

Päivittäisjohtamisen kehittäminen ikäihmisten ympäri vuorokautisissa palveluissa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK), Asiakkuusjohtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa

2021

Johanna Kiianmies

Tiivistelmä

Tekijä Kiiänmies, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 48	
Työn nimi Päivittäisjohtamisen kehittäminen ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa		
Tutkinto Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan asiakkuusjohtaminen		
Toimeksiantaja Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä (Keusote)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa. Kehittämisen tavoitteena oli selkiyttää ja vakioida lean-päivittäisjohtamista. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen tulosalueelle yhtenäinen toimintamalli päivittäisjohtamisen toteuttamiseen sekä luoda yhteiset päivittäisjohtamisen tavoitteet ja seurantamittarit.</p> <p>Kehittämishankkeen tietoperustassa tarkasteltiin laatujohtamista ja päivittäisjohtamista lean-johtamisen viitekehyksessä.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin syksyn 2021 aikana työpajatyöskentelynä yhdessä tulosalueen esimiesten kanssa. Kehittäminen eteni lean-menetelmää laajasti hyödyntämällä ja esimiehet edistivät päivittäisjohtamisen muutosta omissa toimintayksiköissään jatkuvan parantamisen mallilla yhdessä työntekijöiden kanssa.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena syntyi päivittäisjohtamisen vakioitu toimintamalli. Toimintamallin käytäntöön vientiin laadittiin toimenpidesuunnitelma ja yhteiset päivittäisjohtamisen tavoitteet. Päivittäisjohtamisen toimintamallin avulla on mahdollista toteuttaa laadullisesti parempaa päivittäisjohtamista ja lisätä esimiesten lean-osaamista sekä lean-menetelmän soveltamista operatiivisen tason johtamistyössä. Toimintamallin avulla mahdollistuu toiminnan jatkuva parantaminen ja tavoitteellinen matka kohti valmentavaa johtamista.</p>		
Asiasanat Laatujohtaminen, lean-johtaminen, päivittäisjohtaminen, jatkuva parantaminen		

Abstract

Author Kiianmies, Johanna	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 48	
Title of Publication Development of daily management model in around the clock services for the elderly		
Name of Degree Master's Degree of Nursing, social and health care customer relationship management		
Name of the client Central Uusimaa social services and health care joint municipal (Keusote)		
Abstract <p>This thesis was implemented as a development project in Keusote's around the clock services for the elderly. The aim of this development project was to clarify and standardize daily management. The purpose of the development project was to create a unified operating model for the implementation of daily management in the result area of around the clock services for the elderly and to create common goals and monitoring indicators for daily management.</p> <p>Keusote aims to be a Lean organization by 2022. This development project will help achieve this goal in around-the-clock services for the elderly. The development project was implemented during the autumn of 2021 with supervisors as workshop work. Development progressed using the lean-method and supervisors changed the daily management with staff.</p> <p>The development resulted in a standardized operating model for daily management and common goals for daily management. The operating model of daily management is the way to qualitatively better daily management. It increases the lean competence of supervisors as well as the application of the lean method in management. Continuous improvement and coaching leadership are made possible by using this approach.</p>		
Keywords quality management, lean management, daily management, continuous improvement		

Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	5
2.1	Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen aiheen valinta	5
2.2	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus	7
3	Laatujohtaminen sosiaali- ja terveystaloudessa.....	8
3.1	Laadun käsite	8
3.2	Laatujohtaminen ja laadunhallinta.....	9
4	Lean-johtaminen sosiaali- ja terveystaloudessa.....	12
4.1	Lean käsitteenä	12
4.2	Lean-johtaminen	13
4.3	Päivittäisjohtaminen	15
4.4	Toiminnan jatkuva parantaminen	18
5	Kehittämishankkeen toteutus	20
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen.....	20
5.2	Kehittämishankkeen aiheen valinta ja ongelman määrittely	24
5.3	Päivittäisjohtamisen toimintamallin ja tavoitteiden kuvaaminen	25
6	Kehittämishankkeen tulokset	27
6.1	Nykytilan kuvaus.....	27
6.2	Juurisyyanalyysi.....	29
6.3	Toimenpidesuunnitelma ja PDCA-kokeilut	30
6.4	Päivittäisjohtamisen tavoitteet vuodelle 2022.....	31
6.5	Asukkaiden toiminnallisen arjen vakiointi ja SMART-tavoite.....	35
7	Pohdinta	37
7.1	Johtopäätökset	37
7.2	Kehittämishankkeen seuranta ja arviointi.....	41
7.3	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	43
	Lähteet.....	45

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Tutkimuslupapäätös

Liite 3. A3-ongelmanratkaisutyökalu päivittäisjohtamisen kehittäminen

Liite 4. Juurisyyanalyysi

Liite 5. Päivittäisjohtamisen tavoitteet vuodelle 2022

1 Johdanto

Koko julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto uudistetaan Suomessa. Vuoden 2023 alusta hyvinvointialueet vastaavat tarpeenmukaisista ja saavutettavista sosiaali- ja terveystalveista. Uudistus tavoittelee yhdenvertaisia ja laadukkaita sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita ja niiden parempaa saatavuutta. Palveluiden tulee olla kustannustehokkaita ja vaikuttavia. (Valtioneuvosto 2021.) Sote-uudistuksen kynnyksellä Suomen väestö ikääntyy, alalla vallitsee hankala työvoimapula ja sote-kustannukset kasvavat. Sote-alan voimakas toimintaympäristön uudistuminen edellyttää toimintaan merkittäviä muutoksia ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä kustannusten hillitsemistä. Lean-johtaminen soveltuu hyvin sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen, kehittämiseen sekä laadun parantamiseen. Sen avulla on saatu hyviä tuloksia prosessien sujuvoittamisessa, asiakaslähtöisyyden lisäämisessä ja laadun parantamisessa. (Mäkijärvi 2013, 9 ja 91; Maijala 2019, 13 ja 77–79.)

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä (Keusote) on yksi uusista hyvinvointialueista. Keusoten tavoitteena on olla lean-organisaatio vuoteen 2022 mennessä, joten Keski-Uudenmaan hyvinvointialuetta johdetaan lean-periaatteiden mukaisesti. Lean-johtamisella tavoitellaan muutosta, joka on asiakkaalle merkityksellinen eli tuottaa hänelle arvoa (Torkkola 2015, 89). Lean-ajattelu muuttaa johtamisen uudenlaiseksi. Johtamista voidaan tarkastella strategian jalkauttamisena ja päivittäisjohtamisena. Tavoitteiden tulee soveltua strategiasta operatiiviselle tasolle ja resurssien ohjautua laadun parantamiseen ja muutosten hallintaan. Merkityksellisintä lean-johtamisessa ja kehittämisessä on tarkastella palvelua ja siihen liittyviä osa-alueita objektiivisesti, yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellen. (Maijala 2019, 13–14). Keusoten yhtenä strategisena tavoitteena on, että kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen vuoteen 2025 mennessä. Päivittäisjohtamisen kehittäminen mahdollistaa operatiivisen tason johtamisen uudistumisen ja voi siten lisätä myös yhteisöohjautuvuutta ja dialogisuutta työyhteisöissä. Päivittäisjohtamisen kehittäminen ja vahvistaminen edellyttää jatkuvan parantamisen menetelmän ja seurantamittareiden kehittämistä. (Maijala ym. 2020, 17.)

Opinnäytetyössä toteutetaan tutkimuksellinen kehittämishanke Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen tulosalueen päivittäisjohtamisesta. Kehittämishankkeen tavoitteena on päivittäisjohtamisen selkiyttäminen ja vakiointi kaikissa Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen työyhteisöissä. Toimintamalli tähtää laadullisesti parempaan johtamiseen lähitulevaisuudessa. Tarkoitus on luoda yhtenäinen toimintamalli päivittäisjohtamisen toteuttamiseen sekä yhteiset päivittäisjohtamisen tavoitteet ja seurantamittarit. Kehittämishanke voi lisätä esimiesten lean-osaamista ja lean-menetelmän soveltamista johtamistyössä. Tuloksena syntyviä päivittäisjohtamisen mallin käytäntöjä voivat hyödyntää

myös muut vastaavien organisaatioiden toimijat. Kehittämishanke toteutetaan työpajatyökentelynä syksyn 2021 aikana. Työpajojen on tarkoitus edetä Keusoten vakioidun prosessien kehittämisen mallin mukaisesti lean-menetelmää ja sen työkaluja hyödyntämällä.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen aiheen valinta

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämishanke, joka tehtiin Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen tulosalueella laatujohtamisen ja lean-johtamisen viitekehyksessä. Kuntayhtymän organisaatio (kuva 1) on jaettu kolmeen palvelualueeseen, jotka ovat Ikäihmisten ja vammaisten palvelut, Terveyspalvelut ja sairaanhoito sekä Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen tulosalue kuuluu ikäihmisten ja vammaisten palvelualueelle. Vakinaista henkilöstöä kuntayhtymässä on noin 3630 henkilöä. Keusote perustettiin vuoden 2019 alussa ja omistajakuntia ovat Hyvinkään, Järvenpään, Nurmijärven, Tuusulan, Pornaisten ja Mäntsälän kunnat. Kuntayhtymä vastaa jäsenkuntien 200 000 asukkaan laadukkaista ja asiakaslähtöisistä sosiaali- ja terveyspalveluista. (Keusote 2021.)



Kuva 1. Keski-Uudenmaan SOTE kuntayhtymän organisaatiorakenne

Ympäri vuorokautisten palvelujen tulosalueella on yhteensä 11 hoiva-asumisen toimintayksikköä kuuden kunnan alueella. Näissä toimintayksiköissä on yhteensä noin 665 asukasta. Palvelumuodot ovat laitoshoido, tehostettu palveluasuminen, palveluasuminen ja lyhytaikashoidon palvelut. Tulosalueella on myös valvontatiimi, joka vastaa ikäihmisten asumispalvelun ostoista puitesopimuskumppaneilta ja ikäihmisten ympärivuorokautisten yksityisten palveluntuottajien valvonnasta kuntayhtymän alueella. Puitesopimuskumppaneiden asumispalveluissa asuu noin 740 kuntayhtymän asiakasta. Lisäksi tulosalue johtaa ja kehittää hoitotyötä Keusoten kuntoutuskeskuksessa, jossa on 118 potilaspaiikkaa ja noin 80 hoitotyöntekijää. Yhteensä tulosalueella on 13 eri toimintayksikköä (hoiva-asumisen kokonaisuus, valvontatiimi ja Keusoten kuntoutuskeskus). Tulosalueella työskentelee vakituista henkilöstöä yhteensä noin 595, joista suurin osa on lähi- ja sairaanhoitajia. Määräaikaista henkilöstöä on lisäksi noin 100 henkilöä. Tulosalueen toimintayksiköiden johtamisesta vastaa operatiivinen johtotiimi, johon kuuluvat tulosalueen päällikkö, koordinoivat esimiehet, esimiehet ja joukko asiantuntijoita. Kaikissa toimintayksiköissä on lähiesimies, joka toteuttaa päivittäisjohtamista yhdessä työntekijöiden kanssa. Hoitotyö tapahtuu moniammatillisissa tiimeissä. Valvontatiimissä työskentelee valvontatyön asiantuntijoita. (Keusote 2021.)

Ympäri vuorokautisten palvelujen tulosalueen perustehtävänä on tuottaa asukkaiden elämään arvoa ja hyvinvointia, jolloin he voivat elää täyttä elämää huolimatta toimintakykynsä laskusta ja siitä, että eivät kykene itsenäiseen asumiseen. Palvelukokonaisuuden on tarkoitus tukea asukkaiden hyvinvointia ja toimintakykyä. Lisäksi tavoitteena on, että jokainen asukas saa asiantuntevaa hoitoa ja huolenpitoa yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Arjessa tämä tarkoittaa, että asukkaiden elämä on mielekäästä, he tulevat kuulluksi ja heitä kunnioitetaan sellaisena kuin he ovat. Lisäksi asukkaiden on tärkeää kokea olonsa turvaliseksi ja merkitykselliseksi. (Keusote 2021.)

Suomessa asuvien yli 75- vuotta täyttäneiden määrä kasvaa voimakkaasti seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana. Vuonna 2040 iäkkäitä henkilöitä ennustetaan olevan noin 910 000 henkilöä, joka on 16 % osuus väestöstä. Ikäihmisten määrä lisääntyy eniten kaupungeissa ja lukuisissa pienissä kunnissa yli 75-vuotiaiden osuus nousee yli kolmasosaan väestön määrästä. (Oosi ym. 2020, 14.) Vuoden 2019 lopussa asui 75 vuotta täyttäneistä ikäihmisistä noin 8 % erilaisissa sosiaalihuollon laitos- ja asumispalveluissa. Vuoden 2019 lopussa asui 75 vuotta täyttäneistä 0,7 % tavallisessa palveluasumisessa, 7,3 % tehostetussa palveluasumisessa ja 0,7 % sosiaalihuollon mukaisessa laitoshoidossa vanhainkodeissa. (THL 2020). Suomen väestön ikääntyminen edellyttää iäkkäiden henkilöiden asunratkaisujen voimakasta kehittämistä ja monipuolistamista sekä palveluasumisen palvelurakenteen keventämiseen tähtäviä toimia.

Sosiaalihuoltolain (30.12.2014/1301 21§) mukaan asumispalveluja järjestetään henkilöille, jotka erityisestä syystä tarvitsevat apua tai tukea asumisessa tai asumisensa järjestämisessä. Kotiin annettavat palvelut ovat ensisijaisia suhteessa palveluihin, jotka edellyttävät muuttamista ja sisältävät sekä asumisen että palvelut. Ikäihmiset, jotka tarvitsevat elämänsä soveltuvan asunnon sekä päivittäistä hoitoa ja huolenpitoa voivat asua oman toimintakykynsä ja tarpeidensa mukaisissa palveluasumisen palveluissa. Palveluasumiseen, tehostettuun palveluasumiseen ja laitoshoitoon siirrytään yleensä siinä vaiheessa, kun kotona asuminen ei enää ole mahdollista kotihoidon ja kotona asumista tukevien palveluiden avulla. Iäkkään henkilön tarve palveluasumiseen tai ympärivuorokautiseen hoitoon tulee vireille hakemuksesta ja asiakkaalle tehdään sosiaalihuoltolain (30.12.2014/1301 36§) mukainen palvelutarpeen arviointi, jonka avulla selvitetään asiakkaan palvelumuodon tarve huomioiden hänen yksilölliset tarpeensa. Palvelut järjestetään palvelutarpeen arvioinnin mukaisesti. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301, 21§ ja 36§; THL 2020.)

2.2 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selkiyttää päivittäisjohtamista ja vakioida sen toteuttaminen ympärivuorokautisten palvelujen työyhteisöissä. Tarkoitus oli luoda yhtenäinen päivittäisjohtamisen toimintamalli ja päivittäisjohtamisen tavoitteet sekä seurantamittarit.

Kehittämishanke toteutettiin lean-johtamisen viitekehyksessä vuoden 2021 aikana. Uusi yhtenäinen päivittäisjohtamisen tapa on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2022 aikana, sillä kyseessä on merkittävä johtamisen muutos, jonka toteuttaminen on järkevää tehdä asteittain.

3 Laatujohtaminen sosiaali- ja terveystalvueluissa

3.1 Laadun käsite

Laatu voi tarkoittaa tuotteen tai toiminnan laatua. Laatua voi määritellä sopivuutena käyttö-tarkoitukseen. Havaittu laatu on käyttäjien odotusten ja havaintojen välinen suhde. Toiminta voi olla laadukasta, kun kaikki osa-alueet ovat kunnossa. Laadun perusmääritelmä on ISO 9000 -standartissa määritelty siten, että laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet tai ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavat tarpeet. Määritelmässä oleellista on se, että kyseessä on kaikki tuotteen tai palvelun piirteet ja ominaisuudet, jotka täyttävät käyttäjän ilmaisemat tai oletettavat tarpeet sekä myös tarpeet, joita ei ole varsinaisesti tuotu esille. (Oulasvirta 2007, 85–87.) Organisaatioiden ja yritysten toiminnassa on tärkeää huomioida mitä laatu palveluntuottajan toiminnassa tarkoittaa ja miten hyvä maine saavutetaan. Laatuorganisaatiosta voidaan puhua, kun laatu, oppiminen ja tuottavuus nivoutuvat toisiinsa. Laatuun kuuluu jatkuva parantaminen ja toimintatapojen muuttaminen. (Turjanmaa 2005, 13–16.)

Asiakaskeskeinen laatu näkemys on yleinen etenkin julkisten palvelujen kehittämisessä. Tällöin laatu on asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin vastaamista mahdollisimman hyvin sekä palvelun sopivuutta asiakkaalle. Kun palvelu täyttää nämä asetetut tarpeet, voidaan puhua ominaisuuksiltaan laadukkaasta palvelusta. Palvelun laatuun sisältyy käyttötarkoituksen ja toimivuuden lisäksi asiakasarvo. Palvelun laatu määräytyy asiakaskokemuksen mukaan ja miten hänen odotuksensa saadaan täytettyä. (Lintunen 2018, 6.) Laatu käsitteeseen liittyy myös ominaisuuksia, joita voi olla vaikea määritellä tai mitata. Laatua voidaan tarkastella kolmesta laadun näkökulmasta. Laatu on asiakkaan kokemusta ja siten yksilöllinen näkemys. Laatu on myös ammatillisesti ja tieteellisesti määriteltyä laatua. Kolmantena näkökulmana voidaan pitää johtamisen laatua. Asiakkaan kohdalla laatu merkitsee sitä, että tuot- taako palvelu asiakkaalle arvoa ja onko palvelu sitä, mitä hän kokee tarvitsevänsä. Amma- tillisesta näkökulmasta laatuun liittyy asiakkaiden tarpeiden täyttyminen asiantuntijan näkö- kulmasta. Johtamisen näkökulmasta voi tarkastella toteutuuko palvelu ilman hukkaa ja vir- heitä, kustannustehokkaasti noudattaen lainsäädäntöä ja erilaisia määräyksiä. (Idänpään- Heikkilä ym. 2000, 9.)

Sosiaali- ja terveystalvueluissa laatuun liittyy asiakkaiden, palvelun tarjoajien ja johtamisen näkökulmat. Laatua voi määritellä kykynä täyttää asiakkaiden tarpeet ammattitaitoisesti, kustannustehokkaasti ja lakien, asetusten ja määräysten mukaisesti. Tärkeintä on, että toi- mijat määrittelevät laadun tarkoituksen ja välittävät tiedon siitä kaikille organisaatiossa työ- kenteleville. Laatu kriteerit kertovat laadun ominaisuuksista ja toimivat arvioinnin välineenä.

(Idänpää-Heikkilä ym. 2000, 8.) Hyvällä laadulla tarkoitetaan sitä, että palvelu on oikea-aikaista, tarpeenmukaista ja palvelu tuotetaan asiakkaan kannalta oikeassa paikassa. Hyvä, laadukas hoito perustuu tietoon tai näyttöön ja se tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista hyvinvointia ja terveyttä sekä poistaa mahdollisimman paljon riskejä. Laadukas toiminta täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset. Hoito toteutetaan maksimoimalla hoidon tehokkuus ja minimoimalla potilaan riskejä. Resurssit hyödynnetään mahdollisimman optimaalisesti. (Lintunen, 2018, 7.)

