kohdassa johtaminen.

Keusote organisaationa tukee Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa pitämällä Leania aktiivisesti esillä ja ilmaisemalla selkeästi mitkä ovat Leaniin liittyvän toiminnan tavoitteet, joiden toteutumista myös seurataan. Ylemmän johdon aktiivisuus Leanin liittyvien asioiden eteenpäin viejänä mainittiin myös päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edistävänä tekijänä. Keusote on pitänyt Lean-päivittäisjohtamisen taulua esillä ja kouluttanut esimiehiä taulun käytössä.

Meillä on Keusotessa tämä Lean nyt niin kuin avainasia ja sitä työstetään ja meitä koulutetaan koko ajan siihen. Meillä on päivittäisjohtaminen nyt tänä ja viime vuonna ollut tässä tapetilla koko ajan ja kaikilta tätä vaaditaan ja odotetaan. (Palveluasumisen esimies 1)

Tässä yhteydessä on myös hyvä todeta, että Keusote mahdollistaa henkilöstölle järjestettävät Lean koulutukset ja valmennukset, joita haastattelujen perusteella pidetään hyvin tärkeänä päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa. Tämän pohjalta voidaan perustellusti todeta, että Keusotella on merkittävä rooli Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa tietoperustan ja osaamisen lisäämisen mahdollistajana.

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käytössä ja taululta seurattavissa asioissa esiintyi useita toistuvia teemoja, jotka olivat haastatteluissa yhdistäviä tekijöitä (Taulukko 8). Taulukon yhteensä- sarake (yht.) ilmaisee niiden haastatteluiden lukumäärän, joissa mainittiin aiheeseen liittyvää informaatiota.

Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttö	Yht.	Seurattavat asiat	Yht.
Käytössä yli vuoden	5	Resurssimittari	5
Fyysinen ja visuaalinen taulu	5	HaiPro- ilmoitukset	5
Esihenkilö osallistuu kokouksiin arkisin	5	Aktiviteetit ja virikkeet	5
Päivittäiset lyhyet kokoukset	4	Tiedotettavat asiat	5
Kokoukset taulun äärellä	3		
Etäkokoukset	2		

Taulukko 8: Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttö ja seurattavat asiat

Lean-päivittäisjohtamisen taulujen käyttöä yhdisti kaikissa haastatteluissa seuraavat tekijät: Päivittäisjohtamisen taulu on ollut käytössä yli vuoden, esimies osallistuu kokouksiin arkisin ja käytössä on fyysinen ja visuaalinen Lean-päivittäisjohtamisen taulu. Haastateltavista neljä kertoivat käytössä olevan lyhyet 5-15 minuutin pituiset kokoukset. Yhdessä yksikössä pidetään pääsääntöisesti päivittäisiä kokouksia, mutta sopiva kellonaika kokouksen pitämiseksi on vielä kokeilussa ja viikonloppuisin pidettävät kokoukset eivät aina toteudu. Koska lyhyet päivittäiskokoukset eivät ole vielä täysin vakioutu haastateltavan yksikössä, sitä ei nosteta esille tuloksissa. Päivittäisjohtamisen taululta seurattavia asioita olivat erilaiset mittarit ja tavoitteet, joita ovat resurssimittari, HaiPro-ilmoitukset, aktiviteetit ja virikkeet sekä tiedotettavat asiat.

Päivittäiset kokoukset järjestetään joko päivittäisjohtamisen taulun ympärillä tai etäkokouksena Teamsiin kautta. Fyysisen taulun ympärillä kokoonnutaan kolmessa yksikössä ja kahdessa yksikössä taulusta otetaan kuva, joka jaetaan Teamsin välityksellä kokousta varten. Teamsin käytön syyksi kerrottiin koronaepidemian aiheuttamat vaikutukset. Koronaepidemian myötä kokoukset toteutettiin etäkokouksina ja tämä käytäntö on jäänyt arkeen.

Taulun äärelle kokoontumista kuvattiin helpoksi, jos fyysiset etäisyydet ovat lyhyitä. Sen sijaan pitkät etäisyydet koettiin vaikeuttavan työntekijöiden irtautumista työstään kokouksen ajaksi. Teamsilla tapahtuvan etäkokouksen koettiin vaikuttavan ehkäisevästi yksintyöskentelyyn ja informaatio tavoittaa paremmin kaikki työntekijät. Osastoilta voi olla myös hankala irrottautua kokouksiin, koska osastoa voi jättää ilman valvontaa. Etäkokouksen hyötynä kuvattiin myös sitä, että kaikki osaston työntekijät kuulevat kokouksessa käsiteltävät asiat. Etäkokouksen koettiin tavoittavan työntekijät paremmin.

Sinne jää periaatteessa aina yksi anna osastolle yksin ja siinä on kuitenkin aamun työtä nii helpompi ja sitten toisaalta se toinenkin työntekijä kuulee. Elikkä tavoittaa paremmin. (Palveluasumisen esimies 3)

Päivittäisjohtamisen tauluilta seurataan erilaisia mittareita, tavoitteita ja mittareiden trendiä, eli tapahtumien ja ilmiöiden suuntaa. Lisäksi päivittäisjohtamisen taululta seurataan muita sovittuja asioita, tiedotteita ja ohjeistuksia.

Päivittäisjohtamisen taululta on nähtävissä kunkin päivän tapahtumat ja tavoitteet. Päivittäisjohtamisen taululla olevia erilaisia mittareita seurataan joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Jokaisessa haastattelussa esille tulleita seurattavia mittareita ja tavoitteita ovat: Resurssimittari, Haipro-ilmoitukset, asukkaiden aktiivisuus ja toiminnallisuus. Lisäksi päivittäisjohtamisen taululta seurataan tiedotettavia asioita ja ohjeistukset.

Resurssimittarin avulla seurataan päivittäin henkilöstöresursseja ja asukkaiden paikalla- ja poissaoloa. Henkilöstöresurssien seurannalla varmistetaan, että joka paikassa on tarvittava määrä henkilöstöä oikealla koulutustasulla. Yksi haastateltavista kertoi, että resurssitaululla seurataan myös asukkaiden hoitoisuutta ja resurssien jakamista lusikan kuvan avulla. Tavoite on jakaa resurssia niille osastoille, joissa tarvitaan apua asukkaiden ruokailussa. Resurssitaulun käyttöä kuvattiin muun muassa seuraavalla tavalla:

Katsotaan, onko riittävästi porukkaa töissä ja onko osaamista oikeissa paikoissa ja onko asukkaat paikalla vai poissa ja sitten jaetaan tarpeen mukaan vähän muille kerroksille, jos jostain puuttuu.” (Palveluasumisen esimies 3)

HaiPro-ilmoitusten avulla seurataan koko yksikön osalta haittatapahtumia, joita ovat kaatumiset, lääkehaitat ja väkivalta- sekä uhkatilanteet. Päivittäisjohtamisen taululta seurataan tehtyjen, käsiteltyjen ja käsittelemättömien HaiPro-ilmoitusten määriä.

Yksittäisissä haastatteluissa ilmoitettiin seurattavan asukasraateja, toimintakykyä mitaavaa Resident Assessment Instrument (RAI) -tavoitetta ja asukkaiden hoitoisuutta. RAI-arviointi on valtakunnallinen palvelutarpeiden ja toimintakyvyn arvioinnin välineistö. Kuukausittain seurattavia laatuindikaattoreita ovat mieliala, kipu, osallisuus ja kaatuminen. Yhdessä haastattelussa mainittiin seurattavan, että jokainen asukas saa mielekästä toiveidensa mukaista toimintaa vähintään 15 minuuttia 5 kertaa viikossa.

Mittareista seurataan tapahtuminen ja ilmiöiden trendiä, eli suuntaa. Trendiä kuvataan päivittäisjohtamisen taululla esimerkiksi punaisella ja vihreällä nuolella. Punainen nuoli ylös on nouseva trendi ja vihreä alas laskeva.

Sellaista trendiä katsotaan. Me seurataan kerran kuukaudessa mihin suuntaan meillä on, vaikka lääkehoitoon liittyviä HaiProjen suunta meidän. Ne on joko punainen nuoli ylöspäin, noususuunnassa viime edelliseen kuukauteen nähden. Voi olla vihreä nuoli, jolloin laskusuunnassa.”  
(Palveluasumisen esimies 2)

Haastateltavia pyydettiin kertomaan ja kuvailemaan Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöön liittyvistä hyödyistä. Vastausten pohjalta suurimmat hyödyt liitettiin informaation kulkuun ja viestintään, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, asiakashyötyyn sekä yhteisöllisyyteen.

Haastateltavista neljä kokivat Lean-päivittäisjohtamisen taulun hyödyttävän informaation kulkua. Informaatio jakaantuu nopeasti ja tasaisesti kaikille osastoille. Hoitotyön arjen lomassa sähköpostitse tapahtuva viestintä ei välttämättä aina tavoita työntekijöitä, mutta päivittäisjohtamisen taulun käytön avulla informaatio on kaikkien saatavilla reaaliaikaisesti. Päivittäisjohtamisen taulu toimii henkilöstön muistitauluna, josta voi käydä katsomassa tietoja työpäivän lomassa. Myös yksin vuorossa oleva työntekijä saa työhön liittyviä tarvittavia tietoja päivittäisjohtamisen taululta. Esimiesten on helppo kerätä dataa raportointia varten. Päivittäisjohtamisen taululta on nopeasti nähtävillä yleiskatsauksen kuluvaan päivään ja taululta on nähtävissä toiminnassa huomioitavat tekijä. Visuaalisesti esillä olevasta informaatiosta löydetään poikkeamia, joiden korjaamiseksi voidaan tehdä parantamishdotuksia.

Informaatio kulkee paremmin, että jos päivässä on jotain huomioitavaa, niin se käydään aamulla siinä läpi sitten, niin se parantaa sitä tiedonkulkua.” (Palveluasumisen esimies 5)

Yksiköissä, joissa päivittäiskokoukset järjestetään Teamsin kautta, kuvasivat etäkouksen hyödyiksi muun muassa tehokkuuden. Etäkouksella informaatio tavoitetaan useamman työntekijän ja kokouksen aloitusta ei tarvitse siirtää, jos hoitotyön arjen työtehtävistä ei pääse irtautumaan ajallaan. Isoissa yksiköissä, joissa on pitkä fyysinen etäisyys päivittäisjohtamisen taululle, on helpompi osallistua päivittäiskokoukseen osaston kansliasta kuin lähteä taulun äärelle. Tämän koettiin myös parantavan asiakasturvallisuutta ja henkilöstön sitoutumista.

Haastateltavista neljä kokivat Lean-päivittäisjohtamisen taulun lisäävän toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Päivittäisjohtamisen taululla tieto on avointa ja työntekijät pystyvät seuraamaan muiden osastojen toimintaa ja työn etenemistä. Henkilöstölle on nähtävissä, että samat asiat koskevat kaikkia osastoja eikä mahdollisia epäonnistumisia tarvitse piilotella, vaikka jokin asia ei toteutuisi suunnitelmien mukaan. Informaation läpinäkyvyys ja avoimuus lisää tietoisuutta siitä, etteivät kaikki muutkaan aina onnistu täysin kaikissa tavoitteissa. Jos työn tavoitteita ei saavuteta, voidaan yhdessä pysähtyä pohtimaan, miten toimintaa voisi parantaa. Muiden onnistumiskokemuksista muutkin osastot ja työntekijät saavat ideoita omiin työn parantamiseen liittyviin keuluihinsa. Päivittäisjohtamisen taulun käytön myötä kaikki tieto ei ole vain esimiehen takana, tällä tavoin läpinäkyvyys lisääntyy myös johtamistyössä. Toiminnan avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä hyötyvät lisäksi asukkaiden omaiset, sillä heillä on mahdollisuus seurata toiminnan edistymistä ja onnistumisten kokemuksia.

Onko se nyt läpinäkyvyyttä niin, että kun siellä on aina vuorollaan eri hoitaja niin ne näkee, että miten siellä muualla menee ja että nämä samat asiat koskee kaikkia ihmisiä ettei tarvi tavallaan piilotella mitään (Palveluasumisen esimies 1)

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöön liittyvä yhteinen vuorovaikutus ja avoimuus lisäävät yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä. Päivittäisjohtamisen taulun äärellä kokoontaan ja toivotaan hyvää huomenta ja hyvää työpäivää. Päivittäisjohtamisen taululta on myös helposti havaittavissa, jos jostain toiminnasta puuttuu henkilöstöä. Kun henkilöstövaje on nähtävillä päivittäisjohtamisen taululla, työntekijät menevät auttamaan sinne missä apua tarvitaan. Tämä lisää yhteistä vastuun kantamista toisten tukena toimimista. Kokemus avun saamisesta kollegoilta lisää avun antamista myös muille. Päivittäisjohtamisen taulu lisää esihenkilöstä riippumatonta itsenäistä yhteisön sisäistä toimintaa. Tämä näyttäytyy muun muassa siten, että esihenkilöä ei tarvita tilanteiden ohjaamiseen koko ajan, sillä työntekijät voivat käydä katsomassa taululta toiminnassa tarvitsemiaan tietoja. Yhteinen päivittäinen kokous ja päivittäisjohtamisen taulun äärellä oleva paikka tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden pysähtyä hektisessä arjessa yhteisen asian äärellä.

Kyllä mä näen sen semmoisen yhteisöllisyyden, semmoisen yhteishengen. Kokoonnutaan ja käydään läpi. Sanotaan huomenta ja toivotetaan hyvää työpäivää. Niin tota onhan se semmoinen pysähtymisen hetki. Niin se on ainakin semmoinen varma tapa missä on paikka, missä tavataan ja pysähtytään yhteisen asian äärelle. (Palveluasumisen esimies 5)

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käytön asiakashyötyjä toi esille neljä haastateltavaa. Asiakkaisiin liittyvien tavoitteiden seuranta saa kiinnittämään enemmän huomiota oman työn tekemiseen. Mittareiden trendejä seuraamalla henkilöstö huomaa asukkaiden terveydentilassa tapahtuvia muutoksia, jolloin niihin voidaan puuttua. Avoimuuden lisääntymisen myötä omaiset antavat palautetta suoraan henkilöstölle ja palautteet voidaan käsitellä nopeasti. Omaisia tiedotetaan asioista avoimesti ja he voivat seurata yksikön tapahtumia ja toimintaa. Päivittäisjohtamisen taulun avulla seurataan asiakkaiden toiminnallisen arjen laatua ja puututaan mahdollisiin laadullisiin epäkohtiin.

Asukkaiden toiminnallisen arjen laadun toteutumista, kun asukkaiden toiminnalliset tuokiot ovat näkyviä/esillä, voidaan toiminnallisen arjen laadun toteutumista seurata ja toisaalta pysähtyä pohtimaan, jos laadussa jotain parannettavaa. (Palveluasumisen esimies 5)

Kysymykseen Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöön tarvittavasta tuesta haastateltavien vastaukset liittyivät suurilta osin koulutusten ja valmennusten saatavuuteen, joihin vastauksia tuottivat neljä haastateltavaa. Lisäksi mainittiin jo olemassa olevien tukimuotojen ylläpitäminen ja Keusoteen liittyvä sisäinen viestintä. Jo olemassa olevat Keusujuvat-valmennukset tukisivat jatkossakin päivittäisjohtamisen taulun käyttöä. Keusujuissa on mahdollisuus esitellä oman yksikön päivittäisjohtamisen taulua ja saada palautetta sekä kehittämisideoita muilta osallistujilta. Keusujuvien koettiin juurruttavan Leania työyhteisöön. Yksi haastateltava ehdotti, että henkilöstölle järjestettäisiin massakoulutuksia, joka lisäisi ymmärrystä Lean-toimintamallin käytössä. Henkilöstöä tulisi kouluttaa vielä enemmän ja hyödyntää heidän osaamistaan. Koulutuksilla huomioidaisiin henkilöstössä tapahtuva vaihtuvuus, joka lisää osaamisen epätasaisuutta. Henkilöstön koulutukset toisivat myös tervetulleeseen olon uusille työntekijöille. Ideana tuotiin myös koko henkilöstölle järjestettävä valmennusiltapäivä, jossa päästäisiin jalostamaan eteenpäin jo olemassa olevaa osaamista. Lisäksi toivottiin Leaniin liittyviä päivituskoulutuksia, joissa käydään läpi yksikkökohtaisia tilanteita ja annetaan palautetta yksiköiden toiminnasta. Koulutusten ja valmennusten avulla Lean pysyy henkilöstön mielessä jatkossakin eikä unohtuisi tulevina vuosina.

#### 10.4 Esimiesten ja työntekijöiden väliset erot Leanin käyttöönoton arvioinnissa

Esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille ja palvelujen päälliköille sekä satunnaisotannalla valitulle 304 työntekijälle lähetettyyn sähköiseen kyselyyn vastasi pidennetyn vastausajan loppuun mennessä 85 vastaajaa, joista 15 oli esimiestehtävissä toimivia ja 70 työntekijää. Vastaajakato oli 75 %, joka oli lähellä Reponen ym. (2021) tutkimuksen vastaajakatoa, jossa se oli 77 %.

Koko aineistossa *en osaa sanoa* -vastauksia oli 623 kpl, joiden osuus aineistosta oli 29 %. *En osaa sanoa* -vastauksia oli > 20 % vastauksista seuraavilla kysymyksillä suurimmasta pienimpään, k12 *Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, 71,8 %, k18 *Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää*, 67,1 %, k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää*, 65,9 %, k22 *Esimiehet noudattavat vakioituja työohjeita*, 60 %, k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, 50,6 %, k16 *Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria*, 48,2 %, k33 *Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon*, 45,9 %, k30 *Esimiehet valmentavat varmistukseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä*, 42,4 %, k29 *Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin*, 32,9 %, k27 *Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa*, 30,6 %, k19 *Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon*, 28,2 %, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, 24,7 %, k20 *Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä*, 21,2 %, k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*, 21,2 %.

*En osaa sanoa* -vastausten osuus oli 29 % kaikista vastauksista, josta syystä ne määriteltiin puuttuvaksi tiedoksi ja SPSS ei huomionnut niitä analyyseissa. Tämä perustui siihen, että Heikkilän (2014, 201) mukaan Khiin neliötestin käytön edellytyksenä on, että korkeintaan  $\leq 20$  % odotetuista frekvensseistä saa olla  $< 5$  ja jokaisen frekvenssin on oltava  $> 1$ . Jos edellytykset eivät täyty, voi testi johtaa luotettavuuden heikkenemiseen.

Pääkomponenttianalyysit tehtiin työntekijöiden ja esimiesten aineistoille. Pääkomponenttianalyseissa pääkomponenttien ehdoksi asetettiin ominaisarvo  $> 1$ . Pääkomponenttianalyseissa käytettiin Varimax-rotatiomenetelmää. Metsämuurosen (2008, 31) mukaan Tabachnick ja Fidell suosittelevat, että mikäli mikään lataus ei ylitä yli 0,3 arvoa, ei faktorianalyysia kannata tehdä, ja mikäli muuttujan lataukset eivät ylitä raja-arvoa 0,3 yhdelläkään pääkomponentilla, voidaan se poistaa muuttujien joukosta. Tähän perustuen pääkomponenttien latauksen alarajaksi asetettiin 0,3 eli latausten tuli olla itseisarvoltaan tuota lukua suurempia.

