



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Lean- työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla

Kirjallisuuskatsaus  
Kivinen, Maria

2017 Laurea



**LAUREA**

AMMATTIKORKEAKOULU

Laurea-ammattikorkeakoulu

*Yhdessä enemmän*

## Lean- työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla

Maria Kivinen  
Ylempi amk, Terveys- ja hyvin-  
vointipalvelujen kehittäminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Maria Kivinen

**Lean- työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla**

Vuosi

2017

Sivumäärä

79

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan, miten Lean- työmenetelmän käyttö julkisella sektorilla on tehostanut työprosesseja. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää mitä haasteita ja mahdollisuuksia Leanin käyttö on tuonut julkiselle sektorille. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kahdeksan tieteellisesti arvioitua tutkimusta, joita analysoimalla selvitettiin kuinka Lean- ajattelu ja Lean- työmenetelmät soveltuvat julkisessa sektorissa käytettäväksi, sekä mitkä tekijät vaikuttavat Lean- toteutuksen onnistumiseen. Kirjallisuuskatsauksen analyysiosioissa selvitetään miten julkisen sektorin työntekijät ovat kokeneet Lean- työmenetelmän käytön, sekä soveltuuko teollisuudesta lähtöisin oleva Lean- ajattelu julkisen sektorin palveluiden käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää kirjallisuuteen ja tutkimustietoon perustuen ideoita kehittämistyön sisällöstä julkisen sektorin prosessien kehittämisestä, kun kehittämistyötä ja työprosesseja tehostetaan käyttämällä Leania työvälineenä.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten Lean- työmenetelmän käyttö on parantanut työprosessien tehokkuutta julkisella sektorilla?
2. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia Lean- työmenetelmän käyttö on tuonut julkiselle sektorille?

Valituista tutkimuksista seitsemän oli englanninkielisiä ja yksi oli ruotsinkielinen tutkimus. Kuusi tutkimusta oli tehty Englannissa, joista yksi tutki Leanin käyttöä Tanskan julkisella sektorilla. Kaksi muuta tutkimusta oli tehty Ruotsissa. Yhtään suomalaista tutkimusta ei valikoitunut kirjallisuuskatsaukseen.

Jotta Leanin toteutus onnistuisi, tulisi organisaation johtajan itse heittäytyä menetelmään mukaan sekä saada koko työorganisaation henkilökunnan 100 %: sen sitoutumisen uuden työmenetelmän käyttöön. Kun koko organisaatio osallistuu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, nousee se työntekijöiden motivaatiota ja työn intoa. Lisäksi avoin viestintä ja mahdollinen palkitseminen kasvattavat motivaatiota. Asiakastytyväisyys paranee, kun palvelu on tehokkaampaa ja toimivampaa, jolloin turhat odottelut jäävät pois. Tämä myös vaikuttaa työntekijöiden resurssipulan vähenemiseen, kun asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin kuin ennen ja kiire vähenee. Johdon oikea asenne ja työntekijöiden osallistuminen ovat Leanin jalkauttamisen ytimessä.

Leanin toteutuksessa johdon toiminnalla ja asenteella on suuri merkitys. Terveystieteiden tutkimus koettiin, että Leanin käyttö helpotti työntekijöitä ymmärtämään turhat ja aikaavievät prosessit työssään. On selkeää näyttöä siitä, että tahtoa ja hyviä suunnitelmia julkisella sektorilla on tehty Lean- aloitteiden parissa, mutta Lean- implementaatio tarvitsee edelleen enemmän henkilöstön hyvää ohjausta sekä rohkaisua Lean- työkalujen käytössä.

Kehittämissosiossa tuotetaan ehdostus koulutuksellisista Lean- teemapäivistä julkisen sektorin organisaatioissa. Teemapäivien vetäjänä on ulkopuolinen Lean- konsultti, joka käytännön harjoitusten avulla saa henkilöstön ymmärtämään Lean- filosofian perusajatuksen. Koulutuspäivien tavoitteena on, että Lean juurtuisi käytettäväksi käytännön työhön.

Asiasanat: Sote- palvelut, julkinen sektori, Lean, Leanin toteutus, Lean- johtajuus

Maria Kivinen

### The Lean method in enhancing work processes in the public sector

Year	2017	Pages	79
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis is to increase understanding of how the Lean method is used in different contexts. The thesis focuses in particular on the public sector and the aim of this study is to find out what challenges and opportunities Lean has brought to the public sector as a working method and how Lean has improved efficiency of the working processes in the public sector. Eight scientific studies were selected for literature review, which were analysed to examine how well Lean thinking and Lean working methods are suited for use in the public sector, as well as the factors that influence the success of Lean implementation. The analysis sections of the literature review explain how public sector employees have experienced Lean as a working method, as well as the appropriateness of Lean thinking, which originates from the manufacturing industry, for public sector services.

The research questions were:

1. How has the Lean method improved the efficiency of the working processes in the public sector?
2. What challenges and opportunities has using the Lean method brought to the public sector?

Seven of the selected studies were in English and one was in Swedish. Six studies had been done in England, and one of them examined the use of Lean in the Danish public sector. Two other studies had been done in Sweden. No Finnish studies were selected to this literature review.

In order to ensure successful implementation, the director of the organization should be plunging into the Lean method, and the entire staff of the organization should commit to the use of the new working method. When the entire organization takes part in achieving the common objectives, the employees' motivation and enthusiasm for work is raised. In addition, open communication and the potential rewards will increase motivation. Customer satisfaction is improved when service is more effective and more efficient. This also impacts the reduction of resource shortages of employees, when it is possible to serve customers better than before and there is less urgency. The right attitude of the management and participation of employees are at the heart of the Lean priorities.

In the implementation of Lean, the management's actions and attitude is of great importance to achieve success. The use of Lean in health care helped the employees to understand the waste and time-consuming processes in their work. There is clear evidence that good plans have been made in the public sector with Lean initiatives, but the implementation of Lean still requires more staff training, as well as encouragement to use the Lean tools.

In the development section, educational Lean theme days are proposed for public sector organizations. The Lean theme days are led by an external consultant, who can teach staff to understand the spirit of the Lean philosophy by practical exercises. The aim of the training days is to root Lean in practical work.

Keywords: Department of social services, the public sector, the implementation of Lean, Lean, Lean leadership in the public sector



## Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Teoreettinen viitekehys.....	10
2.1	Sote- uudistus ja sosiaalipalvelut .....	10
2.2	Sote- uudistus.....	10
2.2.1	Leanin avulla Sote- säästöihin .....	12
2.2.2	Uusi sosiaalihuoltolaki.....	13
2.3	Sosiaalipalvelut .....	14
2.3.1	Sosiaalipalveluiden järjestäminen .....	15
2.3.2	Sosiaalipalvelut muutoksien edessä.....	16
2.4	Julkishallinnon tehokkuus ja tuloksellisuus.....	17
2.5	Projekteilla tehokkuutta julkishallintoon.....	18
2.6	Julkisen sektorin johtaminen .....	19
2.7	Johtamisosaaminen julkisen sektorin sosiaalipalveluissa .....	21
2.8	Lean- työmenetelmä.....	23
2.8.1	Arvovirtakuvaus.....	26
2.8.2	Leanin toteutuksen tavoitteet ja tarkoitus .....	28
2.9	Johtaminen ja sen merkitys Lean-ajatteluun pohjaten .....	29
2.9.1	Leanillä johtaminen.....	31
2.9.2	Lean Six- Sigmalla työprosessit tehokkaaksi.....	33
3	Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön menetelmänä - prosessin etenemisen kuvaus ....	35
3.1	Kirjallisuuskatsauksen periaatteita .....	35
3.2	Opinnäytetyön tiedonhaun eteneminen.....	36
3.3	Tutkimusten analysointi .....	39
4	Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten analyysi .....	40
5	Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tulokset .....	41
5.1	Yhteenvetoa valituista tutkimuksista.....	41
5.2	Lean- työmenetelmän käyttö työprosessien tehostajana .....	42
5.2.1	Lean- menetelmä työprosessien tehostajana terveydenhuollossa.....	43
5.2.2	Lean- menetelmä työprosessien tehostajana sosiaalipalveluissa .....	44
5.2.3	Lean- työmenetelmän käytön haasteet julkisella sektorilla.....	46
5.2.4	Lean- työmenetelmän käytön mahdollisuudet julkisella sektorilla .....	50
6	Pohdinta .....	54
7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	56
8	Kehittämistyö: Leanin toteutus sosiaalipalveluihin .....	58
9	Lähtökohdat Lean työskentelylle.....	60
	Lähteet .....	64
	Sähköiset lähteet .....	64
	Kuviot.. .....	66
	Taulukot .....	67
	Liitteet.....	68



## 1 Johdanto

Ikääntyvä väestö, väestön sosiaalisten sekä taloudellisten ongelmien lisääntyminen, rajalliset resurssit ja näistä johtuva työn kuormittavuuden kasvaminen ovat tekijöitä, jotka ovat alkaneet huolestuttaa sosiaalipalveluiden parissa työskentelevää henkilöstöä sekä kuntasektorin johtoa. On tullut aika löytää uusia keinoja sekä ratkaisuja selvittää koko ajan kasvavasta työ- määrästä lisäämättä taloudellisia resursseja. Laatu sosiaalipalveluiden asiakastyössä vähenee entisestään.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämislaki muuttui maaliskuussa 2015. Tämän jälkeen Suomen hallitus on lähtenyt työstämään sote-uudistusta, jonka tavoitteena on, että maakuntien keskusohjauksella voitaisiin taata kansalaisille yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut säästämällä kustannuksia sekä minimoimalla päällekkäisiä palveluita. (Suomen sosiaalinen ja terveys ry 2015.) Sote-uudistus on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus. Tarkoituksena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja niiden saatavuutta sekä hillitä kustannuksia siirtämällä sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuuta kunnilta valtiolle. Uudistuksella on tarkoituksena kaventaa julkisen talouden kestävyysvajetta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Hallitus julkisti keskiviikkona 29. kesäkuuta 2016 sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja maakuntien perustamisen alustavat lakiluonnokset. Soteuudistusten keskeiset lait ovat maakuntalaki, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki, voimaannpanolaki ja maakuntien rahoituslaki. Julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuu siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä 18 maakunnalle 1.1.2019. Tällä hetkellä tavoitteena on, että maakuntia tulisi olemaan viisi, joihin Sote-palvelut keskitettäisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Sote- ja maakuntauudistuksen tulisi nykyaikaistaa palveluja ja kehittää sekä parantaa julkisten talousasioiden kestävyyttä. Tavoitteen toteutuessaan se loisi edellytykset Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden mallille eli toisin sanoen Sote- uudistus lisäisi sosiaali- ja terveyspalveluiden tehokkuutta sekä vaikuttavuutta olemalla myös kustannustehokas. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Näihin haasteisiin voidaan tarttua uudistamalla turvallisesti mutta ennakkoluulottomasti toimintaprosesseja tehokkaammiksi ja taloudellisemmiksi, jolloin henkilöstölle jää enemmän aikaa asiakaspalveluun, sosiaalipalveluihin sekä hoitotyöhön. Lean- työmenetelmän soveltaminen auttaa keskittymään oikeisiin asioihin ja johtaa parempaan asiakaspalveluun. Sen on todistettu näkyvän vähempinä ongelmina ja potilaiden lyhyempinä odotus- ja jonotusaikoina. Kun Lean-työmenetelmää sovelletaan sosiaalialoille, tällöin tavoitteena on löytää ne arvoa



tuottavat asiat, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan ongelman sekä löytämään niitä työvaiheita, jotka auttavat asiakkaita voimaan paremmin. Tämä on sosiaalipalveluiden pääsääntöinen tehtävä, asiakkaan hyvinvoinnin edistäminen.

Sosiaalipalveluita kohtaan suunnataan jatkuvasti poliittisia leikkauksia ja vähemmällä resursseilla tulisi saada asiakkaita palveltua yhtä hyvin kuten ennen tai jopa entistä paremmin. Lean-työmenetelmää hyödyntäen tämä on mahdollista. Tärkeintä on tunnistaa asiakkaan prosessi sosiaalityössä, jolloin kokonaisprosessi pienenee, kun havaitaan ne turhat työvaiheet asiakasprosessissa, joita voidaan karsia pois.

Maailma muuttuu jatkuvasti nopeassa syklissä globalisaation ja digitalisaation mukana. Kuitenkin Suomen on hyvin vaikea pysyä mukana pienenä maana jatkuvasti kehittyvässä digitalisoitumisessa sekä globalisoitumisessa. Myös yritysten ja organisaatioiden johtamista on ollut hyvin jähmeä kehittää Suomessa siihen tahtiin miten muualla maailmassa kehitytään. Uusi johtamisajattelu tarkoittaa käytännössä vanhojen ajattelu- ja toimintamallien muuttamista. Johtaminen on nähtävä julkisen organisaation tärkeimpänä menestystekijänä ja ydinosaamisena. Hyvällä johtamisella voidaan varmistaa henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen työhönsä. (Sydänmaalakka 2012.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käsitellään sekä tutkitaan Lean- työmenetelmän käyttökokeimuksia työprosessien tehostajana julkisella sektorilla. Kirjallisuuskatsaukseen valitsin kahdeksan tieteellisesti arvioitua tutkimusta, joita analysoimalla selvitettiin, miten Lean- työmenetelmän käyttö on koettu julkisella sektorilla. Lean- työmenetelmä on lähtöisin autoteollisuudesta ja sitä on käytetty eniten teollisuudessa sekä terveydenhuollossa. Sosiaalipalveluissa Lean työmenetelmänä on varsin uusi ja sen soveltuvuutta sosiaalipalveluihin on tutkittu ensimmäiseen Englannissa, Ruotsissa sekä Saksassa. Lean työmenetelmänä on hiljalleen jalkautunut Suomessakin sosiaalipalveluihin, kuitenkin tässä tutkimuksessa mukana tarkastelussa oli tutkimuksia, joissa on tutkittu Lean- työmenetelmän soveltuvuutta Ruotsin, Suomen, Tanskan sekä Englannin julkisella sektorilla, joissa mukana on myös kyseisten maiden sote- palvelut. Tässä tutkimuksessa selvitetään onko Lean- työmenetelmä tehostanut työprosesseja julkisella sektorilla ja onko työn laatu ja tuottaminen parantunut julkisen sektorin työntekijöiden näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus, joka valittiin aiheen haastavuuden takia. Suomessa ei ole tutkittua tietoa Lean- työmenetelmän käytöstä sosiaalipalveluissa ja Suomessa Lean- hankkeita vasta ollaan käynnistelemässä laajemmalti sosiaalipalveluissa. Tämän vuoksi tutkimuksen analysointiosiossa on pääasiassa koottu ulkomaalaisista tutkimuksista. Yksi tutkimus käsittelee Lean- työmenetelmän käyttöä suomalaisessa terveydenhuollossa,

mutta tutkimus on englanninkielinen. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan Leaniä käsitteenä, tarkastellaan Leania julkisella sektorilla sekä Lean- johtamismenetelmää julkisella sektorilla, tarkastellaan Suomen Sote- muutosta ja sen tavoitteita sekä Sote- muutoksen vaikutusta sosiaalipalveluihin. Lähteinä käytettiin monipuolisesti aiheeseen liittyviä englannin-ruotsin sekä suomenkielisiä julkaisuja vuosilta 2006-2016.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on kuvata kuinka Lean- työmenetelmä toimii työprosessien tehostajana julkisella sektorilla, sekä mitkä tekijät vaikuttavat Leanin toteuttamisen onnistumiseen julkisella sektorilla. Kirjallisuuskatsauksen avulla halutaan selvittää myös miten julkisen sektorin työntekijät kokevat Lean- työmenetelmän käytön, mitä haasteita ja mahdollisuuksia Lean- työmenetelmän käyttäminen työprosessien tehostajana tuo julkisen sektorin palveluihin ja henkilöstön työtehtäviin.

Opinnäytetyön tavoitteena on esittää kirjallisuuteen ja tutkimustietoon perustuen ideoita kehittämistyön sisällöstä julkisen sektorin prosessien kehittämisestä, kun kehittämistyötä ja työprosesseja tehostetaan käyttämällä Leania työvälineenä. Tämä kehittämistyö nousee esiin tutkittavan lähdeaineiston tutkimusten tuloksista, miten Lean- työmenetelmää on käytetty ja mitkä Lean- toteutuksen haasteita ovat olleet julkisen sektorin työprosessien kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten Lean- työmenetelmän käyttö on parantanut työprosessien tehokkuutta julkisella sektorilla?
2. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia Lean- työmenetelmän käytöstä on koettu julkisella sektorilla?

### 2.1 Sote- uudistus ja sosiaalipalvelut

### 2.2 Sote- uudistus

Sote- ja maakuntauudistus on yksi suurimmista sosiaali- ja terveysalojen uudistuksista, mitä on Suomessa koskaan tehty. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen tavoitteena on kehittää kyseisten palveluiden saatavuutta myös tulevaisuudessa. Sote- palveluiden tulisi jatkossakin taata laadukkaat peruspalvelut kansalaisilleen. Uudistuksen tavoitteena on myös hyvinvointi- ja terveyserojen vähentäminen kansalaisten kesken, joka tulee perustumaan yhdenvertaisuuden periaatteeseen. Tarkoituksena on saada myös Sote- palveluiden kustannuksia vähäisemmiksi. Pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa korostetaan erityisesti terveyserojen kaventamista ja palveluiden kustannusten hallintaa. Sipilän hallitusohjelman suunnitelman mukaan julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuu siirtyy kunnilta ja

kuntayhtymiltä suuremmille itsehallintoalueille. (Blomgren, Karjalainen, Karjalainen, Kivipelto, Saikkonen & Saikku 2016, 17.) Myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitukset koskevat Soteuudistusten, sekä kyseisten palveluiden ohjaus ja verotus muuttuvat. Hallituksen tämän hetkisenä tavoitteena on, että 1.1.2019 sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen ja muut alueelliset tehtävät siirtyvät tuolloin enintään 19 maakunnalle hallitukselta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Sote- uudistuksessa uutena lakimuutoksena on saada luotua valinnanvapauslainsäädäntö, jonka mukaan Sote- palveluiden käyttäjä voi itse valita, ottaako palvelun yksityiseltä vai kunnan sektorilta tai kolmannen sektorin palvelun tuottajalta. Valinnanvapaus on jatkossa pääsääntö perustasolla ja sitä sovellettaisiin erikoistason sosiaali- ja terveystalveissa. Valinnanvapauden tarkoituksena on vahvistaa erityisesti perustason sosiaali- ja terveystalveita sekä turvata nykyistä nopeampi hoitoon pääsy. Perustalveiden valitsemisen mahdollisuudella turvattaisiin sote- uudistuksessa yhtenäisillä palveluiden laatupeusteilla ja valintaa tukevalla julkisella tiedolla. (Blomgren ym. 2016, 17.) Julkinen tieto tulisi siis tekemään perustalveiden tuottajien toiminnasta läpinäkyvämpää.

Sote- uudistuksen yhtenä tavoitteena on tietotekniikan uudenaikainen hyödyntäminen sosiaali- ja terveystalveissa. Sähköiset talvet tulevat lisääntymään ja kehittymään sote- uudistuksen myötä jopa niin, että paperilomakkeista päästäisiin luopumaan vähitellen kokonaan. Jotta nämä suuret alueelliset kuntamuutokset tulisivat onnistumaan maanlaajuisesti ja tasavertaisesti eri maakuntatalveissa, vaatii sote- uudistus erittäin hyvää ja määrätietoista johtajuutta. Hyvällä johtajuudella varmistetaan uusien toimintamallien käyttöönotto ja luodaan uusi yhteinen työkalttuuri koko maassa ja näissä uusissa sote- alueiden maakunnissa. Sosiaali- ja terveystalveiden johtajien tulee uudistuksen tuomissa muutoksissa hyödyntää myös henkilöstön mukaan ottamista työkalveiden kehittämässä ja henkilöstön sitoutumisessa muutosten läpiviemiseen. Sote- uudistus mahdollistaa toteutuessaan entistä parempaa ja asiakaslähtöisempää työtä sosiaali- ja terveystalveissa ja myös organisaatioiden henkilöstö saa uudistuksen myötä myös lisää välineitä tehdä työtä hyvin ja merkityksellisemmin kuin tähän asti se on ollut mahdollista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Käynnissä oleva sote -ja alueuudistus on lähtöisin uudistuksen tarpeesta. Päämääränä on parempien ja tehokkaampien talvejen tuottaminen asiakkaille. Keskustelua seurattaessa tuntuu kuitenkin siltä, että sosiaali- ja terveydenhuollon ruohonjuuritason asiakastyö on jäänyt hallinnollisen uudistuksen jalkoihin. Kuitenkin juuri se on koko järjestelmämme perusta ja sen rooli on keskeinen laatu ja tehokkuutta parannaessa.

Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmämme on luotu ihmisiä varten. Sen tärkein tehtävä on

heidän auttamisensa ja tukemisensa silloin, kun he eivät yksinään selviydy arjessa. Ruohonjuuritason asiakastyötä tehdään koko ajan, päivästä toiseen. Asioiden monimutkaistuuessa pitää keskittyä olennaiseen. Tärkeät asiat ovat joskus yksinkertaisia. Asiakkaille tärkeintä eivät ole palvelujen tuottamisen mallit vaan se, että palveluja on saatavissa.

Ilman osaavia työntekijöitä ei ole palveluja, ilman palveluja ei ole sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Työntekijöiden osaamisen ja jaksamisen varassa järjestelmämme seisoo tai kaatuu. Heidän osaamista ja jaksamista tulee tukea ja siihen kannattaa panostaa. Varsinkin silloin, kun rakenteet ympärillä muuttuvat ja ainoa varma asia on tulevaisuuden epävarmuus. Voisi kuvitella, että Sote- uudistuksen raamit perustuvat Sote- palveluiden ”liinaamiseen”. Uudistuksen keskeinen tavoitehan on laadun ja tehokkuuden parantaminen. Tulevaisuus tulee näyttämään muuttuuko sote- palvelut tehokkaammiksi ja helpommin asiakkaiden saavutettavissa oleviksi palveluiksi. Muutokset herättävät vastarintaa ennen kuin muutoksiin sopeudutaan. Johtuuko sote- uudistuksen vastarinta muutoksiin sopeutumisvaikeuksista vai onko peruspalveluiden romahtaminen todella tapahtumassa? Aikaa muutoksen läpiviemiseksi kuitenkin tarvittaisiin riittävästi, vaikka monissa kunnissa on lähdetty sote- uudistusta jo toteuttamaan ilman uuden lain vahvistamista hallituksessa.

### 2.2.1 Leanin avulla Sote- säästöihin

Suomen hallituksen tavoitteena on säästää kolme miljardia euroa Sote- uudistuksella. Hallintomuutoksilla tähän tavoitteeseen ei päästä, jolloin välttämättömäksi säästökeinoksi tulee työprosessien kehittäminen sosiaali- ja terveyspalveluissa. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HUS:in toimitusjohtaja Aki Lindén sekä Espoon kaupungin perusturvajohtaja Juha Metso (Suomen Lean- yhdistys 2016) kertovat 11.2.2016 tehdyssä Kauppalehden haastattelussa, että ”tärkeimpänä Sote- uudistuksena he näkevät sen, mitä organisaatiot tekevät juuri nyt itse oman toimintansa tehostamiseksi. Hallintorakenteiden muutosten odotuksia on turhaa jäädä odottelemaan.” Lindén sekä Metso uskovat, että säästöjä syntyy esimerkiksi lean- ajattelun käyttöönotolla (Suomen Lean- yhdistys 2016).

Espoon kaupungin perusturvajohtaja Juha Metso (Lean yhdistys 2016) kertoo myös, että ”Espoon sosiaali- ja terveyspalveluissa Leania sovelletaan nykyisin johtoryhmätasolla sekä useassa yksiköissä. Lean- työmenetelmän avulla on Espoossa saatu hyviä tuloksia. Sosiaalipalveluissa toimeentulotuen käsittelyaikoja on saatu selvästi lyhennettyä. Lonkkamurtumapotilaiden hoidossa käytettävää Lean- työmenetelmää sovelletaan lonkkaliikumäki- toimintamallina ja tämän ansiosta potilaat ovat kotiutuneet entistä toimintakykyisempinä ja tyytyväisempinä. Myös Espoon keskuksen alueen terveyskeskuksessa on pystytty Lean- työmenetelmän avulla roimasti lyhentämään lääkärille pääsyaikaa.”

HUS:in toimitusjohtaja Aki Lindén kertoo Kauppalehden 11.2.2016 tehdyssä haastattelussa, joka on Lean- yhdistyksen internetsivuilla luettavana, että ” Leanilla voidaan pureutua vaikkapa toimimattomiin tietojärjestelmiin”. Hyviä tuloksia on saatu myös esimerkiksi sairaalapotilaiden kotiinlähtöpäivän tehostamisessa. Sairaanhoitajien työaika on vapautunut ja potilaat pääsevät nopeammin poliklinikalta vuodeosastolle. Virtaus on tehostunut. Lean parantaa myös nopeaa ongelmanratkaisua päivittäisellä ”just-do-it” periaatteella.” (Suomen Lean- yhdistys 2016.)

Sote- uudistuksen myötä myös kilpailu kiristyy asiakkaan voidessa tehdä valintoja valitsee hän tarvitsemansa palvelun yksityiseltä- vai julkiselta sektorilta. Aki Lindén ”uskoo, että sosiaali- ja terveysala tehostuu Leanilla tai muilla hyvillä johtamisjärjestelmillä väkisinkin, kun kilpailu lisääntyy: sen pitää voittaa, jolla on paras tuote edullisimpaan hintaan”. Juha Metson mukaan kuitenkin sosiaali- ja terveystaloudella työn ja palvelun kehittämistä on toistaiseksi melko huonosti osattu miettiä, mutta nyt on prosesseja käynnissä muun muassa Espoon sosiaali- ja terveyspalveluissa, sekä myös muissa kasvukeskuksina toimivissa kunnissa, joissa asiakasmäärät lisääntyvät koko ajan resurssien kiristytessä. (Suomen Lean- yhdistys 2016.)

### 2.2.2 Uusi sosiaalihuoltolaki

Uusi sosiaalihuoltolaki (1301/2014) vahvistaa peruspalveluja ja vähentää sitä kautta korjaavien toimenpiteiden tarvetta. Tavoitteena on madaltaa tuen hakemisen kynnyksiä järjestämällä sosiaalipalveluja muiden peruspalvelujen yhteydessä. Koska korjaavien toimenpiteiden tarve ei vähene välittömästi, uudistuksen toteuttamiseen on varattu valtionosuutta. Laki myös edellyttää, että kunnat varaavat riittävät resurssit uudistuksen toteuttamiseen ja että kuntalaisille kerrotaan selkeästi, mihin heillä on oikeus ja mistä palveluja ja apua voidaan hakea. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Uusi sosiaalihuoltolaki ja siihen liittyvät muutokset muuhun lainsäädäntöön ovat tulleet voimaan ja sovellettaviksi 1.4.2015 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015). Lainsäädännön uudistamisen lähtökohdaksi on ollut yksilö ja perhe omine tarpeineen. Asiakaskeskeisyyden vahvistamiseksi sosiaalihuoltolaissa määritellään ne tuen tarpeet, joiden perusteella sosiaalipalveluja ja muuta sosiaalihuoltoa järjestetään. Yksilöidyn tuen tarpeita määrittelevä 11 § antaa eri osapuolille konkreettisen lähtökohdan palvelujen tarpeen arvioimiselle ja vahvistaa asiakkaiden oikeusturvaa. Jokaiseen tarpeeseen on mahdollista vastata usealla eri palvelulla, eikä tarpeeseen voida jättää vastaamatta sillä perusteella, ettei asiakas sovellu tiettyyn kunnassa tarjolla olevaan palveluun. Asiakkaita ei voida myöskään ilman laissa säädettyä perustetta koonnakaan rajata tietyn palvelun ulkopuolelle, jos heillä on tuen tarvetta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Sosiaalihuollon lainasäädännön pyrkimyksenä on toteuttaa viimesijaista taloudellisen toimeentulon turvaamista siinä samalla kun se turvaa kansalaisille heidän tarvitsemiaan sosiaalipalveluja. Sosiaalihuollon periaatekomitea on kirjannut jo vuonna 1971 (KM 1971) periaatteet, jotka liittyvät sosiaalipalvelujen järjestämiseen. Nämä periaatteet ovat palveluhenkisyys, normalisuus, valinnan vapaus, luottamuksellisuus, ennaltaehkäisy ja omatoimisuus. (Haverinen, Kuronen & Pösö 2017, 85.) Etenkin valinnan vapautta on korostettu nykyisen hallituksen ajamassa sote- uudistuksessa, jossa nimenomaa korostetaan sote- palveluita käyttävien asiakkaiden valinnanvapautta. Uuden sosiaalihuoltolain tavoitteena on tuoda paremmin esille sosiaalihuollon tehtäväkenttää, parantaa entisestään sosiaalihuollon toimintaedellytyksiä, siirtää työpanosta korjaavasta sosiaalityöstä ennaltaehkäisevään ja väestön hyvinvointia edistävään työhön, turvata riittävän sosiaalipalvelujen saatavuutta sekä siirtyä järjestelmä- lähtoisestä työstä kohti asiakaslähtöistä työtä. (Haverinen, Kuronen & Pösö 2017, 90.)

Sosiaalihuollon tehtävänä on huolehtia, että kaikilla kansalaiset voivat yhdenvertaisesti hyvin ja hyvinvointi ilmenee ihmisillä jokapäiväisessä elämässä ja toiminnan tasolla niin fyysisellä kuin psyykkisellä tasolla. Lakiuudistus perustuu hyvinvointiteoriaan ja kansalaisten sosiaalinen toimintakyky on sosiaalihuollon tehtävä. Ihmisen on pysyttävä toimintakykyisenä saavuttaakseen tavoitteita. Onnistunut tekeminen ja sen tuoma kokemus tuottaa menestymistä elämässä. Yleensä tekeminen tapahtuu jossakin yhteisössä, jolloin toimintaan liittyy tällöin myös osallisuus yhteisöihin. (Haverinen, Kuronen & Pösö 2017, 94- 95.)