3.2 Laatujohtaminen ja laadunhallinta

Laatutyö perustuu toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja asiakaslähtöisiin palveluihin tai tuotteisiin. Asiakkaiden tarpeet ja sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö sekä kilpailu haastaa toimijoita ja onnistunutta laatujohtamista voidaan pitää organisaation menestystekijänä. Laatujohtaminen auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään ja edesauttaa organisaatiota kilpailukyvyssä. Kun johtaminen on hyvää ja laatu huomioidaan kokonaisvaltaisesti, voi koko organisaatio oppia ja kehittyä. Laatujohtaminen mahdollistaa koko henkilöstön osallistumisen toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. (Jalava 2017, 13–14.) Henkilöstön osaaminen ja uuden oppiminen ovat organisaation uusiutumisen, kehittämisen ja kilpailukyvyn parantamisen kannalta olennaisia tekijöitä. Kaikkien työntekijöiden on tärkeää osallistua laadun kehittämiseen ja muutosprosesseihin. (Turjanmaa 2005, 39.) Monesti organisaatioiden laadunhallinnassa käytetään vakioituja parannusmenetelmiä ja –välineitä (Lintunen 2018, 23). Lean-johtamisella on saatu hyviä tuloksia laadun parantamiseen, kustannusten pienemiseen ja se perustuu vahvasti laatuajatteluun (Heinänen ym. 2020, 1224).

Sosiaali- ja terveydenhuollon työ on muutoksessa. Sitä muokkaavat ympäröivän yhteiskunnan muutokset kuten digitalisaatio ja palvelujen monimuotoistuminen. Muutokseen vaikuttaa palveluiden integraatio, asiakaslähtöisyys ja uudistuva valinnanvapaus. Nämä muokkaavat työnjakoa ja osaamistarpeita. Perinteinen linjajohtaminen väistyy ja uudistuva johtaminen vaatii monikanavaisen palvelutuotannon johtamista. Johtamisessa korostuu palveluekosysteemin hallitseminen, liiketoimintaosaaminen, innovaatiotoiminnan edistäminen ja asiakkaiden palvelukokemuksen arvostaminen. Johtamiskulttuurin haasteena on uudenlainen johtaminen, jolla työntekijät sitoutetaan kehittämään omaa työtään, oppimaan toinen toisiltaan ja kehittämään laadukkaita asiakkaiden palveluja. (Koivisto ym. 2017, 4.) Johtamisen näkökulmasta laadun parantaminen nähdään ydintavoitteena yhdessä tuottavuuden, tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin parantamisen kanssa. Esimerkiksi sosiaalipalveluiden operatiivisen tason laadukkaalla toiminnalla ja hyvällä johtamisella on vaikutuksia tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Työyhteisön kehittäminen kohdistuu sosiaalipalveluissa tyypillisesti

työilmapiiriin, työntekijöiden osaamiseen ja työprosessien sujuvoittamiseen, työn jakoon ja työn priorisointiin. (Vataja 2012, 51.)

Laatujohdamiseen sisältyvällä laadunhallinnalla tarkoitetaan toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia sekä parantamista siten, että saavutetaan asetetut laatutavoitteet. Laadunhallinnassa keskeistä on asiakaslähtöisyyden parantaminen, prosessiajattelu, johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja toiminnan tehokkuuden sekä tuloksellisuuden parantaminen organisaation kaikilla tasoilla. Keskeistä laadunhallinnassa on toimintajärjestelmän kehittäminen eli laatutyö. Laatutyöskentely edesauttaa toiminnan sujuvoittamisessa, vapauttaa resursseja ja edistää tulevaisuuden haasteisiin varautumista. Laadunhallinnan avulla voidaan myös välttää virheitä. (Jalava 2017, 12–13.) Laadunhallinta koostuu useista eri osa-alueista ja erityisen tärkeää on tuntea asiakkaiden odotukset ja tarpeet sekä toimintaan kohdistuvat vaatimukset. Jotta toiminta saadaan laadukkaaksi, tulee organisaatiolla olla strategia, selkeä visio, perustehtävät, arvot ja laatutavoitteet sekä niiden seuranta ja tavoitteena jatkuva laadun parantaminen. Laadunhallinnan on tärkeää olla dokumentoituna ja usein organisaatioilla on käytössä laatukäsikirja, johon on koottu laadunhallinnan eri osa-alueet organisaation sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön. Laatukäsikirja sisältää kuvauksen organisaatiosta, sen erilaiset vastuut ja valtuudet, menettelytavat ja toimintaohjeet, prosessikuvaukset ja toimintamallit, joiden avulla laatua hallitaan. (Jalava 2017, 12–13.) Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta vapauttaa voimavaroja tuleviin haasteisiin ja uuden toiminnan suunnitteluun. Toimiva laadunhallinta ennaltaehkäisee toiminnan virheitä ja poistaa siten myös toiminnassa tapahtuvaa hukkaa. Kun toimitaan laatu edellä, ollaan vahvempia kohtaamaan arjen haasteita ja ongelmatilanteita. Jokaisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation on tärkeää kehittää laadunhallintaa kokonaisvaltaisempaan suuntaan kaikilla organisaation tasoilla ja toimintayksiköissä. Kun laadunhallinta on osana organisaation strategiaa, varmistetaan organisaation eri toimijoiden laatutavoitteiden yhdensuuntaisuus. (Lintunen 2018, 8–9.)

Suorituskyvyn parantaminen on erittäin hyödyllistä ja sillä tavoitellaan ongelmien ehkäisyä ja pysyviä ongelmien ratkaisukeinoja. Kun suorituskyvyssä ilmenee ongelmia, muodostuu hukkaa tai ylimääräistä työtä. Sujuvat prosessit vaikuttavat myös työelämän laatuun, koska silloin työntekijät tietävät miten prosessissa toimitaan eli toiminta on vakioitua. Ongelmia on tärkeää ratkoa yhdessä keskustellen johdon tuella. (Lintunen 2018, 24.) Organisaatioiden on tärkeää seurata suorituskykyä hoidon laadusta ja tukitoimista. Suorituskykyä voidaan seurata mittaamalla ja arvioimalla parannustoimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Terveydenhuollon organisaatioissa ulkopuolisia suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hallituksen määräykset, erilaiset standardit, ja asiakkaiden vaatimukset. Arviointia tehdään mittareiden avulla, joiden tulisi olla mahdollisimman helposti tulkittavia ja konkreettisia.

Mittareiden tulisi selkeästi osoittaa luvuin tai muun mittaustuloksen muodossa laadun määrän. Esimerkkejä laatumittareista ovat asiakaspalauteen määrä ja asiakaspalautekyselyt, odotusaika hoitoon pääsyyn tai hoitovirheiden määrä. Arvioinnissa verrataan mittauksessa saatuja tuloksia asetettuihin laatuvaatimuksiin. (Lintunen 2018, 22.) Hoidon laadun mittaminen voi olla haasteellista, koska hoito on niin moniulotteinen kokonaisuus. Laatu on keskeinen osa terveydenhuoltoa, sen mittaamista tehdään jatkuvasti eri menetelmillä eri näkökulmista tarkasteltuna esimerkiksi potilaan, hänen läheistensä, ammattilaisten ja johdon näkökulmista. (Sandberg 2020, 6–7.)

4 Lean-johtaminen sosiaali- ja terveystaloudissa

4.1 Lean käsitteenä

Lean-menetelmää käytetään nykyisin yleisesti sosiaali- ja terveystaloudissa ja se soveltuu hyvin sosiaali- ja terveystaloudien johtamiseen, laadun parantamiseen ja kehittämiseen. Sosiaali- ja terveystaloudien tulisi olla asiakkaiden tarpeiden mukaisia, sujuvia ja helposti saavutettavia. Laadukas hoito ja palvelu on mahdollista toteuttaa, kun palveluja kehitetään jatkuvasti parantamalla ja toimintaa laajasti kehittämällä. Lean-menetelmä perustuu vahvasti laatuajatteluun ja se on käytännönläheinen johtamisjärjestelmä, jossa hyödynnetään erilaisia lean-työkaluja. Lean-menetelmä lähtee asiakastarpeista ja se tavoittelee lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Lean-johtamisella tavoitellaan maksimaalista laatua pienemmin kustannuksin, hyödyntämällä kehittämistoiminnassa tieteellistä menetelmää. Suomessa lean-menetelmää hyödynnetään vahvasti esimerkiksi HUS sairaanhoitopiirissä, Eksoten Armilan sairaalassa ja Keusotessa. Lean-menetelmällä on saatu hyviä tuloksia esimerkiksi laadun parantamiseen, potilasturvallisuuteen, läpimenoaikaan, kustannuksiin ja tuottavuuteen. Alun perin lean-menetelmä on kehitetty Toyotan autotehtailla Japanissa 1970-luvulla sujuvoittamaan autotehtaan toimintaa. Lean-filosofialla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat lean-periaatteet, jatkuva parantaminen ja erilaiset lean-menetelmät. Lean-johtamisessa prosesseja kehitetään systemaattisesti hyödyntämällä mitattavaa tietoa ja korostamalla prosessin virtaustehokkuutta. Lean-periaatteiden mukaisesti toimimalla on tarkoitus parantaa prosesseja jatkuvasti poistamalla niistä erilaista hukkaa etenkin asiakkaan näkökulmasta ja tuottamalla lisäarvoa asiakkaille. On myös muistettava, että jokainen asiakas kokee arvonmuodostuksen yksilöllisesti. Hukan erilaisia muotoja voivat olla odottelu, tarpeeton kuljetus, ylikäsittely tai virheetön käsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liikkuminen ja viat, työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen sekä ympäristöhukka. Terveystalouteen on kehitetty ns. hukkajatyökaluja, joiden avulla voidaan tunnistaa erilaisia hukan muotoja arjessa. (Tiippana 2016, 15; Maijala 2019, 10–17; Heinänen ym. 2020, 1224.)

Lean-toiminnassa korostuu virtaustehokkuus, jolloin asiakkaiden tarpeisiin vastataan viipymättä ja hänen saamansa palvelu tai hoito on sujuvaa. Palvelu ei sisällä asiakkaalle turhia vaiheita eli hukkaa vaan työ ja asiat etenevät sujuvasti eli virtaavat. Lean ei kuitenkaan tavoittele nopeammin tekemistä. Lean perustuu työn vakioimiseen ja systemaattisesti tehtävään työn jatkuvaan parantamiseen. Vakioimalla toimintaa, voidaan sitä myös arvioida, kehittää ja mitata. Lean-johtamisessa huomioidaan olennaiset organisaation johtamisen osa-alueet: turvallisuus, laatu, saatavuus, kustannukset ja prosessitehokkuus. (Modig & Åhlström 2015, 5–14; Torkkola 2015, 23; Barnas & Addams 2017, 7–14 ja 187–188; Suneja & Suneja 2017, 164–179.)

Lean-filosofiassa korostuu ihmisten välinen kunnioitus ja prosessiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen yhdessä henkilöstön kanssa. Lean-johtamisella tavoitellaan organisaation jokaisen työntekijän mahdollisuuksia ratkaista työssä ja tiimien toiminnassa ilmeneviä ongelmia, saada työ sekä prosessit sujuviksi. Sujuvuus on sitä, että työ etenee hyvin ja virtausta estävät ongelmat saadaan poistettua prosessista. Näitä voivat olla vaihtelu, hukka ja ylikuormitus. (Torkkola 2015, 24.) Erityisen tärkeää on, että henkilöstö tunnistaa ja ratkaisee työssä esiintyviä ongelmia, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Kehittämissä korostuu organisaation ja henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen jatkuva, järjestelmällinen kehittyminen. Kaikkien on tärkeää osallistua ongelmien ratkaisemiseen ja prosessien kehittämiseen. Tällä tarkoitetaan työyhteisön toimintamallien perusteellista arviointia ja niiden jatkuvaa parantamista. Yhdessä sovittuja tavoitteita kohti edetään päämäärätietoisesti ja tiimeillä on tieto, mitä milloinkin tehdään eli toiminta on vakioitua. Tämä mahdollistaa arvon tuottamisen asiakkaille ja hukan poistamisen prosessista, jotta toiminta olisi mahdollisimman asiakaslähtöistä. Lean on mukava tapa tehdä työtä ja ratkaista ongelmia siten, että säästyy aikaa, resursseja ja pääomaa. Erilaiset lean-menetelmät ovat konkreettisia käytännön tukena käytettäviä tekniikoita ja työkaluja, joiden avulla voidaan havainnoida ja parantaa prosesseja. (Maijala 2019, 10–13; Laulumaa 2021.)

4.2 Lean-johtaminen

Lean-johtamisessa prosesseja kehitetään systemaattisesti, hyödyntämällä mitattavaa tietoa ja korostamalla prosessin virtaustehokkuutta. Ajatus on parantaa prosesseja jatkuvasti, poistamalla niistä erilaista hukkaa etenkin asiakkaan näkökulmasta ja tuottamalla lisäarvoa asiakkaille. On myös muistettava, että jokainen asiakas kokee arvonmuodostuksen yksilöllisesti. (Maijala 2019, 10–17; Heinänen & Jokiniemi 2020, 1224.) Lean-filosofia muuttaa johtamisen uudenaikaiseksi. Johtamista voidaan tarkastella strategian jalkauttamisena (hoshin canri) ja päivittäisjohtamisena (daily management). Tavoitteiden tulee soveltua strategiasta operatiiviselle tasolle ja resurssien ohjautua laadun parantamiseen ja muutosten hallintaan. Lean-johtamisessa on tärkeää tarkastella palvelua ja siihen liittyviä osa-alueita objektiivisesti, yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellen. Esimiehillä on oltava lean-filosofiaan liittyvää asiantuntemusta, sitoutuneisuutta sekä osaamista lean-työkalujen hyödyntämiseen. Tämä on välttämätöntä lean-filosofian soveltamiselle. (Maijala 2019, 11–14.) Terveystieteiden kulttuurissa esiintyy hierarkkisuutta, kankeita toimintatapoja ja epäselviä prosesseja. Nämä seikat ovat piirteitä, jotka hankaloittavat lean-filosofian systemaattista soveltamista terveydenhuollossa. Avuksi tarvitaan valmentava johtaminen, organisaation selkeä strategia, visio ja tavoitteet sekä niiden vieminen käytäntöön. Lean-johtamisen on tärkeää olla yhteydessä muihin johtamis- ja kehittämismalleihin. (Maijala ym. 2020, 17.)

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että lean-johtaminen on ollut hyödyllistä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa ja se tunnetaan käsitteenä jo hyvin, mutta lean-menetelmän hyödyntäminen on usein jäänyt lean-työkalujen käytön tasolle tai yksittäisen prosessin kehittämiseen. Lean-johtamista olisi tärkeää laajentaa laaja-alaisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. (Maijala ym. 2020, 18.) Lean-johtamisessa pidetään tärkeänä sitä, että strategiset tavoitteet asetetaan korkealle, jolloin niiden saavuttaminen käytännössä on mahdollista vain muuttamalla toimintatapaa. Hyvänä sääntönä voidaan pitää, että tavoitteet asetetaan ajatuksella puolet lisää hyvää ja puolet vähemmän huonoa. Kun ylin johto on asettanut vaativat strategiset tavoitteet, pilkotaan nämä operatiivisella tasolla lyhyemmän aikavälin portaiksi. Tavoitteiden tulisi olla johdettu asiakkaiden tarpeista. Jotta tavoitteet ohjaavat toimintaa oikeasti ja jatkuva parantaminen alkaa, on jokaisen työntekijän tiedettävä mitä nämä ovat ja miten kukin työntekijä omassa tiimissään voi tehdä niiden saavuttamiseksi. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1226.)

Lean-johdetussa organisaatiossa tehdään muutosta, joka on asiakkaalle merkityksellinen eli tuottaa hänelle arvoa. Muutoksen tulee muokata tuotetta tai palvelua kohti asiakkaan tilausta ja tarpeita. Toimenpiteet tai palvelu tulisi tehdä oikein, kerralla kuntoon periaatteella. Asiakkaan näkökulma ja arvon tuottaminen asiakkaalle ovat lean-filosofian keskeisiä periaatteita. Palvelun tuottajan on selvitettävä mitä asiakas haluaa ja mikä on asiakkaan ääni (voice of customer). (Torkkola 2015, 89.) Sanalla arvo tarkoitetaan siis asiakkaan kokemusta siitä, miten hyödyllinen jokin tuote tai palvelu hänelle on. Jokainen asiakas kokee arvon eri tavalla, mutta usein se muodostuu tuotteen tai palvelun eri ominaisuuksista, sen laadusta, toimitusajasta ja -varmuudesta. (Ihalainen 2020, 10.) Sosiaali- ja terveystalveissa arvo luodaan palvelun käyttäjälle eli asiakkaalle tai potilaalle. Se on asiakkaan tai potilaan yksilöllistä ja kunnioittavaa kohtelua sekä palvelun oikea-aikaisuutta ja tarpeenmukaisuutta hänelle. Arvo on terveys- ja hyvinvointitulosten suhde käytettyyn rahaan. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1226.)

Suneja & Suneja (2017) määrittelevät arvoa tuottavan toiminnan siten, että se on tärkein osa prosessia. Prosessin läpi kulkeva ihminen kokee muutoksen ja vain arvoa tuottava toiminta on kiinnostavaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Lean-toimintamalli ja lean-johtaminen näkyvät selkeästi organisaation toiminnan kehittämisessä ja työn organisoinnissa. Usein puhutaan lean-organisaatioista, joissa henkilöstö osallistetaan vahvasti mukaan kehittämishankkeisiin. Toimintaa kehitetään siellä missä työ tapahtuu ja asiakkaan arvo syntyy eli kaikkialla ja kaikkien toimesta. Muutokset aloitetaan asettamalla asiakkaille merkityksellinen tavoite, pohjantähti. Toiminta perustuu tinkimättömään laatuajatteluun ja siihen, että kaikki työntekijät vastaavat laadun ja palvelun kehittämisestä. Jotta asiakkaat kokevat

palvelun laadukkaana, sen tulee ylittää heidän odotuksensa. (Suneja & Suneja 2017, 192–198.)

4.3 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisella tuetaan operatiivista toimintaa nopealla syklillä kohti strategisia tavoitteita ja lean-ajattelun periaatteiden noudattamista. Operatiivisen toiminnan johtaminen nopealla syklillä on tärkeää, jotta ongelmakohtiin pystytään puuttumaan nopeasti ja tehokkaasti siellä missä työ tehdään. Tällöin puhutaan päivittäisjohtamisesta. Päivittäisjohtaminen ja sen osana mittaaminen, kertovat onko päästy kohti sovittuja tavoitteita. Lean-päivittäisjohtamisen piirteitä ovat mittaamisen ja lean-taulujen avulla tapahtuva visuaalinen seuranta, vastuu toiminnasta ja päivittävät lyhyet moniammatilliset tiimikokoukset. Päivittäisjohtamisessa käytetään työkaluina valkotauluja ja päivittäisjohtamisen kokouksia. (Maijala 2019, 10 ja 2020, 2.) Päivittäisen kokouksen tavoitteena on selkiyttää työpäivän kulku ja tehdä työ näkyväksi. Päivittäisjohtamisen kokous antaa energiaa ja tekee työn tavoitteet näkyväksi. Jokainen työntekijä ymmärtää paremmin, mitä pitää tehdä ja miksi. Taululla pystytään visualisoimaan esimerkiksi tavoitteita, resursseja, asiakkaita ja muita toiminnassa merkityksellisiä asioita. Päivittäisjohtamisessa on tärkeää mitata, miten tavoitteiden toteutumisessa on onnistuttu. Mittarit auttavat ongelmien ratkomisessa ja pääsyssä kohti sovittuja tavoitteita. (Torkkola 2015, 67.)