Työntekijöiden aineisto iteroitui kolme kertaa ja analyysin tuloksena muodostui kaksi pääkomponenttia. Rotatoidussa ratkaisussa ensimmäisen pääkomponentin selitysosuus

oli 51,12 %, toisen pääkomponentin selitysosuus oli 48,85 % ja kahden pääkomponentin selitysosuus kumulatiivisesti oli 100 %. Cronbachin  $\alpha$  -kerroin oli 0,95, joka oli varsin korkea. Lisäksi rotatoituneen ratkaisun jokaisen pääkomponentin luotettavuutta tarkasteltiin erikseen. Cronbachin  $\alpha$  -kertoimet olivat ensimmäiselle pääkomponentille 0,99 ja toiselle pääkomponentille 0,99. Nummenmaan (2021, 511; 535) mukaan Cronbachin  $\alpha$  -kerrointa käytetään yleisimpänä menettelynä mittauksen luotettavuuden arviointiin. Luotettavuutta voidaan arvioida pelkästään myös mittarin sisäisenä ominaisuutena silloin, kun mittaus koostuu monesta osiosta, josta esimerkki on useasta itemista koostuva kyselylomake. Yleensä  $< 0,7$  arvoja pidetään pieninä. Kuitenkin mitä korkeampi kertoimen arvo on, sitä korkeampi on tulosten luotettavuus (Heikkilä 2014, 178).

Työntekijöiden rotatoidussa pääkomponenttimatriisissa (liite 32) näkyvät pääkomponenttien lataukset yksittäisille kysymyksille. Ensimmäiselle pääkomponentille, joka nimettiin johtajuuden pääkomponentiksi, positiivisesti latautuivat suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää*, lataus 0,94, k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, lataus 0,94, k20 *Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä*, lataus 0,92, k25 *Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun*, lataus 0,92, k26 *Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet*, lataus 0,92, k30 *Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä*, lataus 0,90, k14 *Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä*, lataus 0,83, k18 *Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää*, lataus 0,83, k27 *Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa*, lataus 0,83, k16 *Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria*, lataus 0,83, k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*, lataus 0,83, k29 *Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin*, lataus 0,68, k33 *Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon*, lataus 0,61, k32 *Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä*, lataus 0,45, k28 *Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin*, lataus 0,45. Ensimmäiselle pääkomponentille negatiivisesti latautuivat suurimmasta pienimpään k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti*, lataus -0,45, k15 *Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, lataus -0,83, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, lataus -0,90, k34 *Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan*, lataus -0,97. Toiselle pääkomponentille, joka nimettiin jatkuvan parantamisen pääkomponentiksi, positiivisesti latautuivat suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään k24 *Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään*, lataus 0,98, k22 *Esimiehet noudattavat vakioituja työohjeita*, lataus 0,96, k13 *Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle*, lataus 0,96, k19 *Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon*, lataus 0,96, k21 *Potilashoitoon osallistuva henkilökunta noudattaa vakioituja työohjeita*, lataus 0,96, k32 *Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä*, lataus

0,90, k28 *Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin*, lataus 0,90, k33 *Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon*, lataus 0,80, k29 *Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin*, lataus 0,74, k14 *Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä*, lataus 0,55, k18 *Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää*, lataus 0,55, k27 *Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa*, lataus 0,55, k16 *Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria*, lataus 0,55, k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*, lataus 0,55, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, lataus 0,45, k20 *Vakioitujen työhöjeden noudattamista seurataan yksikössä*, lataus 0,39, k25 *Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun*, lataus 0,39, k26 *Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet*, lataus 0,39, k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää*, lataus 0,34, k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, lataus 0,34. Toiselle pääkomponentille negatiivisesti latautuivat suurimmasta pienimpään k30 *Esimiehet valmentavat varmistukseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä*, lataus -0,45, k15 *Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, lataus -0,55, k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti*, lataus -0,90, k12 *Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, lataus -1,00.

Esimiesten aineisto iteroitui kuusi kertaa ja analyysin tuloksena muodostui neljä pääkomponenttia. Rotatoidussa ratkaisussa ensimmäisen pääkomponentin selitysosuus oli 47,20 %, toisen pääkomponentin selitysosuus oli 21,66 % ja neljän pääkomponentin selitysosuus kumulatiivisesti oli 96,06 %. Cronbachin  $\alpha$ -kerroin oli 0,95, joka oli varsin korkea. Lisäksi rotatoidun ratkaisun jokaisen pääkomponentin luotettavuutta tarkasteltiin erikseen. Cronbachin  $\alpha$ -kertoimet olivat ensimmäiselle pääkomponentille 0,94, toiselle pääkomponentille 0,94, kolmannelle pääkomponentille 0,94 ja neljännelle pääkomponentille 0,82.

Esimiesten rotatoidussa pääkomponenttimatriisissa (liite 33) näkyvät yksittäisten kysymysten lataukset pääkomponenteille. Ensimmäiselle pääkomponentille, joka nimettiin jatkuvan parantamisen pääkomponentiksi, positiivisesti latautuivat suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään k29 *Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin*, lataus 0,99, k22 *Esimiehet noudattavat vakioituja työhöjeita*, lataus 0,97, k21 *Potilashoittoon osallistuva henkilökunta noudattaa vakioituja työhöjeita*, lataus 0,96, k27 *Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa*, lataus 0,93, k28 *Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin*, lataus 0,93, k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, lataus 0,86, k33 *Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon*, lataus 0,85, k20 *Vakioitujen työhöjeden noudattamista seurataan yksikössä*, lataus 0,84, k16 *Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria*, lataus 0,81, k14 *Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä*, lataus 0,81, k26 *Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet*, lataus 0,79, k30

*Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä, lataus 0,77, k18 Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää, lataus 0,68, k31 Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti, lataus 0,67, k17 Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä, lataus 0,63, k24 Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään, lataus 0,63, k34 Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan, lataus 0,50, k19 Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon, lataus 0,38, k13 Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle, lataus 0,38, k15 Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä, lataus 0,30. Negatiivisesti ensimmäiselle pääkomponentille latautui k12 Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin, lataus -0,38.*

Toiselle pääkomponentille, joka nimettiin yhteistyön pääkomponentiksi, positiivisesti latautuivat suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään k10 Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää, lataus 0,95, k13 Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle, lataus 0,88, k23 Yksikössä prosessit on vakioitu, lataus 0,87, k15 Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä, lataus 0,81, k12 Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin, lataus 0,76, k19 Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon, lataus 0,61, k14 Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä, lataus 0,57, k17 Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä, lataus 0,45, k18 Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää, lataus 0,41, k34 Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan, lataus 0,34. Toiselle pääkomponentille negatiivisesti latautuivat suurimmasta pienimpään k25 Yksikössä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun, lataus -0,30, k26 Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet, lataus -0,43. Kolmannelle pääkomponentille, joka nimettiin yhteistyön pääkomponentiksi, positiivisesti latautuivat suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään k34 Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan, lataus 0,74, k31 Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti, lataus 0,60, k30 Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä, lataus 0,58, k18 Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää, lataus 0,58, k15 Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä, lataus 0,50, k12 Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin, lataus 0,44, k20 Vakioitujen työhöjeiden noudattamista seurataan yksikössä, lataus 0,43, k17 Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä, lataus 0,43. Kolmannelle pääkomponentille negatiivisesti latautuivat suurimmasta pienimpään k24 Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään, lataus -0,70, k32 Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä, lataus -0,97. Neljännelle pääkomponentille, joka nimettiin sitoutumisen pääkomponentiksi, positiivisesti latautuivat suuruusjärjestyksessä suurimmasta pienimpään k25 Yksikössä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun, lataus 0,93, k19 Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon, lataus 0,62, k16 Esimiehet tukevat

*Lean-toimintakulttuuria*, lataus 0,52, k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, lataus 0,46, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, lataus 0,42, k28 *Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin*, lataus 0,31, k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti*, lataus 0,30. Neljännelle pääkomponentille negatiivisesti latautui k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*, lataus -0,35.

LHIS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujaan kuuluvia kysymyksiä (taulukko 9) olivat k13 *Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle*, k14 *Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä*, k15 *Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, k19 *Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon*, k27 *Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa*, k30 *Esimiehet valmentavat varmistukseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä*, k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti*, k33 *Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon* ja k34 *Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan* (liite 34).

LHIS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) sekä työntekijöiden että esimiesten joukkojen johtajuuden pääkomponenteille (liite 34) positiivisesti latautui kysymys k30 *Esimiehet valmentavat varmistukseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä*, LHIS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautui k18 *Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää ja LHIS-arviointityökalun vakioidun työn summamuuttujan kysymyksistä* (taulukko 9) positiivisesti latautui k20 *Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä*.

Yhteisten latausten lisäksi työntekijöiden joukolle johtajuuden pääkomponentille (taulukko 9) positiivisesti latautuivat LHIS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) lisäksi k14 *Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä*, k27 *Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa* ja k33 *Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon*, LHIS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat kysymykset k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää*, k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin* ja k16 *Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria*, LHIS-arviointityökalun vakioidun työn summamuuttujien kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautui k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*, LHIS-arviointityökalun viestinnän summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k25 *Yksikössä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun* ja k26 *Yksikössä työntekijöillä on*

*yhteiset tavoitteet*, LHS-arviointityökalun päivittäisjohtamisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k28 *Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin*, k29 *Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin* ja k32 *Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä*.

Yhteisten latausten lisäksi esimiesten joukolle johtajuuden pääkomponentille (liite 34) positiivisesti latautuivat LHS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) k15 *Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti* ja k34 *Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan*, LHS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä positiivisesti latautuivat k12 *Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*. Esimiesten johtajuuden pääkomponentille latautui positiivisesti kahdeksan kysymystä, kun työntekijöiden johtajuuden pääkomponentille positiivisesti latautui 15 kysymystä.

Sekä työntekijöiden että esimiesten joukkojen jatkuvan parantamisen pääkomponenteille (liite 34) LHS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, k16 *Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria*, k18 *Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää*, LHS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k13 *Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle*, k14 *Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä*, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, k19 *Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon*, k27 *Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa*, k33 *Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon*, LHS-arviointityökalun vakioidun työn summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k20 *Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä*, k21 *Potilashoitoon osallistuva henkilökunta noudattaa vakioituja työohjeita* ja k22 *Esimiehet noudattavat vakioituja työohjeita*, LHS-arviointityökalun viestinnän summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k24 *Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään*, k26 *Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet*, LHS-arviointityökalun päivittäisjohtamisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k28 *Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin* ja k29 *Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin*.

Yhteisten latausten lisäksi työntekijöiden joukolle jatkuvan parantamisen pääkomponentille (liite 34) LHS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä

(taulukko 9) positiivisesti latautuivat k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää*, k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*, k25 *Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun*, k32 *Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä*.

Yhteisten latausten lisäksi esimiesten joukolle jatkuvan parantamisen pääkomponentille (liite 34) LHS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k15 *Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, k30 *Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä*, k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti* ja k34 *Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan*. Sekä esimiesten että työntekijöiden jatkuvan parantamisen pääkomponenteille positiivisesti latautui 20 kysymystä.

Esimiesten joukon yhteistyön pääkomponentille (liite 34) LHS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää*, k12 *Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, LHS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k13 *Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle*, k14 *Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä*, k15 *Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, k34 *Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan*, LHS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k18 *Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää*, k19 *Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon*, LHS-arviointityökalun vakioidun työn summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautui k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*.

Esimiesten joukon sitoutumisen pääkomponentille (liite 34) LHS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*, k16 *Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria*, LHS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, k19 *Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon*, k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti*, LHS-arviointityökalun viestinnän summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k25 *Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun*, LHS-arviointityökalun päivittäisjohtamisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) positiivisesti latautuivat k28 *Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin*.

Reponen ym. (2021) validoiman 25 kysymyksen LHSI-arviointityökalun kysymykset on jaettu viiden eri summamuuttujan alle, joita ovat: Johtajuus, sitoutuminen, vakioitu työ, viestintä ja päivittäisjohtaminen (taulukko 9).

Selite	Johtajuus	Sitoutuminen	Vakioitu työ	Viestintä	Päivittäisjohtaminen
k10. Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää		x			
k11. Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin		x			
k12. Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin		x			
k13. Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle	x				
k14. Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä	x				
k15. Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä	x				
k16. Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria		x			
k17. Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä	x				
k18. Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää		x			
k19. Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon	x				
k20. Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä			x		
k21. Potilashoitoon osallistuva henkilökunta noudattaa vakioituja työohjeita			x		
k22. Esimiehet noudattavat vakioituja työohjeita			x		
k23. Yksikössä prosessit on vakioitu			x		
k24. Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään			x	x	
k25. Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun				x	
k26. Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet				x	
k27. Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa	x				
k28. Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin					x
k29. Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin					x
k30. Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä	x				
k31. Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti	x				
k32. Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä					x
k33. Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon	x				
k34. Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan	x				

Taulukko 9: LHSI-arviointityökalun summamuuttujien kysymykset (Reponen 2021)

## 11 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa hyödynnettävää lisätietoa Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymälle (kuviot 1) Leanin käyttöönoton vahvistamiseksi kohdennetusti sekä muille sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille ja muilla toimialoilla toimiville organisaatioille Leanin käyttöönotossa onnistumiseksi. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analysoinnin sekä sitä tukevan teoreettisen tietoperustan pohjalta voidaan todeta, että opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin *jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteys Keusoten strategiaan tavoitteisiin, esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksuminen, päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto tulostyöyksiköissä ja esimiesten ja työntekijöiden väliset erot Leanin käyttöönoton arvioinnissa* saatiin vastaukset. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia suhteessa tietoperustaan.

Tulokset osoittivat, että Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä tutkituissa tulostyöyksikkökokonaisuuksissa ei ollut täydellistä ymmärrystä Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymän strategiasta ja strategisista tavoitteista, esimiehet olivat omaksuneet Leanin perusperiaatteet vaihtelevasti, Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edistivät erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät asiat sekä Lean-koulutusten ja -valmennusten saatavuus, ja kummallekin sekä esimiesten että työntekijöiden joukolle pystyttiin nimeämään johtajuuden ja jatkuvan parantamisen pääkomponentit, mutta ainoastaan esimiesten joukolle pystyttiin lisäksi nimeämään yhteistyön ja sitoutumisen pääkomponentit. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyön prosessia kokonaisuutena ja opinnäytetyön luotettavuutta.

Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteyttä strategiaan tavoitteisiin selvittävässä osuudessa aineistonkeruun ja sen analysoinnin yhteydessä nousi esiin, ettei yksiköissä ollut täydellistä ymmärrystä Keusoten strategiasta ja strategisista tavoitteista. Hurme ym. (2019) mukaan Keusoten strategian toteutuminen arjen toiminnassa varmistetaan päivittäisjohtamisella. Päivittäisjohtamisen tarkoituksena on huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on tarvittava tieto ja ymmärrys toiminnasta ja sen hetkisestä tilanteesta (Graban 2012, 182). Hurme ym. (2019) mukaan Keusoten strategisena tavoitteena on olla Lean organisaatio vuonna 2022. Kuitenkin niissä yksiköissä, jotka eivät olleet yhteydessä Keusoten Lean-prosessiin oli tulosten mukaan suurin osa strategiaan kytkeytyviä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia, jotka käsiteltiin prosessin mukaisesti.

Luokittelussa havaittiin, että aineistossa toistui yksittäisinä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksina samat teemat. Näitä teemoja olivat palveluiden kehittäminen, asiakaspalveluiden parantaminen ja puhelinpalvelun tehostaminen, sekä prosessien kehittäminen. Saturoimattomana, mutta jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoisena aihealueena nousi prosessien väjyys, jonka voisi yhdistää prosessien kehittämisen kanssa yhteiseksi teemaksi. Eniten jatku-

van parantamisen kehitysehdotuksia muodostui *Jokainen on tärkeä* painopisteen alle (Taulukko 3). Strategisista tavoitteista *Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus* keräsi eniten yksittäisiä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia. Näistä suurimpina yläluokkina nousivat esiin *Palvelut oikeaan aikaan sekä asukkaan viihtyvyys*. Voidaankin todeta, että yksiköissä ymmärretään strateginen tavoite *Sosiaali- ja terveydenhuollon paras asukaskokemus*.

Torkkolan (2010, 48) mukaan Lean-prosessi perustuu yrityksen määrittämiin strategisiin tavoitteisiin. Jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksien jaottelun jälkeen pystyttiin muodostamaan keskeisimmät tulokset saturoituneista vastauksista. Kerätystä aineistosta saturoitui vain hieman alle puolet (n = 63) (taulukko 3; taulukko 4; taulukko 5; taulukko 6). Strategian ymmärrykseen on vaikuttanut taustamuuttujista saatujen tulosten perusteella kehitysehdotuksen antajan ikä ja ammatti. Strategiaan kuulumattomien tai ilman taustamuuttujaa saaduista jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista suurin osuus oli hoiva- ja palveluasumisen yksiköistä. Näistä kehitysehdotusten antajista suurin osa oli peruskoulutukseltaan toisen asteen tutkinnon suorittaneita, keski-ikältään 50-vuotiaita naisia. Heillä oli pitkä työkokemus alalta, mutta ei täydellistä ymmärrystä Keusoten strategiasta tai sen tavoitteista. Yksiköiden A ja B havainnointikäyntien yhteydessä nousi esiin, ettei yksiköissä ollut käyty läpi Keusoten strategiaa tai se oli avattu yksikkötasolla, mutta ei käyty läpi yksikön työntekijöiden kanssa. Heinäsen ja Jokiniemen (2020, 1229) artikkelissa kuvataan, että parannusten aikaansaaminen vaatii johtoportaan aktiivista osallistumista sekä johdon asettamia selkeitä, mitattavia ja priorisoituja strategisia tavoitteita.

Perhekeskuspalveluiden kehitysehdotusten antajista suurin osa oli yli 40-vuotiaita korkeakoulutasoisen koulutuksen käyneitä naisia. Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten perusteella korkeakoulutasoisen koulutuksen käyneillä oli ymmärrys Keusoten strategiasta ja sen tavoitteista. Tämä tulos vahvistui myös havainnointien yhteydessä.

Perhekeskuspalveluiden yksiköt, jotka eivät olleet osallistuneet Keusoten Lean-hankkeeseen, olivat kuitenkin ymmärtäneet jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten merkityksen. Heidän osaltaan saatiin tieto vuositason edenneistä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista ja tiedot, milloin kehitysehdotukset oli tehty ja missä vaiheessa jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset olivat (hoidettu, hoidettavana tai ei tehtyjä toimenpiteitä). Muiden tulosityksikkökonaisuuksien osalta jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksista ei ollut tietoa tekemisen ajankohdasta tai kehitysehdotusten eteenpäin viemisestä. Osa esimiehistä kertoi yksiköiden olevan itseohjautuvia kehittämisasioissa ja kehittämistä tapahtuvan myös ilman Keusoten Lean-hanketta. Esille nousivat myös organisaatiossa päällekkäin meneillään olevat kehittämis-hankkeet, joihin yksiköiden ei ole ollut mahdollista osallistua työajan puitteissa. Itseohjautuvat organisaatiot ovat nousseet viime vuosina otsikoihin, kun yritykset ovat etsineet nopeampaa reagointikykyä alati muuttuvissa olosuhteissa (Mitronen & Raikaslehto 2020, 221). Mit-

rosen ja Raikaslehdon (2020, 221) mukaan monet kasvuyritykset kertovat toimivansa itseohjautuvalla mallilla, minkä vuoksi strategian merkitys näissä yrityksissä on jonkin verran erilainen mihin on aiemmin totuttu. Yritysjohdon systemaattisesti johtaman strategiatyön asemasta strategiset valinnat ikään kuin syntyvät itseohjautuvissa tiimeissä.