### 2.3 Sosiaalipalvelut

Sosiaalipalveluilla tarkoitetaan sosiaalihuollollisia palveluita, joiden työntekijät ovat sosiaalihuollon ammattilaisia. Sosiaalihuolto tuottaa tukipalveluja, joiden tarkoituksena on edistää yksilön, perheen ja yhteisön toimintakykyä, sosiaalista hyvinvointia, turvallisuutta ja osallisuutta sosiaalihuollon asiakkaan elämässä ja yhteiskunnassa toimimiseksi. Jokaisella kansalaisella on oikeus saada sosiaalipalveluita kiireellisessä tilanteessa yksilöllisen tarpeen mukaisesti omasta oleskelukunnastaan. Tarkoituksena sosiaalipalveluilla on, ettei kansalaisten välttämätön huolenpito tai toimeentulo vaarannu. Kunnalliset sosiaalipalvelut ovat osa julkishallinnon toimintaa ja on osa hyvinvointiyhteiskunnan palveluja. Tämän vuoksi sosiaalihuolto on mukana kunnallispoliittisissa strategisissa päätöksissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Kunnalliset sosiaalipalvelut ovat siirtymässä sote- uudistuksen myötä valtiolta maakunnille 1.1.2019 mennessä, kuten yllä jo aikaisemmin mainittiin. Julkisen sektorin ohella palveluja tullaan tuottamaan tulevaisuudessa myös yksityisissä yrityksissä sekä järjestöissä, jotka täydentävät julkista sosiaali- ja terveydenhuoltoa Suomessa. Kunta tai kuntayhtymä voivat ostaa näiltä yksityisiltä palveluntuottajilta palveluita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

### 2.3.1 Sosiaalipalveluiden järjestäminen

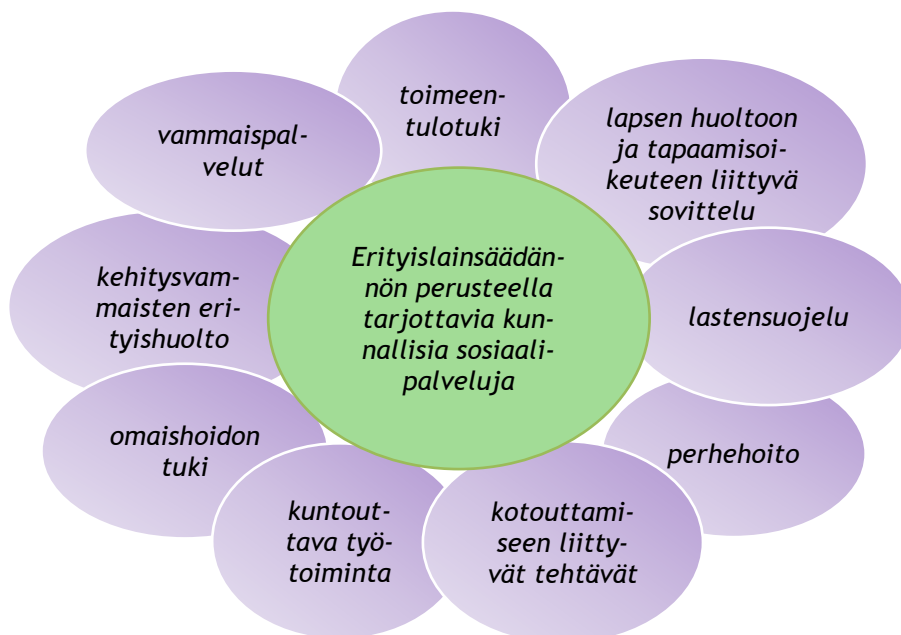
Sosiaalipalveluja järjestetään erilaisiin tuen tarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi elämänhallintaan liittyvät jokapäiväiset asiat, asumisen tukeminen, taloudellinen tuki, sosiaalisen syrjäytymisen tukeminen ja osallisuuden edistäminen, lähisuhde- ja perheväkivaltaan liittyvät tuen tarpeet ja niistä selviytyminen, kaltoinkohteluun puuttuminen, äkilliset kriisitilanteet, lapsen tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin tukeminen, kokonaisvaltaisen toimintakyvyn tuen tarpeen selvittäminen sekä henkilön omaisten ja läheisten tukeminen.



Kuvio 1 Sosiaalihuoltolain mukaiset yleiset sosiaalipalvelut (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015).

Nämä yllä näkyvät yleiset sosiaalipalvelut tekevät yhdessä keskenään myös verkostotyötä, joka onkin uuden sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaisesti toteutettua sosiaalipalveluiden kokonaisvaltaista asiakastyötä. Uuden sosiaalihuoltolain tavoitteena on

*”edistää sosiaalihuollon yhdenvertaista saatavuutta ja saavutettavuutta, siirtää sosiaalihuollon painopistettä korjaavista toimista hyvinvoinnin edistämiseen ja varhaiseen tukeen, vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi sekä turvata tuen saantia asiakkaan omissa arkiympyröissä. Laki lisää yhteistyötä sosiaalihuollon ja eri toimijoiden välillä asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi.”* (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)



Kuvio 2 Erityislainsäädännön perusteella tarjottavia sosiaalipalveluja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015).

Sosiaalipalvelut perustuu yksilölliseen palvelutarpeen arviointiin. Vaikkakin yllä näkyvät sosiaalihuoltolain palvelut ovat määrärahasidonnaisia palveluja, joiden myöntämisessä kunta voi käyttää harkintaa niiden myöntämisessä kuitenkin lakia noudattaen, niin mitään asiakasryhmää ei voida sulkea pois palvelun piiristä kunnan ohjeistuksen perusteella. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Yllä olevassa kuvassa olevat erityislainsäädännön perusteella tarjottavat kunnalliset sosiaalipalvelut myös tekevät keskenään monilta osin yhteistyötä tai asiakkaalla on asiakaskontakteja moniin erilaisiin palveluihin yhtä aikaa.

### 2.3.2 Sosiaalipalvelut muutoksien edessä

Sosiaalipalvelut ovat suurien muutoksien alla olleet jo muutaman vuoden. Sosiaalihuoltolaki on uudistettu ja otettu käyttöön huhtikuussa 2015, Sote-uudistus astuu voimaan vuonna 2019, lakimuutoksia on tehty sosiaali- ja terveyspalveluiden sähköisissä asiakaskirjaamisissa, joten myös johtajaporras on ollut parin viime vuoden aikana isojen muutoksien edessä ja toteuttajina. Yksi suuri sosiaalipalveluiden muutos tapahtui 2017 tammikuussa, jolloin toimeentulotuki siirtyi Kelaan. Toimeentulotuki siirtyi näin ollen kuntien sosiaalipalveluista Kelan hoidettavaksi ja toteutettavaksi. (Blomgren ym. 2016, 3.)

Iso osa sosiaalipalveluiden työtehtävistä on siirtynyt pois, jolloin myös kenties tulevaisuudessa pystytään paremmin keskittymään itse sosiaalityöhön sekä sosiaaliohjaukseen. Tämä muutos merkitsee suurta ja periaatteellista muutosta suomalaisessa sosiaaliturvajärjestelmässä ja kuntien järjestämässä sosiaalityössä. Perustoimeentulotuen side sosiaalityöhön kapenee. Kuntien sosiaalityö on suuren murroksen ja mutta myös mahdollisuuksien edessä. (Blomgren ym. 2016, 4.)



Toimeentulotuen ollessa vielä kuntien hoidettavana ja vastuulla sosiaalipalveluissa tuotettu työ on ollut hyvin vahvasti toimisto- ja toimeentulotukikeskeistä työtä. Prosessikeskeiseen ja tavoitteellisiin työskentelymuotoihin ei ole ollut ennen vuotta 2017 riittäviä edellytyksiä. (Blomgren ym. 2016, 14.) Toimeentulotuki ei kuitenkaan kokonaan siirtynyt Kelan tuottamiin palveluihin vaan kunnille jäi edelleen täydentävä toimeentulotuki sekä ehkäisevä toimeentulotuki. Tämä tarkoittaa sitä, että jos toimeentulotukiasiakkaalle ei riitä elämiseen perustoimeentulotuki, voi hän hakea täydentävää- tai ehkäisevää toimeentulotukea edelleen kunnalta. Sosiaalipalveluiden asiakaskuntaan kuuluu myös suuri osa asiakkaita, joille ei ole riittänyt perusosaksi kutsuttu toimeentulotuki, vaan tämän lisäksi heille on myönnetty joko täydentävää- tai harkinnanvaraista toimeentulotukea. Syynä tähän on se, että toimeentulotuen hakijoilla on paljon myös sellaisia menoja, joita ei hyväksytä toimeentulotuessa menoina lainkaan.

Sosiaalipalveluiden asiakastyöhön kuuluu myös asiakkaiden aktivoiminen joko työkokeiluihin tai kuntouttavan työtoiminnan palveluihin, mutta monilla sosiaalipalveluiden asiakkailla ei ole edellytyksiä osallistua näihin aktivointimenetelmiin, koska ovat olleet jo niin kauan erilaisten aktivointimenetelmien ulkopuolella, että ovat sen osalta jo syrjäytyneet kokonaan. Monenlaisia palveluja kunnissa onkin tarjolla ja niitä kehitetään jatkuvasti yhä enemmän, mutta niitä tarvitsevia ihmisiä ei pystytä ohjaamaan oikeisiin paikkoihin. Sosiaalityön uudistamista ja jalkauttamista on jo pitkään odotettu ja tarve siihen tunnustettu, mutta sisältöjä tälle ei ole ehditty muotoilemaan riittävästi. Myös Kelan ja sosiaalitoimen yhteistyön sujuvuutta ollaan pohdittu ja sitä, miten Kela tulee siirtämään erityistä tukea tarvitsevat sosiaalitoimen palveluihin ja tunnustetaanko erityistä tukea tarvitsevat asiakkaat Kelassa. Myös sosiaalityön tarpeen tunnustaminen yhteiskunnassa on tällä hetkellä vaarassa ja heikentyy koko ajan. Syynä tähän on se, että sosiaalityöstä ei erotu tällä hetkellä kovinkaan hyvin tämän hetkinen yhteiskunnallinen tilanne, rakenteellinen sosiaalityö tai sosiaalityön sosiaalipolitiikkasuhde. Näiden syiden vuoksi sosiaalityön asema uhkaa heikentyä, jos sosiaalityön yhteiskunnallinen tehtävä jatkaa kapeutumistaan entisestään. Palvelujen uudistamisessa tulisi edetä niin, että palvelujen käyttäjät otettaisiin mukaan niiden suunnitteluun ja näin saavutettaisiin sosiaalityön asiakkaiden luottamus. Palvelut tulisi olla asiakkaiden kannalta selkeitä, läpinäkyviä, tarkoituksenmukaisia ja helposti lähestyttäviä. (Blomgren ym. 2016, 17.)

#### 2.4 Julkishallinnon tehokkuus ja tuloksellisuus

Hyvinvointivaltion organisoimien tapoihin nykyisin vaikuttaa yhä enemmän yritystoiminnan ja kilpailukyvyyn periaatteet ja tämän vuoksi myös julkisen sektorin työntekijät nähdään eräänlaisena vastuuttamisen kohteena. Julkisten palveluiden tehokkuutta, toimintaa ja tuloksellisuutta tarkkaillaan jatkuvasti yhä enemmän ja enemmän. Toimintaa tulee jatkuvasti tehostaa ja toiminnan tulee olla myös taloudellisesti tehokasta. Jokinen ja Juhila (2008, 56) kuvaavat

tätä tehokkuus- ja tuloksellisuustarkkailua uusliberalistiseksi julkishallinnon ajatteluksi, niin sanotuksi New Public Managementiksi (NPM).

Julkishallinnon tulee toteuttaa palvelujaan entistä tehokkaammin ja entistä tuloksisemmin samalla kun resursseja kutistetaan entisestään. Tähän ajatukseen myös Lean- työmenetelmän käyttö perustuu, jossa pääperiaatteet ovat samat kuin NPM:ssä. Asiakaskäynneille on julkisen sektorin palveluissa määrätty tavoitteelliset määrät, joihin työntekijöiden tulee sitoutua. Sosiaaliset järjestöt, yksityiset yritykset ja kaikki palvelut, jotka toimivat tilaaja- tuottajamallissa, kustannushyötysuhde ja tuloksellisuusnäytöt tulevat olla kilpailukykyisiä, jotta kuntalaaja ostaa palvelun käyttöönsä. Siksi nykypäivänä on yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajien osattava tuotteistaa palvelunsa sekä arvioida niiden kustannukset oikein ja mahdollisimman pieniksi tehokkuuteensa nähden. Tämän tehokkuus- ja tuloksellisuustoiminnan aiheuttamana julkisen sektorin työntekijät ovat altistuneet arvioitaviksi ja selitysvolvollisiksi omasta työstään. Työtä arvioidaan sen mukaan, mitä se on saanut aikaseksi vaikuttavissa kohteissa. Työntekijöiltä vaaditaan myös entistä enemmän sellaista työmoraalia, joka on enemmän vaikuttavuuslähtöistä. (Jokinen & Juhila 2008, 56- 57.)

Kilpailukyky- ja kannustamisyhteiskunnassa yksilöllistetään ongelmia, koska uusliberalistiset aatteet nojaavat nimenomaan itsenäiseen, yksilölliseen ”jokainen on oman onnensa seppä”- ajatteluun. Ongelmia hoidetaan yksilölähtöisin menetelmin, kun niitä tulisi käsitellä enemmänkin sosiaalisina ja rakenteellisina ongelmina. Kun yksilön traumataustat ohitetaan, yksilöiden oireita aletaan kohdella osana heidän ominaisuuksiaan. Yksilö on osiensa summa, mutta jos yksilön ongelmia ei nähdä tästä näkökulmasta, sosiaalipalveluiden vaikeimmat asiakkaat helposti putoavat palvelujärjestelmän ulkopuolelle heitteelle jätettyinä. (Jokinen & Juhila 2008, 58- 59.)

## 2.5 Projekteilla tehokkuutta julkishallintoon

Viime vuosina Suomen hyvinvointipalvelujen toteutumista ovat heikentäneet Suomen hallituksen tekemät lakimuutokset (muun muassa alkoholiveron laskeminen) julkistaloudellisen kiinnostuksen näkökulmasta tehtynä. Tämä on selkeä merkki yhteiskunnallisen sosiaalisen vastuun heikentymisestä. Päihdeongelmien vastuu on siirretty kansalaisille itselleen sekä palvelujärjestelmille ja tarkastelunäkökulma yhteiskunnallisiin ongelmiin on edelleen yksilölähtöinen. Sosiaalityö on projektisoitunut ottaen mallinsa liike- ja talousmaailmasta. Projektityö on kuitenkin katkonaista ja ihmisiä vastuutetaan projekteissa epärealistisesti. Ajattelumaailma projekteissa onkin se, että tuloksia saavutetaan, kun työntekijät ovat tarpeeksi taitavia, tehokkaita sekä motivoituneita. Yhteiskunnallisilla ongelmilla, kuten köyhyys, asunnottomuus, työttömyys, päihdeongelmat ja rikollisuus ovat aina myös rakenteellinen taustansa vaikuttamassa

ihmisten ongelmien syntyyn. Siksi tämä rakenteellinen tausta tulisi ongelmien taustalla tunnistaa, jotta ongelmia pystyttäisiin ratkomaan. (Jokinen & Juhila 2008, 60- 62.)

Jokinen & Juhila (2008, 64- 65) puhuvat toimittamassaan kirjassaan ”Sosiaalityö aikuisten parissa” hyvin paljon vastaan projektimaista työtettä sosiaalityössä. Syynä ovat juuri projektien lyhytkestoisuus, ja ei- budjettirahoitukseen perustuvaa asiakastyötä, jonka päättymisen jälkeen asiakas putoaa nopeasti yksin takaisin ongelmiansa keskelle. Projektimuotoinen auttaminen näyttäisi lisäävän eriarvoisuutta karsiessaan toimintaedellytyksiä hyvinvointivaltion perustyöltä, jota huono- osaiset eniten tarvitsisivat. Projektien sanoma myös saattaa jäädä sosiaalipalveluiden asiakkaille hyvin abstraktiksi aiheeksi, koska asioista ei välttämättä keskustella kovinkaan konkreettisella tasolla ja projektien kohderyhmät saattavat kokea olevansa aiheen ulkopuolella. Pahimmassa tapauksessa projektien asiakaskunta kokee, että heitä syyllistetään heidän ongelmistaan, heidät leimataan vaikeiksi sosiaalipalveluiden asiakkaita ja jopa vaarallisiksi kansalaisiksi, jotka uhkaavat muiden kansalaisten perusturvaa. (Jokinen & Juhila 2008, 64- 65.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattityössä on tärkeää kohdata asiakas yksilönä. Yksilönä kohtaaminen tarkoittaa sitä, että kaikilla aikuisosiaalityön asiakkailla on oma elämänsä, oma historia, omat kokemukset, omanlaisensa taloudellinen tilanne, omanlainen tapa suhtautua ja käsitellä asioita, heillä kaikilla on omanlaisensa sosiaaliset verkostonsa ja omat tapansa ajatella ja jäsentää elämäänsä. Kuitenkin kaiken kiireen ja resurssipulan keskellä yksilö unohtuu massaan lokeroitujen asiakkaita tiettyyn tyypilliseen asiakkaan mallitarinaan, jonka mukaan hänen asioitaan aletaan hoitaa. Myös organisaatioilla saattaa olla tapana vahvistaa olemassa olevia mallitarinoita asiakkaistansa, joilla on hyvin vahva yhteys asiakkaan ikään ja elämänsä vaiheeseen. Kuten esimerkiksi nuori pitkäaikaistyötön määritellään eri tavoin kuin yli 50- vuotias pitkäaikaistyötön. Koska sosiaalityö on hyvin monissa kunnissa eriytetty elämänsä vaiheittain, se tukee vielä entisestään tätä ikäkategoriointia. Jotta ikäkategoriointilta välttyttäisiin tulisi nähdä ja ymmärtää asiakasta, että eri elämänsä vaiheet ovat jatkuvasti läsnä meissä kaikissa vaikuttaen asiakkaan sen hetkiseen elämään ja sen laatuun. (Jokinen & Juhila 2008, 98-100.)

## 2.6 Julkisen sektorin johtaminen

Johtajuus määritellään olevan vaikuttamista, vallankäyttöä sekä päätöksentekoa. Johtamisella luodaan myös yhteinen tavoite ja arvoperusta organisaatiolle. Johtajan tehtävänä on saada henkilökunta sitoutumaan työtehtäviinsä ja johto päättää myös työn oikeista toimintastrategioista. Johtajat myös koordinoivat, kontrolloivat sekä motivoivat henkilöstä heidän työhönsä. Johtajan työ ei ole ainoastaan yksipuolista vaikuttamista asioihin, vaan hyvän johtajan

tulisi saada työntekijöiden omat näkökulmansa esille koskien organisaation asioita ja työtehtävien sisältöä. Johtajan työtä ohjaavat eettiset ohjeet, periaatteet ja sitoumukset, kuten myös jokaista työntekijää heidän astuessaan organisaation palvelukseen. (Pulkkinen 2010.)

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtamisessa on keskeistä haluttujen tulosten saavuttaminen, joten johtaminen tapahtuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtaja ohjaa omalla työllään ja toiminnallaan organisaatiota useiden eri mekanismien ja päätösten kautta. Johtajan tehtävänä on vaikuttaa niihin toimintaympäristön päätöksiin, jotka koskevat hänen omaa organisaatiota. Johtajalla täytyy olla tietoa organisaationsa strategisista voimavaroista, joita ovat organisaation rahalliset resurssit, luottamus, avaintoimijoiden ja päätöksentekijöiden tuki, osaaminen ja rakenteet. Johtajan tehtävänä on myös tietää mitkä tahot tai mekanismit säätelevät organisaation voimavaroja. Nämä kyseiset johtajan tehtävät nousevat tärkeäksi etenkin silloin, kun organisaation toimintaan, henkilöstöön tai asiakkaiden käyttämiin palveluihin kohdistuu kritiikkiä tai resursseja uhataan vähentää. (Niiranen & Hänninen 2012, 36.)

Julkinen sektori on yhtä kuin valtio, kunnat ja seurakunnat. Julkiseen sektoriin voidaan laskea myös liikelaitokset, valtionyhtiöt sekä erilaiset järjestöt. Julkisen sektorin tehtävänä on tuottaa hyvinvointipalveluja kuntalaisille ja nämä palvelut rahoitetaan verovaroin. Julkisen sektorin johtamisessa on yksityiseen sektoriin verrattuna haastavia erityispiirteitä. Toimintaa säätelee lainsäädäntö sekä hyvä hallinto periaatteineen. Tämän vuoksi johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. Suomessa kansantalous on tällä hetkellä epätasapainossa, samoin myös muualla Euroopassa. Tämän vuoksi kustannusten kasvun pienentämiseksi on tekeillä monia uusia toimenpiteitä, kuten kuntarakenteen uudistaminen eli sote- uudistus. Pentti Sydänmaalakka (2015, 15) kuvaa tuoreessa kirjassaan ”älykäs julkinen johtaminen”, että Suomen julkishallinto on vanhanaikainen ja byrokraattinen, vaikkakin sitä on pyritty uudistamaan ja kehittämään viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana erilaisin kehittämisprojektein. Koska Suomi ei ole kuitenkaan pysynyt mukana Euroopan muiden valtioiden kehityksessä, Sydänmaalakka näkee tähän yhtenä syynä sen, että valtionhallinnon kehittämisprojekteja ei olla saatu vietyä riittävästi käytännön tasolle. (Sydänmaalakka 2015, 14- 15.)

Julkisen sektorin tämänhetkiset haasteet ovat 1. hidastuva talouskasvu, 2. lisääntyvä velkaantumisen ja 3. väestön ikääntyminen. Sydänmaalakka (2015, 15) esittääkin ratkaisuksi, että olisi pystyttävä muuttamaan perinteinen staattinen järjestelmä dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. Johtamisjärjestelmä tulisi täysin muuttaa julkisella sektorilla. Jos nykyiset toimintatavat täysin muutettaisiin, vähennettäisiin turhaa byrokratiaa ja yksinkertaistettaisiin johtamisjärjestelmää. Poliittinen johtaminen on julkisella sektorilla kriisissä. Siitä puuttuu visiot sekä strategiat eikä päätöksiä saada aikaiseksi tehtyä eikä toteutettua.

Nämä asiat aiheuttavat riskejä Suomen tulevaisuudella ongelmia ei saada ratkottua vaan toimintatapana on siirtää niitä eteenpäin. Toimintakulttuuri tulisi olla verkostomaista yhteistyökulttuuria erilaisten verkostojen kanssa ja verkostojohtamisen tulisi olla nykyistä paremmin hallittu. Tehokkuus ei enää tarkoita, että pitäisi enemmän tehdä, vaan asiat tulisi tehdä uudella tavalla. Julkisen sektorin toimintaa tulisi jatkuvasti kehittää innovatiivisen johtajuuden avulla. Myös henkilöstön johtaminen tarvitsee uudistusta ja tulisi siirtyä jaettuun ja kollektiiviseen johtamiseen. Hyviä hankkeita Suomen työelämän nostamiseksi onkin jo vireillä. Kuten Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020- hanke, sekä Valtioneuvoston työryhmä, joka sai vuonna 2012 tehtäväkseen määrittämään, mitä on hyvä johtaminen nyt ja miten se siirretään käytäntöön. (Sydänmaalakka 2015, 15- 16.)

Älykäs johtaminen on Sydänmaalakan (2015, 21) jaettavissa neljään tasoon:

1. verkostojen ja ekosysteemin johtamiseen
2. organisaation johtamiseen
3. yksilöiden ja tiimien johtamiseen
4. itsensä johtamiseen.

Kaikilla näillä tasoilla on työskenneltävä samanaikaisesti ja nämä kaikki tasot vaikuttavat toisiinsa. Myös strategista ajattelua on harjoitettava, jotta muutoksia, uudistuksia ja kehittämistä saataisiin aikaiseksi. Koko organisaation luovuus ja innovatiivisuus ovat tekijöitä, joita johtajan tulisi hyödyntää, jotta systemaattista kehittämistä tapahtuisi. Nykypäivänä myös erilaisten tulevaisuuskuvioiden luominen auttaa ennakoimaan riskejä, joita voidaan peilata nykyisyydestä ja menneestä ajasta. Tulevaisuuksia on monia mahdollisia, ja niitä pitäisi ymmärtää, jotta tulevaisuus organisaatioissa olisi paremmin hallittavissa. (Sydänmaalakka 2015, 26.)

## 2.7 Johtamisosaaminen julkisen sektorin sosiaalipalveluissa

Kunnan järjestämät sosiaalipalvelut kuuluvat myös julkisen sektorin tuottamiin palveluihin. Mutta mitä tapahtuu sosiaalipalveluille? Siirtyvätkö nekin maakuntien alaisuuteen ja yhtiöitetään? Kilpailuttaminen saattaa vaikuttaa monien sosiaalipalveluiden asiakkaiden elämään vähentämällä asiakkaiden omaa elämänhallintaa ja elämänhallinnan tunnetta, koska heihin liittyviä päätöksiä tehdään kustannustehokkaiden päätösten näkökulmasta. (Rissanen & Lammin-takainen 2011, 102- 103.)

Johtamista kohtaan liitetään hyvin usein suuria vaatimuksia ja toiveita. Johtajilta vaaditaan kokonaisvaltaista osaamista tietotaitoon pohjautuen ja tyytymättömyys työpaikoilla laitetaan herkästi johtajien syyksi. Tietenkin johtaja pystyy suuresti vaikuttamaan työyhteisöön ja asioiden sujumuuteen työpaikalla, mutta myös henkilöstöllä on oma tärkeä roolinsa ja vastuunsa siitä, että työorganisaatio voi hyvin. Jokaisen tulee peilata omaa työtoveruutta muita kohtaan ja miettiä kuinka paljon he itse voivat vaikuttaa asioiden sujumuuteen työpaikalla.

Johtamisosaamisen vahvistuminen on johtajan koko eliniän kestävä prosessi, joka vahvistuu organisaatioympäristön mukaan. Muutokset toimintaympäristössä vaatii paljon osaamista johtajalta (Rissanen & Lammintakainen 2011, 268). Kuten esimerkiksi Sote- uudistuksen myötä sosiaali- ja terveystalouden johtajat ovat isojen muutoksien myllerryksessä työympäristön ja lakien muuttuessa. Tällöin vanha osaaminen ei välttämättä enää riitä, kun johtajan alaisuuteen saattaa siirtyä huomattavasti isompi joukko uusia työntekijöitä useammalta eri sektorilta. Rissanen ja Lammintakainen (2011) kertoo toimittamassaan kirjassaan ”Sosiaali- ja terveysjohtaminen” Peter Wuenschelin (2006) painottamaa asiaa sosiaalityöntekijöiden koulutuksesta, johon tulisi ottaa mukaan myös johtamisopintoja, jotta sosiaalialan johtaminen ei siirtyisi muille ammattikunnille. (Rissanen & Lammintakainen 2011, 268.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtajien osaamiseen ja koulutustaustaan tulisi olla riittävän laaja, jos samalle johtajalle siirtyy entistä suurempi joukko uusia alaisia. Toisin sanoen sosiaalipalveluiden johtajan koulutustaustaan tulisi sisältää sekä sosiaalityön tuntemusta ja osaamista kuten myös johtamisopintoja. Tämä turvaisi sen, että johtajan työssä näkyisi sosiaalityön näkökulma, kun mietitään sosiaalipalveluiden tuottamista organisaatioissa.

Strategisen johtamisen malli on yleistynyt julkisissa organisaatioissa ja sitä sovelletaan yksityisten sektorien tulospalkkauksien pohjalta. Sosiaalialoilla myös julkisella sektorilla käytetään julkisjohtamista kuten tulospalkkausta, suoriteperusteista budjetointia sekä sopimusohjaus ja tilaaja- tuottajamallia. Kuitenkin tällainen suoriteperusteinen budjetointi on vasta koekuusteella. Mutta sopimusohjausta ja tilaaja- tuottajamalleja käytetään jo jonkin verran terveystalouden erikoissairaanhoidon piirissä. Liiketalouden soveltaminen sosiaalipalveluihin asettaa johtamiseen uudenlaisia haasteita esimerkiksi eettisyyden suhteen. Onko eettistä, että kansalaisten peruspalveluilla pyritään tekemään rahaa ja tulosta? Myös toinen haaste julkisen johtamisen tuloksellisuudessa on laaja- alaiset julkiset rakenteet, joiden toimintamallit muuttuvat ja kehittyvät hitaammin julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla. (Rissanen & Lammintakainen 2011, 93.) Strategisuuden odotus edellyttää tavoitteiden ja toimintatapojen yhdenmukaisuutta, kuitenkin johtamisen välineet sekä sosiaalipalveluiden johtajien erilaiset toimintatavat ovat sosiaalijohtajilla eri kunnissa toisinaan hyvinkin erilaiset (Niiranen & Hänninen 2012, 32).

Sosiaalijohtajien työssä kuten myös sosiaalityön perustehtävissä näkyvät hyvin nopeasti yhteiskunnalliset muutokset kuten työpaikkojen menetykset, talouden yllättävät käännteet ja väestön muuttoliike. Myös yhteiskunnan erilaiset sosiaaliset ongelmat ja palveluiden tarpeet näkyvät eri tavoin erilaisina aikakausina kun yhteiskunnan tilanteessa tapahtuu muutoksia ylä- tai alamäkeen. Näitä yhteiskunnallisia problematiikkoja tulisi sosiaalipalveluiden johtajien pystymään ennakoimaan ja varautumaan niihin muuttamalla sosiaalipalveluiden organisaatioiden toimintarakennetta kulloiseenkin yhteiskunnalliseen tilanteeseen soveltuvaksi. (Niiranen

& Hänninen 2012, 17.) Hyvä tällainen esimerkki 2015- 2016 vuoden maahanmuuttajien saapumisesta Suomeen, joka vaati hyvin nopeaan tahtiin maahanmuuttajien sosiaalipalveluilta tekemään muutoksia palvelurakenteisiin.

Organisaatiomuutokset ovat myös sosiaalipalveluissa nykypäivää. Organisaatiomuutokset tarvitsevat myös hyvää johtajuutta onnistuakseen. Sosiaali- ja terveystieteiden integraatiot ovat esimerkkejä laajoista ja siten myös vaikeista ja haasteellisista muutoksista organisaatioissa. Organisaatiomuutos on määritelty uudeksi tavaksi organisoida ja tehdä työtä. (Rissanen & Lammintakainen 2011, 145-146.) Mitä suurempi, laajempi ja syvällisempi organisaatiomuutos on kyseessä, sitä haasteellisempaa sen johtaminen on. Johtajan tulee muutoksissa vaikuttaa ja ohjaamaan organisaation ajattelua puheillaan ja siten myös vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan. Tiedottaminen ja tiedon saanti ovat tärkeää luottamuksen kannalta, jotta työntekijät ei muutospaineiden alla pelkää esimerkiksi irtisanomisia. Muutoksiin on ihmisten aina hyvin vaikeaa sopeutua, joten välttääkseen vastarintaa tiedonkulku on avainasemassa. (Rissanen & Lammintakainen 2011, 158-159.)