Päivittäisjohtaminen vakioidaan arkeen esimiehestä riippumattomaksi toimintamalliksi ja se on säännöllistä, päivittäin tapahtuvaa toimintaa. Päivittäisjohtamisen kokouksen agenda etenee vakiodusti ja siinä käydään läpi yhteiset tavoitteet, toiminnan nykytilaa ja sovitaan toimenpiteet, joilla lähdetään etenemään. Mittarit ja tavoitetasot on kaikkien osallistujien nähtävillä. Päivittäisjohtamisen mallilla saadaan lisättyä työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä, sitoutumista työhön ja esimiehen on mahdollista olla valmentajan roolissa. Samalla esimiehen rooli vahvistuu päivittäisen hukan poistamiseen ja jatkuvaan toiminnan parantamiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. On tärkeää, että arjessa esiintyviä ongelmia ratkotaan yhdessä. (Maijala 2019, 34–35.) Päivittäisjohtamisen avulla johtamista voidaan toteuttaa vakiodulla tavalla, joka lisää ennakointia ja luotettavuutta. Päivittäisjohtaminen on laadun parantamisen työkalu ja se edistää jatkuvan parantamista ja johtamisen kulttuurimuutosta. Päivittäisjohtaminen toteutuu yhdessä sovitun rakenteen mukaisesti ja se järjestetään kiinteään aikaan, vakiodulla sisällöllä ja se on kestoaltaan kiinteä. Päivittäisjohtamista toteuttaa ne esimiehet, jotka ovat suorassa vastuussa työn tuloksista. Lean-filosofian soveltaminen haastaa esimiesten osaamista, koska esimiehille asetetaan uudenlaisia vaatimuksia ja muutosta valmentavaksi esimieheksi. Valmentajana esimiehen rooli muuttuu ja hän vastuuttaa omaa henkilöstöään ottamaan aktiivisen roolin toiminnan kehittämisessä. Koko

työyhteisön tulee sisäistää tiimijattelu, jatkuva parantaminen, tavoitteellisuus ja mittaaminen sekä vakiointia korostava tapa toimia. Tällainen muutos vie aikaa ja vaatii koko työyhteisöltä kärsivällisyyttä. (Maijala ym. 2020, 18.)

Vain vakioimalla työtä, voidaan sitä systemaattisesti kehittää yhdessä. Vakioidulla työllä tarkoitetaan kirjallisia, selkeitä ohjeita. Laaditussa ohjeessa määritellään yhden työntekijän rooli tietyssä tehtävässä ja ohjeessa kuvataan mahdollisimman visuaalisesti ja selkeästi työprosessin tärkeimmät vaiheet. Kun kaikki tekevät yhdenmukaisesti sovitun työn, voidaan selvittää miten se vaikuttaa laatuun, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. Vakioinnilla tarkoitetaan työn standardointia ja sen seuraamista sekä parantamista. Jatkuvalle parantamiselle syklillä voidaan arvioida vaikutuksia vertaamalla niitä alkuperäisiin standardeihin. Mikäli parannus tuottaa paremman tuloksen, kannattaa uusi tapa toimia vakioida. Työn vakioimisen avulla voidaan parantaa työ- ja potilasturvallisuutta. Vakiointi parantaa hoidon laatua ja asiakkaita voidaan palvella paremmin, kun tiedetään, miten työ tehdään. Vakiointi auttaa myös uusia työntekijöitä perehtymään työn prosesseihin, kun esimerkiksi työohjeet ovat selkeät ja kaikkien saatavilla. (Suneja & Suneja 2017, 203; Perttunen 2020, 44.)

Toimintaa kehitetään jatkuvasti ja aina kohti parempaa. Lean-johtajan ensisijainen tehtävä on varmistaa, että prosessit toimivat, kuten on suunniteltu ja parantaa jatkuvasti prosessia valmentavalla otteella. Johdon tehtävänä on esimerkkinä oleminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen, arvoa lisäävän työn mahdollistaminen ja kehittämismahdollisuuksien luominen siten, että jokaisen osallistujan osaaminen lisääntyy. Päivittäisjohtamisen sykli on päivittäistä. Lean-johtamiseen kuuluu visuaalisten mittareiden käyttö ja toiminnan arviointi mittaamalla sovittuja asioita. Lean-johtaja on kiinnostunut, miten työtä tehdään. Hän keskustelee ihmisten kanssa heidän työstään ja siinä ilmenevistä ongelmista menemällä paikan päälle sinne missä työ tehdään. Hän auttaa tiimejä ratkaisemaan ongelmia. Tätä kutsutaan lean-johtamisessa gembaksi. (Modig & Åhlström 2015, 5–14 ja 4–9; Torkkola 2015, 23; Barnas & Addams 2017, 7–14 ja 187–188; Suneja & Suneja 2017, 192–198.)

Johtamisen muuttuessa valmentavaan suuntaan, henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta sekä itseohjautuvuutta. Päivittäisjohtaminen perustuu oppivan organisaation kulttuuriin ja sen tukemiseen jatkuvasti toimintaa yhdessä parantamalla. Tämä on mahdollista, kun henkilöstö ja tiimit oppivat vuorovaikutuksessa ja johtaminen on valmentavaa. Johdon ja esimiesten on tärkeää olla aidosti kiinnostunut siitä mitä arjessa oikeasti tehdään, mitä ongelmakohtia siinä esiintyy ja miten näitä ongelmia lähdetään yhdessä ratkaisemaan. Työntekijöitä kunnioittamalla ja kuuntelemalla pystytään kehittämään asiakkaiden palveluja paremmin heidän tarpeitaan vastaaviksi. Lean johdetussa organisaatiossa mietitään mitä tavoitellaan, missä nyt ollaan ja millaisia esteitä täytyy ratkoa, jotta päästään etenemään. Etenemisessä

on tärkeää visualisoida seuraavat askeleet ja rohkeasti kokeilla miten asiat voi tehdä toisin. Tämän jälkeen arvioidaan ja keskustellaan yhdessä, mitä opimme ja mitä muutamme toiminnassamme seuraavaksi ja miten. Lean-johtamisessa asiat tehdään näkyväksi, toimintaa vakioidaan ja mittareiden avulla voidaan helposti seurata tavoitteisiin pääsemisen astetta. (Kallankari, 2019; Maijala 2019, 14.)

Valmentava johtaminen liittyy vahvasti päivittäisjohtamiseen ja se on ajattelu- ja toimintatapa, joka perustuu luottamukseen. Sen avulla vaikutetaan tiimin tai yksilön tapaan ajatella ja se on arvostavaa tavoitteellista yhteistoimintaa. Työntekijän osaamispotentiaalia hyödynnetään koko organisaation tasolla ja organisaatio tukee työntekijän voimaantumista. Valmentavassa johtamisessa esimiehen työssä korostuu työntekijöiden kuuleminen, kokemusten ja osaamisen huomioiminen ja hyödyntäminen kehittämisessä. Työtä tehdään yhdessä tekemällä dialogisesti, jokaista kannustamalla ja innostamalla. Käytännössä tämä näkyy jatkuvan parantamisen kautta. Esimiehen roolin muutokseen sisältyy koko esimiestyön laaja kokonaisuus. Valmentajan lisäksi esimiehen työtehtävään sisältyy ihmisten johtamisen ja asiajohtamisen roolit. Ihmisten johtajana esimies näyttää suuntaa kohti yhteisiä tavoitteita ja toiminta-ajatusta sekä arvioi tiimin onnistumista. Asiajohtamisen kokonaisuuteen kuuluvat prosessien toimivuus, laatu ja lakisääteiset velvoitteet. Tutkimukset osoittavat, että hyvä hoitotyön johtaminen parantaa hoitotyön laatua ja tuloksia sekä potilasturvallisuutta ja henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Maijala 2019, 20–21; Nurmeksela 2021, 24–25 ja 33.)

Nurmeksela (2021) on tuoreessa väitöksessään tutkinut erikoissairaanhoidon osastonhoitajien roolin merkitystä ja työn sisällön muutosta hoitotyön laadun johtajina. Hoitotyön esimiehillä tulee olla laaja ymmärrys hoitotyöstä ja moniammatillisuudesta. Johtamistyö suuntaa yhä enemmän ennakoivaan toimintaan, jossa päätöksentekoa on lisätty tiimeille. Valmentava esimies toimii osana moniammatillista tiimiä, jossa löydetään yhdessä uudet luovrat ratkaisut hoitotyöhön näyttöön ja mittaamiseen perustuen. Johtamistyö on tulevaisuudessa yhä enemmän jaettava ja sitä tehdään moniammatillisissa tiimeissä, joissa jaetaan tasavertaisesti vastuuta ja päätöksentekoa. Nurmeksela kiteyttää, että osastonhoitajilla on valmiuksia johtamistoiminnan laajentamiseen strategiseen suunnitteluun, jonka toteuttamisen ansiosta työ ja toiminta on ennakoivaa, hyvin suunniteltua ja hallittua. (Nurmeksela 2021, 11–13.) Nykyisin organisaatioissa on yhä matalammat hierarkiat, jotka mahdollistavat autonomisen työnteon. Työltä halutaan enenevästi merkityksellisyyttä ja työn kautta voi toteuttaa itseään ja omien arvojen mukaista elämää. Organisaatioiden kyky tukea itseohjautuvuutta on avaintekijä työntekijöiden autonomialle. (Ryynänen ym. 2020, 257.)

Nykyisin johtajuus on dynaaminen, kehittyvä ja vuorovaikutteinen prosessi. Johtamisesta on lähdetty puhumaan vaihtoehtoisena prosessina, jossa on ryhmä eri ammattiryhmiä

edustavia erilaisia ihmisiä. He sitoutuvat yhdessä ratkaisemaan ongelmia tai luomaan uusia innovatiivisia tapoja toimia. Prosessissa korostuu kunnioitus ja tasavertaisuus. Tämä tarkoittaa organisaatorakenteiden tasoittamista ja päätöksenteon madaltumista sekä luopumista erilaisista direktiiveistä. Nämä korvataan monisuuntaisella tiedonvaihdolla ja eri asiantuntijoiden mukaan ottamisella päätöksentekoon. Nurmekselan tutkimuksen perusteella osastonhoitajat arvelevat, että tulevaisuudessa heidän johtamistyössään korostuu yhä enemmän jaettu johtajuus ja moniammatilliset tiimit, joissa vastuu ja päätöksenteko on jaettua. Henkilöstöjohtamisen rooli lisääntyy entisestään ja siinä etenkin rekrytointi ja työhyvinvointi. (Nurmeksela 2021, 31 ja 91.)

4.4 Toiminnan jatkuva parantaminen

Jatkuvan parantamisen malli toimii ratkaisukeskeisenä tapana kehittää, lisätä uutta ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja oppia tätä kautta uutta (Modig. N, 2015, 152). Jatkuva parantaminen on merkittävässä roolissa päivittäisjohtamisessa. Jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan jatkuvia kehittämistoimenpiteitä asiakaslähtöisten prosessien parantamiseksi ja henkilöstön osaamisen kehittämistä tämän varmistamiseksi. Jatkovaa parantamista kutsutaan Kaizeniksi. Sana kaizen on Japania ja tarkoittaa muutosta parempaa kohti. PDCA-sykli mahdollistaa toiminnan suorituskyvyn muutoksen paremmaksi ja se on menetelmä, jonka avulla muutos voidaan toteuttaa. Jatkuva parantaminen on oppimisprosessi, jota ohjaavat laatu, tuottavuus, toimintaprosessien kehittäminen ja asiakaskeskeisyys. Jatkuvan parantamisen onnistumiseksi tarvitaan oppimista kannustava ilmapiiri, joka voidaan saavuttaa valmentavalla johtamisella. Jatkuvassa parantamisessa keskeistä on systemaattinen PDCA-sykli, joka etenee tavoitellun muutoksen suunnittelusta testaukseen, arviointiin ja testatun toimintatavan virallistamiseen, hylkäämiseen tai jatkojalostamiseen. (Torkkola 2015, 40–41; Suneja & Suneja 2017, 200; Maijala 2019, 10–20.)

PDCA-sykli eli Demingin laatuympyrä on yksi tunnetuimmista laadunparantamisen menetelmistä. PDCA on lyhenne menetelmän eri vaiheista; suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check) ja paranna (act). PDCA-syklin tavoitteena on, että laadun parantaminen on kaiken aikaa jatkuvaa toimintaa ja ponnistelua kohti parempia tuloksia. Syklin kaikki vaiheet käydään läpi ja aloitetaan kierros jälleen alusta. Toistamalla PDCA-sykliä päästään yhä parempiin tuloksiin ja tiedostetaan, että kehittäminen on jatkuva prosessi. (Karttunen 2019, 18–19.)

PDCA-syklissä kehittäminen etenee vaihe vaiheelta. Plan-vaiheessa kehittämiselle asetetaan tavoite ja suunnitellaan parannustoimenpiteet. Plan-vaiheessa määritellään ja tunnistetaan ongelma, jota lähdetään parantamaan ja asetetaan muutokselle tavoite. Sen jälkeen tehdään juurisyyanalyysi ja suunnitellaan muutokseen parannustoimenpiteet sekä

määritellään tarvittavat keinot, resurssit ja mittarit tulosten saavuttamiseen ja arvioimiseen. Do-vaiheessa testataan uutta toimintaa kokeilemalla parannustoimenpidettä suunnitelman mukaisesti käytännössä. Muutoksen vaikutukset saadaan todennettua mittaamalla sovittua tietoa, jonka avulla selviää, onko muutos vaikuttanut parantavasti ja oletetusti. Tämän jälkeen siirrytään Check-vaiheeseen, jossa arvioidaan testatun parannustoimenpiteen vaikutukset eli saavutettiinko oletettu tulos ja tehdään mahdolliset korjaukset parannustoimenpiteeseen. Tarkempi parannustoimenpiteen analysointi tehdään mitattavan tiedon avulla. Check-vaiheessa korostuu oppiminen, jolloin mietitään mitä tuloksista opittiin. Viimeisenä on Act-vaihe, jonka aikana päätetään, otetaanko testattu toimenpide käyttöön vakioituna tai vaihtoehtoisesti se hylätään. Tämän jälkeen alkaa uudelleen toiminnan edelleen kehittämisen, jolloin palataan Plan-vaiheeseen. PDCA- ajattelumallia käytetään monissa lean-työkaluissa kuten päivittäisjohtamisessa ja gembakävelyissä. Gemba on tärkeä osa päivittäisjohtamista, jatkuvaa parantamista ja ongelmien ratkaisua. (Torkkola 2015, 40–44; Karttunen 2019, 18–21; Maijala 2019, 18–19.)

PDCA-sykliä hyödynnetään käytännössä esimerkiksi tiimien jatkuvan parantamisen taululla, johon voidaan nostaa erilaisia arjen haasteita ja ongelmia. Näitä lähdetään yhdessä kehittämään ratkomaan. Ongelmat nostetaan rohkeasti esille ja ne nähdään osana laadun kehittämistä. Taulun avulla voidaan pohtia juurisyitä ongelmaan ja tehdä asiaan kehittämisehdotus, jota sitten yhdessä lähdetään toteuttamaan. Työntekijät ovat vastuussa oman työnsä kehittämisestä ja lisäävät kehittämisen kautta toimintamalliin hyviä ja toimivia toimintakäytäntöjä. Kun nämä käytännöt vakioidaan ja niitä kehitetään edelleen, paranee palvelun laatu ja sujuvuus. (Torkkola 2015, 40–44; Barnas ym. 2017, 27–43.)

5 Kehittämishankkeen toteutus

5.1 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen

Kehittäminen perustuu tietoon, jota tuotetaan ja jaetaan yhdessä tehden. Tästä syntyy yhteinen kehittämisen kieli ja sen käsitteet eli yhteinen ymmärrys ja merkitysten jakaminen. Käytännössä tämä ilmenee onnistuessaan osallisuutena, tasavertaisuutena ja yhteisöllisenä tapana edetä. Kehittämistoimintaan liittyy olennaisesti myös itsearviointi ja jatkuvan parantamisen kulttuuri. Työskentely tehdään usein syventävinä sykleinä kohti tarkennettuja tavoitteita. Tämä syklistyys lisää osallistujien oppimista, yhdessä tekemisen taitoja sekä uusien työskentelytapojen ja mallien luomista, jota ohjaa yhteinen, käsitteellinen kieli. (Salonen ym. 2017, 32–37.) Tutkimus- ja kehittämistoiminta on systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi siten, että tietoa hyödynnetään uusien sovellusten ja toimintamallien löytämiseksi (Heikkilä ym. 2008, 19). Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan pitää väljänä yleiskäsitteenä, jossa kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan välistä suhdetta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan ja varsinaisen kehittämistoiminnan. (Toikko & Rantanen 2009, 19.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta jää kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välimaastoon, jolloin siinä yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellisuus (Tuomi & Latvala 2020, 21).

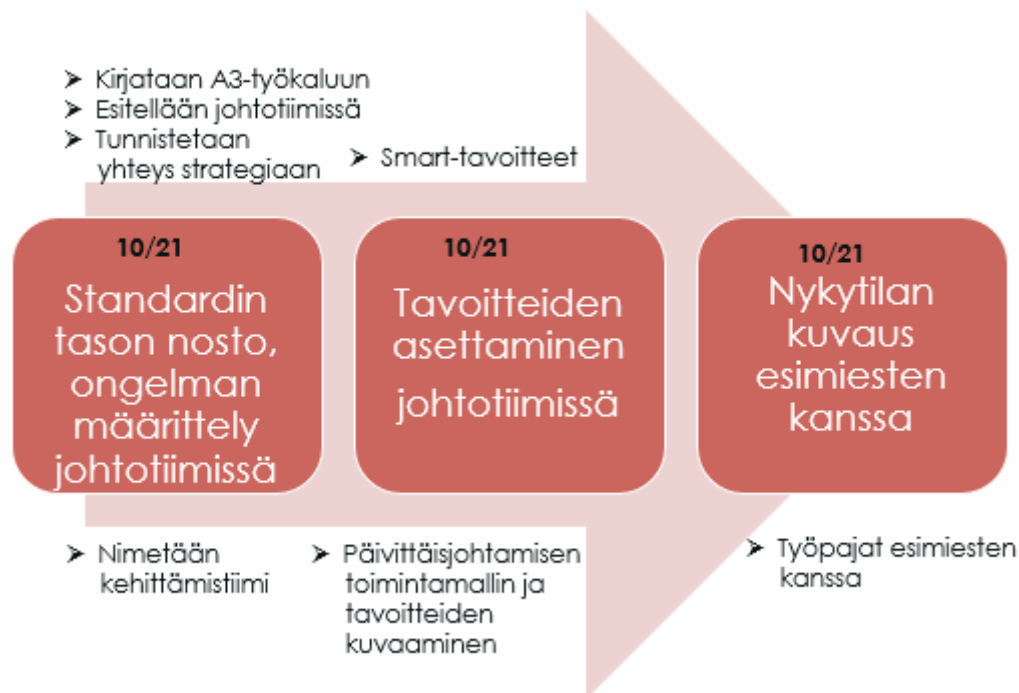
Opinnäytetyössä toteutettiin työelämälähtöistä, tutkimuksellisesta kehittämistoimintaa, jossa päivittäisjohtamisen ongelmat ja muut lean-johtamiseen liittyvät käytännön kysymykset ohjasivat kehittämistoimintaa tuottamaan uutta tietoa käytännön johtamistyöhön laajemmalti. Kehittäminen tapahtui lean-menetelmää ja sen työkaluja laajasti hyödyntämällä. Kehittämistoimintaa toteutettiin tiimityönä työpajoissa, jolloin osallisuus ja dialogisuus voivat yleensä mahdollistua. Työpajoissa oli myös koulutuksellinen osuus, jonka kehittämishankkeen vetäjä piti osallistujille. Koulutustuokioissa esimiehille kiteytettiin, miten päivittäisjohtamista voi käytännössä toteuttaa ja miten erilaisia lean-työkaluja voi arjessa hyödyntää. Koulutustuokioiden lisäksi kehittämishankkeen Teams-kanavalle lisättiin itseopiskelumateriaalia esimiesten osaamisen lisäämiseksi. Kehittämishanke tuotti tietoa käytännön toimintaympäristössä, jossa lean-menetelmä ja sen erilaiset työkalut kuten jatkuva parantaminen toimivat kehittämistoiminnan apuna. Osallistujien erilaiset näkemykset yritettiin huomioida kaikessa kehittämisessä ja heidän kokemuksensa hyödynnettiin, jolloin kehittämistoiminnan tulokset saatiin varmistettua parhaiten. Kysymys oli kehittämistoiminnasta, jossa tavoiteltiin konkreettisia muutoksia johtamistyöhön ja samalla tuotettiin käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa käytännön toiminnan tueksi.