Yksiköissä jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset ja niiden kerääminen ymmärrettiin eri merkityksin. Niitä tulkittiin muun muassa asiakaspalautteena tai väyläksi yksiköiden toiveiden esittämiseen. Vaikka jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteyttä strategiaan tavoitteisiin ei ole aiemmin tutkittu, on samantyyppisiä tutkimustuloksia tullut esiin muissa Leaniin liittyvissä tutkimuksissa. Dumbrowskin ja Mielken (2013, 569-570) tutkimuksen tulokset osoittivat, että Leanin-johtamisen osatekijöitä oli tulkittu väärin tai osaa osatekijöistä ei ollut käytetty niin perusteellisesti kuin pitäisi. Petersson ym. (2018, 167-171) kuitenkin korostavat, että kaikki voivat osallistua jatkuvaan parantamiseen. Lean-kulttuurin luomisessa onnistuneet organisaatiot erottuvat sillä, miten hyvin ne ovat saaneet juurrutettua jatkuvan parantamisen osaksi organisaation toimintatapaa. Myös Graban (2012, 5-7; 22-23) toteaa Lean-menetelmän sopivan julkiseen terveydenhuoltoon etenkin prosessien jatkuvan parantamisen vuoksi. Prosessien jatkuva parantaminen on nähty olevan hyvin konkreettinen tapa saada yksilöt osaksi Lean-menetelmää. Jatkuva parantaminen sitouttaa yksilöt jokapäiväiseen kehittämiseen.

Moilasen (2001, 46) mukaan itseohjautuvuus toimii tietäntyyppisissä organisaatioissa tiettyyn pisteeseen asti. Oppimista tapahtuu, mutta oppimisen avulla saavutettava lisäarvo kasvaa, kun ihmiset saadaan suuntaamaan oppimisresurssit kokonaisuuden kannalta mielekkäästi. Useimmat organisaatiot elävät strategioiden ja visioiden mukaan tavoitellen jotakin yhtenäisesti sovittua tulevaisuudenkuvaa. Oppivan organisaation menestys kuitenkin perustuu sen kykyyn välittää kaikille tietoa strategian ja vision kannalta toivottavasta. *Voittava joukkue* painopisteessä keskeistä on yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Tämän painopisteen alle kuitenkin kerääntyi vain yksittäisiä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia, mikä kuvastaa, ettei yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen käsitys ole selkeä työntekijöille.

Esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumista selvittävässä osassa tutkimustulosten mukaan esimiehet olivat omaksuneet Lean-toimintamallin periaatteet vaihtelevasti. Esimiehet kokivat olevansa sitoutuneita Lean-toimintaan ja tuntevansa Lean-toimintamallin periaatteet hyvin. Kuitenkin kolmannes tutkimukseen osallistuneista esimiehistä koki riittämättömiksi omat Lean-tiedot ja Lean-kokemuksen (liite 29). Tärkein Lean-johtamisen omaksumista edistävä tekijä on johdon sitoutuminen (Poksinska 2010, 319-329).

Lean-kirjallisuuden perusteella hoitotyön organisaatioiden yksi suurimmista haasteista Lean-ajattelun käyttöönotolle on henkilöstön sitouttaminen Lean-ajattelun periaatteisiin. (Suneja ja Suneja 2017, 17-22.) Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella havaittiin niiden esimiesten, jotka kokivat omaavansa riittävät tiedot

Lean-toiminnasta, tuntevan myös Lean-toiminnan periaatteet hyvin (kuvio 5). Lisäksi saatiin selville, että ne esimiehet, jotka kokivat Lean-toimintamallin periaatteilla olevan merkitystä päivittäisessä työssä, olivat myös sitoutuneita Lean-toimintaan (kuvio 4).

Dombrowskin ja Mielken (2013, 569-570) tutkimuksessa suurin osa tutkittavista oli ymmärtänyt Lean-johtajuuden merkityksen ja koki soveltavansa lähes kaikkia Lean-johtamisen osatekijöitä organisaatiossa. Tulokset kuitenkin osoittivat, että elementit oli tulkittu väärin ja osaa elementeistä ei käytetty niin perusteellisesti, kuin pitäisi. Myös Keusoten aineistossa huomattiin, että esimiehet kokivat tuntevänsä Lean-toimintamallin periaatteen, silti useat Lean-menetelmät eivät olleet käytössä suuressa osassa tulosyksiköissä. Esimiehet arvioivat toiminnan olevan tulosyksiköissä asiakaslähtöistä. Asiakasarvo tunnistettiin ja asiakkaat otettiin mukaan toiminnan kehittämiseen (liite 29). Asiakaspalautetta ei kuitenkaan pyydetty säännöllisesti kaikissa tulosyksiköissä. Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella havaittiin, että hoiva- ja palveluasumisen tulosyksiköissä sekä avopalveluiden tulosyksiköissä asiakaspalautetta pyydettiin säännöllisesti, kun taas perhekeskuspalveluiden tulosyksiköissä asiakaspalautetta ei pyydetty kovin säännöllisesti (kuvio 6).

Arvovirtakuvauksia tehtiin tutkimustulosten mukaan vain noin puolessa tutkituista tulosyksiköistä. Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan toisiaan lähellä olevien pisteiden perusteella havaittiin, että arvovirtakuvauksia tehdään avopalveluissa, mutta heikommin niitä tehdään hoiva- ja palveluasumisen tulosyksiköissä ja perhekeskuspalveluiden tulosyksiköissä (kuvio 7). Arvovirtakuvauksen perimmäinen tarkoitus on parantaa virtausta laajemmasta näkökulmasta (Petersson ym 2018, 295). Analysoinnin perusteella havaittiin, että imuohjaus oli käytössä vain alle puolessa tulosyksiköistä (liite 29), avopalveluissa imuohjaus oli enemmän käytössä kuin muissa yksiköissä (kuvio 8). Keusoten Lean-hankkeen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että arvovirtakuvaukset ovat kaikissa tulosyksiköissä tehtyinä ja imuohjaus käytössä. Modig ja Åhlström (2016, 24) totesivat, että arvovirtakuvaus on Lean-hankkeen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, sillä sen avulla hoitoprosessi hahmotetaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Arvovirtaa kuvaamalla voidaan hukka paikallistaa ja nimetä. Imuohjaukseen panostamalla saataisiin todennäköisesti hukkaa eliminoitua. Grabanin (2012, 31-33) mukaan hukkaa tehdään sairaalassa keskimäärin noin 70-80 % ajasta. Keusoten aineistossa vain puolessa tutkituista tulosyksiköistä hukan lähteet tunnistettiin (liite 29). Imuohjaukseen ja arvovirtakuvauksiin panostamalla tulosyksiköt voisivat parantaa Lean-toiminnan sujuvuutta.

Visuaalisten menetelmien käyttö tutkituissa tulosyksiköissä oli vaihtelevaa. Graban (2012, 249-265) on todennut visuaalisten menetelmien käytön ja suoritusten mittaamisen olevan olennainen osa Lean-päivittäisjohtamista, lisäksi se on välttämätöntä myös jatkuvan parantamisen kannalta. Kaikissa Keusoten tutkituissa tulosyksiköissä ei ollut päivittäisjohtamisen taulut käytössä. Jatkuvan parantamisen koettiin tulosyksiköissä toteutuvan hyvin ja se oli omaksuttu osaksi päivittäistä työtä (liite 29). Korrespondenssianalyysin tuottaman kartan toisiaan

lähellä olevien pisteiden perusteella todettiin niissä yksiköissä, joissa jatkuvan parantamisen koettiin olevan osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, tehtyjä parannuksia myös ylläpidettiin ja päinvastoin (kuvio 9). Graban (2012, 192-193) totesi jatkuvan parantamisen olevan moniammatillista ja kuuluuvan jokapäiväiseen työhön. Lisäksi jokaisen prosessiparannuksen tulisi olla systeemiä parantavaa matalan kynnyksen toimintaa. Keusoten aineistossa korrespondenssianalyysin tuottaman kartan toisiaan lähellä olevat pisteet (kuvio 10) osoittivat, että hoiva- ja palveluasumisessa sekä perhekeskuspalveluissa toiminnan kehittämisen olevan systemaattisempaa kuin avopalveluissa.

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa selvittävässä tutkimuksen osassa haastatteluaineistosta etsittiin toistuvia teemoja, joista muodostettiin pää- ja yläkäsitteitä (taulukko 2). Tuloksina käyttöönottoa edistävät tekijät liittyivät erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön, Lean-koulutusten ja -valmennusten saatavuuteen, henkilöstön rooliin ja Keusoten organisaationa (taulukko 7). Haastatteluaineistoissa painottui erityisesti esimiehen oma toiminta ja Lean-koulutuksen ja osaamisen merkitys. Tuloksista nousseet esimiestyöhön liittyvät toimintatavat linkittyivät vahvasti valmentavaan johtamiseen. Tätä näkökulmaa tukee alan kirjallisuus, jonka mukaan osallistaminen ja yhdessä tekeminen ovat osa valmentavan johtamisen toimintatapoja (Ristikangas ym. 2021, 52-53). Aineistosta nousi esille myös esimiehen sitoutumisen merkitys, joka on valmentavaan johtajuuteen kuuluvaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72.) Uutelan (2019, 141-142) mukaan valmentavaan johtajuuteen kuuluu vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta perustehtävää selkiyttämällä ja tavoitteita asettamalla. Haastateltujen esimiesten esille tuodut kannustaminen ja myönteinen puhe ovat Ristikankaan ym. (2021, 54) mukaan valmentavan esimiehen keinoja luoda toiminnalle onnistumisen edellytyksiä. Toiminnasta ja yhteisesti sovitusta asioista muistuttaminen liittyy valmentavaan johtajuuteen, koska valmentavassa johtajuudessa esimies huolehtii yhteisten pelisääntöjen luomisesta ja niiden esillä olosta arjen työssä sekä puuttuu sääntöjen noudattamatta jättämiseen (Ristikangas & Grünbaum 2014, 81-82). Keusoten esimiesten haastatteluiden tuloksista voidaan päätellä, että Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa tukee valmentava johtaminen ja valmentava esimiestyö. Tulosta vahvistaa myös aiempi yliopistosairaalaan liittyvä tutkimus, jonka mukaan Leanin soveltaminen terveydenhuollossa vaatii valmentavaa johtamista (Maijala 2020, 81; 85).

Saatavilla oleva Lean-koulutus ja -valmennus ovat valmentavan johtajuuden ohella toinen keskeinen asia päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa. Keusoten rooli Lean-koulutusten ja -valmennusten mahdollistajana on tärkeä, jotta yksiköihin saadaan tarvittava tietopääoma ja osaaminen Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa. Henkilöstön sitoutuneisuudella ja kehitysmyönteisyydellä on keskeinen merkitys Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa. Tässäkin on kuitenkin syytä huomioida, että valmentavalla johtajuudella kasvatetaan työntekijöiden sitoutumista (Lönnroth ym. 2021, 53-54). Lean-päivittäisjohtamisen taulun

käyttöönottoa tukee henkilöstön kokemus päivittäisjohtamisen tärkeydestä ja sen merkityksestä arjen työssä, jonka kautta motivaatio taulun käyttöönotossa kasvaa. Huomion kiinnittäminen työn merkityksellisyyteen ja innostamiseen on valmentavaan johtamiseen perustuvaa esimiestyötä, jolla huomioidaan ihmisten tavat motivoitua sekä työn tuottavuus (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14-16). Keusoten tutkimustulosten perusteella henkilöstön asenteilla ja toiminnalla on keskeinen rooli Lean-päivittäisjohtamisen käyttöönotossa, mutta pohja ja tuki henkilöstön roolille luodaan valmentavan johtamisen avulla. Tämän vuoksi esimiestyön rooli voidaan nähdä erityisen merkityksellisenä.

Haastateltavien yksiköissä käytössä olevien Lean-päivittäisjohtamisen tauluilta seurataan toimintaan liittyviä resurssimittareita, HaiPro-haittailmoituksia, aktiviteetteja ja virikkeitä ja tiedotettavia asioita (taulukko 8). Päivittäisjohtamisen taulun äärellä pidetään lyhyitä päivittäisiä kokouksia joko etäkokouksena tai kasvotusten. Haastateltujen esimiesten yksiköissä käytössä olevat päivittäisjohtamisen taulut olivat Leanin mukaisessa käytössä, sillä visuaalisten taulujen äärellä pidettävä päivittäinen kokous on Lean-johtamisen yksi vakiotyömenetelmistä (Torkkola 2016, 67). Kortteen ym. (2020, 55) mukaan Lean-päivittäisjohtamisen tauluilta seurataan toimintaa tyyppillisesti mittari-, resurssi- ja kehittämissä taulun avulla. Kahdessa yksikössä ei pidetty tällä hetkellä fyysisiä kokouksia johtuen koronapandemian vaikutuksista työn tekemiseen.

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käytöllä koettiin informaation jakautuvan nopeasti ja reaaliaikaisesti kaikille osastoille. Päivittäisjohtamisen taululta havaitaan poikkeamia, joiden ratkaisemiseksi voidaan tehdä parannusehdotuksia. Asiakkaisiin liittyvä seuranta kiinnittää työntekijöiden huomion omaan tekemiseen, jonka tavoitteena on tarjota asiakkaille heille kuuluva ja tarpeen mukainen palvelu. Lisäksi läpinäkyvyyden, avoimuuden ja yhteisöllisyyden koettiin lisääntyneen. Samankaltaisia hyötyjä kuvaa myös alan kirjallisuus, jonka mukaan visuaalisista päivittäisjohtamisen tauluista olennainen informaatio on nopeasti koko tiimin saatavilla ja virtausta haittaavat tekijät ovat heti havaittavissa (Torkkola 2016, 48-49). Työn läpinäkyvyys sekä visuaalisuus viestittävät organisaation sitoutuneen asiakaskokemusten parantamiseen ja sillä lisätään toiminnan kehityssuuntiin vaikuttamista (Barnas & Addams 2017, 87-90).

Keusoten aineistossa tutkimustulokset osoittivat, että valmentavalla esimiestyöllä, Lean-koulutuksilla ja -valmennuksilla voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö suhtautuu Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoon. Tutkimuksen kohteina olevissa yksiköissä Lean-päivittäisjohtamisen taulut olivat aktiivisessa ja Leanin mukaisessa vakioidussa käytössä, joka lisää taulun käytön hyötyjä arjessa ja sitä myötä myös motivaatiota päivittäisjohtamisen taulun käyttöön. Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto on organisaation, johtamisen ja esimiestyön sekä henkilöstön välistä vuorovaikutusta, jossa jokaisella on oma tärkeä roolinsa.

Esimiesten ja työntekijöiden välisiä eroja Leanin käyttöönoton arvioinnissa selvittävässä tutkimuksen osassa työntekijöille muodostui pääkomponenttianalyysin tuloksena kaksi pääkomponenttia (liite 32) ja esimiehille neljä pääkomponenttia (liite 33). Kummankin tutkittavan joukon pääkomponenttianalyysissa muodostuneista pääkomponenteista pystyttiin nimeämään johtajuuden ja jatkuvan parantamisen pääkomponentit, ja esimiehille pystyttiin nimeämään lisäksi yhteistyön ja sitoutumisen pääkomponentit (liite 34). Johtopäätös analyysissa muodostuneiden pääkomponenttien perusteella on, että työntekijöiden vastaukset olivat keskenään enemmän samankaltaisia kuin esimiesten vastaukset keskenään.

Lean-muutoksessa esiintyviä eroja organisaatioissa eri organisaatiotasolla on kuvattu Badurdeenin ym. (2011, 59-60) tutkimuksessa, jossa he totesivat eri arvohierarkian osa-alueilla korostuvan eri asiat. Keskijohdolla korostui ihmisten osallistaminen, kun taas organisaation alimmalla tasolla olevilla työntekijöillä korostui jatkuva kehittäminen. Badurdeen ym. oletti eron johtuvan työtehtävien eroista ja vastuista liittyen Leanin toteuttamiseen. Tutkimuksessa kuvatut erot näkyivät myös Keusoten aineistossa. Työntekijöiden ja esimiesten johtajuuden pääkomponenttien välillä oli eroja positiivisten latausten määrässä, latausten suuruudessa sekä siinä, että LHS-arviointityökalun päivittäisjohtamisen ja viestinnän summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) ei positiivisesti latautunut yhtään kysymystä esimiesten johtajuuden pääkomponentille (liite 34), kun taas työntekijöiden johtajuuden (liite 34) pääkomponentille latautuivat kaikki LHS-päivittäisjohtamisen summamuuttujan kysymykset (taulukko 9) *k28 Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin*, *k29 Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin* ja *k32 Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä* sekä LHS-arviointityökalun viestinnän summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) *k25 Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun* ja *k26 Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet*.

Ainoastaan esimiesten johtajuuden pääkomponentille latautuivat positiivisesti LHS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) *k12 Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin* ja LHS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksistä (taulukko 9) *k15 Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, *k17 Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä*, *k31 Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti* ja *k34 Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan*. Esimiesten johtajuuden pääkomponentille positiivisesti latautuneet kysymykset liittyvät ryhmäkulttuurin johtamistapaan, josta Knapp (2015, 855-862) on todennut, että osallistamalla ihmisiä yhteistyöhön, olemalla mentoreita ja keskittymällä vahvojen suhteiden rakentamiseen organisaatioissa sekä kommunikoimalla työntekijöiden kanssa pystytään auttamaan työntekijöitä ymmärtämään ja sitoutumaan meneillään oleviin toimenpiteisiin.

Radnorin (2010, 425) mukaan Leanin käytäntöön viennin onnistumisessa on tärkeää, miten saadaan aikaan kulttuurimuutos, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittämisen. Työkalujen käytäntöön viennissä merkitystä on myös sillä, millä tavoin ne viedään käytäntöön. Tämä näkyi myös Keusoten aineistossa siten, että kysymykset, joilla oli suurimmat positiiviset lataukset työntekijöiden johtajuuden pääkomponentille, liittyivät Leanin työkaluihin ja esimiesten sitoutumiseen. Työntekijöiden johtajuuden pääkomponentille oli suurimmat positiiviset lataukset ja esimiesten johtajuuden pääkomponentille oli pienimmät positiiviset lataukset. Suurimmat ja samansuuruiset positiiviset lataukset olivat työntekijöiden johtajuuden pääkomponentille (liite 34) LHSI-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksillä (taulukko 9) k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää* ja k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*. Pienimmät ja samansuuruiset positiiviset lataukset olivat esimiesten johtajuuden pääkomponentille (liite 34) LHSI-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymyksellä (taulukko 9) k17 *Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä* ja LHSI-arviointityökalun vakioidun työn summamuuttujan kysymyksellä (taulukko 9) k20 *Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä*.

Työntekijöiden ja esimiesten jatkuvan parantamisen pääkomponenttien välillä oli vähemmän eroja kuin johtajuuden pääkomponenttien välillä. Positiivisia latauksia oli kummankin joukon jatkuvan parantamisen pääkomponenteille yhtä paljon. Suurin positiivinen lataus oli esimiesten jatkuvan parantamisen pääkomponentille LHSI-arviointityökalun päivittäisjohtamisen summamuuttujan kysymyksellä (taulukko 9) k29 *Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin*. Pienimmät ja samansuuruiset lataukset olivat työntekijöiden jatkuvan parantamisen pääkomponentille LHSI-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksillä (taulukko 9) k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää* ja k11 *Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin*.

Selkeä Leania tukeva organisaatiokulttuuri erottaa lyhyen tähtäimen Lean-kehittämistoimenpiteet aidoista Lean-organisaatioista. Ollakseen Lean-organisaatio täytyy Lean-ajattelutavan näkyä koko organisaatiossa kaikissa toiminnoissa ja kaikessa toiminnassa. Vakioitu työ, viestintä ja päivittäisjohtaminen olemassa olevan tiedon mukaan liittyvät toiminnan jatkuvaan parantamiseen (Liker & Morgan 2006, 5-10), joka näkyi Keusoten aineistossa erityisesti työntekijöiden jatkuvan parantamisen pääkomponentilla positiivisesti latautuneissa kysymyksissä. Erona verrattuna esimiesten jatkuvan parantamisen pääkomponentin positiivisiin latauksiin oli, että ainoastaan työntekijöiden jatkuvan parantamisen pääkomponentille (liite 34) positiivisesti latautuivat LHSI-arviointityökalun viestinnän summamuuttujan kysymys (taulukko 9) k25 *Yksikössä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun* ja LHSI-arviointityökalun päivittäisjohtamisen kysymys (taulukko 9) k32 *Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä*, LHSI-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymys (taulukko 9) k10 *Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää* ja LHSI-arviointityökalun vakioidun työn summamuuttujan kysymys (taulukko 9) k23 *Yksikössä prosessit on vakioitu*.

