

Janne Metsolahti

Gemba Walk apuna rakennustyön tuottavuuden tehostamiseen

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Tekniikka

Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Rakennustekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Talonrakennustekniikka

Tekijä: Janne Metsolahti

Työn nimi: Gemba Walk apuna rakennustyön tuottavuuden tehostamiseen

Ohjaaja: Ilkka Loukola

Vuosi: 2018 Sivumäärä: 28 Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Lean-käytäntöä nimeltä Gemba Walk. Lean-ajattelu on alkanut yleistyä rakennusalalla hitaasti, mutta vakaasti, ja yritykset yrittävät pysyä tässä kehityksessä mukana. Yksi suuri syy tälle on se, että tuottavuus ei ole rakennusalalla kehittynyt viimeksi kuluneen 40 vuoden aikana. Tämän opinnäytetyön aihe tuli YIT Rakennus Oy:ltä.

Opinnäytetyö selittää, mitä Gemba Walk tarkoittaa, mitä se on ja mihin sitä käytetään. Se sisältää myös yksityiskohtia siitä, kuinka Gemba Walkin voi toteuttaa ja miten se voi auttaa kasvattamaan tuottavuutta, lisäämään arvoa ja vähentämään hukkaa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ohje Gemba Walkista YIT Rakennus Oy:n käyttöön. Ohjeen lisäksi siihen kuuluu myös lomake, jota voidaan käyttää havaintojen kirjaimiseen ja niiden jakamiseen.

Avainsanat: Tuottavuus, arvo, lean-ajattelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Construction Engineering

Specialisation: Building Construction

Author: Janne Metsolahti

Title of thesis: Using Gemba Walk to help increase productivity in construction industry

Supervisor: Ilkka Loukola

Year: 2018

Number of pages: 28

Number of appendices: 1

Lean production is making its way to construction industry slowly, but steadily, and corporations are trying to stay on top of this development. One big reason for this is that productivity in construction industry has not increased at all in the last 40 years. The subject of the thesis came from the company YIT Rakennus Oy.

The aim of the thesis was to do research on a Lean-practice called Gemba Walk. The thesis explained the meaning of Gemba Walk, what it was and how it could be used. It also studied how Gemba Walks could be done and how it could help to increase productivity, add value and decrease waste.

The result of the thesis was a guide for YIT Rakennus Oy on Gemba Walk. It also included a form that could be used to write down and share observations.

Keywords: Productivity, value, lean-thinking

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Rakennusyritysten tuloksentekeyky.....	8
1.2 Miten tuottavuutta voidaan parantaa.....	10
2 GEMBA-WALK.....	11
2.1 Gemba Walkin päämäärä.....	13
2.1.1 Prosessi.....	14
2.1.2 Miksi tehdä Gemba Walkkeja?.....	14
2.2 Tavallisimmat Gemba Walk -tyypit.....	16
2.3 Gemba Walkin askeleet.....	17
2.3.1 Valmistautuminen kävelylle.....	18
2.3.2 Päämäärän valitseminen.....	18
2.3.3 Muiden osallistujien sitouttaminen.....	19
2.3.4 Kävelyn paikka ja aika.....	19
2.3.5 Muiden kävelylle osallistuen valmistautuminen.....	20
2.4 Kävelyn suorittaminen.....	21
2.5 Kävelyn jälkeen.....	24
3 TULOKSET.....	26
3.1 Lomake.....	26
3.2 Haasteet.....	27
LÄHTEET.....	28
LIITTEET.....	29

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Arvonlisäykseen perustuva työn tuottavuus toimialoittain	7
Kuvio 2. Teollisuustuotteet ja -palvelut toimialan pörssiyritysten tulosvertailu 5 vuoden keskiarvoilla.....	9
Kuvio 3. Suurten teollisuus- ja rakennusteollisuusyritysten liikevoittoprosentti	9
Kuvio 4. Gemba Walkin toteuttamisen runko	17

Käytetyt termit ja lyhenteet

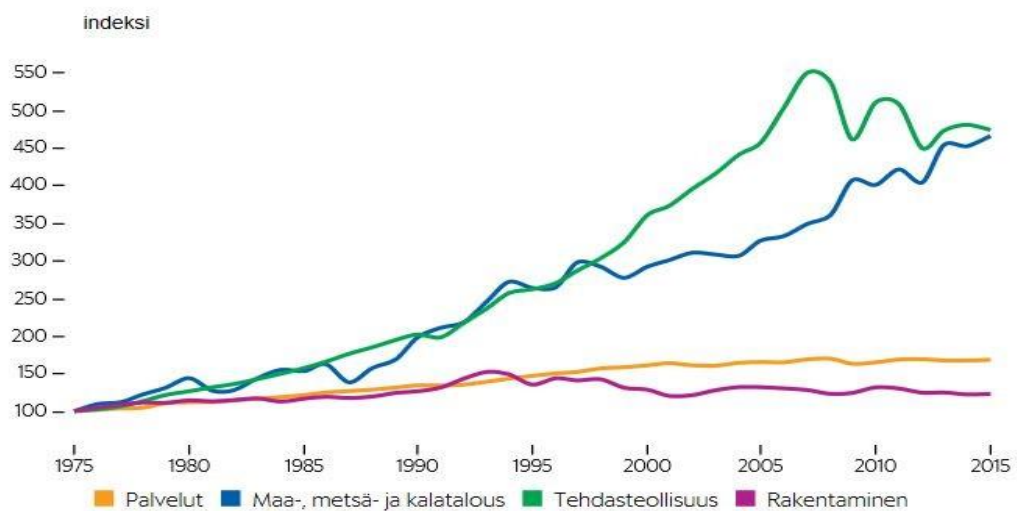
Hukka	Turha tekeminen, joka ei tuota asiakkaalle tai lopulliseen tuotteeseen lisäarvoa.
Prosessi	Sarja erilaisia tehtäviä tai toimenpiteitä, jotka tuottavat halutun lopputuloksen.
Tuottavuus	Työn ja tuotoksen suhde, eli kuinka paljon työtä tarvittiin tietyn arvoisen lopputuotteen saavuttamiseen.
Arvo	Hukan vastakohta. Jokin konkreettinen asia, josta asiakas on valmis maksamaan.

1 JOHDANTO

Teknologian kehittyminen on johtanut suureen työn tuottavuuden kasvuun 1970-luvulta alkaen. Teollisuudessa arvonlisäykseen perustuva tuottavuus on parhaimmillaan yli nelinkertaistunut. Myös palvelualalla kehitystä on tapahtunut ja tuottavuus parantunut. Kaikilla aloilla tuottavuusloikkaa ei kuitenkaan ole saatu aikaan. Rakennus- ja palvelualalla työn tuottavuus on pysähtynyt 1970-luvun tasolle, eikä kehitystä ole tapahtunut 40 vuoteen. (Lohilahti & Mölsä 2017.) Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty työn tuottavuuden kehitys toimialoittain vuosina 1975-2015.

Arvonlisäykseen perustuva työn tuottavuus toimialoittain

Työn tuottavuuden indeksi 1975=100



Kuvio 1. Arvonlisäykseen perustuva työn tuottavuus toimialoittain (Tilastokeskus 2016).

Syyksi heikkoon kehitykseen on esitetty muun muassa kaupungistumista ja siitä johtuvaa kysynnän kasvua. Vaikka tuottavuus ei parantuisi, löytyy silti tilaajia ja maksajia. Toisaalta tuottavuuden kasvamista heikentää se, että rakennusurakan tilaajan, suunnittelijan ja pääurakoitsijan lisäksi projektissa työskentelee usein iso määrä erilaisia sivutoteuttajia, aliurakoitsijoita sekä konsultteja. (Lohilahti & Mölsä 2017.)