Opinnäytetyöstä tehtiin aiheanalyysi ja opinnäytetyön suunnitelma alkusyksystä 2021, joka hyväksyttiin lokakuussa 2021. Kehittämishankkeesta tiedotettiin osallistujille sähköpostitse ennen varsinaisen kehittämisen aloittamista ja lisäksi osallistujille lähetettiin saatekirje tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen osallistumisesta (liite 1). Kehittämishankkeelle haettiin kuntayhtymän TKI- yksiköstä tutkimuslupa, jonka kuntayhtymän johtaja hyväksyi lokakuussa 2021 (liite 2). Tämän jälkeen alkoi varsinainen kehittämishankkeen toteuttaminen ja kehittämishankkeelle luotiin oma Teams-kanava, jonne koottiin kaikki kehittämishanketta koskeva materiaali.

Kehittämishanke eteni vaiheittain A3-ongelmanratkaisutyökalun sekä Keusoten vakioidun prosessien kehittämisen mallin mukaisesti. Kehittämisen etenemisvaiheet kirjattiin A3-lomakkeelle. Valmis A3-lomake esitetään liitteessä 3. A3-ongelmanratkaisutyökalu on systemaattisen ongelmanratkaisun menetelmä. Sen avulla visualisoidaan PDCA-ajattelu ja työkalu auttaa kehittäjiä jäsentämään kehittämisen sykliä. A3-ongelmanratkaisutyökalussa dokumentaatio tehdään vakioidulle lomakkeelle, joka etenee vaihe vaiheelta tiivistäen ongelman taustan, juurisyöt, prosessin nykytilan, tavoitteet ja niiden saavuttamisen etenemisen sekä arvioinnin. (Maijala 2019, 9.) A3-ongelmanratkaisutyökalu kokoaa kehittämisen vakioidulla tavalla. Tällöin kehittäminen etenee loogisesti ja A3-ongelmanratkaisutyökalu näyttää kehittämisen etenemisen juurisyöanalyysin kautta kohti tavoitetilaa. Ongelman ratkominen tapahtuu PDCA-kokeilujen kautta. Apuna on nimetyt seurantamittarit, jotka osoittavat mikä on parantunut ja kuinka paljon. Vaikka A3-lomake voi näyttää helpolta tavalta ratkaista ja koostaa ongelmia, on itse ongelmanratkaisu vaativa prosessi. Esimerkiksi oikeiden, todellisten juurisyöiden löytäminen ongelmalle voi olla haasteellista. A3-lomake kuitenkin kokoaa ongelmanratkaisuprosessin ja visualisoi sen selkeäksi kokonaisuudeksi. A3-lomake täydentyy ja muuttuu kehittämisen edetessä ja PDCA-kokeilujen myötä. (Torkkola 2015, 32–37.)

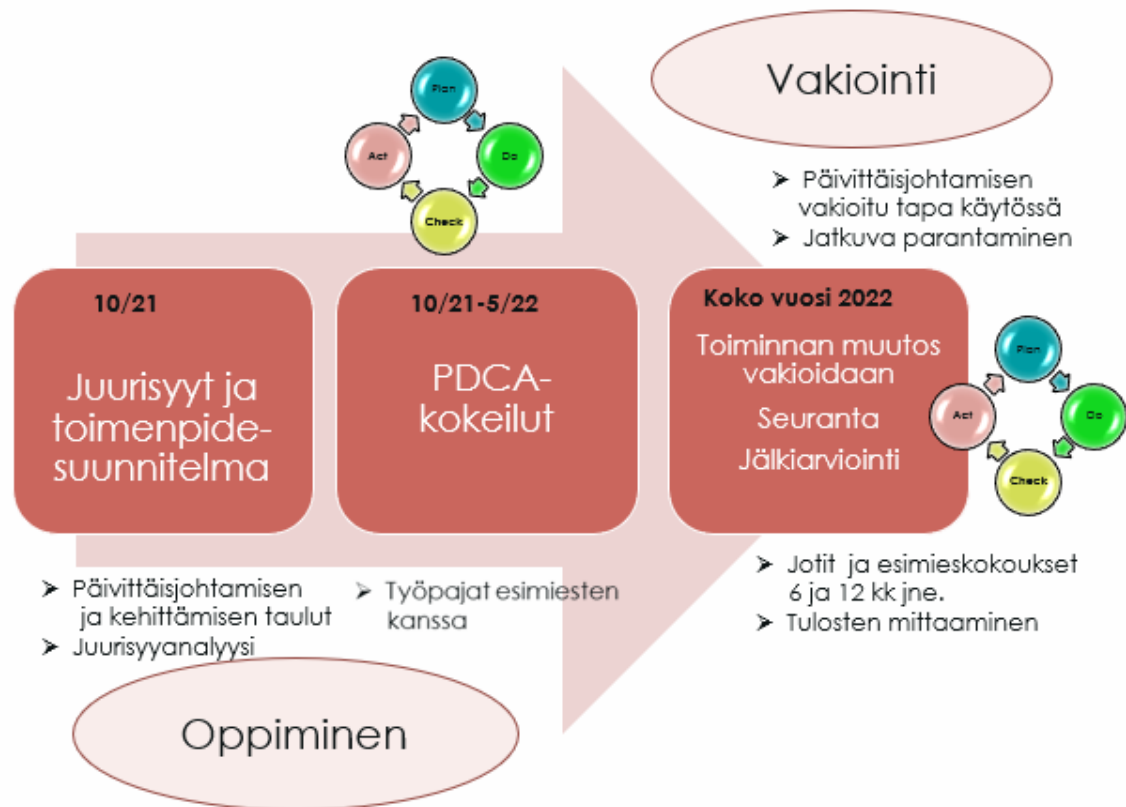
Kehittämishanke eteni syklisesti toimintaa jatkuvasti parantamalla ja hyödyntämällä PDCA-syklejä. Kehittämishankkeessa kehitettiin uutta, parempaa tapaa tehdä päivittäisjohtamista ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa. Kun päivittäisjohtaminen on laadukasta ja toimivaa, lisääntyy ymmärrys myös asiakkaan tarpeista ja siitä mikä tuottaa hänelle arvoa. Samalla työyhteisö oppii uutta, toimii tavoitteellisesti ja ratkaisukeskeisesti sykleittäin kohti parempaa. Kehittämishankkeen työpajoissa työstiin asioita dialogisesti ja syklisesti. Eteneminen toteutettiin siten, että osallistujilla oli mahdollisuus työstiä työpajan osa-alueita yhteisöohjautuvasti ratkaisuja etsien.

Kehittämishankkeen etenemisen ensimmäiset vaiheet suunniteltiin aikajanelle (kuva 2). Ensimmäiset vaiheet etenivät loka-marraskuun 2021 aikana, jolloin määriteltiin ongelma, asetettiin tavoitteet ja tehtiin nykytilan kuvaus ja analyysi.



Kuva 2. Kehittämishankkeen eteneminen: ongelman määrittely, tavoitteiden asettaminen ja nykytilan kuvaus

Kehittämishankkeen seuraavat vaiheet toteutettiin asteittain lokakuusta 2021 alkaen ja ne jatkuvat vuoden 2022 loppuun asti. Nämä vaiheet olivat juurisyiden selvittäminen, toimenpidesuunnitelma, PDCA-kokeilut ja toiminnan vakiointi sekä seuranta (kuva 3). Kehittämishankkeen etenemisvaiheiden suunnitelma käytiin läpi osallistujien kanssa ensimmäisen työpajan yhteydessä lokakuussa 2021.



Kuva 3. Kehittämishankkeen eteneminen: juurisyyanalyysi, toimenpidesuunnitelma, PDCA-kokeilut ja toiminnan muutoksen vakiointi sekä seuranta

Kehittämishankkeen työpajat järjestettiin Covid-19 pandemian vuoksi virtuaalityöpajoina Teams-alustalla. Työpajoja järjestettiin ennen opinnäytetyön valmistumista yhteensä kolme ja ne olivat loka- ja marraskuussa 2021. Niiden on tarkoitus jatkaa koko vuoden 2022 ajan. Työpajat olivat kestoaltaan kaksi tuntia ja esimiehet osallistuivat niihin aktiivisesti. Ensimmäiseen työpajaan osallistui yhteensä 16 henkilöä, toiseen työpajaan 15 henkilöä ja kolmannen työpajaan 18 henkilöä. Osallistuminen oli tärkeää, jotta kaikki toimintayksiköt olivat aktiivisesti mukana kehittämisessä ja esimiehet pääsivät sujuvasti edistämään päivittäisjohtamisen kehittämistä omissa toimintayksiköissään. Kaikki kehittämishanketta koskeva materiaali ja tulokset koottiin kehittämishankkeen omalle Teams-kanavalle. Tämä jäi pysyvään käyttöön myöhempiä käyttötarpeita ajatellen. Materiaalia voi hyödyntää esimerkiksi esimiesten perehdytys- ja koulutusmateriaalina. Kanavalta löytyy esimerkiksi lean-koulutusmateriaalit, nykytila-analyysi, työpajojen materiaalit, toimenpidesuunnitelma, kehittämisen etenemisen prosessi, kehittämisen tulokset, valmis A3-systemaattisen ongelmanratkaisun lomake ja valmis opinnäytetyön raportti.

Varsinainen opinnäytetyössä tapahtuva kehittäminen painottui siten, että toiminnan muutoksen käytäntöön vienti kohdeorganisaatiossa tehdään opinnäytetyön valmistuttua ja kehittämishanke työpajoihin jatkuu koko vuoden 2022. Kehittämishankkeen aikana asetettiin päivittäisjohtamisen tavoitteet vuodelle 2022, joiden toteutumisen myötä uusi päivittäisjohtamisen toimintamalli on vakioitu.

5.2 Kehittämishankkeen aiheen valinta ja ongelman määrittely

Kehittämishanke alkoi aiheen valinnalla, ongelman määrittelyllä ja kehittämisen kohteen valinnalla sekä huolellisella suunnittelulla. Nämä muodostavat kehittämistoiminnalle perustelun, jonka lähtökohtana on nykytilan ongelma (Toikko & Rantanen 2009, 57). Päivittäisjohtamisen kehittämisen aihe valittiin, koska tulosalueella oli kiinnostusta ja tarvetta selkiyttää sekä vakioita päivittäisjohtamista. Tulosalueella on toteutettu päivittäisjohtamista koko kuntayhtymän olemassaolon ajan ja sen kehittäminen tukee merkittävästi esimiesten valmentavaa johtamista. Kokemus päivittäisjohtamisesta on ollut hyvää ja sen käytön hyödyt ovat olleet nähtävissä etenkin toiminnan sujuvoittamisessa sekä asiakaslähtöisten prosessien sekä laadun kehittämisessä.

Ensivaiheessa kehittämishankkeelle nimettiin vastuuhenkilö ja tiimi, joka osallistui kehittämiseen. Lisäksi määriteltiin kohderyhmä, jota tämä kehittäminen koskee. Kehittämishankkeen vastuuhenkilönä toimi tulosalueen päällikkö, joka teki opinnäytetyön YAMK-opintoihin liittyen. Vastuuhenkilö on koulutautunut lean-menetelmän käyttöön ja on yksi kuntayhtymän lean-valmentajista. Kehittämishankkeen kohderyhmä oli tulosalueen johtotiimi (6 henkilöä) ja kaikki esimiehet (17 henkilöä). Kehittäminen koski tulosalueen kaikkia työntekijöitä ja kaikkia tulosalueen toimintayksiköitä (13 toimintayksikköä).

Ongelman kuvaus kirjattiin A3-lomakkeelle (kuva 4) ja se käytiin läpi lokakuussa 2021 ensimmäisessä työpajassa esimiesten kanssa. Lean-menetelmässä ongelmana pidetään nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa. Tässä kehittämishankkeessa kohdeorganisaation tulosalueen johtotiimi määritteli ongelman ja tavoitetilan kuvauksen, ja sen jälkeen esimiehet ja henkilöstö etsivät siihen ongelmanratkaisumenetelmiä käyttäen muutoksia, joiden avulla organisaatio liikkuu nykytilasta kohti tavoitetilaa.

Ongelman kuvaus:

Tulosalueen päivittäisjohtamisen malli ei ole yhtenäinen = ei vakioitu.
Jatkuvan parantamisen menetelmää ei hyödynnetä riittävästi. Lean-työkaluja käytetään arjessa vaihtelevasti. Gemban käyttö on liian vähäistä.

Kuva 4. Päivittäisjohtamisen ongelman kuvaus

5.3 Päivittäisjohtamisen toimintamallin ja tavoitteiden kuvaaminen

Ensimmäinen työpaja onnistui hyvin. Työpajan alussa virittäydettiin aiheeseen, esittäydettiin ja asetettiin työskentelylle tavoitteet. Työpajan aikana käytiin läpi opinnäytetyöhön liittyvä saatekirje, kehittämishankkeen tavoitteet, tarkoitus ja toteuttaminen sekä etenemisvaiheet. Työpajassa käytyt asiat dokumentoitiin Teams-kanavalle. Työpajassa pidettiin myös koulutusosuus; mitä on päivittäisjohtaminen, mitä SMART-tavoitteilla tarkoitetaan, mitä päivittäisjohtamisen taulut sisältävät; miten päivittäisjohtamisen kokous etenee ja millainen vakioidun agendan tulisi olla. Koulutuksellisessa osuudessa hyödynnettiin Keusoten valmiita lean-koulutusmateriaaleja. Osallistujat keskustelivat kokemuksistaan päivittäisjohtamisesta ja päivittäisjohtamisen kokousten pitämisestä. Keskustelu oli runsasta ja avasi hyvin päivittäisjohtamisen arkea ja siinä esiintyviä haasteita sekä onnistumisia. Lisäksi osallistujille jaettiin YouTube- videolinkki Kauniston palvelukeskuksen päivittäisjohtamisen kokouksesta, joka on videoitu mallintamaan päivittäisjohtamisen kokouksen etenemistä (Keusote, Kauniston palvelukeskus 2018). Yksi esimies ehdotti mahdollisuutta osallistua toisen toimintayksikön päivittäisjohtamisen kokoukseen. Ehdotus sai kannatusta muilta osallistujilta. Sovittiin, että esimiehet voivat sopia vertaisoppimisesta toisen esimiehen kanssa ja osallistua sovittuun päivittäisjohtamisen kokoukseen. Keskustelussa nousi esille esimiesten osaamisen erot sekä päivittäisjohtamisen käytännön toteuttamisen eroavaisuudet.

Kehittämishankkeen tavoite asetettiin ennakkoon johtotiimissä ja se esiteltiin ensimmäisessä työpajassa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli selkiyttää päivittäisjohtamista ja vakioida sen toteuttaminen ympärivuorokautisten palvelujen työyhteisöissä. Tarkoitus oli luoda yhtenäinen päivittäisjohtamisen toimintamalli ja päivittäisjohtamisen tavoitteet sekä seurantamittarit. Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että tavoitteet esitetään SMART-muodossa. Tämä tarkoittaa sitä, että ne ovat selkeästi rajattuja ja määriteltyjä. Tavoitteen tulee olla saavutettavissa ja mitattavissa riittävän usein. Lisäksi tavoitteen tulee olla merkityksellinen toiminnan kannalta ja sen saavuttamiselle on hyvä asettaa määräaika. (Perttunen ym. 2020, 21.) Tavoitteelle asetettiin seurantamittarit, joiden avulla tavoitteisiin pääsyä voidaan mitata. Tavoitteet vastaavat kysymykseen, miten päivittäisjohtaminen paranee ja millaisia päivittäisjohtamisen tuloksia odotetaan, kun kehittämistoiminta on tehty. Tavoite avattiin SMART-muodossa A3-lomakkeelle ja se on esiteltynä kuvassa 5.

Tavoite: Päivittäisjohtaminen on vakioitu vuoden 2021 loppuun mennessä ja kaikki 13 toimintayksikköä noudattaa yhdessä sovittuja päivittäisjohtamisen tavoitteita 100%. Päivittäisjohtamista tehdään vakioidulla toimintamallilla 100% vuoden 2022 loppuun mennessä kaikissa toimintayksiköissä.

Kuva 5. Päivittäisjohtamisen tavoite avattuna A3-lomakkeelle

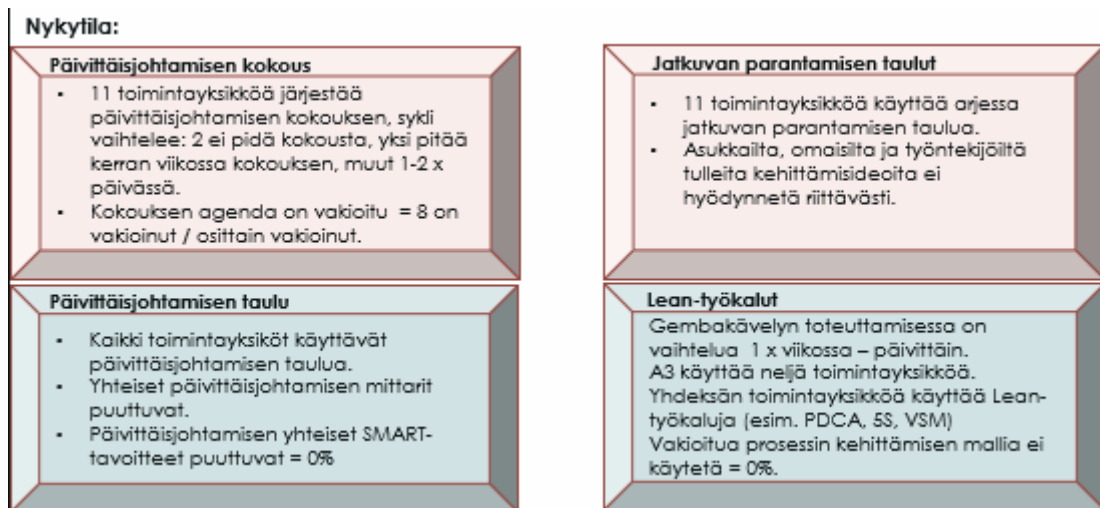
6 Kehittämishankkeen tulokset

6.1 Nykytilan kuvaus

Päivittäisjohtamisen nykytila kuvattiin lokakuussa 2021. Nykytila kertoi nykyisen tavan toteuttaa päivittäisjohtamista. Nykytila avasi toimintayksiköiden päivittäisjohtamisen nykyistä toimintaa ja havainnollisti missä osa-alueilla esiintyy eniten ongelmia. Raportoitava tieto kerättiin esimiehiltä Excel-taulukon muodossa Teams-kanavalle. Lisäksi esimiehiltä pyydettiin valokuvat päivittäisjohtamisen valkotauluista, jatkuvan parantamisen tauluista ja asiakastyön tauluista. Näiden avulla nähtiin, millaisia asioita eri tauluilla käsiteltiin tarkasteluhetkellä. Nykytilan analyysissa etsittiin vastausta kysymykseen, miten päivittäisjohtamista tehdään nyt ja missä nyt ollaan suhteessa tavoitetilaan. Nykytilan analyysi ja valokuvat koottiin päivittäisjohtamisen kehittämishankkeen Teams-kanavalle, jotta osallistujat pystyivät tarkastelemaan nykyisiä tapoja toimia. Valokuvia eri lean-tauluista toimitettiin määräaikaan mennessä yhteensä 45. Näistä lean-tauluista suurin osa oli visuaalisesti selkeitä. Nykytilan kuvaus (kuva 6) koottiin kehittämishankkeen A3-lomakkeelle.