## 2.8 Lean- työmenetelmä

Lean on filosofia, joka keskittyy seitsemän erilaisen hukan poistamiseen. Lean- työmenetelmän avulla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja laatua, pienentämään toiminnan kustannuksia ja lyhentämään tuotannon läpimenoaikoja. Lean- työmenetelmän mottona voidaan pitää: ”oikeaan aikaan, oikeaan laatuun, oikeaan tarpeeseen”. Lean- työmenetelmää työn kehittämisen työvälineenä pyritään vähentämään kaikkea turhaa ja ollaan joustavia ja avoimia muutoksille. Lean- työmenetelmä on ajattelutapa, jossa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmien ratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen on kaiken keskiössä. Se tarkoittaa työyhteisön toimintamallien perusteellista ja avointa arviointia sekä niiden jatkuvaa parantamista. Toiminnan kehittäminen on pitkäjänteistä, kaikkien osapuolten välistä kunniottavaa ja arvostavaa yhteistyötä. Tarvitaan sekä halua kuunnella, että tilaa esittää omia ajatuksia työprosessien kehittämisessä. (Modig & Åhlstöm 2013, 117.)

Jos jokin palvelu ei tuota välitöntä arvoa kuluttajalle, se on hukkaa, tai jos on olemassa jokin tapa tehdä ilman jokin tuotannon prosessi, se on hukkaa. Hukka on myös sitä, jos ei ole organisaatiolla tietoa siitä, kuinka palvelua ylipäättänsäkään voisi toimittaa paremmin. (Capa System Suite, 2016.) Jatkuvan kehittymisen hyvä puoli Lean- työmenetelmässä Womackin ja Jonesin (2003) mukaan onkin se, että samalla kun etsitään uusia suuntia palveluiden kehittämisessä ja annetaan tilanteen elää koko ajan, ne uudet kehittymisen polut tulevat esiin kuin itsestään niitä liikaa pohtimatta. Se on virtausta, joka ei koskaan pysähdy. (Lean Thinking, 2003, 35.)

Lean- työmenetelmät kokoavat yhteen tuotannossa monia työkaluja. Näitä työkaluja on JIT (just- in- time/tuotanto toimii juuri oikeaan aikaan), jatkuvan parantamisen työkalu eli Kaizen, imuohjaustyökalu eli Kanban, laatujohtamisen työkalun eli Total Quality Control (TQC), tilastolliseen analyysiin perustuvia kehitysmenetelmiä eli Statistical Process Control (SPC), arvovirran tarkastelun työkalu eli Value Stream Mapping (VSM), asiakasarvon analyysiä sekä usein myös parhaiden käytäntöjen benchmarkingia. Leanissa käytetyt mittarit perustuvat yleensä tuottavuuteen, laatuun, läpimenoaikoihin, keskeneräisen tuotannon määrään ja hukkaan (työ, materiaali, energia, aika). Näitä työkaluja käytetään sovelletusti Leanissa. (Vuorinen Osa 2, 2013.) Alasta riippuen soveltavaa Leanin käyttöä tehdään eri tavoin ja jokaisen julkisen organisaation yksikönkin tulee käyttäessään Leania soveltaa sitä omaan yksikköönsä sopivaksi. Soveltuvuutta joutuu tekemään erityisesti enemmän sote- aloilla, koska Lean on autoteollisuudesta lähtöisin oleva työkalu, jota ei voi suoraan alkaa käyttää täysin toisella alalla ilman työkalujen soveltamista.

Parhaimmillaan Leanin avulla onnistutaan yhdistämään tuotantokulttuuri uudistuneeseen organisaatiokulttuuriin. Pelkästään toimintoihin liittyvät uudistukset ja muutokset eivät yleensä johda pysyvään parannuksiin. Tämä on erittäin tärkeää muistaa ja ymmärtää, että organisaation tulee muuttaa omaa toiminnanfilosofiaa jatkuvan kehittämisen ja täydellisyyteen pyrkiväksi organisaatioksi. Tämä on nimenomaan Lean- työmenetelmän perimmäisen tarkoituksen ymmärtämistä, jos muutoksia ryhdytään tekemään Leania käyttäen. (Vuorinen Osa 2, 2013.) Jos organisaatiokulttuurin ymmärtämistä ja muutosjohtamista ei ole, Leanin käyttö työmenetelmänä ei tuo muutoksia ja uudistuksia organisaation toimintaan. Johtajien ja esimiesten merkitys on avainasemassa Leanissa. Johtajien ja esimiesten tulee olla tietoisia muutosjohtamisen vaikutuksista ja työntekijöiden johtamisesta muutoksien edessä. Muutosjohtamisen ammattitaito tukee organisaatiota läpi muutoksen. (Vuorinen Osa 2, 2013.) Suurin muutos tulee saada aikaiseksi ihmisten ajattelussa ja sitoutumisessa. Lean- työmenetelmät ovat vain työkaluja, joiden avulla ja keinoin voidaan saavuttaa tavoitellut muutokset.

Lean- työmenetelmät pitää myös saada toimimaan organisaation ulkopuolelle. Organisaation tulee saada koko arvoketju toimimaan Lean- työmenetelmän mukaisesti. (Vuorinen Osa 2, 2013) Tämä tarkoittaa julkisella sektorilla sitä, että Lean- työmenetelmän toteutukseen ei riitä ainoastaan se, että joku tiimi tai osasto kokeilee Leania ja muut jäävät Lean- toteutuksen ulkopuolelle. Jos vain osa organisaatiosta toimii ja käyttää Lean- työmenetelmää tulee törmäyksiä tapahtumaan eri osaston työntekijöiden välillä, koska työskentelyhän on verkosto- maista. Monesti tämä on yksi syy miksi Leanin toteuttaminen hautautuu, koska sitä ei pystytty toteuttamaan, jos vain tietyt tiimit toimii Lean- työmenetelmää soveltaen. Myöskään suomalaisen kulttuurin ei ole helppoa omaksua Japanista tullutta filosofiaa ja ajatusmaailmaa työpaikoille. Suomalaiset pelkäävät muutoksia ja uudistuksia, koska ne monesti yhdistetään irti- sanomisiin. Myös tuttu ja tutuksi tullut työ on helppoa toteuttaa ja tehdä vaikka se ei toimisi- kaan oikein hyvin ja ongelmia esiintyy. Monesti puhutaan siitä, että kaikki koko ajan muuttuu



ja työn tekemisessä tämän vuoksi koetaan epävarmuutta. Lean- työmenetelmän omaksuminen ja ymmärtäminen saattavat olla vaikeaa japanilaisen kulttuurin heijastumisen vuoksi Lean- työmenetelmissä ja tämän vuoksi turvaudutaan ainoastaan Leanin työkalujen käyttöön. Jos Lean- työmenetelmän käyttö jää työkalukeskeiselle tasolle työn kehittäminen pysähtyy melko varmasti jossain vaiheessa ja palataan vanhoihin tuttuihin työmenetelmiin takaisin.

Länsimaisen kulttuurin saattaa olla vaikeaa ymmärtää Lean- filosofiaa, koska kulttuuri ja sen ilmenemismuodot länsimaisessa ajatusmaailmassa ovat hyvin erilaisia kuin muualla maailmassa. Prosessien taantumisesta organisaatioissa saatetaan hyvin herkästi syyllistää itseään ongelmista, kun ajatus pitäisi suunnata siihen, mitä ongelmista opitaan ja miten ne ratkaistaisiin. Prosessit eivät toistu samanlaisina päivästä toiseen, täytyy muistaa vaihtelu. Suunnitelmien illuusiota muutosprosesseissa ei tulisi luoda, koska suunnitelmat kuuluvat todellisudessa olla epäselviä ja täynnä sattumuksia, joita syntyy koko prosessin varrella. Suunnitelma on oikeastaan ennuste, ja suunnitteluvirheitä tulee aina, niitä ei voi eikä kuulu välttää. Lean- työmenetelmän mukaisesti virheistä ja ongelmista opitaan koko ajan uutta ja ne pitää ottaa vastaan ilolla, koska vain ongelmien kautta voidaan saada toimintaa organisaatioissa koko ajan kehittymään. (Väisänen, 2012.)

Hyvin toimiva johtamisjärjestelmä on sellainen, jossa organisaatio joustavasti muakutuu jatkuvasti ennakoimattomiin sekä muuttuviin olosuhteisiin, mutta palvelu olisi siltikin asiakasorientoitunutta. Suunnitelman epäonnistumisen syyt tulee aina selvittää, eikä lakaista maton alle. Monesti johtajat organisaatioissa eivät ole perillä organisaation todellisesta tilanteesta ja tämän vuoksi he tekevät virheellisiä oletuksia, luovat epärealistisia tavoitteita ja näkevät ongelmat vasta, kun ne ovat jo kerenneet kasvaa suuriksi ja monimutkaisiksi ongelmiksi. Jos johtaja johtaa organisaatiota etäältä raportoitujen lukujen avulla se johtaa lopulta pienten ongelmien siivuttamiseen. Juuri niiden pienten ongelmien sivuuttamiseen, joista organisaation tulisi oppia kaikista eniten. Ja näin myös Toyota on päässyt eteenpäin, pienten ongelmien avulla. (Väisänen, 2012.)

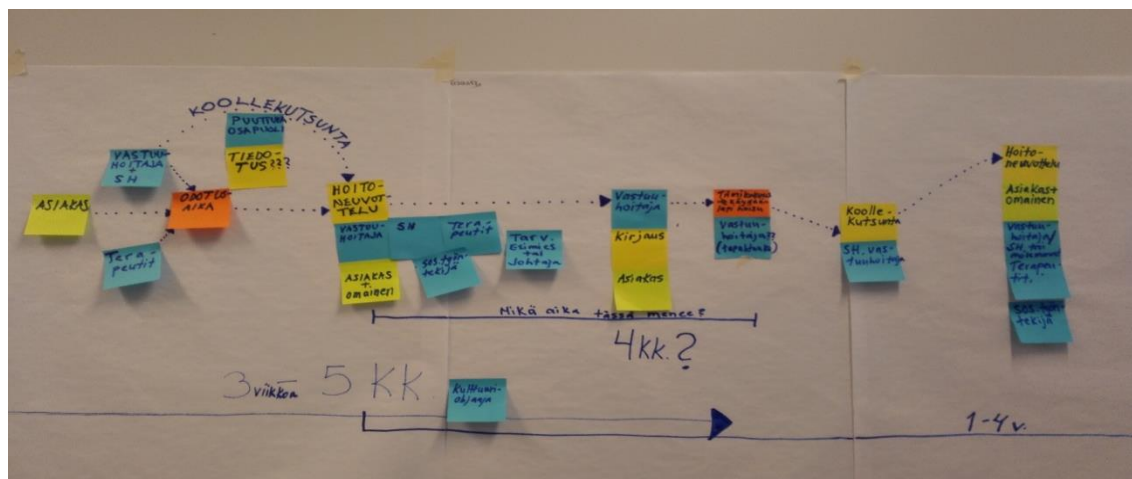
Toyotan toimintamallilla on mielenkiintoinen lähestymistapa sekä ajattelutapa koskien organisaation toimintaan. Toyotan mukaan *”epänormaalisuus tai ongelma ei ole positiivinen tai negatiivinen, mutta se on tilanne johon tulee tarttua”* (Väisänen, 2012). Tämä ajattelutapa siirtää huomion yksilöstä prosessiin. Länsimaalaisilla on tapana hakea ongelmien juurisyytä ihmisistä, koska he ovat prosessien takana ja niissä työskentelevät ihmiset. Ikään kuin syyt ongelmien takana olisivat yksilöt itsessään. Mutta tämä ajattelutapa tulisi muuttaa, jotta fokus saataisiin siirrettyä prosesseihin, eikä lähdetäisi väärälle tielle ongelmien ratkaisuisissa. Organisaatioiden tulisi hyödyntää ongelmia päivittäin. Kilpailuetu löytyy organisaation kyvystä ymmärtää tilanteita ja luoda sopivia, älykkäitä ratkaisuja. (Väisänen, 2012.)

Womackin & Jonesin (Lean Thinking, 2003, 28.) mukaan ”valmistusprosessin tutkimista asiakkaan silmin voidaan soveltaa mihin tahansa prosessiin valmistuksessa, tiedotuksessa ja palveluissa. Toisin sanoen hukan tunnistamista voidaan soveltaa missä tahansa prosessissa myös teollisuuden tuotantoprosessien ulkopuolella.” Näin ollen Lean- menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää jokaiseen palveluprosessiin, jossa on mukana asiakas, jolle tuotetaan arvoa. Womack & Jones (2003) korostaa, että tärkeintä on löytää prosesseista uusia suuntia työskennellä ihmisten parissa, jotta toiminta ja prosessit vaikuttaisivat oleellisesti lopputulokseen. Koko ajan tulisi kehittyä, eikä saisi pysähtyä paikoilleen, kun yksi askel ollaan saatu selvitettyä ja vakiinnutettua palveluprosessiin. Uutta teknologiaa tulee hyödyntää. Kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden sähköistyminen on tätä uutta teknologiaa, jonka tulisi tehdä asiakkaan palvelun saantiin tehokkaaksi ja nopeaksi. Jatkuvan kehittymisen hyvä puoli Lean-työmenetelmissä Womackin ja Jonesin (2003) mukaan onkin se, että samalla kun etsitään uusia suuntia palveluiden kehittämisessä ja annetaan tilanteen elää koko ajan, ne uudet kehittymisen polut tulevat esiin kuin itsestään niitä liikaa pohtimatta. Se on kuin virtaus, joka ei koskaan pysähdy. (Lean Thinking, 2003, 35.)

Jotta toiminta organisaatiossa onnistuttaisiin muutettua Lean-työmenetelmien mukaisiksi, vaatii se paljon panostusta ajallisesti koko organisaation henkilöstön kouluttamiseen. Useissa organisaatioissa Lean- työmenetelmiä on toteutettu liian pintapuolisesti ja tämän vuoksi Lean- toteutukset ovat epäonnistuneet. Organisaatioissa on tällöin keskitytty liikaa ainoastaan Lean- työkalujen käyttöön ja on unohdettu, että Lean on kokonainen uusi kulttuuri, jonka täytyy ulottua koko organisaatioon. Usein näissä yrityksissä on unohdettu erityisesti ylemmän johdon osallistuminen päivittäisiin työtehtäviin ja jatkuvaan parantamiseen. (Modig & Åhlström 2013, 143.) Womack and Jones julkaisivat ”Lean thinking”- kirjassaan vuonna 2003, että Leania ei voida suoraan soveltaa julkisen sektorin tuottamiin palveluihin. Syynä tähän on se, että julkinen sektori ei tavoittele taloudellista tuottavuutta ja tuotannon tehokkuutta.

### 2.8.1 Arvovirtakuvaus

Jatkuvaa kehittymisen virtausta eli arvovirtakuvaus sopii minkälaiseen tahansa organisaatioon tai yritykseen käytettäväksi Leania sovellettaessa alasta riippumatta. Julkisen sektorin palveluihin sovellettaessa arvovirtakuvausta voi kohdentaa palveluiden jatkuvaan virtaukseen. Arvovirrassa tarkoituksena on lyhentää palveluihin kuluva aikaa, jolloin voidaan tuottaa parasta palvelua pienemmillä kustannuksilla ja resursseilla (kuten työntekijöiden määrällä). Iso määrä tehottomuutta voi jäädä piiloon kenenkään huomaamatta, toimitaan vaan olettamuksella, että jokin toiminta tai prosessi kestää pitkään. (Liker 2006, 87- 88.) Julkisen sektorin palveluissa asiakkaan tarpeet virtaavat tai hänen asiansa virtaa.



Kuvio 3 Erään organisaation tuottama arvovirtakuvaus (Opintoluento Laurea 2015).

Kun arvovirtakuvaus nykytilanteesta on saatu tehtyä, suunnitellaan seuraavaksi toteutussuunnitelma siitä, miten saataisiin työprosesseista hukka pois. Mietitään ja luodaan prosessi, joka reagoi mahdollisimman nopeasti ja joustavasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tehdään esimerkiksi taulukko, johon kirjataan ylös prosessi tai toiminto, sen kehittämistarve, yksityiskohtaiset toimenpiteet, vastuuhenkilö, kirjataan milloin prosessin tai toiminnon tulisi olla valmis, ja lopuksi mittarit, joilla mitataan pysyttiinkö tavoitteissa sekä muut huomiot. (Moisio 2014.) Arvovirtakuvaus soveltuu erittäin hyvin Lean- työmenetelmäksi julkisen sektorin organisaatioihin käytettäväksi. Kuvauksessa tuodaan näkyväksi toimimattoman prosessin läpimenoaika, jolloin pullonkauloihin päästää tarttumaan, kun havaitaan, mitkä ovat prosessin ongelmakohtia ja estävät jatkuvan virtauksen sujuvuutta.

”Lean- työmenetelmän alkuperäinen idea on pyrkimys organisaation toiminnassa esiintyvän asiakkaan kannalta arvoa tuottamattoman työn tai asioiden tunnistamiseen ja niiden eliminointiin organisaation toiminnan tehostamiseksi” (Modig & Åhlström 2013, 79). Leanin historia on hyvin monivaiheinen prosessi, joka kehittyi vähitellen 100 vuoden aikana nykymuodossa käytettäväksi Lean- filosofiaksi. Jotta ymmärtää Leanin kehitystä paremmin on syytä tutustua Leanin historiaan, koska Leanin kehittymisen polun tuntemalla voidaan valita se oma Lean- työmenetelmä, joka soveltuu ja istuu omaan organisaatioon parhaiten. Joissain kirjoissa Leania pidetään hyvinkin abstraktina asiana kuten asennoitumisena, filosofiana, kulttuurina ja periaatteina. Toisissa kirjoissa Lean kuvataan sen sijaan konkreettisempänä menetelmänä kuten työskentelytapana, menetelmänä ja työkaluna. Yleistä määritelmää Leanista ei ole kuitenkaan vielä kukaan lanseerattu. Tämä Leanin hajonneisuus nähdään usein ongelmana Lean- tutkijoiden parissa sekä myös organisaatioissa, joissa Leania käytetään työmenetelmänä. (Modig & Åhlström 2013, 85.) Koska yhtä ainoaa selkeää ja oikeaa tietä Lean- filosofia ei käsitä, niin Lean- työmenetelmistä tulisi löytää se omaan organisaatioon soveltuva menetelmä.



Kuvio 4 Havainnollistaa Lean- prosessin 5 toteutuksen periaatetta (Modig & Åhlström 2013, 80).

### 2.8.2 Leanin toteutuksen tavoitteet ja tarkoitus

Lean on kuvattu kokonaisvaltaiseksi malliksi tehdä organisaatiossa työprosessit uudelleen toimiviksi prosesseiksi. Leanissa yhdistetään monia erilaisia japanilaisia yhdistämisen tekniikoita, joita hyödynnetään tuotannossa. Leanissa pyritään poistamaan esteitä tuotannosta ajatuksena, että organisaation toiminta ja tuotanto olisi jatkuvaa parantamista ja kehittymistä. Lean- menetelmiä käyttämällä teollisuuden tuottavuus on parantunut huomattavan paljon. Tänä päivänä haasteena on kuitenkin ollut lisätä koko ajan kasvavan palvelusektorin ja siihen liittyvän erityyppisen toimisto- ja asiantuntijatyön tuottavuutta. Viime vuosien aikana myös terveydenhuollossa on huomattu Lean- ajattelun mahdollisuudet parantaa terveydenhuolto- palveluiden tuottavuutta. Terveydenhuollon jalanjälkiä ovat myös sosiaalipalvelut seuranneet ja Lean- työmenetelmiä on alettu tekemään myös sosiaalipalveluissa viimeisen kahden vuoden aikana. (MCS Oy 2016.)

Eniten henkilötyövuosia suomalaisessa työmaailmassa kohdentuu toimistotyön sisäisiin ja ulkoihin palveluihin ja niiden työtehtävien hoitamiseen. 60-80 % toimistotyön työtehtävistä ovat asiakastarpeisiin liittyviä kustannuksia ja ne liittyvät prosesseihin, joissa hoidetaan sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. Tuottavuutta on jatkuvasti parannettava yksityisellä sekä julkisella sektorilla. Saksalainen Fraunhofer Instituutti- tutkimuslaitoksen julkaiseman tutkimuksen mukaan toimistotyössä jopa 38 % työajasta kuluu sellaisiin työtehtäviin, jotka eivät tuota asiakaille arvoa eikä asiakas halu niistä edes maksaa. Tämän tiedon mukaan viisipäiväisestä työ-

viikosta keskimäärin kaksi työpäivää on hukka- aikaa, joka ei tuota lisäarvoa palveluita käyttäville eli asiakkaille. Lean- työmenetelmän avulla organisaatio kykenee huomattavasti parantamaan palvelujen tuottavuutta lisäämällä työtehtäviin mukaan organisaatiolle sopivimman Lean- työmenetelmän. (MCS Oy 2016.)

Lean- ajattelumalliin perustuvia työmenetelmiä tullaan jo nyt sekä tulevaisuudessa tarvitsemaan myös julkisella sektorilla, koska julkisen sektorin paineet ovat jatkuvasti tarkastelun kohteena julkisessa mediassa ja hallitus kiristää palveluiden resursseja entisestään. Tällöin jokainen työtehtävä ja sen toteuttamistapa julkisella sektorilla nousee entistä laajempaan tarkasteluun. Kuitenkin Lean- työmenetelmän soveltaminen on hyvin pitkälti riippuvainen johtajuudesta. Jotta Lean- toteutus onnistuisi, tulisi organisaation johtajan itse heittäytyä menetelmään mukaan sekä saada koko työorganisaation henkilökunnan 100 %: sen sitoutuminen uuden työmenetelmän käyttöön. Tämä vaatii rohkeutta johtajalta mennä ongelmien juuritasolle sekä toteuttaa tehostamista pitkällä aikavälillä. Nopeat ja lyhyet työmenetelmien kokeilut tulee unohtaa täysin, pitkäjänteisyyttä Lean- toteutuksen onnistumiseen vaaditaan johtajilta, esimiehiltä sekä koko organisaation henkilöstöltä.

Leanin toteuttamisesta organisaation toiminnan sisälle voidaan saavuttaa paljon hyötyjä. Kun koko organisaatio osallistuu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen nostaa se työntekijöiden motivaatiota ja työn intoa. Lisäksi avoin viestintä ja mahdollinen palkitseminen kasvattavat motivaatiota ennestään. Asiakastyytyväisyys paranee, kun palvelu on tehokkaampaa ja toimivaa, jolloin turhat odottelut jäävät pois. Tämä myös vaikuttaa työntekijöiden resurssipulan vähenemiseen, kun asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin kuin ennen ja kiire vähenee. Mutta jos organisaation koko henkilöstö ei osallistu muutoksen toteuttamiseen, se ei välttämättä tule toimimaan. Johdon oikea asenne ja työntekijöiden osallistuminen ovat Leanin jalkauttamisen ytimessä.

Lean käsitteet ovat verrattain uusia eivätkä ne ole kovinkaan tunnettuja vielä tai kokonaan ymmärrettyjä. Lean- asiantuntijoista on puutetta. Lean vaatii myös syvää Lean- kulttuurin ymmärrystä, joka saavutetaan vain Lean-periaatteiden jatkuvalla toistamisella. On tutkittu, että kokonaisvaltainen Leanin hyväksyminen ja sen toteuttaminen jäävät usein puolitiehen. Lean sekoitetaan helposti myös muihin johtamisen strategioihin. Leanin toteuttaminen kohtaa myös useasti johdon sekä työntekijöiden osalta kyynisyyttä. Lean koetaan usein vain yhtenä uutena villityksenä. Joskus Leanin toteutus vaatii yritykseltä hyppyä tuntemattomaan, tai omalta mukavuusalueeltaan poistumista. (Hines, Holweg & Rich 2004.)

## 2.9 Johtaminen ja sen merkitys Lean-ajatteluun pohjaten

Toyotan johtamisen erottaa länsimaiden yritysten johtajuudesta se, että Toyotan painopiste on ”keinojen johtamisessa” (Management By Means MBM), kun taas länsimaissa johtajuus on

enemmän tulosten tavoittelua (Management By Results MBR). Toyotan johtajuus perustuu näkymättömiin ajattelu- ja toimintarutiineihin. Niitä on ulkopuolisen vaikea havaita heti, mutta ajan myötä ne tulevat sieltä esille, kun Toyotan toimintaa tarkkailee riittävän pitkään. Julkisen sektorin palvelut eivät tavoittele tulosmarkkinoita, kuitenkin julkisen sektorin peruspalveluilla on budjetti, jonka raameissa julkiset palvelut rahoitetaan ja budjetista tulee pitää kiinni. (Väisänen, 2012.)

Työn sujuva eteneminen eli virtaus on se päämäärä jota Lean- johtamisella tavoitetaan. Virtauksella halutaan poistaa vaihtelua, ylikuormitusta ja hukkaa. Näiden kolmen asian poistaminen ei ole kuitenkaan Lean- johtajan päämäärä vaan näiden poistaminen palvelusta on keino päästä itse päämäärään. (Torkkola 2015, 23.) Koska Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi niin tämän vuoksi Lean sopii palvelutyöhön erittäin hyvin (Torkkola 2015, 11). Johtajuudella on merkitys Leanin onnistumisen kannalta myös silloin kun puhutaan työntekijöiden työhyvinvoinnista. Hyvinvoiva työyhteisö on innovatiivinen ja kehittyyvä työyhteisö, jossa työvirheitä tapahtuu vähemmän ja työn tulos on laadukasta. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä organisaation tehokkuuden toteutumisessa. Ylikuormitusta aiheutuu silloin, jos asiaa tarkastelee sosiaalitoimistossa tuotettavien palveluiden näkökulmasta, kun henkilöstö on ylikuormittunut. Henkilöstön ylikuormittuminen aiheuttaa lisääntyviä sairauspoissaoloja ja vähentää henkilöstön uudistumiskykyä, uuden oppimista, jotka taas estävät työn tekemisen parantamista ja kehittämistä. (Torkkola 2015, 25.)

Jos organisaatiossa johto keskittyy ihmisten hallintaan, kuten suoritusten arviointiin, tällöin organisaatio työskentelee suorituskyvyn kannalta viiden prosentin osuudella, joka on inhimillisen pääoman hukkaamista. Systeemiä muuttamalla johto pystyy vaikuttamaan 95 prosenttia hallittavista asioista ja tehtävistä tuoden paljonkin mukanaan positiivisia muutoksia organisaatioon. Johtamismalli epäonnistuu, jos systeemiajattelua ei ymmärretä. Systeemi on itsenäisten osien muodostama verkosto ja yhdessä töitä tekemällä saavutetaan systeemin päämäärä. Ilman päämäärää ei ole systeemiä. Systeemiajattelussa tärkeimpiä asioita ovat osien vuorovaikutus, se toimii syy-seuraus suhteiden vaikutuspiirissä, suurin osa ei-toivottavista oireista johtuu vain muutamasta juurisyyistä sekä systeemin rajoitteet ovat säännöt ja linjaukset. Systeemin johtaminen on erittäin tärkeää, muuten organisaation sisäinen itsekäs kilpailu tuhoaa sen. (Torkkola 2015, 95- 96.)

Hukka työprosesseissa ei tuota arvoa ja kuuluu tekijöihin, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukka aiheuttaa ylituotantoa, keskeneräistä työtä, odottamista, ylimääräisiä työntekijöitä tai ylimääräisiä työvaiheita (kuten tiedon syöttämistä eri järjestelmästä toiseen, toimitoissa turhaa kävelyä pitkillä käytävillä), siirtämistä (kun tietoa ja työtä siirretään henkilöltä tai osastolta toiselle, kun tulisi pyrkiä siihen että tarvittavien henkilöiden määrää minimoitaisiin työtehtävissä ja työntekijät sijoitettaisiin strategisesti niin, että yhteistyö sujuisi saumat-

tomasti), virheitä ja uudelleen tekemistä (virheet ensimmäisessä työvaiheessa, asiakaspalautukset, reklamaatio, asiakasvalitukset) sekä epätarkoituksenmukaista käsittelyä (jos työntekijä ei tiedä mitä asiakas haluaa työntekijä saattaa tehdä ylimääräisiä asioita työvaiheissa, tai tuotetaan eriarvioista palvelua asiakkaisiin nähden). (Torkkola 2015, 25- 27.)

Sari Torkkolan mukaan (2015, 28) hukka on seuraus, ja ennen kuin aletaan työstämään hukan poistoa tulisi ymmärtää enemmän hukan aiheuttajaa eli vaihtelua. Torkkolan mukaan Leanin lähtökohtaa kannattaa lähteä ajattelemaan toisesta suunnasta; miten saada asiakkaan työpöytänsä läpimenoaika lyhennettyä. Tässä kannattaa johtajan hyödyntää henkilöstön tietämystä asiasta. Henkilöstö tunnistaa turhat työvaiheet prosesseissa, joita voidaan alkaa poistaa yksitellen. Lean- johtaminen luo siis organisaatioille merkityksiä. Merkityksiä syntyy, kun ratkaisemme aitoja ongelmia. Lean- johtamisessa tunnistetaan palveluiden arvovirtoja asiakkaille. Hyvä johtaja tunnistaa asiakkaiden kokemia arvoja. Lisäksi hyvä johtaja tekee arvovirrasta näkyvämpää koko organisaatiolle. Lean- toimintamallissa jokaisesta työprosessista täytyy olla joku työntekijä vastuussa. Jokainen työprosessista vastaava henkilö tekee nykyisen prosessin kunnan ja tilanteen selväksi jokaiselle. Työntekijä kehittää prosessia eteenpäin ja ottaa vastuun sen toteuttamisesta. Työntekijä tekee myös kehitetyn prosessin nykytilan selväksi muille työntekijöille organisaatiossa. Hän kehittää sitä edelleen jatkuvasti. Hyvän johtajan tehtävänä on auttaa työntekijöitä kantamaan vastuuta työstään ja kehittämään prosesseja eteenpäin. (Torkkola 2015, 32.) Lean- toimintamalli siis vaatii onnistuakseen koko organisaation työpanoksen ja yhteen hiileen puhaltamisen. Kehittämisen prosessi ei ikinä lopu vaan sitä voi ja tuleekin aina kehittää eteenpäin. Lean on toimintatapa ja työväline, joka auttaa tekemään parempia tuloksia vähemmällä työllä.