Ongelmia työmaalla aiheuttaa lisäksi perinteinen hankemalli, jossa tilaajalla on erillinen sopimus suunnittelijaan sekä pääurakoitsijaan. Näiden lisäksi sekä suunnitte-

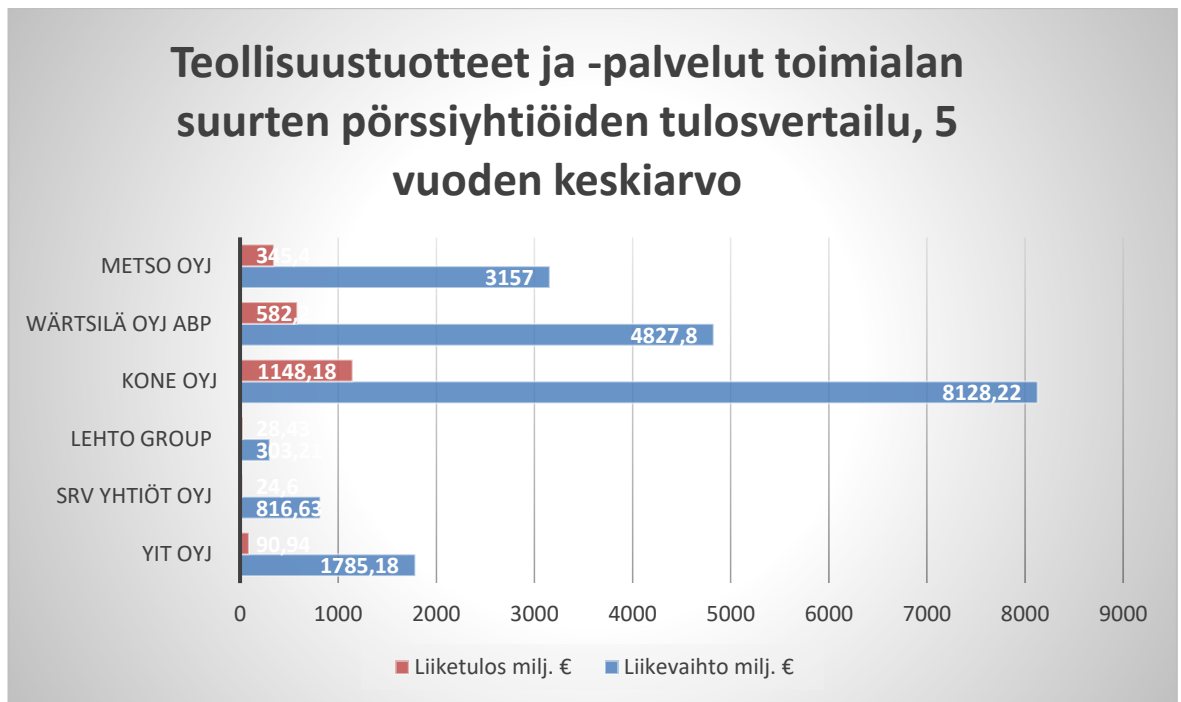
lijalla, että pääurakoitsijalla voi olla useita kahdenkeskeisiä sopimuksia aliurakoitsijoihin. Tämä vaatii työmaan työnjohdolta erinomaista järjestelmällisyyttä, yhteistyö- sekä ennakoitaitoja ja suunnitelmallisuutta varsinkin isoissa rakennushankkeissa. (Lohilahti & Mölsä 2017.)

Mitä enemmän rakennushankkeessa työskentelee ihmisiä, urakoitsijoita ja eri ammattiryhmiä, sitä enemmän työaika hukkaantuu kohtaamisiin ja väärinkäsityksiin. Kun tavoitteita ei aseteta, eikä suunnittelua tehdä yhdessä, myös yhteinen päämäärä puuttuu. (Lohilahti & Mölsä 2017.)

Edelleen ongelmia lisää se, että suunnittelijaksi ja pääurakoitsijaksi valikoituu usein se, kuka tekee työn edullisimmin. Töiden käynnistyttyä huomataan, että suunnitelmat eivät olleetkaan kunnossa ja tulee muutoksia. Hankkeessa työskentelevien aika kuluu asioiden selvittelyyn ja riitelyyn. (Lohilahti & Mölsä 2017.)

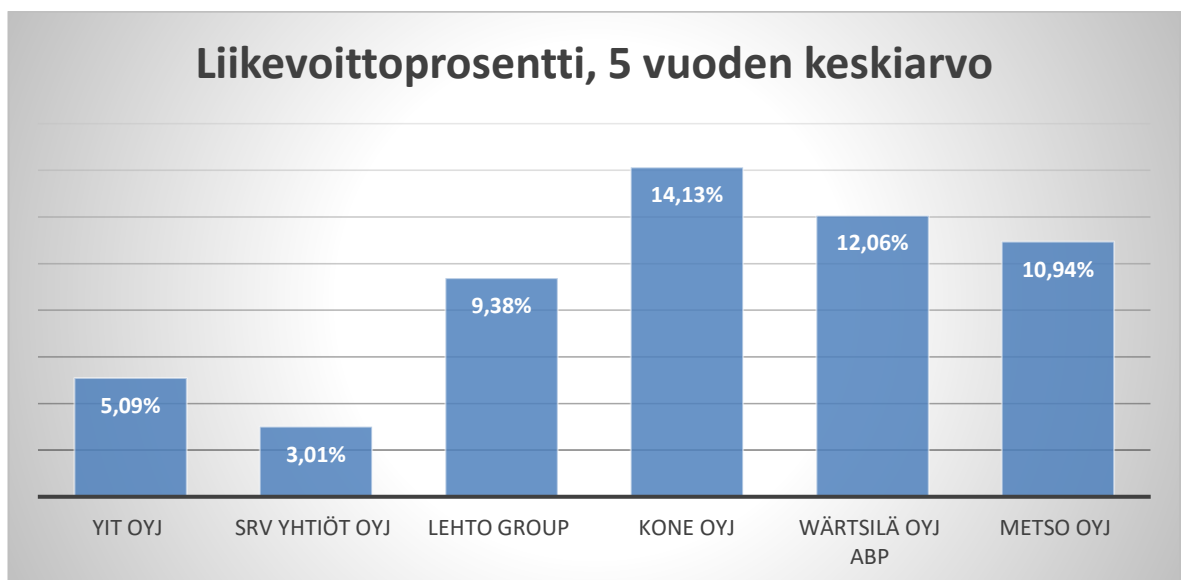
1.1 Rakennusyhtiöiden tuloksentekeyky

Kun otetaan tarkasteluun kolme Helsingin pörssiin listautunutta suomalaista rakennusyhtiötä (YIT, SRV ja Lehto Group) sekä teollisuuden puolelta suurista toimijoista hissipalveluyhtiö Kone, paperiteollisuudessa toimiva Metso ja konepajayhtiö Wärtsilä, voidaan tehdä vertailua teollisuudessa ja rakennusteollisuudessa toimivien suurten yhtiöiden toteutuneista tuloksista.



Kuvio 2. Teollisuustuotteet ja -palvelut toimialan pörssiyhtiöiden tulosvertailu 5 vuoden keskiarvoilla (Kauppalehti [Viitattu 30.8.2018]).

Kuviossa 2 on esitetty edellä mainittujen yhtiöiden liikevaihdon ja -tuloksen keskiarvo viiden vuoden tulostietojen perusteella (2013-2017). Kuviossa 3 esitetään yhtiöiden liikevoitto prosentteina liikevaihdosta samojen tulostietojen mukaan.



Kuvio 3. Suurten teollisuus- ja rakennusteollisuusyhtiöiden liikevoittoprosentti (Kauppalehti [Viitattu 30.8.2018]).