Toyotan tuotantojärjestelmän talossa on myös kuvattuna vakioitujen prosessien, päivittäisjohtamiseen liittyvien visualisointitaulujen ja ihmisten sekä yhteistyön vaikutus jatkuvaan parantamiseen (kuvio 2).

Erona verrattuna työntekijöiden jatkuvan parantamisen pääkomponentin positiivisiin latauksiin oli, että ainoastaan esimiesten jatkuvan parantamisen pääkomponentille (liite 34) positiivisesti latautuivat LHS-arviointityökalun johtajuuden summamuuttujan kysymykset (taulukko 9) k15 *Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä*, k30 *Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä*, k31 *Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti*, k34 *Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan*. Esimiesten jatkuvan parantamisen pääkomponentille positiivisesti latautuneet kysymykset liittyvät Global Toyotan (2008, 8) Toyotan tuotantotapa -malliin (kuvio 3), jossa kuvataan sitä, miten ajattelu ja toimet ohjaavat ihmisiä päivittäiseen kanssakäymiseen. Mallissa jatkuvan parantamisen pääperiaatteen kivijalkana ovat haastaminen ja haasteisiin tarttuminen, Kaizen ja Genchi genbutsu. Mallissa Kaizenin tarkoituksena on, että johto yhdessä työntekijöiden kanssa jatkuvasti parantaa organisaation prosesseja vähentäen prosessien hukkaa ja Genchi genbutsussa mennään katsomaan työtä työn alkulähteelle, että pystyttäisiin näkemään todelliset ongelmat prosesseissa oikeiden ratkaisujen löytämiseksi. Mallissa ihmisten arvostamisen pääperiaatteen kivijalkana ovat arvostaminen ja tiimityö, jossa arvostamisella tarkoitetaan toisten arvostamista, yhteisen ymmärryksen rakentamista, vastuunottamista ja luottamuksen rakentamista. Tiimityöllä mahdollistetaan yksilöiden ja tiimin kehittyminen, tiedon jakaminen kehittämismahdollisuuksista sekä yksilöiden ja tiimin suoriutumisen maksimointi.

Esimiehille pystyttiin nimeämään työntekijöistä poiketen lisäksi yhteistyön ja sitoutumisen pääkomponentit. Dorvalin ja Jobinin (2020, 732-736) kirjallisuuskatsauksen perusteella Lean-kulttuuria kuvaavat keskeiset sanat olivat ryhmiteltävissä neljään eri ryppäeseen: Toimet, muutos, yhteisöllisyys ja inhimillisyys. Yhteisöllisyys-ryppään keskeiset sanat tiimi ja systeemi kuvaavat sitä, että Lean vaatii toteutuakseen kaikkien tiimien jäsenten ja koko tuotantoketjun yhteistyötä, yhteensovittamista, informaation kulun sujuvuutta ja tukea. Inhimillisyyseryppään keskeiset sanat potilas ja ihmiset, laajennettuna tiimillä, kuvaavat sitä, että Leanin keskiössä kaikessa on parempien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ihmisille ja ihmisten toimesta. Leanissa tunnustetaan ihmisten puutteet ja rajallisuus, mutta niiden kehittämiseksi ratkaisuja ovat laaja-alainen ihmisten kouluttaminen, empaattiset henkilöstön johtamiskäytännöt ja keskittyminen prosessien kehittämiseen ihmisten virheistä syyttämisen sijaan. Kirjallisuuskatsauksen yhteisöllisyysryppään ajatus näkyi myös Keusoten esimiesten yhteistyön pääkomponentille (liite 34) positiivisesti latautuneissa kysymyksissä, jotka koskivat johtajuuteen liittyen turvallisen ympäristön luomista ongelmien esiin tuomiselle, työntekijöiden tapamista, ylimmän johdon kiinnostusta työntekijöiden näkemyksistä, jatkuvan parantamisen ympäristön ylläpitämistä ja onnistumisten ja epäonnistumisten jakamista yksikössä sekä sitou-

tumiseen liittyen A3- ja PDCA-menetelmien käyttöä ja vakioituun työhön liittyen yksikön vakioituja prosesseja. Sitoutumisesta Angelisin ym. (2011, 570-580) tutkimuksessa todettiin työhön sitoutumisen paranemisen olevan seurausta organisaation johdon vaikuttavasta Leanin suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä henkilöstökäytänteistä. Positiivinen vaikutus sitoutumiseen oli muun muassa kehitysprojekteihin osallistumisella, työn tukemisella ja henkilökohtaisten suoritteiden esille tuomisella. Tutkimuksen löydökset näkyivät myös Keusoten esimiesten sitoutumisen pääkomponentille positiivisesti latautuneissa kysymyksissä (liite 34), jotka liittyivät sitoutumiseen koskien esimiesten Lean-kulttuurin tukemista, johtajuuteen koskien potilas-keskeistä hoitoa, palautteen antamista työntekijöille säännöllisesti, jatkuvan parantamisen ympäristön ylläpitämistä sekä päivittäisjohtamiseen koskien henkilökunnan osallistumista päivittäisjohtamisen kokouksiin ja viestintään koskien ongelmien ratkaisuun keskittyvää kommunikointia yksikössä. Likerin ja Convisin (2012, 4) mukaan jatkuvan parantamisen kulttuuri ja ylimmän johdon sitoutuminen on edellytys Leanin avulla aikaansaatuisten parannusten juurruttamisessa.

Lean-johtamismallissa Torkkolan (2016, 33-35) mukaan A3-ongelmanratkaisumallilla haastetaan henkilöstö menemään epämuukavuualueelle etsimään oikeita ratkaisuja ongelmaan. Hänen mukaansa johtajan tehtävänä on varmistaa valmentamalla ja opettamalla analyttistä ajattelua se, että kaikki oppivat joka päivä. Yksi menetelmä analyttisen ajattelun oppimiseen on tutkijan mukaan A3-ongelmanratkaisumalli, jonka hyötynä on muun muassa yhdessä oppiminen ja ratkaisun löytäminen ongelmaan. Keusoten Lean-hankkeen aikana koulutettiin ja käytettiin A3-menetelmää, mutta kuitenkin tässä Keusoten aineistossa yli viidennes vastaajista vastasi *en osaa sanoa* kaikkiin LHIS-arviointityökalun sitoutumisen summamuuttujan kysymyksiin, joista kysymykseen k18 *Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää* oli toiseksi eniten *en osaa sanoa* -vastauksia. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yksikössä ei kyseinen menetelmä ollut käytössä tai ainakaan vastaajat eivät olleet siitä tietoisia.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisesti Keusoten edustajien toiveesta selvittää Lean-toimintamallin käyttöönoton tilannetta Keusotessa. Tavoitteena oli selvittää Leanin käyttöönottoa Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä. Tutkimuksen aihe on erittäin tärkeä, sillä Leanin käyttöönotossa onnistutaan vain harvoin.

Opinnäytetyöprosessissa tehtiin luotettavuuden arviointia alusta alkaen. Tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteen ja otsikon määrittämisen jälkeen muodostettiin neljä tutkimuskysymystä, joilla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Tutkimuksen aloittamisen jälkeen tutkimuskysymykset tarkentuivat useaan otteeseen, minkä seurauksena teimme tutkimuslupaamme liitteen, joka lähetettiin H. Pellikalle (henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2022), jossa tarkennettiin tutkimuskysymyksiä, opinnäytetyön tarkoitusta sekä aineistonkeruuseen liittyviä asioita. Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyössä on kuvattuna tarkasti opinnäytetyön eri vaiheet. Tutkijaryhmällä oli tiivis yhteistyö koko prosessin ajan ja kaikki

opinnäytetyötä koskevat materiaalit ja päätökset tehtiin yhdessä. Yhdessä sovittuihin yhteistyörakenteisiin kuului muun muassa viikoittaiset Teamsin yhteistyö- ja viestintäalustalla järjestetyt opinnäytetyökokoukset. Keusoten kehittämispäällikkö Sirpa Salinon (henkilökohtainen tiedonanto 5.11.2021) kanssa järjestettiin Teams-tapaaminen liittyen alustavaan opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa yhteistyökokouksessa Keusoten kanssa mukana olivat Sirpa Salinon lisäksi Petra Hurme ja kehittämispäällikkö Ville Saarikoski (henkilökohtainen tiedonanto 16.11.2021), jossa rakennettiin yhteistä ymmärrystä tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä sovittiin palvelualueet ja tulosyksikkökokonaisuudet, joihin tutkimus kohdennetaan. Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin tässä tutkimuksessa varmistamaan sillä, että jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa noudatettiin huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä.

Jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten yhteyttä strategiisiin tavoitteisiin selvittävässä tutkimuksen osassa pyrittiin vähentämään tutkijavaikutusta aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lukemalla tutkimustulokset useita kertoja analysointivaiheessa. Tutkimukseen kutsuista 37 esimiehestä tutkimukseen vastasi vain yhdeksän. Havainnointiaineiston sisällönanalyysissä tulokset tiivistyivät ja tarkentuivat. Huolimatta vastaajakadosta erityyppisillä menetelmillä tehdyt tutkimukset arviointiin onnistuneen. Aineiston kattavuutta olisi lisännyt laajempi tutkimukseen osallistunut joukko, jolloin jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia olisi tullut suurempi otanta ja havainnoitavia yksiköitä olisi osallistunut tutkimukseen enemmän.

Esimiesten Lean-toimintamallin peruseriaatteiden omaksumista selvittävä tutkimuksen osa toteutettiin kuvailevana Survey-tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä oli sähköinen Forms-kysely. Esimiesten ja työntekijöiden välisiä eroja Leanin käyttöönoton arvioinnissa selvittävä tutkimuksen osa toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä oli sähköinen kyselylomake. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökälulla. Kyselytutkimukseen työntekijöiden perusjoukosta pyrittiin varmistamaan edustava otos määrittelemällä otoksen koko 95 % luottamusvälillä + 5 % virhemarginaalilla. Yksinkertainen satunnaisotanta työntekijöiden perusjoukosta toteutettiin hyödyntämällä satunnaislukupgeneraattoria. Sekä survey-tutkimuksessa että kuvailevassa survey-tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa esimiesten perusjoukolle, jonka koko oli 37 hlöä. Vastaajakatoa pyrittiin minimoimaan ohjeistuksella, vastaamisesta muistuttamisella kyselyiden aikana ja suunnittelemalla huolellisesti kyselylomakkeet sekä esitestaamalla ne. Siitä huolimatta vastaajakato oli kuvailevassa survey-tutkimuksessa 16 henkilöä ja survey-tutkimuksessa 75 %, jossa vastaajakato oli samaa tasoa Reponen ym. (2021) HUS Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä toteutetun tutkimuksen kanssa.

Sähköisissä kyselyissä vastaajakatoprosentti voi olla korkea. Keusoten aineistossa vastaajakatoon saattoi vaikuttaa meneillään oleva organisaatiomuutos, joka aiheutti esimiesvaihdoksia sekä muutoksia esimiesten tehtävissä. Pääsiäisestä ja koronasta johtuva henkilöstöresurssin

niukkuus sekä sairaanhoitajalakon uhka saattoivat myös vaikuttaa vastaajakatoon. Esimiesten vastaajakatoon saattoi vaikuttaa se, että tutkimuksessamme jokaisen neljän tutkimuskysymyksen osalta lähestyttiin esimiehiä. Vastaajakatona olisi mahdollisesti pystytty vähentämään, mikäli olisi pystytty tapaamaan esimiehet ja työntekijät etukäteen ja informoimaan tutkimuksesta joko tapaamisina tai TEAMS-kokouksina. Tapaamisten järjestäminen ei kuitenkaan ollut mahdollista koronatilanteen takia ja TEAMS-kokousten järjestäminen olisi ollut haastavaa Keusoten organisaatiomuutoksesta johtuvista esimiesvaihdoksista ja esimiesten kiireestä johtuen. Opinnäytetyön tekemisen aikaan oli myös henkilöstöressurssien niukkuutta koronasta, sairaanhoitajalakon uhasta ja pääsiäisestä johtuen. Ilman koronarajoituksia tutkijat olisivat voineet kerätä kyselytutkimusaineistot paperisilla lomakkeilla suoraan yksiköistä, joka olisi voinut pienentää vastaajakatona. Yksiköitä oli kuitenkin kuuden kunnan alueella, joten näin toimiminen olisi vaatinut paljon tutkijoiden resursseja.

Esimiesten ja työntekijöiden välisiä eroja Leanin käyttöönoton arvioinnissa selvittävässä tutkimuksen osassa esimiehille ja satunnaisotannalla valituille työntekijöille lähetetty sähköinen kyselylomake oli avattu yhteensä 640 kertaa. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kyselyyn ei ollut ehditty vastaamaan loppuun asti tai kysymyslomakkeen kysymykset eivät olleet riittävän selkeitä vastaajille. Suurta en osaa sanoa -vastausten määrää olisi mahdollisesti pystytty vähentämään sillä, että *en osaa sanoa* -vaihtoehdon tilalla olisi ollut ohjeistus jättää vastaamatta kysymykseen, mikäli vastaaja ei olisi pystynyt valitsemaan mitään annetuista vaihtoehdoista.

Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa selvittävässä tutkimuksen osassa haastateltiin henkilökohtaisesti esimiehiä, joka mahdollisti avointen kysymysten käyttämisen ja vastausten tarkentamisen, joka lisäsi myös tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluaineiston automaattisesti tuotettua Teams-alustan transkription tuottamaa tekstiä siistittiin ja korjattiin heti jokaisen haastattelun jälkeen (taulukko 1) aineiston laadun parantamiseksi.

Haastatteluun kutsutuista 18 henkilöstä lopulta vain kuusi osallistui haastatteluun. Haastatteluista yhden esimiehen yksikössä ei ollut vakioidussa käytössä päivittäisen johtamisen taulu, jonka takia tätä haastattelua ei sisällytetty tuloksiin.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin erilaisia aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, joka lisäsi opinnäytetyön moninäkökulmaisuutta ja mahdollisti kattavan kuvan saamisen tutkittavasta kohteesta. Useaa eri aineistonkeruu- ja analyysimenetelmää hyödyntämällä saatiin vastattua päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin. Usean opiskelijan ja useiden eri tutkimusmenetelmien käyttäminen kuitenkin työllisti koko opinnäytetyöprosessin ajan, sillä jokaisen tutkijan tuli tehdä sekä itsenäistä työtä että lisäksi vähintään viikoittain pidettiin yhteiset TEAMS-kokoukset. Usean opiskelijan yhteistyönä tehty opinnäytetyö vaati huolellista etukäteissuunnittelua ja tarkkaa tutkimusaikataulun laatimista sen varmistamiseksi, että kaikki etenivät samassa aikataulussa. Tutkimusraportin kirjoittamisvaihe työllisti myös paljon, kun

eri osioita soviteltiin yhteen ja pyrittiin saamaan opinnäytetyöraportti näyttämään yhtenäiseltä. Opinnäytetyön tekeminen neljän opiskelijan ryhmässä sekä erilaisten aineistonkeruu- ja analysointimenetelmien käyttäminen oli kuitenkin myös mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus, josta koetaan olevan jatkossakin hyötyä työelämässä sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyöprosessin edetessä opittiin tunnistamaan ja hyödyntämään kunkin opiskelijan vahvuuksia, josta myös koetaan olevan hyötyä työelämässä tulevaisuudessa.

Tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään Keusotessa Leanin käyttöönoton vahvistamiseksi kohdennetusti. Hyviä käytäntöjä pystytään jakamaan ja monistamaan juuri niihin yksiköihin, joissa on tarvetta Leanin käyttöönoton vahvistamiseen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ja muilla toimialoilla toimivissa organisaatioissa, joissa Lean otetaan käyttöön. Opinnäytetyössä käytettyä LHS-arviointityökalua ei sellaisinaan voi hyödyntää Leanin käyttöönoton arvioinnissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan ulkopuolella.

Jatkotutkimusehdotuksena Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymälle suositellaan Lean-toimintamallin juurtumisen, valmentavan johtamisen sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutumisen selvittämistä yksiköissä.

## Lähteet

- Aaltola J. & Valli R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen P. 2003. Arvot yksilön ja yhteistyön kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Al-Balushi, S., Sohal, A., Singh, P., Hajri, A., Farsi, Y. & Abri, R. 2014. Readiness factors for lean implementation in healthcare settings - a literature review. *Journal of Health Organization and Management*, 28 (2), 135-153.
- Alhuraish, I., Robledo, C. & Kob, A. 2017. A comparative exploration of lean manufacturing and six sigma in terms of their critical success factors. *Journal of Cleaner Production*, 164, 325-337.
- AlManei, M., Salonitis, K. & Xu, Y. 2017. Lean implementation frameworks - the challenges for SMEs. *Procedia CIRP*, 63, 750-755.
- Angelis, J., Conti, R., Cooper, C. & Gill, C. 2011. Building a high-commitment lean culture: IMS. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22 (5), 569-586.
- Badurdeen, B., Wijekoon, K. & Marksberry, P. 2011. An analytical hierarchy process-based tool to evaluate value systems for lean transformations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22 (1), 46-65.
- Barnas, K. & Addams, E. 2018. Enemmän kuin sankareita, Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Helsinki: Kustannus Duodecim.
- Bicheno, J. & Holweg, M. 2016. *The Lean toolbox, a handbook for lean transformation*. 5th edition. England: Buckinham.
- Bhasin, S. 2012. Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (4), 403-425.
- Bhasin, S. 2013. Impact of corporate culture on the adoption of the Lean principles *International Journal of Lean Six Sigma*, 4 (2), 118-140.
- Bortolotti, T., Boscari, S. & Danese, P. 2015. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201.

- Boyle, T., Scherrer-Ratjhe, M. & Stuart, I. 2011. Learning to be lean: the influence of external information sources in lean improvements. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22 (5), 587-603.
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R. & Humphreys, P. 2020. The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International journal of production economics*, 229, 107744.
- Coetzee, R., Van der Merwe, K. & Van Dyk, L. 2016. Lean implementation strategies: How are the Toyota Way principles addressed? *South African Journal of Industrial Engineering*, 27 (3) Special Edition, 79-91.
- Dombrowski, U. & Mielke, T. 2013. Lean leadership - fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, 7, 569-574.
- Dorval, M., Jobin, M-H. & Benomar, N. 2019. Lean culture: a comprehensive systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (5), 920-937.
- Dorval, M. & Jobin, M-H. 2020. Exploring lean generic and lean healthcare cultural clusters.
- Graban, M. 2012. *Lean hospitals: improving quality, patient safety, and employee engagement*. Second Edition. CRC press: Taylor & Francis Group.
- Hardcopf, R., Liu, G. & Shah, R. 2021. Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060, 1-13.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. painos. Porvoo: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 21. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2004. *Tutkimushaastattelut*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hujala, A. & Taskinen H. 2020. *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere university press, Tampere, Suomi.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. *Digiajan Strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Johanson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. *Johdatus verkostanalyysiin*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Jones, D.T. & Womack, J.P. 2003. Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Second Edition. New York, Free Press.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtamisen taito. Juva: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen Johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.

