



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Enemmän aikaa varhaiskasvatustyölle Lean- menetelmän avulla



Norlandia
PÄIVÄKODIT

Raportti: Miia Kollin, Norlandia Päiväkodit Oy

SISÄLTÖ

- 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen**
- 2. Hankkeen kuvaus**
- 3. Sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija**
- 4. Toteutuminen ja eteneminen**
- 5. Tulokset hyödyt ja vaikutukset**
- 6. Arviointi ja jatkotoimenpiteet**
- 7. Viestintä**
- 8. Yhteystiedot**

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Norlandia Päiväkodit Oy on valtakunnallinen varhaiskasvatuksen palveluntuottaja. Yhtiön toiminta on käynnistynyt vuonna 1994 Espoossa ja tällä hetkellä Norlandialla on 87 päiväkotia 36 kunnassa. Päiväkodeissa viettää arkaan noin 4500 lasta ja 1000 työntekijää.

Varhaiskasvatuksen tilanne on herättänyt huolta jo pitkäaikaisesti ja usein varhaiskasvatuksen kuvataan olevan jopa kriisissä. Keskeisempänä toimialaa haastavana tekijänä on työvoiman saatavuushaaste. Valtakunnallisesti tilanne varhaiskasvatuksen henkilöstön saatavuuden osalta on ollut heikkenevä. Tämä koskee erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien saatavuutta. Varhaiskasvatuksen opettajia valmistuu tällä hetkellä huomattavasti tarvetta vähemmän. Tilanne on tunnistettu ja sitä pyritään korjaamaan muun muassa opiskelupaikkoja lisäämällä, mutta tällä hetkellä se kuormittaa toimialaa erityisesti pedagogisen osaamisen osalta.

Varhaiskasvatuksen ammattilaiset ovat usein etulinjassa kohtaamassa arjen haasteet, ja yksi useimmiten henkilöstöltä esiin nouseva huolenaihe on kokemus riittämättömästä resurssoinnista. Monille kasvattajille säädösten mukainen mitoitus ei aina tunnu vastaavan todellisia tarpeita, erityisesti kun otetaan huomioon lasten yksilölliset tarpeet, erilaiset ryhädynamiikat ja päivittäiset vaihtelevat tilanteet ja arjen muuttuvat tekijät. Tämä linkittyy oletettavasti myös edellä mainittuun osaamisen ohentumiseen ja koulutetun henkilöstön saatavuushaasteisiin.

Henkilöstön antama palaute kertoo usein siitä, kuinka he kokevat painetta vastata laadukkaaseen varhaiskasvatukseen, samalla kun resurssit tuntuvat riittämättömiltä. Monet kokevat, että heidän ammattitaitonsa ja kykynsä tukea lapsia parhaalla mahdollisella tavalla jäävät vajaaksi, kun aikaa, tukea ja resursseja ei ole riittävästi.

Riittämättömän resurssoinnin tunteesta voi seurata uupumusta, joka heikentää työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Tämän vuoksi on erityisen haastavaa kohdata tilanteita, joissa omat resurssit eivät riitä vastaamaan kaikkiin tarpeisiin vaan on tunne siitä, että työn pitäisi jakautua moneen suuntaan samanaikaisesti.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vaikka asetusten mukainen henkilöstömitoitus tarjoaa selkeät raamit, sisältää sen soveltaminen käytäntöön aina tulkintaa ja edellyttää erityisesti taitoa organisoida päiväkodin arkea ja kykyä ymmärtää organisoinnin merkitys lapsille, pedagogiselle toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Resurssien, ammatillisen osaamisen ja arjen kohtaamisessa onkin tärkeää tunnistaa kaikki pienetkin tekijät, jotka palvelevat lasten ja henkilöstön parasta. Pienistä puroista syntyy suuri virta. Palautteissa monet työntekijät ovat toivoneet, että resursointiin liittyviä päätöksiä tehtäessä otettaisiin paremmin huomioon heidän kokemuksensa ja näkemyksensä päiväkotien arjessa. Yhdistämällä käytännön tietotaitoa ja päätöksentekoa voitaisiin löytää ratkaisuja, jotka tukevat sekä lapsia että henkilöstöä optimaalisella tavalla.

Tästä kuvatusista kokemuksesta organisaatiossamme syntyi tarve kehittämishankkeen käynnistämiseksi. Resurssointi linkittyy toimintaedellytyksiimme, joten henkilöstöresurssin lisääminen ei useimmiten ole mahdollinen ratkaisu. Sen sijaan arjen organisoinnissa on ollut havaittavissa eroja toimipisteiden välillä ja myös henkilöstökokemus resurssoinnin osalta on vaihdellut.

Henkilöstön kehittämistyöhön osallistava arjen yksityiskohtiin pureutuva Lean-menetelmällä toteutettava hanke käynnistettiin tavoitteena löytää enemmän aikaa varhaiskasvatustyölle.

2. HANKKEEN KUVAUS

Hankkeen tavoitteena oli sujuvoittaa päiväkodin arjen työkuilua, parantaa tiedonkulkua ja vaikuttaa työympäristön toimivuuteen. Näillä kehittämiskohteilla tavoiteltiin enemmän aikaa varhaiskasvatustyölle, eli hukka-ajan vähentämistä. Tavoitteita täsmennettiin hankkeen edetessä siten, että hukka-aikaa analysoitiin ja sen poistamista suunniteltiin neljän eri teeman alla. Teemat olivat pedagogiikka, asiakaskokemus, henkilöstö ja arjen sujuminen.

Kuten kaikki varhaiskasvatuksen toimijat, myös Norlandia on kohdannut haasteita henkilöstön saatavuuden, osaamisen ja työ kuormittavuuden parissa. Hankkeen merkityksellisyys syntyy näiden haasteiden synnyttämän vaikutuksen minimoimisesta päiväkotityön arjessa. Hanke antaa vastauksia, työkaluja ja toimintamalleja arjen sujuvoittamiseen ja osallistaa henkilöstöä kehittämistyöhön, jonka vaikutukset ovat yleensä näkyvissä heti. Pienet ja nopeastikin toteutettavissa olevat muutokset ovat palkitsevia ja sellaisenaan oivalluttavat henkilöstöä erilaisten toimintamallien mahdollisuudesta ja kannustavat jatkossakin ottamaan yhteisesti esille kehitysehdotuksia.

Asiantuntijaorganisaatio ei ollut aiemmin leanannut varhaiskasvatuksen prosesseja. Aiemmat kokemukset ovat vanhusten hoivasta ja lääkärinen vastaanottoprosesseista sekä teollisesta tuotannosta. Erilainen asiakaskunta ja erilainen toimintaympäristö pakottivat luomaan hankkeeseen uudenlaisen lähestymistavan. Lisäksi huomioitavana oli organisaation laaja toimipaikkaverkosto ja kehitettävien toimintamallien levittäminen muuhun organisaation. Hankkeessa selvitettiin aluksi mitkä työkalut toimivat parhaiten prosessien kuvauksessa, hukan poistamisessa, johtamismallin luomisessa ja jatkuvassa parantamisessa. Varhaiskasvatus ei ole tehdas- tai terveyskeskustyötä ja siksi lähestymistapaa tuli kehittää ja testata.

3. SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Leanin soveltuvuutta varhaiskasvatukseen on selvitetty melko vähän ja varsinkaan Suomessa. Tästä syystä aiheen selvittämisellä on uutuusarvoa. Hankkeessa sovellettiin seuraavia tutkimuksia ja lopputöitä.