Pörssilistautuneiden rakennusyhtiöiden määrä on pieni. Lukuja tutkimalla voidaan kuitenkin todeta, että näiden teollisuudessa toimivien yritysten liikevoittoprosentin

keskiarvo (12,43 %) on yli kaksinkertainen rakennusalan yrityksiin (5,82 %) verrattuna.

Syitä rakennusalan huonompaan kannattavuuteen on huonomman tuottavuuden lisäksi mm. alan kova kilpailu, joka painaa yritysten kateprosentteja pienemmiksi, eikä eri toimialojen yrityksiä voi aina suoraan verrata toisiinsa. Käy kuitenkin selväksi, että rakennusallalla on varaa kääntää tuottavuuden suuntaa ylöspäin.

1.2 Miten tuottavuutta voidaan parantaa

Suomessa talouden laskusuhdanteeseen on yleisesti vastattu yrityksen kuluja karsimalla. Tämä tarkoittaa usein mm. henkilöstön lomautuksia ja irtisanomisia. Rakennusala on perinteisesti vahvasti syklinen ala, jossa huiput ovat korkeita ja pohjat matalia.

Tämä tarkoittaa, että nousukauden aikaan rakennusyrittäjien palkkaavat nopeaan tahtiin työntekijöitä ja työvoimasta on pulaa. Vastaavasti taas laskusuhdanteen aikaan työttömiä ja lomautettuja rakennusalan työntekijöitä on paljon.

Rakennusalan yritysten tulosten kasvu on usein saatu aikaan liikevaihtoa kasvattamalla liikevoittoprosentin muuttuessa hyvin vähän. Nyt myös rakentamisessa alkaa nostaa päätään lean-johtaminen, jonka avulla tuloksia ja tuottavuutta pyritään parantamaan prosesseja kehittämällä. Tällöin liikevaihdon kasvun ei tarvitse olla niin voimakasta, vaan huippuja ja pohjia pystytään tasoittamaan kasvattamalla liikevoittoprosenttia paremman tuottavuuden avulla.

Tuottavuuden parantamiseen on viisi tunnettua keinoa:

- Enemmän arvoa samoilla kustannuksilla
- Sama arvo pienemmillä kustannuksilla
- Enemmän arvoa pienemmillä kustannuksilla
- Paljon enemmän arvoa hieman suuremmilla kustannuksilla
- Hieman vähemmän arvoa paljon pienemmillä kustannuksilla.

2 GEMBA WALK

Sana Gemba (joskus kirjoitettuna myös "genba") tarkoittaa japaniksi "oikeaa paikkaa". Lean-ajattelijat käyttävät termiä määrittelemään paikkaa, jossa arvoa tuotetaan. Rakennusalalla tällainen paikka voi olla esimerkiksi rakennustyömaa, suunnittelu- tai myyntitoimisto. (Womack 2013, XV.)

Gemba on siis paikka, johon mennään ymmärtämään ja johtamaan työtä. Se on myös paikka, minne mennään oppimaan. Gemba Walk on mahdollisuus sekä ymmärtämiseen että oppimiseen. (Womack 2013, XV.)

Gemba Walk tarkoittaa menemistä arvon lähteelle löytämään faktat, joiden avulla tehdään oikeat päätökset, kasvatetaan ymmärrystä työstä ja saavutetaan tavoitteita. "Laitetaan siis kengät jalkaan ja mennään katsomaan todellisuutta". Toisin sanoen ei saa tehdä varallisia oletuksia asioista, jotka tunnetaan vain etäisesti. (Bremer 2016, 2-3.)

Gemba Walk antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja havainnointiin kävelyn suorittajille ja ihmisille, joiden luona vierailaan kävelyn aikana. Oppimisen ja havainnoinnin määrä riippuu paljolti siitä, kuinka tehokkaasti kävely tehdään. Tehottomasti suoritettu kävely itseasiassa haittaa organisaation kehittymismahdollisuuksia. Tehokas kävely voi sen sijaan nostaa tuottavuutta ja rakentaa luottamusta eri osapuolien välille. (Bremer 2016, 3.)

Gemba Walk on osa "opiskele ja säädä" askeleita Suunnittele/Tee/Opi/Säädä ongelmanratkaisu-metodologiassa. Kun suoritetaan Gemba Walkia, on mahdollisuus nähdä omilla silmillä, oppia ja ymmärtää syvällisemmin, mitä todella tapahtuu organisaation sisällä. Tämä on vaihtoehto sille, että yritetään vain olettaa, mitä tapahtuu alueilla, joissa tehdään todellista arvoa tuottavaa päivittäistä työtä, ja muut organisaation jäsenet tukevat arvon tuottoa epäsuorasti (valvomalla, suunnittelemalla, aikatauluttamalla). Silloin on myös tilaisuus selvittää, mitkä prosessit tarvitsevat hienosäätöä, koska ne heikentävät ihmisten kykyä tehdä oikeita ratkaisuja. (Bremer 2016, 3.)

Asioita, joita kävelyn suorittajat pyrkivät paremmin ymmärtämään ovat seuraavat:

- Nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät tavoitteille sillä alueella, jota tarkkaillaan (mikä on tavoite, miksi juuri se on tavoitteena?).
- Mikä on tarkkailtavien prosessien nykytilanne ja kunto?
- Mitä parannuksia tai kehitystä tehdään ja minkä takia?
- Onko jotain esteitä, jotka heikentävät prosessin läpimenoa? Pystyvätkö kävelyn suorittajat tekemään asialle jotain?
- Millaisia kokemuksia on saatu kehitetyistä prosesseista?
- Miten kehitytään seuraavaksi? (Bremer 2016, 5.)

Kävelyn suorittajat tukevat organisaation toimintakulttuurin muutosta, kun he

- valmentavat ja ohjaavat ihmisiä sekä kehittävät heidän kriittisen ajattelun taitojaan toteuttamalla edellä mainittuja asioita
- tarjoavat positiivisen ympäristön kokemuksen keräämiseen, kehittymiseen ja uuden oppimiseen
- etsivät mahdollisuuksia jakaa johdon tukea parhailla tavoilla
- kunnioittavat kaikkia, kaikilla tasoilla, jotka ottavat osaa Gemba Walk prosessiin. (Bremer 2016, 5-6.)

Yllä mainittu prosessi voidaan jakaa kolmeen askeleeseen: Mene ja näe, Kysy mitä ja miksi, Osoita kunnioitusta (Go See; Ask What Then Why; and Show Respect). (Bremer 2016, 5.)

Kävely siellä, missä arvoa tuotetaan, on hyvä oppimiskokemus kenelle tahansa, jonka työ on tukea arvon tuottajia. Organisaatiossa on valikoitu ryhmä varsinaisia arvon tuottajia. Ryhmään kuuluvat ihmiset, jotka suunnittelevat tuotteen (rakennuksen), ihmiset, jotka tekevät tuotteen ja ihmiset, jotka myyvät tuotteen tai keskustelevat tuotteesta asiakkaan kanssa. Kaikkien muiden organisaatioon kuuluvien tulisi tukea näitä ihmisiä, jotka luovat arvoa. Arvon tuottajien vastuu täytyy ymmärtää organisaatiossa selkeästi. (Bremer 2016, 6.)

Gemba Walkilla voi olla vahva positiivinen vaikutus johtajien kykyyn kehittää alaisiaan. He keskittyvät liian usein itseensä, jolloin alaisten kehittyminen jää taka-alalle. Tämä vaikuttaa negatiivisesti yksilöihin ja tiimeihin. Monet tuottavat johtajat asettavat kehittymisen suunnan ja haastavat tavoitteet sekä oppivat tehokkaammin havainnoimaan ongelmia, poikkeamia, hukkaa ja mahdollisuuksia. Nämä samat asiat

ovat useimmin myös Gemba Walkin tarkoitus. Loistavat johtajat näkevät pidemmälle ja opettavat/ohjaavat alaisiaan parantamaan kykyään suorittaa, korjata ja kehittää prosesseja. Heillä on myös päättäväisyyttä pysyä kehittymisen kurssilla ja he tarjoavat tukea ja tukitoimintoja kohottaakseen organisaationsa kypsyyttä kehittymiseen. Nämä toimet kasvattavat työntekijöiden luottamusta. Kunnioittava, tehokas Gemba Walk kasvattaa luottamusta ja luo pohjan suurelle kehittymiselle ja muutokselle. Jo yhden kävelyn aikana voi oppia paljon. (Bremer 2016, 7-8.)