Kamesky, M. 2014. Strateginen Johtaminen: Menestyksen Timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Knapp, S. 2015. Lean Six Sigma implementation and organizational culture. International Journal of Health Care Quality Assurance, 28 (8), 855-863.

Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Kopio-Niini.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leivonen, K. 2020. Lean johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirja. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.

Laureani, A. & Antony, J. 2018. Leadership - a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma. Total Quality Management, 29 (5), 502-523.

Liker, J. 2006. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liker, J. & Convis, G. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Suomentaja Niemi, M. Hämeenlinna: Karisto.

Liker, J. & Morgan, J. 2006. The Toyota way in services: the case of lean product development. Academy of Management Perspectives, 20 (2), 5-20.

Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa - näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Turun yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia - sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

- Metsämuuronen, J. 2008 Monimuuttujamenetelmien perusteet. 2. painos. Helsinki: International Methelp.
- Mitronen, L. & Raikaslehti, T. 2020. Voittajan strategia. 2.painos. Helsinki: Alma Talent.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Suomentanut Tillman, M. 6. painos. Rheologica publishing.
- Moilanen, R. 2001. PRO - Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi.
- Mustafa, S. & Dumrak, J. 2015. Waste elimination for manufacturing sustainability. 2nd International Materials, Industrial and Manufacturing Engineering Conference. 4-6 February. 11-16.
- Mäkijärvi, M. 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa- kokemuksia ja haasteita HUS: ssa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Niven, P. 2014. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Hoboken: Wiley.
- Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. 1. painos. Helsinki: Tammi.
- Parmenter, D. 2015. Key Performance Indicators. 3. painos. Hoboken: Wiley.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blucher, D. & Alsterman, H. 2018. Lean - muuta poikkeamat menestykseksi. 1. painos. Bromma, Ruotsi: Part Media.
- Poksinska, B. 2010. The Current State of Lean Implementation in Health Care: Literature review. *Quality Management in Health Care*, 19, 319-329.
- Radnor, C. 2010. Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (3), 411-428.
- Radnor, C., Holweg, M. & Waring, J. 2012. Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74, 364-371.
- Reponen, E., Jokela, R., Blodgett, J., Rundall, T., Shortell, S., Nuutinen, M., Skants, N., Mäkijärvi, M. & Torkki, P. 2021. Validation of the Lean Healthcare Implementation Self-Assessment Instrument (LHISI) in the Finnish healthcare context. *BMC Health Services Research*, 21 (1289), 1-9.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Viro: Print Best.

Schein, E. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 25 (2), 3-16.

Suneja, A. & Suneja, C. 2017. Lean terveydenhuollossa. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Vehkalahti, K. 2020. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. 1.painos. Helsinki: Talentum.

Weiner, B. 2009. A theory of organizational readiness for change. Implementation Science, 4 (67), 1-9.

Sähköiset

Berry, L. & Toussaint, J. 2013. The promise of lean in healthcare. Mayo Clinic Proceedings, 88 (1), 74-82. Viitattu 9.5.2022. <https://www.mayoclinicproceedings.org/acttion/showPdf?pii=S0025-6196%2812%2900938-X>

Calculator.net. 2022. Viitattu 8.5.2022. <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=1529&x=117&y=19>

Heikkilä, J. & Martinsuo, M. 2015. Lean-tuotanto ja sen johtaminen: Onnistumiset, haasteet ja soveltaminen Suomen yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Työpoliittinen Aikakauskirja, 3, 18-24. Viitattu 10.3.2022. <https://docplayer.fi/19274185-Lean-tuotanto-ja-sen-johtaminen-onnistuminen-haasteet-ja-soveltuminen-suomen-yrityksiin-ja-muihin-organisaatioihin.html>

Heinänen, T. & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. Lääkäri-lehti, 20 (75), 1224-1229. Viitattu 1.4.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/320038/SLL202020\\_1224.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/320038/SLL202020_1224.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)
- Kanbanize, 2021. Lean Management, Learn about Lean Management. Viitattu 11.1.2022. <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-continuous-improvement>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Alma Talent
- Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021a. 2022. Viitattu 27.4.2022. <https://Www.Keusote.Fi/Etusivu/Tietoa-Meista/Keusote-Pahkinankuoressa/>
- Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. 2021b. 2021. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Viitattu 27.4.2022 <https://Www.Keusote.Fi/Etusivu/Tietoa-Meista/Strategia-Ja-Arvot/>
- Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021c. 2021. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Viitattu 27.4.2022. <https://www.keusote.fi/etusivu/meilla-asiakkaana/laatu/laatuajarjestelma/>
- Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän vuoden 2020 käyttösuunnitelma. 2020. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Viitattu 27.4.2022. <http://Docplayer.Fi/207730910-Keski-Uudenmaan-Sote-Kuntayhtymän-Vuoden-2020-Kayttosuunnitelma.Html>
- Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma 2021-2022. 2021. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Viitattu 8.4.2022. [https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2021/11/Laatu-asiakas-ja-potilasturvallisuussuunnitelma-2021\\_2022\\_hyvaksyty-25.5.2021.pdf](https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2021/11/Laatu-asiakas-ja-potilasturvallisuussuunnitelma-2021_2022_hyvaksyty-25.5.2021.pdf).
- Keski-Uudenmaan Sote-Kuntayhtymän Strategia 2020-2025. 2019. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Viitattu 27.4.2022. [https://Keusote.Cloudnc.Fi/Fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlhallitus/Kokous\\_22102019/Keskiuudenmaan\\_Sote\\_Kuntayhtymän\\_Strateg\(1240\)](https://Keusote.Cloudnc.Fi/Fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlhallitus/Kokous_22102019/Keskiuudenmaan_Sote_Kuntayhtymän_Strateg(1240))
- Korte, H., Jokela, R., Korhonen, E. & Perttunen, J. 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. HUS Helsingin yliopistollinen sairaala. Verkkodokumentti. Viitattu 20.3.2022. <https://docplayer.fi/178699392-Lean-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-2-painos.html>.
- Lean Enterprise Institute, Inc. 2021. Viitattu 12.1.2022. <https://www.lean.org/whatslean>
- Maijala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 1 (57). 17-29. Viitattu 1.3.2022. <https://journal.fi/sla/article/view/78049>.
- Parkes, A. 2014. Lean management culture. In Matejun, M. (Ed.), Small and Medium-Sized Enterprises in the European Union: Development Challenges in 2014-2020 Perspective, 121-131.

- Viitattu 8.6.2022. [https://www.matejun.com/pubs-en/2014\\_Marek\\_Matejun\\_Small\\_and\\_Medium-Sized\\_Enterprises\\_in\\_the\\_European\\_Union.pdf](https://www.matejun.com/pubs-en/2014_Marek_Matejun_Small_and_Medium-Sized_Enterprises_in_the_European_Union.pdf)
- PiliApp. 2022. Viitattu 8.5.2022. <https://fi.piliapp.com/random/number/>
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ruohomäki, V. Reijula, J. Reijula, E. Lahtinen, M. Aalto, L. & Reijula, K. 2017. Sairaaloiden toimintojen ja tilojen suunnittelu Lean-ajattelulla. Viitattu 12.5.2022. [Sairaaloiden toimintojen ja tilojen suunnittelu Lean-ajattelulla.pdf \(julkari.fi\)](#)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tiedearkisto. Viitattu 27.4.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tiedearkisto. Viitattu 12.1.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tiedearkisto. Viitattu 12.1.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tiedearkisto. Viitattu 12.1.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)
- Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. E-kirja. 4. painos. Wiley.
- Sustainability Data Book. 2020. Global Toyota. Viitattu 2.2.2022. [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb2008\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb2008_en.pdf)
- Suomen Lean-yhdistys. 2022. Viitattu 8.5.2022. <https://www.leanyhdistys.fi/>
- Tietoarkisto. 2022. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Viitattu 9.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>
- Tulevaisuuden sote-keskus verkostopäivä 8.12.2020. 2020. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Viitattu 4.6.2022. [https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-12/Itse-%20ja%20yhteis%C3%B6ohjautuvuus%20Keusotessa\\_Matleena\\_Ylitalo\\_20201208.pdf](https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-12/Itse-%20ja%20yhteis%C3%B6ohjautuvuus%20Keusotessa_Matleena_Ylitalo_20201208.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Viitattu 8.5.2022. <https://tenk.fi/fi/tiede-vilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Vuori, J. 2022. Tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Tampere. Viitattu 12.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Julkaisemattomat

Hurme, P., Mäkelä-Bengs, P., Signus S. & Kariniemi-Örmälä K. 2019. Keski-Uudenmaan Sote: Lean teko 2019 - Voittajaseminaariesitys. Pdf.

Hiilinen-Häsä, T., Hyytiä, E. & Ylitalo, M. 2020. Itse- ja yhteisöohjautuvuudesta. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Pdf.

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän organisaatiokaavio. 2022. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Pdf.

## Kuviot

Kuvio 1: Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöiden organisaatiokaavio .....	10
Kuvio 2: Toyotan tuotantojärjestelmän talo (mukaillen: Coetsee ym. 2016, 82) .....	17
Kuvio 3: Toyotan tuotantotapa -malli (mukaillen: Coetsee ym. 2016, 82) .....	32
Kuvio 4: Korrespondenssi; Lean-toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssäni, olen sitoutunut Leaniin .....	80
Kuvio 5: Korrespondenssi; riittävät tiedot Leanista, tunnen Lean toimintamallin-periaatteet	81
Kuvio 6: Korrespondenssi; millä tulosalueella työskentelet, asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti .....	83
Kuvio 7: Korrespondenssi; tulosalue, tulosityksikössäni on arvovirtakuvaukset tehty .....	84
Kuvio 8: Korrespondenssi; tulosalue, tulosityksikössäni on imuohjaus käytössä.....	85
Kuvio 9: Korrespondenssi; jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, tehtyjä parannuksia ylläpidetään .....	87
Kuvio 10: Korrespondenssi; tulosalue, tulosityksikössäni toimintaa kehitetään systemaattisesti	88

## Taulukot

Taulukko 1: Alkuperäisen tekstin korjaaminen ja tiivistäminen .....	62
Taulukko 2: Teemoittelu ja käsitteiden muodostaminen .....	65
Taulukko 3: Jokainen on tärkeä .....	71
Taulukko 4: Elinvoimainen uudistuminen .....	72
Taulukko 5: Voittava joukkue .....	74
Taulukko 6: Haluttu kumppani .....	75
Taulukko 7: Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoa edistävät tekijät .....	91
Taulukko 8: Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttö ja seurattavat asiat.....	95
Taulukko 9: LHSI-arviointityökalun summamuuttujien kysymykset (Reponen 2021) .....	107

## Liitteet

Liite 1: Koordinoiville esimiehille jaettu saatekirje .....	131
Liite 2: Saatekirje numero 1 .....	132
Liite 3: Havainnointilomake .....	133
Liite 4: Saatekirje .....	134
Liite 5: Pyyntö osallistua tutkimukseen .....	135
Liite 6: Muistutus tutkimuksesta .....	136
Liite 7: Kutsu osallistua tutkimukseen.....	137
Liite 8: Informaatioviesti .....	138
Liite 9: Informaatio tutkimuksesta .....	139
Liite 10: Kutsu tutkimukseen .....	140
Liite 11: Haastattelurunko .....	141
Liite 12: Muistutus kyselyyn vastaamisesta .....	142
Liite 13: Informaatio tutkimuksesta esimiehille.....	143
Liite 14: Muistutusviesti .....	144
Liite 15: Itsearviointikysely esimiehille.....	145
Liite 16: Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.....	146
Liite 17: Kysely esimiehille, taustamuuttajat .....	147
Liite 19: Ristiintaulukko. esimieskokemus, Lean-valmiudet.....	148
Liite 20: Korrespondenssi; tunnen Lean-toimintamallin periaatteet, olen sitoutunut Leaniin	149
Liite 21: Korrespondenssi, riittävä tiedot Leanista, tunnen Lean toimintamallin periaatteet	150
Liite 22: Korrespondenssi; tulosalue, tulosityksikössäni asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti .....	151
Liite 23: Korrespondenssi; Tulosalue, tulosityksikössäni arvovirtakuvaukset on tehty .....	152
Liite 25: Korrespondenssi, visuaalisia merkkejä käytetään monipuolisesti, parantamisen tulokset on keskeisillä paikoilla .....	154
Liite 26: Korrespondenssi; jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, parannuksia ylläpidetään.....	155
Liite 27: Korrespondenssi; tulosalue, toimintaa kehitetään systemaattisesti .....	156
Liite 28: Kyselylomake esimiehille .....	157
Liite 29: Frekvenssit ja keskiarvot esimiesten Lean-toimintamallin omaksumista koskevaan tutkimuksenosaan .....	165
Liite 30: Info-dia koordinoiville esimiehille ja esimiehille/palveluiden päälliköille .....	167
Liite 31: Kyselylomake esimiehille ja työntekijöille .....	168
Liite 32: Rotatoitu pääkomponenttimatriisi, työntekijät .....	174
Liite 33: Rotatoitu pääkomponenttimatriisi, esimiehet.....	175
Liite 34: Työntekijöiden ja esimiesten nimetyt pääkomponentit ja positiiviset lataukset. TT=työntekijät, ES=esimiehet. ....	176

Liite 1: Koordinoiville esimiehille jaettu saatekirje

Hyvä Keusoten koordinoiva esimies tai johtava asiantuntija,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (YAMK) koulutusohjelman opiskelijoita, johon liittyen teemme opinnäytetyömme Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusryhmälle. Tutkimusryhmäämme kuuluvat opiskelijat Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uuttu ja Mikko Ylisuvanto. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden Lean-hankkeen aikana ja sen jälkeen tehdyillä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksilla ollut yhteys Keusoten strategisiin tavoitteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisätietoa Keusotelle jatkuvan parantamisen toimintamallin (LEAN) käytäntöön viennin tämänhetkisestä tilanteesta valituissa tulostulosyksiköissä. Tutkimukseen on Keusoten myöntämä tutkimuslupa.

Tutkimukseen on valittu mukaan yhdessä kehittämispäällikkö Sirpa Salinnon, terveyden edistämisen päällikkö Petra Hurmeen ja henkilöstön kehittämispäällikkö Ville Saarikosken kanssa Keusoten hoiva- ja palveluasumisen, avopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulostulosyksiköt.

Lähetämme yllä mainittujen tulostulosyksiköiden esimiehille sähköpostin, jossa kerromme heille tutkimuksesta ja pyydämme heitä osallistumaan siihen lisäämällä tulostulosyksiköissänne tehdyt jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset excel-pohjaan, johon linkki on mukana sähköpostisaatteessa.

Toivomme, että voisitte kannustaa tulostulosyksiköidenne esimiehiä osallistumaan tutkimukseen täyttämällä tehdyt jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset excel-pohjaan. Excel-pohjaan tulisi olla vietyä jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset viimeistään 4.2 mennessä, joka tieto tulee olemaan myös esimiehille lähettämässämme sähköpostissa.

Lämmin kiitos jo etukäteen tuestanne!

## Liite 2: Saatekirje numero 1

Hyvä Keusoten esimies,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (YAMK) koulutusohjelman opiskelijoita, johon liittyen teemme opinnäytetyömme Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusryhmälle. Tutkimusryhmäämme kuuluvat opiskelijat Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uuttu ja Mikko Ylisuanto. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden Lean-hankkeen aikana ja sen jälkeen tehdyillä jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksilla ollut yhteys Keusoten strategiaan tavoitteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisätietoa Keusotelle jatkuvan parantamisen toimintamallin (LEAN) käytäntöön viennin tämänhetkisestä tilanteesta valituissa tulostyöyksiköissä. Tutkimukseen on Keusoten myöntämä tutkimuslupa.

Tutkimukseen on valittu mukaan yhdessä kehittämispäällikkö Sirpa Salinnon, terveyden edistämisen päällikkö Petra Hurmeen ja henkilöstön kehittämispäällikkö Ville Saarikosken kanssa Keusoten hoiva- ja palveluasumisen, avopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulostyöyksiköt.

Tutkimuksessa keräämme yksikössänne tehdyt jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset. Pyytäisimme sinua ystävällisesti lisäämään tulostyöyksikkösi jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset oheisen Teams-linkin takana löytyvään excel-työkirjaan. Excel-työkirjan alaosassa on jokaiselle hoiva- ja palveluasumisen, avopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulostyöyksikkökokonaisuudelle oma alasivunsa. Jokaisella alisivulla on excel-työkirjassa sarakkeiden alla olevissa soluissa (pystyrivi) A-C alavetovalikot, joista valitkaa oikea vaihtoehto. Sarakkeeseen D kirjatkaa yksikönne jatkuvan parantamisen kehitysehdotus (yksi kehitysehdotus/rivi) ja sarakkeeseen E kirjatkaa kehitysehdotuksen tekijän nimi. Ohje excel-työkirjan täyttämiseen löytyy tämän liitteenä olevasta ohjevideosta. Ohje kuvaklapeilla löytyy myös excel-työkirjan "Ohje" -alavivulta. Mikäli tulostyöyksikössänne ei ole tehty jatkuvan parantamisen kehitysehdotuksia, merkitse tieto sarakkeeseen D.

Excel-työkirja on tallennettuna Laurea-ammattikorkeakoulun suljetussa Teams-ryhmässä, johon pääsyoikeus on vain opinnäytetyötä tekeville opiskelijoilla eli meillä ja teillä yllä mainittujen tulostyöyksiköiden esimiehillä. Excel tulee olla täytettynä 4.2.2022 mennessä.

Tavoitteenamme on saada kaikilta teiltä hoiva- ja palveluasumisen, avopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulostyöyksiköiden esimiehiltä vastaukset, että tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja niitä pystyttäisiin hyödyntämään Keusotessa jatkossa. Siitä syystä käytätän hetken arvokasta aikaasi ja täytän omat tulostyöyksikkösi osalta tiedot excel-työkirjaan.

Kiitämme jo etukäteen osallistumisestasi tutkimukseen!

## Liite 3: Havainnointilomake

Milloin havainnoidaan

aloitus:

Lopetus:

Missä havainnoidaan:

Miten havainnoidaan: systemaattinen havainnointi. Tutkija ulkopuolinen toimija.

1. Miten jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset on kerätty?	Taulu	Teams	Sähköposti	muu
2. Miten jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset käsitellään?	Taulu	Osastotunti	Viikkopala- veri	muu
3. Miten jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset viedään eteenpäin?	Vastuutus	Sovitaan yhdessä	Esimies	muu
4. Kuinka usein jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset käsitellään?	Joka viikko	Kerran kuu- kaudessa	Aina kun eh- dotuksia tu- lee	muu
5. Mihin loppuun käsitellyt jatku- van parantamisen kehitysehdo- tukset siirretään?	Kansio	Teams	Muu	
6. Miten toteutuneita jatkuvan parantamisen kehitysehdotuk- sia seurataan?	Käydään läpi ko- kouksessa	Viikoittain	Kuukausit- tain	muu
7. Miten jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset liitetään strategisiin tavoitteisiin?	Johtotähti	ei käydä läpi	muu	
8. Mihin strategiseen tavoitteeseen läpikäytävät jatkuvan pa- rantamisen kehitysehdotukset liittyvät?				
<b>Painopiste 1: Jokainen on tärkeä</b> Arvo asukkaalle: Palvelut oikeaan aikaan				
<b>Painopiste 2: Elinvoimainen uudistumi- nen</b> Arvo asukkaalle: Hyvinvointiin investoi- malla säästöjä				
<b>Painopiste 3: Voittava joukkue</b> Arvo asukkaalle: Moniosaava joukkue				
<b>Painopiste 4: Haluttu kumppani</b> Arvo asukkaalle: Uusia parempia palve- luita				
ikä				
sukupuoli	Mies	Nainen	En osaa sanoa	
ammatti	Esimies	Sairaanhoitaja	Lähihoitaja	Perushoitaja
koulutus	Yliopisto	AMK	II-asteen koulu- tus	YAMK
työkokemus				
työkokemus keusotessa				

Tutkimuskysymys: Mihin strategisiin tavoitteisiin jatkuvan parantamisen kehitysehdotukset ovat olleet yhteydessä?