Excel-taulukossa kerättiin tieto päivittäisjohtamisen nykytilan seuraavista osa-alueista:

- Onko toimintayksikössä päivittäisjohtamisen kokous ja kuinka usein se järjestetään?
- Onko päivittäisjohtamisen kokouksen agenda vakioitu (kyllä / ei)?
- Kuinka usein esimies käy työyksikössä paikan päällä keskustelemassa työn ongelmista ja auttamassa tiimejä ratkaisemaan arjessa esiintyviä ongelmia eli gemballa (Gembassa ei tarvitse aina käyttää gemba-lomaketta)?
- Onko Keusoten vakioitu prosessin kehittämisen malli käytössä (kyllä / ei)?
- Käytetäänkö toimintayksiköissä lean-työkaluja (kyllä/ei), esim. PDCA, 5S, arvovirtakartta?
- Asukkailta ja työntekijöiltä tulleiden, hyödynnettyjen kehittämisideoiden määrä tammi-kuun-kesäkuun 2021 aikana



Kuva 6. Päivittäisjohtamisen nykytilan kuvaus

Nykytila-analyysin tuloksena selvisi, että päivittäisjohtamisen taulut olivat kaikissa toimintayksiköissä käytössä, mutta yhtenäiset tulosalueen päivittäisjohtamista tukevat mittarit ja päivittäisjohtamisen tavoitteet puuttuivat. SMART-tavoitteiden mukaisia tavoitteita ei ollut selkeästi esillä kuin yhdessä taulussa. Kaksi toimintayksikköä ei ollut vielä järjestänyt päivittäisjohtamisen kokouksia, mutta he käyttivät päivittäisjohtamisen tauluja osana operatiivista johtamista. Päivittäisjohtamisen syklissä esiintyi vaihtelua, suurin osa piti kokouksen päivittäin tai kaksi kertaa päivässä. Päivittäisjohtamisen kokouksen agenda oli kahdeksalla toimintayksiköllä vakioitu, mutta osa näistä vastaajista ilmoitti sen olevan osittain vakioitua. Nykytilan analyysistä ei selvinnyt tarkemmin mitä tämä tarkoitti käytännössä.

Esimiesten ilmoittamat käyntitiheydet gemballa vaihtelivat merkittävästi. Tässä kartoitettiin esimiesten käyntejä tiimeissä keskustelemassa työntekijöiden kanssa työn ongelmista ja auttamassa tiimejä ratkaisemaan arjessa esiintyviä ongelmia. Lean-johtamisessa tätä kutsutaan gembaksi. Osa esimiehistä ilmoitti käyvänsä tiimeissä kerran viikossa, osa muutama kerran viikossa ja osa päivittäin. Osa ilmoitti käyttävänsä gemban apuna siihen suunniteltua lomaketta, mutta pääsääntöisesti gembaa tehtiin ilman lomaketta. Syitä käyntitiheydelle ei nykytilan analyysissä selvitetty.

Jatkuvan parantamisen taulut olivat käytössä hyvin, sillä ne puuttuivat enää kahdesta toimintayksiköstä, mutta niistä nousseiden kehittämisideoiden määrä vaihteli paljon. Asukailta tulleiden kehittämisideoiden hyödyntäminen oli vähäistä ja niitä oli koko tulosalueelle ilmoitettu tammi-kesäkuun 2021 aikana vain yhdeksän. Henkilöstöltä tulleiden kehittämisideoiden hyödyntämisen määräksi tammi-kesäkuun 2021 oli ilmoitettu 45 kehittämisidea koko tulosalueen osalta.

Lean-työkaluja ilmoitti käyttävänsä yhdeksän toimintayksikköä ja niiden käytössä on vielä vaihtelua, esimerkiksi A3-ongelmanratkaisutyökalua käytti vain neljä toimintayksikköä. Keusoten prosessien kehittämisen toimintamalli ei ollut jalkautunut osaksi toimintayksiköiden arkea. Sitä ei käytetty lainkaan.

6.2 Juurisyysanalyysi

Kalanruotokaavion (Ishikawa-kaavio) avulla voidaan tehdä juurisyysanalyysi ja siten tunnistaa ongelman juurisyys porautumalla ongelman syy-seuraussuhteisiin. Tämän jälkeen ongelman poistamiseksi voidaan tehdä tarvittavat vastatoimet. Ongelman aiheuttamiin oireisiin puuttuminen ei riitä vaan niiden sijaan on nähtävä pinnan alla olevat juurisyys. Ne voivat olla eri kohdassa kuin ongelman oireet. Tämän vuoksi on tärkeää tehdä systeemitason päätökset, mitä asioita lähdetään korjaamaan ja perustella miksi näin tehdään. (Torkkola 2015, 103; Perttunen ym. 2020.)

Kun päivittäisjohtamisen nykytila oli kuvattu, visualisoitiin ja pohdittiin ongelmien juurisyitä kalanruotokaavion avulla, joka on tarkemmin nähtävissä liitteessä 4. Juurisyitä analysoitaessa oli tärkeää pohtia mitkä asiat tai tekijät ylläpitivät ongelmia päivittäisjohtamisen suoriutuskyvyssä ja mikä esti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tällä tavalla oli tarkoitus löytää konkreettiset ja rajatut juurisyys (kuva 7), joihin on helpommin löydettävissä ratkaisut. Juurisyysanalyysi tehtiin kehittämishankkeen vetäjän toimesta hyödyntäen hänen käsitystään tulosalueen tilanteesta ja nykytila-analyysistä. Se esiteltiin osallistujille kolmannessa työpajassa marraskuussa 2021.

1. Valmentava johtaminen ei ole riittävällä tasolla.

2. Vakiointi puutteellista, epäselvyys miten työkaluja ja tauluja kuuluu käyttää.

3. Päivittäisjohtamisen toteuttaminen on osittain epäselvää.

4. Asukkaat eivät pääse osallistumaan riittävästi.

Kuva 7. Juurisyys päivittäisjohtamisen ongelmiin

Juurisyysanalyysistä nousi esille, että valmentava johtaminen ei ole riittävällä tasolla ajattelun koko tulosaluetta, koska yhteisöohjautuvuutta vasta opetellaan tiimeissä ja kulttuurimuutosta ei ole saatu vakiintumaan riittävästi. PDCA-kokeiluja ei tehdä aktiivisesti tiimien arjessa ja henkilöstö ei kaikissa toimintayksiköissä osaa nostaa kehittämisideoita jatkuvan

parantamisen lisäämiseksi tai kehittämisideoita ei aina osata hyödyntää osana päivittäisjohtamista. Lean-työkaluja ei käytetä riittävästi ja osaaminen niiden hyödyntämiseen on osin puutteellista. Lisäksi esimiehet ja johto eivät ole yhdessä vakioineet mitä asioita kannattaa mitata ja miksi. Asukkaat eivät pääse osallistumaan jatkuvaan parantamiseen riittävästi, koska heiltä ei ole kerätty systemaattisesti kehittämisideoita tai niitä ei osattu hyödyntää. Asukkailta ei ole riittävästi kysytty miten he haluaisivat kehittää toimintaa ja millaisia ideoita heillä on.

6.3 Toimenpidesuunnitelma ja PDCA-kokeilut

Juurisyyanalyysi selkeytti käsitystä päivittäisjohtamisen ongelmien syistä. Muutoskokeilut saatiin kohdistettua ja kirjattua PDCA-taulukkoon. Taulukkoon listattiin juurisyyt ja niihin kohdistetut PDCA-kuvaukset, oletetut hyödyt, muutoksen aikataulutus, vastuuhenkilöt sekä muutoskokeilusta opitut asiat. Muutoskokeilusta opitut asiat täydentyvät koko vuoden 2022 ajan sitä mukaa kun kokeilut etenevät. Tässä vaiheessa siis tutkittiin eri kehittämisen vaihtoehtoja ja verrattiin niistä saatavia hyötyjä sekä mietittiin, miten oletettuja vaikutuksia voidaan mitata. Toimenpidesuunnitelman muokkausta ja priorisointia työstettiin kolme eri kertaa johtotiimin viikoittaisissa kokouksissa. Valmis toimenpidesuunnitelma käytiin esimiesten kanssa läpi kolmannessa työpajassa marraskuussa 2021. Toimenpidesuunnitelma tallennettiin Teams-kanavalle.

Työpajojen välissä esimiehet lähtivät toteuttamaan PDCA-kokeiluja ja niistä kirjattiin opittuja asioita ylös. Toimintayksiköissä edettiin esimerkiksi gemban toteuttamisessa ja toiminnallisen arjen kokonaisuuden edistämisessä. Toimenpidesuunnitelmassa avattiin selkeästi mitä lähdetään kokeilemaan ja millaista hyötyä kokeilusta odotetaan. PDCA-kokeilujen osalta edetään vuoden 2022 aikana siten, että työpajatyöskentelyä jatketaan PDCA-taulukon avulla. Tällä tavoin etenemällä saadaan tehtyä nopeita PDCA-syklejä ja arvioitua niiden vaikutusta päivittäisjohtamiseen ja tiimien asiakastyöhön. Edistymistä seurataan yhdessä koko vuoden 2022 ajan jatkuvissa päivittäisjohtamisen työpajoissa. Muutoksen etenemisessä on tärkeää varmistaa riittävä tuen saanti ja mahdollistaa tiimien oppiminen sekä sopeutuminen uusiin toimintatapoihin. Kolmannessa työpajassa marraskuussa 2021 nousi esille ehdotus kehittämisen edistämisen ja oppimisen tueksi. Työpajaan osallistuja ehdotti, että työntekijöille järjestettäisiin tulosalueen yhteinen Teams-valmennus, jossa kehittämisen teemoja voidaan käydä vertaisoppimisen menetelmällä läpi. Tämä voisi auttaa tiimejä ymmärtämään muutosten merkityksen ja siihen liittyvät haasteet. Lisäksi valmennuksessa voisi saada konkreettisia vinkkejä, miten muutoskokeilut toteutetaan käytännössä. Tällä tavoin toimimalla työntekijöiden voisi olla helpompi sisäistää uudet toimintatavat osaksi omaa

ja tiimin työtä. Ehdotus sai kannatusta ja Teams-valmennus päätettiin toteuttaa alkuvuodesta 2022.

Kun PDCA-kokeilu on tehty ja päästy tavoiteltavaan lopputulokseen, voidaan muutos vakioida. Vakioidulla työllä tarkoitetaan kirjallisia, selkeitä ohjeita, jotka tässä kehittämishankkeessa tarkoittavat esimerkiksi päivittäisjohtamisen vakioitua agendaa tai päivittäisjohtamisen taulun vakioituja seurantamittareita. Laaditussa ohjeessa kuvataan mahdollisimman visuaalisesti sekä selkeästi työprosessin tärkeimmät vaiheet ja siihen osallistuvien työntekijöiden roolit. Kun kaikki tekevät sovitun työn yhdenmukaisesti, voidaan selvittää miten se vaikuttaa laatuun, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. Vakioinnilla tarkoitetaan työn standardointia ja sen seuraamista sekä parantamista. Jatkuvan parantamisen syklillä voidaan arvioida vaikutuksia vertaamalla niitä alkuperäisiin standardeihin. Mikäli parannus tuottaa paremman tuloksen, kannattaa toimintatapa vakioida. Vakiointi parantaa hoidon laatua ja asiakkaita voidaan palvella paremmin, kun tiedetään, miten työ tehdään. Vakiointi auttaa myös uusia työntekijöitä perehtymään työn prosesseihin, kun esimerkiksi työohjeet ovat selkeät ja kaikkien saatavilla. (Suneja & Suneja 2017, 203; Perttunen 2020, 44.)

Päivittäisjohtamisen toimenpidesuunnitelma etenee toimintayksiköissä suunniteltujen PDCA-kokeilujen kautta ja se kehittyy edelleen vuoden 2022 aikana. Sitä tukee vuoden 2022 päivittäisjohtamiselle määritellyt tavoitteet. Toimenpidesuunnitelman toteuttaminen ja siten uuden toimintamallin vakiointi viedään käytäntöön vaiheittain, koska kyseessä on merkittävä muutos esimiesten ja tiimien työskentelyssä. Muutos perustuu toimenpidesuunnitelmaan, joka siis tehtiin juurisyiden poistamiseksi eli päivittäisjohtamisen ongelmakohtien ratkomiseen.

6.4 Päivittäisjohtamisen tavoitteet vuodelle 2022

Päivittäisjohtamisen toimenpidesuunnitelman lisäksi marraskuun alussa 2021 laadittiin päivittäisjohtamisen tavoitteet vuodelle 2022. Nämä ovat esitely tarkemmin liitteessä 5. Tavoitteet koottiin nykytila-analysista, juurisyysanalysista ja toimenpidesuunnitelmasta ja niiden tarkoitus on selkeästi osoittaa mitä päivittäisjohtamisessa tavoitellaan vuoden 2022 aikana. Päivittäisjohtamisen tavoitteet liitettiin tulosalueen käyttösuunnitelmatavoitteisiin, jolloin ne kirjautuivat myös vuoden 2022 talousarviokirjaan osaksi tulosalueen sitovia vuositaavoitteita. Tulosalueen sitovien vuositaavoitteiden seuranta ja raportointi toteutetaan osavuosisikatsausten yhteydessä kolme kertaa vuodessa yhdessä esimiesten kanssa. Tavoitteille kirjattiin selkeästi määritellyt seurantamittarit ja tavoitetila. Seurannassa on tärkeää käyttää nimettyjä seurantamittareita, joiden avulla voidaan arvioida, onko PDCA-kokeilujen kautta päästy lähtötilanteesta tavoitetilanteeseen. Kehittämisen etenemisessä on tärkeää pohtia mitkä asiat edistivät onnistumista ja mitkä aiheuttivat epäonnistumisia. Kun muutokset ovat

tavoitetasolla, on erityisen tärkeää vakioida päivittäisjohtamisen muuttunut toiminta ja parantaa sitä aktiivisesti jatkuvan parantamisen avulla.

Päivittäisjohtamisen toteuttamisen yhtenäistämisen tavoite

Ensimmäinen tavoite vuodelle 2022 liittyy päivittäisjohtamisen toteuttamiseen, sen sujuvoittamiseen ja yhtenäistämiseen. Tavoitteeksi asetettiin, että päivittäisjohtaminen on käytössä kaikissa toimintayksiköissä ja päivittäisjohtamisen kokouksen sykli on yksi tai kaksi kertaa päivässä. Päivittäisjohtamisen kokous etenee vakioidulla ajankohdalla ja agendalla. Kokous pidetään päivittäisjohtamisen taulun äärellä. Tärkeää on myös määritellä ketkä kokoukseen osallistuvat. Tämän tavoitteen toteutumisesta oletettava hyöty on asiakaslähtöisyyden lisääminen ja asukkaiden arjen toiminnallisuuden lisääminen. Kun tavoite saavutetaan, on päivittäisjohtaminen selkeää, sujuvampaa ja yhteneväistä koko tulosalueella. Seurantamittareiksi asetettiin:

- Päivittäisjohtaminen käytössä (kyllä / ei)
- Päivittäisjohtamisen kokouksen sykli, toteutuu yksi tai kaksi kertaa päivässä (kyllä / ei)
- Vakioitu agenda käytössä ja kirjattu (kyllä / ei)

Tavoitetilaksi vuoden 2022 loppuun mennessä asetettiin, että päivittäisjohtaminen on käytössä kaikissa tiimeissä ja päivittäisjohtamisen kokouksen sykli on yksi tai kaksi kertaa päivässä. Lisäksi kaikissa päivittäisjohtamisen kokouksissa on vakioitu agenda käytössä. Kehittämishankkeessa on tarkoitus parantaa myös taulujen visuaalisuutta ja asettaa seurantamittareille hälytysrajat, jotta ongelmiin reagointi arjessa on helpompaa.

Päivittäisjohtamisen yhteiset SMART-tavoitteet

Toinen koko tulosaluetta koskeva tavoite liittyy päivittäisjohtamisen tavoitteellisuuteen ja siihen, että asukkaat pääsevät osallistumaan enemmän kehittämiseen. Tavoitteeksi asetettiin, että päivittäisjohtamisessa on määriteltynä kaksi yhteistä asiakaslähtöistä SMART-tavoitetta ja niihin seurantamittarit vuoden 2022 aikana. SMART-tavoitteiksi valikoitui asukkaiden toiminnallisen arjen lisääminen ja asiakaslähtöinen, riittävä hoitotyön mitoitus. Valinta kohdistui asioihin, joiden kehittäminen koettiin merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi asiakasnäkökulmasta koko tulosalueella. SMART-tavoitteet kirjataan päivittäisjohtamisen taululle ja niiden toteutumista seurataan päivittäin. Näillä SMART-tavoitteilla on myös selkeä yhteys Keusoten strategiaan tavoitteisiin.

Päivittäisjohtamisen SMART-tavoite määrittelee mitä tavoitellaan ja miten tavoitteeseen pääsyä voidaan seurata. Seurantamittareiksi asetettiin:

- SMART-tavoitteet käytössä (kyllä / ei)
- SMART-tavoitteiden seurantamittarit käytössä (kyllä / ei)

Tavoitetilaksi asetettiin, että tulosalueen yhteiset SMART-tavoitteet ovat käytössä kaikissa toimintayksiköissä vuoden 2022 loppuun mennessä.

Ensimmäistä yhteistä SMART-tavoitetta asukkaiden toiminnallisen arjen toteuttamiseen työstettiin heti ensimmäisessä työpajassa lokakuussa ja se saatiin määriteltyä valmiiksi toisessa työpajassa marraskuussa 2021. Osallistujat määrittivät tavoitteeksi, että jokainen asukas saa ohjattua, mielekästä, toiveidensa mukaista toiminnallista aktiviteettia vähintään 15 minuuttia päivässä, vähintään viisi kertaa viikossa. Tavoitetila tulee saavuttaa vuoden 2022 loppuun mennessä kaikissa toimintayksiköissä. Tämän tavoitteen toteutumisesta oletettava hyöty on, että asukkailla on tarjolla runsaasti mielekästä toimintaa ja jokaisen asukkaan päivä sisältää aktiviteetteja, joista hän on kiinnostunut ja jotka tuottavat hänelle arvoa ja siten mielihyvää.

Hoitotyön mitoitukseen ja asiakaslähtöisiin henkilöstöresursseihin liittyvä SMART-tavoite määritellään tammikuun työpajassa ja se otetaan käyttöön vuoden 2022 alkupuolella, jotta esimiehille ja tiimeille jää riittävästi aikaa viedä aiemmat muutokset käytäntöön. Asiakaslähtöiset tavoitteet mahdollistavat yhteisen ja konkreettisen keskustelun asiakaslähtöisyydestä arjessa. On tärkeää, että tiimeillä on yhteinen ymmärrys asiakkaan yksilöllisistä tarpeista ja arjen sisällöstä sekä toiveista.

Gemban toteuttamisen tavoite

Kolmas tavoiteltava asia liittyy gembaan ja valmentavan johtamisen muutokseen, joka ei ole vielä riittävällä tasolla. Tavoitteeksi asetettiin, että kaikki esimiehet gembaavat säännöllisesti vähintään kolmesta viiteen kertaan viikossa toimintayksiköissä ja ratkovat aktiivisesti arjen haasteita yhdessä työntekijöiden kanssa. On tärkeää, että esimies on kiinnostunut, miten työtä tehdään ja millaisia ongelmia arjen työssä esiintyy. Sillä tavoin hän voi auttaa tiimejä ratkaisemaan ongelmia. Tämän tavoitteen toteutumisesta oletettava hyöty on, että tiimissä esiintyviä ongelmia ratkaistaan keskustelemalla ja tiimejä valmennetaan ratkaisemaan niitä yhdessä siten, että tiimien yhteisöohjautuvuus lisääntyy. Seurantamittareiksi asetettiin:

- Gemban tiheys vähintään kolme kertaa viikossa (kyllä / ei)
- Gembakävelyyn tarkoitettu lomake on käytössä (kyllä / ei)

Tavoitetilaksi vuoden 2022 loppuun mennessä asetettiin, että esimies tekee gembaa säännöllisesti kolmesta viiteen kertaan viikossa ja gembakävelyyn tarkoitettua lomaketta käytetään kaikissa toimintayksiköissä vähintään neljä kertaa vuodessa.

Kolmannessa työpajassa marraskuussa 2021 oli koulutuksellinen osuus gemban toteuttamisesta käytännössä. Osallistujat saivat ennakkomateriaalina gemba-koulutusmateriaalin ja muutamia vaihtoehtoja gemban toteuttamiseen tarkoitettuja strukturoituja havainnointilomakkeita. Nämä käytiin työpajassa läpi ja osallistujat saivat tehtäväkseen harjoitella gembakävelyä ja lomakkeiden käyttöä. Gembalomakkeen avulla toteutettava gembakävely on hyvä tapa tarkastella esimerkiksi toimintayksikön turvallisuuteen, laatuun, prosesseihin ja toimintavarmuuteen liittyviä arjen ongelmia. Lomakkeen avulla voidaan havaita esiintyviä hukkia ja kirjata ylös esimerkiksi gembakävelyllä tehtyjä avainhavaintoja, kehitettäviä asioita, tiedonkulun haasteita tai priorisoida jatkotoimia.

Gembaan liittyvän tavoitteen läpikäynti herätti työpajassa laajan keskustelun. Yhdeksi haasteeksi koettiin, että etenkin isommissa toimintayksiköissä voi gemban toteuttamisen sykli aiheuttaa haasteita ja tavoitteeseen pääsy ei välttämättä mahdollistu. Tämän koettiin liittyvän esimiestyön ajankäyttöön ja esimiestyön sisältöihin. Keskustelussa nousi esille, että myös esimiestyön hukkaa on muistettava tarkastella. On tärkeää miettiä yhdessä, tehdäänkö esimiestyössä oikeita asioita. Työpajassa ehdotettiin, että esimiestyön sisältöön tehtäisiin yhdessä laajempi tarkastelu ja mietittäisiin mitä arvoa esimiestyö tuottaa. Tämä voitaisiin tehdä arvovirtakartan avulla ja siten esimiestyön prosessia saataisiin myös sujuvoitettua. Työpajassa sovittiin, että tämä kannattaa tehdä vuoden 2022 aikana. Työpajassa muutama osallistuja kertoi käytännön kokemuksiaan aiemmasta gemban toteuttamisesta ja gembakävelylomakkeen käytöstä. Gembaa oli toteutettu monin tavoin. Gembaa käyttäneet esimiehet olivat havainneet prosessissa hukkia ja saaneet sen avulla muutoksia aikaan tiimien arjessa. He pitivät gembaa hyvänä tapana kehittää työtä yhdessä tiimien kanssa. Gemban käytössä oli ollut myös haasteita, jotka liittyivät työntekijöiden asenteeseen gembaa kohtaan. Täältä osin työpajassa kannustettiin jatkamaan ja sitä kautta saada myös työntekijöille näkyvämmäksi gembasta tavoiteltavat hyödyt.

Toiminnan jatkuvan parantamisen tavoite

Neljäs tavoite on toiminnan jatkuva parantaminen ja jatkuvan parantamisen taulujen käytön tehostamiseen sekä PDCA:n aktiivinen käyttö kaikissa tiimeissä. Tavoitteeksi asetettiin, että jatkuvan parantamisen käytäntö sekä taulu ovat käytössä tai ne otetaan käyttöön vuoden 2022 aikana kaikissa toimintayksiköissä ja tiimit kehittävät toimintaansa jatkuvan parantamisen avulla. Tavoitteeseen pääsyyn liittyy myös jatkuvan parantamisen taulukäytännön vakioitu kirjallinen ohje. Ohjeessa kerrotaan, milloin jatkuvan parantamisen taulun

äärelle kokoonnutaan, kenen vastuulla taulukäytäntö on ja ketkä siihen osallistuvat. Lisäksi siihen kirjataan päämäärä, tavoitteet, agenda ja kehittämisen periaatteet käytännössä. Tämän tavoitteen toteutumisesta oletettava hyöty on, että asukailta ja henkilöstöltä tulleita kehittämisideoita hyödynnetään jatkossa enemmän. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämisideoita kysytään aktiivisesti, käsitellään yhteisesti ja niitä viedään käytännön toiminnaksi. Lisäksi tiimien kyky ratkaista ongelmia ja olla aktiivisessa roolissa oman työn kehittämisessä on olennaista kehittämisideoiden synnylle ja jatkuvalle toiminnan parantamiselle. Seurantamittareiksi asetettiin:

- Jatkuvan parantamisen taulu käytössä (kyllä / ei)
- Käyttöön otettujen kehittämisideoiden määrä (asukkaat ja henkilöstö)

Tavoitetilaksi vuoden 2022 loppuun mennessä asetettiin, että jatkuvan parantamisen taulu on käytössä kaikissa toimintayksiköissä ja asukailta sekä henkilöstöltä tulleiden kehittämisideoiden käyttö tuplaantuu vuoden 2021 tasosta.

6.5 Asukkaiden toiminnallisen arjen vakiointi ja SMART-tavoite

Ensimmäisessä ja toisessa työpajassa loka- ja marraskuun aikana 2021 työstettiin ja vakioitiin mitä toiminnallisen arjen kokonaisuus tarkoittaa ja miten sen toteuttamista voidaan mitata. Lisäksi saatiin määritelty toiminnallisen arjen SMART-tavoite. Vakioinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, mitä toiminnallinen arki pitää sisällään ja mitä se ei voi olla. Vakioinnin avulla ohjeistettiin toiminnallisen arjen toteuttamista ja seuranta. Toiminnallinen arki on asukkaille arvoa tuottavaa aikaa ja siten hyvin merkityksellistä asukkaiden arjessa. Määrittelyä lähdettiin työstämään ensin keskustellen, mitä mielekäs, toiminnallinen arki on Keusoten ympärivuorokautisissa palveluissa ja mitä se ei ole. Keskustelu oli runsasta ja määrittelyssä hyödynnettiin toimintayksiköiden esimiesten aiempia kokemuksia toiminnallisen arjen toteuttamisesta. Keskustelusta kirjattiin ylös ydinkohdat.

Tuloksena syntyi määritelmä, mitä toiminnallinen arki tarkoittaa. Tämä vakioitiin erilliseksi ohjeeksi, jonka esimiehet käyvät läpi työntekijöiden kanssa. Toiminnallinen arki kohdistuu asukkaiden fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen ulottuvuuden osa-alueille. Sillä tarkoitetaan asukkaalle järjestettävää, hoitajan tai muun tahon kanssa toteutettavaa suunnitelmallista ja ohjattua toimintaa. Sen on tarkoitus olla asukkaalle mielekästä ja hänen toiveidensa mukaista, arvoa tuottavaa toimintaa. Toiminnallisen arjen toteuttamisessa tavoitellaan hoitajan ja asukkaan välistä, laadullisesti hyvää vuorovaikutusta, joka lisää asukkaan osallistumista. Toiminnallinen arki voi olla myös matalalla kynnyksellä tapahtuvaa, spontaania toimintaa. Sen toteuttaminen käytännön arjessa sisällytetään työntekijöiden työvuoroihin ja toteuttaja voi käyttää omaa luovuuttaan sen toteuttamisessa. Omahoitaja

seuraa oman asukkaansa toiminnallisen arjen toteutumista ja huolehtii tähtihetkien toteutumisesta. Toiminnallisen arjen toteuttaminen on kuitenkin koko tiimin vastuulla. Erityisen merkityksellinen asia on asukkaan itsemääräämisoikeuden huomioiminen ja se, että asukas päättää, mitä hän milloinkin haluaa tehdä. Toteutuneet aktiviteetit kirjataan potilastietojärjestelmään ja toiminnallisen arjen seurantaan. Mikäli asukas ei halua osallistua toimintaan, myös se kirjataan.

Toiminnallisen arjen SMART-tavoite

SMART-tavoitteen määrittely tehtiin marraskuun toisessa työpajassa. Sen mukaan jokainen asukas saa ohjattua, mielekästä, toiveidensa mukaista toiminnallista arkea (koostuu erilaisista aktiviteeteista, asukkaiden ja henkilöstön yhdessä tekemisestä) vähintään 15 minuuttia päivässä, viisi kertaa viikossa vuoden 2022 loppuun mennessä. Toiminnallisen arjen asukaskohtainen seuranta tehdään päivittäisjohtamisen seurantataululla. Isoissa toimintayksiköissä on myös erilliset seurantataulut, joihin on helppo merkitä toiminnallisen arjen arvoaika.

Kolmannessa työpajassa marraskuussa 2021 keskusteltiin, miten toiminnallisen arjen seurantamalli saadaan vietyä kaikkien toimintayksiköiden arkeen ja millä tavalla konkreettisesti edetään. Osallistujat kävivät runsasta keskustelua toiminnallisen arjen toteuttamisesta ja seurannasta. Osa esimiehistä oli jo ennättänyt käydä toiminnallisen arjen kokonaisuutta läpi tiimien kanssa ja viedä toiminnallisen arjen SMART-tavoitteen osaksi päivittäisjohtamisen taulukäytäntöä. Työpajassa keskusteltiin siitä, kuinka tärkeää on aktiivisesti mitata ja seurata arvoajan toteutumista. Esimiehet olivat kokeneet, että muutos on joillekin työntekijöille vaikeaa, mutta sinnikäs eteneminen kohti yhteisiä tavoitteita on auttanut ja nyt kun tavoitteet on asetettu yhteisesti kaikille toimintayksiköille, on muutosta helpompi perustella. Työpajassa sovittiin, että toiminnallisen arjen yhteinen käytäntö otetaan käyttöön viimeistään tammikuun 2022 loppuun mennessä.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selkiyttää päivittäisjohtamista ja vakioida sen toteuttaminen ympärivuorokautisten palvelujen työyhteisöissä. Tarkoitus oli luoda yhtenäinen päivittäisjohtamisen toimintamalli ja päivittäisjohtamisen tavoitteet sekä seurantamittarit. Tuloksena syntyi uusi, yhtenäinen päivittäisjohtamisen toimintamalli, joka on tarkoitus ottaa kokonaisuudessaan käyttöön vuoden 2022 loppuun mennessä. Kyseessä on merkittävä johtamisen muutos, jonka toteuttaminen on järkevää tehdä asteittain. Tämän kehittämishankkeen aikataulu oli tiivis, mutta esimiesten lean-valmennus jatkuu ja he saavat tukea päivittäisjohtamisen uudistamiseen koko vuoden 2022 ajan.

Kehittämishanke toteutettiin lean-johtamisen viitekehyksessä syksyn 2021 aikana. Mäkijärven (2013, 9 ja 91) ja Maijalan (2019, 13 ja 77–79) tutkimuksissa on todettu, että lean-menetelmä soveltuu hyvin sosiaali- ja terveystyöpalveluiden johtamiseen, laadun parantamiseen ja kehittämiseen. Keusotessa on hyödynnetty lean-johtamista laajasti ja esimiesten osaamisen lisääminen on koettu tärkeäksi valmentavan johtamisen edistämiseksi. Aiheen valintaan vaikutti myös opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus ja lean-osaaminen sekä aiempi kokemus lean-valmentajan tehtävistä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tutkimuksellinen kehittäminen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan ja varsinaisen kehittämistoiminnan (Toikko & Rantanen 2009, 19). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta jää tutkimuksen ja kehittämistoiminnan välimaastoon, jolloin siinä yhdistyy konkreettinen kehittämistoiminta ja tutkimuksellisuus (Tuomi & Latvala 2020, 21). Tämä tutkimusmenetelmä oli perusteltu valinta, koska lean-menetelmä pohjautuu vahvasti laatuajatteluun ja se on käytännönläheinen johtamisjärjestelmä, jossa hyödynnetään erilaisia lean-työkaluja. Lean-menetelmä lähtee asiakastarpeista ja se tavoittelee lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Lean-johtamisella tavoitellaan maksimaalista laatua pienemmin kustannuksin, hyödyntämällä kehittämistoiminnassa tieteellistä menetelmää ja kehittäminen tapahtuu hyvin käytännönläheisesti. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1224.) Opinnäytetyössä toteutettiin työelämälähtöistä, esimiesten ja koordinoivien esimiesten kanssa tapahtuvaa tutkimuksellisesta kehittämistoimintaa, jossa päivittäisjohtamisen ongelmat ja muut lean-johtamiseen liittyvät käytännön kysymykset ohjasivat kehittämistoimintaa tuottamaan uutta tietoa käytännön johtamistyöhön laajemmalti.

Kehittäminen tapahtui lean-menetelmää ja sen työkaluja laajasti hyödyntämällä. Kehittämistoimintaa toteutettiin esimiehille järjestetyissä työpajoissa, jolloin osallisuus ja dialogisuus mahdollistuivat hyvin. Kehittämistyöpajojen välissä esimiehet edistivät

kehittämisteemoja henkilöstönsä kanssa. Tulosalueella oli jo aiemmin hyödynnetty lean-päivittäisjohtamista laajasti ja tämä kehittämishanke mahdollisti esimiesten ja henkilöstön päivittäisjohtamisen osaamisen vahvistumisen. Maijala (2019) on todennut tutkimuksensa, että lean-filosofian soveltaminen käytännön esimiestyöhön on vaativaa ja haastaa esimiesten osaamista, koska esimiehille asetetaan uudenlaisia vaatimuksia ja muuttumista valmentavaksi esimieheksi. Valmentajana esimiehen rooli muuttuu ja hän vastuuttaa omaa henkilöstöään ottamaan aktiivisen roolin toiminnan kehittämisessä. Koko työyhteisön tulee sisäistää tiimijattelu, jatkuva parantaminen, tavoitteellisuus ja mittaaminen sekä vakiointia korostava tapa toimia. Tällainen muutos vie aikaa ja vaatii koko työyhteisöltä kärsivällisyyttä. (Maijala 2019, 85.) Myös Nurmeksela (2021, 12–13 ja 107–108) on väitöstutkimuksessaan todennut, että hoitotyön esimiehillä tulee olla laaja ymmärrys hoitotyöstä ja moniammatillisuudesta. Johtamistyö suuntaa yhä enemmän ennakoivaan toimintaan, jossa päätöksentekoa on lisätty tiimeille. Valmentava esimies toimii osana moniammatillista tiimiä, jossa löydetään yhdessä uudet ja luovat ratkaisut hoitotyöhön, näyttöön ja mittaamiseen perustuen. Johtamistyö on todennäköisesti tulevaisuudessa yhä enemmän jaettava ja sitä tehdään moniammatillisissa tiimeissä, joissa jaetaan tasavertaisesti vastuuta ja päätöksentekoa. Kehittämishankkeen tavoite oli selkeästi tähän muutokseen tähtäävää, sillä sujuva päivittäisjohtaminen auttaa esimiehiä ja tiimejä tässä vaativassa muutoksessa ja mahdollistaa muutoksen toteutumisen tiimien työssä. Keusotessa on selkeästi havaittavissa edellä mainituissa tutkimuksissa kuvatun kaltainen muutos. Aiheesta keskusteltiin kaikissa kolmessa työpajassa ja pohdittiin, miten esimiestyön muutosta saadaan vahvistettua kohti valmentavaa johtamista.

Kehittämishanke lisäsi esimiesten lean-osaamista ja lean-menetelmän soveltamista johtamistyössä. Nykyajan johtamiskulttuurin haasteena on uudenlainen johtaminen, jossa työntekijät sitoutetaan kehittämään omaa työtään, oppimaan toinen toisiltaan ja kehittämään laadukkaita asiakkaiden palveluja. (Koivisto ym. 2017, 4.) Jotta uusi johtamiskulttuuri vahvistuu, on päivittäisjohtaminen vietävä tiimien arkeen yhä vahvemmin ja selkeämmin. Näin toimimalla voidaan vahvistaa henkilöstön aktiivista roolia ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Osalla esimiehistä oli vahva lean-osaaminen ja he olivat tehneet kehittämistyötä lean-menetelmää hyödyntämällä, mutta työpajaan osallistui myös uusi esimies, jolla ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta lean-menetelmästä. Kehittämishanke mahdollisti hyvin sen, että esimiehet voivat edetä päivittäisjohtamisen muutoksissa asteittain tiimien kanssa vuoden 2022 aikana, jotta muutokset saadaan vietyä tiimien työhön hallitusti. Esimiesten rooli kehittämisessä ja laadun parantamisessa on oleellinen, koska he voivat valmentaa tiimejä kohti asiakaslähtöisyyttä ja ratkaista ongelmia yhdessä tiimien kanssa. Sitä kautta

mahdollistuu toiminnan jatkuva parantaminen. Kun päivittäisjohtamisen käytännöt vakioidaan ja niitä kehitetään edelleen, paranee palvelun laatu ja sujuvuus (Torkkola 2015, 40–44).

Kehittämishankkeen tulosten perusteella esimiehet ja tiimit toteuttivat päivittäisjohtamista jo laajasti, mutta valmentava johtaminen ei vielä ole riittävällä tasolla ajatellen koko tulosaluetta. Päivittäisjohtamisen käytännöt poikkesivat toisistaan ja yhteiset asiakaslähtöiset SMART-tavoitteet puuttuivat päivittäisjohtamisen tauluilta. Tiimien yhteisöohjautuvuutta vielä opetellaan ja kulttuurimuutosta ei ole saatu vietyä riittävästi käytäntöön. PDCA-kokeiluja ei tehdä aktiivisesti tiimien arjessa ja henkilöstö ei kaikissa toimintayksiköissä osaa nostaa kehittämissideoita jatkuvan parantamisen lisäämiseksi tai kehittämissideoita ei aina osata hyödyntää osana päivittäisjohtamista. Tuloksena syntyi ikäihmisten ympärivuorokautisten palveluiden tulosalueen lean-päivittäisjohtamisen toimenpidesuunnitelma, tulosalueen päivittäisjohtamisen tavoitteet vuodelle 2022 sekä asukkaiden toiminnallisen arjen vakioitu toimintatapa ja sen yhteinen SMART-tavoite. Lisätuloksia odotetaan syntyvän, kun toimenpidesuunnitelmaa toteutetaan tiimeissä vuoden 2022 aikana PDCA-syklejä tekemällä.

Lean-johtamisessa pidetään tärkeänä sitä, että tavoitteet asetetaan korkealle, jolloin niiden saavuttaminen käytännössä on mahdollista vain muuttamalla toimintatapaa (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1226). Päivittäisjohtamisen lean-tavoitteiden asettamisessa vuodelle 2022 onnistuttiin hyvin ja niistä saatiin konkreettiset, mutta vaativat. Lisäksi ne ovat linjassa Keusoten yleisten lean-tavoitteiden kanssa. Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen mahdollistuu osana päivittäisjohtamista ja asetetut seurantamittarit ovat kohtuullisen helposti ymmärrettäviä. Tällä tavalla esimiesten ja henkilöstön on helpompi ymmärtää, miksi jotakin asiaa tehdään ja mitä konkreettisesti tavoitellaan. Päivittäisjohtamisen tavoitteet tukevat tiimejä tulosalueen perustehtävän onnistumisessa ja Keusoten strategian jalkauttamisen onnistumisessa. Majjala (2019, 10) on todennut tutkimuksessaan, että päivittäisjohtamisella tuetaan operatiivista toimintaa nopealla syklillä kohti strategisia tavoitteita ja lean-ajattelun periaatteiden noudattamista.

Toimenpidesuunnitelmaan saatiin selkeästi avattua mitä toimenpiteitä lähdetään edistämään, jolloin tiedetään mitä asioita aloitetaan käytännössä kokeilemaan ja mitä hyötyä kokeiluista odotetaan. Näiden PDCA-kokeilujen osalta edetään vuoden 2022 aikana siten, että kokeiluja tehdään PDCA-työkalun avulla ja niistä saadut opit kirjataan. Tällä tavoin etenemällä saadaan tehtyä nopeita PDCA-syklejä sekä arvioitua niiden vaikutusta päivittäisjohtamiseen ja tiimien asiakastyöhön. Edistymistä seurataan yhdessä koko vuoden 2022 ajan jatkuvissa päivittäisjohtamisen työpajoissa.