2.1 Gemba Walkin päämäärä

Gemba Walkin perimmäinen tarkoitus on kovin yksinkertainen. Nähdä ja ymmärtää, miten enemmän arvoa voidaan tuottaa vähemmällä hukalla. Kävelijän tulee kuitenkin ymmärtää, mikä on prosessin tarkoitus ja minkälaista arvoa sen tulee tuottaa. Tämä on tärkeä kysymys Gemba Walkin suorittajalle, koska sukeltaminen liian syvälle ”korjaamaan” (arvoa tuottavaa) prosessia, jonka myöhemmin huomataankin tuottavan vääränlaista ”arvoa”, voi olla todella turhauttavaa. (Womack 2013, 1.)

Tämän takia ennen kävelylle lähtöä tulee selkeästi ymmärtää, minkälaista arvoa tarkkailtavan prosessin tulee tuottaa, että kävely voi olla tehokas. Kun prosessin tarkoitus on ymmärretty, on helppo jatkaa tutumpiin kysymyksiin; miten luoda paras prosessi sen päämäärän saavuttamiseksi ja miten luovasti kannustaa ihmisiä toteuttamaan, operoimaan ja kehittämään prosessia. Tarkoituksen ymmärtäminen on kuitenkin aina ensisijaista. (Womack 2013, 1.)

Pääsääntöisesti Gemba Walk soveltuu organisaatiossa sellaisten henkilöiden käyttöön, jotka pystyvät käynnistämään muutoksia ja tarvittaessa tarjoamaan tukea sekä tukitoimintoja arvoa tuottaville prosesseille ja henkilöille. Yleisesti voi sanoa, että kaikki työmaalla työskentelevistä toimihenkilöistä yrityksen johtoon asti hyötyvät Gemba Walkeista. Kävelyn tavoite vain muuttuu riippuen siitä, kuka sitä suorittaa. Työnjohtaja voi tehdä kävelyn monta kertaa päivässä ja kehittää pientä osaa prosessista tehokkaammaksi. Johtaja taas suorittaa kävelyn harvemmin tarkoitukseen ymmärtää ja oppia tuntemaan jokin arvoa tuottava prosessi tai kokonaisuus. Kun yrityksen johto suorittaa säännöllisesti Gemba Walkeja ja oppii tuntemaan, miten arvo työmaalla eri prosesseissa tuotetaan, he ovat paljon valmiimpia tekemään

päätöksiä näiden prosessien kehittämiseksi ja paremman tuottavuuden saavuttamiseksi.

2.1.1 Prosessi

Sana prosessi tässä yhteydessä tarkoittaa kaikkia niitä vaiheita, enimmäkseen ihmisen tekemiä, jotka vaaditaan, että tietty määrä arvoa saadaan tuotettua asiakkaalle. Oppiakseen näkemään ja tunnistamaan prosessin tarvitaan paljon harjoitusta, erityisesti silloin kun prosessi, joka tuottaa tietyn tyyppistä arvoa, sekoittuu matkalla muihin organisaation prosesseihin. (Womack 2013, 15.)

Yksi leanin tavoitteista on opettaa kaikille, kuinka selvittää toisiinsa sekoittuneet prosessit nähdäkseen selkeämmin yksittäiset prosessit ja miten ne virtaavat alusta loppuun. Sen jälkeen, kun prosessin nykytila on täysin ymmärretty, tulee sen suoritusta kehittää siten, että lopulta kaikki (asiakas, työntekijä, organisaatio, sijoittaja) hyötyvät. Tämän tekeminen vaatii tietynlaisen metodin ja kehittymisen halun. (Womack 2013, 15.) Gemba Walk on tähän oleellisen tärkeä apuväline.

2.1.2 Miksi tehdä Gemba Walkeja?

Työmaan todellisuuden ymmärtäminen ja uusien näkökulmien löytäminen eivät ole ainoat syyt tehdä Gemba Walkeja. Lähestytään asiaa kolmen avaintekijän kautta: tarkoitus, prosessi ja ihmiset. Tarkoituksen tarkkailuun Gemba Walk tarjoaa hyvän mahdollisuuden havaita, onko organisaation sisällä ihmisille riittävän syvällinen ymmärrys siitä, miksi he tekevät omaa työtään ja miksi työ on tarpeellista. Organisaatiossa kaikilla töillä tulisi olla tarkoitus, jokin syy, miksi ne ovat olemassa. Ihmiset keskittyvät usein vain tekemään töitä, joita heille on määrätty, miettimättä syvemmin, miksi työt ovat tärkeitä. Jos ihmiset ymmärtävät oman työnsä tarkoituksen, heillä on paljon paremmat lähtökohdat löytää kehittymismahdollisuuksia. Kriittisen ajattelukyvyn parantaminen on avaintekijä kaikilla Gemba Walkeilla. (Bremer 2016, 13.)

Kävelijä pyrkii ymmärtämään:

- kuinka syvällinen ymmärrys ihmisillä on omasta työstään
- kuinka paljon ihmiset yrittävät saada muutosta aikaan. Minkälainen mieliala on organisaation sisällä
- minkälaisia toimenpiteitä johdon tulee tehdä auttaakseen organisaation kehittymismahdollisuuksia nousemaan seuraavalle tasolle
- kuinka standardoitua työtä noudatetaan
- lyhyen-, keskipitkän-, ja pitkän tähtäimen tavoitteiden edistymistä
- nykytilanteessa esiintyviä ongelmia sekä miten niitä yritetään korjata
- mahdollisuuksia kehittyä, kehittymisideoita ja suunnitelmia, jotka ovat käynnissä. (Bremer 2016, 13-14.)

Seuraava avaintekijä on prosessi. On kriittisen tärkeää oppia ymmärtämään, kuinka hyvä on prosessin suorituskyky, koska prosesseissa on useimpien suoriutumisongelmien syy. Koska monen eri ryhmän ja prosessin yhteistyön tulos palvelee aina lopulta asiakasta, on tärkeää maksimoida kokonaisuuden arvon tuotto, eikä yrittää maksimoida yksittäisen pienen osan suorituskykyä. 85-95 % tuotannon ongelmista johtuu prosesseista, ei ihmisistä. Gemba Walk auttaa tunnistamaan prosessin suorituskykyä ja tuomaan avainasioita prosessin suorittamisesta esiin. (Bremer 2016, 14-15.)

Kolmas avaintekijä kävelyillä ovat ihmiset. Tarkemmin sanottuna ihmisen kehittyminen. Johtajan työ ei ole tunnistaa ja korjata paikallisia ongelmia. Jos otat johtajana vastuun kaikkien pienten ongelmien korjaamisesta, sinulla on paljon ylimääräistä työtä tehtävänä. Tämän lisäksi vähennät työntekijöiden vastuuta. Kävely on johtajille mahdollisuus oppia, kuinka luoda tehokkaampi ympäristö, jossa:

- ihmiset voivat tehdä parhaansa
- ihmiset voivat parhaalla tavalla kehittää taitojaan ja valmiuksiaan
- luottamus kasvaa
- ihmiset kokevat turvalliseksi jakaa johdon kanssa näkemyksiään ongelmista, joita kohtaavat työssään. (Bremer 2016, 15.)