## Liite 5: Pyyntö osallistua tutkimukseen

### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Arvoisa vastaaja,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (YAMK) koulutusohjelman opiskelijoita, johon liittyen teemme opinnäytetyömme Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusryhmälle (jäljempänä Keusote). Tutkimusryhmäämme kuuluvat opiskelijat Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uuttu ja Mikko Ylisuvanto. Opinnäytetyömme otsikkona on **“Lean-toimintamallin käyttöönottamisen tilanne Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksessa”**. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Lean-toimintamallin käyttöönottamisen tilannetta Keusotessa, ja tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellaista lisätietoa Lean-toimintamallin käyttöönottamisen tilanteesta, jota pystytään hyödyntämään mahdollisten jatkotoimenpiteiden suunnittelemisessa Lean-toimintamallin käyttöönottamisen vahvistamiseksi Keusotessa. Tutkimukseen valitut tulosyksiköt ovat hoiva- ja palveluasumisen, suun terveyden, vastaanottopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulosyksiköt, jotka on valittu yhdessä Keusoten kehittämisspäällikön Sirpa Salennon, asiakkuuspäällikön Petra Hurmeen ja henkilöstön kehittämisspäällikkö Ville Saarikosken kanssa. Tutkimukseen on Keusoten myöntämä tutkimuslupa.

Opinnäytetyömme sisältää kaksi kyselytutkimusta. Nyt saamamme ensimmäinen kysely on suunnattu hoiva- ja palveluasumisen, suun terveyden, vastaanottopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulosyksiköiden lähiesimiehille (esimiehet ja hoitotyön esimiehet). Tämän ensimmäisen kyselyn tarkoituksena on selvittää ja kuvata lähiesimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumista.

Kysely toteutetaan anonyymisti, kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, ja vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimuksen missään vaiheessa. Kyselyllä kerättäviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja kerättyjä tietoja käsittelevät ja hallinnoivat vain tätä opinnäytetyötä tekevät opiskelijat. Kyselylomakkeilla kerättäviä tietoja käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja sen jälkeen kyselylomakkeella kerätyt tiedot hävitetään asianmukaisesti. Kyselyihin vastaaminen toimii suostumuksena osallistua tutkimukseen, kyselyihin vastaaminen on vapaaehtoista. Pyytäisimme sinua kuitenkin antamaan hetken ajastasi ja vastaamaan kyselyyn, sillä jokainen vastaus parantaa tutkimuksessa saatavien tulosten luotettavuutta. Näin varmistamme, että tutkimuksen tulokset ovat korkealuokkaisia ja antavat oikean kuvan tutkittavasta aiheesta. Kaikki vastaukset ovat arvokkaita!

Kohteliaimmin pyydämme teitä vastaamaan liitteenä olevaan lyhyeen kyselyyn, koskien esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumista. Pääsette kyselyyn oheisen linkin välityksellä. Kyselyn vastausaika on 30.3.2022-13.4.2022.

Lisätietoja tutkimuksesta saatte halutessanne: Satu Uuttu, [satu.uuttu@student.laurea.fi](mailto:satu.uuttu@student.laurea.fi)

## Liite 6: Muistutus tutkimuksesta

### Liite 6: Muistutus kyselytutkimuksesta

Hei (Vastaajan nimi)!

Esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumiseen liittyvän kyselyn vastausprosentti ei ole vielä riittävä, joten muistathan vastata kyselyyn viimeistään 13.4. Kyselyyn vastaaminen Microsoft Forms-kyselytyökalun avulla vie sinulta vain **5 minuuttia**.

Kysely on osa isompaa opinnäytetyö kokonaisuutta. Tarkemmat tiedot tästä kokonaisuudesta löytyy tämän viestin liitteestä.

Ps. kyselyn anonymiteetin vuoksi en näe ketkä ovat kyselyyn jo vastanneen, joten voit poistaa viestin, mikäli olet jo tähän vastannut. Kiitos paljon ajastasi.

Ystävällisin terveisin: Satu Uuttu

## Liite 7: Kutsu osallistua tutkimukseen

Arvoisa vastaanottaja,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (YAMK) koulutusohjelman opiskelijoita, johon liittyen teemme opinnäytetyömme Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusryhmälle (jäljempänä Keusote). Tutkimusryhmäämme kuuluvat opiskelijat Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uuttu ja Mikko Ylisuvanto.

Opinnäytetyömme otsikkona on "Lean-toimintamalli Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksessa". Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Lean-toimintamallin käyttöönoton tilannetta Keusotessa, ja tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellaista lisätietoa Lean-toimintamallin käyttöönoton tilanteesta, jota pystytään hyödyntämään mahdollisten jatkotoimenpiteiden suunnittelussa Lean-toimintamallin käyttöönoton vahvistamiseksi Keusotessa. Tutkimukseen valitut tulosyksiköt ovat hoiva- ja palveluasumisen, suun terveyden, vastaanottopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulosyksiköt, jotka on valittu yhdessä Keusoten kehittämispäällikön Sirpa Salennon, asiakkuuspäällikkö Petra Hurmeen ja henkilöstöpäällikkö Ville Saarikosken kanssa. Tutkimukseen on Keusoten myöntämä tutkimuslupa. Pyydämme Sinua osallistumaan opinnäytetyöhömmme liittyvään tutkimukseen, joka toteutetaan teemahaastatteluna Teams-sovelluksessa. Haastattelut toteutetaan yksilohaastatteluina. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Keusoten tulosyksiköissä on saavutettu Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto. Tutkimus toteutetaan niiden yksiköiden esihenkilöille, joiden on raportoitu käyttävän päivittäisjohtamisen taulua käyttösuunnitelmaraportoinnin tilinpäätöksessä ajalla 1.1. – 31.12. 2021.

Haastattelussa esille tulevia henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti ja kerättyjä tietoja käsittelevät ja hallinnoivat vain tätä opinnäytetyötä tekevät opiskelijat. Sähköpostissa olevasta liitteestä löytyy tarkemmat tiedot tutkimuksesta. Liitteessä on myös suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomakkeen voi allekirjoittaa sähköisesti, johon löytyy apuja liitteestä. Vaihtoehtoisesti lomakkeen voi myös tulostaa ja skannata allekirjoitettuna. Suostumukset pyydetään lähettämään sähköpostitse Mikko Ylisuvannolle Mikko.Ylisuvanto@student.laurea.fi. Haastatteluajataulut

Haastattelut toteutetaan aikavälillä 5.4.-13.4.2022. Haastattelut pidetään klo 9-12 välisenä aikana. Tarkoitus on, että haastatteluun osallistuvat valitsevat yhden itselleen sopivan haastatteluajan aikavälillä klo 9-12. Haastatteluun varataan aikaa noin 30 minuuttia. Alla olevista päivämääristä voi valita parhaiten itselleen sopivan 30 minuutin pituisen haastatteluajan. Haastatteluajat varataan ilmoittautumisjärjestyksessä. Jos ehdotetuista ajoista ei löydy sopivaa, voi niihin vielä saada mahdollisia muutoksia.

-Tiistai 5.4 klo 9-12

-Keskiviikko 6.4. klo 9-12

-Torstai 7.4. klo 9-12

-Perjantai 8.4. klo 9-12

-Maanantai 11.4. klo 9-11

-Tiistai 12.4. klo 9-12

Haastattelijana toimii tutkimusryhmän jäsen Mikko Ylisuvanto, joka on yhteydessä Sinuun puhelimitse, jolloin voitte sopia tarkemmin haastatteluajankohdasta. Voit myös vastata suoraan tähän sähköpostiin. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Pyytäisimme Sinua kuitenkin antamaan hetken ajastasi ja osallistumaan haastatteluun. Näin varmistamme, että tutkimuksen tulokset ovat korkealuokkaisia ja antavat oikean kuvan tutkittavasta aiheesta

## Liite 8: Informaatioviesti

Hei,

Lähetinkin teille juuri alla olevan informaatioviestin liittyen opinnäytetyömme osio 4 sähköiseen kyselyyn valittujen tulosityksikkökokonaisuuksien (suun terveydenhuolto, vastaanottopalvelut, hoiva- ja palveluasuminen, perhekeskuspalvelut) esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille, palveluiden päälliköille ja satunnaisotannalla valituille 304 työntekijälle. Kyselyllä on tarkoitus selvittää esimiesten ja työntekijöiden kokemusta Leanin käyttöönottamisen tilanteesta edellä mainituissa tulosityksikkökokonaisuuksissa. Kysely toteutetaan anonyymisti, kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, ja vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimuksen missään vaiheessa.

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivottavasti mahdollisimman moni teistä tähän ehtisi vastaamaan, sillä jokaisen teidän vastaus on arvokas tulosten luotettavuuden varmistamiseksi.

***Kysely sisältää 9 taustatietokysymystä ja 25 väittämää. Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.***

***Kysely on avoinna 11.-22.4 (klo 23.59 asti).*** Linkki kyselyyn ohessa

<https://link.webpolsurveys.com/S/2DB6DE8DED3AD04F>

Alla olevasta aiemmin tänään lähettämästäni viestistä löydät halutessasi lisätietoa opinnäytetyöhömme ja kyselyyn liittyen, minuun voit myös olla halutessasi yhteydessä lisätiedon saamiseksi.

Kiitokset vielä kerran jo etukäteen vastauksistanne!

## Liite 9: Informaatio tutkimuksesta

### Liite 1: Informaatio tutkimuksesta sähköposti työntekijöille

Arvoisat valitut Keusoten esimiehet ja työntekijät,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK) koulutusohjelman opiskelijoita, johon liittyen teemme opinnäytetyömme Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistykselle (jäljempänä Keusote). Tutkimusryhmäämme kuuluvat opiskelijat Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uuttu ja Mikko Ylisuvanto. Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää Leanin käyttöönottamisen tilannetta Keusotessa. Alla havainnollistava kuva opinnäytetyömme kokonaisuuden muodostavasta neljästä osiosta. Tämä informaatio liittyy vastuullani olevaan osio 4, joka on alla olevassa kuvassa värjätty pinkiksi. Osio 4 sähköiseen kyselytutkimukseen yhdessä Keusoten hankejohtajan (kehittämispäällikkö Sirpa Salento, asiakkuuspäällikkö Petra Hurme, henkilöstön kehittämispäällikkö Ville Saarikoski) kanssa valitut tulosyksiköt ovat hoiva- ja palveluasumisen, suun terveyden, vastaanottopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tulosyksiköt. Edellä mainituista tulosyksikkökokonaisuuksista lähetän sähköiseen kyselyyn linkin heti tämän informaatioviestin jälkeen esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille ja palvelujen päälliköille SEKÄ yksinkertaisella satunnaisotannalla valitulle 304 työntekijälle eli kaikille teille, jotka olette tämän viestin vastaanottajina. Tutkimukseen on Keusoten myöntämä tutkimuslupa ja esimiesten nimilistat sekä työntekijöiden nimilistat satunnaisotannan tekemiseksi on saatu Keusoten HR:stä.

Kysely toteutetaan anonyymisti, kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, ja vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimuksen missään vaiheessa. Kyselyllä kerättäviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja kerättyjä tietoja käsittelevät ja hallinnoivat vain tätä opinnäytetyötä tekevät opiskelijat. Kyselylomakkeilla kerättäviä tietoja käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja sen jälkeen kyselylomakkeella kerätyt tiedot sekä Keusoten HR:stä saadut nimilistat hävitetään asianmukaisesti. Kyselyyn vastaaminen toimii suostumuksena osallistua tutkimukseen ja kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että antaisitte hetken arvokasta aikaanne ja vastaisitte kyselyyn, jolloin tulokset olisivat mahdollisimman luotettavat. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.

Lähetän teille linkin kyselyyn sähköpostilla heti tämän viestin jälkeen otsikolla ”Leanin käyttöönoton itsearviointi-kysely”. Kysely toteutetaan sähköisellä Webropol -kyselytyökalulla.

Lämpimät kiitokset jo etukäteen osallistumisestanne ja mukavaa pääsiäisviikon alkua!

## Liite 10: Kutsu tutkimukseen

Hei,

Lähetinkin teille juuri alla olevan informaatioviestin liittyen opinnäytetyömme osio 4 sähköiseen kyselyyn valittujen tulosityksikkökokonaisuuksien (suun terveydenhuolto, vastaanottopalvelut, hoiva- ja palveluasuminen, perhekeskuspalvelut) esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille, palveluiden päälliköille ja satunnaisotannalla valituille 304 työntekijälle. Kyselyllä on tarkoitus selvittää esimiesten ja työntekijöiden kokemusta Leanin käyttöönottamisen tilanteesta edellä mainituissa tulosityksikkökokonaisuuksissa. Kysely toteutetaan anonyymisti, kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, ja vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimuksen missään vaiheessa.

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivottavasti mahdollisimman moni teistä tähän ehtisi vastaamaan, sillä jokaisen teidän vastaus on arvokas tulosten luotettavuuden varmistamiseksi.

***Kysely sisältää 9 taustatietokysymystä ja 25 väittämää. Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.***

***Kysely on avoinna 11.-22.4 (klo 23.59 asti).*** Linkki kyselyyn ohessa

<https://link.webpolsurveys.com/S/2DB6DE8DED3AD04F>

Alla olevasta aiemmin tänään lähettämästäni viestistä löydät halutessasi lisätietoa opinnäytetyöhömme ja kyselyyn liittyen, minuun voit myös olla halutessasi yhteydessä lisätiedon saamiseksi.

Kiitokset vielä kerran jo etukäteen vastauksistanne!

## Liite 11: Haastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

#### 1. Haastattelun aloitus

- o Esittäytymiset, tervetulo haastatteluun
- o Tarkistetaan, että haastateltava on lähettänyt suostumuslomakkeen
- o Tarkistetaan että tallennus toimii
- o Tarkistetaan, että haastateltava on vastannut yksikössään olevan käytössä päivittäisjohtamisen taulu. (Käyttösuunnitelmaraportoinnin tilinpäätöksessä ajalla 1.1. - 31.12. 2021.)
- o Taustamuuttujat (syntymävuosi, koulutustausta, ammatti, sukupuoli, esihenkilökokemus ja työskentelyvuodet Keusotessa)

#### 2. Tutkimuskysymys: Miten tulosityksiköissä on saavutettu Leanin päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto?

Olisin nyt kiinnostunut kuulemaan sinulta tarkemmin siitä, miten sinun yksikössäsi saatiin toteutettua Lean-päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto ja esittäisin aiheeseen liittyviä kysymyksiä.

#### 3. Haastattelukysymykset

- a. Voisitko aluksi kuvailla, mitä teillä tässä yksikössä tarkoittaa se, että päivittäisjohtamisen taulu on käytössä?
  - o Kuinka kauan päivittäisjohtamisen taulu on ollut yksikössäsi käytössä?
  - o Missä muodossa päivittäisjohtamisen taulu on?
  - o Miten sitä käytetään?
  - o Miten se näkyy arjessa?
  - o Kuinka aktiivisessa käytössä taulu on?
  - o Mitä päivittäisjohtamisen taululta seurataan?
- b. Mitkä tekijät ovat edesauttaneet päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa?
  - o Mitä te/sinä täällä yksikössä olette tehneet, että olette saaneet otettua päivittäisjohtamisen taulun käyttöön?
  - o Mitä päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotto on vaatinut?
  - o Miten päivittäisjohtamisen taulun käyttöönottoon valmistauduttiin yksikössäsi?
  - o Mitkä muut asiat edesauttoivat sitä, että teillä on Lean päivittäisjohtamisen taulu käytössä?
  - o Miten henkilökunta otti sen vastaan?
  - o Mitä käyttöönotto vaati johtajuudelta?
  - o Mitkä tekijät ovat mielestäsi tärkeimpiä Lean päivittäisjohtamisen taulun käyttöönotossa ja käyttämisessä?
  - o Onko vielä joitakin asioita, mitä voisitte tehdä päivittäisjohtamisen taulun käyttämisen kehittämiseksi?
- c. Miten Lean päivittäisjohtamisen taulu on hyödyttänyt arjen toiminnassa ja työn tavoitteiden saavuttamisessa?
  - o Mitkä asiat sujuvat nyt paremmin?

Liite 12: Muistutus kyselyyn vastaamisesta

Liite 3: Muistutus kyselyyn vastaamisesta, työntekijät

Hyvät valitut Keusoten esimiehet ja työntekijät,

Hyvää alkanutta pääsiäisen jälkeistä työviikkoa! Haluaisin muistuttaa teitä vastaamaan opinnäytetyöhömmme liittyvään kyselyyn, jolla selvitetään valituissa tuloksikkokokonaisuuksissa Leanin käyttöönoton tilannetta. **Kyselyssä on 9 taustatietokysymystä ja 25 väittämää. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia. Opinnäytetyömmme valmistuminen riippuu tästä kyselystä, joten olisimme todella kiitollisia, jos kyselyyn vastaisitte.**

Kyselyyn linkki ohessa <https://link.webpolsurveys.com/S/2DB6DE8DED3AD04F> Vastausaikaa on 22.4 asti, mutta mitä pikemmin saamme vastauksia, sen parempi. **Vastauksia on tällä hetkellä vain 18 ja niitä tarvittaisiin vähintään n. 150**, että tuloksia voitaisiin analysoida ja, että ne olisivat luotettavia. Kiitos kyselyyn vastaamisesta teille, jotka kyselyyn olette jo ehtineet vastata. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajaan. Opinnäytetyön tekemiseen on Keusotelta tutkimuslupa. Halukkaille alinna vielä tutustuttavaksi viime viikolla lähettämäni informaatioviesti opinnäytetyöhömmme ja tähän kyselyyn liittyen.

Kiitollisena jo etukäteen kyselyyn vastaamisesta,

Anu Taro

### Liite 13: Informaatio tutkimuksesta esimiehille

#### Liite 4: Informaatio tutkimuksesta sähköposti, esimiehille

Hyvät Keusoten valitut esimiehet,

Lähetessäni 11.4 alla olevan opinnäytetyöhöme liittyvän informaatioviestin jätite inhimillisestä erehdyksestä johtuen pois sähköpostin vastaanottajalistalta - nöyrymmät pahoitteluni siitä! **Tästä syystä välitän teille nyt alla olevan informaation ja heti tämän viestin jälkeen lähetän teille erillisellä sähköpostilla linkin kyselyyn. Olisin erittäin kiitollinen, jos kaikki te esimiehet (36 hlöä) pystyisitte antamaan arvokasta aikaanne ja vastaisitte kyselyyn. Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.** Kyselyyn on vastannut tässä vaiheessa 29 työntekijää, josta syystä olisi todella hienoa, jos voisitte muistuttaa työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta. Satunnaisotannalla kysely lähetettiin 304 työntekijälle ja tulosten luotettavuuden varmistamiseksi olisi tärkeää saada työntekijöiltä vähintään n. 100 vastausta.