- Using Six Sigma DMAIC for Lean project management in education: a case study in a German kindergarten. Jiju Antony, Tim Scheuman, Elizabeth Cudney et al. 2021: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2021.1973891>
- The Mean Lean Machine: Interpretation of Lean in a Public Sector Organisation, Agate Ose, Sara Kjaersgaard, Signe Juul Rasmussen, Aalborg University 2018 https://projekter.aau.dk/projekter/files/281554960/The_Mean_Lean_Machine_Master_Thesis_Final.pdf
- Tiia Lampela, Opinnäytetyö. Lean Varhaiskasvatuksessa, Tampereen ammattikorkeakoulu 2016. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112840/Lampela_Tiia.pdf?sequence=1
Artikkeli: 15 vinkkiä lean filosofian soveltamisesta opetuksesta (Maria Tarkka, Suvi Starck Haagahelia 2020)

Leania varhaiskasvatukseen soveltavia tutkimuksia on vähän ja näin ollen sovellettavia menetelmiä löytyi Leanin perusteoksista:

- Lean Thinking: Daniel Jones ja James P Womack 2003 edition
- The machine that changed the world: James P Womack 2007
- Lean asiantuntijatyön johtamisessa: Sari Torkkola 2017

Hankkeen asiantuntijana toimi Tommi Elomaa/Roninworks Oy. Elomaa on toiminut Lean-konsulttina 8 vuoden ajan ja toteuttanut runsaasti onnistuneita projekteja terveydenhuollon ja hoivasektorin yritysten

kanssa. Hänen osaamistaan on soveltaa Lean menetelmän oppeja eri toimialoille ja yhdistää muiden toimialojen ideoita ja keinoja osaksi liinattavaa organisaatiota, tässä hankkeessa osaksi varhaiskasvatuksen arkea.

4. TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hanke toteutettiin viidessä päiväkodissa, ja sen tavoitteena oli vähentää arjen hukkaa Lean-menetelmän avulla, jotta varhaiskasvatustyölle voidaan varata enemmän aikaa. Uskoimme, että optimoimalla työprosesseja voidaan parantaa tehokkuutta ja siten mahdollistaa enemmän aikaa lasten kanssa tehtävälle tärkeälle työlle.

Hanke aloitettiin seuraamalla päivittäisiä rutiineja ja ohjaamalla henkilöstöä havainnoimaan nykytilaa. Ensimmäisen työskentelyjakson kautta havaittiin kolme keskeistä muutostarvetta.

1. Päiväkotien työntekijät kokivat usein arjessaan kiireettä. Kehotimme heitä pysähtymään, miettimään ja tarkastelemaan, miten matka voisi olla lyhyempi. Tämä ei tarkoita vain fyysisen matkan lyhentämistä, vaan myös turhan työn poistamista, joka voi tehdä päivästä raskaamman.
2. Pyrimme edistämään yhteistyötä ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Yhdessä miettiminen ja ratkaisujen löytäminen lisäävät tiimin yhteenkuuluvuutta ja rohkaisevat rohkeuteen tuoda omia ideoita ja ajatuksia esille. Jokainen idea on tärkeä ja ansaitsee tulla kokeiluksi.
3. Kannustimme säännölliseen parannukseen ja arviointiin. Vaikka muutos ei olekaan täydellinen, se on edistysaskel. Jos jokin asia ei toimi, voimme aina palata vanhaan. Tärkeintä on kuitenkin, että pyrimme parantamaan jotakin joka viikko.

Näillä pienillä, säännöllisillä parannuksilla on valtava kumulatiivinen vaikutus. Yhden viikoittaisen parannuksen tekeminen merkitsee 52 parannusta vuodessa, mikä johtaa huomattavasti sujuvampaan ja tehokkaampaan arkeen.

Toteutimme hankkeen analysoimalla päiväkotien päivittäiset toiminnot ja jakamalla ne eri osiin. Tätä lähestymistapaa kutsutaan arvoketjuanalyysiksi, joka on keskeinen osa Lean-menetelmää.

Päivä jaettiin ensin selkeästi määriteltyihin osiin, kuten lasten päiväkotiin saapumiseen, aamupalan järjestämiseen, toimintatuokioihin, leikkeihin, siirtymätilanteisiin, ulkoiluun, lounaaseen, päiväuniaikaan, iltapäivätoimintaan ja lopulta lapsien kotiin lähtemiseen. Kunkin osan sisällä määriteltiin sen arvoketjut.

Arvoketju tarkoittaa tässä kontekstissa toimintojen sarjaa, jotka lisäävät arvoa työntekijälle, eli tuottaa päivään kiireettömyyttä ja enemmän aikaa työlle. Esimerkiksi aamupalan järjestämisen arvoketju sisältää tehtäviä, kuten aamiaisen suunnittelu, valmistaminen, pöydän kattaminen, lasten avustaminen ja lopuksi siivoaminen.

Kun arvoketjut olivat määritelty, seuraava vaihe oli tunnistaa ja poistaa hukkaa - tehtäviä tai prosesseja, jotka eivät lisää arvoa. Esimerkiksi, jos työntekijä joutuu etsimään tarvikkeita ruoanlaittoon, se on hukkaa, koska se vie aikaa pois olennaisesta tehtävästä.

Tämän prosessin aikana työntekijät olivat aktiivisesti mukana, mikä antoi heille mahdollisuuden oppia asiantuntijan ohjaamana Lean-menetelmää ja sen hyötyjä. Heitä kannustettiin tuomaan esiin ehdotuksia hukan vähentämiseksi ja työprosessien tehostamiseksi. Ideointia toteutettiin teemoittain ja työrooleittain jaetuissa työpajoissa. Tämän jälkeen syntyneitä ehdotuksia kokeiltiin päiväkodin arjessa. Kokeilujen tuloksia raportoitiin viikoittaisella kyselyllä.

Palaute ja arviointi olivat keskeisiä hankkeen toteutuksessa. Arviointien perusteella tehtiin tarvittavia muutoksia ja sopeutuksia prosesseihin, aina pyrkien parempaan ja tehokkaampaan toimintaan.

Tämä käytännön lähestymistapa auttoi työntekijöitä näkemään, kuinka pienillä muutoksilla ja säännöllisellä parannuksella voi olla suuri vaikutus työn sujuvuuteen ja lasten hoitoon käytettävän ajan määrään.

5. TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Hankkeen tuloksena mukana olleissa päiväkodeissa voidaan todeta syntyneen hukka-aikaa säästäviä toimintatapoja, joiden juurruttaminen on alkanut. Menetelmä perustuu kuitenkin jatkuvaan parantamiseen ja ideointiin, joten merkityksellistä on myös se, miten tämä toimintatapana juurtuu työyhteisöihin ja tuottaa pysyvästi uutta arvoa.

Hankkeen tuotoksena henkilöstön kanssa kehitetyistä menetelmistä, syntyi koulutusmateriaali, joka ohjaa päiväkodin työntekijöitä Lean-menetelmän periaatteiden mukaan. Tämä materiaali painottaa jatkuvan parannuksen merkitystä: yksi pieni parannus viikossa voi vaikuttaa merkittävästi päiväkodin arjen sujuvuuteen pitkällä aikavälillä. Materiaali sisältää myös asiantuntijan videopuheenvuoron, jolla työntekijöitä perehdytetään Lean-ajatteluun ja annetaan konkreettisia vinkkejä arjen sujuvoittamiseksi. Hankkeen tuloksena tämä on eräänlainen bonus ja lisäarvoa tuottava osa, mikä mahdollistaa mallin käyttöönoton laajentamisen kaikkiin Norlandia päiväkoteihin.