Päiväkokoukset ovat yksi tärkeimmistä Lean- johtajan vakiotyötavoista. Monissa organisaatioissa näistä pyritään pääsemään eroon, koska ne katsotaan vievän liikaa työaika ja monen työntekijän työpanos menee hukkaan. PDSA- sykliä Leanissa kuitenkin hyödynnetään päiväkokouksissa, jolloin työntekijöille ei tule yllätyksiä työnkuviinsa ja saadaan hyvä tilannekatsaus missä mennään. Näin myös muut yhteiset tapaamiset ja kokoukset voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. Tavoitteena on, että työpäivän kulku on suunniteltu hyvin ja jokainen tiimin jäsen tietää toistensa työt. (Torkkola 2015, 66.)

### 2.9.1 Leanillä johtaminen

Leanin tavoitteena on luoda organisaatio, jossa parannetaan virtausta jatkuvasti. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio on jatkuvassa kehityksessä dynaamisessa tilassa. Organisaatio, joka jatkuvasti parantaa virtausta saa osakseen uutta osaamista, uutta ymmärrystä, uusia kokemuksia ja uusia opetuksia asiakkaan tarpeista ja niiden tehokkaasta tyydyttämisestä. Jotta varmistetaan, että organisaatiossa kehitys jatkuu eteenpäin, on varmistettava, että jokainen päivä organisaation jäsenet oppisivat jotain uutta. Leania voidaan toteuttaa monin eri tavoin,

joko yllä mainitusta toimintastrategian toteuttamisesta tai sitten käyttämällä Leanin eri työkaluja. (Modig & Åhlström 2013, 152.) Lean- työkalut kuuluvat ottaa mukaan jatkuvaan kehittämiseen osaksi kehitystä, joiden avulla löydetään ongelmat, joita pitäisi ratkaista. Vain yksittäisen työkalun käyttö ei ole Leania.

Toyotan edustama näkemys parannuksista ja kehittymisestä vastaa dynaamista tarkastelutapaa. Toisin sanoen Lean ei ole projekti, jonka toteuttaa joku ulkopuolinen konsultti ja sillä on alku ja loppu. Toyotan ajatuksen mukaan ongelmia on aina olemassa organisaatioissa. Ne vain ilmenevät eri hetkillä eri tavoin. Kun muutosprosessia lähdetään organisaatiossa aloittamaan, on tärkeää miettiä, miten organisaatiossa suhtaudutaan muutoksiin ja parannuksiin. (Modig & Åhlström 2013, 153.) Jotta organisaation toiminta olisi Leania, tulee sen jatkuvasti tehdä näkyväksi parannuskohteet- ja ehdotukset ja kehittyä virtaavaksi organisaatioksi, jonka kehitys ei koskaan pysähdy, Leanin ei kuulu koskaan loppua.

Johtaminen on ihmisten tunteiden ja käyttäytymisen johtamista, ei ainoastaan asioiden tehokasta hoitamista. Lean- työkaluihin on sisäänrakennettu psykologiaan viittaavia ominaisuuksia, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta, oman roolin selkeyttä, arvostuksen osoittamista ja sitoutumisen lisäämistä. Sopivan Lean- työmenetelmän valinta riippuu siitä, kuinka monimutkainen systeemi parannettavassa asiassa on kyseessä sekä siitä, tunnetaanko ja tiedostetaanko ongelman ratkaisu. (Torkkola 2015, osa 3 Uusi johtamismalli.) Tämän ongelman löytäminen organisaation toiminnasta vaatii yhteistyötä organisaation johdon sekä työntekijöiden välillä. Lean-työkaluja ei pitäisi käyttää vain sen takia, että niitä kuuluu käyttää. Työkaluista on oltava valmis luopumaan, jos tulokset on saavutettu eikä kehittymistä enää tapahdu nykyisillä työkaluilla ja niiden käyttämisellä. Lean- työmenetelmiä- ja työkaluja voidaan soveltaa ja kehittää myös itse, jos ymmärtää periaatteet, joita niillä pyritään toteuttamaan.

Jotta siis ongelma voidaan ratkaista on tiedettävä mikä systeemin ominaisuus aiheuttaa kyseisen ongelman. Haastetta lisää entisestään se, että ratkaisu voi olla tunnettu, mutta tiimi, joka ongelmaa ratkoo, ei sitä silti tiedä. Tästä syystä uutta tietoa organisaation voi olla hyödyllistä hakea organisaation ulkopuolelta. Pelkkä työssä oppiminen ilman ulkopuolista uutta tietoa ei ole organisaation kannalta tehokasta eikä organisaatio hyödy tällaisesta toiminnasta. Työssä oppiminen tarkoittaa parhaimmillaan sitä, että soveltaa uutta tietoa omaan työhön ja siten oppii ymmärtämään oman organisaation muodostaman systeemin riippuvuuksia aiempaa paremmin. Lean- johtajan tehtävänä on parantaa organisaation kokonaisuuden sujuvuutta ja valmentaa sekä henkilöstöä että asiakkaita, alihankkijoita, palvelutoimittajia, sekä kaikkia jotka toimivat verkostomaisessa yhteistyössä organisaation kanssa. Näin toimiessaan Lean-johtajan vaikutuspiirin rajat laajenevat ja vaikuttaminen organisaatioon lisääntyy yleisesti. (Torkkola 2015, osa 3 Uusi johtamismalli.)



Lean-johtajan viisi tärkeintä työtehtävää ovat

1. Paikan päälle meneminen (*gemba*-menetelmä), jolla havainnoidaan toimintaa kokonaisvaltaisesti sekä valmennetaan periaatteita ja ongelmanratkaisutaitoja. Tätä menetelmää voidaan käyttää toimintatapoihin, asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin.
2. Tilaisuudet, joissa pohditaan edellisten toimenpiteiden vaikuttavuutta, joita voi olla esimerkiksi päiväkokoukset sekä muut säännölliset palautetilaisuudet, joissa pohditaan edellisten toimenpiteiden vaikuttavuutta.
3. Työvaiheiden ja työntekijöiden suorituskyvyn parantaminen ja osien välisen yhteistyön varmistaminen. Yhtenä käytännön keinona sujuvan toiminnan suunnittelu siten, että esimiestä ei enää tarvita nykyisen palvelutason ylläpitämiseen, vaan henkilöstö osaa itse tunnistaa ja korjata epänormaalit tilanteet nopeasti.
4. Tavoitteiden asettaminen ja vastuiden jalkauttaminen (työkaluina mm. tulostaulut, SPC-mittarit, *X-matrix*) sekä erityisesti Lean- ajattelun mukaisesti mittaamisen rakentaminen ja organisointi.
5. Kouluttaminen ja valmentaminen (mm. valmennus-kata-menetelmä) (Torkkola 2015, osa 3 Uusi johtamismalli.)

Kun Lean- johtamismalli onnistuu, vaikuttaa se myös työhyvinvoinnin parantumiseen oleellisesti. Yksi konkreettinen parannus, jonka Leanin tulisi tuoda mukanaan on tuottavuuden kasvu ja näin ollen asiakastytyväisyys, jota on helppo mitata eri mittareilla, kuten Leanissa käytössä olevalla SPC- mittarilla. Myös henkilöstön sairaslomien on todettu puoliintuvan, tehokkuus lisääntyy ja uusien työntekijöiden rekrytoimisen paine vähenee. Budjettipuolta ei sosiaalipalveluissa pystytä mittaamaan, koska toimeentulotuki on sosiaalipalveluiden asiakkaiden viimeisin tulonlähde mitä heillä on enää jäljellä. Kuitenkin säästöjä tulee kuntasektorillekin silloin, jos sairaslomia saadaan vähennettyä ja uusia työntekijöitä ja sijaisia ei tarvitse rekrytoida jatkuvasti. Työtyytyväisyydessä näkyy oleellisesti myös työn tehostuminen, kun työt pystytään tekemään tavoitteiden mukaisesti aikataulussa, ja tämä vaikuttaa myös radikaalisti työstressin vähenemiseen. Hyvä palvelu maksaa näin ollen myös kuntasektorilla vähemmän kuin huono palvelu.

#### 2.9.2 Lean Six- Sigmalla työprosessit tehokkaaksi

Lean Six Sigma on menetelmä, jonka avulla organisaatiossa voidaan saada prosesseja paremmaksi. Menetelmän avulla prosessien parantaminen tapahtuu hyvin systemaattisesti, objektiiv-

visesti sekä tehokkaasti. Six sigma- menetelmällä saadaan tuloksena organisaatio, jonka tulokset, asiakastyytyväisyys sekä työntekijöiden tyytyväisyys paranevat, kun prosesseista saadaan tehokkaammat ja selkeämmät poistamalla hukkaa työstä. Lean Six Sigma on menetelmä, joka sopii kaikenlaisiin organisaatioihin alasta riippumatta. Sitä voi myös käyttää yleisesti katsottuna aina, kun jotain halutaan työssä parantaa tai kehittää. (Jaatinen 2017.)

Lean Six Sigman avulla on yritysten ja organisaatioiden tehokkuutta parannettu jopa 50- 90 %. Menetelmää voidaan käyttää isoissa yrityksissä sekä pienissä muutaman kymmenen henkilön organisaatioissa. Lean Six Sigman perusajatuksena on hukan vähentäminen. Tehokkuutta ei lisätä tekemällä enemmän töitä, vaan vähentämällä hukkaa, joita ovat esimerkiksi odotusaika, virheiden korjaaminen, turhat kokoukset, tavaroiden, asiakirjojen tai papereiden turha liikuttelu, työpisteiden tehostaminen mahdollisimman lähelle toisiaan ja lukuisat muut työvaiheet, jotka eivät tuota arvoa prosesseissa. Vähentämällä hukkaa voivat työntekijät enemmän keskittyä työssään arvoa lisääviin toimintoihin. Kun tämä vaihe on tehty ja saatu toimivaksi voidaan mahdollisesti tarpeesta riippuen myös tuottaa arvoa lisääviä aktiviteettejä. (Jaatinen 2017.)

Tuloksia ei yleensä saavuteta ainoastaan teknisillä ja statistisilla Lean Six Sigma työkaluilla. Toimintatapojen muuttamiseen ja muutosten hyväksymiseen ja niiden aikaansaamiseksi vaatii se paljon koko työyhteisöltä panostusta ja yhteiseen hiileen puhaltamista. Organisaation johdolla on tärkeä rooli tavoitteiden saavuttamisessa sekä siinä että parantamisen ja kehittämisen kulttuuri olisi työpaikalla jatkuvaa. Tällainen kulttuuri tulee luoda, se harvoin etenkin suomalaisessa yhteiskunnassa ja työpaikoilla on vallitsevaa. Tämä on Lean- työmenetelmän perimmäinen ajatus. Jotta muutos onnistuisi täytyy muutoksen strategia olla selkeä, tavoitteiden konkretisoimiseksi tulee kehittää mittarit, joilla tuloksia voi seurata ja kaikista tärkeimpänä asiana johdon ja työntekijöiden tulee olla aktiivisesti sitoutuneita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jaatinen 2017.)

Lean six sigma on työmenetelmänä sopiva Lean- työkalu julkiselle sektorille alasta riippumattomana työkaluna. Jos Six Sigmaa sovellettaisiin julkisen sektorin palveluihin tulisi asiakaspalvelu ja sen laatu stabilisoida. Ongelmahan aina ihmisten parissa tehtävällä työllä on se, että laatu vaihtelee. Sote- uudistuksen myötä tätäkin eriarvoisuutta pyritään vähentämään sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdenmukaistamisella. Sote- uudistuksen tarkoituksena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Näiden palveluiden järjestämistä tulevat hallinnoimaan sote-alueet eli sosiaali- ja terveydenhuoltoalueet. Kuntaliiton vuonna 2013 keräämän aineiston mukaan kuntien järjestämien palveluiden käytännöt olivat kirjavia ja asiakkaiden palvelu ja ohjaus sosiaalipalveluissa vaihteli merkittävästi. (Blomgren ym. 2016, 4.) Jos siis palvelut saataisiin stabilisoitua parempaan suuntaan ja palvelut saataisiin

toimivimmaksi monien työntekijöiden ja ensisijaisesti asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyisi vaikuttaen kuntalaisten yleiseen hyvinvointiin.

### 3 Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön menetelmänä - prosessin etenemisen kuvaus

#### 3.1 Kirjallisuuskatsauksen periaatteita

Tieteellisen tiedon erityisiä tunnusmerkkejä ovat sen julkisuus. Vain silloin kun tieto on julkista voidaan puhua tieteellisestä tiedosta. Tieteellisen tiedon tulee olla kaikkien luettavissa, arvioitavissa ja käytettävissä. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 2.) Kirjallisuuskatsauksessa on koottua tietoa ja käsitteitä jo aikaisemmin julkaisuista tutkimuksista. Kokoamalla yhteen jo olemassa olevia tutkimuksia voidaan kirjallisuuskatsauksen avulla hahmottaa tutkimuksen kokonaisuutta. Näin saadaan kuva esimerkiksi siitä, kuinka paljon kyseisestä aiheesta on ylipäättänsä tutkimustietoa olemassa ja minkälaisista tutkimuksista on sisällöllisesti ja menetelmällisesti. Kirjallisuuskatsauksen on tarkoitus vaikuttaa siihen, mitä tutkimusaineistoa kirjallisuuskatsaukseen sisällytetään. Kirjallisuuskatsauksella voidaan tarkoittaa joko laajaa tutkimuskokonaisuutta tai jo kahden tutkimuksen käsittelyä yhdessä voidaan sitä myös kutsua kirjallisuuskatsaukseksi. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 3.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on löytää mahdollisimman korkealaatuisia tutkimustuloksia ja tämän vuoksi onkin niin sanottu sekundaaritutkimus olemassa oleviin olemassa oleviin tutkimuksiin verrattuna. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on oma spesifi tarkoituksensa ja siihen valikoidut tutkimukset ovat käyneet läpi erityisen tarkan valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessin. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 4.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee vaihe vaiheelta suunnittelusta raportointiin ja vaiheita voi olla seitsemästä yhdeksään. Karkeasti nämä vaiheet voidaan jaotella myös kolmeen vaiheeseen:

1. Katsauksen suunnittelu
2. katsauksen tekeminen hakusanoineen, analysointineen sekä synteeseineen
3. katsauksen raportointi (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 5).

Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia kyseisestä aiheesta sekä määritellään katsauksen tarve ja lisäksi tehdään tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmassa ilmenee mitkä ovat kyseisen katsauksen tutkimuskysymykset, joita voi olla yhdestä kolmeen. Nämä tulisi olla mahdollisimman selkeitä tutkimuskysymyksiä. Jos systemaattinen kirjallisuuskatsaus ei tuota vastauksia tutkimusongelmiin, voidaan tämäkin tulkita tutkimustulokseksi tutkimuksen riittämättömyydestä tietyltä alueelta ja on myös tutkimustulos, vaikka sitä ei

kuitenkaan voida katsoa systemaattiseksi katsaukseksi. Tutkimuskysymysten jälkeen pohditaan ja valitaan menetelmät katsauksen tekoon sisältäen hakutermien pohtimisen sekä tietokantahaun. Tämän lisäksi on hyvä myös tehdä manuaalista tiedon hakua. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 6.)

Tarkat sisäänotto- ja poissulkukriteerit laaditaan tutkimusten valintaa varten ja ne voivat kohdistua joko a) tutkimuksen kohdejoukkoon, b) interventioon, c) tuloksiin tai d) tutkimusasetelmaan. Olemassa olevien tutkimusten arviointi on tärkeä osa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekoa ja erilaiset mittarit ja kriteerit ovat tärkeitä asioita tutkimuksen systemaattisuutta ajatellen. Yleisen käsityksen mukaan systemaattista kirjallisuuskatsausta tekemään tarvitaan vähintään kaksi tutkijaa ja heidän tulisi olla yksimielisiä prosessin etenemisen eri vaiheista. Kirjallisuuskatsauksessa tutkimussuunnitelma tulee olla huolellisesti tehty ja tämä on kirjallisuuskatsauksessa erityisen tärkeä työvaihe. Tutkimuksessa kaikki vaiheet tulee siis kirjata tutkimukseen selkeästi ja ymmärrettävästi. Tämä tulee näkyä tutkimusraportissa siitä syystä, jotta tutkimuksessa tehty hakuprosessi ja analyysit voidaan toistaa ja päivittää tarvittaessa. Viimeinen vaihe kirjallisuuskatsauksessa on tutkimustulosten esittäminen, ja tämän jälkeen esitetään johtopäätökset ja suositukset, jos suosituksia on. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 6.)

Tässä opinnäytetyössä on kirjallisuuskatsauksen avulla haluttu tuottaa tietoa siitä, miten Lean- menetelmä tehostaa työprosesseja julkisella sektorilla. Jotta Lean- työmenetelmä hukan poistona ja tehokkuuden lisääjänä parantaisi peruspalveluiden laatua ja koko organisaatio osallistuisi toteutukseen mukaan, tarkoituksena on tässä tutkimuksessa myös selvittää, mitä haasteita ja mahdollisuuksia Lean- toteutus on organisaatioille tuonut.

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on mukailten pyritty noudattamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri vaiheita ja periaatteita. Tätä kirjallisuuskatsausta ei kuitenkaan voida pitää varsinaisesti systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, koska sen tekemiseen on liittynyt useita työskentelyä rajoittavia tekijöitä liittyen tiedonhakuun tutkimustiedon aiheesta ollessa vähäistä. Tutkimusten tiedonhaun, tutkimusten valintaprosessin sekä analysoinnin on suorittanut vain yksi tutkija, joka myös vaikuttaa osaltaan tutkimuksen validiteettiin.

### 3.2 Opinnäytetyön tiedonhaun eteneminen

Opinnäytetyön tiedonhaku suoritettiin tammi- helmikuussa 2017. Alkuvaiheessa tiedonhakua avustamassa oli Laurean Ammattikorkeakoulun yliopettaja, joka myös toimi tämän opinnäytetyön ohjaavana opettajana. Tiedonhakua avusti myös Porvoon Laurea Campuksen toimipisteen koulun informaattikko. Tiedonhaku tehtiin pääosin sähköisten tiedonhaku sivustojen kautta. Lo-

puksi hyödynnettiin vielä manuaalista tiedonhakua. Sähköiset hakuvalinnat tehtiin Laurea ammattikorkeakoulun intra- verkkoa käyttämällä tietokantoja, joista saattaisi löytyä opinnäytetyön aiheen mukaisia keskeisiä kotimaisia sekä kansainvälisiä tutkimuksia.

Valintakriteereinä opinnäytetyöhön valittaviin tutkimuksiin toimi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaativuustason asettama lähdeaineiston tieteellinen taso. Opinnäytetyössä analysoitavien tutkimusten tuli vähintään olla väitöskirjatasoinen, luotettavan tahon tekemä tutkimusjulkaisu tai vertaisarviointimenetelmän läpikäynyt tieteellinen artikkeli. Tutkimuksilta vaadittiin, että sen luotettavuutta sekä tulosten yleistettävyyttä tuli pystyä arvioimaan esitetyn raportin tai kirjoituksen perusteella. Kuitenkin tutkimusasetelmat tai käytetyt menetelmät saivat olla vapaammin valikoituina kuitenkin huomioon ottaen niiden luotettavuus.

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyjen tutkimusten tuli käsitellä Lean- työmenetelmän käyttöä julkisella sektorilla, jotta opinnäytetyö pystisi vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tyhjentävästi ja luotettavasti. Aihealueen tutkimuksissa kohderyhmänä ovat julkisen sektorin palveluita tuottava henkilöstö. Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen tutkimusten tuli olla mahdollisimman uusia tutkimuksia. Aikarajoitus tehtiin vuosille 2006-2017.

Tiedonhakua lähdettiin käynnistämään kotimaisista tietokannoista. Ensimmäiset haut tehtiin oman koulun kirjaston tietokantaan Finnaan. Hakusanoina käytettiin Lean toteutus, sekä jokimerkkiä \* käyttämällä Leanin toteutus\*. Haku ei ollut tuloksekas. Seuraavaksi hakusanoina käytettiin ”Lean julkisella sektorilla” perushakuna sekä artikkelihakuna Finnassa. Ei löytynyt tutkimuksia tai artikkeleita, jotka olisivat täyttäneet asettamani valintakriteerit. Seuraava Finna- haku tehtiin sanoilla ”Lean i social tjänsten” artikkelihakuna, joka rajattiin vuosiin 2006-2017, ei tuloksia. Sama haku samoilla sanahauilla Finnan perushakuun, ei tuloksia. Kokeilin myös hakusanoja Finnassa seuraavanlaisesti: Lean OR public sector, Lean AND public sector, Lean in public sector, ei löytynyt tutkimuksia eikä artikkeluhaussakaan tuloksia, joita olisin voinut hyödyntää opinnäytetyössä.

Seuraavaksi kokeilin hakua Laurean Libguides- tietokannasta. Sieltä siirryin koulutusohjelmista sosiaalialan oppaaseen. Valitsin tietokannan Taylor & Francis SSH Library, hakusanaksi kirjasin Lean in social work, ei tutkimuksia jotka soveltuisivat käytettäväksi opinnäytetyöhöni. Taylor & Francis SSH Library- tietokannasta valitsin aikarajoitukseksi 2006-2017, rajasin hakua niihin artikkeleihin mihin minulla on täysi käyttöoikeus, ja aiheeksi valikoin vielä sosiaaliset tieteet. Tällä hauilla löytyi 5165 tutkimusta, joista kaksi käsitteli Leania. Kun otin pois rajauksista sosiaaliset tieteet, tuloksia tuli 35 646 artikkelia, yksi artikkeli löytyi, johon tutustuin ja valikoitui loppulliseen opinnäytetyöhöni --> Lean: A failed theory for public services?

Toisessa tietokannassa, Academic Search Elite (EBSCO), johon pääsee Laurean Finnan libguidesin kautta, laitoin rajaukseksi vuodet 2006- 2017, tieteelliset tutkimukset sekä artikkelit, jotka ovat käyneet läpi vertaisarvioinnin. Tällä haulla löytyi 134 tieteellistä artikkelia, joista yksikään ei käsitellyt Leania julkisella sektorilla. Tämän jälkeen siirryin etsimään tietoa Finnan Libguidesin kautta sosiaalialojen välilehden kautta, josta vielä edelleen valikoin lehdet ja artikkelit välilehden. Elektra sisältää kotimaisten tieteenalojen artikkeleita ja lehtiä ja siellä valikoin hakusanaksi Lean ja sosiaaliala, ei tuloksia. Hakusanaksi kokeilin pelkkä ”Lean” ja löytyi 1524 Leania käsittelevää teosta. Rajausta oli tehtävä. Laitoin hakutermit Lean OR sosiaalipalvelut, 1778 osumaa löytyi, tutkimukset eivät käsitelleet Leania sosiaalialoilla eikä julkisella sektorilla ylipäättänsä. Lean AND sosiaalipalvelut hakutermin löysi 11 osumaa Elektrassa. Yksikään ei käsitellyt Leania laisinkaan.

Kokeilin vielä Finnan Libguidesin kautta valittuna sosiaalialan välilehdestä lehdet ja artikkelit. Sieltä valitsin EBSCOhostin yhdistelmähaun. Hakuterminä käytin Lean in social work\*. Rajauksena vuodet 2009- 2017, full text, vain akateemisia julkaisuja. Tulos 131 tutkimusta. Seuraavaksi tein EBSCOhostissa seuraavan haun: hakuterminä ”Lean AND social work”, rajaus: vuodet 2008- 2017 → Search. Hakukriteerinä tieteelliset tutkimukset sekä artikkelit, jotka ovat käyneet läpi vertaisarvioinnin. Full text ehtona. Löytyi 102 tieteellistä artikkelia. Seuraava tutkimusartikkeli löytyi 33. tutkimus listalla: Lean and leadership practices: development of an initial realist program theory. Tutkimus ei päässyt mukaan lopulliseen analysointiin, koska ei käsitellyt Lean- työmenetelmän käyttöä julkisella sektorilla.

Google Scholarin haulla (Lean and public sector) löysin Stanford yliopiston lehdestä nimeltä Stanford Social Innovation Review tutkimuksen nimeltään ” Lean experimentation on the social sector” joka olisi ollut hyödyllinen tutkimus tarkasteltavaksi kirjallisuuskatsauksessa, mutta olisi vaatinut taloudellista panostusta. Myös muitakin mahdollisesti varteenotettavia tutkimuksiin en voinut perehtyä tarkemmin, koska kokotekstiä ei ollut saatavilla Laurean opiskelijan oikeuksilla.

Lopulta päädyin kokeilemaan Google Scholarin hakua ja hakuterminä käytin ”Lean i social tjänsten”. Löytyi tutkimus ”Lean som arbetsmetod i socialtjänsten”. Otettiin kirjallisuuskatsaukseen mukaan, koska täytti tieteelliset arviointikriteerit. Google Scholar haulla löytyi myös englanninkielisiä tutkimuksia Leanista julkisella sektorilla käyttämällä hakusanaa ”Lean in social sector”. Googlessa kokeilin vielä hakutermiä ”Lean tutkimuksia”. Löytyi pro gradu-tutkimus nimeltään ” Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia - kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla”. Tämän tutkimuksen lähdeluettelosta löysin Eric Drotzin tutkimuksen koskien Leanin käyttöä julkisella sektorilla. Tämä valittiin mukaan kirjallisuuskatsaukseni analyysivaiheeseen täyttäessään kirjallisuuskatsauksen asettamat kriteerit.

Loput hauista tein Laurea- Finnin artikkelihauissa käyttämällä hakutermeinä ”Lean\* AND julkinen sektori, Lean\* AND public sector sekä Lean public sector.

Tiedonhaku oli mielestäni kattava, laaja ja siihen oli syvällisesti paneuduttu. Koska sähköisen tiedonhakuprosessin edetessä saatiin toistuvasti esiin samoja tutkimuksia tiedonhaku oli mielestäni kattava ja hyvin laajasti selvitetty kaikki tietokannat hyödynnettynä.

### 3.3 Tutkimusten analysointi

Opinnäytetyöhön valikoidut tutkimukset ja artikkelit luin huolellisesti läpi useampaan kertaan. Kirjallisuuskatsauksessa kiinnitettiin huomiota myös valittujen tutkimusten laatuun, joka lisäsi tämän opinnäytetyön luotettavuutta. Johanssonin, Axelin, Stoltin ja Äärin (toim. 2007) julkaiseman ”systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen”- oppaan mukaisesti tähänkin opinnäytetyöhön valikoidut tutkimukset jaettiin neljään eri kategoriaan laadun määrittämiseksi:

1. Vahva tutkimusnäyttö syntyy, kun taustalla on useita menetelmällisesti tasokkaita tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaisia.
2. Kohtalainen tutkimusnäyttö vaatii ainakin yhden tasokkaan ja useita kelvollisia tutkimuksia.
3. Heikolla tutkimusnäytöllä tarkoitetaan yhden kelvollisen tutkimuksen ja useiden menetelmällisesti heikompien tutkimusten kokonaisuutta.
4. Neljäs ryhmä on ei tutkimusnäyttöä laisinkaan -kategoria. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 62.)

Luokittelen tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseksi seuraavien luokittelujen mukaisesti, joka määrää sen, mihin kirjallisuuskatsauksen kategoriaan tämä opinnäytetyö kuuluu. Kirjallisuuskatsauksen tekee yksi tutkija, kun taas systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijoita on kaksi tai useampia. Myös tutkimuskirjallisuuden haku pääosin jouduttiin tekemään yhdestä tietokannasta, koska tutkimuksia aiheesta on niukasti saatavilla. Aineiston arviointi, analyysi ja synteesi eivät myöskään ole yhtä järjestelmällisiä ja kokonaisvaltaisia kuin systemaattisessa katsauksessa. (Tuomi & Latvala 2016.)

Aineiston analysoinnin tavoitteena on saavuttaa mukaan valittujen tutkimusten tulosten perusteella tehty yhteenveto ja synteesi eli tulkinta, jonka pohjalta voidaan vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Asetettu tavoite ja tarkoitus on pidettävä mielessä koko ajan kirjallisuuskatsausta laadittaessa. Kun tutkimukset oli valittu, ja aineistoon perehtymisen jälkeen analysoin ne sisällöllisesti tutkimuskysymysten mukaisesti. Sisällön analyysissä hyödynsin A4: papereita mind map- menetelmää käyttäen. Kirjasin mind map: iin tutkimusten keskeiset tu-

lokset, jotka vastasivat tutkimusongelmiini. Tämä menetelmä helpotti ja selkeytti tutkimustuloksiin vastaamisessa. Sisällön analyysin sisältö ja mahdollisuudet ovat varsin laavat ja yleisesti ottaen, sillä tarkoitetaan kaiken kirjoitetun, kuullun tai nähdyn sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena viitekehystenä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91.)

Tutkimuksia lukiessa ja niiden sisältöä analysoidessa täytyy pitää mielessä tutkimukseen valikoituvien tutkimusten ja artikkeleiden sisällöllisen tiedon rajaaminen. Rajausta ohjaavat tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmät ja laaditut tutkimuskysymykset. Aineisto tulee myös litteroida ja koodata aikaisempien vaiheiden jälkeen. Koodaaminen tapahtui opinnäytetyössä numeroiden tutkimuskysymysten vastaukset erikseen ja siirtämällä ne tutkimuskysymyksen mukaisesti nimettyyn A4:seen. Tämä koodaaminen helpottaa tutkimusten jäsentelyä ja tutkimusongelmien vastausten löytämistä. Luokittelu on yksinkertainen tapa järjestää aineistoa. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007, 113.)

Sisällönanalyysin avulla tutkija laatii luokittelurungon. Luokittelurungon avulla tutkimuksessa esitetyt tulokset saavat rakenteen tiivistetyssä muodossa. Perinteisestä sisällönanalyysin menetelmästä sivuten kirjallisuuskatsauksen analysoinnissa ei synny ala- ja yläluokkia, vain ainoastaan yksi luokka, niin sanottu yläluokka. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 123-124.)