Toimenpidesuunnitelmaan nostettujen kehittämistarpeiden laajuus yllätti. Päivittäisjohtamisen kehittämistä olisi voitu rajata ja ottaa kehittämisen alueeksi esimerkiksi pelkän päivittäisjohtamisen taulukkäytännön kehittäminen. Toisaalta kokonaisvaltainen päivittäisjohtamisen kehittäminen edesauttaa muutosta. Tämän johdosta kehittämistä ei haluttu rajata. Kehittämistyö eteni oletettua hitaammin, koska työpajoissa haluttiin edetä maltillisesti ja osallistujat halusivat käydä asioista runsasta keskustelua. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että lean-menetelmän hyödyntäminen on usein jäänyt lean-työkalujen käytön tasolle tai yksittäisen prosessin kehittämiseen. Lean-johtamista olisi tärkeää laajentaa laaja-alaisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. (Maijala ym. 2020, 18.) Tämän vuoksi oli perusteltua kehittää päivittäisjohtamista laajemmin.

Työpajoissa kului yllättävän paljon aikaa myös asukkaiden toiminnallisen arjen toteuttamiseen tehdyn vakioidun ohjeen ja siihen liittyvän SMART-tavoitteen työstämiseen. Osallistujat kokivat toiminnallisen arjen määrittelyn erittäin tärkeäksi, jotta henkilöstö ymmärtäisi paremmin sen merkityksen osana laadukasta hoitotyötä. Myös tutkimustulokset ovat osoittaneet, että asukkaiden virike- ja kulttuuritoimintaa jää toteuttamatta ja osa hoitohenkilöstöstä kokee, ettei se kuulu heidän vastuulleen (Hackman 2021, 43). Toiminnallisen arjen määrittely oli tärkeää, jotta arvoa tuottavaa aikaa toteutetaan jatkossa enemmän ja että henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan. Kokonaisuus herätti paljon keskustelua siitä, millaisia ongelmia toiminnallisen arjen toteuttamisessa on ollut ja millaisia toimintatapoja oli aiemmin hyödynnetty niiden ratkaisemisessa. Yhtenä ongelmana pidettiin sitä, ettei asukkaille ollut järjestetty aktiviteetteja joka vuorossa, vaikka niin oli linjattu. Siksi on erittäin tärkeää, että jatkossa voidaan seurata asukaskohtaisesti, miten paljon aktiviteetteja järjestetään.

Kehittämishankkeen raportoinnissa hyödynnettiin lean-työkaluja. Kehittämishankkeen eteneminen koottiin A3-systemaattisen ongelmanratkaisun työkalulla yhdelle sivulle. A3-lomake kehittyi ja täydentyi koko kehittämishankkeen ajan. Sen käyttö oli hyödyllistä, jotta kehittämisen vaiheet tuli suunniteltua ja käytyä läpi, jolloin kehittäminen eteni loogisesti sekä syklistä. A3-työkalun käyttö oli opinnäytetyön tekijälle ennestään tuttua, mutta sen käyttö vaati silti paljon pohdintaa ja työstämistä. Juurisyyanalyysin tekeminen oli mielenkiintoista ja juurisyyden löytäminen oli vaikeaa. Juurisyyanalyysi täsmensi mitä asioita korjataan ja sen avulla saatiin perusteltua, miksi näin tehdään.

Tuloksena syntynyttä päivittäisjohtamisen toimintamallin käytäntöä voi hyödyntää myös muut vastaavien organisaatioiden toimijat. Kehittämishankkeeseen osallistui 13 eritayksikköä, joissa päivittäisjohtamista lean-menetelmää hyödyntäen on toteutettu ja nykytilan analyysin perusteella käytäntö on vakiintunut osaksi operatiivisen tason johtamista. Lisäksi päivittäisjohtamisen toimintamalli on hyödyllinen uusien työntekijöiden perehdytyksen

tukena. On kuitenkin muistettava, että kyseinen päivittäisjohtamisen toimintamalli ei sinällään suoraan sovellu muiden käyttöön, koska eri toimijoilla on eri ongelmat ja juurisyyt.

Yhteenvetona voidaan todeta, että päivittäisjohtaminen vaatii esimiehiltä paljon, mutta myös antaa heille paljon uusia mahdollisuuksia kehittyä johtajana ja edistää valmentavaa johtamista. Sujuvan päivittäisjohtamisen avulla on mahdollista poistaa tehokkaasti hukkaa ja lean-menetelmä mahdollistaa arvon tuottamisen asiakkaalle sekä laadun jatkuvan parantamisen. Lean tekee päivittäisjohtamisesta selkeämpää ja tavoitteellista. Tälle lean-kehittämisen matkalle oli hienoa lähteä ja se voi jatkossa tukea myös uuden hyvinvointialueen johtamistyötä sekä toiminnan sujuvoittamista. Merkityksellisintä oli yhteinen oppiminen, jossa mahdollistui jokin uusi, parempi tapa toimia ja tuottaa asiakkaille laadukkaita, arvoa lisääviä palveluja. Kehittämishanke vahvisti käsitystä, että lean-johtaminen soveltuu hyvin ikäihmisten palvelujen johtamiseen. Esimiehet kertoivat kolmannessa työpajassa, että kehittämishanke on edesauttanut heidän työnsä näkyväksi tekemistä, tavoitteellisuutta ja antanut konkreettisia työkaluja ratkaista arjen haasteita.

7.2 Kehittämishankkeen seuranta ja arviointi

Kehittämishankkeen etenemistä seurattiin ja arvioitiin koko opinnäytetyön etenemisen ajan. Kehittämisen matkalla vakioitiin hyväksi todettuja tuloksia osaksi käytännön toimintaa. Kehittämishankkeen aikana tehtiin muutuskokeiluja PDCA-syklillä ja niiden toteuttaminen edesauttoi kehittämisen etenemistä ja teki kehittämisen näkyväksi myös arjessa. Päivittäisjohtamisen toimintamallin tavoitteisiin pääsyä vuodelle 2022 seurataan kehittämishankkeessa valittujen seurantamittareiden avulla ja arvioidaan, miten tehdyt parannukset auttavat päivittäisjohtamisen sujuvoittamista. Kehittäminen jatkuu tekemällä aktiivisesti yhdessä sovittuja PDCA-syklejä, jotta jatkuva parantaminen tiimien arjessa mahdollistuu. Tällä tavalla toimimalla kehittämiseen osallistujat oppivat jatkuvan parantamisen toimintaa ja samalla esimiesten valmentavan johtamisen osaaminen vahvistuu. Toimintayksiköiden työntekijät voivat oppia sykleistä ja jatkavat kehittämistä jälleen uuden kehittämisen syklin avulla. Jatkossa voidaan mitata ja siten myös selkeämmin osoittaa, miten on onnistuttu tavoitteisiin pääsyssä ja mikä on toiminnan tulos verrattuna tavoitetasoon. Jälkiarviointia tehdään siten, että tulosalueen johtotiimi ja esimiehet arvioivat kehittämisen tuloksia kuukausittain ja kehittämisen ongelmakohtiin etsitään aktiivisesti ratkaisuja.

Vuoden 2022 työpajat on teemoitettu päivittäisjohtamisen toimenpidesuunnitelman osa-alueiden mukaisesti. Kaikkiin työpajoihin sisältyy koulutuksellinen osuus ja niissä tehdään myös lean-menetelmään liittyviä valmentavia harjoituksia. Tällä tavoin esimiesten ja tiimien osaamisen lisääminen mahdollistuu parhaiten. Erityisen tärkeää on dialogisuus ja yhdessä oppiminen, sekä olemassa olevan osaamisen jakaminen osallistujien kesken. Koska

tulosalueella on paljon toimintayksiköitä kuuden eri kunnan alueella, on tärkeää seurata mitä konkreettisia asioita saadaan aikaiseksi. Jos jokin toimintayksikkö ei pääse etene-
mään, keskijohto voi tukea kehittämisen etenemistä eri keinoin.

Lean-menetelmän vienti käytäntöön vaatii esimiehiltä ja tiimeiltä muutosta, joka näkyy tiimien tavoissa toimia. Toimintamalli muuttaa päivittäisjohtamisen arkea konkreettisella tasolla ja se vaatii sitoutumista uusiin tapoihin toimia. Esimiehet käyvät päivittäisjohtamisen tavoitteet ja kehitettävät osa-alueet läpi tiimiensä kanssa. Uusia tapoja toimia harjoitellaan PDCA-syklillä ja keskustellaan arvioiden, miten nämä uudet tavat toimia ovat edenneet ja miten niitä voidaan soveltaa parhaiten tiimissä. Lean-valmentaja voi myös auttaa käytäntöjen edistämisessä ja auditoida onnistumista.

Kehittämishankkeen eteneminen varmistettiin varaamalla kehittämisen toteuttamiseen riittävästi aikaa ja yhteisiä kehittämishetkiä esimiesten kanssa. Lisäksi oli tärkeää vastuuttaa osallistujia viemään sovittuja PDCA-syklejä eteenpäin henkilöstön kanssa. Kehittämishankkeen vaiheiden konkreettinen eteneminen voitiin järjestää etäyhteyksillä riippumatta osallistujien työyksiköiden sijainnista. Se helpotti ajankäytön osalta paljon, koska matkoihin ei tarvinnut varata aikaa. Kehittämisen eteneminen aikataulutettiin siten, että etenemisen vaiheet olivat kaikilla tiedossa hyvissä ajoin, jolloin ne oli mahdollista huomioida oman työn suunnittelussa.

Kehittämisen etenemistä vaikeuttivat covid-19 pandemiaan liittyvät varotoimet ja toimintayksiköiden arjen haasteet, kuten merkittävät vajeet henkilöstön saatavuudessa. Lisäksi tiimeillä oli paljon muiden muutosten edistämistä samanaikaisesti, joka osaltaan kuormitti ja haastoi esimiestyötä ja tiimien uuden oppimista. Esimiesten motivoituminen päivittäisjohtamisen kehittämiseen vaikutti kuitenkin hyvältä. Työpajojen osallistujat antoivat palautetta, että juuri tätä tarvitaan. Erilliset esimiesten kehittämishetket koettiin tarpeellisiksi ja ne linkittyivät muihin kehittämistehtäviin ja hankkeisiin, kuten yhteisöohjautuvuuden hankkeeseen.

Covid-19 pandemia vähensi asukkaiden toiminnallisen arjen toteutumista hoivakodin ulkopuolella ja esimerkiksi vapaaehtoistoimijat eivät voineet rajoitustoimien vuoksi tulla hoivakotiin pitämään tapahtumia ja toiminnallisia tuokioita. Asukkaiden toiminnallisen arjen kokonaisuuden kehittäminen sattui osumaan juuri samanaikaisesti pandemiarajoitusten purkuun ikäihmisten ympärivuorokautisten palveluiden alueella ja paluu normaalimpaan toimintaan mahdollistui esimerkiksi vierailijoiden rajoitusten poistuttua. Asukkaat voivat myös vierailla eri ryhmäkodeissa ja tavata toisiaan esimerkiksi toimintayksiköiden ravintolassa. Paluu normaaliin arkeen edesauttaa tiimien välistä yhteistyötä ja esimerkiksi yhteisten tapahtumien järjestäminen on jälleen mahdollista.

Kehittämisen tulosten odotetaan olevan sellaisia, että ne näkyvät konkreettisesti sekä asiakkaiden, heidän läheistensä ja työntekijöiden arjessa. Kaikissa toimintayksiköissä on jatkossa käytössä päivittäisjohtamisen yhteiset tavoitteet, päivittäisjohtamisen valkotaulut, tavoitemittarit ja vakioidut päivittäisjohtamisen tavat toimia. Nämä tekevät näkyväksi esimerkiksi sen kuinka paljon arjessa tehdään asukkaille arvoa lisäävää toimintaa ja millaisia ongelmia arjessa esiintyy, sekä miten niitä ratkotaan jatkuvan parantamisen mallilla. Tavoitteena on, että nämä uudet tavat toimia jäävät pysyviksi toimintatavoiksi ja niiden sisältöä sekä eri osa-alueita parannetaan jatkuvasti.

Lean-johtaminen on Keusotessa pysyvä tapa johtaa, jolloin organisaatio edistää jatkuvasti prosessien kehittämistä ja sujuvoittamista sekä henkilöstön työhyvinvointia. Tärkeintä tällä matkalla on nostaa asiakas keskiöön ja tavoitella Keusoten visiota, joka on parasta jokaiselle. Keusote haluaa olla parasta asukkaille, henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille. Hyvinvointi ja elinvoimaisuus ovat toiminnan ytimessä ja Keusotessa jokainen on tärkeä. (Keusote 2021.)

Aika näyttää miten päivittäisjohtamisen sujuvoittaminen toteutuu ja miten jatkuvan parantamisen matka ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen kokonaisuudessa jatkuu. Valmentava johtaminen ja yhteisöohjautuvuuden lisääminen ovat vaativia muutoksia yhteisölle ja sen yksilöille, mutta ne mahdollistavat osaltaan ja hyvin toteutuessaan ympärivuorokautisten palveluiden asukkaiden laadukkaat palvelut uudella hyvinvointialueella.

7.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimuksellinen kehittämistoiminta tehtiin huomioimalla hyvän tieteellisen käytännön mukaiset periaatteet. Opinnäytetyötä koskevassa kehittämishankkeessa ei tehty mitään yksilöiviä kyselyjä tai haastatteluja, joten ympärivuorokautisten palveluiden asukkaiden ja työntekijöiden henkilöllisyys ei ilmene mistään tutkimusmateriaalista. Kehittämishanke tehtiin noudattaen tutkimukselle määriteltyjä tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Nämä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus. Näitä periaatteita noudatettiin kehittämishankkeen kaikissa vaiheissa. (TENK 2021.)

Opinnäytetyön tekijä perehtyi tutkimussuunnitelmavaiheessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan vuoden 2019 julkaisuun ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista ja opinnäytetyössä noudatettiin tämän ohjeen mukaisia periaatteita. Lisäksi opinnäytetyössä noudatettiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä annettuja eettisiä suosituksia (Arene Ry., 2020). Opinnäytetyön tekijä perehtyi tietosuojaa ja henkilötietojen käsittelyä koskevaan lainsäädäntöön, kuten EU:n yleiseen tietosuoja-asetukseen ja tietosuojalakiin, henkilötietojen käsittelylle asetettuihin vaatimuksiin sekä vastuuseensa tietojen

lainmukaisesta käsittelystä. Valmis opinnäytetyö toimitetaan Keusoten saavutettavuuskriteerit huomioiden. Opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa, jolloin se on avoimesti kaikkien saatavilla ja lisää osaltaan tiedon sujuvaa liikkumista yhteiskunnassa.

Opinnäytetyölle myönnettiin Keusotesta lokakuussa 2021 tutkimuslupa, jonka jälkeen voitiin aloittaa kehittämistyöpajat ja aineiston keruu. Ennen varsinaisen kehittämistoiminnan aloittamista osallistujille tiedotettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti etukäteen, millaisesta tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta oli kysymys ja kuka tutkimuksellista kehittämistä toteuttaa. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse asiasta erillinen tiedote ja lisäksi heidän kanssaan käytiin ensimmäisen työpajan aluksi läpi tutkimuksellisen kehittämishankkeen eteneminen, tavoitteet ja tarkoitus sekä aineiston keruun tavat. Aineiston keruusta lähetettiin heille lisäksi sähköpostitse ohje, jonka mukaan heidän tuli tiedonkeruussa toimia. Aineisto ei sisältänyt henkilötietojen keruuta. Päivittäisjohtamisen nykytilan analyysin aineistonkeruu toteutettiin yhdessä kehittämishankkeeseen osallistuneiden esimiesten kanssa ja saadut tulokset taulukoitiin. Taulukäytäntöjen valokuvat dokumentoitiin kehittämishankkeen suljetulle, vain kehittämishankkeeseen osallistuneiden omalle Teams-kanalille.

Opinnäytetyön raporttia kirjoitettiin siten, että siinä pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman selkeästi kehittämishankkeen kohdeorganisaatio, tavoite, tarkoitus ja miten kehittämishanke käytännössä eteni sekä millaisia tuloksia saatiin. Opinnäytetyön raportissa noudatettiin LAB-ammattikorkeakoulun, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohjetta, jossa on selkeästi esitetty millaisia avoimuuteen ja eettisyyteen liittyviä asioita raporttia kirjoittaessa tulee huomioida. Nämä opinnäytetyön ohjeet ohjasivat hyvin opinnäytetyön prosessia ja luotettavuutta. LAB-ammattikorkeakoulun ohjeet ohjasivat tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen laadukasta etenemistä ja opinnäytetyön raportin kirjoittamista.

Lähteet

- Barnas, K. & Addams, E. 2017. Enemmän kuin sankareita. Helsinki: Duodecim.
- Hackman, P. 2021. Hoivakodeissa toteutumatta jäänyt hoitotyö hoitohenkilöstön arviomana. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heinänen, T., & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. Suomen lääkärilehti 20/2020. Viitattu 29.8.2021. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/320038/SLL202020_1224.pdf?se
- Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E ja Mäkelä, M. 2000. LAATUKRITEERIT. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Aiheita-monistesarja 20/2000. Stakes. Viitattu 28.7.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193849>
- Ihalainen, M. 2020. Jauhemaalaamon kehittäminen Lean Six Sigma-työkalujen avulla. LUT-yliopisto, Diplomityö. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020060941432>
- Jalava, M. 2017. Laatutyö osaksi arkea. Opinnäytetyö, Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.8.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123888/Jalava_Mari.pdf?sequence=1
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Duodecim, Oppiportti. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa <https://www.oppiportti.fi/op/dvk00163>
- Karttunen, J. 2019. SFS-EN ISO 9001 mukaisen laadunhallintajärjestelmän päivittäminen pienelle kasvuyritykselle ja sen tytäryhtiölle. LUT-yliopisto, Diplomityö. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201902043987>
- Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymä, 2020. Talousarvio ja toimintasuunnitelma 2021. Viitattu 25.10.2020. Saatavissa <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/talouspalvelut/talousarvio-ja-toimintasuunnitelma/>
- Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymän verkkosivut. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa <https://www.keski-uudenmaansote.fi/>
- Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, Kauniston palvelukeskus 2018. Päivittäisjohtamisen kokousvideo. Viitattu 24.10.2021. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=n1QdlxW89iA>

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän strategia 2020–2025. Viitattu 2.11.2020.

Saatavissa <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/strategiamme/>

Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 43. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101250058>

L 2014/1301. Sosiaalihuoltolaki. 30.12.2014/1301. Finlex. Lainsäädäntö. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Laulumaa, A-M. 2021. Lean ja organisaation kehittäminen verkkokurssi. Duodecim, Oppiportti. Viitattu 20.8.2021. Saatavissa <https://www.oppiportti.fi/op/dvk00147>

Lintunen, T. 2018. Laadunhallinnan ja laatukäsikirjan kehittämishanke Case: Kouvolan kaupungin suun terveydenhuolto. Opinnäytetyö, Liiketalous, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, ylempi AMK tutkinto-ohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.8.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804255402>

Majjala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa - Näkökulmina hukka ja johtaminen. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Kliininen laitos, Kansanterveystiede. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148443/AnnalesC477Majjala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Majjala, R., Eloranta, S., & Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti. Vol. 57, No 1.

Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Mäkijärvi, M. 2013. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa–kokemuksia ja haasteita HUS: ssa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 28.8.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/1633593-Lean-menetelma-suomalaisessa-terveydenhuollossa-kokemuksia-ja-haasteita-hus-ssa.html>

Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin. Akateeminen väitöskirja No 634. Hoitotieteen laitos, Terveystieteiden tiedekunta Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 28.8.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25957/urn_isbn_978-952-61-4263-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Oosi, O., Kortelainen, J. & Haila, K. 2020. Ikääntyneiden välimuotoisen asumisen tilanne ja tulevaisuuden tarpeet. Helsinki: Ympäristöministeriön julkaisuja 2020:8.
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6997-8>
- Perttunen, J., Korhonen, E., Jokela, R. & Korte, H. 2018. 1. painos ja 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS), Kopio Niini Oy.
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimusartikkeli 18 (3) - 2020.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Sandberg, T. 2020. Ensihoidon laatu pelastuslaitoksella asiakkaiden arvioimana. Opinnäytetyö, Ensihoidon kehittäminen ja johtaminen, sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112724790>
- Suneja, A. & Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Tallinna: Duodecim.
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos THL 2020. Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2019. Tilastoraportti 45/2020. Viitattu 22.9.2021. Saatavissa <http://www.thl.fi/tilastot/sosiaalihuollonlaitos>
- Tiippana, J. 2016. Arvovirtakartoitus ja lean-menetelmät: hukan tunnistaminen pk-yrityksen toimistoympäristössä. LUT-yliopisto, Diplomityö. Viitattu 22.8.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016080222543>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki: Talentum. Viitattu 15.9.2021. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.saimia.fi/>
- Tuomi, S. & Latvala, E. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Viitattu 19.9.2020. Saatavissa <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja>

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 27.7.2021. Saatavissa Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29.

Valtioneuvosto 2021. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Viitattu 13.11.2021. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86/2012. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. Viitattu 11.8.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-699-1>

Liite 1. Saatekirje

Saatekirje

13.10.2021

Tutkimuksellinen kehittämishanke

Asiakkuusjohtaminen sosiaali- ja terveystaloudissa,

Sairaanhoidossa (YAMK), 2021, Johanna Kiianmies

Arvoisa ympärivuorokautisten palveluiden esimies ja koordinoiva esimies,

Tavoitteenamme on selkiyttää ja vakioida ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen päivittäisjohtaminen sen kaikissa työyhteisöissä. Päivittäisjohtamisen kehittämisen avulla saavutamme laadullisesti parempaa johtamista ja asiakaslähtöisyyden lisäämistä. Tarkoituksena on luoda ympärivuorokautisiin palveluihin yhtenäinen toimintamalli päivittäisjohtamisen toteuttamiseksi sekä yhteiset päivittäisjohtamisen tavoitteet ja seurantamittarit. Kehittämishanke lisää osallistujien lean-osaamista ja lean-menetelmän soveltamista johtamistyössä.

Päivittäisjohtamisen kehittäminen tehdään työpajatyöskentelynä Teamsin välityksellä, joihin olette saaneet kutsut sähköpostitse. Työpajat ovat vuoden 2021 loppuvuoden aikana. Osana kehittämishanketta kerätään toimintayksiköistä päivittäisjohtamiseen liittyvä nykytilan analyysi. Päivittäisjohtamisen toiminnan muutoksen käytäntöön vienti ja työstäminen jatkuvat vuonna 2022.

Työpajatyöskentelyyn osallistuvat kaikki esimiehet, koordinoivat esimiehet ja päällikkö

Teen päivittäisjohtamisen kehittämisestä ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa YAMK-opinnäytetyönäni tutkimuksellisen kehittämishankkeen ja raportoin sen yhteydessä kehittämisen etenemisestä toimintayksiköissämme. Opinnäytetyössä ei käsitellä mitään henkilötunnusteellisia tietoja.

Ystävällisin terveisin

Johanna Kiianmies

vs. ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen päällikkö

Liite 2. Tutkimuslupapäätös

Keski- SOTE Uudenmaan	Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymän johtaja Tutkimuslupapäätös	Ote viranhaltijapäätöksestä 14.10.2021	1 (4) § 132
---------------------------------	---	--	----------------

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu Keski-Uudenmaan soten asianhallintajärjestelmässä

KEUDno-2021-18599**Tutkimuslupahakemus 11.10.2021 Päivittäisjohtamisen kehittäminen Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa**

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, joka tehdään Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen tulosalueella lean-johtamisen viitekehyksessä. Nykyisen toimintatavan mukaan päivittäisjohtamista ei tehdä samalla tavalla vaan toimintayksiköt hyödyntävät päivittäisjohtamista vaihtelevasti, eri tavoin. Kehittämishanke on ajankohtainen, koska Keusoten tavoitteena on olla lean-organisaatio vuoteen 2022 mennessä ja sen osana on tärkeää kehittää päivittäisjohtamista. Keusoten yhtenä strategisena tavoitteena on, että kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen vuoteen 2025 mennessä.

Tavoitteena on suunnitella yhtenäinen toimintamalli Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisten palvelujen alueen päivittäisjohtamiseen vuoden 2021 aikana. Toimintamalli linkittyy vahvasti myös laatujohtamiseen. Esimiesten kanssa on tarkoitus luoda arkeen soveltuva päivittäisjohtamisen toimintamalli, yhteiset päivittäisjohtamisen tavoitteet ja mittarit. Kehittämishanke lisää esimiesten lean-osaamista ja lean-menetelmien soveltamista johtamistyössä. Päivittäisjohtamisen mallin mukainen toiminta viedään timien arkeen vuoden 2022 aikana porrastetusti.

Kehittämishankkeen on tarkoitus selkiyttää ja vakioida päivittäisjohtamisen tapaa toimia. Muutokseen liittyy vahvasti valmentava johtaminen ja itse- ja yhteisöohjautuvuus tiimeissä. Kehittämishanke tehdään Keusoten prosessien kehittämisen vakioidulla mallilla.

Liitteet:

- 1 Opinnäytetyösuunnitelma
- 2 Allekirjoitus
- 3 Tutkimuslupahakemus 11.10.2021
- 4 Saatekirje
- 5 VS Tutkimuslupahakemus Keusoten yhteyshenkilö ja saatekirje työpajoihin osallistuville_sähköposti

Päätöksen peruste

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän hallintosääntö (Yhtymähallitus 25.5.2021 § 70, Yhtymävaltuusto 10.6.2021 § 22)

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän toimintasääntö (kuntayhtymän johtaja 27.8.2021 § 111)

Hallintosäännön § 18 kohdan 4 mukaan kuntayhtymän johtaja päättää luvan antamisesta tieteellisiin tutkimuksiin ja tietojen luovuttamisesta tähän tarkoitukseen

Päätös

Myönnän tutkimusluvan Johanna Kiianmiehen tutkimukseen Päivittäisjohtamisen kehittäminen Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa.

Keski-**SOTE**
Uudenmaan

Keski-Uudenmaan sote

kuntayhtymän johtaja
Tutkimuslupapäätös

Ote viranhaltijapäätöksestä

14.10.2021

2 (
4)


§ 132

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu Keski-Uudenmaan soten asianhallintajärjestelmässä

Tiedoksi

tutkimusluvan hakija, opinnäytetyön ohjaaja, kuntayhtymän edustajat

Allekirjoitus

 kuntayhtymän johtajan sijainen

Viranhaltijapäätöksen nähtävänäolo

Nähtävillä www.keski-uudenmaansote.fi 14.10.2021

Tiedoksianto asianosaiselle

Tiedoksi hyväksytty päätösote

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu Keski-Uudenmaan soten asianhallintajärjestelmässä

Oikaisuvaatimus

§ 132

Oikaisuvaatimusohje

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla tuomioistuimeen.

Oikaisuvaatimusoikeus

Oikaisuvaatimuksen saa tehdä:

- se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen), sekä
- kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimusaika

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

Oikaisuvaatimus on toimitettava Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän kirjaamoon määräajan viimeisenä päivänä ennen kirjaamon aukioloajan päättymistä.

Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa, asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, kolmantena päivänä viestin lähettämisestä.

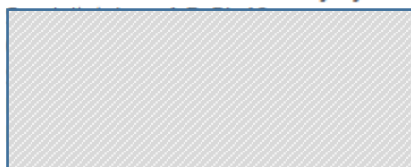
Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa.

Tiedoksisaantipäivää tai nähtävälle asettamispäivää ei lueta määräaikaan. Jos oikaisuvaatimusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arklauantai, saa oikaisuvaatimuksen toimittaa ensimmäisenä arkipäivänä sen jälkeen.

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, on

Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymä



Oikaisuvaatimuksen muoto ja sisältö

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu Keski-Uudenmaan soten asianhallintajärjestelmässä

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta.

Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava:

- päätös, johon haetaan oikaisua
- miten päätöstä halutaan oikaistavaksi
- millä perusteella oikaisua vaaditaan

Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero.

Jos oikaisuvaatimuspäätös voidaan antaa tiedoksi sähköisenä viestinä, yhteystietona pyydetään ilmoittamaan myös sähköpostiosoite.

Pöytäkirja

Päätöstä koskevia pöytäkirjan otteita ja liitteitä voi pyytää Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän kirjaamosta.

Sähköinen viesti katsotaan saapuneeksi viranomaiselle silloin, kun se on viranomaisen käytettävissä vastaanottolaitteessa tai tietojärjestelmässä siten, että viestiä voidaan käsitellä.

Oikaisuvaatimus lähetetään postitse tai sähköisesti aina omalla vastuulla (hallintolaki 17 §).

Liite 3. A3-ongelmanratkaisutyökalu, Päivittäisjohtaminen Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa

A3-ongelmanratkaisutyökalu


Päivittäisjohtaminen Keusoten ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa
Ongelman kuvaus:
Tulosalueen päivittäisjohtamisen malli ei ole yhtenäinen = ei vakioitu. Jatkuvan parantamisen menetelmää ei hyödynnetä riittävästi. Lean-työkaluja käytetään arjessa vaihtelevasti. Gemban käyttö on liian vähäistä.

Tavoite: Päivittäisjohtaminen on vakioitu vuoden 2021 loppuun mennessä ja kaikki 13 toimintayksikköä noudattaa yhdessä sovittuja päivittäisjohtamisen tavoitteita 100%. Päivittäisjohtamista tehdään vakioidulla toimintamallilla 100% vuoden 2022 loppuun mennessä kaikissa toimintayksiköissä.

Nykytila:	
<p>Päivittäisjohtamisen kokous</p> <ul style="list-style-type: none"> 11 toimintayksikköä järjestää päivittäisjohtamisen kokouksen, sykli vaihtelee: 2 ei pidä kokousta, yksi pitää kerran viikossa kokouksen, muut 1-2 x päivässä. Kokouksen agenda on vakioitu = 8 on vakioinut / osittain vakioinut. 	<p>Jatkuvan parantamisen taulut</p> <ul style="list-style-type: none"> 11 toimintayksikköä käyttää arjessa jatkuvan parantamisen taulua. Asukkailta, omaisilta ja työntekijöiltä tulleita kehittämissideoita ei hyödynnetä riittävästi.
<p>Päivittäisjohtamisen taulu</p> <ul style="list-style-type: none"> Kaikki toimintayksiköt käyttävät päivittäisjohtamisen taulua. Yhteiset päivittäisjohtamisen mittarit puuttuvat. Päivittäisjohtamisen yhteiset SMART-tavoitteet puuttuvat = 0% 	<p>Lean-työkalut</p> <p>Gembakävelyn toteuttamisessa on vaihtelua 1 x viikossa – päivittäin. A3 käyttää neljä toimintayksikköä. Yhdeksän toimintayksikköä käyttää Lean-työkaluja (esim. PDCA, 5S, VSM) Vakioitua prosessin kehittämisen mallia ei käytetä = 0%.</p>

- Juurisyyt:**
- 1. Valmentava johtaminen ei ole riittävällä tasolla.
 - 3. Päivittäisjohtamisen toteuttaminen on osittain epäselvää.

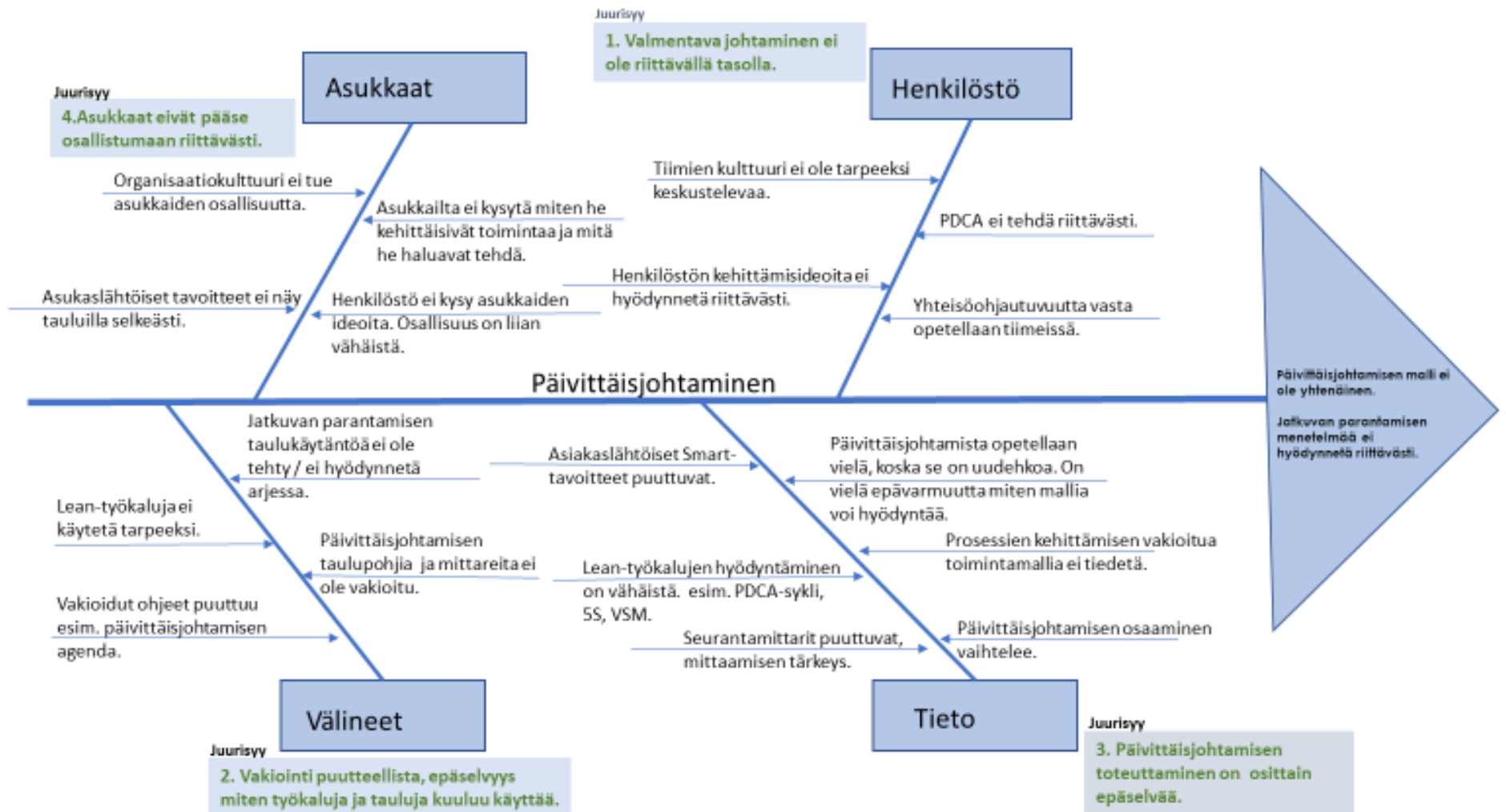
- 2. Vakiointi puutteellista, epäselvyyden miten työkaluja ja tauluja kuuluu käyttää.
- 4. Asukkaat eivät pääse osallistumaan riittävästi.

PDCA-kokeilut:	
<ul style="list-style-type: none"> Päivittäisjohtaminen on käytössä kaikissa toimintayksiköissä ja päivittäisjohtamisen kokous pidetään 1–2 krt päivässä ja kokous etenee vakioidulla agendalla päivittäisjohtamisen taulun äärellä. Päivittäisjohtamisessa on kaksi yhteistä koko tulosalueen asiakaslähtöistä Smart-tavoitetta ja niihin seurantamittarit vuoden 2022 aikana (toiminnallinen arki ja hoitotyön mitoitus). Kaikki esimiehet ja koordinoivat esimiehet gembraavat aktiivisesti ja säännöllisesti yksiköissä ja ratkovat arjen haasteita yhdessä työntekijöiden kanssa. Jatkuvan parantamisen taulu on käytössä/ otetaan käyttöön vuoden 2022 aikana kaikissa yksiköissä (virtuaalinen- tai valkotaulu) ja tiimit kehittävät toimintaansa jatkuvan parantamisen avulla. 	

Seurantamittarit:
<ul style="list-style-type: none"> Päivittäisjohtaminen käytössä kyllä / ei Päivittäisjohtamisen kokouksen sykli Vakioitu agenda käytössä kyllä / ei Smart-tavoitteet käytössä kyllä / ei Smart-tavoitteiden seurantamittarit käytössä kyllä / ei Gemba tiheys Gembakävelylomake käytössä kyllä / ei Jatkuvan parantamisen taulu käytössä kyllä / ei Käyttöön otettujen kehittämissideoiden määrä asukkaat ja henkilöstö.
Seurantamittareille on määritelty lähtötaso syksy 2021 (nykytila) ja asetettu tavoitteet vuoden 2022 loppuun mennessä.

Kehittämishankkeen vastuuhenkilönä toimii tulosalueen päällikkö, lean-valmentaja Johanna Kiianmies. Kehittämishankkeeseen osallistuu tulosalueen johto-tiimi (6 henkilöä) ja kaikki esimiehet (17 henkilöä) tiimeineen (595 henkilöä).

Liite 4. Juurisyyanalyysi



Liite 5. Päivittäisjohtamisen tavoitteet vuodelle 2022

Päivittäisjohtamisen tavoite 2022	Mittari	Lähtötilanne	Tavoitetilanne
<p>Päivittäisjohtaminen on käytössä kaikissa toimintayksiköissä ja päivittäisjohtamisen kokous pidetään 1–2 krt päivässä ja kokous etenee vakioidulla agendalla päivittäisjohtamisen taulun äärellä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Päivittäisjohtaminen käytössä kyllä / ei • Päivittäisjohtamisen kokouksen sykli • Vakioitu agenda käytössä kyllä / ei 	<ul style="list-style-type: none"> • Päivittäisjohtaminen käytössä kyllä 11 / ei 2 • Päivittäisjohtamisen kokouksen sykli vaihtelee: 2 ei pidä kokousta, yksi pitää kerran viikossa kokouksen, muut 1-2 x päivässä. • Vakioitu agenda käytössä kyllä 8 / ei 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Päivittäisjohtaminen käytössä 100% = 13 • Päivittäisjohtamisen kokouksen sykli on 1-2 x pvssä 100 % = 13 • Vakioitu agenda käytössä 100% = 13
<p>Päivittäisjohtamisessa on kaksi yhteistä koko tulosalueen asiakaslähtöistä Smart-tavoitetta ja niihin seurantamittarit vuoden 2022 aikana (toiminnallinen arki ja hoitotyön mitoitus).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Smart-tavoitteet käytössä kyllä / ei • Smart-tavoitteiden seurantamittarit käytössä kyllä / ei 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosalueen yhteiset Smart-tavoitteet käytössä 0% 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosalueen yhteiset Smart-tavoitteet käytössä 100% = 13
<p>Kaikki esimiehet ja koordinoivat esimiehet gembaavat aktiivisesti ja säännöllisesti yksiköissä ja ratkovat arjen haasteita yhdessä työntekijöiden kanssa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gemba tiheys • Gembakävelylomake käytössä kyllä / ei 	<ul style="list-style-type: none"> • Gembakävelyn toteuttamisessa on vaihtelua 1 x viikossa – päivittäin. • Gembakävelylomakkeen käyttö on vähäistä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies tekee gembaa 3-5 x viikossa • Esimies käyttää gembalomaketta vähintään 4 x vuodessa
<p>Jatkuvan parantamisen taulu on käytössä/ otetaan käyttöön vuoden 2022 aikana kaikissa yksiköissä (virtuaalinen- tai valkotaulu) ja tiimit kehittävät toimintaansa jatkuvan parantamisen avulla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan parantamisen taulu käytössä kyllä / ei • Käyttöön otettujen kehittämisideoiden määrä asukkaat ja henkilöstö. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan parantamisen taulu käytössä kyllä 11 / ei 2 • Asukkailta tulleiden kehittämisideoiden käytön lkm = 9 (1-6/2021) • Henkilöstöltä tulleiden kehittämisideoiden käytön lkm = 45 (1-6/2021) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan parantamisen taulu on käytössä 100% = 13 • Asukkailta ja henkilöstöltä tulleiden kehittämisideoiden käytön kasvu on 100%