Koulutusmateriaalissa esitellään yli 100 konkreettista vinkkiä, jotka ovat syntyneet hankkeen aikana henkilökunnan omien havaintojen, ehdotusten ja ideoiden pohjalta. Nämä vinkit on tarkoitettu käytettäviksi työkaluina, joiden avulla päiväkodin työntekijät voivat kehittää omia työtapojaan ja parantaa toimintojaan. Vinkit on jaettu neljään pääteemaan, jotka ovat: arjen kokemus, pedagogiikka, asiakaskokemus ja henkilöstö. Kukin teema tarjoaa erilaisia tapoja parantaa päiväkodin toimintaa ja vähentää hukkaa. Esimerkiksi, viikossa voidaan kokeilla yhtä muutosta kerrallaan ja arvioida sen vaikutusta. Neljän viikon aikana voidaan näin ollen tehdä neljä parannusta. Yksinkertaiset muutokset, kuten siirtymätilanteiden lyhentäminen 5 minuutilla, ruokailutilanteiden tehostaminen 5 minuutilla, siivouksen nopeuttaminen 10 minuutilla ja sijaisten perehdytyksen tehostaminen 10 minuutilla, voivat yhdessä johtaa merkittäviin aikasäästöihin.

Tällaiset prosessit voivat tuottaa huomattavia tuloksia ajan myötä. Vain 30 minuutin viikoittainen aikasäästö merkitsee yli 25 tunnin säästöä vuodessa. Ja kun kaikki päiväkodin työntekijät tekevät vastaavia parannuksia, kokonaistulos voi olla huomattavasti suurempi. Vaikutuksia pääsemme arvioimaan alkavalla toimintakaudella, kun uutta menetelmää ja ajatusmalleja päästää toteuttamaan laajasti organisaation toimipisteissä.

6. ARVIOINTI JA JATKOTOIMENPITEET

Hankkeen tilaajana Norlandia Päiväkodit arvioi hankkeen toteutuneen sisällöllisesti erinomaisen hyvin. Hankkeen tulosten juurruttaminen osaksi hankkeessa mukana olleiden päiväkotien toimintakulttuuria on vielä alkumatkallaan ja tulokset sen osalta näyttäytyvät myöhemmin. Hankkeen toimintamalli on laajennettavissa organisaation muihin toimipaikkoihin ja tämä onkin keskeinen jatkotoimenpide.

7. VIESTINTÄ

Hankkeen aikana toteutettiin lähinnä vain sisäistä viestintää, jonka voi kuvata olevan enemmän motivaatiopuhetta tulevalle. Hankkeesta viestiminen sen ollessa keskeneräinen koettiin haastavaksi. Sen sijaan hankkeen nyt valmistuttua on ilo päästä jakamaan tuloksia koko toimialalle ja jakaa Lean-menetelmän toimivuuden merkitystä myös varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Tämä hanke voi tarjota arvokkaita oivalluksia ja käytännön työkaluja Suomalaiselle työelämälle varhaiskasvatustyössä. Kehittämällä varhaiskasvatuksen työympäristöä sujuvammaksi, työnkuluja vähemmän kuormittavaksi ja tiedonkulkua ja johtamista paremmiksi voidaan vähentää työn kuormittavuutta ja osin helpottaa työvoiman saatavuutta ja pysyvyyttä. Hankkeen lopputuloksena on toimivia työkaluja ja työskentelytapoja varhaiskasvatuksen työn sujuvoittamiseen. Vastaavaa käytäntöön vietyä Lean-menetelmällä toteutettua kehitystyötä varhaiskasvatuksessa ei löydy ainakaan julkaistuna. Koulutusmateriaali voi toimia inspiraationa muille varhaiskasvatuksen organisaatioille.

Menetelmän avulla voidaan parantaa suomalaisen varhaiskasvatuksen laatua ja tehokkuutta, mikä hyödyttää henkilöstöä, lapsia, heidän perheitään ja siten koko yhteiskuntaa.

9. YHTEYSTIEDOT

Norlandia Päiväkodit, Miia Kollin, +3580405401263, miia.kollin@norlandia.com
Roninworks, Tommi Elomaa, +358405899848, tommi.elomaa@noste.fi