2.2 Tavallisimmat Gemba Walk -tyypit

Gemba Walkoja voi toteuttaa monin eri tavoin ja eri muotoisina riippuen päämäärästä, tarkasteltavan alueen laajuudesta ja siitä, kuinka syvällisesti tarkkailtavaa prosessia tulee ymmärtää. Valitaan jokin osa lopputuotteesta ja seurataan sen jälkiä takaisin alkuvaiheeseen, kun materiaalit toimitetaan työmaalle. Aloitetaan yksityiskohdista ja jatketaan siitä eteenpäin prosessin tarkkailua. (Bremer 2016, 53.)

Päivittäinen Gemba Walk on kävely, jonka yleensä suorittaa työmaalla toimiva työnjohto ja jossa voi olla mukana esimerkiksi työpäällikkö. Päivittäisillä kävelyillä keskitytään jotakuinkin erilaisiin asioihin kuin sellaisilla, jonka suorittaa johtaja työmaan ulkopuolelta ja joka keskittyy suurempaan kokonaisuuteen tai alueeseen. Päivittäisillä kävelyillä tavallisesti keskitytään yleisimpien työvaiheiden tehokkuuteen, käytäntöihin ja prosessien mahdolliseen epävakauteen. Työnjohto kohtaa työmaalla joka päivä ihmisiä, jotka tekevät arvoa tuottavaa työtä. Päivittäinen Gemba Walk ei kuitenkaan välttämättä tarkoita kerran päivässä, vaan ihanteellisessa tilanteessa työnjohdon tulisi kiertää tärkeimmät prosessit läpi useamman kerran päivässä. Kolme päivittäistä kierrosta on hyvä tavoite. (Bremer 2016, 54.)

Kerran viikossa suoritettavalla Gemba Walkilla työnjohto voi keskittyä yhteen tai useampaan osaan isompaa kokonaisuutta. Esimerkkinä tällaisesta on kerrostalotyömaalla yksittäisen kerroksen tarkkailu. Siinä voidaan keskittyä eri työvaiheiden yhteensovitukseen, yhteistyöhön, työn virtauksen parantamiseen tai kriittisen ajattelun kehittämiseen. (Bremer 2016, 54.)

Arvoa tuottavaan työhön keskittyvä Gemba Walk on saman tyyppinen kuin kerran viikossa suoritettava kävely. Alueen tai osan sijaan siinä kuitenkin keskitytään arvoa tuottavaan prosessiin, jota tarkkaillaan alusta loppuun. Kun organisaatio ja prosessi on kehittynyt riittävästi, voidaan alkaa siirtää keskittymistä prosessin hukkien etsimisestä työn virtauksen parantamiseen. (Bremer 2016, 54.)

Työmaan ulkopuolisen johdon suorittama Gemba Walk on usein arvoa tuottavaan työhön keskittyvän kävelyn kaltainen. Siinä johtajat keskittyvät ymmärtämään paremmin, miten organisaatio luo arvoa työmaalla tai tietyssä prosessissa. Tämän

tyyppiseen kävelyyn osallistujat ovat yleensä esimerkiksi yrityksen johtoryhmästä. (Bremer 2016, 55.)

2.3 Gemba Walkin askeleet

Gemba Walkin opettelemisen alkuvaiheessa on syytä olla selkeä runko, jota toteutetaan kaikilla kävelyillä. Mikään kävelyn vaiheista ei ole vaikea, mutta kokonaisuutena Gemba Walk voi olla aluksi monimutkainen kaikkine osineen. Kävelyä kannattaa toteuttaa seuraavien perusteiden mukaan. Kun kävelyt tulevat tutummiksi kannattaa organisaation kehittää niiden toteutustapaa ja tarkoitusta niin, että ne palvelevat parhaiten juuri omia tarpeita. (Bremer 2016, 27.)



Kuvio 4. Gemba Walkin toteuttamisen runko.

Gemba Walkit tulevat tehokkaammiksi harjoittelemalla. Tekemällä oppii. Työn seuraamista ja kysymysten kysymistä (mitä teet? miksi teet sen?) harjoitellaan jokaisella kävelyllä. Muista aina olla kunnioittava ihmisiä kohtaan kävelyn kaikissa vaiheissa. (Bremer 2016, 28.)

Kun kävelyn suorittaja kunnioittaa ihmisiä, alkaa luottamus kasvaa. Kun luottamus kasvaa alkavat ihmiset rohkeammin kertoa kävelijälle oman näkemyksensä ja mielipiteensä prosessien ongelmista ja kehittymismahdollisuuksista. On myös tärkeää

olla avoin kävelystä ja sen tarkoituksesta. Kävelyllä tehdyt havainnot ja johtopäätökset tulee jakaa kaikkien osapuolin kanssa. Tämä ruokkii edelleen luottamusta.

2.3.1 Valmistautuminen kävelylle

Tehokas Gemba Walk kasvattaa luottamusta ja ymmärrystä. Se edistää yhteisen, jaetun päämäärän kehittymistä. Yhdessä työskentelevät ihmiset voivat saavuttaa tuottavuuden kehittymistä ja tehdä organisaatiosta menestyneemmän. Kun organisaatiolla on yhteinen päämäärä, se on vahvempi. Tällaisen ympäristön luominen tulisi olla yksi jokaisen Gemba Walkin tarkoituksista.

Ympäristöstä täytyy myös tehdä sellainen, jossa ei syyllistetä. Muuten ihmiset kertovat johtajalle ainoastaan, mitä luulevat tämän haluavan kuulla ja ongelmia vähätellään. Johtajan tulisi aina etsiä ongelmien lähteitä prosesseista, ei koskaan ihmisistä. (Bremer 2016, 31.)

2.3.2 Päämäärän valitseminen

Kävelylle valmistautuminen tulisi aloittaa kävelyn päämäärän valitsemisella. Kirjoitetaan kävelyn tarkoitus muistiin. Päämäärän tulee olla selkeä ja merkityksellinen. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun aloitetaan Gemba Walkien tekeminen ja se tulisi sopia yhdessä koko kävelylle osallistuvan ryhmän kanssa. (Bremer 2016, 31.)

Tyypillisimpinä päämäärinä on:

- valmentaa alaisia prosessien ajatteluun, työn standardoimiseen ja kehittämiseen
- nähdä todellisuudessa, miten yrityksen toiminnot pyörivät ja miten arvoa tuotetaan
- oppia ymmärtämään syvällisemmin minkälaiset esteet vähentävät arvon tuottoa asiakkaille
- etsiä kehittämismahdollisuuksia. (Bremer 2016, 31.)

Kun päämäärä on selkeä, valmistellaan kysymykset, joita aiotaan esittää. Nämä kysymykset tulee valita niin, että ne tukevat päämäärään pääsemistä. Kävelyt voidaan aloittaa esittämällä helppoja peruskysymyksiä (Miksi? Miten? Minkä takia?). Kun Gemba Walkeja tehdään usein ja tietämys prosessista kehittyy, myös kysymykset kehittyvät. Kehityksen myötä osataan esittää tarkempia kysymyksiä.

2.3.3 Muiden osallistujien sitouttaminen

Kunnioita muita kävelylle osallistujia informoimalla heitä ennakkoon kävelyn päämäärästä, siitä mitä kävelijöiden tulisi kävelyllä nähdä, ja miten paikallisen organisaation jäsenet voivat auttaa kävelijöitä ymmärtämään paremmin päivittäistä työtä, jota he näkevät. Myös työmaan informointi ennen kävelyn suorittamista auttaa välttämään tilanteita, joissa kävelijöiden ryhmä tulee yllättäen tilanteeseen, joka aiheuttaa nolostumista. (Bremer 2016, 32.)