Terveisin,  
Anu Taro  
SYV421KJ  
Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen  
email: anu.taro@student.laurea.fi  
gsm: 043 824 4441

Arvoisat valitut Keusoten esimiehet ja työntekijät,

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (YAMK) koulutusohjelman opiskelijoita, johon liittyen teemme opinnäytetyömme Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusryhmälle (jäljempänä Keusote). Tutkimusryhmäämme kuuluvat opiskelijat Anu Taro, Henriikka Tuuli, Satu Uttu ja Mikko Ylisuvanto. Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää Leanan käyttöönottamisen tilannetta Keusotessa. Alla havainnollistava kuva opinnäytetyömme kokonaisuuden muodostavasta neljästä osiosta. **Tämä informaatio liittyy vastuullani olevaan osio 4, joka on alla olevassa kuvassa värjätty pinkiksi.** Osio 4 sähköiseen kyselytutkimukseen yhdessä Keusoten hankejohtajan (kehittämispäällikkö Sirpa Salento, asiakkuuspäällikkö Petra Hurme, henkilöstön kehittämispäällikkö Ville Saarikoski) kanssa valitut tuloksiköt ovat hoiva- ja palveluasumisen, suun terveyden, vastaanottopalveluiden ja perhekeskuspalveluiden tuloksiköt. **Edellä mainituista tuloksiköiden kokonaisuuksista lähetän sähköiseen kyselyyn linkin heti tämän informaatioviestin jälkeen esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille ja palvelujen päälliköille SEKÄ yksinkertaisella satunnaisotannalla valitulle 304 työntekijälle eli kaikille teille, jotka olette tämän viestin vastaanottajina.** Tutkimukseen on Keusoten myöntämä tutkimuslupa ja esimiesten nimilistat sekä työntekijöiden nimilistat satunnaisotannan tekemiseksi on saatu Keusoten HR:stä.

Kysely toteutetaan anonyymisti, kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, ja vastaaja ei voida tunnistaa tutkimuksen missään vaiheessa. Kyselyllä kerättäviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja kerättyjä tietoja käsittelevät ja hallinnoivat vain tätä opinnäytetyötä tekevät opiskelijat. Kyselylomakkeilla kerättäviä tietoja käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja sen jälkeen kyselylomakkeella kerätyt tiedot sekä Keusoten HR:stä saadut nimilistat hävitetään asianmukaisesti. Kyselyyn vastaaminen toimii suostumuksena osallistua tutkimukseen ja kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että antaisitte hetken arvokasta aikaanne ja vastaisitte kyselyyn, jolloin tulokset olisivat mahdollisimman luotettavat. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.

## Liite 14: Muistutusviesti

Liite 6: Henkilökohtainen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta ja vastausajan pidentämisestä

Hei xx

Opinnäytetyöhömmä liittyvään Leanin käyttöönoton itsearviointi-kyselyyn on tullut vain 32 vastausta, josta syystä lähetän jokaiselle satunnaisotannalla kyselyyn vastaajaksi valitulle työntekijälle vielä henkilökohtaisen muistutuksen (satunnaisotannalla kyselyyn vastaajaksi valikoitui 304 työntekijää suun terveydenhuolto, vastaanottopalvelut, hoiva- ja palveluasuminen, perhekeskuspalvelut -tulosyksiköistä). **Jos olet xx jo kyselyyn vastannut, niin lämmin kiitos siitä sinulle.** **Mikäli et ole vielä kyselyyn vastannut, olisin todella kiitollinen, jos voisit siihen vastata (linkki ohessa)** <https://link.webropolsurveys.com/S/2DB6DE8DED3AD04F> Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa vain n. 5 minuuttia. Vastausaikaa on pidennetty keskiviikkoon 27.4 asti (klo 23.59). Kysely toteutetaan anonymisti ja vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajaan. Opinnäytetyöhön on Keusotelta tutkimuslupa. **Opiskelijaryhmämme opinnäytetyön valmistuminen on riippuvainen tämän kyselyn onnistumisesta, josta syystä jokaisen vastaus on tärkeä!** Alla vielä aikaisempi viestintä kyselyyn liittyen halutessasi katsottavaksi. Olethan yhteydessä minuun, jos sinulla on mitä vain kysyttävää kyselystä tai sen täyttämistä.

Aurinkoisin terveisin ja etukäteen jo kiittäen,

Anu Taro

## Liite 15: Itsearviointikysely esimiehille

### Liite 5: Leanin käyttöönoton itsearviointikysely -sähköposti esimiehille

Hyvät valitut Keusoten esimiehet,

Lähetinkin teille esimiehille juuri äsken alla olevan informaatioviestin liittyen opinnäytetyömme osio 4 sähköiseen kyselyyn valittujen tulosityksikkökokonaisuuksien (suun terveydenhuolto, vastaanottopalvelut, hoiva- ja palveluasuminen, perhekeskuspalvelut) esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille, palveluiden päälliköille ja satunnaisotannalla valituille 304 työntekijälle. Kyselyllä on tarkoitus selvittää esimiesten ja työntekijöiden kokemusta Leanin käyttöönottamisen tilanteesta edellä mainituissa tulosityksikkökokonaisuuksissa. Kysely toteutetaan anonyymisti, kyselyssä ei kerätä henkilötietoja, ja vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimuksen missään vaiheessa. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivottavasti mahdollisimman moni teistä tähän ehtisi vastaamaan, sillä jokaisen teidän vastaus on arvokas tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Linkki kyselyyn ohessa <https://link.webropolsurveys.com/S/2DB6DE8DED3AD04F>

***Kysely sisältää 9 taustatietokysymystä ja 25 väittämää. Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia. Kysely on avoinna 11.-22.4 (klo 23.59 asti).***

Alla olevasta juuri äsken lähettämästäni viestistä löydät halutessasi lisätietoa opinnäytetyöhömme ja kyselyyn liittyen, minuun voit myös olla halutessasi yhteydessä lisätiedon saamiseksi.

Kiitokset vielä kerran jo etukäteen vastauksistanne!

Terveisin,

## Liite 16: Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta

Liite 7: Henkilökohtainen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta esimiehille ja vastausajan pidentämisestä

Hei xx,

Opinnäytetyöhömmä liittyvään Leanin käyttöönoton itsearviointi-kyselyyn tarvitaan vielä vastauksia, josta syystä lähetän teille kaikille valittujen tulosyksiköiden esimiehille henkilökohtaisen muistutuksen (valitut tulosyksiköt: suun terveydenhuolto, vastaanottopalvelut, hoiva- ja palveluasuminen, perhekeskuspalvelut - tulosyksiköistä). Lähetin myös jokaiselle satunnaisotannalla kyselyyn vastaajaksi valitulle työntekijälle henkilökohtaisen muistutuksen. **Jos olet xx jo kyselyyn vastannut, niin lämmin kiitos siitä sinulle. Mikäli et ole vielä kyselyyn vastannut, olisin todella kiitollinen, jos voisit siihen vastata (linkki ohessa)** <https://link.webropolsurveys.com/S/2DB6DE8DED3AD04F> Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa vain n. 5 minuuttia. **Vastausaikaa on pidennetty huomiseen keskiviikkoon 27.4 asti (klo 23.59).** Kysely toteutetaan anonyymisti ja vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajaan. Opinnäytetyöhön on Keusotelta tutkimuslupa. **Opiskelijaryhmämme opinnäytetyön valmistuminen on riippuvainen tämän kyselyn onnistumisesta, josta syystä jokaisen vastaus on tärkeä!** Alla vielä aikaisempi viestintä kyselyyn liittyen halutessasi katsottavaksi. Olethan yhteydessä minuun, jos sinulla on mitä vain kysyttävää kyselystä tai sen täyttämistä.

Aurinkoisin terveisin ja etukäteen jo kiittäen,

## Liite 17: Kysely esimiehille, taustamuuttajat

<b>Taustamuuttajat</b>		
<b>Vastaaajat yhteensä</b>		<b>21 kpl</b>
Sukupuoli	Naiset	21 kpl
Ikäryhmä vuosina	35-49 vuotta	11 kpl
	50-64 vuotta	10 kpl
Koulutus Ylin tutkintonimike	AMK tai aiempi opistoaste	4 kpl
	YAMK	11 kpl
	Yliopisto maisteri	6 kpl
Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla	7-9 vuotta	5 kpl
	10 vuotta tai yli	16 kpl
Työkokemus esimiestehtävistä		
	0-3 vuotta	6 kpl
	4-6 vuotta	4 kpl
	7-9 vuotta	4 kpl
	Yli 10 vuotta	7 kpl
Työkokemus Keusotella tai edeltävällä kuntatyönantajalla	alle 1-vuotta	4 kpl
	1-3 vuotta	5 kpl
	4-6 vuotta	4 kpl
	Yli 10 vuotta	8 kpl
Työskentely aika nykyisessä työtehtävässä	alle 1-vuotta	9 kpl
	1-3 vuotta	10 kpl
	4-10 vuotta	2 kpl
Palvelualue	Hoiva- ja palveluasuminen	9 kpl
	Perhekeskuspalvelut	5 kpl
	Avopalvelut	7 kpl

Liite 19: Ristiintaulukko. esimieskokemus, Lean-valmiudet

**Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta esimiestehtävistä? \* Minulla on valmiuksia Lean toimintamallin toteuttamiseen. Crosstabulation**

Count

		Minulla on valmiuksia Lean toimintamallin toteuttamiseen.			Total
		Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta esimiestehtävistä?	alle 1 vuotta	1	0	0	1
	1-3 vuotta	4	1	0	5
	4-6 vuotta	0	4	0	4
	7-9 vuotta	0	3	1	4
	10 vuotta tai yli	1	4	2	7
Total		6	12	3	21

## Liite 20: Korrespondenssi; tunnen Lean-toimintamallin periaatteet, olen sitoutunut Leaniin

## Correspondence Table

Lean toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssäni.	Olen sitoutunut Leaniin.					Active Margin
	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0
Hieman eri mieltä	0	0	0	0	0	0
Ei samaa, eikä eri mieltä	0	1	0	2	0	3
Hieman samaa mieltä	0	0	1	9	4	14
Täysin samaa mieltä	0	0	0	0	4	4
Active Margin	0	1	1	11	8	21

## Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Standard Deviation	Confidence Correlation <sup>2</sup>
			Accounted for	Cumulative		
1	,962	,925	,909	,909	,020	-,099
2	,304	,092	,091	1,000	,123	
Total		1,018	1,000	1,000		

Overview Row Points<sup>a</sup>

Lean toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssäni.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution			
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point			
						1	2	Total	
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	-,616	-,945	,127	,079	,588	,574	,426	1,000
Hieman samaa mieltä	,200	-1,148	,772	,290	,274	,393	,875	,125	1,000
Täysin samaa mieltä	,200	1,764	,172	,601	,647	,020	,997	,003	1,000
Active Total	1,000			1,018	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

Overview Column Points<sup>a</sup>

Olen sitoutunut Leaniin.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution			
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point			
						1	2	Total	
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman eri mieltä	,200	-,024	-1,064	,069	,000	,746	,002	,998	1,000
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	-,156	,282	,010	,005	,052	,493	,507	1,000
Hieman samaa mieltä	,200	-1,454	,408	,417	,439	,110	,976	,024	1,000
Täysin samaa mieltä	,200	1,634	,374	,522	,555	,092	,984	,016	1,000
Active Total	1,000			1,018	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

## Liite 21: Korrespondenssi, riittävä tiedot Leanista, tunnen Lean toimintamallin periaatteet

## Correspondence Table

Minulla on riittävästi tietoa Leanista.	Tunnen Lean toimintamallin periaatteet					Active Margin
	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0
Hieman eri mieltä	0	2	0	5	0	7
Ei samaa, eikä eri mieltä	0	0	0	0	0	0
Hieman samaa mieltä	0	0	0	7	3	10
Täysin samaa mieltä	0	0	0	1	2	3
Active Margin	0	2	0	13	5	20

## Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,688	,473	,840	,840	,049	-,200
2	,300	,090	,160	1,000	,089	
Total		,563	1,000	1,000		

Overview Row Points<sup>a</sup>

Minulla on riittävästi tietoa Leanista.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman eri mieltä	,200	-1,497	,151	,310	,652	,015	,996	,004	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	
Hieman samaa mieltä	,200	,551	-,931	,094	,088	,578	,445	,555	1,000	
Täysin samaa mieltä	,200	,946	,781	,160	,260	,406	,771	,229	1,000	
Active Total	1,000			,563	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

Overview Column Points<sup>a</sup>

Tunnen Lean toimintamallin periaatteet.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	
Hieman eri mieltä	,200	-1,011	,744	,174	,297	,370	,809	,191	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	
Hieman samaa mieltä	,200	-,471	-,950	,085	,065	,602	,361	,639	1,000	
Täysin samaa mieltä	,200	1,482	,206	,305	,638	,028	,992	,008	1,000	
Active Total	1,000			,563	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

Liite 22: Korrespondenssi; tulosalue, tulosityksikössäsi asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti

### Correspondence Table

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Tulosityksikössäsi asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti.					Active Margin
	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Hoiva- ja palveluasuminen	0	1	1	4	3	9
Perhekeskupalvelut	0	1	0	3	1	5
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	0	1	0	5	1	7
Active Margin	0	3	1	12	5	21

### Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,372	,138	,968	,968	,071	,409
2	,067	,005	,032	1,000	,074	
Total		,143	1,000	1,000		

### Overview Row Points<sup>a</sup>

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2		1	2
Hoiva- ja palveluasuminen	,333	-,818	,116	,083	,600	,067	,996	,004	1,000	
Perhekeskupalvelut	,333	,173	-,360	,007	,027	,640	,561	,439	1,000	
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	,333	,645	,244	,053	,373	,294	,975	,025	1,000	
Active Total	1,000			,143	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

### Overview Column Points<sup>a</sup>

Tulosityksikössäsi asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2		1	2
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	
Hieman eri mieltä	,200	,181	-,480	,006	,018	,682	,441	,559	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	-,463	,249	,017	,116	,184	,950	,050	1,000	
Hieman samaa mieltä	,200	1,028	,211	,079	,568	,132	,992	,008	1,000	
Täysin samaa mieltä	,200	-,746	,019	,041	,299	,001	1,000	,000	1,000	
Active Total	1,000			,143	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

## Liite 23: Korrespondenssi; Tulosalue, tulosityksiköissäni arvovirtakuvaukset on tehty

## Correspondence Table

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Tulosityksiköissäni arvovirtakuvaukset on tehty.					
	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Active Margin
Hoiva- ja palveluasuminen	2	3	0	3	1	9
Perhekeskuspalvelut	0	3	0	2	0	5
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	0	2	0	4	1	7
Active Margin	2	8	0	9	2	21

## Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,343	,118	,584	,584	,088	,173
2	,289	,084	,416	1,000	,096	
Total		,201	1,000	1,000		

Overview Row Points<sup>a</sup>

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Hoiva- ja palveluasuminen	,333	,790	-,227	,076	,607	,059	,935	,065	1,000	
Perhekeskuspalvelut	,333	-,181	,742	,057	,032	,635	,066	,934	1,000	
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	,333	-,609	-,515	,068	,361	,306	,623	,377	1,000	
Active Total	1,000			,201	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

Overview Column Points<sup>a</sup>

Tulosityksiköissäni arvovirtakuvaukset on tehty.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	,969	-,222	,067	,548	,034	,958	,042	1,000	
Hieman eri mieltä	,200	-,091	1,032	,062	,005	,735	,009	,991	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	
Hieman samaa mieltä	,200	-,876	-,351	,060	,447	,085	,880	,120	1,000	
Täysin samaa mieltä	,200	-,003	-,459	,012	,000	,145	,000	1,000	1,000	
Active Total	1,000			,201	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

## Liite 24: Korrespondenssi; tulosalue, tulosityksikössäni on imuohjaus käytössä

## Correspondence Table

Tulosityksikössäni on imuohjaus käytössä. Huom: (Imuohjaus on tuotannon ohjauksen muoto, jossa tuote valmistetaan ja toimitetaan vain jos asiakas sen tilaa eli "juuri oikeaan tarpeeseen.")

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Active Margin
Hoiva- ja palveluasuminen	1	2	2	3	0	8
Perhekeskupalvelut	0	3	0	2	0	5
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	0	2	1	4	0	7
Active Margin	1	7	3	9	0	20

## Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,375	,140	,707	,707	,087	,218
2	,241	,058	,293	1,000	,097	
Total		,199	1,000	1,000		

Overview Row Points<sup>a</sup>

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Hoiva- ja palveluasuminen	,333	-,703	,405	,075	,440	,227	,824	,176	1,000	
Perhekeskupalvelut	,333	,789	,286	,084	,554	,113	,922	,078	1,000	
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	,333	-,086	-,691	,039	,007	,660	,023	,977	1,000	
Active Total	1,000			,199	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

Overview Column Points<sup>a</sup>

Tulosityksikössäni on imuohjaus käytössä. Huom: (Imuohjaus on tuotannon ohjauksen muoto, jossa tuote valmistetaan ja toimitetaan vain jos asiakas sen tilaa eli "juuri oikeaan tarpeeseen.")	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	-,393	,429	,020	,082	,152	,566	,434	1,000	
Hieman eri mieltä	,200	1,059	,357	,090	,598	,105	,932	,068	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	-,767	,150	,045	,314	,019	,976	,024	1,000	
Hieman samaa mieltä	,200	,101	-,935	,043	,005	,724	,018	,982	1,000	
Täysin samaa mieltä	,200									
Active Total	1,000			,199	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

Liite 25: Korrespondenssi, visuaalisia merkkejä käytetään monipuolisesti, parantamisen tulokset on keskeisillä paikoilla

### Correspondence Table

Tulosityksikössä visuaalisia merkkejä käytetään monipuolisesti.

Tulosityksikössä toiminnan parantamisen tulokset ovat nähtävissä keskeisillä paikoilla.

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Active Margin
Täysin eri mieltä	0	1	0	0	0	1
Hieman eri mieltä	0	2	0	0	0	2
Ei samaa, eikä eri mieltä	0	2	1	0	0	3
Hieman samaa mieltä	0	4	0	5	0	9
Täysin samaa mieltä	0	0	0	5	1	6
Active Margin	0	9	1	10	1	21

### Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation <sup>2</sup>
1	,983	,967	,908	,908	,069	-,274
2	,294	,087	,081	,989	,136	
3	,109	,012	,011	1,000		
Total		1,065	1,000	1,000		

### Overview Row Points<sup>a</sup>

Tulosityksikössä visuaalisia merkkejä käytetään monipuolisesti.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	-,390	,110	,032	,031	,008	,945	,022	,968	
Hieman eri mieltä	,200	-,780	,220	,126	,124	,033	,945	,022	,968	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	-,867	-,793	,187	,153	,428	,789	,198	,987	
Hieman samaa mieltä	,200	,203	,812	,051	,008	,449	,159	,763	,922	
Täysin samaa mieltä	,200	1,834	-,348	,669	,684	,083	,989	,011	1,000	
Active Total	1,000			1,065	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

### Overview Column Points<sup>a</sup>

Tulosityksikössä toiminnan parantamisen tulokset ovat nähtävissä keskeisillä paikoilla.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	
Hieman eri mieltä	,200	-1,555	,614	,497	,492	,257	,955	,045	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	-,305	-,773	,057	,019	,406	,320	,613	,933	
Hieman samaa mieltä	,200	1,511	,571	,469	,465	,222	,958	,041	,998	
Täysin samaa mieltä	,200	,349	-,413	,041	,025	,116	,581	,244	,824	
Active Total	1,000			1,065	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

Liite 26: Korrespondenssi; jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä, parannuksia ylläpidetään

### Correspondence Table

Tulosyksikössäni jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä.	Tulosyksikössäni tehtyjä parannuksia ylläpidetään.					
	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Active Margin
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0	0
Hieman eri mieltä	0	1	0	1	0	2
Ei samaa, eikä eri mieltä	0	0	0	0	0	0
Hieman samaa mieltä	0	1	0	6	3	10
Täysin samaa mieltä	0	0	0	8	1	9
Active Margin	0	2	0	15	4	21

### Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Standard Deviation	Singular Value Correlation 2
			Accounted for	Cumulative		
1	,582	,339	,829	,829	,084	,239
2	,264	,070	,171	1,000	,118	
Total		,409	1,000	1,000		

### Overview Row Points<sup>a</sup>

Tulosyksikössäni jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman eri mieltä	,200	-,315	,914	,056	,034	,633	,207	,793	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman samaa mieltä	,200	-1,017	-,641	,142	,356	,311	,847	,153	1,000	
Täysin samaa mieltä	,200	1,332	-,273	,211	,610	,056	,981	,019	1,000	
Active Total	1,000			,409	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

### Overview Column Points<sup>a</sup>

Tulosyksikössäni tehtyjä parannuksia ylläpidetään.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total		
						1	2			
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman eri mieltä	,200	-,592	,850	,079	,120	,546	,516	,484	1,000	
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman samaa mieltä	,200	1,388	-,080	,224	,662	,005	,999	,001	1,000	
Täysin samaa mieltä	,200	-,796	-,770	,105	,218	,449	,702	,298	1,000	
Active Total	1,000			,409	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

## Liite 27: Korrespondenssi; tulosalue, toimintaa kehitetään systemaattisesti

## Correspondence Table

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Tulosyksikössäni toimintaa kehitetään systemaattisesti.						Active Margin
	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä		
Hoiva- ja palveluasuminen	0	1	0	6	2	9	
Perhekeskuspalvelut	0	0	0	5	0	5	
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	0	1	0	6	0	7	
Active Margin	0	2	0	17	2	21	

## Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
			Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,394	,155	,911	,911	,072	,202
2	,123	,015	,089	1,000	,071	
Total		,170	1,000	1,000		

Overview Row Points<sup>a</sup>

Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2			Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
Hoiva- ja palveluasuminen	,333	-,878	-,073		,101	,652	,015	,998	,002	1,000
Perhekeskuspalvelut	,333	,552	-,389		,046	,258	,408	,866	,134	1,000
Avopalvelut: Vastaanottopalvelut	,333	,325	,462		,023	,090	,577	,613	,387	1,000
Active Total	1,000				,170	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

Overview Column Points<sup>a</sup>

Tulosyksikössäni toimintaa kehitetään systemaattisesti.	Mass	Score in Dimension			Inertia	Contribution				
		1	2			Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
Täysin eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman eri mieltä	,200	-,169	,634		,012	,015	,652	,185	,815	1,000
Ei samaa, eikä eri mieltä	,200	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Hieman samaa mieltä	,200	1,066	-,235		,091	,577	,090	,985	,015	1,000
Täysin samaa mieltä	,200	-,897	-,399		,067	,408	,258	,942	,058	1,000
Active Total	1,000				,170	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

## Liite 28: Kyselylomake esimiehille

## Kysely esimiehille Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumisesta

Anoisa vastaaja!

Tämän kyselyn avulla arvioidaan esimiesten Lean-toimintamallin periaatteiden omaksumista. Lean-menetelmien avulla sujuvoitetaan toiminta- ja hoitoprosesseja ja kehitetään työtä. Prosesseista tunnistetaan ja poistetaan kaikki sellaiset toiminnot, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle eli ovat ns. hukkaa. Kysely toteutetaan Terveyspalvelut (TERPASA), Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut, sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA), sekä ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA) palvelualueilla. Edellä mainituilla palvelualueilla kysely toteutetaan vastaanottopalveluiden, suun terveydenhuollon, perhekeskuspalveluiden ja ympärivuorokautisiin palveluihin kuuluvien hoiva- ja palveluasumisen tulosyksiköiden esimiehille. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Pyytäisin sinua kuitenkin antamaan hetken ajastasi ja vastaamaan kyselyyn, sillä jokainen vastaus parantaa tutkimuksessa saatavien tulosten luotettavuutta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Kysely sisältää vastaajien taustatiedot ja 24 Lean-toiminnan periaatteisiin ja omaksumiseen liittyvää väittämää.

### Osa 1

#### Taustatiedot

Kyselyn kahdeksan ensimmäistä kysymystä selvittävät vastaajan taustatietoja. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan.

##### 1. Ikä

- Alle 20 vuotta
- 20-34 vuotta
- 35-49 vuotta
- 50-64 vuotta
- Yli 64 vuotta

##### 2. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu

## Kysymykset

## Vastaukset

3. Koulutus (Ylin tutkintonimike)

- Opistoasteen tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto (AMK)
- Ylempi korkeakoulututkinto (YAMK)
- Yliopisto alempi korkeakoulututkinto (esim. kandidaatin tutkinto)
- Yliopisto perustutkinto (esim. maisterin tutkinto)
- Yliopisto tieteellinen jatkotutkinto (esim. tohtorin tutkinto)
- Muu

4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla?

- Alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

5. Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta esimiestehtävistä?

- Alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli



6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Keski-Uudenmaan SOTE:n (KEUSOTE) tai sitä edeltävien kuntatyönantajien palveluksessa?

- Alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

7. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi?

- Alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

8. Millä tulosalueella, tulosalueen osa-alueella työskentelet?

- Hoiva- ja palveluasuminen
  - Perhekeskuspalvelut
  - Avopalvelut: Suun terveydenhuolto
  - Avopalvelut: Vastaanotto- ja palvelut
-









Liite 29: Frekvenssit ja keskiarvot esimiesten Lean-toimintamallin omaksumista koskevaan tutkimuksenosaan

Väittämä	1. Täysin eri mieltä	2. Hieman eri mieltä	3. Ei samaa, eikä eri mieltä	4. Hieman samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä	Keskiarvo/ Mean	
Minulla on riittävästi tietoa Leanista.		7		10	3	3,45	
Minulla on riittävästi kokemusta Leanista.		7	1	11	2	3,38	
Tunnen Lean-toimintamallin periaattet.		2		13	6	4,10	
Lean- toimintamallin periaatteilla on merkitystä päivittäisessä työssäni.			3	14	4	4,05	
Minulla on valmiuksia Lean-toimintamallin toteuttamiseen.		6		12	3	3,57	
Olen sitoutunut Leaniin.		1	1	11	8	4,24	
Tulosityksissäni asiakasarvo on määritelty.		2	1	13	5	4,00	
Tulosityksissäni asiakasarvoa lisäävä työ tunnustetaan.		1		14	6	4,19	
Tulosityksissäni asiakaspalautetta pyydetään säännöllisesti.		3	1	12	5	3,90	
Tulosityksissäni asiakaspalaute on johtanut toiminnan kehittämiseen.		7		10	4	3,52	
Tulosityksissäni arvovirtakuvaukset on tehty.	2		8	9	2	3,05	
Tulosityksissäni prosessit on kuvattu.	1		1	3	14	2	3,71
Tulosityksissäni prosessikuvauksia päivitetään säännöllisesti.	1		3	3	13	1	3,48

Tuloyksikössäni työssä tarvittava tieto on helposti saatavilla.	1	8	1	10	1	3,10
Tuloyksikössäni hukan lähteet tunnistetaan.		8	1	12		3,19
Tuloyksikössäni pullonkaulat tunnistetaan.		9		12		3,14
Tuloyksikössäni on imuohjaus käytössä.	1	7	3	9		3,00
Tuloyksikössäni visuaalisia merkkejä käytetään monipuolisesti.	1	2	3	9	6	3,81
Tuloyksikössä toiminnan parantamisen tulokset ovat nähtävillä keskeisillä paikoilla.		9	1	10	1	3,14
Tuloyksikössäni on käytössä päivittäisjohtamisentaulut.		6		5	10	3,90
Tuloyksikössäni jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden jokapäiväistä työtä.		2		10	9	4,24
Tuloyksikössäni toimintaa kehitetään systemaattisesti.		2		17	2	3,90
Tuloyksikössäni toiminnan kehittämisessä keskitytään asiakasarvon tuottamiseen.		2		12	7	4,14
Tuloyksikössäni tehtyjä parannuksia ylläpidetään.		2		15	4	4,00

Liite 30: Info-dia koordinoiville esimiehille ja esimiehille/palveluiden päälliköille



## ”Lean Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymässä”

YAMK opinnäytetyö: Taro Anu, Tuuli Henriikka, Uuttu Satu, Ylisuvanto Mikko

- **Opinnäytetyön osio 1** (opiskelija Henriikka Tuuli):
  - *jatkuvan parantamisen kehitysehdotusten kerääminen yksiköistä sekä havainnointikäynnit valittuihin yksiköihin → nämä on jo toteutettu*
- **Opinnäytetyön osio 2** (opiskelija Satu Uuttu):
  - *Sähköinen kysely esimiehille ja hoitotyön esimiehille Leanin periaatteiden omaksumisesta → kysely on lähetetty ja siihen vastausaika on 30.3.-13.4.2022. Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia. Jos kyselyyn ei saada tarpeeksi vastauksia, pidennetään vastausaikaa ja siitä informoidaan tutkittavia.*
- **Opinnäytetyön osio 3** (opiskelija Mikko Ylisuvanto):
  - *Henkilökohtaiset teemahaastattelut päivittäisjohtamisen taulujen käyttöön ottamisen onnistumisesta niiden yksiköiden esimiehille/hoitotyön esimiehille (n. 4-6 henkilöä), joissa päivittäisjohtamisen taulut on otettu käyttöön → haastateltavat on jo kontaktoitu, haastatteluajkojen sopiminen on käynnissä. Yhden haastattelun kesto on n. 20-30 min.*
- **Opinnäytetyön osio 4** (opiskelija Anu Taro):
  - *Sähköinen itsearviointikysely esimiehille, hoitotyön esimiehille, koordinoiville esimiehille ja palvelujen päälliköille sekä satunnaisotannalla valitulle 304 työntekijälle kokemuksesta Leanin käytäntöön viennin tilanteesta → kysely on lähetetty ja siihen vastausaika on 8.-22.4.2022. Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.*

**Kiitämme lämpimästi jo tässä vaiheessa kaikkia teitä osallistumisesta tutkimukseemme!**

## Liite 31: Kyselylomake esimiehille ja työntekijöille

## Leanin käyttöönoton itsearviointi-kysely

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**Leanin käyttöönoton itsearviointi terveydenhuollossa**

Tämän kyselyn avulla arvioidaan, kuinka laajasti Lean on otettu käyttöön Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöissä. Kysely toteutetaan Terveyspalvelut ja sairaanhoito (TEPASA), Aikuisten mielenterveys, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA) sekä Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA) palvelualueilla. Edellä mainituilla palvelualueilla kysely toteutetaan vastaanottopalveluiden, suun terveydenhuollon, perhekeskuspalveluiden ja ympärivuorokautisiin palveluihin kuuluviin hoiva- ja palveluasumisen tulosyksiköihin. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että kyselyyn vastaisi mahdollisimman moni yksiköstäsi, jolloin pystytään varmistamaan tulosten luotettavuus ja kohdistamaan oikein myös mahdolliset kehittämistoimenpiteet kyselyn tulosten perusteella. Pyytäisinkin ystävällisesti sinua antamaan hetken aikaasi ja vastaamaan tähän kyselyyn, johon vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia. Tämä kysely on kehitetty ja validoitu suomalaisvetoisen tutkimusryhmän (Reponen, ym., 2021) \* toimesta Kalifornian yliopistossa Berkeleyssä sijaitsevan "Center for Lean Engagement and Research (CLEAR) ja Lean Action Research Learning Collaborativen" yhteistyössä kehittämän kyselylomakkeen pohjalta.

\*Reponen, ym. 2021. Validation of the Lean Healthcare Implementation Self-Assessment Instrument (LHISI) in the Finnish healthcare context. BMC Health Services Research, 21 (1289): 1-9

---

## Leanin käyttöönoton itsearviointi-kysely

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**Vastaajan taustatiedot:**

1. Syntymävuosi (valitse alasvetovalikosta) \*

Valitse
v

2. Sukupuoli \*

Mies  
 Nainen  
 Muu

### 3. Siviilisäätö (stat.fi mukaiseen luokitteluun lisätty avoliitto) \*

- Avoliitto
- Naimaton
- Naimisissa (sis. rekisteröidyn parisuhteen)
- Eronnut (sis. rekisteröidyn parisuhteen)
- Leski (sis. rekisteröidyn parisuhteen)

### 4. Koulutus (ylin tutkintonimike) \*

- Opistoasteen tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto (AMK)
- Ylempi korkeakoulututkinto (YAMK)
- Yliopisto alempi korkeakoulututkinto (esim. kandidaatin tutkinto)
- Yliopisto perustutkinto (esim. lääketieteen lisensiaatti, maisterin tutkinto)
- Yliopisto tieteellinen jatkotutkinto (esim. tohtorin tutkinto)
- Yliopisto ammatillinen jatkotutkinto (esim. erikoislääkärin tutkinto)
- Muu, mikä?

### 5. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta alalta? \*

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

### 6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Keski-Uudenmaan SOTE: n (KEUSOTE) tai siihen liittyneiden kuntatyönantajien palveluksessa? \*

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli



11. Työyksikköni toiminnasta vastaavat esimiehet ovat sitoutuneet Lean-toimintakulttuuriin \*

12. Työyksikköni lääkärit ovat sitoutuneet Lean-toimintakulttuuriin \*

	ei koskaan	0	1	2	3	Joskus	4	5	6	7	Aina	8	En osaa sanoa
13. Organisaationi/palvelualueen johtajat kaikilla tasoilla luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiintymiselle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Organisaationi/palvelualueen ylin johto on aidosti kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä keskustellessaan heidän kanssaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Organisaationi/palvelualueen johtajat kaikilla tasoilla jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä siellä missä työtä tehdään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Kliinisestä toiminnasta vastaavat esimiehet tukevat aktiivisesti Lean-toimintakulttuuria *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Organisaationi/palvelualueen johtajat kaikilla tasoilla ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Työyksikköni toiminnasta vastaavat esimiehet käyttävät A3-menetelmää (strukturoitu ja standardoitu ongelmanratkaisu- ja raportointimenetelmä) \*

19. Työyksikköni ylin johto on vahvasti sitoutunut potilaskeskeiseen hoitoon \*





## Liite 32: Rotatoitu pääkomponenttimatriisi, työntekijät

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
k34. Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan(k)	-,969	
k10. Yksikön esimiehet käyttävät PDCA menetelmää(k)	,942	,336
k11. Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin(k)	,942	,336
k20. Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä(k)	,923	,385
k25. Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun(k)	,923	,385
k26. Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet(k)	,923	,385
k17. Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä (k)	-,895	,446
k30. Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä(k)	,895	-,446
k14. Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä(k)	,834	,552
k15. Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä(k)	-,834	-,552
k18. Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää (k)	,834	,552
k27. Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa(k)	,834	,552
k16. Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria(k)	,834	,552
k23. Yksikössä prosessit on vakioitu(k)	,834	,552
k12. Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin(k)		-,998
k24. Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään (k)		,984
k22. Esimiehet noudattavat vakioituja työohjeita(k)		,963
k13. Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle(k)		,963
k19. Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon (k)		,963
k21. Potilashoitoon osallistuva henkilökunta noudattaa vakioituja työohjeita(k)		,963
k32. Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä(k)	,446	,895
k31. Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti(k)	-,446	-,895
k28. Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin(k)	,446	,895
k33. Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon(k)	,607	,795
k29. Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin(k)	,677	,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

## Liite 33: Rotatoitu pääkomponenttimatriisi, esimiehet

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
k29. Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin(k)	,991			
k22. Esimiehet noudattavat vakioituja työohjeita(k)	,966			
k21. Potilashoittoon osallistuva henkilökunta noudattaa vakioituja työohjeita(k)	,963			
k27. Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa(k)	,934			
k28. Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin(k)	,925			,307
k11. Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin(k)	,856			,456
k33. Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon(k)	,853			
k20. Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä(k)	,843		,426	
k16. Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria(k)	,810			,520
k14. Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä(k)	,808	,569		
k26. Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet(k)	,790	-,427		
k30. Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä(k)	,765		,578	
k18. Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää (k)	,683	,408	,578	
k31. Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti(k)	,667		,599	,301
k17. Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä (k)	,634	,452	,425	,420
k10. Yksikön esimiehet käyttävät PDCA menetelmää(k)		,954		
k13. Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle(k)	,375	,875		
k23. Yksikössä prosessit on vakioitu(k)		,874		-,354
k15. Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä(k)	,304	,805	,501	
k12. Yksikön lääkärin sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin(k)	-,375	,759	,443	
k32. Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä(k)			-,968	
k34. Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan(k)	,501	,342	,735	
k24. Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään (k)	,631		-,696	
k25. Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun(k)		-,301		,926
k19. Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon (k)	,380	,612		,622

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Liite 34: Työntekijöiden ja esimiesten nimetyt pääkomponentit ja positiiviset lataukset. TT = työntekijät, ES = esimiehet.

Kysymysten selitteet	PK1 Johtajuus (TT)	PK3 Johtajuus (ES)	PK2 Jatkuva parantaminen (TT)	PK1 Jatkuva parantaminen (ES)	PK2 Yhteistyö (ES)	PK4 Sitoutuminen (ES)
k10. Yksikön esimiehet käyttävät PDCA-menetelmää	0,94		0,34		0,95	
k11. Yksikön esimiesten sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin	0,94		0,34	0,86		0,46
k12. Yksikön lääkärien sitoutuminen Lean-toimintakulttuuriin		0,44			0,76	
k13. Johto ja esimiehet luovat turvallisen ympäristön ongelmien esiin tuomiselle			0,96	0,38	0,88	
k14. Ylimmän johdon kiinnostus työntekijöiden näkemyksistä	0,83		0,55	0,81	0,57	
k15. Johto ja esimiehet jalkautuvat tapaamaan työntekijöitä		0,50		0,30	0,81	
k16. Esimiehet tukevat Lean-toimintakulttuuria	0,83		0,55	0,81		0,52
k17. Johto ja esimiehet ylläpitävät jatkuvan parantamisen ympäristöä		0,43	0,45	0,63	0,45	0,42
k18. Yksikön esimiehet käyttävät A3-menetelmää	0,83	0,58	0,55	0,68	0,41	
k19. Esimiesten sitoutuminen potilaskeskeiseen hoitoon			0,96	0,38	0,61	0,62
k20. Vakioitujen työohjeiden noudattamista seurataan yksikössä	0,92	0,43	0,39	0,84		
k21. Potilashoitoon osallistuva henkilökunta noudattaa vakioituja työohjeita			0,96	0,96		
k22. Esimiehet noudattavat vakioituja työohjeita			0,96	0,97		
k23. Yksikössä prosessit on vakioitu	0,83		0,55		0,87	
k24. Yksikössä hoitotyöntekijät kommunikoivat keskenään			0,98	0,63		
k25. Yksiköissä kommunikaatio keskittyy ongelmien ratkaisuun	0,92		0,39			0,93
k26. Yksikössä työntekijöillä on yhteiset tavoitteet	0,92		0,39	0,79		
k27. Esimiesten toimintatavat strategian jalkauttamisessa	0,83		0,55	0,93		
k28. Henkilökunta osallistuu päivittäisjohtamisen kokouksiin	0,45		0,90	0,93		0,31
k29. Yksikön esimiehet osallistuvat päivittäisjohtamisen kokouksiin	0,68		0,74	0,99		
k30. Esimiehet valmentavat varmistaakseen yhteyden työn merkityksen ja tehdyn työn välillä	0,90	0,58		0,77		
k31. Esimiehet antavat työntekijöille palautetta säännöllisesti		0,60		0,67		0,30
k32. Yksikössä on käytössä päivittäisjohtamisen järjestelmä	0,45		0,90			
k33. Yksikön esimiehet perustavat päätöksensä toiminnasta kerättyyn tietoon	0,61		0,80	0,85		
k34. Sekä onnistumiset että epäonnistumiset jaetaan		0,74		0,50	0,34	