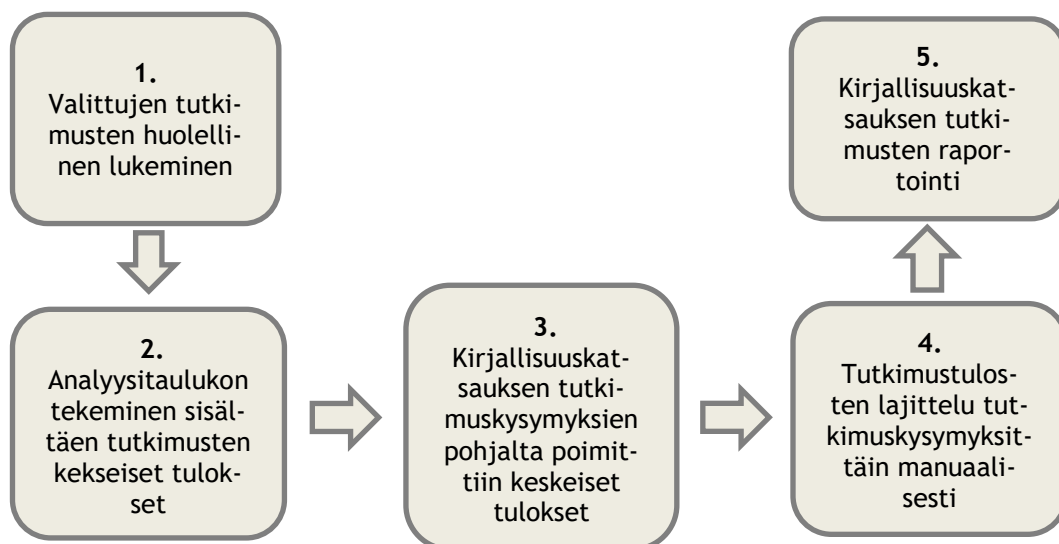
#### 4 Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten analyysi

Tutkimusten analysointi prosessia on kuvattu oheisessa kaaviossa (Kuvio 5). Analysointi aloitettiin lukemalla kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset huolellisesti läpi useampaan kertaan sekä kääntäen ne suomeksi. Samalla kun perehdyttiin tutkimuksiin kirjattiin ne myös tutkimusten keskeiset tiedot erilliseen tiedostoon. Tämän jälkeen ne koottiin erilliseen analysointitaulukkoon. Taulukkoon kirjattuja asioita olivat tutkimusten perustietojen lisäksi tutkimuksen tarkoitus, aineistonkeruumenetelmät, kohderyhmä, otos, analyysimenetelmät, keskeiset tulokset sekä tutkimusten eettisyys ja luotettavuus. Taulukon tiedoista on koottu tiivistetty yhteenveto jokaisesta tutkimuksesta (liite 2). Tutkimusten tuloksista poimittiin taulukkoon tutkimusten keskeiset tutkimustulokset, jotka vastasivat tutkimuksissa esitettyihin tutkimusongelmiin.

Siinä vaiheessa, kun kirjallisuuskatsaukseen valikoitujen tutkimusten keskeisiä sisältöjä kirjattiin erilliseen tiedostoon, ne myös koodattiin värikodein. Värikoodit helpottavat tutkimuskysymysten vastauksien analysointia ja kirjaamista. Tiedosto, joka sisälsi värikodein tutkimusten keskeisen sisällön myös tulostettiin ja kun analysointivaihetta alettiin toteuttamaan tulokset ryhmiteltiin omiin ryhmiinsä tutkimuskysymysten mukaisesti. Seuraavassa vaiheessa aloitettiin kirjallisuuskatsauksen analysointiosuus. Tutkimustulosten raportoinnissa edettiin tutkimuskysymyksistä muodostetun rakenteen avulla. Tutkimuskysymysten sisältöä ja muotoilua



jouduttiin muutamaan kertaan muuttamaan tiedonhaun yhteydessä, koska riittävästi sopivaa aineistoa ei löytynyt aikaisemmin tehtyjen tutkimuskysymysten vastauksiin. Tutkimuskysymyksiä voidaan tarkistaa silloin, kun kyseessä on laadullinen tutkimus ja tutkimussuunnitelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Jos tutkimus vaatii sen edetessä muutoksia toteutuksessa niitä voidaan tutkimusopillisesti muuttaa, tarkentaa tai muuten muuttaa olosuhteita tutkimuksen suhteen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 116-117, 155.)



Kuvio 5 Tutkimusten analysointi

## 5 Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tulokset

### 5.1 Yhteenvetoa valituista tutkimuksista

Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valittiin kahdeksan tutkimusta. Kaikista valituista tutkimuksista oli käytössä korkeatasoisessa tieteellisessä julkaisussa julkaistu vertaisarviointiprosessin läpikäynyt tutkimusartikkeli (referee). Valituista tutkimuksista seitsemän oli englanninkielisiä ja yksi oli ruotsinkielinen tutkimus. Viisi tutkimusta oli tehty Englannissa ja kaksi tutkimusta oli tehty Ruotsissa. Yhtään valintakriteerejä täyttävää suomalaista tutkimusta aiheesta ei löytynyt. Tutkimukset oli julkaistu vuosina 2008 - 2016.

Valitut tutkimukset oli toteutettu erilaisin tutkimusasetelmin ja menetelmin. Tutkimuksista kolme oli systemaattisia kirjallisuuskatsauksia, yksi tutkimus oli tapaustutkimus joka oli toteutettu monimenetelmällisesti laadullisen että määrällisen tutkimuksen yhdistelmänä, kaksi kvalitatiivista tapaustutkimusta ja kaksi kvalitatiivista tutkimusta.

Kahdessa tutkimuksessa tutkittiin Lean- aloitteiden onnistumisia ja epäonnistumisia julkisella sektorilla, joissa keskitytään Lean- toteutuksen haasteisiin sekä siihen, miten Leania on sovellettu julkiselle sektorille. Kolme tutkimusta käsittelee, miten julkinen sektori soveltaa sekä

toteuttaa Leania. Yhdessä näistä kuvataan myös Lean- soveltamisen haasteita sekä käytön onnistumisia. Yksi tutkimus selvitti miten Leanin yksi työkalu ”Lean Six Sigma” voisi auttaa Englannin julkisen sektorin talouskriisiä. Kyseinen tutkimus tuo esiin haasteet Lean Six Sigman käyttöönottamisessa sekä käytön onnistumisia. Yksi tutkimus kohdistuu täysin julkisen sektorin työntekijöiden kokemuksiin Leanin käytöstä. Yhdessä tutkimuksessa keskitytään selvittämään, miten Lean- työmenetelmää on käytetty julkisella sektorilla.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitujen tutkimusten otokset olivat melko suuria ja niissä jouduttiinkin tästä syystä tekemään paljon yleistyksiä. Kun lähdetään tutkimaan julkista sektoria otos on silloin suuri. Syy miksi Lean on rantautunut julkiselle sektorille onkin suurimmalta osin resurssisäästöt. Tarkoitus ei ole välttämättä vähentää henkilökuntamäärässä, vaan koska julkisen sektorin palveluiden tarve lisääntyy koko ajan ja henkilökuntapulaa on jatkuvasti jouduttavaan muita keinoja keksimään, jotta kansalaisille tarkoitetut palvelut tulisivat jatkossakin toimimaan. Etenkin palveluiden tehottomuus on ollut yksi syy miksi Lean- aloitteita on ryhdytty tekemään. Yksi tutkimus oli kuitenkin suhteellisen suppea, vain kuutta sosiaalityöntekijää haastateltiin Leanin käyttökokemuksista ja osalla oli ollut lyhyt kokemus Leanin parissa ennen haastattelua. Sosiaalipalvelut olivatkin sellainen julkisen sektorin palvelu, josta ei tutkimusnäyttöä löytynyt kuin ihan satunnaisesti. Yksittäinen puhtaasti sosiaalityöhön keskittynyt Lean tutkimus oli ”Lean i social tjänsten” joka kuitenkin oli vain kuuden työntekijän kokemuksista laadittu tutkimus.

## 5.2 Lean- työmenetelmän käyttö työprosessien tehostajana

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, miten Lean- työmenetelmän käyttö on tehostanut työprosesseja julkisella sektorilla. Kirjallisuuskatsauksen aineisto antoi paljon tietoa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Työprosessien tehostaminen onkin Leanin tarkoitus, tehtävä sekä väline joko käyttämällä Lean- työkaluja joka tuottaa suppeampaa sekä lyhytkestoisempaa tulosta tai omaksumalla työyhteisöön koko Lean- filosofian, jolla muutokset ovat jatkuvia ja tuottavat pitkäkestoisempaa tulosta.

Eric Drotzin (2014) tutkimuksessa ”Lean in the Public Sector Possibilities and Limitations” selvisi, että organisaatiot, jotka olivat työskennelleet Leanin parissa pidemmän aikaa tehtiin niissä tiimilähtöisempää parannustyötä, kuin niissä organisaatioissa, jotka olivat työskennelleet vähemmän aikaa Leanin parissa. Näissä organisaatioissa Lean- työskentely oli enemmän johtajalähtöisempää. Tämä osoittaa, että Lean- työskentely onnistuu paremmin silloin, kun koko henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia Lean- työskentelyssä. Leanin toteutuksessa on hyvin vahvasti merkitystä johdon käyttäytymisellä. Tämän tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla tiimit työskentelivät Lean- toteutuksien parissa itsenäisesti, ilman johdon puuttumista tai vaikuttamista Lean- työskentelytapoihin.

Samaisessa Eric Drotzin (2014) tekemässä tutkimuksessa tutkimuskohteissa yleiseksi tulokseksi tuli, että Lean- työskentely johti uuden terminologian kehittymiseen ja uusiin näkökulmiin organisaatioissa. Työntekijät sekä johtajat alkoivat ajatella päivittäisesti työtään Leanin termejä käyttäen. Työntekijät puhuivat päivittäin työssään arvosta, virtauksesta ja hukasta. Tämä kertoo siitä, että Lean- filosofia on alkanut juurtua organisaatioon ja hukkan poistoa tapahtuu automaattisesti päivittäisessä työssä sitä liikaa pohtimatta. Myös taloudellisia tuloksia tehtiin enemmän, kun Lean otettiin käyttöön, mutta sitä oli vaikea todistaa, että se olisi ollut yksinään Leanin aikaansaannosta. Joissakin Eric Drotzin (2014) tutkimuskohteissa tärkeimpiä tuloksia olivat yhteistyön lisääminen koko organisaatioissa, työprosessit standardisoituivat ja niistä tuli tehokkaampia. Johtajien ja työntekijöiden välinen kommunikaatio lisääntyi huomattavasti. Ongelmien ratkaisukeinot muuttuivat yksisuuntaisesta viestinnästä kaksisuuntaiseen viestintään, joita ratkaistiin yhdessä työntekijöiden ja johtajien kanssa. Kuitenkin Drotzin tutkituissa julkisissa organisaatioissa vaihtelee paljon se, miten Leania sovelletaan.

#### 5.2.1 Lean- menetelmä työprosessien tehostajana terveydenhuollossa

Terveydenhuollossa Eric Drotzin (2014) tutkimuksessa koettiin, että kun Leania käytettiin visuaalisesti päivittäisissä kokouksissa helpotti se työntekijöitä ymmärtämään turhat työprosessit työtehtävissään. Kuitenkaan työntekijöillä ei ollut mahdollista saada työn luonteen vuoksi välitöntä palautetta tekemästään työstään eivätkä he aina kiireellisten hälytysten vuoksi voineet osallistua päivittäisiin kokouksiin. Vastuullisuus sen sijaan lisääntyi tiimeissä, joissa ite oltiin vastuussa tuloksista. Terveydenhuolto on hyvin hierarkkinen järjestelmä ja työntekijöillä oli vahva sitoutuminen omiin tiimeihinsä. Eric Drotzin (2014) tutkimuksen haastateltavat, jotka työskentelivät terveydenhuoltosektorilla kokivat, että hierarkisuus estää yhteistyön sujuvuutta ja lisää näkemyseroja. Autonomia yleensä vähenee teollisuuspuolella Lean- organisaatioissa kun työmenetelmiä standardisoidaan. Terveydenhuollossa työskentelee perinteisesti korkeasti koulutettuja henkilöitä, jotka toimivat omien päätöstensä mukaisesti hoidettaessa potilaita.

Tutkimuksessa hyviksi puoliksi Leanin käytöstä julkisella sektorilla osoittautui olevan sitoutuminen työnprosessien kehittämiseen. Lean lisäsi työmotivaatiota vaikkakin toisinaan koettiin, että se vähentää itsenäistä työskentelyä. Jatkuva parantaminen, jonka taustalla on työntekijöiden motivaatio työprosessien parantamiseen edesauttaa Leanin onnistumista. Työntekijöiden sitoutuminen on avainasemassa ja johtajien tehtävänä on saada työntekijät sitoutumaan ja ymmärtämään mikä on Leanin tavoitteena ja tarkoituksena organisaatioissa saavuttaa. (Drotz 2014.)

### 5.2.2 Lean- menetelmä työprosessien tehostajana sosiaalipalveluissa

Eric Drotzin tutkimustuloksissa ilmeni, että sosiaalisten palveluiden organisaatioissa on vaarana, että keskitytään liikaa Lean- työkalujen käyttämiseen ja palveluiden laatua pyritään kehittämään tästä näkökulmasta. Syy tähän on se, että Lean- työkaluja käytettäessä pystytään mittaamaan Leanin tuomia hyötyjä rahassa ja ajassa. Tämä voi auttaa hukkan poistamiseen, mutta on olemassa vaara, että Lean- työkalujen käyttöön keskittynyt toiminta saattaa johtaa heikentyneeseen asiakaspalveluun, jos toiminnalliset laatulähtökohdat jätetään huomiotta. (Drotz 2014). Lean työskentelyn olennainen lähtökohta on se kenelle työtä tehdään. Kenelle työntekijän työpanos tuottaa arvoa ja tästä lähtökohdasta tulisi työprosesseja kehittää.

Antony, Rodgers & Gijon (2016) tutkimuksessa "Can Lean Six Sigma make UK public sector organisations more efficient and effective?" selvisi, että Leania voidaan käyttää yleisesti palvelun tuottamisen kehittämiseen ja harkita mitkä palvelut ovat tärkeimpiä asiakkaille. Tämä viittaa siihen, että jokaista prosessia ei tarvitse tutkia julkisen sektorin organisaatiossa, vaan pikemminkin tulisi priorisoida ja keskittyä niihin, jotka ovat avainasemassa palvelun tuotantoketjussa, joita palveluiden käyttäjät arvostavat. (Antony, Rodgers & Gijo 2016.)

Anthony, Rodgers and Gijo (2016) tutkimuksessaan kuitenkin väittävät, että Lean Six Sigman soveltaminen vaatii henkilökunnalta asennetta, kokonaisvaltaista sitoutumista, sekä työmenetelmän omaksumista työyhteisöön. Henkilökunnan täytyy jokaisen itse henkilökohtaisesti sijoittaa halukkuuttaan Lean- työkalujen käyttöön. Kun henkilöstö itse sijoittaa työpanostaan työprosessien kehittämistyöhön saadaan silloin enemmän tuloksia aikaisiksi ja tehokkuutta lisättyä työprosesseihin. Tätä ajatusta henkilökunnan sitoutumisesta on vaikea saada toimimaan työyhteisössä, jos henkilökunnalla on se käsitys, että työprosessien tehostamisen tarkoituksena on vähentää työvoiman tarvetta organisaatiossa.

Anthony, Rodgers & Gijo (2016) ovat sitä mieltä, että vaikka uudet kehitystyöprojektit ovat tärkeitä julkisen sektorin palveluissa, niin usein projektin päättymisen jälkeen kyseinen kehittämisen kohde nähdään valmiina eikä työprosessien kehittäminen ole jatkuvaa työn kehittämistä. On tärkeää, että uusilla työprosesseilla on valvontatoimenpiteitä ja ne ovat avoimia koko henkilöstölle. Uudet työprosessit eivät saa olla liian haastavia ja tämä tulee ottaa huomioon nimenomaa niiden työntekijöiden kohdalla, jotka tekevät asiakaspalvelutyötä, jotta aikaa jää myös hoitaa itse työ ja asiakkaat. Kun tämä asia huomioidaan, työntekijät kokevat, että kun he saavat osallistua työn kehittämisprosesseihin se vahvistaa työntekijöiden työmotivaatiota.

Lean Six Sigma- työmenetelmän käyttö tutkimuksen mukaan on selvästi vähentänyt talousbudjetteja ja jotta palveluja ei leikattaisi/vähennettäisi on tärkeitä, että hukka poistetaan mahdollisimman hyvin. Näin tuotettujen palveluiden arvo voidaan tunnistaa ja suojata sitä mahdollisimman paljon. Lean Six Sigma korostaa tarvetta palveluiden tarkistamiseen alusta loppuun asti ja julkisella sektorilla tämä tarkoittaa sitä, että ei enää työskenneltäisi omissa "kopeissa" vaan laajennetaan työskentelytapoja koko organisaatioon ulottuvaksi ja verkostoidutaan erilaisten yhteistyötahojen kanssa. Verkostoitumisen vaiheessa on tärkeitä tarkistaa, että palveluiden tarjontaan ei synny aukkoja verkostoitumisvaiheessa ja palvelut saadaan kulkemaan sujuvine prosesseina palvelun käyttäjän kannalta. Jos aukkoja palveluissa syntyy ovat palveluiden kuluttajat silloin haavoittuvaisia, mutta myöskään silloin toinen organisaatio/yhteistyökumppani ei ymmärrä mitä säästöjä voitaisiin verkostoitumalla saavuttaa. Silloin siirretään vastuuta toiseen tahoon tai yksikköön eikä ymmärretä sitä, että tämä vain siirtää rahan kulkua julkisista varoista kukkarosta toiseen ja saattaa luoda kitkaa tärkeiden kumpanuussuhteiden luomisessa. Lean Six Sigman tarkoituksena on saada enemmän tuloksia aikaiseksi tekemällä vähemmän ja vaikka Lean tekniikoita on enemmän käytetty yksityisellä sektorilla on myös näyttöä siitä, että sillä voidaan saavuttaa säästöjä ja työprosessien tehostamista myös julkisella sektorilla. (Antony, Rodgers & Gijo 2016.)

Anthony ym. (2016) keskeisin tutkimustulos on, että Lean Six Sigma on riippuvainen työntekijöiden kyvystä tuottaa todellisia tuloksia. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiolla täytyy olla selkeä käsitys siitä mitä Lean Six Sigmalla pyritään saavuttamaan. Organisaation esimiesten ja johtajien tulee antaa työntekijöille aikaa, ohjausta ja kannustusta, jotta tuloksia voidaan saavuttaa kaikilla tasoilla. Leanissä onnistuminen vaatii koko organisaation yhteistä kulttuurimuutosta ja jaettava näkemystä yhteisestä visiosta mitä Leanilla halutaan saavuttaa. (Antony, Rodgers & Gijo 2016.)

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin Tanskan julkisen sektorin Lean- työmenetelmän käytön onnistumisia ja epäonnistumisia (Esben & Mahas 2011) tultiin tutkimustuloksissa siihen johtopäätökseen, että Lean- työmenetelmän käyttö julkisella sektorilla yleensä kattaa vain muutaman osaston ja muutaman työprosessin. Esimerkiksi Tanskan julkisella sektorilla 16%:ssa kuntasektorin sosiaali- ja terveyspalveluiden työyksiköissä käytettiin Leania. Suurin osa Lean projekteista tapahtuu osastotasolla ja organisaatiotasolla Leanin käyttö sisälsi 47% koko organisaatioon nähden. Organisaatiot, jotka käyttivät Leania työprosesseissaan olivat kuitenkin kaukana siitä ihanteellisesta Leanin käytön tasosta. On selkeää näyttöä siitä, että tahtoa ja hyviä suunnitelmia julkisella sektorilla on tehty Lean- työmenetelmän parissa, mutta Lean- implementaatio tarvitsee edelleen enemmän henkilöstön hyvää ohjausta sekä rohkaisua Lean- työkalujen käytössä. (Esben & Mahas 2011.)

Suomalaisessa terveydenhuollossa Lean on melko uusi konsepti. Sitä on pääasiassa käytetty työprosessien kehittämisen välineenä, jonka tavoitteena on ollut taloudelliset säästöt sekä potilaiden hoitoprosessien sujuvuuden parantaminen. Jorma ym. esittävät tutkimuksessaan Leanin käytöstä suomalaisessa terveydenhuollossa, että Lean ei ole vielä juurtunut Suomen julkisen terveydenhuollon kulttuuriin. Kuitenkin kokemukset Lean- toteutuksista ovat olleet positiivisia. Voidaan päätellä, että koska kokemukset Leanin käytöstä ovat olleet myönteisiä Suomen terveydenhuolto on valmis syvemmin juurruttamaan Lean terveydenhuollon kulttuuriin. (Jorma, Tiirinki, Bloigu & Turkki 2016.)

### 5.2.3 Lean- työmenetelmän käytön haasteet julkisella sektorilla

Toisessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen mitä haasteita ja mahdollisuuksia Lean- työmenetelmän käytöstä on koettu julkisella sektorilla. Drotzin (2014) tutkimus osoittaa, että on olemassa haasteita Leanin käytössä julkisella sektorilla ja monia toimintoja tulisi kehittää niin, että se lyhentäisi läpimenoaikaa ja vähentäisi hukkaa. Tämä lisäisi tehokkuutta toimistojen sisällä tapahtuvissa prosesseissa. Lisäksi uudet roolit ja vastuualueet saattavat parantaa työn ominaispiirteitä julkisella sektorilla. Yksi rajoitus on se, että Leania yleisesti käytetään parantamaan teknisiä prosesseja ennemmin kuin toiminnallisia prosesseja, joka tarkoittaa sitä, että ollaan keskitytty parantamaan palvelujen esilletuontia. Sen sijaan tulisi keskittyä siihen, miten palvelu on tuotettu. Painopiste on usein myös toimiston sisäisten palvelujen kehittämisessä kuin niiden palveluiden kehittämisessä, jotka liittyvät suoraan asiakaspalveluun. Tästä syystä saatetaan menettää tärkeitä näkökohtia tuotetusta laadusta.

Työntekijöillä on monesti hyvin epärealistisia odotuksia Lean- työmenetelmän käyttöönotosta. Monesti on myös vaikeaa erottaa Lean- työskentely muista kehittämishankkeista, joita on organisaatiossa kokeiltu. Tästä syystä ei tarkkaa Leanin aloittamisaikaa monissa käyttökokemuksissa pystytty osoittamaan. Tässä mielessä Leanin tuoma muutos ei ollut vallankumouksellinen muutos vaan vähitellen tuleva organisaation uudistusmuutos. Kaikkein tärkeimpiä Lean- työkaluja olivat jatkuva kehittäminen (jota käytettiin kaikissa tapauksissa), arvovirtakuvaus sekä 5S. Työkalut, jotka liittyivät tuotantoon kuten Kanban, Andon sekä Poka Yoke käytettiin paljon vähemmässä määrin, erityisesti työvaiheiden asettamisissa. (Drotz 2014.)

Jorma ym. (2016) tutkimuksessa havaittiin, että Suomen terveydenhuollossa taloudelliset säästöt sekä tuottavuuden lisääminen ovat syitä Lean- implementaatioon. Kuitenkin 89,6% haastateltavista vastasi, että heillä ei ollut tietoa taloudellisista säästöistä. Lisäksi taloudelliset sijoitukset Lean- toteutuksissa olivat pieniä tai niistä ei tiedetty. 34,7% haastateltavista eivät tieneet oliko heidän organisaatio taloudellisesti sijoittaneet Leaniin. Nämä tekijät tuovat haasteita Leanin toteutuksessa, koska tietoa ei jaeta avoimesti kaikille.

Tutkimuksen haastateltavista jokatapauksessa 40,3% vastasi, että heidän organisaatio oli investoinut Leaniin taloudellisesti. Taloudelliset sijoitukset vaihtelivat 5000- 30 000 € välillä. Jotkut sairaalat käyttivät Lean- eksperttejä Leanin toteutuksessa. (Jorma ym. 2016.)

Tavoitteita ei oltu joidenkin haastateltavien mukaan aina määritelty. Kuitenkin lähes kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että Lean- toteutus oli onnistunut, vaikka tavoitteita ei oltu määritelty. Taloudelliset säästöt ja parantunut tehokkuus olivat tärkeimmät edut Lean- toteutuksessa, kuitenkin näissä tuloksissa oli eroavaisuuksia sairaalan ja perusterveydenhuollon organisaatioiden välillä. Toisin sanoen sairaalassa tuloksia saatiin enemmän aikaiseksi perusterveydenhuoltoon verrattuna. (Jorma ym. 2016.)

Suurin osa haastateltavista (85%) tutkimuksessa oli sitä mieltä, että potilaiden hoitoprosesseja tulisi kehittää ja he pitivät sitä tärkeänä. Tämä kuvaa sitä painetta mitä suomalainen terveydenhuolto kokee, kun jatkuvia säästöjä ja taloudellisia leikkauksia tehdään jatkuvasti. Lean- toteutukset eivät ole olleet suomalaisessa terveydenhuollossa kuitenkaan järjestelmällisiä ja tämän vuoksi ne ovat myös koettu haasteellisina. Leanillä on kestänyt melko pitkään rantautua Suomen julkiselle sektorille ja tätä tukee myös se, että kaikki Lean aloitteet julkisella sektorilla Suomessa on aloitettu alle viisi vuotta sitten. Lean- työkalujen käyttö on helpompaa kuin Leanin täydellinen hallitseminen tai Lean- työmenetelmän omaksuminen koko organisaation kulttuuriin. Lean- toteutukset on kuvattu sosiaalisiksi, monimutkaisiksi ja sisällöltään riippuvaisiksi. Tämä on haaste terveydenhuollon toimijoille Suomessa, jos Leania käytetään pelkästään työvälineenä. (Jorma ym. 2016.)

Jorma ym. (2016) tutkimuksessa taloudellisia tuloksia Lean- toteutuksissa ei vielä seurata systemaattisesti suomalaisessa terveydenhuollossa. Tiedot puuttuvat useimmiten. Tällä viitataan myös vain osittaiseen toteutukseen, kun Leanin menestyksestä ei ole tarkkaa tietoa. Tämä on linjassa myös toisen yleisen olettamuksen kanssa, että vain osittainen Leanin toteutus aiheuttaa puutteita Leanilta odotettavissa olevista tuloksista. Tämä saattaa aiheuttaa haluttomuutta uusien Lean- toteutuksia kohtaan, joka on ristiriidassa Leanin pääkohtien kanssa: löytämään ongelmien juurisyyt, jotka taas vaativat tarkan, reaaliaikaisen tiedonkeruun havainnointiin perustuen. Tutkimuksessa ilmeni, että vaikeinta Lean- toteutuksessa oli tahto säilyttää vanhoja tapoja tehdä asioita. Tämä johtuu mahdollisesti rajallisista mahdollisuuksista vaikuttaa kehitysprojekteihin, jos kehitysjätös juontuu toisesta ammattiryhmästä. Koska terveydenhuolto on hierarkkinen laitos, lääkärin oli tutkimuksen mukaan vaikea tehdä kehitystyötä yhdessä hoitajien ja muun henkilöstön kanssa.

Radnor & Walley (2008) tutkivat miten Ruotsin ja Englannin kunnallinen terveydenhuoltojärjestelmä toimii käyttäessään Leania. Tutkimuksessa ilmeni, että on haasteellista luoda organi-

saatioon kulttuuri, johon koko organisaation henkilöstö osallistuisi ja sitoutuisi. Lean- työmenetelmän toteutus vaatii mahdollistavat olosuhteet, sekä myös näkyvät työkalut ja tekniikat saavuttaakseen kestävä menestyksen. Leanin avulla on mahdollista tuottaa erinomaisia säästöjä ja muutoksia ajattelutavoissa, jos sitä pidetään koko organisaation järjestelmän muutoksena, joka toteutetaan tarkasti, odotukset ovat realistisia ja toteutus tapahtuu rauhallisesti mukautuen organisaation toimintaan sopivaksi. Julkisella sektorilla Leanin käyttö yhdistetään pääasiassa potilaiden tai asiakkaiden jatkuvaan virtaukseen, tai tiedon virtaamiseen. Tämä rajoittuneisuus voi johtua myös Leanin käytön kypsyttömyydestä. Kun ydinprosessista on poistettu selkein hukka Leanin käyttö yleensä vähitellen lisääntyy organisaation muillakin osastoilla.

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin Leanin käyttökokemuksia Tanskan julkisella sektorilla (Esben & Mahad 2011) haastattelutuloksissa ilmeni, että julkisella sektorilla johtajien ja työntekijöiden välillä kaikilla ei ole samat tavoitteet ja arvot ja todennäköisesti tästä syystä kaikki työntekijät eivät kannata Leanin käyttöä. Esimerkiksi kunnan toimen projektipäällikkö väitti, että kunnan työntekijöissä on tietty prosenttiosuus, jotka ovat skeptisiä Leanin käytön suhteen ja toinen prosenttiosuus, jotka ovat erittäin motivoituneita Leanin käytöstä. Näiden lisäksi on vielä porukka joka ajattelee, että "saa nähdä, mitä tässä tulee tapahtumaan." Haastateltavat kokivat henkilökohtaisesti, että kaksi keskijohdon esimiestä pinnallisesti kannustivat Lean-projektia, mutta taistelivat sitä vastaan käytännössä. Se loi paljon jännitteitä Lean-projektin toteutusvaiheen aikana. Keskijohdon esimiesten tulisi olla haastateltavan mukaan muutoksen tärkeimpiä edustajia. Tanskan valtion viraston johtaja kuitenkin sano: se ei auta mitään, jos korkein johto sanoo, että meidän on tehtävä tämä, jos siellä keskijohdossa on joku joka pitää kiinni ajatuksesta, että se joka on kiinnostunut perehtyy ja tutustuu Leaniin. (Esben & Mahad 2011.)

Radnor & Osborne (2013) tutkimuksessaan toteavat, että Lean- aloitteet ovat olleet poliittisia ja perustuvat taloudellisten tuloksien parantamiseen eivätkä orientoituneet palvelujen parantamiseen niiden käyttäjien näkökulmasta, joka on Leanin tärkein perusajatus. Tästä syystä Radnor & Osborne toteavat, että Lean ei voi koskaan saavuttaa sen potentiaalia julkisen sektorin palveluissa, koska julkisella sektorilla Leania toteutetaan poliittisista ja taloudellisista syistä. Julkisen sektorin työntekijät lopulta reagoivat tähän, että sisäisen työprosessien kehittäminen tehdään loppujen lopuksi ulkopuolisille tahoille, ei julkisen sektorin palveluita käyttävien asiakkaiden vuoksi. Tämä on vastaan Leanin todellista visiota.

Radnorin & Osbornen (2013) tutkimuksen mukaan Leanillä näyttäisi olevan suotuista vaikutus julkisten palvelujen sisältöön, toteutus on ollut helppo toteuttaa, mutta Leanin käyttö ei ole ollut kestävää ja näin ollen kaikkia mahdollisia etuja ei olla saavutettu. Voidaan sanoa, että



Leanillä on potentiaalia saada merkittäviä vaikutuksia julkiselle sektorille ja sen uudistukseen. Jotta tämä tavoite saavutettaisiin, Leania ei voida käyttää ainoastaan teoreettisena työkaluna. Pikemminkin Leanin toteutuksen pitää sisältää palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ajattelutermien saavuttaakseen kestävä ja merkittävää hyötyä julkiselle sektorille ja sen palvelujen käyttäjille.

Tutkimuksessa herää kolme tärkeää haastetta Leanin toteuttamisessa julkiselle sektorille. Ensinnäkin, julkisella sektorilla ei tuoteta teollisuustuotteita vaan palveluita kansalaisille, jolloin operatiiviset prosessit ja toimintamallit julkisen sektorin organisaatioilla ovat usein sisäisiä prosesseja, ei niinkään ulkoisia prosesseja. Menestyksen mittari ovat hyvin erilaisia yksityisillä yrityksillä, kuin julkisen sektorin organisaatioilla. Siksi on raportoitu, että nämä eroavaisuudet yksityisen ja julkisen sektorin välillä ovat luoneet merkittäviä haasteita Leanin toteutuksissa julkisella sektorilla.

Toiseksi, julkiset palvelut on tällä hetkellä suunniteltu kapasiteetilähtöisesti ja siksi on rajoituksia tai haluttomuutta vaikuttaa palveluiden tarpeeseen tai vapauttaa työvoimaa toisiin tehtäviin liiketoiminnan kasvattamiseksi. Kolmanneksi yksityisellä sektorilla Leanin tarkoituksena on tehokkuuden ja kustannusten vähentäminen, mutta julkisen sektorin täytyy myös harvita palvelujen laatua, monipuolisuutta ja vaikuttavuutta.

Muitakin haasteitakin on ilmennyt Lean- toteutuksien yhteydessä julkisella sektorilla. Kun Lean- aloitteita perustetaan, pyritään saamaan parannukset tapahtumaan nopeasti. Lean- toteutukset perustuvat Lean- työkalujen käyttöön ilman Leanin keskeisten periaatteiden tai olettusten ymmärtämistä. Julkisen sektorin kulttuuri ja rakenteet vaikuttavat julkisella sektorilla Lean- toteutuksissa ja kilpaillaan ammatillisesta ja johtamisen rooleista Lean-toteutuksissa. Ei ymmärretä palvelujen käyttäjien ja asiakkaiden keskeisiä tarpeita ja miten palveluprosesseissa asiakkaiden keskeiset tarpeet tulisi ottaa huomioon. (Radnor & Osborne 2013.)

Lean- implementaatio on usein kuvattu "matkaksi", joka tuo organisaation maamerkkejä matkan varrella. Tämän matkan tarkoituksena on kehittää Lean- filosofia organisaatioissa, joka perustuu Lean- elämäntyyliin. Näin syvälinen työmenetelmän toteutus tuo jatkuvan Lean- matkan varrella organisaatioon pysyviä muutoksia. (Radnor & Osborne 2013.)

Lean voi onnistua vain, kun näkymätön strategia ja arvoin perustuvan rakenneosat ovat paikallaan. Todellisuudessa julkisella sektorilla implementaatio on tehty vain näkymättömien elementtien kohdalla. Tämä on estänyt täysin kykynsä tehdä vaikutusta julkisten palvelujen tehokkaaseen tarjontaan julkisella sektorilla. Näiden tekijöiden vuoksi Lean- aloitteet julkisella sektorilla pitkällä aikavälillä eivät ole olleet kestäviä. Työkaluista on tullut strategisen muutoksen työkaluja. (Radnor & Osborne 2013.)

#### 5.2.4 Lean- työmenetelmän käytön mahdollisuudet julkisella sektorilla

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin Lean Six Sigma käyttökokeuksia Englannin julkisella sektorilla (Antony, Rodgers & Gijo 2016) todettiin, että kun ymmärretään Leanin tarjoamat mahdollisuudet julkisen sektorin virastoissa tarjoaa Lean myös mahdollisuuden pysymään asetetuissa talousarvioissa. Tämän lisäksi Lean Six Sigma tarjoaa keinoja, jonka avulla julkisen sektorin palveluja voidaan parantaa.

Drotzin (2014) tutkimuksessa havainnointiin tutkimusryhmiä organisaatioissa ja huomattiin, että Lean oli hyödyllinen virtauksen kehittämisessä paremmaksi. Määrittelemällä arvovirtauksen palveluissa organisaatiot onnistuivat vähentämään hukkaa, parantamaan organisaatioiden tuottamien palvelujen rakennetta, ja jossain määrin saatiin yhdenmukaistettua työmenetelmiä.

Leanin käytön tuloksia on vaikeaa mitata julkisella sektorilla, koska asiakas ei suoraan maksa saamastaan palvelusta, toisin kuin yksityisellä sektorilla. Joten taloudellisen menestyksen lisääntyminen ei toimi kriteerinä palvelun kehittämisessä. Siksi on usein vaikeaa lisätä arvoa lisäämällä ominaisuuksia palveluun. Sen sijaan julkinen organisaatio keskittyy hukan vähentämiseen, kuten lyhentää toimitusaikoja, kehittää resurssitehokkuutta ja keskittyy tasaisen laadun tuottamiseen. Tämä on rajoitus käyttäjien näkökulmasta. Jotta olisi tietoa käyttäjien tarpeista ja odotuksista koskien julkisen sektorin palveluja, on tärkeää hyödyntää palvelun käyttäjien palaute ja käyttää sitä hyödyksi kehittämisen tiellä. (Drotz 2014.)

Yksi tapa varmistaa paikallisen johdon tuki on saada Lean toimimaan kokonaisvaltaisena strategiana ja ottaa se jokapäiväiseen toimintaan mukaan organisaatiossa. Nopeasti näkyvät tulokset saavat myös paikallisjohdon vakuuttumaan Leanin hyödyistä. Käytännön esimerkki löytyy tanskalaisesta kunnan sairaalaosastosta, jossa johdon asennoituminen Leania kohtaan muuttui, kun osaston potilaiden odotusaikaa saatiin vähennettyä 24 viikosta kahdeksaan viikkoon. Hyvien toimintatapojen tiedonannossa saadaan myös henkilökunta innostumaan Leanista. Kun osastojen edustajat kertovat Lean- menestyksestään toisille osastoille voidaan lisätä Leanin käyttöä muillakin osastoilla. (Esben & Mahad 2011.)

Tanskan julkisen sektorin työntekijöiden haastateltavat olivat yleisesti ottaen haluttomia Lean- projektien käynnistämiseen, koska heillä oli pelko siitä, että Lean tuo mukanaan lomautuksia ja irtisanomisia. Siksi pitää henkilöstölle tehdä selväksi, että Leanin tarkoituksena ei ole irtisanomiset, vaan työprosessien tehostaminen, jotta vähemmällä työllä saadaan enemmän tuloksia aikaiseksi. (Esben & Mahad 2011.)

Lean- toteutuksessa on tärkeää, että johto ja esimiestaho eivät tuo liian monia hyviä ideoita siitä, miten muiden työntekijöiden tulisi tehdä oman työnsä. Siksi on tärkeää ottaa työntekijät mukaan Leanin toteutukseen ja ohjata heitä itseään näkemään itse ongelmakohtat työsäään. (Esben & Mahad 2011.)

Organisaatiot, joilla oli selkeät ajatukset siitä, mitkä ovat heidän ongelmiaan ja heillä on selkeät tavoitteet ovat he onnistuneet parantamaan työprosessejaan haluttuun suuntaan. Lisäksi yleinen lopputulos Langstrandin ja Drotzin (2016) tutkimuksessa oli, että kaikissa tutkituissa kohteissa henkilöstön ponnistelut ovat tuottaneet uusia näkökulmia työhön sekä myös uutta terminologiaa. Ajattelutapa myös päivittäisissä toiminnoissa on muuttunut. Työntekijöiden mukaan heidän ajattelu on enemmän orientoitunut kohti arvoa, virtausta ja hukkaa.

Naporojna & Veres (2105) tutkivat Leanin käyttökokemuksia Ruotsin julkisen sektorin sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Haastateltavat koostuivat kuudesta sosiaalityöntekijästä ja heillä kaikilla oli myönteiset näkemykset Lean- implementaation vaikutuksista. Haastateltavat kertoivat, että positiiviset vaikutukset näkyvät sosiaalityöntekijöiden työssä jokapäiväisissä työtehtävissä. Sosiaalityöntekijät ovat löytäneet työhönsä sisältöä Lean- toteutuksen avulla. Työhön saatiin tehokkuutta lisättyä huomattavan paljon, mutta samalla sosiaalityöntekijät pystyivät paremmin keskittymään asiakkailleen, koska työmenetelmät ovat standardisoitu osastolla. Kuitenkin Leania joudutaan soveltamaan sosiaalipalveluihin ja Lean- työkaluja ei voida ottaa käyttöön suoraan autoteollisuuden puolelta. Kun luvataan lisätä tuottavuutta, laatua, työhyvinvointia, tällöin Leania voidaan nähdä johdon välineenä, jolla näitä odotuksia voidaan saada toteutumaan. Tiukentuneet talousarviot myös ajavat organisaatiot etsimään ratkaisuja ja ratkaisu tähän on, että voidaan "tehdä enemmän vähemmällä".

Julkisen sektorin on vaikea houkutella päteviä työntekijöitä. Esimerkiksi tuoreessa tutkimuksessa todettiin, että Tanskan terveydenhuollon järjestelmässä työntekijöitä tulee vähenevään vähenevän suosion vuoksi 15 000 6-7 vuoden aikana. Sama ilmiö on ollut havaittavissa myös suomalaisessa terveydenhuollossa. Lean voi olla tapa saada palvelut taattua, jos on vaikea houkutella työhön pätevää henkilöstöä. (Esben & Mahad 2011.)

Lean voi olla ilmiö tarpeesta, että palveluiden toimivuus tulee tarkistaa julkisen sektorin organisaatioissa. Tanskan kuntasektorilla esimerkiksi työaikaä käytettiin paljon työvirheiden korjaamiseen ja joidenkin palveluiden prosessiajat vaihtelivat huomattavasti. Myös Tanskan julkisen sektorin Lean- toteutuksissa tuli ilmi, että joitakin prosesseja ei oltu uudistettu viiteentoista vuoteen. Lean on saanut myös paljon julkista mediaa viime vuosina ja erilaiset menestystarinat ovat epäilemättä aiheuttanut Leanin leviämistä julkisella sektorilla. Tällä hetkellä on niin sanottu "Lean hype" ilmiö meneillään, jossa julkiset toimijat ottavat Leanin käyttöönsä ilman strategisia suunnitelmia ja yrittävät sopeuttaa Lean- työmenetelmää julkiselle

sektorille. (Esben & Mahad 2011.) Eräs syy Leanin suosioon on myös paineet, joita yksityinen sektori asettaa julkiselle sektorille. Uhka siitä, että kunnan palveluita siirretään yksityiselle sektorille ja tällä hetkellä tämä on Suomen kuntasektorilla ajankohtainen uhka sote- uudistuksen myötä. Jos asiakkaille tulee valinnanvapaus mahdolliseksi, että he voivat valita palvelunsa julkiselta tai yksityiseltä sektorilta sote- palveluista, joutuu kuntasektori paljon tehokkuuttansa lisäämään, jotta kunnan tarjoamat palvelut säilyisivät.

1. Lean: A failed theory for public services? Radnor, Z., Osborne, S-P. 2013. Englanti.	Public management Review. 2013. Volume 15, Issue 2: Developments in Theory: 265-287.
2. Determinants of lean success and failure in the Danish public sector A negotiated order perspective Esben, R., Mahad, H. 2011. Englanti.	The International Journal of Public Sector Management. 2011. Vol. 24 No. 5: 403-420.
3. The rhetoric and reality of Lean: a multiple case study Langstrand, J., Drotz, E. 2016. Englanti.	Total quality management and business excellence. 2016. Volume 27, Issue 3-4: 398-412.
4. Can Lean Six Sigma make UK public sector organisations more efficient and effective? Antony, J., Rodgers, B., Gijo, E.V. 2016. Englanti.	International Journal of Productivity and Performance Management. 2016. Volume. 65, Issue 7: 995 - 1002.
5. Lean thinking in Finnish healthcare Jorma, T., Tiirinki, H., Bloigu, R. & Turkki, L. 2016. Englanti.	Leadership in Health Services; Bradford. 2016. Volume 29 No. 1: 9-36.
6. Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector Radnor, Z. & Walley, P. 2008. Englanti.	Public money and management. 2008. February.
7. Lean in the Public Sector Possibilities and Limitations Drotz, E. 2014. Linköping: Linköping Universitet Tryck.	LiU-Tryck. 2014.
8. Lean som arbetsmetod i social tjänsten Naporojna, S-I. & Veres, L. 2015. Lund: Lunds Universitet Tryck.	Lunds Universitet. 2015.

Taulukko 1 Opinnäytetyössä analysoidut tutkimukset

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten Leanin käyttö julkisella sektorilla on tehostanut työprosesseja sekä mitä haasteita ja mahdollisuuksia Leanin käyttö on tuonut julkiselle sektorille. Julkisella sektorilla syy miksi Lean alun perin on otettu käyttöön on ollut tiukentuneet talousarviot sekä henkilökunnan resurssit. Sote- palvelut menettävät suosiotaan koko ajan, koska työ on haastavaa henkisesti ja fyysisesti, mutta työstä saatava palkka on matala. Tämä herättää tyytymättömyyttä julkisen sektorin työntekijöissä. Suunniteltu sote- uudistus myös vähentää uusien työntekijöiden haluttomuutta opiskella sote- aloja ja tämänhetkisetkin työntekijät lähtevät opiskelemaan joko uutta alaa tai vaihtavat työtehtäviään varmempaan työhön. Sote- uudistuksen tuoma uhka vähentää henkilöstön työmotivaatiota. Lean- toteutuksilla tätä kuitenkin yritetään nostaa parempaan tasoon henkilöstöä voimaannuttamalla, kun he saavat osallistua Lean- aloitteiden suunnitteluun.

Kuitenkin vastuu työyhteisön toiminnasta ja työyhteisön hyvinvoinnista on kaikkilla organisaation jäsenillä. Sote- uudistus, joka on vain yksi muutos, jota ajetaan eteenpäin on työyhteisöissä myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat epävarmuutta työyhteisöissä, kuten taloudelliset resurssit. Näiden tekijöiden vuoksi työyhteisöt tarvitsevat monipuolista ja laaja- alaista näkemystä ja johtajuutta menestyäkseen. Menestymisen edellytyksiä ovat innovatiivisuus, uusien ideoiden tuominen ja jakaminen sekä täysin uudenlaisien vaihtoehtojen löytyminen. Kun työyhteisössä toiminta on yhteisöllistä se lisää työn merkityksellisyyttä. Työyhteisön menestymisen edellytyksenä on myös esimiehen tietoisuus muutoksen monikerroksisuudesta, motivaation ylläpidosta ja omasta vaikutuksestaan muihin. (Salmimies & Ruutu 2013, 159.) Leanin toteuttamisessa esimiehen roolin itse näen hyvin oleellisena tekijänä, koska hän toimii muutoksen koordinoijana, jolla on ohjat käsissä ja hallitsee koko Lean- prosessin. Jos Leaniä lähdetään toteuttamaan ilman koordinaattia ja päivittäistä uusien prosessien toimivuuden tarkistamista Lean jää toteuttamatta oikein jatkuvana työn kehittämisen työmenetelmänä.

Jotta Lean saisi toiminnalle ja kehittymisen tavoitteille raamit, tarvitaan strategia sen toteuttamiseen. Strategia on tulevaisuudessa olevien päämäärien menestyksellinen saavuttaminen. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on otettava tarkasteluun mukaan sisäiset että ulkoiset prosessit. (Lauri & Sumkin 2009, 27.) Strategia on joustava ja dynaaminen kokonaisuus, jonka suunnitteluun ja toteuttamiseen nykytietämyksen mukaan tulisi osallistua johto ja esimiehet, mutta myös koko henkilöstö sekä asiakkaat ja verkostokumppanit (Lauri & Sumkin 2009, 25). Kokemusasiantuntijoita käytetäänkin jo yhä enemmän sote- palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä, jotta saadaan se tärkein tekijä, eli asiakkaiden ääni kuuluvaksi. Myös Leanin toteuttamiseen ja palveluiden toimivuuden palautteisiin tulisi hyödyntää asiakkaiden ääntä, jotta palveluiden kehittäminen menisi oikeaan suuntaan. Strategia onkin toimiessaan

elävä, dynaaminen, kehittyvä ja samalla myös kokonaisvaltainen tulevaisuuteen suuntaava väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategian hyötynä on, että se takaa oikeanlaisen toiminnan ja varmistaa vision ja sen toteutumisen. (Tuomi & Sumkin 2009, 28.)

Lean- toteutukset koettiin kirjallisuuskatsaukseen valikoiduissa tutkimuksissa pääasiassa haasteelliseksi julkisella sektorilla. Haasteellisuus näkyi jokaisessa kahdeksassa tutkimuksessa ja Leanin tuomia mahdollisuuksia ei löytynyt kovinkaan monen tutkimuskohteen tuloksissa. Itselläni on myös yksi kokemus työorganisaatiossa Leanin toteuttamisesta. Sen kokemuksen haasteet hyvin peilasi tässä tutkimuksessa olleita tuloksia koskien Leanin toteutuksien haasteellisuutta. Lean on lähes mahdotonta saada toimimaan jatkuvan kehittämisen työvälineenä, jos Leanin käyttöön tutustuu ja perehtyy vain osa organisaatiosta. Tällä pystytään hyvin tehokkaasti luhistamaan muiden työntekijöiden halukkuus osallistua toteutukseen ja se herättää myös epäluuloja, mikä tarkoitus tällä on saada aikaiseksi Leanin toteutumisessa.

Lean on lähtöisin japanilaisesta autoteollisuudesta ja Lean- työkalut ovat teollisuuden kehitettyjä työkaluja. Näitä työkaluja voidaan suoraan soveltaa teollisuuspuolen aloille ja työtehtäviin, mutta koska julkisen sektorin tuottamat palvelut ovat näkymättömiä palveluja ja tuloksena ei tuoteta tavaraa tai tuotteita, Leanin työkaluja on syytä soveltaa. Lean- työkaluja täytyy soveltaa jokaiseen organisaatioon soveltuvaksi yksilöllisesti, kun kohteena on julkisen sektorin organisaatio. Julkisen sektorin organisaatioille ei voida näin ollen kehittää omaa ”Lean- työkalupakkia”, koska organisaatioiden toiminta, palveluiden sisältö ja resurssit ovat jokaisella kuntasektorilla erilaiset ja eroavat toisistaan. Siksi Leanin käytössä on hyödynnettävä soveltuvuutta jokaiseen organisaatioon sopivaksi.

Leanin toteuttamiseen tulisi osallistua koko organisaatio, jotta toteutus saataisiin onnistumaan ja tuloksia aikaiseksi. Jokaisen henkilöstön työntekijän tulisi olla tietoisia ja Lean- valmentuneita itsekin. Käsky Leanin toteuttamiseen ei saisi tulla ylhäältä johdolta niin, että kerrotaan henkilöstölle Lean- työkalut ja miten Leaniä aletaan toteuttaa. Jos Lean- aloitteet toteutetaan yllä mainitulla tavalla, henkilöstö ei ymmärrä Leanin perimmäistä ajatusta ja filosofiaa Leanin takana.

Lean- filosofia tulisi ymmärtää sekä omaksua ja Lean- aloitteet eivät saisi olla projektimaisia. Työprosessien kehittäminen tulee olla jatkuvaa virtausta ja hukkan poisto pitäisi olla osana työkuultuuria niin vallitsevana ajatuksena, että siitä tulisi automaattista työtehtävissä. Parhaimpia tuloksia saadaan niin, että joka päivä aamukokouksissa katsotaan yhdessä työyhteisön kanssa päivän työtehtävät läpi ja ne on kirjattu taululle kellon tarkasti työntekijöiden mukaisesti. Kun työstä tehdään näkyvää nähdään paremmin ja selkeämmin ne työvaiheet ja hukat, jotka voidaan poistaa. Tämä Lean- työkalu on arvovirtakuvaustaulu, johon voidaan vaikka post-it lapuilla merkata työtehtävät ja muuttaa niitä työpäivän kulkuun sopivammaksi. Tämä

on selkeä työnkuvausmalli, joka voidaan tehdä näkyväksi kokoushuoneen seinälle. Tämä on myös psykologisesti hyvin toimiva malli, koska jatkuva toisto joka tapahtuu visuaalisesti jatkaa prosessiaan työntekijöiden ajatuksissa tiedostamattomalla tasolla, ja kehitysideoita näin syntyy jatkuvasti.

Kun uusien työmallien visiointi toteutetaan hyvin, voidaan paremmin myös erottaa toisistaan erikokoiset visiot ja serilaisen toteutusajan vaativat visiot. Jotta työyhteisö saataisiin innostuneeksi uudesta kehittämistyön mallista, kuten Leanista, vaatii se usein pitempiä aikoja työs-kentelyä. Pienistä visioista aloittamalla päästään nopeasti nauttimaan työyhteisössä tulok-sista. Hyvät tulokset auttavat työntekijöitä samaan kokemukseen siitä, että selkeät visiot tule-vaisuuden tavoitteista voivat toteutua ja edesauttavat jatkamaan kehittämistyötä ja visioiden luontia eteenpäin. Visiot auttavat etsimään ja ymmärtämään asioiden välisiä yhteyksiä. Sel-keä visio auttaa muodostamaan työyhteisölle mielikuvan siitä, mitä halutaan saavuttaa ja muuttaa työyhteisön menetelmissä. (Heiske 2009, 184- 185.) Tämän jälkeen mietitään strate-gia siitä, miten visio voitaisiin tavoittaa.

## 7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteelliselle tutkimukselle on tiettyjä erityisiä vaatimuksia. Tieteellisen tutkimuksen tulee olla riippumaton auktoriteeteista, puolueetonta sekä riippumaton myös tutkijan omista käsi-tyksistä. Tieteellinen tutkimus on julkista tietoa, ja sen tulokset ovat tieteellisen maailman arvioitavissa ja muutettavissa. Tutkimusta tehtäessä on syytä huomioida myös tutkimukseen liittyvät eettiset tekijät ja tutkimuksen tulee olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa. Hy-vää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijan itsesääätelyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osana tutkimusorganisa-tioiden laatu järjestelmää. (Hirsjärvi ym. 1997, 23-28.)

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on mukailten pyritty noudattamaan kirjallisuuskatsauksen eri vaiheita ja periaatteita. Tätä kirjallisuuskatsausta ei kuitenkaan voida pitää varsinaisesti systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, koska sen tekemiseen on liittynyt useita työskentelyä rajoittavia tekijöitä liittyen tiedonhakuun tutkimustiedon aiheesta ollessa vähäistä. Tutkimus-ten tiedonhaun, tutkimusten valintaprosessin sekä analysoinnin on suorittanut vain yksi tut-kija, joka myös vaikuttaa osaltaan tutkimuksen validiteettiin. Kirjallisuuskatsauksen periaat-teisiin kuuluu, että kirjallisuuskatsauksen tekee yksi tutkija, kun taas systemaattisessa kirjal-lisuuskatsauksessa tutkijoita on kaksi tai useampia. Aineiston arviointi, analyysi ja synteesi ei-vät myöskään ole yhtä järjestelmällisiä ja kokonaisvaltaisia kuin systemaattisessa katsauk-sessa. (Tuomi & Latvala 2016.) Opinnäytetyöhön valikoituihin tutkimuksiin ja artikkeleihin on



tutustuttu ja perehdytty hyvin sekä tarkasti, joka lisää tutkimuksen validiteettia. Kirjallisuuskatsauksessa kiinnitettiin huomiota myös valittujen tutkimusten laatuun, joka lisäsi tämän opinnäytetyön validiteettia.

Hyvän tieteellisen tutkimusetiikan lähtökohtien mukaisesti tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä myös tutkimustulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerejä, sekä eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhakuun asetettujen sääntöjen mukaisesti. Tutkimuksessa on toteutettu avoimuutta ja vastuullisuutta tiedeviestinnässä tutkimustulosten julkaisuvaiheessa. Viittaukset muihin tutkimuksiin on otettu huomioon ja kestävät eettisen tarkastelun. Myös lähdeluettelo on merkattu asianmukaisesti tutkimuksessa mukana olleet tutkimukset. (Tutkimuseettinen lautakunta 2014.)

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on teoreettista tutkimusta eli toisen asteen tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksessa sekä eettisyyteen että luotettavuuteen liittyvät kysymykset peilaavat kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten luotettavuuteen ja eettisyyteen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitetyt tutkimukset ovat tieteellisesti arvioituja laadukkaita tutkimuksia. Luotettavuutta kuitenkin hieman laskee se seikka, että tutkimuksissa on melko laaja otanta, on tutkittu isoja julkisia organisaatioita, jolloin kovin tarkkaa tietoa ei voitu tuottaa tutkimuskysymyksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 123-124).

Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa osaltaan myös oma kokemukseni Lean- toteutuksesta, vaikkakin olen pyrkinyt sen kokemuksen olla vaikuttamatta valikoituneisiin tutkimuksiin tai tutkimustuloksien arviointiin. Tiedostamatta vaikuttavuutta saattaa kuitenkin olla olemassa. Kuitenkin oma kokemukseni Leanista oli hyödyksi tätä tutkimusta tehdessäni, koska se helpotti tutustumista aiheeseen ja kiinnostus selkeyttää Leanin toimivuutta oli myös omana kiinnostuksen kohteenani.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneissa tutkimuksissa kuvattiin tarkasti julkisen organisaation työntekijöiden kokemusta Lean- aloitteista ja näistä mielipiteistä ja kokemuksista nousi esiin asioita mitä tulee ottaa huomioon Lean- työskentelyssä. Tutkimuksissa oli hyvin saman tyyppisiä kokemuksia Leanin käytöstä, kuin oma Lean- kokemukseni oli. Tämä ajoikin etsimään syitä siihen, mitkä ovat haasteita joita joutuu ylittämään Leanin toteutuksessa ja miten niitä haasteita ylitetään. Vaikkakin tutkimukset koostuivat monesta eri maasta, voi niitä mielestäni yleistää myös Suomen julkiselle sektorille. Yksi tutkimuskohteista olikin Suomen julkinen terveydenhuolto ja tämän tutkimuskohteen tutkimustulokset nojasivat hyvin pitkälti muiden maiden Lean- kokemuksiin.

Kirjallisuuskatsaustani ei voi pitää systemaattisena ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaatimusehtojen täyttävänä tutkimuksena, koska olen tehnyt työhön liittyvät valinnat niin tiedonhaussa, tutkimusten valinnassa ja analysoinnissa sekä johtopäätöksissä itsenäisesti suurimaksi osin. Työskentelyyni olen saanut apua Laurea-ammattikorkeakoulun tiedonhaun lehtorilta sekä opinnäytetyönohjaajaltani. Kaikissa valituissa tutkimuksissa asianmukaiset ja tarvittavat luvat oli saatu niin eri tutkimuseettisiltä työryhmiltä kuin myös tutkimuksiin osallistuneilta henkilöiltä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksia en ole muutellut tutkimukseeni vaan olen pyrkinyt luomaan hyvin tarkkaa tietoa tutkimusaiheesta.

Tämä kirjallisuuskatsaus on toteutettu laadullisella tutkimusotteella, ja luotettavuustekijöiden vuoksi tarkka ja eri vaiheiden raportointiin on käytetty paljon aikaa ja se on tehty tunnollisesti. Tästä syystä kirjallisuuskatsaus on mahdollista toteuttaa uudestaan esimerkiksi, jos tulee tarpeen tietojen päivittäminen. Tietenkin silloin toisen tutkijan tekemänä tutkimustuloksetkin saattaisivat osittain vaihdella tästä kirjallisuuskatsauksesta. Tiedonhakuprosessi kesti pitkään ja näkökulmaa Leanin käyttökokemusten tutkimiseen jouduttiin vaihtamaan kaksi kertaa aineiston saatavuusongelmien vuoksi. Lean on julkisella sektorilla hyvin uusi työväline josta syystä tutkimusaineistoa ei paljon ollut saatavilla. Kun muutin tutkimuksen aihetta julkiselle sektorille suuntautuneeksi, tiedonhakuongelma ratkesi ja pääsin etenemään tutkimuksessani.

## 8 Kehittämistyö: Leanin toteutus sosiaalipalveluihin

Kehittämistyö- osion tarkoituksena on tuottaa ehdotelma, miten Lean saataisiin onnistuneesti ja pysyvästi rantautumaan sosiaalipalveluiden organisaatioon toimivaksi kulttuuriksi, filosofiaksi sekä työkaluksi. Vaikeinta organisaation henkilöstölle on ottaa uusi muutos vastaan. Muutokset aiheuttavat aina vastarintaa ja se on biologinen puolustautumismekanismi, joka on lähtöisin ihmiskunnan alkuhistoriasta saakka. Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat muutokset eri tavoin. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla iso asia, kun taas organisaation rakenteisiin liittyvä muutos voi olla merkityksellisempi muutos johdolle. Muutos kuitenkin voidaan nähdä uutena tapana organisoida ja työskennellä. Ketään ei voi pakottaa muutokseen, vaan halu siihen täytyy löytää itse. Muutos tapahtuu luontevasti silloin, jos ihminen näkee itsensä ja työnsä muutoksen jälkeenkin osana organisaatiota muutoksen jälkeenkin. Organisaatiomuutos on pitkä prosessi, johon vaikuttavat monet asiat. Jopa pienikin positiivinen muutos vie oman aikansa. Kun muutokseen varataan riittävästi aika, tietoa ja tukea niin tällöin muutosinto voi kasvaa ja kehittyä. (Ponteva 2012.)

Työterveyslaitos teki keväällä 2012 erilaisia tutkimuksia organisaatiomuutoshankkeista. Näiden tutkimusten mukaan laadukas, monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön

osallistuminen ja tuen saaminen muutoksen aikana auttavat työntekijöitä suhtautumaan mielekkäämmiin organisaatiomuutokseen. Viestinnän avulla pitää olla mahdollisuus aitoon vuoropuheluun. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet muutoksen toteuttamisessa ja uuden organisaation suunnittelussa auttavat sitoutumaan koko organisaation muutokseen. Myös tuen saaminen vaikuttaa organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Se voi tarkoittaa koulutusta muuttuviin työtehtäviin ja vastuisiin tai tukea muutoksen läpikäymiseen ja hallitsemiseen. Viestintää ja tukea tarvitaan ennen muutosprosessia, sen aikana sekä muutosprosessin jälkeen. (Ponteva 2012.)