Kaikkien kävelyn alueella työskentelevien tulisi pystyä vapaasti osallistumaan ja tarjoamaan tietoa prosessista, positiivista tai negatiivista, joka saattaa olla hyödyllistä kävelyn suorittajille. Huomauta työmaata, että he eivät tee mitään kävelyä edeltäviä siivouksia tai muutoksia kävelyn kohdistuvalla alueella. Tällaiset teot poistavat Gemba Walkin hyödyt. (Bremer 2016, 32.)

2.3.4 Kävelyn paikka ja aika

Valitaan selvä alue, jossa halutaan kävellä. Mistä aloitetaan ja mihin aiotaan lopettaa. Sellaiset työmaat, jotka toimivat useassa eri vuorossa, kannattaa kävellä läpi jokaisen vuoron aikana. Tee yhteistyötä paikallisen työnjohdon kanssa ja mitä kävelyysi kannattaisi sisällyttää, että se palvelee parhaiten päämäärääsi. (Bremer 2016, 32.)

Suunnittele miten:

- seuraat prosessin virtausta ymmärtääksesi sen paremmin. Ajattele, että olet osa prosessia ja seuraa sitä takaisin lopusta alkuun

- tarkkailet fyysistä työskentelyä ja eri osien toiminnallisuutta työmaalla. Seuraa, mitä työkaluja, materiaaleja ja koneita käytetään eri työvaiheissa
- näet arvon tuottamisen ja kaiken arvoa tuottavan työn sekä tärkeimmät arvon tuottamisen tukitoiminnot
- teet selväksi, että olet valmistautunut tarkastelemaan prosessia myöhemmin uudelleen, kun kehittymistoimenpiteet on saatu käyntiin. (Uskottavuus vähenee, mikäli uutta kävelyä ei tehdä ja kasvaa jos näin toimitaan). (Bremer 2016, 32-33.)

2.3.5 Muiden kävelylle osallistuen valmistautuminen

Tapaa kävelylle osallistuvat ihmiset ennen kävelyä. Kerro heille päämäärä ja odotuksen kävelyn tuloksista. Tämä varmistaa, että keskittyminen pysyy tarkasti valitussa päämäärässä ja tavoitteissa. Muistuta kävelyn osallistujia tärkeistä asioista, jotka tulee pitää mielessä kävelyn aikana. (Bremer 2016, 34.)

Näitä ovat:

- kuuntele enemmän kuin puhut.
- kysy avoimia kysymyksiä, että ymmärtäisit paremmin työntekijöiden työskentelyprosessia.
- vältä kysymästä kysymyksiä, jotka syyllistävät jotain henkilöä tai osastoa ongelmasta. Vaatii paljon harjoittelua osata esittää haastavia kysymyksiä ilman syytöksiä.
- älä jaa tuomioita tai tee johtopäätöksiä kävelyn aikana. Ei positiivisia, eikä negatiivisia.
- keskustele yhden ihmisen kanssa kerrallaan, osoita kunnioitusta.
- jos useampi johtaja osallistuu kävelylle varmista, että yksi heistä johtaa kävelyä. Muiden tulisi antaa tämän henkilön johtaa ja esittää itse vain tarkentavia huomioita ja kysymyksiä. Johtajat eivät saa väitellä tai olla eri mieltä toistensa kanssa alaisten edessä. Tämän aika on myöhemmin.
- ole kohtelias.
- muista kiittää saamistasi huomioista ja mielipiteistä.

- jos kävely keskittyy hukkaan, muista kaikkia osallistujia tekemään omat muistiinpanonsa vahvuuksista sekä kehittämismahdollisuuksista. Näitä havaintoja voidaan käyttää myöhemmin ja antaa niiden perusteella palautetta. (Bremer 2016, 34-35.)

2.4 Kävelyn suorittaminen

Itse kävely on Gemba Walkin tärkein osa. Kaikkien Gemba Walkin tekevien tulee harjoitella ”aktiivista kuuntelua” ja kysyä kunnioittavalla tavalla kysymyksiä, jotka perustuvat aiemmin mainittuun kolmeen askeleeseen: Mene ja näe, Kysy mitä ja miksi, Osoita kunnioitusta. Nämä kolme askelta ovat osa Gemba Walkin tekemistä. (Bremer 2016, 39.)

Kun tehdään Gemba Walkia, huomataan että jotkin asiat, joiden odotettiin tapahtuvan, eivät tapahdukaan. Sen sijaan tapahtuukin asioita, joihin ei oltu varauduttu. Avoimin mielin kävelevä henkilö voi saada uutta tietoa. Hän saattaa esimerkiksi törmätä kävelyn aikana tilanteeseen, jossa työtapaturma on juuri tapahtunut ja saada selville, että jokin asia työturvallisuuteen liittyen ei toimi kuten on suunniteltu. Gemba Walk alkaa sillä, että mennään paikan päälle näkemään ja kasvattamaan ymmärrystä tehdystä työstä. (Bremer 2016, 39.)

Gemba Walk auttaa huomaamaan:

- ymmärtävätkö ihmiset työnsä tarkoituksen
- ymmärtävätkö ja toteuttavatko he standardoituja työtapoja
- ymmärtävätkö he, mitä heiltä odotetaan
- tekevätkö he tehokkaita suunnitelmia ja toimia, jotka kehittävät prosessia kohti tavoitetta. (Bremer 2016, 39-40.)

Kun esittää kysymyksen ”miksi” ympäristössä, jossa sitä ei koeta syyllistäväksi, totuus tulee esiin. Se, että näkee läheltä, miten prosessi oikeasti toimii verrattuna olettamuksiin, vastaa moniin kysymyksiin, jotka saattavat johtaa uusiin ideoihin kehittää prosessia ja ihmisiä. Hyvin esitetty nöyrä kysymys kehittää myös ihmisten kriittisen ajattelun taitoa. Kysymystä ei pidä esittää siksi, että halutaan osoittaa jonkun olevan väärässä, vaan siksi, että ihminen huomaisi sen itse. (Bremer 2016, 40.)

Ensimmäisten kysymyksien tulisi olla jotain seuraavista:

- Mikä on tämän työn päämäärä?
- Mitkä ovat tämän työn tärkeimmät kohdat?
- Mitä yritetään saavuttaa?
- Mitä tapahtuu sen jälkeen, kun tämä vaihe on valmis?
- Mistä tiedät, teetkö työtä tehokkaasti?
- Mistä tietää, että työpäivä on ollut tehokas?
- Mitä päivän aikana tulisi saavuttaa? Miksi juuri se on päämääränä?
- Päästäänkö tänään tavoitteeseen? Jos ei, niin miksi ei?
- Kenelle tätä työtä tehdään? Mitkä ovat heidän vaatimuksensa?
- Minkälaisia tuotteessa olevia vikoja täällä esiintyy?
- Millaisia ovat tyypilliset ongelmat tai keskeytykset, joita työpäivän aikana esiintyy? Mitä tapahtuu, kun ne ilmaantuvat? (Bremer 2016, 40-41.)

Prosessia havainnoidaan kiinnittäen huomiota seuraaviin asioihin:

- Ovatko ihmiset tarpeeksi hyvin koulutettuja omaan työhönsä?
- Onko työntekijöillä tarpeellinen materiaali, että he pääsevät päivän tavoitteeseen?
- Onko materiaalia myös seuraavia työvaiheita varten?
- Kykenevätkö työntekijät saavuttamaan heille asetetut tavoitteet?
- Joutuvatko ihmiset etsimään tarvittavia tavaroita? Meneekö aikaa hukkaan etsiessä?
- Ovatko tavarat siellä, missä niitä todella tarvitaan? (Bremer 2016, 41-42.)

Havainnoidessa prosessin eri vaiheita, opitaan mitä prosessissa tapahtuu. Silloin voidaan tehokkaammin ohjeistaa tapoja kehittää prosessia. Kannattaa kiinnittää huomiota töihin, jotka tuntuvat vaikeilta tai aiheuttavat viivästyksiä ja heikentävät työn virtausta. Kannattaa myös huomioida, missä ja kuinka usein joudutaan odottamaan työn hyväksymistä, ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan työvaiheeseen. (Bremer 2016, 42.)

Kun kävelyn suorittajalla alkaa olla hallussaan perustietämys prosessista tai sen osasta voi alkaa esittämään ”miksi” -tyyppisiä kysymyksiä. Kannattaa jatkaa tämän

kysymyksen esittämistä sitä mukaa, kun ongelmia nousee esiin. Tätä kautta päästään käsiksi perustavaan syyhyn. (Bremer 2016, 42.)

”Miksi”- kysymyksiä voivat olla:

- mistä tietää, että tämä on oikea tapa tehdä tätä työtä?
- miksi päivän tavoitetta ei saavutettu?
- kuinka häiriöt vaikuttavat työn virtaukseen? Aiheuttavatko ne aikahukkaa?
- miksi vikoja tai prosessipoikkeamia esiintyy?
- miksi töitä tehdään uudestaan, korjataan tai tavaroita etsitään?
- miksi tällä paikalla on liikaa/liian vähän työntekijöitä?
- miksi täällä ei ole materiaalia/on liikaa materiaalia?
- miksi työ tehdään tällä tavalla?
- miksi tähän ongelmaan ei ole etsitty ratkaisua? (Bremer 2016, 42-43.)

Sellaisen henkilön, joka tekee Gemba Walkia ensimmäisiä kertoja, kannattaa valmistautua kävelyyhin tällä tavalla valmiilla kysymyksillä. Kun kävelijä saapuu tarkkailtavalle alueelle ja haluaa esittää kysymyksiä, kannattaa hänen esitellä itsensä ja mitä on tekemässä. Sen jälkeen hän voi kohteliaasti kysyä, saako esittää muutamia kysymyksiä työstä, jota ollaan tekemässä. (Bremer 2016, 43.)

Kunnioituksen osoittaminen on todella tärkeää. Kaikkien Gemba Walkien tulisi auttaa johtajaa ymmärtämään, mitä työmaalla oikeasti tapahtuu ja samaan aikaan keskittyä auttamaan ihmisiä säilyttämään arvokkuutensa. Tämä voi toimia vain, jos johtajat luovat turvallisen työympäristön, jossa voi keskustella avoimesti ja kaikki kunnioittavat toisiaan. Miksi kukaan avautuisi kertomaan oman työnsä ongelmista, jos se johtaa siihen, että hän joutuu nolostumaan, tai jos Gemba Walkin tekijä yrittää löytää tilanteita, joissa hän tekee jonkin asian väärin? Epäkunnioittava käytös ihmisiä kohtaan ei tuota Gemba Walkiin mitään arvoa. Päinvastoin se saa ihmiset suhtautumaan johtajaan kiusaajana ja aiheuttaa ongelmien piilottamista. Tällaisessa ympäristössä ihmiset yrittävät saada oman työnsä näkymään mahdollisimman positiivisessa valossa pysyäkseen poissa ongelmista. (Bremer 2016, 43.)

Joillakin johtajilla voi olla todella syvä tuntemus tietystä prosessista tai sen osasta. Kun otetaan huomioon heidän työhistoriansa ja kokemuksensa, heillä voi

todellakin olla paras ”oikea” vastaus tietyn ongelman ratkaisemiseen ja he ovat tilanteessa, jossa voivat tuoda sen esiin. Kuitenkin jos toimitaan tähän tapaan, tehdään kaksi asiaa. Ensinnäkin silloin kerrotaan työntekijöille, että ei uskota heidän kykenevän löytämään ratkaisua ongelmaan. Toiseksi menetetään mahdollisuus auttaa tätä yksilöä keksimään itse ratkaisun ja kehittämään tietämystään sekä kriittisen ajattelun taitoaan. (Bremer 2016, 43.)

2.5 Kävelyn jälkeen

Kun Gemba Walkin kävelyosuus on ohi, kannattaa suorittaa seuraavat tehtävät. Ne ovat tärkeitä osoittamaan johdon sitoutumista. On tärkeää sopia, minkälaisia kehitystoimenpiteitä aloitetaan toteuttamaan. Kävelyn jälkeen kirjataan myös ylös kaikki kehittymismahdollisuudet, joita on löydetty. Sen jälkeen ne asetetaan järjestykseen sen perusteella, mitkä aiheuttavat toimenpiteitä. Kävelyn jälkeen ryhmä voi yhdessä kirjata paperille kaikki tärkeät huomiot ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. Tästä listalta valitaan 1-3 tärkeintä kohtaa, joita lähdetään kehittämään. Lista toimii myös apuna seuraavalla Gemba Walkilla. On parempi olla kokonaan suorittamatta Gemba Walkia, kuin tehdä se ja jättää toimimatta kierroksella tehtyjen havaintojen pohjalta. Toimimatta jättäminen vähentää johdon uskottavuutta. (Bremer 2016, 49.)

Gemba Walkin jälkeen kannattaa:

- miettiä, kuinka tehokkaasta kävelyn päämäärä saatiin toteutettua
- kirjata ylös, mitä kehittymismahdollisuuksia huomattiin, tai millaisia kehitystoimenpiteitä kehiteltiin kävelyn aikana
- selkeyttää, koota ja laittaa tärkeysjärjestykseen pääkohdat Gemba Walkilta, jotka vaativat toimenpiteitä tai huomiota seuraavalla kävelyllä
- tallentaa nämä ideat jatkokäyttöä varten seuraavalle Gemba Walkille
- päättää, missä ajassa sovitut kehitystoimenpiteet laitetaan täytäntöön.
- tehdä muistio kaikista edellä mainituista asioista. Myöhemmin siitä pystyy helposti tarkastamaan, kuinka hyvin sovitut asiat ovat toteutuneet.

- jos kyseessä oli hukkaan keskittyvä Gemba Walk kerätään huomiot kaikilta, jotka olivat mukana. Kirjataan ylös koko ryhmän löytämät kehittymismahdollisuudet ja selvennetään mahdolliset jatkotoimenpiteet. (Bremer 2016, 49-50.)

3 TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tekeminen alkoi vuoden 2016 lopulla. Silloin kohdeyrityksenä oli Lemminkäinen Infra Oy. YIT:n ja Lemminkäisen yhdistymisen myötä 1.2.2018 työ valmistuu YIT Rakennus Oy:n käyttöön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua Gemba Walkiin ja sen käytäntöihin. Aiheeseen tutustumisen lisäksi tavoitteena oli tuottaa YIT:n käyttöön ohjeistus, jossa kerrotaan, mitä Gemba Walk on ja mihin sitä käytetään. Ohjeistuksessa myös kerrotaan pääpiirteittäin, miten Gemba Walk suoritetaan, minkälaisia asioita kävelyillä kannattaa ottaa huomioon ja mitä työmaalta etsitään. Samalla siinä tehdään tutuksi hukkaa ja sen eri muotoja.

Ohjeistus on laadittu sitä silmällä pitäen, että kuka tahansa, joka ei ole koskaan kuullutkaan sanaa Gemba Walk, voi sen luettuaan saada tarvittavat lähtötiedot käytännön opettelemiseen. Ohjeistuksen on myös tarkoitus antaa alkusysäys motivaatiolle Gemba Walkin käyttöönottamiseksi.

Ohjeistuksen lisäksi opinnäytetyöhön liittyi suunnittelua siitä, miten havaintoja voidaan ja tulisi kirjata muistiin. Tämän suunnittelun tuotoksena on kaksisivuinen lomake (ks. liite 1), johon on helppo tehdä tulevan Gemba Walkin ennakovalmistautuminen ja siihen liittyvät muistiinpanot, kirjata itse kävelyllä tehdyt huomiot, sekä tehdä yhteenveto kävelyn jälkeen. Näiden asioiden perusteella voidaan tehdä päätöksiä tulevista kehityskohteista ja käyttää muistiinpanoja Gemba Walkin jälkeiseen palautetilaisuuteen sekä havaintojen jakamiseen koko organisaation tasolla.