Esimiehillä on muutoksessa paljon erilaisia haasteita. Muutoksessa johtajuuden tulee olla kokonaisvaltaista ja esimiehen rooli on merkittävä. Muutostilanteessa pärjää parhaiten aidolla asenteella sekä yhdessä ideoimalla. Muutosta edeltää usein vaihe, jolloin levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät, sekä huhut lähtevät liikkeelle. Esimiehen on saatava huhut hallintaan, hänen on voitava kertoa totta ja ajankohtaista oikeaa tietoa työntekijöille. Tämä vaihe on haastava, koska moni esimies itsekin rupeaa varmistelemaan asemaansa ja kilpailemaan toisten esimiesten kanssa. Yhteistyöhalut saattavat vähentyä ja omia toimenkuvia saatetaan alkaa varjella. (Ponteva 2010.)

Hyviä henkilöstöä muutokseen osallistavia keinoja ovat mm. erilaiset tilaisuudet, joissa työntekijät pääsevät tuttujen ihmisten kanssa pienessä porukassa tuulettamaan ajatuksiaan muutoksesta. Olennaista eivät ole hienot tilat ja tarjoilut, vaan aito mahdollisuus sanoa ja vaikuttaa turvallisessa ympäristössä missä esimies kertoo muutostilanteesta avoimesti ja rehellisesti jolloin myös turvallisessa ympäristössä työntekijät kokevat, että hallitsevat tilanteen paremmin luottamuksen kautta. Henkilöstön palkitsemista ei tulisi myöskään unohtaa muutoksia tehdessä. Myös organisaation henkilöstöihmisten pitäisi pystyä olemaan esimiehelle kumppaneita. Sekä normaalit arjen asiat (esimerkiksi rekrytointiin ja organisaatiosta poislähtemiseen liittyvät tilanteet sekä henkilöstönkehittämisasiat) että erityisesti muutostilanteisiin liittyvät tilanteet vaatisivat esimiesten ja henkilöstöihmisten kiinteää yhteistyötä. Järkevämpää olisi tehdä samojen asioiden kanssa painiskelevien yhteistyötä kohti yhteistä päämäärää. (Ponteva 2010.)

Esimiehen tehtävä on antaa realistinen kuva muutoksesta. Keskusteluissa henkilöstön kanssa tulisi arvioida myös riskejä, joita muutos saattaa aiheuttaa. Esimiehen on taattava riittävät resurssit muutoksen aikana ja huolehdittava ettei muutos aiheuta kohtuuttomasti lisätyötä, joka häiritsee perustyön hoitamista. Henkilöstön samanarvoinen kohtelu ja työhyvinvoinnista huolehtiminen korostuu muutoksen aikana. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus saa henkilöstön kokemaan muutoksen oikeaksi, vaikka lopputulos ei olisi omalta kannalta paras mahdollinen. Epäreilisuus muutoksessa koetaan hyväksyttävänä vain, jos lopputulos on omalta kannalta edullinen. Toteuttaessaan oikeudenmukaista johtamista esimiehen vuorovaikutus ja yhteistyötaidot korostuvat. Esimiehen on huomioitava työyhteisössä hiljaisempienkin ajatuksia

ja rohkaistava heitä kertomaan ajatuksistaan. Vuorovaikutuksen ja työilmapiirin ollessa avointa ja turvallista antavat työntekijät rehellistä ja rakentavaa palautetta muutoksen toteuttamisesta ja edistymisestä. (Pulkinen 2010.)

Muutosvastarinta voi nostaa muutoksen kustannuksia, koska se hidastaa muutosta. Kustannuksia voi nostaa myös yleinen epävarmuus, joka taas saattaa vaikuttaa ihmisten työtehoon. Työteho voi pudota jopa neljänneksen, jos työpaikalla odotetaan tapahtuvan suuria muutoksia. Pahin virhe muutoksen toteuttamisessa onkin, jos esimerkiksi organisaatiomuutoksista ei tiedoteta riittävästi tai jopa ollenkaan. Tällöin epävarmuus ja arvailut alkavat hallita mielialaa. Siksi olisi tärkeää, että muutosprosessin tueksi laadittaisiin strategia muutosvastarinnan käsitelyyn. Silloin voisi olla mahdollista saavuttaa muutokselle asetetut tavoitteet. Muutosvastarinta voidaan murtaa vain yksituumaisella ja näkyvällä johtamisella sekä johdon esimerkillisellä toiminnalla. (Ponteva 2012.)

## 9 Lähtökohdat Lean työskentelylle

Yllä on esitetty tekijöitä, joita kohdataan, kun muutoksia, uudistuksia ja kehittämisisideoita tuodaan työpaikoille henkilöstön tietoisuuteen. Nämä esitettiin ennen kehittämisisidean osiota, koska muutosvastarinta ja esimiestyön tärkeys ovat oleellisia muutoksia ja uusia työmenetelmiä kohdattaessa. Seuraavaksi esitän opinnäytetyöni kehittämisisiosion, joka on luonteeltaan ehdotelma jota voidaan työyksiköissä soveltaa omaan organisaatioon sopivaksi ja kehittää omaan tilanteeseen sopivalla parhaalla mahdollisella tavalla.

Parhaimpia Lean- toteutuskokemuksia on kirjallisuuskatsauksen valikoituneiden tutkimusten mukaan tapahtunut silloin, kun Leanin toimintaperiaatteet on ulkopuolinen Lean- konsultti esittänyt organisaatiolle. Tämä vähentää eriarvoisuuden riskiä ja henkilöstön on helpompi ottaa vastaan uudet kehittämisvälineet, kun ei tule sellaista vaikutelmaa työntekijöille, että jokin työntekijä on nostettu jalustalle ja hänet on valittu perehdyttämään henkilöstö Lean- toteutukseen. Lean- konsultti pitää kolmen päivän mittaisen orientoitumisen Lean- filosofiaan työntekijöiden oman organisaation ulkopuolella. Päivät ovat jaettu niin, että koko henkilöstö ei osallistu samaan aikaan Lean- päiville, koska silloin välitön vuorovaikutus konsultin ja muiden työkolleegoiden välillä ei ole mahdollista. Kaksi päivää tutustutaan Leanin filosofiaan, jotta kaikille työntekijöille on selvää ja ovat tietoisia mitä Lean on. Kolmas päivä vietetään polkuautotehtaalla (JTO Lean Learning Center), joka on miniversio Japanin Toyotan tehtailta ja harjoitellaan Leania käytännössä polkuautoja kasaamalla. Tämä käytännön kokemus opettaa työorganisaation työntekijöille, miten työvaiheissa vähennetään hukkaa ja kuinka paljon aikaa ja turhia työvaiheita voidaan välttää ja säästää kun työvaiheita yksinkertaistetaan. Polkuautotehdastyöskentelyä on opettamassa ja valvomassa sama ulkopuolinen Lean- konsultti, joka piti teoriaosuuden Leanista.

Näiden kolmen päivän jälkeen konsultin avustuksella lähdemme luomaan arvovirtakuvausta (Kuvio 6) työtehtävästä/työprosessista, joka tällä hetkellä eniten tuottaa ongelmia työyhteisössä toimimattomuudellaan. Arvovirta on toimintojen ketju, jonka läpi asiakkaalle toimitettava palvelu/tuote kulkee ja joihin organisaatio käyttää resursseja. Arvovirran aikana tähän muodostuu arvoa eli sosiaalipalveluissa palvelua asiakkaalle. Arvovirtakuvaus visualisoi prosessin tekijät, vaiheet ja materiaalin sekä informaation virtauksen. Seurauksena on yhteinen ymmärrys toiminnan nykytilasta. Tunnistetaan konkreettisia kehitystarpeita ja hukkaa sekä löydetään arvovirtaan vaikuttavat kriittiset ohjauspisteet. (Moisio 2014.)

Visualisoimalla arvovirtakuvaus selkeyttää se ongelmakohdat prosessissa. Seuraavana arvovirtakuvauskaavion pohjalta lähdetään tekemään Kanban- taulua. Kanban on japanilainen termi, joka tarkoittaa signaalia. Kanban on yhteydessä Just-In-Time-tuotantoon sekä imuohjausjärjestelmään ja sen päätarkoitus on osoittaa asiakkaiden tai prosessin seuraavan vaiheen tarpeiden mukaisesti, mitä pitää tuottaa, milloin ja minkä verran. Tavoitteena on toimia mahdollisimman pienillä varastoilla ja vähentää ylituotantoa. Kanbanissa myös rajoitetaan päällekkäisiä työtehtäviä, jolloin työtehtäviä voidaan ottaa kuhunkin vaiheeseen vasta, kun tilaa on. Tämä estää liikatuotantoa ja paljastaa prosessin pullonkaulat. Kanban-järjestelmä voi olla joko manuaalinen tai tietokoneella avustettu. Klassiseen Kanbaniin kuuluu kolme osa-alueetta: standardoitu työ, visuaalinen ohjaus ja 5S. (Leopold & Kaltenecker 2015.)

Visuaalisen ohjauksen tarkoitus on ohjata työntekijöitä ja johtajia ymmärtämään työprosessien toimintaa sekä havaitsemaan hukka, ongelmat ja poikkeamat sekä vähentää tiedonkulun katkoksia. Virtaus, toiminta ja sen kehittämistarpeet tulisi voida nähdä yhdellä silmäyksellä. Kanban- taulu kertoo standardin mukaisen toteuttamistavan ja näyttää, miten oma työ sujuu sekä muita tietoja, jotka ovat olennaisia työtehtävän etenemiselle. Kanban-tila koostuu sarakkeista, joihin on koottu työtehtävät. Yksinkertaisimmillaan taulussa on kolme saraketta, jotka kuvaavat eri työvaiheita: tehtävät työt, käynnissä olevat työt sekä tehdyt työt. Sarakkeissa kuvataan työprosessia ja sen vaiheita ja työtehtävät liikkuvat taululla työn etenemisen mukaan. (Leopold & Kaltenecker 2015.)

Kanban- tauluun merkataan post-it lapuilla ensimmäiseen sarakkeeseen tehtävät työt, seuraavassa sarakkeessa kirjataan, mitä tehdään seuraavaksi, kolmanteen sarakkeeseen kirjataan missä vaiheessa työ tällä hetkellä on sekä mitä kehitettävää voisi kyseisessä työtehtävässä olla (esim. asiakkaiden palautteet), neljänteen sarakkeeseen kirjataan tulokset palvelun testaamisesta ja milloin työtehtävä on valmis. Viidenteen sarakkeeseen merkataan ilmoitukset sekä muut huomioitavat asiat päivittäisissä työtehtävissä. Näiden kaikkien vaiheiden tulokset merkataan post- it lapuilla Kanban- tauluun (kts. Kuvio 6). Laput liikkuvat Kanban- taulussa työprosessin etenemisen mukaisesti. Jokaisella työntekijällä voi olla taulussa esimerkiksi oma

sarake, johon post-it lapuilla laitetaan ylös jokaisen työntekijän omat työtehtävät/erikoisalueensa (Kuvio 6:ssa Leena ja Pirkko). Taulun tarkoitus on tuoda näkyväksi työprosessien todellinen tilanne ja saada työntekijöiden kesken yhteinen käsitys siitä, missä kohtaa prosessia ongelma esiintyy. Myös työvaiheiden pullonkaulat tulevat esille Kanban- taulussa kun työvaiheita pystytään visuaalisesti analysoimaan tarkemmin. Se työn prosessin vaihe, jonka eteen laput ruuhkautuvat ja jäävät jonottamaan eniten, on hitaampi kuin muut ja vaatii toimenpiteitä. (Torkkola 2015.)

Taulun äärellä tulisi viikoittain koko työyhteisön/tiimin kokoontua, jolloin tilanne aina päivitetään. Saman esimiehen alaisuudessa olevat työntekijät voisivat käyttää samaa Kanban- taulua, jolloin työntekijät myös tulisivat enemmän tietoisemmaksi toisten tiimien työnkuvista- ja tehtävistä. Tämä myös lisäisi työpaikan yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Taulun tarkoituksena ei missään tapauksessa ole tekemisten kontrolloiminen, vaan pyritään luomaan tiimille oma näkymä työtilanteesta. Kanban- taululla pyritään myös siihen, että yksi työ pyritään saamaan kuntoon ja tehtyä, ennen kuin aloitetaan uutta työtehtävää ilman syytä. Osa kapasiteetista häviää, jos työtä jatkuvasti vaihdetaan tai työtehtäviä/uudistuksia/suunnitelmia kehitellään monia päällekkäin samanaikaisesti. Kanban- taulusta voi tehdä myös persoonallisemman luomalla jokaiselle työntekijälle oman avatarinsa. (Torkkola 2015.)

	Things to do	Next	Doing	Done	Notes
Leena	Eläkeselvitys	Sosiaalinen selvitys asiakkaasta	Lääkärin ja psykologin tutkimukset+ muut tutkimukset, eläkehakemus vireille	Eläkepääätös saatu → jatko-toimenpiteet tämän mukaan	MUISTAKAA SUORITTA TIEDOTURVA-KOULUTUS 31.5.2017 MENNESSÄ
Pirkko	ODA-hanke	Asiakascaset Oda:an & WHOQOL-BREF-kyselyn täyttö	Suunnitelman tekeminen asiakkaalle	Löydetty Oda-asiakkaille toimintakykyä tukevat palvelut	

Kuvio 6 Esimerkki Kanban- taulusta (Torkkola 2015.)

Odottavien töiden tulisi näkyä seinällä siinä järjestyksessä, jossa ne halutaan ja toivotaan tehtävän. Työn näkyvyys tuo työntekijälle sen edun, että muutkin tiimin jäsenet näkevät, mitä hänellä on työn alla. Työntekijällä on visuaalisesti tuotu esille se työ, mikä hänellä on lupa tehdä sitä ja mitä taululla on sovittu tehtäväksi. Työnvaihtojen pitäisi tämän avulla vähentyä. (Torkkola 2015.)

Kanban- taulua käytetään niin, että viikoittain suunnitellaan tehtävät työt ja päivittäin tarkistetaan status. Suunnittelutyötä ei liikaa tässä mietitä, koska suunnitelma olisi heti valmistut-

tua väärä. Resursointia ei myöskään suunnitella liian tarkkaan. Tiimin tehtävänä on itse arvioida töidensä määrän, ei esimiehen eikä asiakkaat sitä määrittele. Esimiehen tehtävän sen sijaan on arvioida kuinka monta työtä voidaan viikkosuunnitelmaan valita. Työ virtaa taululla vasemmalta oikealle ja visuaalisuus paljastaa, missä virtauksen vaiheessa on esteitä. (Torkkola 2015.)

Sosiaalipalveluiden työtä on vaikea määritellä, koska sosiaalipalveluissa tuotettu palvelu ei ole aineellista. Kuitenkin joissain määrin sosiaalipalveluissa tuotetaan myös aineellistakin palvelua silloin, kun asiakkaat saavat käteensä maksusitoumuksia esimerkiksi ruokakauppaan, apteekkiin tai muuhun tarvitsemaansa kohteeseen. Kanban- tauluun voidaankin merkitä ne työprosessit ja palvelut, joita päivittäin sosiaaliohjaajat, sosiaalityöntekijät, palveluohjaajat tuottavat. Myös itse näkisin, että Kanban- taulun käyttöön voisi yhdistää läheisimpiä muita tiimejä, joiden kanssa työskennellään ja myös neuvonnan palveluprosessit.

Leanissa löytyy useita työkaluja, joita voi käyttää suoraan tai sovellettuna julkisella sektorilla ja myös sosiaalipalveluissa. Arvovirtakuvaus ja Kanban- taulu ovat yksinkertaisia työkaluja, joita on helppo ottaa käyttöön, mutta tuottavat tuloksia. Ja jos tuloksia ei synny, työkaluja voi aina soveltaa omaan organisaatioon sopivaksi. Kuitenkin ehdottaisin, että Lean- filosofian juurruttaminen organisaatiokulttuuriin on se keskeisin ajatus Lean- implementaation onnistumisessa. Lean työskentely on jatkuvaa kehitystyötä ja kun itse työntekijät huomaavat, että he voivat vaikuttaa työprosessien toimivuuteen, se tuo iloa työhön ja lisää positiivista ilmapiiriä. Ongelmia ratkotaan yhdessä, jolloin kukaan ei joudu kantamaan kohtuutonta taakkaa siitä, että asiat eivät toimi organisaatiossa. Lean- filosofiaan kuuluu myös tärkeimpänä periaatteena asiakkaat eli se taho, jolle työtä tehdään, ketä palvellaan, kenen vuoksi olemme kyseisessä työssä. Asiakkaat tulisi pitää aina ensimmäisenä mielessä, kun organisaation toimintaa lähdetään kehittämään, pyritäänkö tekemään omasta työstä helpompaa ja sujuvampaa itseni vuoksi vai asiakkaiden vuoksi. Tämän asian selkeyttäminen vaikuttaa paljon siihen, mihin suuntaan työprosesseja lähdetään ylipäänsä kehittämään työpaikoilla.

## Lähteet

- Haverinen, R., Kuronen, M. & Pösö, T. (toim.) 2017. Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Turku: Hansaprint.
- Heiske, P. 2009. Vaativat ratkaisut työyhteisössä. Visioiden uusi sisältö. Helsinki: Yrityskirjat.
- Hirsjärvi, S; Remes, P; Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun Yliopisto.
- Jokinen, A. & Juhila, K. (toim.) 2008. Sosiaalityö aikuisten parissa. Jyväskylä: Gummerus.
- Liker, J-K. 2006. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Gummerus.
- Modig, Å. & Åhlström, P. (toim.) 2013. Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. Maarit, T. Ruotsi: Rheologica Publishing.
- Niiranen, V. & Hänninen, M. (toim.) 2012. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J; Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja- 20 työkalua. Liettua: Lapine Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

## Sähköiset lähteet

- Blomgren, S., Karjalainen, J., Karjalainen, P., Kivipelto, M., Saikkonen., P. & Saikku, P. 2016. Sosiaalityö, palvelut ja etuudet muutoksessa. Viitattu 11.3.2017. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130515/URN\\_ISBN\\_978-952-302-648-3.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130515/URN_ISBN_978-952-302-648-3.pdf?sequence=1)
- Capa System Suite. 2016. Lean Manufacturing Tools. Viitattu 13.9.2016. <http://leanmanufacturingtools.org/71/muda-mura-and-muri-lean-manufacturing-wastes/>
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. 2004. Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. Viitattu 11.3.2017. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01443570410558049>
- Jaatinen, B.V. 2017. Lean Six Sigma. Viitattu 20.3.2017. <http://www.jaatinen.nl/fi/lean-6-sigma.html>
- Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Viitattu 3.4.2017. <http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>
- Leopold, K. & Kaltenecker, S. 2015. Kanban Change Leadership. Viitattu 3.4.2017. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1895926>
- MCS Oy. 2016. Leanin hyödyntäminen. Viitattu 6.8.2016. [http://leaniksi.fi/leanin\\_hyodyntaminen/](http://leaniksi.fi/leanin_hyodyntaminen/)



- Moisio, J. 2014. Lean- arvovirtakuvaus VSM. Viitattu 15.1.2017. [http://media.ims.fi/Artikkelit/Lean-Management/21408\\_Artikkeli\\_Arvovirtakuvaus%20Value%20Stream%20Mapping.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Lean-Management/21408_Artikkeli_Arvovirtakuvaus%20Value%20Stream%20Mapping.pdf)
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Viitattu 3.4.2017. <http://verkkokirjahylly.talenti.fi/nelli.laurea.fi/teos/BAXBBXATDFBCI#kohta:7>
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Viitattu 3.4.2017. [http://verkkokirjahylly.talenti.fi/nelli.laurea.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:2.\(20\)Muutos\(20\)](http://verkkokirjahylly.talenti.fi/nelli.laurea.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:2.(20)Muutos(20))
- Pulkinen, S. 2010. Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset. Viitattu 29.3.2016. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12880/onnistuneen%20muutosjohtamisen.pdf?sequence=1>
- Sivenius, E. 2012. Muutosvastarinta- välttämätön paha. Viitattu 3.4.2017. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48539/sivenius\\_eeva.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48539/sivenius_eeva.pdf?sequence=1)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Hallituksen reformi. 2016. Sote- ja maakuntauudistus. Viitattu 16.8.2016. <http://alueuudistus.fi/etusivu>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Kuntainfo: Uusi sosiaalihuoltolaki ja siihen liittyvät keskeiset muut lainsäädäntömuutokset. Viitattu 21.1.2017. [http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-sosiaalihuoltolaki-ja-siihen-liittyvat-keskeiset-muut-lainsaadantomuutokset](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-sosiaalihuoltolaki-ja-siihen-liittyvat-keskeiset-muut-lainsaadantomuutokset)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Sosiaalipalvelut. Viitattu 16.8.2016. <http://stm.fi/sosiaalipalvelut>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015-2019. Viitattu 19.8.2016. [http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9\\_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843](http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Kuntainfo: Uusi sosiaalihuoltolaki ja siihen liittyvät keskeiset muut lainsäädäntömuutokset. Viitattu 21.1.2017. [http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-sosiaalihuoltolaki-ja-siihen-liittyvat-keskeiset-muut-lainsaadantomuutokset](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-sosiaalihuoltolaki-ja-siihen-liittyvat-keskeiset-muut-lainsaadantomuutokset)
- Suomen Lean- yhdistys. 2016. Viitattu 16.8.2016. <http://www.leanyhdistys.fi/category/ uutiset/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Blomgren, S., Karjalainen, J., Karjalainen, P., Kivipelto, M., Saikkonen, P. & Saikku, P. 2016. Sosiaalityö, palvelut ja etuudet muutoksessa. Viitattu 2.9.2016. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130515/URN\\_ISBN\\_978-952-302-648-3.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130515/URN_ISBN_978-952-302-648-3.pdf?sequence=1)
- Tuomi, S., Latvala, E. 2016. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Viitattu 25.1.2017. <https://op-pimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>
- Tutkimuseettinen lautakunta. 2014. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 2.4.2017. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>
- Väisänen, J. 2012. Toyotan johtamiskäytännöt- Toyota Kata. Viitattu 31.8.2016. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/toyotan-johtamiskaeytaennoet-toyota-kata/>
- Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2010. Viitattu 5.11.2015. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/arvovirtakuvaus-vsm/>
- Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2010. Viitattu 31.8.2016. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/lean-talo-virtausta-ja-parannusta/>

## Kuvat

Kuvio 1 Sosiaalihuoltolain mukaiset yleiset sosiaalipalvelut. ....	15
Kuvio 2 Erityislainsäädännön perusteella tarjottavia sosiaalipalveluja. ....	16
Kuvio 3 Erään organisaation tuottama arvovirtakuvaus. ....	27
Kuvio 4 Havainnollistaa Lean- prosessin 5 toteutuksen periaatetta. ....	28
Kuvio 5 Tutkimusten analysointi .....	41
Kuvio 6 Esimerkki Kanban- taulusta .....	62

## Taulukot

Taulukko 1 Opinnäytetyössä analysoidut tutkimukset.....	53
---	----

## Liitteet

Liite 1 Opinnäytetyön tiedonhaku .....	69
Liite 2 Yhteenveto opinnäytetyössä analysoiduista tutkimuksista .....	71

## Liite 1 Opinnäytetyön tiedonhaku

Tietokanta	Haku	Rajaukset	Tulokset	Hyväksytyt	Lopullisesti hyväksytyt
Finna (perushaku)	1. Lean* AND julkinen sektori	Väitöskirjat ja lisensointityöt 2006-2017	1	0	0
	2. Lean* AND public sector		4	0	0
	3. Lean public sector		6	0	0
	4. Lean i social tjänsten		3	0	0
Finna (artikkelihaku)	1. Lean AND management public sector	tieteellinen lehti/artikkeli	30	2	2
	2. Lean OR management public sector		0	0	0
	3. Lean management public sector		20	1	1
	2. Lean* AND julkin*		2	0	0
4. Lean* OR julkinen sektori	0	0	0		
EBSCOhost	1. Lean management public sector	Full Text, v. 2006-2017, <b>Scholarly (Peer Reviewed) Journals,</b>	61	1	1
	2. Lean in public sector		73	2	0
	3. Lean management in public sector		61	1	0
ProQuest central	1. "Lean Approach" AND Its Use in the	Basic search Full Text Peer Reviewed	33	2	0

	"Public Sector"	Scholarly Journals v.2007-2017, subject: case studies, management accounting, lean manufacturing, studies			
	2. "lean management" AND "public sector"	Basic search Full Text Peer Reviewed Scholarly Journals v.2007-2017	110	2	1
<b>ScienceDirect (Elsevier)</b>	1. Lean management AND public sector	Vertaisarvioitut artikkelit, v. 2007- 2010	8	1	0
Google Scholar	1. lean for the public sector	Väitöskirjat ja lisensiaattityöt, sekä tieteelliset artikkelit 2006-2017	8	1	1
Google	1. Lean in public sector	Väitöskirjat ja lisensiaattityöt, sekä tieteelliset artikkelit 2006-2017	990 000	1	1
	2. Lean i social tjänsten		14 300	1	1

## Liite 2 Yhteenveto opinnäytetyössä analysoiduista tutkimuksista

### 1. Lean: A failed theory for public services?

Radnor, Z., Osborne, S-P. 2013. Englanti. Public management Review. 2013. Volume 15, Issue 2: Developments in Theory: 265- 287.

**Tarkoitus:** Tarkoituksena on osoittaa, että Lean- implementaatiot julkisella sektorilla ovat olleet tehottomia. Tutkimus rajaa tarkoituksensa tutkimaan mitä Lean on ja miten sitä on implementoitu käyttöön julkisella sektorilla. Tässä tutkimuksessa tutkitaan julkisen sektorin haasteita Lean- implementoinnissa ja miksi Lean- logiikkaa ja jatkuvaa prosessien virtausta on vaikea saada toimimaan julkisella sektorilla. Tutkimuksen lopussa esitetään vaihtoehtoinen teoria, joka pohjautuu palvelu- keskeisen bisneslogiikan ajatteluun, jolla on aito mahdollisuus tarjota kestävää uudistusta ja tehokkuutta julkisen sektorin palveluprosessien kehittämiseen pitkällä aikavälillä.

### Aineiston kerääminen ja analysointi:

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa on useita empiirisiä arvioiteja Lean- implementoinnista Englannin julkisella sektorilla. Tutkimusta varten on arvioitu yli 300 julkaistuja tutkimuksia tai artikkeleita viimeisten 10 vuoden aikana. Lopulliseen kirjallisuuskatsauksen analyysiosioon valikoitui 116 relevanttia tutkimusta.

### Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:

- Lean- toteutus on keskittynyt teknisten työkalujen käyttöönottoon julkisella sektorilla, ilman että liiketoimintalogiikkaa on implementoinnissa vahvistettu. Toisin sanoen Lean- filosofian perimmäinen ymmärtäminen on tärkeää toteutuksen onnistumisen kannalta. Ilman tätä liiketoimintalogiikkaa Lean- implementaatio on tuhoon tuomittu sekä teoriassa että käytännönkin tasolla.
- Tutkimuksessa herää kolme tärkeää haastetta, mitkä vaikuttavat Leanin toteutuksen julkisella sektorilla. Ensinnäkin julkisella sektorilla ei käsitellä teollisuustuotteita vaan kansalaisille tarkoitettuja palveluja. Toiseksi operatiivisten prosessien fokus julkisella palvelusektorilla ovat sisäisissä prosesseissa eikä ulkoisissa prosesseissa. Kolmanneksi menestyksen mittarit ovat erilaiset julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla.
- Leanin käyttöönotto julkisissa palveluissa on keskittynyt teknisiin välineisiin ilman ymmärrystä periaatteista ja olettamuksista Leanista tai tilanteesta, jossa se toteutetaan.
- Lean- implementaatioiden epäonnistumisen syynä on johdonmukaisuuden puute lean- logiikassa ja palveluiden johtajuudessa.
- Ilman palvelukeskeistä ajattelua Lean- aloitteet epäonnistuvat julkisten palveluiden uudistamisessa sekä käytännössä, että teoriassa.

### Luotettavuuden arviointia:

- Luotettavuutta lisäsi se, että aineisto koostui tutkimuksista, jotka on julkaistu 10 vuoden sisällä. Tutkimuksen tekijät perehtyivät yli 300 tutkimukseen aiheesta, ja 116 valittiin tähän tutkimukseen.
- Kahden tutkijan osallistuminen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekoon lisää sen luotettavuutta.

### 2. Determinants of lean success and failure in the Danish public sector A negotiated order perspective

Esben, R., Mahad, H. 2011. Englanti. The International Journal of Public Sector Management. 2011. Vol. 24 No. 5: 403-420.

**Tarkoitus:** - Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Lean- aloitteiden onnistumisia ja epäonnistumisia Tanskan julkisella sektorilla.  
- Tämä tutkimus kehittää analyttisen mallin joka perustuu kategorisoituun neuvotteluteoriaan järjestääkseen ja jäsentääkseen niitä lukuisia teorioita, jotka vaikuttavat lean- toteutus prosessiin.

#### Aineiston kerääminen ja analysointi:

Kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus perustuu 29 johtajien ja työntekijöiden haastatteluihin Tanskan julkisen sektorin organisaatioissa, jotka ovat olleet mukana suunnittelussa lean-hankkeiden täytäntöönpanoissa viime vuosina.

Haastattelut tehtiin vuosina 2007- 2009. Haastattelujen suuntaviivana oli kattaa kysymykset lean projektin kolmeen päävaiheeseen. N29, sisälsi julkisen sektorin johtajia sekä työntekijöitä. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin puhtaaksi.

#### Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:

- Organisaation politiikka, taloudellisten, teknisten ja henkilökunnan resurssit, vahvan ammattitaidon olemassaolo, ja organisaation ongelmien luonne kaikki vaikuttavat siihen, kuinka lean on implementoitu organisaatioon käytännössä.
- Lean projektit julkisella sektorilla yleensä koskee vain muutamia osastoja ja käytetään vain vähän lean prosesseja lean- aloitteissa.
- Vain 16 % Tanskan kuntasektorilla, joilla oli Lean kokemusta yrittivät esittää Lean-ideologiaa ja linjausajattelua koko organisaatioissa.
- Osastotasolla Leania käytettiin 47 %.
- Vaikka organisaatiolla oli Lean fokusoitu hyvin tärkeäksi toiminnaksi, olivat ne kuitenkin kaukana ihanteellisesta organisaatiosta, joka toimisi täysin Lean periaatteiden mukaisesti.
- Haastatteluista selvisi, että julkisella sektorilla kaikilla työntekijöillä organisaatioissa ei ole samat tavoitteet ja arvot. Tämän vuoksi kaikki työntekijät eivät halua tukea lean-aloitteita omassa työssään.
- Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että lean implementaatio oli kaikista suosituin muihin muutosprosessiyrityksiin verrattuna, koska Leanilla oli mahdollista saada muutoksia nopeasti aikaiseksi.
- Yksilölliset, organisaationalliset sekä organisaation sisäiset tekijät vaikuttavat suurelta osin siihen, miten Leanin vaikutuksiin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin uskotaan organisaatioissa.

#### Luotettavuuden arviointia:

- Analyysit kattaa vain pienen osan julkisen sektorin organisaatioista, joilla on kokemusta Leanista.
- Kuitenkin analyysit perustuvat työntekijöiden ja johtajien haastatteluun, jotka ovat olleet mukana lean projektissa tai ovat joskus olleet mukana lean projektissa,
- On vaikea todentaa yhteyttä raportoitujen esteiden ja menestystekijöiden sekä Leanin vaikutuksen välillä.
- Vaikuttavuuden mittaaminen lean- aloitteissa on harvinaista, Leanin vaikutusmittareiden vaikutusta ja nekin harvat usein kärsivät oikeellisuuden ja luotettavuuden ongelmia.
- Esimerkit joita on tutkimuksessa tutkittu sisältää rajallista tietoa olemassa olevasta tiedosta. Tutkimuksessa on ollut vaikea tutkia Leanin käytön todellisia vaikutuksia ja tutkimus keskittyi lyhyen aikavälin vaikutuksiin eikä Leanin pitkäaikaisvaikutuksiin. Tästä syystä on vaikea arvioida, onko Lean ollut Tanskan julkisella sektorilla menestys vai epäonnistuminen.
- Molemmat tutkijat ovat olleet mukana monissa erilaisissa lean- projekteissa julkisella sektorilla, joka saattaa lisätä tutkijoiden omia oletuksia menestystekijöistä ja esteistä sekä lisätä omaa tulkintaa tutkimustuloksissa.

#### 3. The rhetoric and reality of Lean: a multiple case study

Langstrand, J., Drotz, E. 2016., Englanti. Total Quality management and business excellence. 2016. Volume 27, Issue 3-4: 398- 412.

**Tarkoitus:** Tutkimuksessa analysoidaan yhtäläisyyksiä ja eroja löytyneestä lean- kirjallisuudesta ja miten sitä on sovellettu käytännössä. Tarkoituksena on ollut tuottaa laaja esitys siitä, miten Leania on sovellettu organisaatioissa.

Tarkoituksena on tarjota monivivahteisen kuvan Lean aloitteista ja tutkijat pyrkivät haastamaan joitakin yleisiä olettamuksia joita esiintyy kirjallisuudessa ja julkisessa keskustelussa.



### Aineiston kerääminen ja analysointi:

Empiirinen osuus artikkelissa on kerätty seitsemästä tapaustutkimuksesta erilaisista organisaatioista Ruotsissa. Empiirinen perusta tutkimuksessa koostuu seitsemästä tapaustutkimuksesta yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tapaukset on valittu edustamaan erilaisia organisaatioita, joissa Leania on käytetty, joita ovat tässä tutkimuksessa teollisuus- ja palvelualoilla julkisella ja yksityisellä sektorilla.

**Otos:** Haastateltu 29 eri ammattiryhmän edustajaa, 78 haastateltavaa. Ammattiryhmät haastatteluissa: Manager/Johtajia (3), Doctor/lääkäreitä (6), Nurse/hoitajia (3), Factory manager/Tehtaan johtaja, Production manager/Tuotanto päällikkö (2), First line manager/Ensimmäisen tason päällikkö (5), Operator/Hallinnointi (23), Managing director/Toimitusjohtaja, Division manager/Yksikköpäällikkö, Floor manager/Kenttäpäällikkö (2), Supervisor/Esimies (4) Lean coordinator/Lean kordinaattori (2), Facilitator Quality manager/Toteuttava laatupäällikkö, Front line employees/Ensimmäisen tason työntekijät (4), Nurse (2), Sihteeri, Nurse Secretary/Hoitajien sihteeri (2), Analyst/Analyttikko (4), Group manager/Ryhmä päällikkö (2) Social worker/Sosiaalityöntekijä (4).

Haastateltavien organisaatiot: Primary care unit→public owner/Ensihoitoyksikkö, julkinen organisaatio, Pharmaceutical Company→Private/Lääkealan yritys, yksityinen, Manufacturing Company→Private/Valmistajayritys, yksityinen, Municipality→public/Kunta, julkinen, Hosbital unit→ public/Sairaalayksikkö, julkinen, Social insurance office→public/Vakuutuskaassa, julkinen.

Kahta organisaatiota on tutkittu pitkän aikavälin välillä, 2007- 2011 vuoden välillä. Loput viisi organisaatiota on tutkittu poikkileikkaustutkimuksena 2009- 2011 vuoden välillä. Tapaustutkimukset perustuvat pääasiassa haastatteluihin, asiakirjatutkimuksiin, suoriin havaintoihin kokouksista sekä havaintoihin operatiivisesta työstä.

Haastatteluihin on valittu kaikkia työntekijäryhmiä ylimmästä johdosta etulinjan työntekijöihin. Semi- strukturoidut haastattelut, joka antoi haastateltaville mahdollisuuden antaa oman tarkan kuvan tapahtumista. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin puhtaaksi sanatarkasti.

### Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:

- Kun Leania aletaan implementoimaan organisaatiossa sitä edeltää ongelmien tunnistamisprosessi, joka aiheuttaa riskin siinä, että muutosprosessi saatetaan kohdentaa väärin kohteisiin.
- Lean- aloitteet olivat monesti myös melko kapeita, mikä on vastaan kokonaisvaltaista näkemystä jota lean- kirjallisuudessa kannatetaan.
- Tästä syystä on vaikea ennustaa Lean- implementaation tuloksia organisaatioissa.
- Lean- menestymisen paine voi johtaa paisuteltuihin tuloksiin parannuksista, jonka vuoksi saatetaan keskittyä tarpeettomiin parannuskohteisiin, jotta tuloksia ei kyseenalaistettaisi.
- Johtajat joiden retoriikka on sellainen, että se mainostaa menestystekijöitä Leanista voi viedä huomattavan kaus todellisuudesta ja tällöin menestys on entistään vaikeampaa saavuttaa.
- Toiminnallisissa lean- kuvauksissa vastaajat yhdistivät ne tiettyyn tekniikkaan, joita sovelletaan. Myös johdolla sekä etulinjan työntekijöillä on taipumuksena tehdä erilaisia tulkintoja Leanin soveltamisesta.
- Organisaatioiden perusongelmat ovat usein yleisiä ja odotettu hyöty Leanin täytönpanossa ovat usein epäselviä.
- Haastatteluissa selvisi, että lean- aloitteiden käyttöönoton perimmäisenä tarkoituksena on suurin osan institutionaaliset tarkoitukset tai organisaatioiden johdon muoti-ilmiö.
- Lean- aloitteet ovat usein orientoituneet kohti ratkaisua sen sijaan kuin tärkeämpää olisi ongelmien perimmäisen syyn selvittely.
- Lean- aloitteissa ratkaisut ovat usein määritelty jo ennen kuin perimmäistä ongelmaa on määritelty.
- Muutosaloitteet ovat usein hyvin kapea- alaisia ja lean- tekniikoiden käyttö on rajallista.

#### Luotettavuuden arviointia:

- Jokaisen tapaustutkimukset tulokset raportoitiin takaisin organisaatioille, jotta organisaatiot voivat arvioida nämä löydökset.
- Analyysit on suoritettu iteratiivisesti (toistaminen) koodaamalla jokaisen haastattelun kohdalla ja tutkijat koodasivat yhdessä tutkimushaastattelut.
- Tutkimustulokset käytiin tutkijoiden kanssa monta kertaa läpi kunnes täysi saturaatio saatiin tehtyä.
- Seitsemästä tutkimuskohteesta neljällä on pitkä kokemus Leanista, noin kymmenen vuotta. Yksi tutkimuskohde aloitti organisaatiossa Leanin vuonna 2008 ja loput kaksi oli käyttänyt Leania kaksi vuotta. Kuitenkin tutkijat näkivät tutkimuskohteissa samoja yhteisyyksiä Leanin käytössä.
- Empiirinen otos on pieni (N7). Tästä syystä tutkijat esittävät tutkimustulokset ehdotusten muodossa.
- Koko tutkimus on tehty ruotsalaisissa organisaatioissa, joissa käytetään Leania, tämä saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin jolloin niitä ei voi yleistää.

#### 4. Can Lean Six Sigma make UK public sector organisations more efficient and effective?

Antony, J., Rodgers, B., Gijo, E.V. 2016. Englanti: Emerald Group Publishing Limited.

- Tarkoitus:**
- Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin laajasti mutta rajatusti Leanin soveltamisesta Englannin julkisella sektorilla; mitä haasteita Lean Six Sigman käyttöönotossa on kohdattu sekä myös käytön onnistumisia.
  - Tutkimus pohjimmiltaan pyrkii kyseenalaistamaan käsitettä, miksi Lean Six Sigma ei soveltuisi käytettäväksi julkisella sektorilla.
  - Tuoda esiin, miten Lean Six Sigma voisi auttaa Englannin talouskriisiä julkisella sektorilla.

#### Aineiston kerääminen ja analysointi:

- Kirjallisuuskatsaus
- Kerätty aineisto julkisen sektorin organisaatioista, jotka ovat soveltaneet Lean Six Sigmaa palveluiden tehostamisessa.
- Kuusi julkisen sektorin palveluntuottajaa on tutkittu, miten Lean Six Sigman käyttö on vaikuttanut näihin.
- Englanti ja Wales → viisi poliisiyksikköä, Skotlannin poliisilaitos, kunnalliset terveystalvet, korkeakoulut, paikallishallinto.

#### Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:

- Tutkimuksessa on päädytty tulokseen, että vaikka Lean Six Sigmaa sovelletaan Englannin julkisella sektorilla niin lisätöitä tarvitaan, jotta saadaan enemmän näyttöä Lean Six Sigman käytön hyödyistä.
- Lean Six Sigman soveltamisen ymmärtäminen tarjoaa mahdollisuuksia julkisen sektorin budjettisäästöille, mutta lisäksi se tarjoaa keinoja, joiden avulla palveluja voidaan parantaa.
- Joissakin tapauksissa se tarjoaa mahdollisuuksia uusiin lakisääteisiin vaatimuksiin vaikutusvaltaisessa yhteisössä.
- Terveystalvet odotusajat lyhenivät, leikkausjonot lyhenivät, taloudellisia säästöjä tehtiin kaikissa julkisen sektorin palveluissa, joiden tuloksia tutkittiin Lean Six Sigman käytöstä. Turhista työtehtävistä, jotka eivät tuottaneet arvoa asiakkaille siirrettiin henkilökuntaa toisiin tehtäviin asiakastyytyvyyden parantamiseksi ja palveluita saatiin tehokkaammaksi.
- Skotlannin yliopistossa järjeistettiin kirjastoissa skannausaikaa, jotta aikaa ja rahaa säästettäisiin. Lean Six Sigman avulla saavutettiin kummatkin tavoitteet, sekä ajalliset että taloudelliset tavoitteet.
- Oikeustutkimuksissa säästettiin raporttien tekemisessä, ja vähennettiin raporttien tekoaikaa 96:sta päivästä vain seitsemään tuntiin.
- Lean Six Sigma vähentää taloudellisia kustannuksia, poistaa hukkaa turhista palveluista, jotta arvo voidaan tunnustaa mahdollisimman hyvin. Työkalut ja tekniikat tarjoavat puitteet sille mitkä prosessit voidaan tarkistaa sekä auttaa poistamaan tehottomat palveluvaiheet.

#### Luotettavuuden arviointia:

- Seuranta- ajat lyhyitä Lean Six Sigman käyttökokemuksista
- Otokoko oli suuri ja hajanainen. Ei tutkittu tarkemmin, miten käytännössä Lean Six - Sigmaa käytetään
- Luotettavuutta heikensi se, että ei oltu verrattu Lean Six Sigman käyttökokemuksia organisaatioihin, joissa tulokset työkalun käytöstä ei tuottanut tehokkuuden ja säästöjen parantamista.
- Luotettavuutta heikensi se, että tutkimuksessa ei ollut mukana Englannin julkisen sektorin sosiaalihuoltoa.

#### 5. Lean thinking in Finnish healthcare

Jorma, T., Tiirinki, H., Bloigu, R. & Turkki, L. 2016. Hong Kong, Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

- Tarkoitus:**
- Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida miten lean- ajattelua käytetään hallinnan ja kehittämisen välineenä Suomen julkisessa terveydenhuollossa ja millaisia tuloksia on saavutettu tai odotettavissa saavuttaa käyttämällä Leania.
  - Tärkein painopiste on tutkia hallintoa sekä potilas- ja hoitoprosessien kehittämistä Leanilla.
  - Tutkimus arvioi Lean- ajattelun käyttöä Suomen julkisessa terveydenhuollossa työn kehittämisen välineenä ja johtamisen välineenä.
  - Korostetaan Lean- työmenetelmän toteutuksen tuloksia terveydenhuollossa.
  - Korostetaan myös mitä odotuksia lean- toteutus tuo Suomen julkiseen terveydenhuoltoon.

#### Aineiston kerääminen ja analysointi:

- Kirjallisuuskatsaus
- Terveystoimintayksiköt, jotka olivat mukana tutkimuksessa; Julkiset sairaanhoitoyksiköt (sairaanhoitopiirit): South Karelia, South Ostrobothnia, South Savo, Helsinki ja Uusimaa, Itä-Savo, Kainuu, Kanta- Häme, Central Ostrobothnia, Central Finland, Kymenlaakso, Lappi, Länsi-Pohja, Pirkanmaa, North Karelia, North Ostrobothnia, North Savo, Päijät-Häme, Satakunta, Vaasa, Southwest Finland, Åland.
- Julkkiset ensihoitoyksiköt (kaupunki/kunta): Espoo, Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Jyväskylä, Kemi, Kouvola, Kuopio, Lappeenranta, Lahti, Oulu, Pori, Tampere, Turku, Vaasa, Vantaa
- 20 julkisen sektorin sairaalaa valittiin tutkimukseen, joista
- Wepopol- kysely työntekijöille, N= 248, joista 110 sairaalaysikön työntekijää vastasi kyselyyn.
- Julkkisen sektorin sairaanhoitoyksiköiden vastausmäärä n= 75, ensihoitoyksiköt vastausmäärä n=35.

#### Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:

- 90% piti kyselyn perusteella terveydenhuollon kehittämistyötä erittäin tärkeänä, 10 % piti terveydenhuollon kehittämistyötä tärkeänä.
- 3 vastaajista ei tiennyt mitä lean tarkoittaa.
- 84,1% vastaajista uskoi, että Leanin avulla potilastyö ja hoitoprosessit tehostuisivat Leanin myötä.
- 84% vastaajista ilmoitti harkitsevansa Lean- työmenetelmän käyttöä heidän organisaatiossaan.
- Ammatilliset, jotka työskentelevät sairaalaympäristössä olevat tietoisia erilaisista lean- analyyseistä ja sairaalassa työskentelee useimmiten myös lean- asiantuntija.
- Tärkein syy, miksi lean- toteutus ryhdyttiin tutkituissa yksiköissä oli taloudellisten säästöjen lisääminen sekä tehokkuuden lisääminen. Kuitenkin jopa 89,6% vastaajista kertoivat, että eivät olleet tietoisia taloudellisista säästöistä, tai niitä ei olla ilmoitettu työntekijöille.
- Lean- hankkeiden menestys riippuu siitä, miten projektin tavoitteet on määritelty. Tavoitteita ei ole aina määritelty ja menestyksen määrittäminen ei ole selvää kyselyn vastaajien mukaan.

- Lean- aloitteiden/projektien mahdollistavat tekijät jakavat samanlaiset suuntaukset riippumatta vastaajien organisaatossa. Tärkein tekijä onnistumisessa on johdon ja työntekijöiden sitoutuminen Lean- toteutukseen.
- Tutkimuksessa selvisi, että vastaajien mukaan 50,8 % lääkäreistä ja 20,3 % hoitajista olivat vastaan Lean- aloitteita/projekteja. Loput sairaanhoitoyksikön työntekijät kuten valvojat, keskijohto ja ylin johto olivat myönteisiä Lean- aloitteita kohtaan. Syitä vastustukseen olivat tahto säilyttää vanhat työtavat tehdä asioita (36,4%), Lean- informaation puute (25%), väsymys kehittämissuunnitelmia kohtaan (21,2%), ammattiryhmien eroavaisuudet ja muut syyt (4,5%).

#### **Luotettavuuden arviointia:**

- Luotettavuutta heikentää se oletus, että vain suuret terveydenhuoltoyksiköt implementoivat Leania potilashoito- ja palveluprosesseihin. Tutkimuksen ulkopuolelle jää suuri joukko pienempiä terveydenhuollon yksiköitä.
- Saatekirjeessä kehoitettiin niitäkin työntekijöitä vastaamaan kyselyyn, joilla ei ole ollut aikaisempaa Lean kokemusta. Kuitenkin ne vastaajat, joilla oli enemmän Lean kokemusta saattoivat olla vastaajista aktiivisempia kyselyyn vastaajia. Tämä saattaa sulkea joitakin vastaajia ulos ja se heikentää tutkimuksen luotettavuutta.
- Joissakin organisaatioissa oli vain muutama työntekijä, jotka vastasivat kyselyyn ja joissakin tapauksissa oli monta vastaajaa samasta organisaatiosta. Tämä aiheuttaa tuloksissa vaihtelua ja tiettyjen organisaatioiden yliedustusta heikentäen luotettavuutta.

#### **6. Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector**

Radnor, Z. & Walley, P. 2008. Englanti: The Authors Journal Compilation. February.

- Tarkoitus:**
- Artikkelissa tarkastellaan pitääkö julkinen sektori Leania joukkona työkaluja ja teknikoita ajattelematta taustalla olevaa Lean filosofiaa.
  - Tutkijat analysoivat useita tapaustutkimuksia Leanin käytöstä julkisella sektorilla, jotka on jaettu neljään teemaan: 1. prosessien tehostamiseen, 2. arvon keskittämiseen, 3. hukkan poistamiseen, 4. työntekijöihin perustuvaan muutokseen. Nämä neljä teemaa tulisi ottaa huomioon ennen Lean- implementaatiota tuloksien saavuttamiseksi.
  - Artikkelissa tarkastellaan tapaustutkimuksista todisteita ymmärtääksemme, mitä ja miten julkisen sektorin organisaatiot toteuttavat Leania "Leanin" varjolla.

#### **Aineiston kerääminen ja analysointi:**

- Artikkelin heijastaa perusteellisen tutkimuksen tuloksia Leanin tarkoituksenmukaisuudesta menetelmänä, jonka avulla voitaisiin saavuttaa kestäviä kustannussäästöjä julkisella sektorilla. Tutkimuksen rahoitti Scottish Executive.
- Tutkimuksessa arvioidaan Lean- työmenetelmän soveltuvuutta Ison- Britannian sekä Ruotsin terveydenhuoltojärjestelmässä.
- Tapaustutkimus, joka antaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan sekä mahdollistaa asia-yhteyteen otettavan syvällisen analyysin.
- Tapaustutkimukseen valikoitiin tutkimuskohteet, joissa Leania tai Lean- aloitteita on sovellettu. Tutkittavista organisaatioista tehtiin läpileikkaus- tutkimus.
- Kahdeksan tapaustutkimusta toteutettiin keräämällä erilaista materiaalia, joka sisälsi puoli- strukturoitua haastatteluita, käyntejä, tarkkailuja, analyysi Lean- aloitteiden kokemuksista, organisaatioiden vuosikertomuksia, sisäisen hallinnon asiakirjoja, sekä projektitapaamisten dokumentteja ja hallituksen tapaamisdokumentteja.
- Jokaisessa tapaustutkimuksessa haastateltiin yhtä pääjohtajaa, ohjelmointijohtajaa, ryhmän jäseniä, IT- johtajia, palvelupäällikköjä. 47 haastattelua, 6 observaatiota (tarkkailua). Mukana olleet organisaatiot olivat terveydenhuollon, valtion viraston, kunnan, Royal Air Force (ilmavoimat) organisaatioita.
- Jotta saataisiin haalittua käsitykset ja ajatukset kohderyhmien kenttätyöntekijöistä, kohderyhmät siirrettiin sivuun muista työntekijöistä, jotta tulokset olisivat mahdollisimman valideja. Muiden ryhmäläisten mielipide saattaa vaikuttaa omaan mielipiteeseen. Siksi haastateltavat siirrettiin sivuun, jotta saataisiin heidän oma mielipide.
- Jokaisen arviointikäynnin jälkeen tiedot analysoitiin ja raportti kirjoitettiin, joka koostui löydöksiä avainaiheista, jotka identifioivat haastattelurunkoa.

**Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:**

- Tulokset olivat merkittäviä, mutta tutkijat varoittavat Lean- aloitteissa lähestymistapaa, jossa keskitytään yksinomaan Lean- työkalujen käyttöön.
- Tutkimuksessa todettiin, että Lean sovelletaan terveydenhuollon toimintayksiköissä ja virtaus-malli (arvovirtakuvaus) on sopiva väline Lean- aloitteissa.
- Julkisella sektorilla ennen Leanin käyttöön päättymistä edelsi suuri kriisi, jonka vuoksi päädyttiin siihen, että Leania kokeillaan organisaatioissa asioiden parantamiseen.
- Kunnianhimoisimmat Lean- toteutusaloitteet tulivat uusilta johtajilta, jotka tavoittelivat työkalua, josta on pitkän aikavälin hyöty.
- Tutkituissa organisaatioissa oli hyvin johdonmukainen tarve siirtyä enemmän kohti prosessiajattelua ja julkisella sektorilla nähtiin tärkeäksi se, että Leanissa painotetaan arvoa asiakkaalle. Tutkituissa kohteissa havaittiin kuinka Leanin avulla voitiin käsitellä asi-oita asiakaslähtöisesti ja muuttaa asenteita asiakkaiden tarpeisiin suuntautuen. Kuiten-kin pelättiin sitä, että kun palveluiden kysyntä kasvaa se kumoaa kaikki mahdolliset tehokkuusedut.
- Tutkituissa kohteissa keskityttiin johdonmukaisesti hukan poistoon (Value stream map-ping- arvovirtakuvaustyökalu).
- Teollisuuspuolelta lähtöisin olevaa Leania sovellettiin hyvin julkisella sektorilla käyttä-mällä post-it- lappuja esimerkiksi silloin kun tehtiin prosessikartoituksia.
- Lyhyen aikavälin kustannussäästöt ei ole prioriteetti numero ykkönen. Sen sijaan hen-kilöstön kehittäminen, prosessi- valmiudet, käyttömukavuus ja kestävät muutosprosessit nähtiin enemmän tärkeämpinä tavoitteina.
- Työmäärä väheni terveydenhuollon henkilökunnalla 50%.
- Tieto kulki 48% nopeammin.
- Valtion virasto säästi budjetissaan 1 miljoonaa puntaa.
- Asiakastytyväisyys parani.
- Työ tehostui 150%.
- Asiakkaiden odotusajat etenkin terveydenhuollossa vähenivät 14 & 21 päivästä kol-meen päivään.

**Luotettavuuden arviointia:**

- Haastatteluotos suuri
- Seuranta-aika oli pitkä, tutkimuskohteilla oli osilla jopa 10 vuoden kokemus Leanista.
- Luotettavuutta lisäsi se, että haastateltavat haastateltiin yksin, jolloin muiden haasta-teltavien mielipide ei vaikuttanut vastauksuksiin.
- Tarkkailut suoritettiin niin, että tutkija pysyi huomaamattomana ryhmän sisällä niin, että muut tutkittavat eivät tienneet observaatiolaanteesta. Tämä lisäsi luotettavuutta.

**7. Lean in the Public Sector Possibilities and Limitations**

Drotz, E. 2014. Linköping, Ruotsi. LiU-Tryck. 2014.

**Tarkoitus:** Tutkimuksessa tavoitteena on lisätä ymmärrystä, miten Lean- työmenetelmää on käy-tetty erilaisissa yhteyksissä. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten Lean- työmene-telmää on käytetty erilaisten julkisten organisaatioiden toiminnassa. Tässä tutkimuk-sessa erityisesti keskitytään julkiseen sektoriin ja se tutkii mahdollisuuksia sekä rajoituk-sia Lean- työmenetelmän käytössä.

**Aineiston kerääminen ja analysointi:**

Tapaustutkimus. Kuvailaan ilmiöitä ja tehdään uusia havaintoja. Tavoitteena ei ole löy-tää yleistyksiä eikä tyypillisiä piirteitä eikä myöskään syy- seuraussuhteita. Enimmäk-seen laadullinen tutkimus, joitakin määrällisiä menetelmiä myös käytetty. Puolistrukturoidut haastattelut (N95). Laadullisen tutkimuksen aineisto sisälsi haastatte-luja kohderyhmissä, dokumentaatiota kokouksista, sekä osallistavaa tutkimusta obser-voimalla tutkimuskohteita. Haastattelujen lisäksi käytettiin tutkimuskohteissa myös ky-selylomaketta määrällistä tutkimusosiota tehtäessä. Vastausprosentti oli 55,9%. Haastat-telujen analyysissä käytettiin kontekstianalyysejä.

Otos: Seitsemän organisaatiota tutkittiin, joista kaksi on teollisuus-yritystä, kolme hoitoalan yksikköä, ja kaksi paikallisyritystä.

Tulokset analysoitiin kolmeen kategoriaan, tekniseen, retoriseen ja organisaationaaliseen kategoriaan.

#### **Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:**

- Tutkielma osoittaa useita mahdollisuuksia mutta myös rajoituksia Leanin käytöstä julkisella sektorilla. Leanin avulla on onnistuttu julkisella sektorilla vähentämään läpimenoaika ja lisäämään työn tehokkuutta poistamalla hukkaa prosesseista, jotka vaikuttavat asiakkaiden palveluiden saatavuuteen.
- Lisäksi työn uudet roolit sekä vastualueet voivat johtaa työn ominaispiirteiden kehitykseen julkisella sektorilla.
- Rajoittava tekijä on se, että kun Lean on lähtöisin teollisuudesta, niin sitä on myös enemmän käytetty teknisten asioiden parantamiseen kuten toiminnallisten asioiden parantamiseen. Tämän vuoksi painopiste myös julkisella sektorilla on ollut se, että Leania käytetään teknisen toimivuuden parantamiseen eikä niinkään siihen, kuinka palveluita tuotetaan.
- Usein keskitytään kehittämään tehokkuutta organisaation sisällä työtehtäviin, kun tärkeämpää olisi, että kehitettäisiin palveluprosesseja asiakkaiden näkökulmasta.
- Lean aloitteista voi tulla liian keskittyneitä kehittämään organisaation sisäistä tehokkuutta ja siksi menetetään paljon näkökohtia palveluiden käyttäjiin kohdistuneista parannuksista.
- Joissain tutkimuskohteissa oli vaikea havaita Leania muista aikaisemmista yrityksistä, jolloin palveluprosesseja on kehitetty. Tämä merkitsee sitä, että muutos tapahtuu vähitellen, eikä vallankumouksellisesti kuten massatuotantoyhtiöissä Leanin toteutus tapahtuu.
- Leania käytetään käytännössä hyvin kapeasti, Lean- työkalujen ja tekniikoiden käyttö on melkoisen rajoittunutta.
- Lean- toteutus onnistuu parhaiten silloin, kun palveluiden kehittämiseen otetaan mukaan palveluiden käyttäjät ja kehittämisessä kuunnellaan myös heidän ääntään.

#### **Luotettavuuden arviointia:**

- Suurin hyöty tässä tutkimuksessa on se, että käytettiin osittain kvantitatiivisia tuloksia, joita käytettiin osittain tässä tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että näitä tuloksia voidaan käyttää tutkimuksen arvioinnissa uudestaan ja uudestaan koska ovat tarkkoja ja vakaita tuloksia.
- Tässä tapaustutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin sanatarkasti. Vaikka tutkijoita oli monia esimerkiksi observaatiotutkimuksessa, nauhoitukset tehtiin ja tuloksista keskusteltiin ja vertailtiin tutkijoiden kesken kokouksissa, jotta virhearvioinneilta vältyttäisiin.
- Tutkimuksen nykytila on rajoitettu, eli riittävän kattavaa aineistoa ei ole.

#### **8. Lean som arbetsmetod i social tjänsten**

Naporojna, S-I. & Veres, L. 2015. Lund, Ruotsi.

**Tarkoitus:** - Tutkimuksessa tarkoituksena on ollut tutkia ja analysoida Ruotsin sosiaalityöntekijöiden kokemuksia Lean- työmenetelmän käytöstä.

#### **Aineiston kerääminen ja analysointi:**

- Tutkimus suoritettiin kahdessa sosiaalipalvelujen osastossa Etelä- Ruotsissa.
- Kahdesta osastosta kuusi sosiaalityöntekijää valikoitiin tutkimukseen.
- Puoli- strukturoitu laadullinen tutkimus.
- 2 miestä, neljä naista
- Kaksi haastateltavaa on työskennellyt Leanin parissa vähemmän aikaa, lopuilla neljällä on pidempi kokemus Leanista.
- Haastattelut nauhoitettiin.
- Empiiristä aineistoa kerättiin.
- Haastattelutulokset koodattiin ja analysoitiin.
- 

#### **Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja johtopäätöksistä:**

- Tärkein tulos tässä tutkimuksessa on se, että sosiaalityöntekijät ovat löytäneet sisällön työlleen Leanin avulla. Sosiaalityöntekijät ovat löytäneet tehokkuutta työhönsä, mutta myös pystyvät paremmin keskittymään asiakkaisiinsa, koska työmenetelmät on laadittu standardisoidusti.

- Sosiaalityöntekijöillä ei ollut tietoa siitä, kuka oli Leanin valikoinut heidän organisaatioon.
- On ollut vaikeaa siirtää autoteollisuudesta tullutta työmenetelmää sosiaalityöhön sopivaksi työmenetelmäksi. Tästä syystä Leania tulee muuttaa/soveltaa, jos sosiaalipalveluihin Leania sovelletaan.
- Lean koettiin vaikeana toteuttaa. Osasyynä siihen oli se, että vain osa henkilöstöstä oli otettu kokeiluun mukaan.
- Muutoksia kohtaan koetaan paljon vastustusta.
- Joskus koettiin, että Lean ei ole asiakkaan hyväksi eikä ajateltu asiakkaan etuja.
- Asiakkaat hyötyivät standardisoidusta työskentelytavasta.
- Asiakkaat kokivat, että palvelu oli tehokkaampaa ja heidän oikeudet toteutuivat.

**Luotettavuuden arviointia:**

- Tutkimuksessa oli standardisoitu lähestymistapa ja siinä käsiteltiin vain kuuden työntekijän kokemuksia Leanista. Otos oli pieni ja siksi yleistä Leanin käytöstä julkisella sektorilla ei voida tehdä.
- Raportoinnissa pyrittiin säilyttämään vastausten autenttisuus mahdollisimman hyvin.