3.1 Lomake

Havaintojen kirjaamiseen tarkoitettua lomaketta kehitettiin lähes koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Siihen kirjattavia asioita on muutettu ja järjestelty sen perusteella, minkälaista palautetta sen käyttäjät ovat siitä antaneet. Tarkoituksena on ollut saada aikaiseksi mahdollisimman yksinkertainen lomake, joka toimii samalla eräänlaisena muistiona siitä, millaisiin asioihin Gemba Walkin aikana tulisi kiinnittää huomiota. Selvästi yleisin palaute koskien lomaketta koski sen tekemistä yksinkertaisemmaksi ja tähän onkin viimeisimmässä versiossa pyritty. Tulevaisuudessa, kun Gemba Walk käytäntöä saadaan levitettyä laajemmalle organisaatioon opinnäytetyöhön

osallistuneen ryhmän ulkopuolelle, tulee lomake varmasti kehittymään ja muuttumaan nykyisestään vielä paljon. Mutta sehän on leanin ja Gemba Walkin tarkoituskin. Jatkuva kehittyminen ja parantaminen. Se, että käytännöt ja tavat kehittyvät yrityksen näköiseksi, kertoo siitä, että muutokseen panostetaan ja asiat kulkevat eteenpäin. Lomakkeesta on kehitteillä myös mobiiliversio, jota käytetään Poi-mapper-sovelluksella. Mobiilisovelluksen tarkoitus on entisestään helpottaa havaintojen kirjaamista. Se myös antaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia havaintojen käsittelemiseen ja jakamiseen yrityksen sisällä.

3.2 Haasteet

Työn tekemisen aikana nousi esiin muutamia haasteita sekä ongelmia, joiden ratkaisemiseen vaaditaan vielä runsaasti kokeiluja ja kokemusta. Paras tapa Gemba Walk käytäntöjen kehittämiseen on saada siitä vakioitu toimintatapa koko yrityksen laajuudelle. Runsaiden käyttäjäkokemusten ja palautteiden avulla kehitystyö helpottuu huomattavasti. Työn aikana esiin tulleista ongelmista yksi suurimmista on yleiset asenteet lean-johtamiseen liittyen. Rakennusalalla on paljon perinteitä eikä mikään uusi tapa lyö itseään kovin helposti läpi. Toinen iso haaste kävelyn suorittajalle on pystyä voittamaan työmaalla työskentelevien luottamus puolelleen niin, että he uskaltavat rehellisesti avautua työmaan ongelmista ja huonoista työtavoista. Tähän liittyen oleellista on se, että työntekijöiden palautteeseen ja kehitysjatuksiin reagoidaan joka kerta. Tällöin ajatuksen jakajalle tulee olo, että häntä kuunnellaan ja se motivoi tuomaan omat ajatukset esille jatkossakin. Näiden lisäksi tämän työn tekemisen aikana ei vielä löytynyt tehokasta ratkaisua siihen, miten Gemba Walkilla tehdyt havainnot ja kehitykset saataisiin tehokkaasti jakoon yrityksen sisällä. Kun jossain osassa organisaatiota kehitetään hyviä työtapoja, täytyy tehokkaasti toimivan yrityksen pystyä jakamaan näitä tapoja myös muualle ilman, että pyörä keksitään moneen kertaan uudelleen. Edellä mainituista haasteista huolimatta mahdollisuudet ovat selvästi haasteita suuremmat. Työn aikana olen esitellyt Gemba Walkin ajatusta lukemattomille henkilöille ja yleisin kommentti on ollut ”ei rakennusalalla voi kehittää tuottavuutta samanlaiseksi kuin teollisuudessa ja tehtaissa tehtävissä töissä”. Tämä on varmasti totta, mutta totta on myös se, että rakennusalalta löytyy varmasti paljon enemmän mahdollisuuksia kehittää kuin teollisuudesta.

LÄHTEET

Bremer, M. 2016. How To Do A Gemba Walk: Walk with a Purpose. 2. uud. p. Atlanta, GA: The Cumberland Group

Kauppalehti. 2018. [Verkkosivu]. Helsinki: Kauppalehti. [Viitattu 30.8.2018]. Saatavana: <https://www.kauppalehti.fi/porssi>

Lohilahti, O. & Mölsä, S. 2017. Rakennusalalla työn tuottavuus ei ole kasvanut 40 vuodessa – onko allianssista tai leanista apua. [Verkkolehtiartikkeli]. Rakennuslehti. [Viitattu 29.8.2018]. Saatavana: <https://www.rakennuslehti.fi/2017/09/rakennusalalla-tyon-tuottavuus-ei-ole-kasvanut-40-vuodessa-onko-allianssista-tai-leanista-apua/>

Tilastokeskus. 2016. Arvonlisäykseen perustuva työn tuottavuus toimialoittain. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 29.8.2018]. Saatavana: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kan_ttut/stat-fin_ttut_pxt_002.px/?rxid=5404c9a0-749e-4814-ab10-a4289ecc4dca

Womack, J. 2013. Gemba Walks. 2. uud. p. Cambridge, MA USA: Lean enterprise institute, Inc.

LIITTEET

Liite 1. Gemba-Walk lomake

GEMBA WALK

Työmaa

Pvm

Alue / Kerros

Osallistujat

1. Kierroksen tarkoitus

- Työturvallisuus
- Työmaan siisteys
- Yleisjärjestys
- Työmaan aluesuunnittelu
- Jokin työvaihe, mikä
- muu, mikä?

Ennakkomuistiinpanot / huomiot

2. Yleishavainnot työmaasta

- Työturvallisuus
- Siisteys
- Yleisjärjestys
- Varastointi
- Ympäristö
- Liikkuminen

Huomiot (+ Positiiviset huomiot, - Kehittämismahdollisuudet)

3. Avainhuomiot kävelyllä (kääntöpuolella)
4. Jatkoimenpiteet

Yhteenvedo kohdista 1-3: työmaan tarpeet kiireellisyysjärjestyksessä

3. AVAINHUOMIOT

(Yleinen työnkulku, laatu, tuottavuus?)

+ Vahvistettavia	- Kehittämismahdollisuudet
3.1. HUKAT <input type="checkbox"/> Viat / virheet <input type="checkbox"/> Ylituotanto <input type="checkbox"/> Odotusaika <input type="checkbox"/> Työntekijöiden ideoiden hyödyntämättä jättäminen <input type="checkbox"/> Materiaalien siirtely <input type="checkbox"/> Varastot <input type="checkbox"/> Liikkumismatkat <input type="checkbox"/> Yliprosessointi	Huomiot

3.2. OLOSUHTEET (työkalujen, kaluston ja koneiden kunto ja käyttöaste, tiedonkulku, tarvittavat materiaalit, oikeat resurssit, tiimityöskentely, turvallisuus, siisteys.)

+ Vahvistettavia	- Kehittämismahdollisuudet
-------------------------	-----------------------------------

3.3. Ovatko työntekijät ja AU:t tyytyväisiä? Saavatko he meiltä kaiken tarpeellisen työn toteuttamiseen?
3.4. Työmaan kokouskäytännöt (viikkopalaverit, urakoitsijapalaverit) onko jotain liikaa/liian vähän?
3.5. Tiedonkulku ja tiedon saatavuus: Onko työmaalla oikea tieto saatavissa oikeaan aikaan? Ymmärtävätkö työntekijät työmaan yhteiset tavoitteet? Onko heillä mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen?