

# **Lean-toiminnan nykytila ja tavoitteet Dextili Oy:ssä**

Eija Riutta-aho

Opinnäytetyö

Helmikuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Riutta-aho, Eija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2019
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Lean-toiminnan nykytila ja tavoitteet Dextili Oy:ssä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Svärd, Erica		
Toimeksiantaja(t) Dextili Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona asunto- ja kiinteistöyhtiöiden sekä rakennusalan yritysten taloushallintopalveluihin erikoistuneelle Dextili Oy:lle. Dextili Oy otti Lean-johtamismallin käyttöön vuonna 2016. Toiminnan kasvaessa ja työntekijämäärän lisääntyessä syntyi epävarmuutta siitä, miten Lean-ajattelun jalkauttamisessa oli onnistuttu ja miten Lean-toiminta koettiin työntekijöiden parissa.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Dextili Oy:n Lean-toimintaa tulisi kehittää. Tämän tutkimusongelman ratkaisemiseksi selvitettiin Lean-toiminnan nykytila sekä tavoitteet. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, dokumentoituja keskusteluja sekä kirjallisia dokumentteja. Kokonaisvaltaisen ja kattavan näkemyksen muodostamiseksi haastateltaviksi valittiin yksi henkilö jokaisesta neljästä palveluyksiköstä, kaksi palveluvastaavaa, palvelutuotannon päällikkö sekä toimitusjohtaja. Näin ollen haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan.</p> <p>Tuloksia analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkimustulokset osoittivat, että Lean-ajattelua ei ole vielä täysin saatu jalkautettua koko henkilöstön pariin. Lean-toimintamalli koettiin henkilöstön parissa järkevänä toimintamallina ja käyttöön oli otettu useita Lean-menetelmiä ja työkaluja menestyksekkäästi. Lean-toimintamallilla oli saatu aikaiseksi paljon parannuksia toimintatapoihin ja tehostettua toimintaa. Kehitettävää todettiin olevan mm. palveluyksiköiden välisessä yhteistyössä, työkuormien tasaamisessa, viestintäkanavien käytössä ja Lean-ajattelun jalkauttamisessa. Tutkimuksen avulla saatiin paljon tärkeää tietoa Lean-toiminnan nykytilasta, jota voidaan hyödyntää tehtäessä päätöksiä Lean-toimintaan liittyen. Tutkimustuloksien pohjalta, Lean-teoriatietoa apuna käyttäen tehtiin kehitysideoita tulevaisuutta varten ja pohdittiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Lean-ajattelu, Lean-toiminta, johtaminen, muutosjohtaminen, asiantuntijatyö		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Riutta-aho, Eija	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 86	Permission for web publication: x
Title of publication The current state and objectives of the Lean operations at Dextili Oy Ltd.		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Dextili Oy Ltd.		
Abstract  <p>The Bachelor's thesis was assigned by Dextili Oy Ltd. Dextili Oy Ltd. is an accounting company specializing in financial administration of properties and the building trades. Dextili Oy Ltd. began implementing Lean management model in 2016. When the business grew and the number of employees increased, there was uncertainty about how well Lean thinking had been implemented and how the employees experienced the Lean operations.</p> <p>The aim of the thesis was to find out how the Lean operations of Dextili Oy Ltd. should be developed. To solve this research problem, the current state and objectives of the Lean operations were examined. The study was conducted as qualitative research. The data collection methods were theme interviews, documented discussions, and written documents. One person from each of the four service units, two service managers, the service production manager and the CEO were selected to be interviewed to create a comprehensive view of the studied phenomenon.</p> <p>The Results were analyzed by theory-driven content analysis. The research showed that Lean thinking has not yet been fully implemented by the entire personnel. The personnel felt that the Lean operating model was rational. Several Lean methods and tools were successfully implemented. The Lean operating model has improved the working methods and made the company's operations more efficient. The results of the study showed that cooperation between service units, balancing workloads, using communication channels, and implementing Lean thinking need to be developed further. The study provided a lot of important information about the current state of the Lean operations that can be used to support decision making about the Lean operations. Development proposals and further research were considered based on the research results and Lean theory.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) lean production, leadership, change management, expert work		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Lean-toiminnalla kohti muutosta .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	4
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	5
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	11
2.4	Aikaisemmat tutkimukset .....	13
2.5	Tutkimuskohde .....	14
<b>3</b>	<b>Lean ja asiantuntijatyö .....</b>	<b>16</b>
3.1	Asiantuntijatyön erityispiirteet .....	16
3.2	Lean-toimintamallin historia .....	17
3.3	Lean-toimintamalli .....	18
3.4	Lean-johtaminen .....	19
3.5	Toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet .....	22
3.6	Työkalut ja menetelmät .....	30
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>37</b>
4.1	Lean-ajattelun jalkauttaminen .....	37
4.2	Toiminnan tehostaminen Lean-menetelmin.....	43
4.3	Työn sujuvuus ja sujuvuuden esteet .....	48
4.4	Työn kehittäminen ja oppiminen työssä .....	51
4.5	Yhteinen tilannekuva ja viestintä .....	54
4.6	Päätösten tekeminen ja asiakkaiden huomioiminen .....	58
4.7	Tiimityö ja työn jakautuminen .....	58
4.8	Lean-toiminnan tavoitteet .....	62
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>69</b>
6.1	Tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuuden arviointi .....	69
6.2	Lean-ajattelun sisäistäminen.....	71
6.3	Lean-periaatteiden toteutuminen toiminnassa .....	75
6.4	Jatkotutkimukset .....	81

<b>Lähteet .....</b>	<b>82</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>86</b>
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	86

## **Kuviot**

Kuvio 1. Dextili Oy:n organisaatiokaavio .....	15
Kuvio 2. Lean-menestyksen malli .....	21
Kuvio 3. A3-ongelmanratkaisumenetelmän rakenne .....	34
Kuvio 4. PDSA-ajatusmallin vaiheet .....	35

## 1 Lean-toiminnalla kohti muutosta

Tilitoimistoala on suuressa murroksessa. Isot ketjut ostavat pieniä tilitoimistoja ja pääomasijoittajat kilpailevat kasvavista tilitoimistoketjuista. Tulostavoitteet ja kilpailu on kovaa. Muutoksia tapahtuu paljon ja nopeasti, mikä saattaa aiheuttaa sekavuutta, työntekijöiden vaihtuvuutta ja hallitsematonta työkuormaa. Kehityksessä on pysyttävä mukana ja sopeuduttava muutokseen. Kaiken muutoksen keskellä on tärkeää kiinnittää huomiota oikeanlaiseen johtamiseen. Tulevaisuus tuo tullessaan paljon muutoksia myös toimintatapoihin, ja työtehtävät muuttavat muotoaan. Alasoinin (2016, 4) mukaan muutosta aiheuttavat teknologinen kehitys, talouden tieto- ja palveluvaltaistuminen, globalisaatio, ekotehokkuus ja ympäristövastuullisuus, väestön ikääntyminen, ihmisten lisääntyvä liikkuminen yli rajojen sekä muutokset ihmisten arvoissa.

Tulevaisuudessa hyödynnetään yhä enemmän tekoälyä ja automatisointia työtehtävien tehostamiseksi, mutta ne eivät korvaa asiantuntemusta. Asiantuntijatyöllä on omat erityispiirteensä, jotka tuovat omat haasteensa myös työn kehittämiseen ja johtamiseen. Asiantuntijatyö edellyttää muun muassa itsensä jatkuvaa kehittämistä. (Mts. 4.) Työelämän suuren muutoksen keskellä onkin tärkeää muistaa toiminnan tehostamisen lisäksi myös ihmisten hyvinvointi ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Torkkolan (2015, 21) mukaan Lean-johtamisfilosofiassa henkilöstön hyvinvointi on keskiössä. Kourin (2010, 6–7) mukaan Lean-toimintatavoilla pyritään tehostamaan toimintaa tekemällä vain asioita, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle ja poistamaan arvoa lisäämättömiä, toiminnan virtaustehokkuutta häiritseviä tekijöitä. Lean-toimintatavoilla selkeytetään ja virtaviivaistetaan prosesseja ja pyritään luomaan jatkuvan kehittämisen kulttuuri, jossa ihmisiä kunnioitetaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Dextili Oy, joka aloitti toimintansa vuonna 1997. Dextili on auktorisoitu Taloushallintoliiton jäsenoimisto, joka on erikoistunut asunto- ja kiinteistöyhtiöiden sekä rakennusalan yritysten taloushallintopalveluihin. Dextilillä on varauduttu digitalisaation tuomiin muutoksiin. On tiedostettu, että iso osa työtehtävistä automatisoidaan tulevaisuudessa ja palvelujen hintataso laskee. Kehityksessä on pysyttävä mukana ja tuottavuutta on parannettava. (Dextili vahvistaa kilpailukykyä Leanin opein n.d.)

Dextili Oy otti käyttöönsä Lean-toimintamallin vuonna 2016, jonka jälkeen Lean-toimintaa on edistetty monin tavoin. Dextili on kasvanut tasaisesti koko historiansa ajan. Työntekijämäärän lisääntyminen on tuonut oman haasteensa myös Lean-ajattelun jalkauttamiseen. On syntynyt epävarmuutta siitä, kuinka eri työtehtävissä toimivat henkilöt kokevat Lean-toiminnan ja kuinka Lean-ajattelun jalkauttamisessa on onnistuttu.

Tämän opinnäytetyön avulla selvitetään Dextili Oy:n Lean-toiminnan nykytila ja tavoitteet, jotta saadaan vastauksia siihen, miten Lean-toimintaa tulisi tulevaisuudessa kehittää. Näiden asioiden selvittäminen on tärkeää, jotta saadaan tietoa siitä, mihin asioihin on ensisijaisesti panostettava tulevaisuudessa, jotta Lean-toimintaa saadaan vietyä tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Tutkimustulosten pohjalta teoretietoa apuna käyttäen esitetään kehitysideoita Lean-toimintaan liittyen.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä valintoja, esitellään tutkimuskohde sekä aikaisemmat tutkimukset. Tässä luvussa määritellään tutkimusta ohjaava tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, perustellaan käytetyt tutkimusmenetelmät sekä todetaan, kuinka tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan.

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Jotta tieteellistä työtä voidaan tehdä, tulee määritellä tutkimusongelma eli se, mitä tutkitaan. Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia, joten on tärkeää, että se muotoillaan huolellisesti. Tutkimusongelman määrittelemisellä on suuri vaikutus tutkimuksen onnistumiseen, sillä mikäli tutkimusongelma on asetettu väärin, myös siitä johdetut tutkimuskysymykset ovat väärä. (Kananen 2017, 56.) Tutkimusongelma muutetaan siis tutkimuskysymyksiksi, jotka ohjaavat tutkimusta ja aineistonkeruuta. Kun näihin kysymyksiin löydetään vastaus, tutkimusongelma ratkeaa. Tutkimusongelman muuttaminen tutkimuskysymyksiksi helpottaa tutkimusprosessia ja tutkimuskysymykset muodostavat rungon tutkimukselle. (Mts. 60–61.)

Tämän tutkimuksen avulla selvitetään, miten Lean-johtamismallia hyödynnetään Dextili Oy:n toiminnassa ja miten Lean-toimintaa tulisi jatkossa kehittää. Tutkimuksen avulla selvitetään, millä tavalla Lean näkyy Dextilin päivittäisessä toiminnassa, periaatteissa ja arvoissa tällä hetkellä ja mitkä ovat Lean-toimintamalliin liittyvät tavoitteet tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää seuraava tutkimusongelma:

*Miten Lean-toimintaa tulisi kehittää?*

Tähän tutkimusongelmaan etsitään vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

*Mikä on Lean-toiminnan nykytila?*

*Mitkä ovat Lean-toiminnan tavoitteet?*

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### **Tutkimusote**

Tutkimusmenetelmillä ratkaistaan tutkimusongelma. On tärkeää perehtyä tutkimusongelmaan monipuolisesti, jotta voidaan valita ilmiöön ja ongelmaan sopiva menetelmien kokonaisuus eli tutkimusote. Tutkimusote koostuu aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Jokaiselle menetelmälle on määritelty tietynlaiset tilanteet, joissa niitä voidaan käyttää, joten valintoja ei voida tehdä harkitsematta. Tutkimusotteen valinta on yksi tutkimuksen toteuttamisen tärkeimmistä päätöksistä, sillä valittujen menetelmien tulee tuottaa oikeanlaista ja luotettavaa tietoa ongelman ratkaisun kannalta. Tieteellisessä työssä on myös aina pystyttävä perustelemaan valintansa, jotta lukijat pystyvät arvioimaan tehtyjä valintoja ja tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2015, 63–66.)

Tutkimusotteet voidaan jakaa laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen (mts. 65). Laadullisella tutkimuksella tutkitaan yksittäistä tapausta, kun taas määrällisellä tutkimuksella tutkitaan tapausten joukkoa. Määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistämään, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosta ei voida yleistää, koska tulokset pätevät vain tutkimuskohteen osalta. (Kananen 2014, 19.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää, että ilmiöstä on vahva esiymmärrys ja teoria tai teorioita (Kananen 2015, 73).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä. Otoskoot ovat usein myös suurempia kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä, jossa kysymykset muotoillaan määrämuotoisiksi tai sellaiseksi, että niitä voidaan käsitellä tilastollisesti (missä? mitä? paljonko?). (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2003, 31–32.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa ilmiötä ei vielä tunneta. Ilmiöstä ei siis ole tarpeeksi tietoa, teorioita ja aikaisempia tutkimuksia. (Kananen 2015, 73.) Laadullisella tutkimuksella halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys. Halutaan tulkita, ymmärtää ja antaa merkityksiä tutkittaville asioille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein avoimia kysymyksiä (millainen? miksi? miten?). (Mäntyneva ym. 2003, 32.) Yksityiskohtaisia kysymyksiä ei kuitenkaan pystytä tekemään, koska ilmiöstä ei tiedetä tarpeeksi (Kananen 2014, 16). Kananen (2014, 17, 21) selvittää, että laadullisella tutkimuksella kehitetään reaali maailmaa selittäviä teorioita ja malleja. Laadullinen tutkimus on siis aina kaikkien tutkimuksien taustalla.

Huolellisen tutkimusongelman muotoilun ja siihen perehtymisen pohjalta tutkimusotteeksi tähän työhön valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Tutkittavasta ilmiöstä ei ole aikaisempia tutkimuksia kohdeorganisaatiossa eikä tarpeeksi esiyymmärrystä, jotta kvantitatiivinen tutkimusote tulisi kyseeseen. Tarkoitus ei myöskään ole yleistää vaan saada kokonaisvaltainen ja syvälinen näkemys tutkittavan organisaation toiminnasta ja siellä työskentelevien henkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ei voida myöskään laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä, koska esitietoa ei ole tarpeeksi. Kananen (2014, 21) mukaan erilaisia tutkimusotteita voidaan tarpeen vaatiessa myös yhdistellä. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimusotteen todettiin olevan riittävä ratkaisemaan tutkimusongelma.

### **Aineistonkeruumenetelmät**

Laadullisella tutkimuksella tutkitaan sitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Siihen liittyy suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä. Laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit, havainnointi ja haastattelut. Tutkitaan esimerkiksi prosesseja ja merkityksiä. Pyritään ymmärtämään ilmiötä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2014, 19–20, 22.)

Haastattelumuotona voidaan käyttää esimerkiksi lomakehaastattelua, teemahaastattelua tai syvähaastattelua. Näiden haastattelumuotojen ero näkyy parhaiten haastattelun pohjana olevan kyselyn ja toteutuksen strukturoinnin asteessa eli siinä, miten tarkasti kysymykset on muotoiltu ja miten haastattelijä jäsentää tilanteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.)

Lomakehaastattelu on strukturoitu, eikä se ole kovinkaan yleinen laadullisissa tutkimuksissa. Lomakehaastattelu onkin enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, mutta sitä on mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2015, 145; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Teemahaastattelu taas on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu etenee tiettyjen ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelun etuna pidetään sitä, että haastattelun edetessä voidaan syventyä tärkeiksi havaittuihin aiheisiin haastateltavan vastauksiin perustuen. Syvähaastattelu on strukturoimaton. Tätä haastattelumuotoa kutsutaan myös muun muassa avoimeksi haastatteluksi. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Ennakoon määritellään vain aihe, josta keskustellaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Haastattelijan tehtävänä syvähaastattelussa on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45).

Haastattelun etuna pidetään ennen kaikkea joustavuutta. Haastattelun edetessä haastattelijä voi oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä, kysyä lisäkysymyksiä tai selventää ilmaisujen sanamuotoa. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä, kun tutkija katsoo hyväksi. Haastattelujen avulla halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joten on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville jo etukäteen. On myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltaville, mitä aihetta haastattelu koskee, sillä on tärkeää, että haastateltavat eivät lupaudu tutkimukseen, jos eivät tiedä mistä on kyse. Myös haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavat ovat voineet perehtyä haastattelun kysymyksiin, teemoihin tai ainakin aiheeseen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Koska laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä ja saamaan syvällistä ymmärrystä, on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tulkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Haastateltavien valinta on siis syytä tehdä harkitusti ja miettiä, täyttääkö valinta tarkoitukseen sopivuuden kriteerit. (Mts. 98.)

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Koska ennakkoon ei ollut tiedossa, kuinka paljon haastateltavilla on tietoa ja kokemuksia Lean-toiminnasta, olisi täysin strukturoitu haastattelu ollut vaikea toteuttaa niin, että tutkimuksen kannalta olennainen ja luotettava tieto saataisiin. Tutkimuksella haluttiin selvittää asioita ennalta määriteltyihin aihealueisiin liittyen, joten haastattelujen teemojen ja haastattelurungon huolellinen suunnittelu nähtiin välttämättömäksi, jotta tutkimuksen kannalta olennainen informaatio saataisiin kerättyä. Kanasen (2017, 60) mukaan teemat tulee muodostaa niin, että ne kattavat tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset mahdollisimman hyvin, mihin myös tässä tutkimuksessa pyrittiin.

Teemahaastattelu todettiin sopivaksi menetelmäksi myös siksi, että sen avulla saatiin rajattua hyvin laajaa aihealuetta juuri haluttuihin osa-alueisiin, mikä helpottaa myös tulosten analysointia. Teemahaastattelun avulla voidaan tarkentaa ja lisätä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella ja pystytään syventymään havaintojen perusteella tarkemmin tärkeiksi nousseisiin asioihin, joka koettiin myös tärkeäksi.

Haastateltavat valittiin niin, että tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva. Haastateltavat ovat Dextilillä eri tehtävissä toimivia henkilöitä, joilla on paras näkemys toiminnan sujuvuudesta ja laadusta. Lean-toimintamalli koskee koko Dextiliä, joten haastateltavia valittiin jokaisesta neljästä palveluyksiköstä. Haastateltaviksi valittiin yksi henkilö jokaisesta palveluyksiköstä, kaksi esimiestä eli palveluvastaavaa, palvelutuotannon päällikkö sekä toimitusjohtaja. Näin ollen haastatteluja tulee yhteensä kahdeksan. Tutkimuksen edetessä arvioidaan, onko haastattelujen määrä riittävä, eli saavutetaanko saturaatio vai onko tarvetta suorittaa lisää haastatteluja.

Haastateltavat henkilöt valittiin yhteistyössä Dextilin henkilöstöpäällikön kanssa. Valinnassa otettiin huomioon se, että tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada kattava ja monipuolinen kuva. Keskeisenä valintaan liittyvänä asiana pidettiin sitä, että haastateltaviksi ei valikoidu ainoastaan henkilöitä, jotka ovat olleet mukana Lean-toimintaa suunnitelleessa ja edistävässä projektiryhmässä. Tätä pidettiin tärkeänä, koska tietoa haluttiin myös siitä, kuinka Lean-projektiryhmässä käsitellyt asiat on saatu jalkautettua käytäntöön ja muun henkilöstön tietoisuuteen.

Toimeksiantaja tiedusteli valittujen henkilöiden halukkuutta osallistumiseen ennakoon, jolloin haastatteluista oli myös mahdollisuus kieltäytyä ja toteutusaikoihin oli mahdollisuus esittää toiveita. Toimeksiantaja kertoi haastateltaville myös taustaa tutkimukseen ja sen tavoitteisiin liittyen. Haastattelija sopi haastatteluajat ehdottamalla haastateltaville aikoja, joista he saivat valita itselleen sopivimman. Toimeksiantajan taustoituksen lisäksi haastateltaville kerrottiin pääpiirteittäin haastattelun teemoista ja pyydettiin miettimään toimintaan liittyviä kehitysideoita ennakoon. Huolellisen harkinnan perusteella tultiin siihen tulokseen, että koska haastattelun teemat luokiteltiin Lean-periaatteiden mukaisesti, oli tarpeellista kertoa haastateltaville haastattelun liittyvän yleisiin toimintatapoihin sekä Lean-toiminnan toteutukseen, jotta heillä on tieto, mihin teemoihin kysymykset liittyvät. Huomioon otettiin se, että tarkempien kysymysten toimittaminen haastateltaville olisi voinut vaikuttaa siihen, että kysymyksiin perehdyttäisiin liikaa, jolloin ei välttämättä olisi saatu todellista kuvaa haastateltavien tietämyksestä.

Haastattelujen lisäksi aineistonkeruumenetelmänä käytettiin erilaisia kirjallisia dokumentteja sekä dokumentoituja keskusteluja. Taustatietojen keräämiseksi, dokumenttien tutkimiseksi ja tulevaisuuden tavoitteiden ymmärtämiseksi tehtiin kaksi yritysvierailua Dextilin Jyväskylän toimipaikassa.

### **Analyysimenetelmät**

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 135) mukaan analysointitapaa on järkevää miettiä jo ennakoon, jolloin sitä voidaan käyttää apuna haastattelua ja litterointia suunniteltaessa. Aineistoa tulisi myös purkaa ja tarkastella mahdollisimman pian, kun aineisto on kerätty, mahdollisuuksien mukaan jopa samanaikaisesti. Aineiston ollessa tuorena mielessä epäselvyyksiä on helpompi selventää ja täydentää.

Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein erilaisissa muodoissa (äänitteet, kuvat, videot). Aineistot tulee purkaa eli litteroida ja saattaa tekstimuotoon, jotta voidaan yhdistellä aineistoja ja analysoida niitä samanaikaisesti. (Kananen 2015, 160.) Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla, joita ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on tarkin muoto, jossa jokainen äännähdyskin on kirjattu ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muutetaan kirjakiellelle. Propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. (Kananen 2014, 102.)

Laadullisen aineiston analysointi edellyttää huolellista perehtymistä ja aineiston lukemista useampaan kertaan. Näin hahmotetaan sisältö paremmin ja aineistosta alkaa löytymään mielenkiintoisia asioita sekä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143.) Usein tekstiä syntyy niin paljon, että on välttämätöntä tiivistää sitä paljon, ennen kuin siitä on mahdollista löytää vastausta kysymyksiin. Tekstistä poimitaan oleellinen tieto ja kaikki ylimääräinen jätetään pois. Tiivistäminen tarkoittaa asiasisältöjen etsimistä ja niiden kuvaamista sanalla. (Kananen 2015, 163.)

Aineistoa jäsennetään ja järjestellään koodaamalla. Aineistoa voidaan luokitella, teemoitella ja tyyppitellä, jolloin aineistoa saadaan pilkottua ja ryhmiteltyä selkeämpään muotoon. Luokittelu on yksinkertaisimmillaan sitä, että aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa kukin luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelussa pilkotaan ja ryhmitellään aineistoa erilaisten aihepiirien mukaan. Voidaan siis vertailla eri teemojen esiintymistä aineistossa ja etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi. Etsitään esimerkiksi näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä eräänlainen yleistys eli tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 107.)

Koska teoriatieto ohjaa tätä tutkimusta voimakkaasti, valikoitui analyysimenetelmien vertailun jälkeen käytettäväksi analyysimenetelmäksi teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 133) toteavat, että lähtökohdiltaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ne ovat asioita, jotka ilmiöstä jo tiedetään. Keskeinen ero näillä analyysimuodoilla on se, että halutaanko aineistosta poimia asioita tietyn teorian pohjalta vai lähestytäänkö aineistoa ainoastaan aineiston ehdoilla.

Tässä tutkimuksessa aineistoa pyritään ryhmittelemään aineistosta nousseiden teemojen mukaan, ottamalla kuitenkin teoriatieto huomioon. Tuomen ja Sarajärven (2018, 133) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä yläkäsitteet analyysin avuksi tuodaan valmiina ja alakäsitteet johdetaan aineistosta. Näin pyritään toimimaan myös tämän tutkimuksen kohdalla.

## 2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, mutta tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös muiden seikkojen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista löytyy kirjallisuudesta monenlaisia tulkintoja, käsityksiä ja termejä. Luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin (on tutkittu sitä mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulokset ovat toistettavissa) käsitteillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 162.) Hirsjärvi ja Hurme (2000, 185) toteavat kuitenkin, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voi olla järkevää luopua näiden termien käytöstä. Kananen (2015, 352) selventää, että vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin käsitteistö on hyvin kirjava ja käytettävä terminologia on erilaista lähteestä riippuen, niin asiasisältö on kuitenkin sama. Kananen (2015, 353–355) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat luotettavuus/totuudellisuus, siirrettävyys/sovellettavuus, riippuvuus, vahvistettavuus, saturaatio ja kriteerivaliditeetti.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 186) ja Kananen (2015, 353) mukaan yksi luotettavuutta lisäävistä tekijöistä on se, että aineiston pohjalta myös muut voivat tulla tutkijan kanssa samaan lopputulokseen. Totuudellisuuden ja riippuvuuden arviointikeinona voidaan käyttää vertaisarviointia.

Siirrettävyydellä luotettavuuden lisääjänä laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee kuvata tutkimuksen lähtökohtatilanne ja oletukset mahdollisimman tarkasti, jolloin voidaan paremmin päätellä, ovatko tutkimustulokset siirrettävissä johonkin toiseen kontekstiin tai voidaanko tutkimuksesta saada suuntaa muihin vastaavanlaisiin tapauksiin. (Kananen 2015, 353; Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.) Siirrettävyyden arviointi on laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin aina siirtäjän vastuulla (Kananen 2015, 353).

Vahvistettavuus luotettavuuskriteerinä tarkoittaa sitä, että aineisto luetaan sillä, jota se koskee. Kun informantti lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, varmistetaan siitä, että tulkinta on tutkittavan kannalta oikeanlainen. (Kananen 2015, 354.) Triangulaatio on monimenetelmäinen strategia, jota voidaan käyttää myös tulosten luotettavuuden varmistamisessa. Mikäli eri lähteistä saadaan

samanlaisia tuloksia tai vahvistusta tulkinnoille, voidaan ratkaisua pitää luotettavana. (Kananen 2017, 154.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on tavallista puhua aineiston saturaatiosta, joka tarkoittaa sitä, että uusia havaintoyksiköitä pyritään ottamaan niin kauan, kun ne tuottavat tutkimuksen kannalta jotain uutta. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu saturaatio eli kylläntymispiste. (Kananen 2015, 355.) Tuomen ja Sara-järven (2002, 99) mukaan ajatuksena tässä on se, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada.

Kriteerivaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että tutkija hakee vahvistusta omille tulkinnoilleen hyödyntämällä muiden tutkijoiden tuloksia omien tutkimustuloksien tukena. Alan teoriaan ja tutkimustietoon perehtymisellä on hyötyä luotettavuuden tarkastelussa. Kriteerivaliditeetin käyttö edellyttää kuitenkin aikaisempien tutkimuksien olemassaoloa. (Kananen 2015, 355.)

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 184–185) toteavat, että laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen perehtymällä huolellisesti aiheeseen, laatimalla hyvä haastattelurunko, valmistautumalla haastattelutilanteeseen hyvin ja miettimällä ennakkoon, minkälaisia lisäkysymyksiä voidaan esittää erilaisissa tilanteissa, vaikka täysin ei voidakaan ennalta varautua siihen, miten haastattelu etenee. Laadua voidaan parantaa myös varmistamalla haastattelun tallentamiseen varatun välineistön toimivuus ja sopivuus sekä litteroimalla haastattelut mahdollisimman pian, jolloin haastattelu on vielä tuoreena mielessä.

Tämän työn luotettavuus pyritään varmistamaan perustelemalla työhön liittyvät valinnat huolellisesti, dokumentoimalla prosessi vaiheineen mahdollisimman tarkasti ja selkeästi, jotta myös ulkopuolinen lukija saa selkeän kuvan prosessin etenemisestä ja sen vaiheista sekä ymmärtää, miten lopputulokseen on päädytty. Haastatteluihin valmistaudutaan huolellisesti ja erilaisia apukysymyksiä mietitään ennakkoon keskustelun ylläpitämisen varmistamiseksi sekä tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastattelut nauhoitetaan ja litterointi tehdään sanatarkasti, jotta epäselvyyksiin on helppo palata myös jälkikäteen. Litteroinnit tehdään mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen,

kun haastattelu on vielä tuoreena mielessä. Haastattelujen määrän riittävyttä arvioidaan tutkimuksen edetessä ja pyritään saturaatioon. Haastattelujen tallentamiseen on varattu kaksi laitetta siltä varalta, että teknisiä ongelmia ilmaantuu. Toimeksiantajalta saatuja dokumentteja käytetään myös apuna arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen tuloksien yhteydessä.

## 2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Vastaavia tilitoimiston koko Lean-toimintaan liittyviä tutkimuksia ei löydetty. Jokainen yritys on omanlaisensa toimintatapoineen ja prosesseineen, joten jokainen tutkimus tuo tutkittavaan ilmiöön omanlaisensa näkemyksen. Lean-toimintaan liittyen on kuitenkin tehty lukuisia opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmia sekä muita tutkimuksia monilla toimialoilla eri näkökulmista. Elomaa (2007) on tutkinut opinnäytetyössään Lean-toiminnan vaikutusta toimeksiantajayrityksensä henkilöstön asenteisiin ja toimintatapoihin. Hyle (2018) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan Lean-toimintafilosofian merkitystä ja vaikutuksia päivittäisjohtamiseen.

Lev (2017) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan Lean-strategian tuomista palveluyrityksen liiketoimintaprosesseihin. Tutkielmassa keskityttiin case-organisaation yhden yksikön prosessien nykytilan kuvaamiseen ja hukan etsimiseen sekä kyseisten prosessien kehittämiseen. Tutkielmassa korostettiin muutosohtajuuden ja henkilöstön osallistamisen merkitystä Lean-ajattelun eteenpäin viemisessä.

Kuha, Luoto ja Halkka (2017) ovat tutkineet Lean-menetelmien käyttöä suomalaisissa organisaatioissa. Suurin osa vastaajista toimi asiantuntija- tai johtotehtävissä. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että Lean-menetelmien päivittäiskäyttö lisää organisaation kehityshankkeiden onnistumista ja parantaa asiakasymmärrystä. Leania hyödyntävät organisaatiot myös ymmärtävät arvoketjut ja toimintaympäristönsä paremmin. Lean-toiminnalla saavutettuja positiivisia vaikutuksia koettiin olevan tehokkuuden lisääntyminen, priorisoinnin paraneminen sekä työtyytyväisyyden kasvu. Tutkimuksen tuloksena todettiin myös, että usein Lean-toiminnan johtamisessa koetaan olevan paljon parannettavaa ja esimiehiltä kaivattaisiin enemmän tukea.

Lean-toiminnassa johtaminen on tärkeässä roolissa. Lean on kokonainen kulttuuri, joka luodaan ja jota ylläpidetään Lean-johtamismallin avulla. Tutkimusaihe kuuluu siis

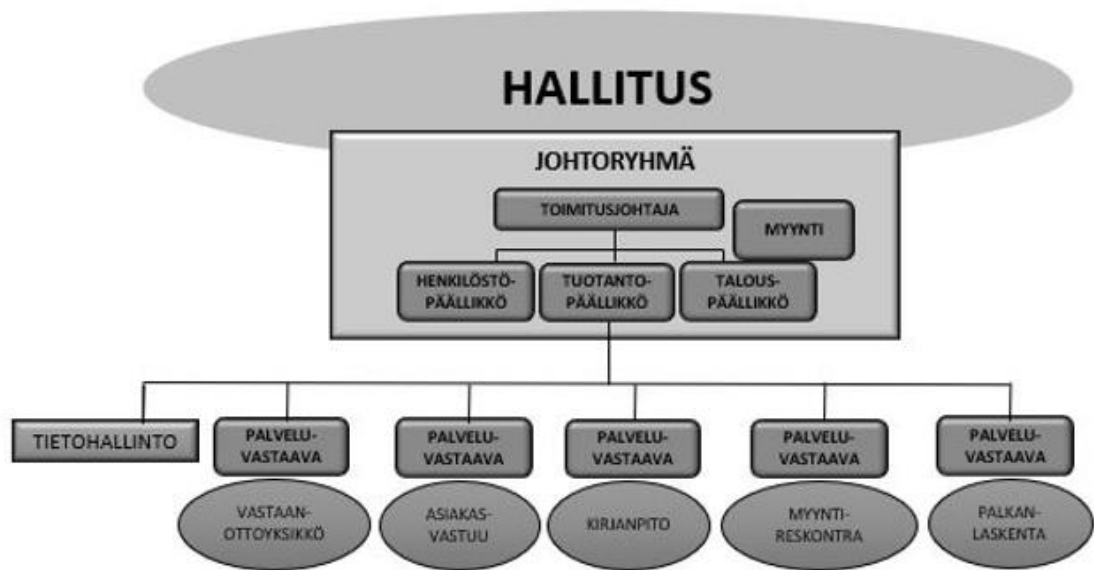
johtamistieteiden piiriin. Tämä opinnäytetyö lisää tutkimustietoa Lean-toimintatapojen käytöstä asiantuntijaorganisaatioissa ja nimenomaan tilitoimistoympäristössä.

## 2.5 Tutkimuskohde

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Dextili Oy, joka aloitti toimintansa vuonna 1997 Pihtiputaalla (Yrityksen tarina 2018). Dextili on auktorisoitu Taloushallintoliiton jäsen-toimisto, joka on erikoistunut asunto- ja kiinteistöyhtiöiden sekä rakennusalan yritysten taloushallintopalveluihin. Dextili on kasvanut tasaisesti koko historiansa ajan. Tällä hetkellä toimipaikkoja on neljä, Pihtiputaalla, Pyhäjärvellä, Saarijärvellä ja Jyväskylässä. Asiakkaita on 98 ja työntekijöitä 45. (Yritys 2018.)

Syksyllä 2018 Dextili Oy kirjoitti sopimuksen yhdistymisestä neljän tilitoimiston kanssa. Sopimuksella sovittiin yhdistettäväksi Aallon Tilitoimisto Oy (Helsinki), Dextili Oy (Jyväskylä, Pihtipudas, Saarijärvi, Pyhäsalmi), Talouskolmio Oy (Espoo), Tampereen kirjanpitoimisto Oy (Tampere) ja Tilitoimisto Reijo Lehtimäki Oy (Turku). Yhtiöt muodostavat yhdessä Aallon Group Oy:n, joka on yksi alan suurimmista toimijoista Suomessa. (Uusi valtakunnallinen toimija tilitoimistoalalle – listautuminen suunnitteilla 2019. 2018.) Myöhemmin samana vuonna Tilitoimisto Simo Salonen Oy (Oulu) allekirjoitti sopimuksen Aallon Group Oy:n kanssa yhdistymisestä. Yhdistymisen jälkeen Aallon Groupissa työskentelee noin 210 ihmistä ja sen liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa. (Tilitoimisto Simo Salonen Oy liittyy Aallon Groupiin 2018.) Dextili Oy jatkaa toimintaansa Aallon Group Oy:n tytäryhtiönä, eikä yhdistymisellä ole henkilöstövaikutuksia. Yhtiön aikomuksena on hakea listautumista First North -markkinapaikalle vuoden 2019 aikana. (Uusi valtakunnallinen toimija tilitoimistoalalle – listautuminen suunnitteilla 2019. 2018.)

Dextilin toiminta on jaettu viiteen palveluyksikköön, joita ovat vastaanotto, asiakasvastuu, kirjanpito, myyntireskontra ja palkanlaskenta (ks. kuvio 1). (Dextili - taloushallintoa taidolla n.d.). Palveluyksiköistä vastaanotto on opinnäytetyön hetkellä vasta muotoutumassa, joten se jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.



Kuvio 1. Dextili Oy:n organisaatiokaavio (Dextili- taloushallintoa taidolla n.d.)

Dextilillä henkilöstön osaamista pyritään kehittämään jatkuvasti, ja tätä tarkoitusta varten Dextili on perustanut Dextili Akatemian. Dextili Akatemia tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittää ja ylläpitää osaamistaan suunnitelmallisesti. Dextili Akatemian avulla pystytään ottamaan huomioon jokaisen henkilökotaiset tarpeet ja valitsemaan niiden mukaan tarvittavat koulutukset. (Dextilillä tuetaan työntekijöiden kehittymistä 2018.)

Dextili Oy on ottanut käyttöönsä Lean-johtamismallin vuonna 2016, jolloin käytiin ensimmäinen koulutus Lean-toimintaan liittyen. Lean-kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen syntyi lopullinen päätös Lean-johtamismallin käyttöönotosta. Lean-johtamismallin huomattiin olevan jo aikaisemmin käytössä olleita toimintatapoja ja ajatusmaailmaa tukeva ja aiheeseen perehtyminen auttoi löytämään uusia työkaluja ja menetelmiä toiminnan tehostamiseen ja selkeyttämiseen. (Pasanen 2018.)

Dextililtä löytyy asiantuntemusta Leaniin liittyen. Toiminnan kasvaessa ja henkilöstön lisääntyessä on kuitenkin syntynyt epävarmuutta siitä, kuinka eri työtehtävissä toimivat työntekijät kokevat Lean-toiminnan, onko heillä tarpeeksi tietoa Leanista ja kuinka Lean-toimintatavat ovat sopineet eri työtehtäviin. Dextilillä on siis tarve tutkimukselle, jonka tuloksena saadaan tietoa eri työtehtävissä toimivilta henkilöiltä siitä,

mikä on Lean-toiminnan nykytila ja mihin tulisi ensisijaisesti panostaa tulevaisuudessa, jotta toimintatavat saadaan tehokkaasti jalkautettua käytäntöön ja toimintaa tehostettua edelleen tavoitteiden mukaisesti.

### 3 Lean ja asiantuntijatyö

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta oleellista teoretietoa ja määritellään käsitteitä tutkimusaiheeseen liittyen.

#### 3.1 Asiantuntijatyön erityispiirteet

Asiantuntija on henkilö, jolla on perusteelliset ja laajat tiedot joltakin alalta. Asiantuntijatyölle on tyypillistä, että asiantuntijat vastaavat työstään hyvin itsenäisesti. Usein heille on tärkeää saada vaikuttaa työhön ja itse päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista joustavasti. Asiantuntijat ovat usein hyvin tarkkoja ja omistautuneita työlleen. Tästä syystä myös heidän työhönsä liittyvät muutokset, ongelmat ja arvostelu saatetaan ottaa hyvin henkilökohtaisesti. (Kukkola 2018, 134.)

“Asiantuntijatyö on tietotyötä, johon sisältyy työskentelyä abstraktien ja moniulotteisten asioiden ja päätösten parissa.” Asiantuntijatyötä on usein vaikea kuvata yksityiskohtaisesti, joka tuo haasteita tulosten ja työkuorman seurantaan sekä arviointiin. (Alasoini 2016, 4.) Asiantuntijan tuote on se tuote tai palvelu ja lisäarvo, jota hän tarjoaa asiakkaalle. Asiantuntijan tuottamaa hyötyä voi olla vaikea arvioida. (Pitkänen 2010, 21.)

Asiantuntijat ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn asiaan tai asiakokonaisuuteen, mikä rajoittaa heidän työpanoksensa joustavaa käyttöä organisaation sisällä. Asiantuntijatyö edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden oppimista, usein myös korkeaa koulutusta tai pitkää työkokemusta. (Alasoini 2016, 4.) Asiantuntijuutta voi syntyä työssä ja työyhteisössä, harrastuksissa tai erilaisissa digitaalisissa ympäristöissä. Korkeakoulutus ei ole enää tänä päivänä edellytys asiantuntijuudelle. Sen sijaan muutoksessa on pysyttävä mukana kehittämällä osaamistaan aktiivisesti ja myös huomioimalla uusia näkökulmia. (Rautiainen 2018.)

Asiantuntijuus ei ole kyky tai pysyvä ominaisuus vaan se määrittyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Asiantuntijuus voi olla sidoksissa esimerkiksi jonkun tietyn organisaation toimintaan, jolloin asiantuntijuus on muodostettu toiminnassa. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 214.) Asiantuntijatyötä tehdään muun muassa tilitoimistoissa. Teknologian kehittyessä ja automatisoinnin lisääntyessä myös tilitoimistoissa rutiinistyön määrä vähenee, jolloin myös asiantuntijuuden merkitys kasvaa entisestään. (Hirsimäki 2016.) Asiantuntijatyön johtamisessa on omanlaisensa haasteet ja johtamisessa on huomioitava asiantuntijatyön erityispiirteet (Alasoini 2016, 4).

### 3.2 Lean-toimintamallin historia

Lean-toimintamalli on kehitetty Japanissa Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta (Kouri 2010, 6). Toyotan alku oli hyvin vaatimaton. Toyoda Automatic Loom Works aloitti toimintansa 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa. Perustaja Sakichi Toyoda alkoi myymään yksinkertaisia automatisoituja puisia kangaspuita. Myöhemmin hän kehitti höyryteknologiaa hyödyntävän kutomakoneen ja lopulta kutomakoneista kehittyi rautaisia, automatisoituja ja nopeita laitteita. Laatuongelmia ratkaistiin uusilla keksinnöillä, jotka vähensivät hukkaa. Englantilainen Platt Brothers, maailman kutomateollisuuden johtaja, osti kutomakoneiden oikeudet. Kaupasta saatuja rahoja käytettiin Toyota Motor Companya perustaessa. (Liker & Convis 2012, 4–5.)

Osa Toyotan peruseriaatteista syntyi Sakichin parantaessa jatkuvasti kutomakonetta. Yksi tällaisista periaatteista oli se, että pysähdytään kun tulee ongelma ja osoitetaan poikkeama, jolloin virhe ei siirry tuotannon seuraavaan vaiheeseen. (Liker & Convis 2012, 5.) Toyotalla ei ollut varaa toimittaa viallista tuotetta asiakkaalle, joten laadun varmistaminen oli erityisen tärkeää. Ongelmiin tuli puuttua heti, ja vastuu oli koko henkilökunnalla. Ongelmat olivat myönteinen asia. Kun ongelma tunnistettiin, se analysoitiin ja poistettiin lopullisesti. (Modig & Åhlström 2013, 76.)

Myös Toyotan johtajuusmalli syntyi Toyodan toiminnan ansioista. Toyoda arvosti kovaa työtä, tiukkaa keskittymistä, yrittämistä erehtymisenkin uhalla, sinnikkyyttä, haasteisiin tarttumista ja konkreettista työntekoa. Sakichi myös seurasi työntekoa ja osallistui työntekoon, minkä ansiosta hän ymmärsi syvällisesti, miten tehokkuutta voidaan parantaa. (Liker & Convis 2012, 5–6.)

Sakichi nimitti poikansa Kiichiron johtajaksi yhtiön uuteen osastoon, joka ryhtyi kehittämään teknologioita orastavalle autoteollisuudelle vuonna 1930 ankaran resurssipulan vallitessa. Kaikki tarpeettomat työvaiheet ja liikkeet tuli eliminoida, jotta yhtiö selviäisi. Tästä syntyi JIT-tuotantomalli (just in time). Mallin mukaisesti pyrittiin karsimaan hukkaa eli tehotonta toimintaa kaikista työvaiheista. Osia ja materiaaleja tuli olla saatavilla täsmälleen tarvittava määrä juuri silloin, kun niitä tarvitaan, eikä yhtään enempää. (Liker & Convis 2012, 5-6.) Oli tehtävä vaan tarpeellisia asioita, eli valmistaa tuotetta, jonka asiakas halusi. Oli siis tärkeää tuntea asiakkaiden tarpeet tarkasti. (Modig & Åhlström 2013, 72). Toyotan menestys perustuu johtamiseen, oikeanlaiseen toimintamalliin, ihmisten kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen (Liker & Convis 2012, 6).

Käsite lean production mainittiin ensimmäistä kertaa vuonna 1988 John Kraficikin kirjoittamassa artikkelissa Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto (Modig & Åhlström 2013, 78). Artikkelin perusteella syntyi yleinen tulkinta, että Lean toimii vain tehtaissa. Kuitenkin jo silloin oli selvää, että Lean on johtamisjärjestelmä, joka sisältää myös tuotekehityksen, toimittajahallinnan, asiakastuen ja koko yrityksen hallinnan. Väärät tulkinnat ovat yksi syy, miksi Lean-ajattelun leviäminen asiantuntijaorganisaatioihin on ollut hidasta. (Torkkola 2015, 13.)

Krafick osoitti, että Toyotan tehtaat, joissa oli pienet varastot, pienet puskurit ja yksinkertainen tekniikka ("hauras" tuotantojärjestelmä), voivat taata hyvän tuottavuuden ja laadun. Kraficikista hauras-sanassa (engl. fragile) oli kielteinen sävy, joten hän antoi tälle tehokkaalle tuotantojärjestelmälle nimen Lean. (Modig & Åhlström 2013, 79.) Ensin Leania käytettiin autoteollisuudessa, mutta nykyään sitä käytetään lähes kaikilla toimialoilla (Kouri 2010, 6).

### 3.3 Lean-toimintamalli

Lean-toimintamallilla luodaan jatkuvan parantamisen kulttuuri, jolla parannetaan työn tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Lean-toimintamallin avulla pyritään saamaan henkilöstö kiinnostumaan oman työnsä kehittämisestä ja ottamaan siitä enemmän vastuuta. Toimintamalli auttaa keskittymään vain yhteen asiaan kerrallaan

ja opettaa tekemään harkittuja päätöksiä tehokkaammin ja nopeammin. (Aalto-Setälä 2018, 151.)

Lean-toimintamalli on voimakkaasti sidoksissa yrityskulttuuriin, ja henkilöstön osallistuminen on välttämätöntä onnistumisen kannalta. Se näkyy selkeästi tuotannon organisoinnissa ja jatkuvassa kehitystyössä. Lean-toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä asiakasnäkökulmasta katsottuna. (Kouri 2010, 6.) Lean sopii myös palvelutyöhön hyvin. Se tarkoittaa työhön tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Asiakkaille on tärkeää tietää, kuinka kauan heidän on odotettava. (Torkkola 2015, 11.)

Lean-toimintaan sisältyy vahva laatuajattelu, jossa toiminnan laatu pyritään kaikin tavoin varmistamaan. Laatuvastuu kuuluu koko yrityksen henkilökunnalle. Lean-toimintamallin avulla pyritään hahmottamaan yrityksen sisällä ne toiminnot, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle, ja kohdistetaan yrityksen voimavarat näihin toimintoihin. Lean-toimintamalli pyrkii poistamaan toiminnasta kaiken turhan. Tavoitteena on myös parantaa työntekijöiden työskentelyolosuhteita ja antaa heille mahdollisuus osallistua kehitystyöhön. Tarkoituksena on tehdä ainoastaan oikeita asioita ja näin lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Kouri 2010, 6–7.)

### 3.4 Lean-johtaminen

Työntekijöiden tehtävänä on parantaa työtä ja esimiehen tehtävänä on kehittää ihmisiä. (Torkkola 2015, 113). Johdon tehtävänä on määrittää yrityksen strategia, suunta ja tavoitteet ja pitää nämä kirkaana mielessä, kun näihin ehdotetaan muutoksia tai päivityksiä. Strategian toteuttamisessa tulee edetä määrätietoisesti, hallitusti ja harkiten, samalla valmentaa ja ohjata työntekijöitä hyviin suorituksiin. Johtajan on uskallettava tehdä päätöksiä, jotta haluttuun lopputulokseen päästään. Hän on myös osattava kertoa ja määritellä työntekijöille selkeästi valittu suunta. (Kukkola 2018, 90.)

Lean-toiminnassa ei ole kyse vain siihen sisältyvien työkalujen käytöstä. Lean on jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi. Sen avulla pyritään korkeaan suorituskykyyn ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Leanin sisäistäminen alkaa oppimalla Lean-tekniikoita ja ymmärtämällä niiden periaatteet syvällisesti. Lean-toimintamalli

vaatii sitoutumista ja aikaa. On löydettävä ne periaatteet, jotka sopivat omaan organisaatioon ja joilla voidaan kehittää toimintaa. (Tuominen 2010a, v.) Pasanen (2018) määrittelee Leanin kokonaiseksi kulttuuriksi, jonka noudattaminen edellyttää, että siihen liittyvät arvot on sisäistetty. Hänen mukaansa suurin haaste kasvavassa organisaatiossa on saada tämä ajatusmaailma siirtymään koko henkilöstölle.

Dombrowski ja Mielke (2014, 565) toteavat, että kuitenkin usein käy niin, että Leania hyödyntävät yritykset keskittyvät pelkästään Lean-työkalujen käyttämiseen ja hukkanpoistamiseen prosesseista. Tällä tavoin voidaan saada hetkellisesti tuloksia, mutta pysyvämmät Lean-toimintatavat ja jatkuvan parantamisen kulttuurin muodostuminen vaativat paljon enemmän. Lean-johtajuus on se tekijä, jolla yhdistetään Lean-työkalut ja jatkuvaa parantamista tavoitteleva organisaatio. Johdon ja työntekijöiden on tehtävä tiivistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman selkeitä tavoitteita ja johtamista Lean-toiminnan saavutukset voivat jäädä väliaikaisiksi ja vaatimattomiksi.

Tuominen (2010b, 32–33) on havainnollistanut Lean-toimintatapojen käyttöönottoa Lean-menestyksenmalli kuvion avulla (ks. kuvio 2), josta voidaan myös nähdä, että johtaminen on tärkeässä roolissa Lean-toiminnan käyttöönotossa ja ylläpitämisessä. Hänen mukaansa jokainen yritys muodostaa oman käsityksensä siitä, mitkä tavat sopivat heille. On kuitenkin tärkeää pitää mielessä se, että Lean on kokonaisjärjestelmä ja ajattelutapa, jossa kaikki sen osat tukevat toisiaan.



Kuvio 2. Lean-menestyksen malli (Tuominen 2010b, 33)

Dombrowskin ja Mielken (2014, 565) mukaan Leanin käyttöönotossa tulee kiinnittää huomiota neljään tasoon, jotka kaikki ovat välttämättömiä pysyvien tuloksien saamiseksi. Nämä tasot ovat filosofia, prosessit, ihmiset ja kumppanit sekä ongelman ratkaisu. On keskityttävä pitkäjänteiseen ajatteluun (filosofia), poistettava hukkaa (prosessit), kunnioitettava ihmisiä ja haastettava heitä kehittymään (ihmiset ja kumppanit) sekä pyrittävä jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen (ongelman ratkaisu).

Lean-toimintamallin käyttöönotossa tulee siis kiinnittää huomiota myös suunnitelmalliseen muutosjohtamiseen. Kukkola (2018, 102–103) toteaa, että ”Usein meillä on hyvä käsitys siitä mitä pitäisi tehdä, mutta emme ole löytäneet keinoja, miten se tehdään käytännön tasolla.” Muutos lähtee siitä, että omistajat ja johto ovat valmiita muuttamaan. On yleistä, että halutaan muutosta, mutta ei olla kuitenkaan itse valmiita muuttamaan. Ongelmien ilmaantuessa on tärkeää, että johtaja kertoo suunnan ja mitä tulee tehdä.

Asiantuntijaorganisaatioissa erityisesti teknisiä uudistuksia pystytään usein toteuttamaan tehokkaasti, kun muutos nähdään tarpeellisena. Rakenteiden ja toimintatapojen uudistamiseen saatetaan tarvita huomattavasti enemmän tukea. Asiantuntijaorganisaatioissa on myös usein haasteita esimerkiksi osastojen tai yksikköjen yhteistyön kanssa. Saatetaan koko organisaation kehittämisen sijaan haluta keskittyä enemmän vain oman työn kehittämiseen. (Jabe 2017, luku 10.1.)

Muutos on jatkuvaa, mutta se voi olla myös luonteva osa organisaation arkea, jos siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. Ihmiset kokevat muutoksen hyvin eritavoin. Jotkut kokevat, että uusiin asioihin ja toimintatapoihin on helppo tarttua ja lähtevät innostuneesti mukaan uusiin tehtäviin. Jotkut kyseenalaistavat uusia asioita enemmän, mutta pystyvät kuitenkin mukautumaan niihin, koska näkevät muutokset toiminnan parantamisena. Jotkut eivät pysty hyväksymään muutoksia ilman vahvaa tukea. Muutokset voidaan myös kokea täysin yhdentekevinä. (Ponteva 2010, 9.) On tärkeää tunnistaa ja huomioida toiminnasta ne muutokset, joihin erityisesti kaivataan tukea ja muutosjohtamista (Popescu & Popescu & Popescu 2011, 16).

Muutos on kuitenkin aina haaste. Esimiesten lisäksi muutos tarvitsee sitoutuneen johdon, joka pystyy selkeästi perustelemaan, miksi muutosta tarvitaan. (Ponteva 2010, 10.) Johdolla on oltava innostava visio, johon kaikki voivat samaistua. Visio on tärkeä motivaattori. Jokaisen tulee nähdä siinä itsensä ja ymmärtää oma osuutensa sen toteuttamisessa. (Tuominen 2010c, 162.) Esimiehen tulee tukea alaisiaan, mutta muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää saada työntekijät innostumaan muutoksen eteenpäin viemisestä. (Ponteva 2010, 12.)

### 3.5 Toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet

#### **Lean-periaatteiden ja arvojen tulkitseminen**

Kirjallisuudessa on hyvin paljon erilaisia tulkintoja Lean-periaatteista ja arvoista. Kirjallisuutta ja artikkeleja tutkiessa huomaa nopeasti, että samoja periaatteita ja arvoja eritavoin tulkittuna, yhdisteltyinä tai otsikoituna esiintyy paljon. Modig ja Åhlström (2013, 85) toteavatkin, että Lean-kirjallisuuden lisääntyessä myös tulkintojen määrä on lisääntynyt lähes hallitsemattomasti. Yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei

ole, joka tekee tulkinnan vaikeaksi. Liker ja Convis (2012, 30) taas toteavat, että Toyotan ei tarvinnut Japanissa kirjoittaa arvoja ja periaatteita ylös, koska arvot olivat niin selkeästi periytyneet japanilaisista perinteistä ja uskonnosta. Vasta Toyotan laajentumassa ympäri maailmaa, oli toimintatavasta tunnistettava ja määriteltävä olennaiset osatekijät. Arvot ja periaatteet ovat pysyneet samoina, mutta toteutustavassa on pitänyt ottaa huomioon muun muassa kulttuuritekijät.

Pitkän harkinnan ja tutkimisen jälkeen tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään runkona Torkkolan (2015, 221) tulkintaa siitä, mitkä ovat organisaation toimintaa ohjaavat tärkeimmät Lean-periaatteet. Torkkola (2015) on tulkinnut Leania nimenomaan asiantuntijatyön näkökulmasta, joten tulkinta periaatteista nähtiin sopivana myös tämän tutkimuksen kannalta. Torkkolan tulkinta periaatteista toimii runkona, mutta Lean-periaatteita tulkitaan myös muiden luotettavista lähteistä löytyneiden näkemysten kautta.

Modig ja Åhlström (2013, 141) toteavat, että periaatteet määrittävät miten organisaation tulee ajatella päästäkseen määriteltyyn tavoitteeseen. Arvot sen sijaan kertovat millainen organisaation on oltava, jotta tavoitteet saavutetaan. Torkkolan (2015, 221) mukaan tärkeimmät Lean-periaatteet, jotka toimivat organisaation ohjaavina arvoina ovat: virtaus (työn sujuva eteneminen), oppiminen, näkyvä pelikenttä (yhteinen tilannekuva), faktat (tosiasiat päätöksenteossa), asiakkaan ääni (asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen) ja ihmisten kunnioittaminen. Seuraavissa luvuissa käsitellään näitä tarkemmin.

### **Virtaus**

Työn sujuva eteneminen eli virtaus on päämäärä, jota Leanilla tavoitellaan. Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka (japaniksi mura, muri ja muda). (Torkkola 2015, 23.) Lean-periaatteiden mukaan organisaatio rakennetaan virtaustehokkaaksi. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä voi odottaa työtä. (Mts. 57–58.) Tärkein asia on aika, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. (Modig & Åhlström 2013, 5.)

Jeffrey K. Liker on monivuotisten tutkimusten perusteella määritellyt virtauksen yhdeksi tärkeimmistä periaatteista. Hänen mukaansa jatkuvaan virtaukseen pyrkiminen auttaa huomaamaan ongelmat prosesseissa. (Modig ja Åhlström 2013, 83.) Bichenon

ja Holwegin (2009, 12–13) mukaan Womack ja Jones toivat esille, että tulee pyrkiä luomaan imuohjaus, jolloin tuotetta valmistetaan vaan silloin kun se on tilattu. Työn eteneminen ja toiminnoista toiseen siirtyminen tulisi suunnitella mahdollisimman sujuvaksi ja keskeytymättömäksi ja tulisi pyrkiä siihen, että tehtäisiin vaan yhtä asiaa kerrallaan. On myös pyrittävä poistamaan esteitä ja hukkaa prosesseissa sekä tasamaan työkuormaa.

”Vaihtelu (Mura) on ylikuormituksen ja hukan juurisyy” (Torkkola 2015, 23). Vaihtelun voi jakaa kolmeen pääluokkaan: resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. *Resursseista* esimerkkinä kokenut henkilö, joka on löytänyt itselleen selkeät toimintatavat, joilla työ sujuu nopeasti, kun taas aloittelija etsii vielä sopiva tapaa. Ihmiset myös ovat toisinaan väsyneitä tai joskus erittäin motivoituneita ja tehokkaita. *Virtausyksiköistä* esimerkkinä voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaita, jotka haluavat erialaista palvelua, joilla on erilaisia tarpeita. *Ulkoiset tekijät* aiheuttavat myös vaihtelua. Myynti tai työ voi olla kausiluontoista, uusia asiakkaita saattaa tulla lisää paljon lyhyen ajan sisällä ja asiakkaiden yhteydenotot saattavat keskittyä samoihin ajankohtiin. Vaihtelua ja sen vaikutuksia on välttämätöntä ymmärtää, jotta voisi ymmärtää virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 40.)

Usein asiantuntijatyössä pyritään resurssitehokkuuteen, joka tarkoittaa sitä, että resursseja käytetään maksimaalisesti. Monesti tämä tarkoittaa jatkuvaa kiirettä ja vaarana on työntekijöiden uupuminen. Muri on japania, se tarkoittaa ihmisen ylikuormitusta, mahdotonta, liian vaikeaa, pakkoa ja asioita, jotka eivät ole henkilön vallassa. Näitä asioita Lean-toimintatavoilla pyritään poistamaan. Ihmisten ylikuormitus on tuottamatonta toimintaa, joka pitää estää. Vaarana on myös se, että asiakkaat kiireestä ja ylikuormituksesta huolimatta kokevat palvelun olevan hidasta ja huonoa. (Torkkola 2015, 22, 57.)

Resurssien tehokas hyödyntäminen on erittäin tärkeää, kuten myös se, että asiakkaiden tarpeet täytetään tehokkaasti. Paras ratkaisu olisi tietenkin pyrkiä hyvään resurssitehokkuuteen ja hyvään virtaustehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2013, 15–16.) Työn vaihtelun takia resurssi- ja virtaustehokkuutta on erittäin vaikea rakentaa samaan organisaatioon (Torkkola 2015, 57).

Esimerkiksi taloushallinnon työssä on yleistä, että työ jakautuu hyvin epätasaisesti kuukauden sisällä. Työt saattavat kasaantua kausien vaihtuessa. Tämä saattaa johtaa ylitöihin, pitkiin läpimenoaikoihin tai viivästyneeseen raportointiin. On tärkeää suunnitella ja tasata työkuormaa, koska sillä on merkittävä vaikutus prosessien lopputuloksiin sekä työhyvinvointiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 265.)

Leanissa tuottavuuden parantaminen ei perustu työtahdin kasvattamiseen, vaan erilaisten hukkien (Muda) poistamiseen (Kouri 2010, 10). Hukalla tarkoitetaan kaikkea turhaa ja arvoa lisäämätöntä työtä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan (Torkkola 2015, 25). On siis ensiarvoisen tärkeää tietää mitkä ovat asioita, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle (Bicheno & Holweg 2009, 18). Poistamalla hukkia suunnitelmallisesti työn laatu ja tuottavuus paranevat (Kouri 2010, 10). Ennen keskittymistä hukkien poistamiseen on kuitenkin järkevintä yrittää ymmärtää vaihtelua ensin, sillä hukka on seurausta vaihtelusta. (Torkkola 2015, 28).

Tuotannon hukat voidaan jakaa seitsemään luokkaan, joita ovat seuraavat:

1. **Ylituotanto** eli se, että tuotteita valmistetaan välitöntä tarvetta enemmän. Ylituotanto tarkoittaa sitä, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Se aiheuttaa pidempiä toimitusaikoja, turhaa siirtelyä ja tarpeetonta käsittelyä. (Torkkola 2015, 25–26.) Jokaisen tuotantoprosessin vaiheen tulee tuottaa vaan sitä, mitä asiakas haluaa (Modig & Åhlström 2013, 75).
2. **Odottelu ja viivästykset** eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että työ odottaa tekijäänsä ja asiakas odottaa palvelua. Voidaan joutua odottamaan esimerkiksi päätöksiä, hyväksyntöjä tai tarvittavia lisätietoja. (Torkkola 2015, 26.)
3. **Tiedon tai työn tarpeeton siirtäminen** henkilöltä tai osastolta toiselle on tuottamatonta toimintaa. Myös materiaalien turhaa liikuttelua on vältettävä. (Torkkola 2015, 26.)
4. **Laatuvirheet ja uudelleen tekeminen** johtavat usein asiakastytymättömyyteen. Työ palautuu takaisin uudelleen tehtäväksi, jolloin työ vie paljon aikaa. Uudelleen tekemistä aiheuttavat myös keskeytykset ja väärinkäsitykset. (Torkkola 2015, 27.)

5. **Tarpeettomat varastot ja keskeneräiset työt** lisäävät kustannuksia, pidentävät läpimenoaikoja ja piilottavat ongelmia (Kouri 2010, 10). Tällaisia ovat kaikki tehtävät, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole saatu valmiiksi (Torkkola 2015, 26).
6. **Ylikäsittely** tarkoittaa merkityksettömien asioiden tekemistä (Kouri 2010, 10). Se voi tarkoittaa esimerkiksi tarpeettomia raportteja ja tarkistuksia sekä työn loputonta viilausta (Torkkola 2015, 27). Tällaista voi olla esimerkiksi kirjanpidon merkityksettömien senttierojen etsiminen, johon käytettävä aika kannattaisi hyödyntää arvoa tuottavaan toimintaan (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 265).
7. **Tarpeeton liike työskentelyssä**, jos liike ei tuo lisäarvoa, se on hukkaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tiedon käsin syöttämistä useisiin ohjelmiin tai pitkiä välimatkoja tarpeellisten pisteiden välillä. (Torkkola 2015, 26.)

Kahdeksantena hukkana pidetään työntekijöiden luovuuden käyttämättä jättämistä (Kouri 2010, 11). Jokaisessa organisaatiossa on paljon osaamista, jota ei hyödynnetä koska sen tunnistamiseen ei kiinnitetä huomiota (Malmelin & Hakala 2012, 110–111). Työntekijöillä on paras tieto ja kokemus työvaiheiden ja menetelmien toiminnasta ja niiden kehittämisestä, joten tätä kannattaa hyödyntää. (Kouri 2010, 11.) On tärkeää luoda kulttuuri, jossa luotetaan ja arvostetaan sekä annetaan johtajien lisäksi myös työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua kehittämiseen. (Bicheno & Holweg 2009, 24.)

### **Oppiminen**

Jatkuva parantaminen ”kaizen” on tärkeä Leanin periaate. Ilman toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja parantamista organisaatiot eivät menesty. Toimintaa on kehitettävä kaikilla tasoilla ja jokaisessa prosessissa. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on löydettävä ongelmat toiminnassa. (Bicheno & Holweg 2009, 182, 193.) Lean-toiminta perustuu siis toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen kehittämiseen, josta vastuu on jokaisella työntekijällä. Kehitystoiminta toteutetaan pienryhmissä, jotka perehtyvät ongelmiin, suunnittelevat ratkaisut ja toteuttavat ne. Ongelmat nähdään mahdollisuutena kehittää laatua, tehokkuutta ja turvallisuutta. Kehitysideoiden ei tarvitse olla

mullistavia innovaatioita vaan jokainen voi miettiä tapoja, joilla oma työ voitaisiin toteuttaa paremmin tai helpommin sekä asioita, jotka vaikeuttavat omaa työntekoa. (Kouri 2010, 14–15.) Toiminnan parantamista ei katsota ylimääräiseksi työksi, vaan se kuuluu työtehtäviin (Torkkola 2015, 222).

Johtajan tehtävä on valmentaa ja opettaa analyyttistä ajattelua ja järjestää toiminta niin, että kaikki oppivat joka päivä. Ihminen oppii parhaiten ryhmässä ongelmia ratkoen. (Torkkola 2015, 32.) On tärkeää, että johtajat ymmärtävät työtä ja opettavat noudattamaansa Lean-ajattelua muille (Modig & Åhlström 2013, 83). Esimiesten rooli oppimisessa on merkittävä. Pahimmassa tapauksessa esimiehen väärä suhtautumistapa itsensä kehittämiseen voi estää työntekijän oppimista, heikentää motivaatiota, vaikeuttaa sitoutumista ja estää heitä tekemästä työtään tuloksellisesti. (Malmelin & Hakala 2012, 111.)

Lean-toiminnassa tiimit ja tiimityö ovat luonnollinen osa toimintaa (Kouri 2010, 32). On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tiimien välille ei synny rajoja, vaan tehdään tiivistä yhteistyötä yli tiimi- ja organisaatorajojen (Torkkola 2015, 222). Työtehtävien jakamisessa otetaan huomioon se, että jokaisella on vastuullaan tehtävät, joihin hänen osaamisensa ja kokemuksensa riittävät. On tärkeää, että tiimin jäsenet täydentävät toisiaan omilla vahvuuksillaan ja saavat tukea omaan työhönsä tiimin muilta jäseniltä (Kukkola 2018, 157). Yrityksen kilpailukyky riippuu työntekijöiden osaamisesta, joten on tärkeää kehittää jokaisen työntekijän henkilökohtaista osaamista. Tiimityöllä tavoitellaan osaamisen kehittämistä. (Kouri 2010, 37.)

Lean-toiminnassa pienryhmillä ratkaistaan ongelmia ja kehitetään toimintaa. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää oma tehtävänsä tiimissä ja noudattaa sovittuja toimintaperiaatteita. On tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneet ja perehtyneet sovittuun Lean-toimintaan. Tiimin vetäjän on järjestettävä tarvittavat asiat niin, että työntekijät voivat keskittyä lisäarvoa tuottavan työn tekemiseen ja järjestettävä tarvittavat tiimikokoukset ja ongelmanratkaisun organisointi. Onnistunut tiimityö parantaa työmotivaatiota, lisää oppimista, parantaa tiedonkulkua ja halua ottaa vastuuta työn laadusta. (Kouri 2010, 32–33.)

### **Yhteinen tilannekuva ja tosiasiat päätöksenteossa**

”Visuaalisuus on yksi Lean-ajattelun peruseriaatteista (Japaniksi jidoka)” (Torkkola 2015, 49). Tavoitteena on, että työn tehokkaan sujumisen kannalta olennaisen informaation saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa, vaan se on nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä. Visualisoinnilla pyritään antamaan mahdollisimman hyvä käsitys tilanteesta tiimille, jotta sen jäsenet voivat tehdä kokonaisuuden kannalta laadukkaita päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. Tiedetään mitä tapahtuu ja on meneillään. Osataan viheltää peli poikki heti, jos ongelmia ilmaantuu. (Modig & Åhlström 2013, 133–134; Torkkola 2015, 49.)

Lean-johtaja tekee päätökset perustuen tosiasioihin. Hän jalkautuu säännöllisesti paikan päälle katsomaan, miten työtä tehdään tai miten asiakkaat toimivat. Tätä pidetään Lean-johtajan tärkeämpänä työkaluna, joka on nimeltään Gemba-läpikävely. On tärkeää ymmärtää nykytila ennen päätöksen tekoa. Päätökset pyritään tekemään hitaasti ja harkiten, mutta toteuttamaan nopeasti. Lean-ajattelu ohjaa tekemään pieniä kokeiluja sarjassa isojen kertamuutoksien sijaan. (Torkkola 2015, 224.)

### **Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen**

Lean-toiminnalla pyritään tuottamaan arvoa asiakkaalle. On siis tärkeää selvittää mitä asiakas tarkalleen haluaa. Asiakas näkee vain kokonaisuuden. Hän ei ole kiinnostunut siitä kuinka paljon vaiheita organisaation sisällä on, jotta palvelu saadaan tuotettua. Asiakasta kiinnostaa se, että hän saa toiveidensa mukaisen palvelun helposti ja luotettavasti. On muodostettava syvälinen näkemys asiakkaiden tarpeista ja niiden täyttymisestä. Tässä voi auttaa esimerkiksi paikan päälle meneminen. (Torkkola 2015, 89–91.)

Asiakkaiden toiveiden kuunteleminen ja syvälinen näkemyksen muodostaminen sekä heidän kokemansa arvon maksimoiminen eivät tarkoita sitä, että kaikki asiakkaan toiveet on toteutettava. Usein asiakas ei tiedä mikä on hänelle paras ratkaisu. Tärkeää onkin löytää ne asiat, jotka tuottavat eniten arvoa kummallekin osapuolelle. (Keronen & Tanni 2017, 120.)

Asiakaslähtöisyys edellyttää avointa ja keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Asiakkaiden hyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä hyvinvoivat asiakkaat luovat hyvin-

vointia myös takaisin asiakaslähtöiselle organisaatiolle. ”Asiakaslähtöisessä organisaatiossa jokaisen päätöksen, prosessin, kohtaamisen ja sisällön tehtävä on auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa ja sitä kautta tuottaa entistä parempaa arvoa myös organisaatiolle.” (Keronen & Tanni 2017, 119.)

### **Ihmisten kunnioittaminen**

Torkkola (2015, 21) toteaa kirjassaan Taiichi Ohnon sanoja mukaillen ja Lean-periaatteita tulkitessaan, että henkilöstön turvallisuus on strategian ensimmäinen tavoite. Henkilöstön hyvinvointi on siis kaiken keskiössä. Ihmisten loppuunpalaminen tai uupuminen ei ole koskaan hyväksyttävää, eikä sitä tule pitää heidän omana valintanaan.

Lean-ajattelumalli eroaa monin tavoin perinteisestä ajattelusta yritysmaailmassa. Lean-toiminnassa pidetään tärkeänä, että sisäistetään arvot ja periaatteet, jotka toimintaa ohjaavat. Yhteisiin toimintatapoihin on sitouduttava. Ihmisten kunnioittaminen on hyvin tärkeä periaate, joka selkeästi ohjaa toimintaa. Se näkyy muun muassa siinä, että ongelmien ilmaantuessa tarkastelun kohteeksi otetaan toimintamallin puutteet, ei syytellä tai tuomita yksittäisiä työntekijöitä. Johtaja on vastuussa siitä, että työntekijöitä valmennetaan ja että heillä on tarvittava tieto työn tehokkaaseen toteuttamiseen sekä oikeanlainen tiimi ongelmien ratkaisemiseksi. Lean-ajattelutavalla korostetaan sitä, että kaikki ovat tasa-arvoisia hierarkia tasosta riippumatta. Lean-toiminnassa ei ole raja-aitoja tiimien tai yksiköiden välillä, vaan kaikki tekevät töitä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Ketään ei jätetä yksin. (Torkkola 2015, 225.)

Tuominen (2010b, 41) toteaa, että Lean-toiminnassa ihmisiltä vaaditaan sitoutumista ja he saavat järjestelmän toimimaan yhdessä työskentelemällä, kommunikoimalla ja ratkomalla ongelmia. Se tarkoittaa sitä, että ei pyritä vähentämään riippuvuutta ihmisistä vaan pikemminkin lisäämään. Lean on enemmänkin kokonainen kulttuuri, kun joukko tehokkuutta ja parantamista edistäviä menetelmiä.

### 3.6 Työkalut ja menetelmät

Lean-filosofia antaa yleiset ohjeet toiminnalle, mutta se mitä menetelmiä ja työkaluja käytetään, on aina yrityskohtaista (Vuorinen 2013, 75). Käytettävät menetelmät ja työkalut tulee aina valita todellisen tarpeen mukaan, ei vaan siksi, että niitä tulee käyttää (Torkkola 2015, 227). Lean-menetelmiä ja työkaluja löytyy lukuisia. Tässä luvussa esitellään työkaluista ja menetelmistä joitakin tunnetuimpia, jotka soveltuvat asiantuntijatyön kehittämiseen.

#### **Vakiointi ja visualisointi**

”Vakioitu työ on perusta jatkuville parannuksille ja henkilöstön osallistumiselle” (Modig & Åhlström 2013, 83). Vakiinnuttamisen avulla hyvien työskentelytapojen kehittäminen, oppiminen ja tietojen jakaminen tehostuu, työn laatu ja tuottavuus paranee sekä työtapaturmat vähenevät. Työtapojen ja työmenetelmien kehittämien edellyttää niiden vakiinnuttamista. Kun kaikki työntekijät toimivat samalla tavalla voidaan selvittää miten työn toteutustapa vaikuttaa laatuun, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. (Kouri 2010, 16.) Työtä voidaan tehostaa esimerkiksi säästämällä aikaa automatisoimalla manuaalisia työvaiheita, mutta tämän edellytyksenä on sujuva ja standardoitu prosessi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 265). Esimerkiksi kirjanpidon automaatiassa standardoinnilla on keskeinen merkitys ja automatisoinnin avulla rutiinityö voi vähentyä merkittävästi (Fredman 2017).

Visuaalisuus tulisi ottaa mukaan päivittäiseen työhön. Sen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti nopeuteen, osallistumiseen ja tiimityöskentelyyn. Sen avulla voidaan parantaa reagointikykyä, luoda ajantasaisia selkeitä aikatauluja ja huomata ongelma-kohtat selkeämmin. (Bicheno & Holweg 2009, 82.) Visuaalisia tapoja hyödyntäen voidaan mahdollistaa se, että nähdään yhdellä silmäyksellä mitä on tehtävä ilman, että asiaa tarvitsee käydä enempää läpi. Selkeillä visuaalisilla ohjeilla ja viestintätavoilla voidaan säästää aikaa ja poistaa hukatekijöitä kuten keskeytyksiä. Visuaalisuudella voidaan helposti viestiä esimerkiksi mihin tai kenelle tavarat tai tiedostot kuuluvat, mitkä asiat ovat kiireellisimpiä tai luoda yhdellä silmäyksellä kokonaiskuva työtilanteesta. Voidaan käyttää esimerkiksi värejä tai muotoja apuna. (Charron, Harrington, Voehl & Wiggin 2015, 271.)

## Kanban

Alkuperäisessä merkityksessään kanban tarkoittaa menetelmää tai työkalua, jolla rajoitetaan prosessissa olevaa keskeneräisen työn määrää. Kanban sanana tarkoittaa korttia ja korttien lukumäärä on selkeä rajoitin siihen, kuinka monta keskeneräistä työtä prosessissa saa yhtä aikaa olla. Tiimille voisi siis jakaa päivittäin tietyn määrän kortteja, jotka kertovat kuinka paljon ja minkä tyyppisiä työtehtäviä on tavoitteena tehdä päivän aikana. Tuotannon suunnittelijan tehtävänä on tarkastaa, että korttien määrä on oikeassa suhteessa tekijöiden määrään. Jos siis joku työntekijöistä on pois, myös korttien määrä on pienempi. Kanbanin avulla muun muassa vähennetään ylikuormitusta ja keskeneräistä työtä ja parannetaan työn organisointia. (Torkkola 2015, 63.)

Kanbanin tunnetuin työkalu on Kanban-taulu, jonka avulla visualisoidaan töiden ja kautuminen ja eteneminen ja rajoitetaan keskeneräisen työn määrää. Kanbanin avulla tuotokset ovat läpinäkyviä, joka lisää tehokasta yhteistoimintaa. Toimintaa kehitetään jatkuvasti saavutettujen tulosten pohjalta. (Kurvinen & Seppä 2016, luku 2.1.) Kanbanin perusajatuksena on, että uusia tehtäviä aloitetaan vasta kun edelliset on saatu valmiiksi. Kanbanin kolme pääsääntöä ovat työnkulun visualisointi, samanlaisen työn rajoittaminen ja läpimenoajan mittaaminen. (Hämäläinen 2016.) Kanban-taulun avulla siis visualisoidaan työtehtävien kokonaisuus kaikille tiimin jäsenille. Tämä visuaalinen taulu nopeuttaa myös palavereja, kun yhdellä silmäyksellä saadaan näkemys kokonaistilanteesta. (Torkkola 2015, 50.)

Kanban-taulun voi toteuttaa monin tavoin ja siihen on myös rakennettu valmiita sovelluksia, joita voidaan hyödyntää. Yksinkertaisemmillaan sen voi rakentaa seinätauluna post-it-lappuja hyödyntäen. Työvaiheista tehdään tauluun omat sarakkeensa. Prosessissa virtaavat tehtävät visualisoidaan esimerkiksi niin, että jokainen tehtävä merkitään tauluun omalla lapullaan. Lapuille merkityjä työtehtäviä kuljetetaan taululla vasemmalta oikealle työvaiheiden mukaisesti. Työtehtävät jaetaan tasaisesti työntekijöille ja tekijät visualisoidaan tauluun esimerkiksi kuvien avulla. Näin nähdään nopeasti, kuka tekee mitäkin milläkin hetkellä. Sovitaan yksiselitteiset ja selkeät yhteiset säännöt esimerkiksi mikä on keskeneräisten töiden sallittu enimmäismäärä. Ensisijaisesti pyritään saamaan työtehtäviä valmiiksi eikä aloittamaan aina uusia.

Odottaville töille on selkeä jono. Käydään läpi esimerkiksi viikoittain, mitä tehtäviä jonossa olevista töistä aloitetaan seuraavaksi. (Torkkola 2015, 65.)

### **Gemba-läpikävely**

Gemba-läpikävely tarkoittaa sitä, että mennään paikanpäälle sinne missä työ tehdään. Seurataan työn ja prosessin etenemistä, tarkkaillaan mitä todellisuudessa tapahtuu ja kerätään tiedot todellisesta toiminnasta havaintojen perusteella. (Bicheno & Holweg 2009, 27.) Esimerkiksi johto voi jalkautua työntekijöiden pariin. Näin hän saa tärkeää palautetta, näkee todellisen tilanteen ja voi havainnoida puutteita (Ojala 2018, luku 7). Gemba-menetelmää voidaan soveltaa myös esimerkiksi asiakkaisiin, toimintatapoihin, palveluihin ja tuotteisiin (Torkkola 2015, 229).

Gemban avulla on tavoitteena oppia näkemällä päivittäistä työtä. Gemba mahdollistaa sen, että pystytään kysymään tekijöiltä oikeanlaisia kysymyksiä. Tämä ei ole mahdollista, jos esimies ei jalkaudu työn pariin. Jos työntekijöille on muodostunut sellainen asenne, että keskitytään vain omaan työtehtävään, eikä nähdä kokonaisuutta, on esimiehen tehtävä muuttaa sitä. Esimiesten päätösten tulee perustua omakohtaiseen tietoon. Esimiehen on siis jalkauduttava työn pariin itse, eikä perustaa päätöksiään vain siihen mitä hänelle kerrotaan. (Bicheno & Holweg 2009, 27–28.)

### **5S-menetelmä**

5S nimi tulee japanilaisista sanoista Seiri (lajittelu), Seiton (järjestäminen), Seiso (puhdistaminen), Seiketsu (standardointi) ja Shitsuke (sitoutuminen). Menetelmää voidaan kuvata myös kirjainyhdistelmällä CANDO, jolloin menetelmää on kuvattu sanoilla Cleanup (siivoaminen), Arrange (järjestäminen), Neatness (siisteys), Discipline (kuri) ja Ongoing improvement (Jatkuva parantaminen). (Bicheno & Holweg 2009, 78.)

5S on japanissa kehitetty viisiportainen työympäristön organisointimenetelmä. Se on kehitystyökalu, jonka avulla oma työpiste organisoidaan mahdollisimman toimivaksi. 5S-menetelmällä pyritään luopumaan turhista tavaroista, näkemään tarpeelliset asiat sekä pitämään koko työympäristö siistinä ja toimivana. (Väisänen 2013.)

Menetelmän avulla luovutaan kaikesta turhasta, jota ei tarvita työtehtävien suorittamiseen. Tämä koskee myös turhia tiedostoja, papereita ja laitteita (lajittele). Kaikelle on oma paikkansa, tarvittavat asiat ovat helposti saatavilla, kun niitä tarvitaan ja

myös helposti palautettavissa oikeille paikoilleen (järjestys). Työalue pidetään siistinä ja turhat tiedostot poistetaan tai arkistoidaan säännöllisesti (puhdistaminen). Tehdään visuaalinen ja selkeä standardi siitä, missä asioiden kuuluu sijaita ja mikä siisteystason tulee olla. Visuaaliset ohjeet auttavat pitämään asiat oikealla paikallaan (standardointi). Menetelmään sitoudutaan ja siitä muodostetaan rutiini, jolloin työympäristö pysyy toimivana koko ajan (sitoutuminen). (Väisänen 2013.)

5S on usein ensimmäisiä Lean-työkaluja, jota otetaan käyttöön, koska sitä pidetään helppona menetelmänä toteuttaa. Se kuitenkin ymmärretään usein väärin ja sitä käytetään ainoastaan yksittäisenä siivoustoimenpiteenä. 5S voi myös antaa helposti väärän kuvan Lean-toiminnasta, jos aikaisempaa tietoa Leanista ei ole tarpeeksi. 5S ei ole yksittäinen siivoustoimenpide vaan sen avulla on tarkoitus vähentää hukkaa, vähentää vaihtelua ja parantaa tuottavuutta jatkuvasti. (Bicheno & Holweg 2009, 78.)

Leanin mukaisen toiminnan kehittämisen lähtökohtana on työskentely-ympäristön turvallisuuden takaaminen, johon voidaan käyttää 5S-menetelmää. Työskentelymenetelmiä ja työn ergonomiaa kehittämällä parannetaan työssä jaksamista ja tuottavuutta. Kehittäminen toteutetaan ottamalla huomioon kunkin työpisteen yksilölliset tarpeet. Puutteellisista työskentelyolosuhteista johtuvat poissaolot ja tapaturmat ovat hukkaa, jota pyritään välttämään. Kehittämällä työskentelyolosuhteita keskittyminen sekä työilmapiiri paranevat ja huonoista menetelmistä johtuva turhautuminen vähenee. Lean-toiminnassa työskentely-ympäristöön liittyviä parannuksia ei pidetä kustannuksina vaan keinona parantaa tuottavuutta. (Kouri 2010, 12–13.)

### **Arvovirtakuvaus**

Bichenon ja Holwegin (2009, 12) mukaan Womack ja Jones määrittivät yhdeksi Leanin periaatteeksi arvoketjun määrittelemisen ja tunnistamisen. Arvoketjulla tarkoitetaan kaikkia prosesseja ja toimintoja, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Tulee siis tarkastella koko toimitusketjun toimintaa ja tunnistaa mitkä vaiheet tuottavat lisäarvoa ja mitkä eivät.

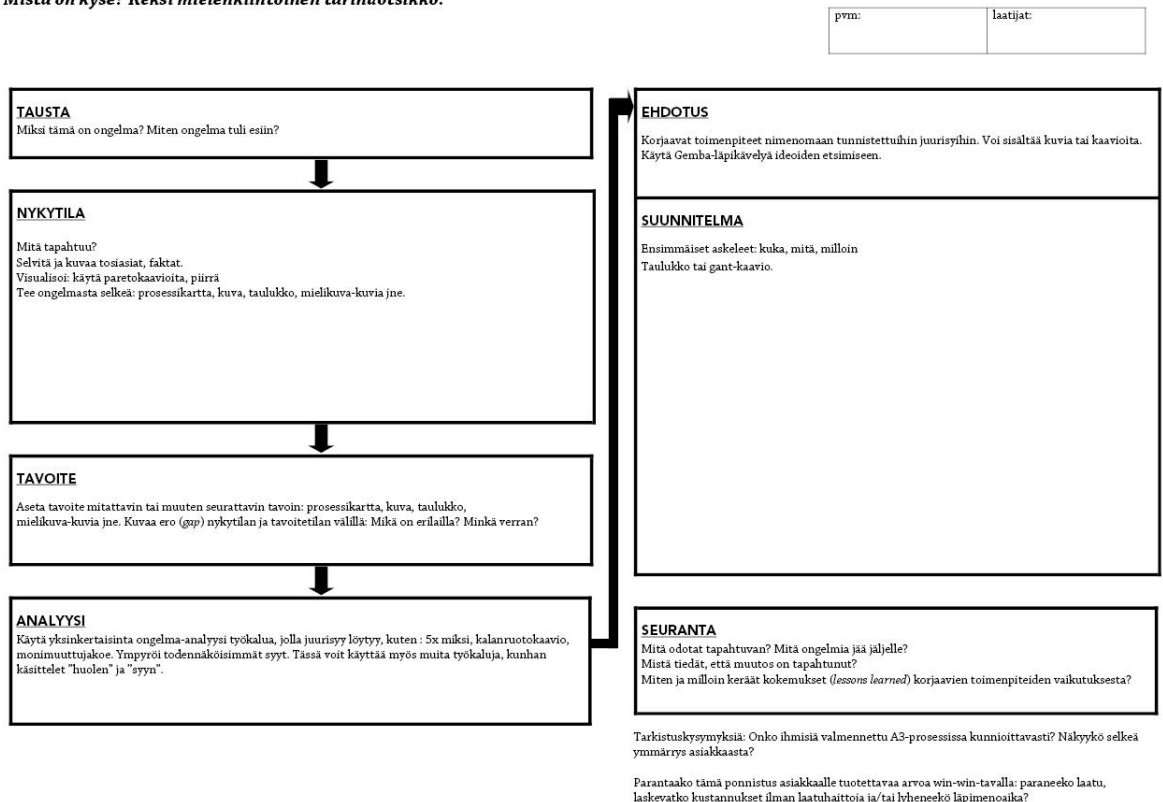
Lean-toiminnassa keskitytään löytämään arvovirrat. Virtauksen parantaminen alkaa usein niin, että opiskellaan tiimeissä Leaniin liittyviä avainkäsitteitä ja kartoitetaan nykytila arvovirtakaavioiden avulla. (De Feo 2017, 412.) Torkkolan (2015, 131) mu-

kaan arvovirtakuvauksella voidaan tehokkaasti arvioida prosessien nykytilaa ja esittää tulokset visuaalisesti tarvittaville osapuolille. Kaavion piirtämisen edellytyksenä on kuitenkin nykytilaan perehtyminen, johon voidaan käyttää Gemba-läpikävelyä.

### A3-ongelmanratkaisumalli

”A3-menetelmän keskeinen tavoite on haastaa henkilöstö rikkomaan raja-aitoja, menemään epämukavuusalueelle, etsimään oikeaa vastausta kyllästymiseen asti ja unohtamaan sankariratkaisija-ajattelu.” A3-ongelmanratkaisumallilla voidaan opettaa analyyttistä ajattelutapaa työntekijöille ja mahdollistaa ryhmässä oppiminen. Menetelmä on saanut nimensä siitä, että se toteutetaan A3-kokoiselle paperille noudattamalla tiettyä vakioitua tapaa (ks. kuvio 3). (Torkkola 2015, 32.)

*Mistä on kyse? Keksi mielenkiintoinen tarinaotsikko.*



Kuvio 3. A3-ongelmanratkaisumenetelmän rakenne (Torkkola 2015, 36–37)

Ongelmanratkaisulla saavutetaan useita hyötyjä. Siilot murtuvat, kun mukaan otetaan kaikki ongelman ratkaisuun tarvittavat henkilöt organisaatio rakenteesta riippumatta. Ongelmista puhumisen rutiini luo turvallista ilmapiiriä ja opitaan kertomaan

rakentavasti muille, mitä oman työn menestyksekkäästi hoitamiseen tarvitaan. Henkilöstö sitoutuu ongelmien ratkaisuun ja näkee muutoksen tärkeyden. Lisäksi tehdään harkittuja muutoksia, jotka voidaan osoittaa mittarein. Onnistuminen tuottaa myös iloa ja yhdessä tekeminen on hauskaa. (Mts. 33.)

Tähän menetelmään liittyy myös paljon haasteita. Menetelmän toteuttaminen vaatii ongelman analysointitaitoa, pelkkä toimenpidelistojen ideoiminen ei riitä. Ongelmia ratkotaan ryhmittäin, joka vaatii taitoa keskustella asioista muiden kanssa. Asiat on myös saatava mahtumaan A3-paperille, joten on osattava tiivistää asiasta vaan oleellinen. A3-Menetelmässä käytetään hidasta ajattelua, joten se voi olla aikaa vievää ja myös turhauttavaa. (Mts. 33–34.)

### **PDSA-ajatusmalli ja päiväkokoukset**

PDSA-ajattelumallia (plan-do-study-act) kutsutaan myös Demingin kehäksi (ks. kuvio 4). Ajattelumalli pohjautuu siihen, että havaintojen perusteella muodostetaan hypoteesi, arvaus siitä, mitä mahdollisesti tapahtuu ja vahvistetaan se kokeilemalla. (Torkkola 2015, 39–40.) Ei siis suunnitella miten muutos toteutetaan, vaan muutosta pidetään hypoteesina, joka pitää todistaa käytännössä oikeaksi ennen käyttöönottoa (mts. 41). Kehitystä saadaan enemmän aikaan, kun sitä tehdään pieninä palasina kokeillen. Näin tuloksia ja oppeja saadaan nopeammin ja toisaalta ideat voidaan myös hylätä nopeasti, jos ne todistetaan toimimattomiksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 265.)



Kuvio 4. PDSA-ajatusmallin vaiheet (Torkkola 2015, 40)

Suunnitteluvaiheessa (Plan) on parannusidea, jonka testaamista suunnitellaan. Määritellään hypoteesi ja mietitään, miten kokeilu järjestetään. Lisäksi mietitään mittauksen rakentamista ja sitä mistä tiedetään kokeilun onnistuneen. Suunnitteluvaiheen jälkeen toteutetaan koe käytännössä (Do). Kokeilu toteutetaan mahdollisimman pienessä mittakaavassa. Jos kokeilu on mahdollista suorittaa ensin yhdellä henkilöllä kymmenen sijaan niin kannattaa tehdä, jottei kokeilusta tule liian laaja ja hidas. Kokeilun jälkeen tutkitaan mitä tapahtui (Study). Pohditaan, saavutettiinkö odotettu tulos ja onnistuiko koe. Pohditaan myös, menikö kaikki niin kuin oli suunniteltu vai epäonnistuttiinko jossain. Viimeisessä vaiheessa päätetään, otetaanko muutos laajempaan käyttöön (Act). Pyritään ennustamaan, onko muutos järkevä vai kannattaako siitä luopua. Mietitään myös kannattaako tehdä uusi kokeilu muuttamalla kokeilutapa, tavoitetta tai hypoteesia. (Torkkola 2015, 41–42.)

PDSA-menetelmää voidaan toteuttaa esimerkiksi päiväkokouksissa. Päiväkokoukset ovat yksi Lean-toiminnan vakiotyötavoista. Päiväkokoukset järjestetään joka päivä, joten niiden ansiosta ei tarvita erillisiä raportointi palavereja. Kaikki ovat päivittäin tilanteen tasalla, joten muissa yhteisissä tapaamisissa voidaan keskittyä toiminnan parantamiseen. Päiväkokouksissa voidaan hyödyntää PDSA-menetelmää. Käydään läpi edellispäivän tapahtumat (study), sopeudutaan yllättäviin asioihin (act), suunnitellaan päivän työt (plan) ja aloitetaan sovitut työt (do). (Mts. 66.)

Päiväkokoukset on pidettävä ajaltaan lyhyenä noin 10 minuutin pituisina. Päiväkokouksissa ei ratkota ongelmia vaan vaihdetaan tietoa ja näin varmistetaan, että työpäivän kulku on suunniteltu hyvin ja tiimin jäsenet tietävät toistensa työt. Päiväkokouksissa hyödynnetään myös Kanban-taulua, jolla saadaan kokonaiskuva visualisoidua selkeästi ja nopeasti koko tiimille. Kysymykset, jotka vaativat selvittelyä ja miettimistä kirjataan ylös ja niihin palataan myöhemmin. (Mts. 66–68.)

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa analysoidaan Dextili Oy:n Lean-toiminnan nykytilaa (4.1-4.7) ja tavoitteita (4.8) haastattelussa esiin nousseiden teemojen mukaisesti, kirjallisia dokumentteja sekä dokumentoituja keskusteluja hyödyntäen.

### 4.1 Lean-ajattelun jalkauttaminen

Lean-toimintaan on järjestetty kaksi koulutustilaisuutta ulkopuolisen toimijan toimesta. Koulutukset järjestettiin vuosina 2016–2017, jolloin myös Lean-ajattelua lähdettiin jalkauttamaan koko henkilöstön pariin. Koulutuksen lisäksi tietoa Lean-toiminnasta on saatu Lean-projektiryhmästä, kollegoilta, palavereista, kuukausi-infosta ja itsenäisesti selvittäen. Kahdeksasta haastateltavasta viisi oli lukenut tai tutkinut Dextilille ostettuja Sari Torkkolan kirjoittamia kirjoja Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Osa haastateltavista ei ollut tietoinen, että tällaisia kirjoja on hankittu Dextilille tai he eivät tieneet missä kirjat ovat.

#### **Lean-koulutus**

Ensimmäinen Lean-koulutus järjestettiin vuonna 2016. Koulutuksessa käytiin toimintaa läpi prosesseittain ja eri yksiköittäin Lean-periaatteet huomioon ottaen. Toiseen Sunprofile Oy:n toteuttamaan Lean-tehdasvalmennukseen osallistui kaksikolmasosa silloisesta henkilöstöstä. Ensimmäinen ryhmä kävi kaksipäiväisen valmennuksen vuoden 2016 lopussa ja toinen ryhmä 2017 alussa. Valmennuksen tavoitteena oli oppia, mitä Lean on ja kuinka sitä voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. Valmennuksen avulla henkilöstön ajattelutapaa pyrittiin viemään siihen suuntaan, että työssä huomattaisiin paremmin turhat, toiminnan tehokkuutta häiritsevät asiat ja tuoda ymmärrystä siitä, kuinka suuri merkitys yhteistyöllä on asioiden sujumuuden ja hallittavuuden kannalta. Korostettiin sitä, että jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työn sujumuuteen ja kehittämiseen. Valmennuksessa asioita havainnollistettiin polkuauto-tuotantolinjan avulla. Osallistujat pääsivät siis konkreettisesti kokoamaan polkuautoja, jonka avulla havainnollistettiin Lean-toimintaa ja sitä, kuinka työtä voidaan tehostaa.

Kahdeksasta haastateltavasta kuusi oli osallistunut Lean-tehdasvalmennukseen. Kokemukset valmennuksesta vaihtelivat. Haastateltavien vastauksissa kuitenkin toistui se, että valmennus oli inspiroiva, innostava, toiminnallinen ja hauska. Haastateltavista myös he, jotka eivät olleet valmennukseen osallistuneet, olivat kuulleet valmennuksesta paljon hyvää palautetta.

Valmennus herätti paljon ajatuksia muun muassa yhteistyön ja tiedonkulun merkityksestä yksiköiden ja työntekijöiden välillä ja siitä, kuinka omaa työtä voitaisiin kehittää ja tehostaa poistamalla esimerkiksi turhia työvaiheita työstä tai tekemällä asiat järkevämmin. Vaikka koulutuksen koettiin olevan innostava ja inspiroiva, niin osa osallistujista koki koulutuksesta saatujen oppien soveltamisen omaan työhön haasteelliseksi. Osittain koettiin myös, että ei ole aikaa monta päivää kestäviin koulutuksiin, koska koulutuksiin osallistuminen saattaisi aiheuttaa töiden kasaantumista tai epäiltiin sitä, oliko koulutuksesta kuitenkaan niin paljon hyötyä, että se olisi korvannut menetetyn työajan.

*En mä tiää mitä niin kun, mitä siitä niin kun loppuen lopuksi jäi käteen, tai saiko sieltä niin kun hirveesti tähän omaan työhön. Se oli mukava ja semmonen tosi hauska ja tosi semmonen innostava silloin, silloin kun siellä oli, tai sen jälkeen. Mutta sitten, sitten sen jälkeen niin se tuntuu kyllä vaikeelta, että miten niitä juttuja sovelletaan tähän meidän työhön.*

*Siinä oli osittain hyödyllistä, mutta kyllä mä laskisin, että jos kaks työpäivää menee per työntekijä siinä, niin aika paljon pitää saada edistystä aikaan siinä, että se työaika, menetetty työaika saataisiin korvattua.*

### **Lean-projektiryhmä**

Lean-tehdasvalmennuksen jälkeen perustettiin Lean-projektiryhmä, jonka jäseniin kuului niin esimiesasemassa toimivia henkilöitä, kun myös työntekijä jokaisesta palveluyksiköstä. Projektiryhmän tavoitteena oli edistää Lean-ajattelua koko organisaatiossa. Projektiryhmän tavoitteena oli lähteä viemään Lean-asioita käytäntöön, keskustella, punnita vaihtoehtoja ja sopia toimenpiteistä. Projektiryhmän jäsenet veivät projektiryhmässä esiin nousseita asioita omiin yksikköihinsä yksikkökohtaisten viikko-palaverien kautta. Tällä tavalla pyrittiin viemään asioita käytäntöön ja viemään tietoa

myös projektiryhmään kuulumattomille henkilöille. Haastateltavista kolme oli ollut mukana Lean-projektiryhmässä. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että Lean-projektiryhmää pidettiin pääosin joko hyvänä asiana, tai sitten se koettiin merkityksettömänä oman työn kannalta.

*Minun työssäni se ei ainakaan ole näkynyt millään tavalla. Että ois löytynyt mitään, mitään semmosta hyödyllistä ajattelua tai tekemistä mikä korvais tosiaan sen...Oon monesti miettinytkin, että onko se kannattavaa käyttää työntekijöiden aikaa siihen, jos sillä ei saavuteta huomattavia parannuksia johonkin asiaan.*

Hyvänä asiana pidettiin sitä, että mukana projektiryhmässä oli työntekijöitä, joilla on paras näkemys omasta työstään ja yksikkönsä toiminnasta. Lean-projektiryhmää pidettiin myös tarpeellisena erityisesti alussa, kun Leania otettiin käyttöön. Koettiin, että Lean-asioille oli tärkeää olla oma foorumi, jota kautta varmistettiin, ettei Lean-toiminnan edistäminen olisi jäänyt vain puheen tasolle.

Kuitenkin koettiin, että projektiryhmän toiminta hiipui nopeasti eikä sieltä tullut kovinkaan paljon tietoa ryhmän ulkopuolelle tai konkreettisia toimenpiteitä. Enemmän tiedotusta Lean-toiminnan edistämisestä ja projektiryhmässä käsitellyistä asioista olisi kaivattu. Myös selkeää opastusta siitä, miten menetelmiä tulisi soveltaa käytäntöön olisi tarvittu enemmän. Asioiden käytäntöön vieminen on koettu haasteelliseksi niin projektiryhmään kuuluvien kuin myös siihen kuulumattomien parissa. Lean-projektiryhmällä oli käytössä myös koko henkilöstölle avoin keskusteluryhmä, mutta haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että kaikki eivät ole siitä huomioineet tai eivät tietäneet siitä.

### **Leanin edistäminen yhteisien tapaamisten kautta**

Dextili on ottanut hiljattain käyttöönsä koko Dextilin yhteiseen Skype-palaverilla toteutettavaan kuukausi-infoon Lean-osion. Kuukausi-info on ollut käytössä jo vuosia. Sen avulla tiedotetaan ajankohtaisista asioista ja nyt uutena asiana myös Lean-asioista. Kuukausi-infoa on pidetty hyvänä asiana ja hyvänä keinona tuoda esille eri yksiköiden käyttämiä Lean-menetelmiä sekä kokemuksia niistä.

*Nimenomaan vietiin sitä konkretiaa. Ei käydä vaan teoriassa läpi mitä se Lean on. Vaan nimenomaan se, että meidän yksikössä me on kokeiltu tämmöistä ja toinen yksikkö on kokeillut tommosta, ni sillei voi tulla niitä käytännön ideoita. Että oli tosi kiva, että toivon että se jatkuu ainakin.*

Kuukausi-infossa ollutta Lean-osiota pidettiin hyvänä lisänä Lean-asioiden esille tuomisessa, mutta sen lisäksi toivottiin, että Leania tuotaisiin esille myös muilla keinoilla. Lean-ajattelua toivottaisiin pidettävän enemmän pinnalla, jotta se ei unohdu. Lean-toimintaa toivottaisiin edistettävän esimerkiksi esimiesten kautta päivittäisessä toiminnassa tai lyhyillä toiminnallisilla tavoilla, joilla asiat saisi jäämään paremmin mieleen. Haastatteluissa nousi myös esiin ajatus siitä, että Lean-toiminnan edistämistä varten olisi hyvä olla yksi nimetty henkilö, joka ottaisi vastuun Lean-asioiden eteenpäin viemisestä ja perehtyisi eri yksiköiden tilanteisiin.

Yksi toiminnallisista mieleen jääneistä keinoista tuoda Lean-ajattelua esille on ollut Dextilin yhteisessä tapahtumassa ollut House of Cards- korttipeli, jolla havainnollistettiin Lean-ajattelua. Korttipelissä ladottiin kortteja pienimmästä suurimpaan ja maittain. Ensin jokainen teki tämän tehtävän yksin. Seuraavassa vaiheessa sai auttaa kollegaa ja viimeisessä vaiheessa kortteja sai jo valmiiksi järjestellä. Korttipeli osoitti, että mitä paremmin oli tehty valmisteluja ja kun tehtävään sai apua, niin tehtävä saatiin sitä nopeammin valmiiksi. Korttipeli ei vienyt paljon aikaa, mutta toi halutun asian selkeästi esille. Lean team (2016) on julkaissut ohjeet videon muodossa tähän havainnollistamispeliin. Videosta saa selkeän kuvan, miten peli toteutetaan.

*Sekään ei kuitenkaan niin paljon aikaa vienyt sitten. Tietysti se vaati sen, että siellä on kaikki läsnä, kun pelattiin ihan fyysisillä korteilla, että jotain tommosta. - - Mutta se oli tosi tehokas. Se oli hyvä. Se pitäis ehkä enemmän pitää pinnalla, muuten se unohtuu kaiken alle.*

### **Uusien työntekijöiden perehdyttäminen Lean-toimintaan**

Lean-ajattelua ei ole tuotu esille uusia henkilöitä perehdyttäessä. Uusien työntekijöiden perehdyttämistä Lean-toimintaan pidettiin kuitenkin tärkeänä ja hyvänä mahdollisuutena ohjata ajattelutapaa heti Leanin mukaiseksi, koska Leanin tulisi olla toiminnan keskiössä. Haastatteluista nousi esiin ajatus siitä, että perehdytyksessä voisi olla mukana aina myös Lean-osio, jossa lyhyesti kerrotaisiin mistä Leanissa on kyse ja kannustettaisiin perehtymään Leaniin myös itsenäisesti.

*Se tavallaan heti iskostuis mieleen ja lähtis se ajattelutapa oikeille linjoille ja ois varmaan erittäin aiheellista tuoda sitä heti alussa esille.*

*Leaniinkin pitää perehdyttää ihmisiä mutta se, että oivaltaa sen Leanin ytimen, niin se ei välttämättä se semmonen pieni perehtymishetki riitä siihen ymmärryksen saamiseen.*

Koettiin, että uusilla työntekijöillä voisi olla myös tuoreita näkemyksiä ja innokkuutta selvittää miten toimintaa voitaisiin tehostaa Leanin keinoin. Haastatteluista nousi esiin myös ajatus siitä, että uusille työntekijöille olisi tarpeellista korostaa, että toimintatapoja pyritään koko ajan kehittämään ja vanhoja toimintatapoja pitää kyseenalaistaa.

*Että tosiaan se siinä saattaa olla se, että justiin tämä että, mä oon aina tehnyt näin ja ajatellutkaan että mä voisin tehdä tän jotenkin helpommin. Että niin kun toinen näkee sen sitten ehkä paremmin sitten.*

### **Henkilöstön näkemyksiä Lean-toiminnasta**

Lean-toiminnasta on muodostunut monenlaisia käsityksiä. Osa haastateltavista kokee, että tietoa on, mutta syvällisempi tieto puuttuu. Osa haastateltavista koki, että tietoa on tarpeeksi ja että Lean-ajattelu ohjaa selkeästi omaa toimintaa.

*Tää on vähän tämmönen pintapuolinen raapaisu siitä, että se pääperiaate on siitä niin kun selvillä. Mutta ei sitten yhtään tarkemmin, tarkemmin en oo ehtinyt siihen perehtyä.*

Tärkeimpinä Lean-toimintaa ohjaavina periaatteina pidettiin tehokasta ajankäyttöä, hukan poistamista työstä, työn sujuvoittamista, suunnitelmallisuutta, lisäarvon tuottamista asiakkaalle sekä sujuvaa yhteistyötä ja tiimityötä.

*Se jotenkin se Lean konkretisoituu mulle, mulle niin kun semmosena mutkat suoriks periaatteena, että ei sun kannata kiertää tuolta metän kautta, jos sä pääset tuolta suoraan tietä pitkin samaan maaliin.*

*Mun mielestä se Leanin idea on sellanen niin kun joustava työskentely. Tai semmonen niin kun, että se työskentely menee niin kun sillein, että sä oot niin kun ajatellut miten se menee. Että sä tiedät mitä sä teet ja millon sä teet. Että ei käytä aikaa siihen semmoseen kokoaikaseen turhaan niinkö pohtimiseen vaan, että sulla on tietyt jutut mietittynä etukäteen, ni sit se on semmosta jouhevampaa se työnteko.*

*No kyllä mä nään sen ihan ykkös Leanin periaatteen, että se lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Että se on kyllä ihan ensimmäinen selkeesti, että millä, mikä ohjaa ainakin minun omaa ajattelua eli tota, että se tulisi ottaa siinä toiminnassa huomioon.*

Lean-toimintamallia pidetään järkevänä ja hyvänä mallina. Haastatteluista kävi ilmi, että muun muassa ajatusta prosessien sujuvuudesta, virtaamisesta sekä keskeytysten ja muuttuvien tekijöiden poistamisesta pidettiin hyvänä ajattelumallina, johon tulisi ehdottomasti pyrkiä. Muutosvastarintaa on ollut jonkun verran liittyen toimintatapojen muuttamiseen. Sen koetaan kuitenkin vähentyneen.

### **Lean-toiminnan jalkauttamisessa onnistuminen**

Usean haastateltavan puheissa toistui se, että Lean-toimintaa saattaa olla enemmän, kun mitä tiedetään. Ei siis tarkkaan tiedetä, mitä kaikkea Lean-ajatteluun ja toimintaan kuuluu. Tehdään asioita niin kun on sovittu, mutta ei tunnisteta sitä Lean-toiminnaksi. Haastatteluista nousi myös esille ajatus siitä, että todennäköisesti Lean

nähdään enemmän työkaluina ja menetelminä, mutta Lean-ajatusmaailmasta tai filosofiasta ei välttämättä ole juurikaan tietoa. Ei siis välttämättä hahmoteta kokonaisuutta vaan nähdään yksittäiset työkalut ja toimenpiteet. Tietoa Lean-ajattelusta on viety henkilöstön pariin monin tavoin. Siitä huolimatta koettiin, että tietoa on tullut liian vähän tai ei aina osata ajatella, miten tieto olisi sovellettavissa omiin toimintatapoihin tai työtehtäviin.

## 4.2 Toiminnan tehostaminen Lean-menetelmin

Lean-toiminnan avulla on saatu lisättyä yksiköiden sisäistä yhteistyötä ja selkeytettyä toimintaa. Työhön liittyvistä asioista on Lean-toiminnan myötä alettu puhumaan enemmän. Osaamispuutteiden tunnistamista on saatu tehostettua Lean-toiminnan myötä ja siitä on tullut suunnitelmallisempaa muun muassa Dextili Akatemian avulla. Osaamisen kehittäminen on tehostunut selkeästi. Uusille työntekijöille tehdään osamiskartoitukset, jotta tiedetään mitä koulutusta tarvitaan. Toimintatavat on sovittu tarkemmin. On tehty perehdytysuunnitelmat uusille työntekijöille ja työtä on vakioidu työohjeiden ja standardien avulla. Myös laatuun liittyviä asioita on alettu käsittelemään eritavoin.

*Varmaan niin kun meidän yksikkö toimii jotenkin sillei niinkun selkeemmin. Tai ehkä se on tuonut sellasta niin kun yhteistyötä paremmaks. Että kun on alettu suunnittelemaan sitä yhdessä, sitä meidän työtä ja toimintaa ja niinkö ylipäättään. Että jos tietää, että toisella on vaikka niinkö hirvee kiire ja itsellä ei vaikka ois mitään sellasta ihan kauheeta, niin kun ollaan alettu puhumaan näistä asioista, ni sitten on alkanut tiedostamaan sen, että voi sitten soittaa ja kysyä että tarviitko apua, mä voisin jonkun homman sulta äkkiä nyt hoitaa tästä niin kun alta pois, ni jos se yhtään helpottaa tota sun työtä.*

Huomattavaa on kuitenkin se, että osa kokee Lean-toiminnan toteuttamisen ja soveltamisen omaan työhönsä haastavana. Vaikka Lean-toiminnasta kerrotut asiat kuulostaisivat järkeviltä, niin joskus saatetaan kokea, että menetelmät tai työkalut eivät ole sovellettavissa omaan työhön.

*- - mutta tuota mitä siinä kirjassakin oli niitä, että niitä visualisointeja, johon merkitään niitä lappuja mitä kukin tekee minäkin päivänä. Niin ei niin kun semmoset, tai mä en tiedä miten niitä voisi soveltaa, vaikka meidän työhön tai tarviikokaan.*

Kaikki haastateltavat osasivat nimetä työstään Leanin mukaisia työkaluja tai menetelmiä, joilla työntekoa tehostetaan ja työtapoja selkeytetään. Kysyttäessä miten Lean näkyy työssä ja miten sitä toteutetaan, nousi esille hukan poistaminen, työn vakiointi standardien ja työohjeiden avulla, jatkuva kehittäminen, aamupalaveri käytäntö, laatu-poikkeamien seuraaminen, värikoodien käyttäminen sähköpostien ryhmittelyssä, suunnitelmallisuus työssä, sekä työkalu työtehtävien suunnitteluun ja kokonaiskuvan esille tuomiseen.

Visuaalisuus on yksi tärkeimmistä Lean-menetelmistä. Värikoodeja on hyödynnetty yhteisissä sähköposteissa niin, että yksi työntekijä käy sähköpostit läpi ja merkitsee väreillä, kenelle viesti kuuluu. Näin työntekijät voivat helposti poimia oman värinsä mukaiset postit itselleen välittämättä muista. Tällä menetelmällä tehostetaan ja selkeytetään toimintaa ja säästetään aikaa.

*Sillon se ei vie työaikaakaan, kun yhdeltä henkilöltä, kun se muuten veis kahdeksalta henkilöltä.*

Työtehtäviä on vakioitu standardeilla ja työohjeilla. Standardit sisältävät tiedot siitä, miten työtehtävät tehdään alusta loppuun sekä ohjeet miten poikkeavissa tilanteissa tulee toimia. Standardien avulla pitäisi kenen vaan henkilöstöstä pystyä tekemään tehtävä. Standardien lisäksi on tehty asiakaskohtaiset työohjeet, jotka tehdään aina saman mallin mukaan. Kirjallisten työohjeiden lisäksi ohjeita löytyy myös videoina. Työohjeet ovat tärkeä tapa varmistaa, että asiakaskohtaiset tiedot ovat aina käytössä, vaikka tekijä vaihtuisi.

*Työohjeiden ajalla pitäminen on niin kun tosi tärkeä, että se on, että se tulee heti vastaan, jos tulee tuuraustilanne tai loma-aika tai joku joutuu tuuraamaan toista niin se työohje on se, jolla sä toimit.*

Laatupoikkeamista raportoidaan täydentämällä tiedot valmiiseen kyselypohjaan. Laatupoikkeamia käydään läpi yhteisissä palavereissa, jolloin mietitään mistä poikkeamat johtuvat ja kuinka niitä voidaan jatkossa ehkäistä. Laatupoikkeamien aktiivinen kirjaaminen ja seuranta on ollut enemmän kausittaista. On esimerkiksi erikseen sovittu kuukausi, jolloin kaikki poikkeamat on raportoitava.

*Meillä on joskus ollut semmonen, olikohan meillä viime vuonna semmonen laatu lokakuu. Että silloin oikeesti niin kun ihan kaikki, ihan pienimmätkin asiat kirjattiin sinne laatupoikkeamiin. Että kyllä se on tuolla taustalla, että pitää sitten täyttää, kun huomaa jotakin, jonkun poikkeaman.-- Sitten se on semmonen, että meillä on sitten palvelutiimi palaverit niin me käydään yhdessä sitten läpi niitä aina kutakin asiakasta koskevat laatupoikkeamat läpi että mietitään niihin ratkasuja, että ei toisten enää kävis semmosta laatupoikkemaa.*

Muina kun erikseen sovittuina aikoina poikkeamien raportointi on jäänyt vähäisemmäksi ja on ollut pitkiäkin aikoja, kun niitä ei ole käyty yhdessä läpi. Toisinaan laatupoikkeamista raportoidaan myös suoraan esimiehille tai yksikön yhteisissä palaverissa.

*Tuntuu, että ne on semmosia, että ne tulee siinä kiireessä esille ja sit ajattelee, että no mä käyn tän viemässä sitten ja sittenhän se unohtuu.*

Lean-ajattelussa on oleellista, että virheet ja ongelmat nähdään mahdollisuutena oppia ja kehittää toimintaa. Virheistä ei syytetä yksittäisiä henkilöitä vaan pyritään keksimään ratkaisuja, miten toimintaa voitaisiin kehittää, jotta virheet eivät toistuisi. Tätä ajatusmallia on pyritty tuomaan esille myös laatupoikkeamien raportoinnin kohdalla.

*Laatupoikkeamien läpikäynti, eli se jos tulee joku virhe tai joku moka jossakin niin ne tehdään näkyväksi. Niin sitä on tässä meillä nyt parisen vuotta kyllä paljon koitettu kehittää että, että tota nimenomaan sit niitä käytäs yhdessä. Että virhe tapahtuu siellä prosessissa eikä ihmisessä, joten ne on semmosia, mitä voidaan ja pitää käydä koko yksikön*

*tasolla läpi, se mitä virheitä on tullut ja mistä ne on johtunut ja miten niitä voitaisiin välttää.*

Käytössä on myös Kanban-tyylinen taulu, joka toteutetaan Microsoft Planner -työkälulla. Tämän avulla työtehtävien kokonaiskuva saadaan selkeästi jaettua koko yksikölle ja työtehtäviä ja töiden määrää voidaan selkeämmin käsitellä yhdessä.

Myös Gemba-kävelyitä on otettu käyttöön joidenkin asiakkaiden kohdalla. Tällä tavalla on saatu myös asiakkaita mukaan Lean-toimintaan. Gemba-kävelyissä on käytetty muutamaa avointa kysymystä ja niiden pohjalta lähdetty käymään keskustelua. Gemba-kävelyiden pohjalta on mietitty asiakkaiden kanssa yhdessä mitä toimenpiteitä tulisi tehdä ja miten yhteistyötä edistetään. Näistä asioista on tuotettu tehtävälistat. Tehtävien toteutumista on seurattu säännöllisten palaverien avulla.

*Ja he osallistuu myös siihen jatkuvan kehittämisen prosessiin. Että ne to-do listat koskee yhtäläillä myös sitä asiakkaan puolta. Heidän kanssaan pidetään sitten tämmösiä viikko tai kuukausipalavereita, missä käydään läpi sen Gemban tulosten toimenpiteiden edistämistä kummassakin organisaatiossa.*

Myös muista Lean-menetelmistä on keskusteltu, niiden soveltuvuutta omaan toimintaan on mietitty ja joidenkin menetelmien kokeilua aloitettu. Yksi tällaisista menetelmistä on työjonoajattelu, jota on suunniteltu käytettäväksi esimerkiksi niin, että työntekijät eivät olisi sidottuja tiettyihin tehtäviin ja tiettyihin asiakkuuksiin, vaan työtehtäviä poimittaisiin työjonosta.

*- - Tämmöset eri työjonoajattelut on varmaan meillä semmonen niin kun mitä on niin kun aloteltu, mutta sitten missä on vielä sitä, sitä tota kokeiltavaa vielä kyllä, että mihin kaikkeen sitä vois hyödyntää. Eli semmosta niin kun tehtävien keskittämistä, ja sitä että ei olla sidoksissa tiettyyn asiakkuuteen tai tiettyyn tehtävään vaan nimenomaan, että niitä pystytään sitten niin kun ottamaan sieltä jostain työjonosta ja tekemään alusta loppuun valmiiksi.*

## Työn mittaaminen

Dexsilillä on suoritettu useita mittauksia työn tehostamiseksi ja vaihtelun ymmärtämiseksi. Tällaisia mittauksia on esimerkiksi myynti- ja ostolaskujen läpimenoaikojen mittaaminen, keskeytysten määrän mittaaminen, sähköpostien määrien mittaaminen, uuden sovelluksen ja järjestelmän vertailu mittaamalla.

Mittaukset on suoritettu työn ohessa, mittauksia varten rakennettuja Excel-taulukoita apuna käyttäen. Suurin osa mittauksista on tehty vuoden 2017 aikana. Mittausten avulla on saatu selvitettyä esimerkiksi, että käytössä olleessa sovelluksessa on kehitettävää sekä selvitetty onko sähköpostin määrä hallittava ja prosessin normaaleissa rajoissa.

Mittausten avulla on pyritty selvittämään myös asiakkaalle lisäarvoa tuottava aika ja selvittämään prosessin hukka-aikaa. On selvitetty, kauan eri työvaiheisiin menee aikaa ja käytetäänkö paljon aikaa odotteluun tai selvittelyyn. Poikkeavista mittaustuloksista on pyritty selvittämään miksi ne ovat poikkeavia. Johtuuko poikkeamat asiakaskohtaisista erikoisuuksista tai onko esimerkiksi jouduttu odottelemaan materiaaleja, vai onko syy joku muu.

Haastateltujen vastauksissa toistui se, että mittausten toteutusten suunnittelussa olisi ollut parannettavaa. Mittaukset herättivät paljon kysymyksiä, joihin ei löytynyt vastauksia. Myös toteutustapa Excel-taulukolla koettiin pääosin työlääksi ja joissain tapauksissa jopa epäluotettavaksi. Mittausten pohjalta tehtyjä konkreettisia toimenpiteitä koettiin tuleen vähäisesti tai ei ollenkaan, eikä mittausten tarkoitus ollut myöskään aina täysin selvä. Myöskään uusintamittauksia ei ole tehty. Suunnitelmissa oli ollut mittausten uusiminen toimenpiteiden jälkeen, mutta jatkosuunnitelmista ei ollut tietoa tai ajateltiin idean olevan hylätty.

*Eihän mittausta tehdä mittausten takia vaan nimenomaan, että siitä pitäisi tulla sitten niitä toimenpiteitäkin.*

*Mä en tiedä oliko se sitten vaan semmonen kokeilu. Että oliko se sitten, että siitä oikeesti tulee jotain toimenpiteitä sitten asiakkaille vai.*

*Ne on koettu vähän niin kun turhiksi tai lähinnä sitten sen takia siinä kun mitataan, niin ei ole vielä tiedossa mitä hyötyä tästä on, niin se on ehkä sitten se mikä on tuntunut työläältä niin on se, että ei oo nähty siinä niitä hyötyjä siinä vaiheessa.*

Haastatteluista nousi esiin ajatuksia, että voisi olla hyödyllistä mitata esimerkiksi palvelureihin käytettyä aikaa ja mitata tarkemmin sitä, mihin työaika todellisuudessa menee. Mittausten perusteella voitaisiin nähdä selkeämmin, mitä asioita on kehitettävä ja mistä voitaisiin poistaa hukkaa, jotta toiminta tehostuisi.

### 4.3 Työn sujuvuus ja sujuvuuden esteet

Yksi haastatteluteemoista koski työn sujuvuutta. Lean-toiminnan tavoitteena on työn sujuva eteneminen eli virtaus. Lean-toiminnalla pyritään myös siihen, että työ olisi mahdollisimman ennustettavaa. Tämän teeman avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemystä siitä, onko työssä paljon vaihtelua ja mitkä asiat häiritsevät työn sujuvuutta sekä onko työ ennustettavaa ja miten ongelmatilanteissa toimitaan. Haastattelujen avulla selvitettiin myös muun muassa työtehtävien suunnitteluun ja aikatauluttamiseen liittyviä tekijöitä.

#### **Töiden yksityiskohtainen suunnittelu ja priorisointi**

Haastateltavien vastauksissa yhteistä oli se, että työtehtävien järjestyksen suunnittelu ohjaavat asiakkaiden ja viranomaisten määrittelevät päivämäärät, jotka kertovat sen, milloin minkäkin asian on oltava viimeistään valmiina. Yhteistä oli myös se, että työtehtävien järjestystä suunnitellaan muuten hyvin itsenäisesti työntekijöiden oman harkinnan perusteella ja he aikatauluttavat usein omat työnsä hyväksi havaitsemallaan työkalulla. Työtehtävien suorittamisjärjestys määräytyy usein kiireellisyyden mukaan.

Joissain yksikössä käytetään yhteistä työkalua Microsoft Planneria, johon yksikön työt suunnitellaan ja josta näkee yksikön työtehtävien kokonaiskuvan. Päivä- ja viikkopalaverien kautta saa tarvittaessa apua töiden suunnitteluun ja katsotaan että tarvitseeko joku apua työhönsä. Ainakin joissain yksiköissä on tehty suunnitelma (vuosi

kello), jossa on määritelty päivittäiset tehtävät, viikoittaiset tehtävät sekä kuukausittaiset ja vuosittaiset tehtävät. Tämä ei ole ollut kuitenkaan kaikilla kovinkaan aktiivisessa käytössä.

### **Työn ennustettavuus ja vaihtelu**

Työssä on paljon kuukausittain ja vuosittain toistuvia päivämääriä, joiden mukaan työt järjestetään ja jotka tiedetään ennakkoon. Paljon asiakaspalvelua sisältävät tehtävät koettiin vaikeasti ennakoitaviksi, koska asiakasyhteydenottojen määrä voi vaihdella hyvinkin paljon päiväkohtaisesti eikä siihen pystytä vaikuttamaan. Osa työtehtävistä koettiin hyvin ennustettaviksi, joihin on itse pystynyt määrittelemään hyvin rutiinit, joidenka mukaan toimia kuukaudesta toiseen.

Haastateltavien vastauksissa toistui samat vaihtelua aiheuttavat tekijät, joita olivat puhelut, sähköpostit ja kollegoiden yhteydenotot. Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan todeta, että suhtautuminen näihin tekijöihin on erilaista henkilöstä riippuen. Osa haastateltavista koki vaihtelun määrän vähäiseksi, kun taas osa koki vaihtelua olevan niin paljon, että se vaikeuttaa työtehtävien suorittamista merkittävästi.

*Se on melkein aina, että jos sä teen jonkun suunnitelman, että mitä teet sinä päivänä niin harvoin, harvoin saa niitä asioita tehtyä. Että tulee, tulee kyllä niin paljon semmosta, sellasta kiireellistä ja äkillistä, ongelmia ja muita. Että kyllä se on, sanotaanko harvinainen päivä, jos sulla on joku lista, jonka sä oot tehnyt ja sä saat tehtyä ne kaikki ilman että on tullut mitään häirintää tai keskeytystä siihen väliin.*

Vaihtelua aiheuttavina tekijöinä pidettiin myös osaamiseroja ja osaamispuutteita. Osaamispuutteet aiheuttavat sitä, että ei aina tiedetä miten missäkin tilanteessa tulisi toimia, jolloin kaikki ei mene aina saman prosessin mukaisesti. Tämä korostuu etenkin silloin, kun työtehtävät ovat sellaisia, jotka vaihtelevat paljon esimerkiksi asiakaskohtaisesti, ja niitä on vaikea standardisoida. Tällaisissa tehtävissä korostuu työntekijän oma osaaminen. Jos työntekijällä ei ole tarvittavaa osaamista hän saattaa olettaa toimivansa tilanteessa oikein eikä huomaa kysyä tai kyseenalaistaa toimin-

taansa. Vaihtelua työhön aiheuttaa myös laaja työnkuva ja suuri määrä hallittavia asiakkaita, jolloin perehtyminen ja asioiden muistaminen on vaikeampaa. Huomattavaa on se, että haastateltavat, jotka kokivat, että työtä on sopiva ja hallittava määrä, kokivat myös vaihtelun pienempänä.

*Keskeytykset pitää tavallaan semmosta vireystilaa yllä, että ei tavallaan puudu siihen semmoseen rutiinityöhön, jota ehkä sitten muuten tekis ilman niitä keskeytyksiä pidemmän pätkän, niin se voi alkaa puuduttaa.*

Jos taas haastateltava koki, että työssä on niin kiire, että työtehtäviä ei aina kerkeä tekemään normaalin työajan puitteissa, koettiin myös vaihtelua aiheuttavat tekijät häiritsevämpänä ja vaihtelua koettiin olevan paljon. Osalla haastateltavista kiire työssä oli normaali tila, toisilla taas lähinnä väliaikaista, esimerkiksi tuurauksista johtuvaa hetkittäistä työn lisääntymistä.

*- - sitten siitä tulee myös semmosta, semmosta painetta, että tuntuu että enemmän häiritsee myös ne keskeytykset, mutta se ei toisaalta oo niinku normaali tila.*

Vaihtelua ja haastetta ajan riittävydessä aiheuttaa myös työnluonteesta johtuva kausittaisuus. Esimerkiksi tilinpäätösaika koettiin haasteelliseksi. Vaikka työ olisi muuten hyvin hallittavissa ja suunniteltavissa niin tilinpäätösaikana työmäärän koettiin lisääntyvän huomattavasti.

On ohjeistettu, että sähköpostin ja keskusteluryhmien lukemiselle varattaisiin tietty aika päivästä ja muuten nämä pidettäisiin suljettuna, jos vaan mahdollista. Näin vältyttäisiin näiden kanavien aiheuttamilta jatkuvilta keskeytyksiltä. Myös sisäisen viestinnän aiheuttamia keskeytyksiä on pyritty vähentämään kannustamalla esimerkiksi sopimaan tiimin kesken ajoista, joihin yhteydenotot keskitettäisiin. Ehdotonta keskitymistä vaativaa työtä tehdessä voi myös merkitä varattu/älä häiritse tilan itselleen, jolloin on mahdollista tehdä työtä ilman keskeytysten aiheuttamia katkoksia. Näiden

ohjeistuksien noudattaminen on kuitenkin ollut enemmän työntekijän oman harkinnan mukaista.

### **Ongelmien ratkominen**

Työssä kohdattuja ongelmia ratkotaan, joko ottamalla yhteyttä suoraan esimieheen, omassa yksikössä työskenteleviin kollegoihin tai viedään asioita yhteisiin palavereihin. Sekä päivittäisiä, että viikoittaisia yksikkökohtaisia palaverieja pidettiin hyvänä kanavana keskittää kysymyksiä ja käsitellä havaittuja ongelmia yhdessä yksikön muiden työntekijöiden kanssa. Näiden säännöllisten palaverien koettiin vähentäneen merkittävästi sisäisten yhteydenottojen ja keskeytysten määrää ja parantaneen ongelmanratkaisua keräämällä erilaista osaamista omaavat henkilöt yhteen. Palaverien avulla saadaan myös helposti sovittua vastuuhenkilöt asian eteenpäin viemiseksi, mikäli asiaa ei heti saada ratkaistua.

*Ei tarvii sitten soitella. Siinä on kaikki paikalla, ni sitten joku tietää aina jostain jotain, ni ei tarvii sitten soitella viittä ihmistä läpi, että tiedätkö tästä jotain? En tiiä, soita sille, se varmaan tietää.*

## **4.4 Työn kehittäminen ja oppiminen työssä**

Työntekijät tekevät kehitysideoita kohdatessaan työssään asioita, jotka heidän mielestään voisi tehdä paremmin, tai mikäli heidän mielestään käytössä olevat menetelmät kaipaisivat parantamista. Kehitysideoiden tekemiseen kannustetaan ja suhtaudutaan avoimin mielin. Kehitysideat ovat osa päivittäistä toimintaa. Haastatteluista nousi esille näkemys, että jatkuva kehittäminen on etenkin johtoryhmällä ja esimiehillä selkeästi osa päivittäistä työtä. Työntekijä tasolla taas on enemmän vaihtelua siinä, kuinka jatkuva kehittäminen koetaan ja miten se näkyy. Osa työntekijöistä on selkeästi itseohjautuvampia, kun taas toiset mielellään toimivat tarkkojen ohjeiden mukaan, kunnes toisin päätetään.

Kehitysideoita viedään eteenpäin yhteisissä palaverissa, ottamalla yhteyttä esimieheen tai viestintäkanaviin sisältyvien keskusteluryhmien kautta. Yksikön yhteiset palaverit koettiin hyvänä kanavana tuoda kehitysideoita ilmi, koska silloin saadaan monipuolisesti näkemyksiä ja mielipiteitä keskitetysti.

*Joo tokihan niitä aina, aina niitä mieltii, kun tekee jotain ja tulee sitten mieleen, että vois jotain kehittää ja nopeuttaa. Että sitten aina vinkataan toisille yhteisissä palavereissa, yksikön palavereissa, että otettasko tämmönen käyttöön ja tämmönen. Että voi olla ihan pikku juttujakin mitä tulee sitten. Toisaalta niistä pikku jutuistakin tulee sitten iso aika säästö, jos niitä on paljon. Että saa jotain nopeutettua, jotain työtehtäviä.*

*Joo kyllä, että sitten ratkotaan niitä yhdessä ja mietitään, että sitä on sitten aina viisaampi, kun on muita siinä miettimässä yhdessä ni.*

Toisaalta kiireen koettiin vaikeuttavan ajatustyötä ja työn kehittämistä. Jos on paljon pakollisia ja kiireellisiä tehtäviä, joiden tekemistä ei voida siirtää on nähty ainoaksi vaihtoehdoksi siirtää työn kehittämiseen liittyviä asioita eteenpäin.

*Tietenkin sitten, jos on ihan hirvee kiire koko ajan niin eihän siinä sitten kerkee kun koittaa selviytyä päivästä toiseen. Että semmostakin on välillä ollut, mutta ei mulla nyt oo. Niin kun viimeinen puolivuotta on ainakin ollut ihan semmosta mukavan rauhallista, että ehtii myös hengähtään välillä ja mieltää.*

*Musta tuntuu, että sille on liian vähän aikaa. Et mielellään mä ainakin just kehittäisin niitä omia prosesseja. Meillä on esimerkiksi työohjeet jokaiselle asiakkaalle, mitä olis hirveen hyvä päivittää sillei usein ja luskasta aina lävite, jos sattuu että joutuu vaikka äkillisesti olemaan poissa, niin että sitten ois se työohje sitten sen tuuraajan tukena. Mutta tuntuu, että nyt on kyllä taas jäänyt sekin homma niinku taas tosi pitkältä ajalta. Se on sitten se mitä siirretään, kun tulee kiire.*

Päivittäisten kehitysideoiden lisäksi vuosittain toteutettavassa toimintasuunnitelmapäivässä tehdään suunnitelmat toiminnan kehittämiseksi yhdessä kaikkien tekijöiden kanssa. Tavoitteet, joihin on päästävä tulevat johdolta ja hallitukselta, mutta toimenpiteet suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Toimintasuunnitelmapäivässä tehdään ryhmätöitä, jossa mietitään, miten valittua kehityskohdetta lähdetään parantamaan ja tuloksia käydään yhdessä läpi. Viimeisimmässä toimintasuunnitelmapäivässä haluttiin rikkoa yksikkökohtaisia rajoja järjestämällä ryhmätyöt eri näkökulmasta.

Strategian mukaan toiminta on jaettu neljään osa-alueeseen, jotka ovat asiakas, hr, talous ja tuotanto. Yksikkökohtaisten ryhmien sijaan ryhmät muodostettiin tänä vuonna näiden osa-alueiden mukaisesti.

Jokaisella henkilöllä on oma VIP-Kortti, jossa yksi osio on tavoitteet ja niiden toimenpiteet. Neljä kertaa vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa käydään muun muassa näitä asioita läpi. Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa toiminnan ja osaamisen kehittämistä. Niiden avulla pystytään arvioimaan yksilötasolla itselle ja organisaatiolla asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja antaa palautetta puolin ja toisin. Niiden avulla seurataan myös Dextili Akatemian puolella tehdyn oppimispolun etenemistä. (Dextilillä tuetaan työntekijöiden kehittymistä 2018.)

Dextili Akatemia tukee Lean-ajattelua ja Leanin toteutuksen myötä on tullut entistä näkyvämmäksi se, että osaamisen kehittämiseen tulee panostaa. Dextili Akatemian avulla on pystytty löytämään osaamispuutteita ja mittaroimaan osaamista tehokkaasti.

*Saatu niinkun kaikilta tekijöiltä kautta linjan mitattua se, että kukaan yksittäinen tekijä ei jää varjoon, vaan että jokainen saa sen saman tuen ja avun. Kyl se nyt ihan selkeesti nyt kun tätä Akatemiaa on vähän reilu vuosi tässä toteutettu, että se osaamisen nousu on kyllä huikeen suuri. Ja se taas näkyy ihan selkeesti siinä, että ihmiset pystyy paljon sujuvammin tekemään sitä omaa työtään.*

Omaa osaamista halutaan kehittää ja omia tietoja päivittää, mutta joskus ajanpuute nähdään esteenä. Koulutuksiin osallistuminen saattaisi pidentää työaikaa tai työtehtäviä ei välttämättä saisi ajallaan valmiiksi. Vaikka tallenteita koulutuksista pystyisi katsomaan myöhemmin itselleen sopivana ajankohtana, ei sopivaa ajankohtaa välttämättä löydy helposti jatkuvan kiireen takia. Oman osaamisen kehittämiseen toivottaisiin olevan enemmän aikaa.

*Sit jos ajattelee, että vitsi mielenkiintoinen webinaari ois tossa, vaikka kaksi tuntia. Että oispa tosi mielenkiintoista kuunnella se. Mutta sitten kun sä tiedät, että jos mää kuuntelen sen, niin mä en saa töitä ajallaan tehtyä. Tai jos mää kuuntelen sen, niin joudun tekeen tosi paljon liuku-*

*maa, olemaan pidempää päivää töissä ja ei pysty sen takia siihen osallistumaan. Ja jos ajattelee, että mä kuuntelen sen sitten kun se tulee tallenteena sinne. Sitten puolen vuoden päästä tajuat, että enpä oo ehtinyt kuunnella sitä tallennetta, vaikka oisin halunnut.*

## 4.5 Yhteinen tilannekuva ja viestintä

### **Yhteinen tilannekuva**

Kaikki yksiköt ovat ottamassa käyttöön Microsoft Teams -ympäristöä, joka sisältää työkaluja muun muassa viestintään ja työtehtävien suunnitteluun ja aikatauluttamiseen liittyen. Osa yksiköistä on jo ottaneet käyttöönsä osia tästä uudesta työympäristöstä ja osa on vasta aloittamassa uuteen työympäristöön tutustumista. Haastattelujen hetkellä osa haastateltavista oli jo kerennyt käyttämään uusia työkaluja joihin osa ei vielä ollut perehtynyt.

Microsoft Plannerin avulla voidaan muun muassa suunnitella päivän ja viikon työtehtävät ja siirrellä niitä tarvittaessa. Se on tarkoitettu tehtävien suunnitteluun ja jakamiseen. Sitä kautta asioita pystyy kommentoimaan ja vastuuttamaan eri henkilöille, ja sen avulla nähdään yksikön työtehtävien kokonaiskuva, mikäli käyttäjät määrittelevät ja kuvaavat tehtävänsä tarpeeksi tarkasti. Haastateltavat, jotka olivat jo käyttäneet kyseistä työkalua, kokivat sen hyväksi apuvälineeksi työntekoon ja muodostamaan selkeän kokonaiskuvan yksikön työtehtävistä. Kaikki eivät vielä kuitenkaan olleet perehtyneet kyseisen työkalun käyttöön kovinkaan paljon. On herännyt myös epäilyjä, sopiiko työkalu kaikkiin yksiköihin. Osa haastateltavista ei nähnyt miten kyseisellä työkalulla voisi saada hyötyä oman yksikön toimintaan. Koska uutta työkalua ei ole vielä otettu käyttöön kaikissa yksiköissä on töiden suunnitteluun ja jakamiseen vielä monenlaisia keinoja. Jaettua kalenteria käytetään töiden suunnitteluun ja kollegoiden työtilanteen tarkasteluun. Myös palavereiden avulla jaetaan tietoa työtehtävistä.

### **Viestintäkanavat**

Käytössä on paljon erilaisia viestintäkanavia ja keskusteluryhmiä. Keskusteluryhmissä voidaan kirjoittaa julkaisuja, kommentoida toisten julkaisuja tai tykätä julkaisuista nappia painamalla. Keskusteluryhmät ovat vähentäneet sisäisiä sähköposteja merkittävästi.

Viestintäkanavien käytössä on kuitenkin ollut epäselvyyttä ja sekavuutta. On koettu, että tietoa voi olla vaikea löytää viestien paljouden takia ja koska asioista viestitään niin monessa paikassa. Osa viesteistä saattaa myös jäädä huomaamatta, koska niitä tulee paljon, eikä ole ajallisesti mahdollista seurata kaikkia keskusteluja koko ajan. Mikäli jälkikäteen halutaan löytää esimerkiksi aikaisemmin käytyjä keskusteluja tai viestejä se voi olla vaikeaa viestien runsauden takia. Voi olla myös vaikea muistaa missä kanavassa tai ryhmässä keskustelu on käyty. Tiedon etsimiseen saattaa toisinaan mennä paljon aikaa.

Viestintään on rakennettu myös standardi, joka ei muutoksista johtuen ole täysin ajan tasalla. Standardissa on määritelty mitä asioita viestitään missäkin kanavassa. Haastatteluista nousi esiin myös epäily, että standardi on saattanut unohtua ainakin osalta henkilöstöstä. Osa viestintäkanavista on vakiintunut henkilöstön parissa ja niiden käyttö koetaan luontevana, vaikka sekavuutta on ollut. Tuttu sisäiseen viestintään käytettävä viestintäkanava keskusteluryhmineen haluttaisiin pitää edelleen käytössä.

Myös käyttöön otettavaan Microsoft Teams -ympäristöön liittyy monenlaisia uusia mahdollisuuksia myös viestinnän kannalta. Tämä on aiheuttanut myös epävarmuutta ja epätietoisuutta henkilöstön parissa. Kaikki eivät tiedä mikä on uuden ympäristön tarkoitus. Onko uusi ympäristö korvaamassa käytössä olevia viestinnän kanavia vai tulossa jo käytössä olevien rinnalle. On mietitty mitä hyötyjä uudella toimintaympäristöllä saadaan verrattuna jo käytössä oleviin työkaluihin ja viestintäkanaviin. On kaihattu enemmän perusteluja uusien työkalujen käyttöönotolle, jotta tiedettäisiin, miksi on järkevää käyttää aikaa uusien asioiden opetteluun.

### **Palaverit**

Jokaisella yksiköllä on omat yksikkökohtaiset palaverit, joissa käsitellään yksikön yhteisiä asioita. Myös esimiehillä on omat yhteiset palaverinsa. Yksikkökohtaisten palaverien toteutustavoissa on paljon eroja. Osa yksiköistä pitää palaverit joka päivä ja osa kerran viikossa. Osalla yksiköistä palaverit saattavat keskittyä ongelman ratkaisuun ja kysymyksiin, joillakin yksiköistä palaverit keskittyvät enemmän työtehtäviin ja kokonaiskuvan muodostamiseen.

Kaikki yksiköt ovat siirtymässä päivittäiseen aamupalaveri käytäntöön. Osa yksiköistä on jo aloittanut päivittäiset palaverit ja osa yksiköistä on siirtymässä tähän käytäntöön myöhemmin. Kaikilla yksiköillä on jo käytössä ainakin viikkopalaverikäytäntö. Aamupalavereiden ja viikkopalavereiden avulla on saatu koko yksikölle työtehtävien kokonaiskuva selkeämmin esille, madallettua kynnystä avun pyytämiseen ja antamiseen, keskitettyä kysymyksiä ja ongelman ratkaisua yhteen ajankohtaan, joka on taas vähentänyt sisäisiä yhteydenottoja ja keskeytyksiä. Aamupalaverikäytäntö on koettu hyväksi myös siksi, että tietoa saadaan jaettua helposti ja nopeasti kaikille. Tarvittava tieto ja apu myös löytyvät vaivattomammin, kun paikalla on erilaisia osajia. Palaverit on koettu myös opettavaisina.

*Saadaan sekin läpinäkyvyys, että toinen tietää, että mikä on toisen työtilanne ja pystyy sitten tarvittaessa tarjoutumaan avuksi, jos näyttää, että itsellä on nyt hiljaisempi hetki menossa. Että semmoseen työn taasaamiseen varmasti hyvä keino myös.*

*Saahaan se semmonen niin kun tiedon kulku sitten paremmaksi. Että monesti on sillei, että jos tulee jollekin joku ongelma ni se soittaa sitten henkilö A:lle, henkilö A soittaa henkilölle B:lle ne ratkoo ongelman ja se tieto jää siihen.*

Aamupalaveri on vielä suhteellisen uusi käytäntö, joten se hakee vielä muotoaan ja kehitys jatkuu vielä. Osa yksiköistä on vasta siirtymässä aamupalaverikäytäntöön ja osa on kehittänyt palaverikäytäntöä omalle yksikölleen sopivaksi jo pidempään. Aamupalavereja on otettu käyttöön suunnitelmallisesti ja ne ovat muuttaneet muotoaan, kun kehitystä on havaittu.

*- - ne niin kun käynnistettiin semmosena kysymysklinikka tyyppisenä. Että oli joka aamu semmonen hetki, että pystyi kysymään muilta neuvoo, että saatiin keskitettyä niitä kysymyksiä. Ja sit kun se osaaminen sillei niin kun kasvoi, että niitä kysymyksiä ei tullutkaan niin paljoo, niin sitten kevään jälkeen eli tuossa toukokuussa käynnistettiin, muutettiin ne semmosiksi "to do" tyyppisiksi palavereiksi, jossa käydään läpi mitä kukin aikoo tehdä sinä päivänä ja sillä viikolla.*

Aamupalaverien haasteena on koettu se, että toisinaan palavereihin kuluu aikaa paljon enemmän kuin on suunniteltu. Epäselvyys siitä, että saadaanko päivittäisillä palaverilla todella enemmän hyötyä kuin viikkopalaverilla, on aiheuttanut myös ajatuksia, että joka päiväistä palaveria ei haluttaisi ottaa käyttöön.

*- - niin se käytetty aika, jos ajatellaan että vaikka puoli tuntia päivässä käyttää siihen, niin mun mielestä se ei korvaa sitä, siitä ei saa niin paljon, että se korvaisi sitä menetettyä työaikaa.*

Palavereita on toisinaan paljon. Yksikön yhteisten palavereiden lisäksi on muun muassa koko yrityksen yhteinen kuukausi-info ja asiakaskohtaisia palavereja. Dextili järjestää vuosittain koko henkilöstölle ainakin kolme yhteistä tapahtumaa, jossa tavataan kasvotusten. Nämä tapahtumat ovat muun muassa toimintasuunnitelman rakentamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä.

Pääosin toteutettavat palaverit on koettu tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Palavereja ei kuitenkaan haluta lisätä, jotta aikaa varsinaisille työtehtäville jäisi tarpeeksi. Myös palavereiden osallistujiin toivottaisiin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota, jotta niihin osallistuisivat ainoastaan henkilöt, jotka liittyvät oleellisesti palaverin aiheeseen.

*Meillä on aika kortilla, niin en halua käyttää sitä turhaan palaveriin.*

*- - välillä tuntuu, että on mukava viikko semmonen, millon ei oo niin paljon niitä palavereita, että kerkee siihen työhön. Mut sitten välillä tuntuu, että jos on esim. niin kun kolmekin tuntia päivässä palavereita ni se kyllä vie sitten niinkö tosi ison osan siitä työpäivästä.*

*Välillä tuntuu, että on semmosia palavereita, missä ei ehkä itselle tullut mitään asiaa, tai ei itse ole ees äänessä. Ni tuntuu sitten vähän, että on semmosta turhaa ajankäyttöä. Mutta sitten tuntuu taas, että on semmosia palavereita, jossa tulee ihan hirveesti tietoa, joka auttaa monessa asiassa eteenpäin, vaikka nopeutta sun työtä jollain toisella tavalla.*

## 4.6 Päätösten tekeminen ja asiakkaiden huomioiminen

Esimiehet saavat tietoa työstä työntekijöiltä palaverien ja eri viestintäkanavien kautta. Toimipisteitä on neljä, jonka lisäksi tehdään etätöitä. Tästä syystä palaverit järjestetään Skype-palaverina, eikä kasvokkain tapaamisia ole mahdollista järjestää usein. Esimiehet kokevat saavansa hyvän kokonaiskuvan työtilanteesta ja työhön liittyvistä asioista ennen kaikkea palaverien kautta. Keskusteluja työntekijöiden kanssa käydään usein, mutta esimiehet eivät käy seuraamassa työtä työntekijöiden parissa paikan päällä.

Asiakkaisiin ollaan tiiviisti yhteydessä muun muassa asiakaskäynnein sekä puhelimitse ja heidän toiveitaan kuunnellaan. Joidenkin asiakkaiden luokse on tehty myös Gemba-kävelyitä, joiden tavoitteena on ottaa myös asiakas mukaan Lean-ajatteluun ja sitä kautta kehittää yhteistyötä ja toimintaa tehokkaammaksi.

Jokaiselle asiakkaalle on tehty palvelukuvaus, eli kuvattu tarkkaan mitä sopimukseen kuuluu. Palvelukuvauksessa on kerrottu mitkä asiat kuuluvat sopimuksen kiinteään hintaan ja mitkä ovat erillisveloitettavia lisäpalveluita. Mitä isompi asiakas, sitä tarkemmin määritellään, mitkä asiat ovat asiakkaan vastuulla ja mitkä asiat Dextilin vastuulla. Jokaiselle asiakkaalle on myös määritelty vastuuhenkilöt yksikkökohtaisesti. Asiakaspalvelun luotettavuutta on pyritty lisäämään myös asiakaskohtaisilla sähköposteilla sekä yksikkökohtaisilla sähköposteilla. Näillä varmistetaan, että asiakkaan yhteydenotot huomioidaan, vaikka työntekijä olisi poissa. Mikäli käytettäisiin vain henkilökohtaisia sähköposteja, olisi riski, että työntekijän äkillisen poissaolon aikana viestit jäisivät huomioimatta.

## 4.7 Tiimityö ja työn jakautuminen

### **Tiimityö**

Dextilin toiminta jaettiin vuonna 2013 palveluyksiköihin, jolloin keskityttiin työn järjestelemiseen yksiköittäin ja selkeyttämään prosesseja yksikkö näkökulmasta. Toimintaa lähdettiin selkeyttämään ja kehittämään sopimalla yksiköittäin tehtävät ja yhteiset käytännöt. Siinä vaiheessa välttämätön toimenpide oli sopia asiat niin, että kaikki tekevät ne samanlailla, jotta pystyttiin tarkentamaan mitä missäkin yksikössä tehdään ja mitkä asiat kuuluvat mihinkin yksikköön.

Nyt yksikön sisällä on prosessit saatu toimimaan hyvin ja yhteistyö palveluyksiköiden sisällä on tiivistä. Toisien palveluyksiköiden kanssa ollaan vähemmän tekemisissä. On havaittu niin sanottua siiloutumista ja tietokatkoksia yksiköiden välillä. Palveluyksiköiden välisessä yhteistyössä on siis parannettavaa. On huomattu, että yksiköissä ei aina tiedetä tarkkaan mitä toinen yksikkö tekee tai mitä tietoja siellä tarvitaan. Ei välttämättä hahmoteta mitä kollega toisessa yksikössä tarkalleen ottaen tekee ja miten omat tekemiset vaikuttavat hänen työhönsä. Saatetaan tehdä työ kahteen kertaan tai joku tehtävä saattaa jäädä tekemättä. Tällä hetkellä tekijät keskittyvät enemminkin omaan työtehtäviinsä ja omaan yksikköihinsä, mutta saattavat unohtaa kokonaisuuden ajattelemisen. Ei myöskään aina tiedetä mitä tietoja olisi tärkeää välittää eteenpäin. Tiedot ei useinkaan välity yksiköiden välillä kysymättä, vaan ne on erikseen kysyttävä.

*Joitakin pieniä asioita joskus saattaa unohtaa, että ai niin tää ois ollut hyvä tieto tollekin ja tonkin yksikön tekijälle että.*

Viime aikoina on kiinnitetty paljon huomiota siihen, että yksiköiden välistä yhteistyötä lisättäisiin. Tarkoituksena on myös lisätä tietoisuutta siitä mitä toiset tekevät, jotta yhteistyötä saataisiin kehitettyä parempaan suuntaan.

Palveluyksikköjen lisäksi on olemassa palvelutiimit. Palvelutiimit koostuvat henkilöistä, jotka tekevät samaa asiakkuutta. Palvelutiimit riippuvat siis asiakkaan sopimuksesta. Jos asiakkaalla on kokonaispalvelupakettisopimus, niin silloin jokaisesta palveluyksiköstä on kyseisen asiakkaan tekijä mukana. Palvelutiimien palaverissa käsitellään asioita yli yksikkörajojen, asiakasnäkökulmasta ja palveluntuottamisen näkökulmasta. Palvelutiimit kokoontuvat isompien asiakkaiden kohdalla vähintään kerran kuukaudessa ja pienemmillä epäsäännöllisemmin. On annettu ohjeistusta ja pyritty muodostamaan standardia siihen, kuinka usein ja milloin minkäkin kokoisen asiakkaan palvelutiimin tulisi kokoontua, mutta tässä ei olla vielä täysin onnistuttu.

Palvelutiimien yhteistyötä on pyritty lisäämään. On kannustettu kokoontumaan ja käymään asiakkaan palveluprosessia läpi säännöllisesti. Palvelutiimien avulla on

saatu jo paljon hyviä huomioita siitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää ja mitä asioita voisi tehdä toisin. Palvelutiimipalavereilla saadaan muodostettua tiimin jäsenille kokonaiskuva siitä, missä mennään ja siirrettyä tehokkaasti tietoa palveluyksiköstä toiseen.

*Tässä päivittäisessä työssä ei välttämättä sitten huomaa, että vaikka minkälaisien ongelmien kanssa toinen siellä painiskelee. Että on se ollut ihan hyvä, että niitä on säännöllisin väliajoin sitten. Tietenkin asiakkaan koosta riippuen ja palvelutiimin koosta riippuen sitten, että kuinka usein niitä on. Mutta on ollut hyviä, hyviä kyllä.*

Yhteistyötä on lähdetty lisäämään yli yksiköiden tehtävillä, eli tehtävillä, joissa on henkilöitä useista yksiköistä. Palvelutiimeillä koitetaan häivyttää palveluyksiköitä, ettei toiminta pyöri pelkästään palveluyksikön sisällä ja saataisiin enemmän näkyvyyttä asiakkaaseen koko tiimin kautta.

*Nään niitä Leanin pullonkauloja juuri siinä että, että tota siellä se tieto ei ole kulkenut sieltä yksiköstä toiseen. Eli sit se kapula on pudonnut, että kun yksiköt kuitenkin tarvitsevat siinä työssä toisiaan. Tähän on sitten pyritty niitä toimenpiteitä ryhtyä tekemään. Juuri näin, että annettu sille palvelutiimille enemmän sitä, ja sieltä ruvettu vastuuttamaan ja häivyttämään sitä palveluyksikköä sieltä takaalta enemmän.*

Toisinaan myös kehitysideoiden eteenpäin viemisessä on ollut haasteita, mikäli niistä on pitänyt neuvotella myös muiden yksiköiden kanssa. Toiset yksiköt eivät välttämättä ole lähteneet mukaan kehittämisen suunnitteluun toivotulla tavalla.

*Kun tulee asioita, joita viedään toisiin yksiköihin, niin siinä välillä törmää siihen, että kun me yritetään-- että jos meidän yksikössä koitetaan ajatella jotenkin kokonaisuutta ja laajemmin, niin kun miten tää kannattas niin kun oikeesti tehdä, niin sitten kun sitä ajatusta vie toisiin yksiköihin, niin siellä sit tuleekin sitten semmonen, ei kun me tehdään näin, niin me tehdään näin. Niin siellä ehkä sit semmosissa tilanteissa tullut sitä muutosvastarintaa.*

## Työn jakautuminen

Osa haastateltavista kokee kiireen työssä olevan päivittäistä ja että normaalin työajan puitteissa ei kerkeä tekemään kaikkia työtehtäviä. Osa kokee kiireen olevan yleensä vain hetkellistä tai johonkin poikkeavaan tilanteeseen liittyvää esimerkiksi tuurauksista johtuvaa työn tilapäistä lisääntymistä. Osan mielestä kiire on lähinnä kausittaista, jolloin työmäärä lisääntyy ennalta tiedetysti, esimerkiksi tilinpäätösaikana. Joidenkin mielestä kiire on jopa vähentynyt aikaisempaan verrattuna.

*- - mut nyt tuntuu, että tänä vuonna on sillei itellä ainakin, että on pääsyt näitten töitten päälle. Että on niin kun tavallaan saanut niitä valmiiksi ja niin kun pysynyt aikataulussaan ja pystynyt valmistautumaan, valmistautumaan tuleviin tilinpäätöksiin.*

Haastateltavilta kysyttiin, onko työtehtäviin helppo pyytää ja saada apua. Vastauksista nousi esille, että aamupalaverikäytännöllä on saatu madallettua kynnystä avun pyytämiseen tai sen uskotaan tuovan parannusta.

*Aikasemmin olisin sanonut, että ei hirveen helppo kumpaakaan tai ei varsinkaan niin kun helppo pyytää. Mutta, mutta tota, mutta mä uskon, että nää aamupalaverit kyllä sitä helpottaa huomattavastikkin.*

*Joo musta tuntuu, että nyt kun meillä tää aamupalaveri käytäntö on lähtenyt liikkeelle, niin kyllä siellä on aika paljon ollut niitä, että oisko jollakin aikaa auttaa, jos jollakin on kasautunut töitä. Että kyllä sieltä sitten apuja löytyy. Jollakin on sitten vähän löysempää niin pystyy sitten auttamaan.*

Haastatteluista sai myös viitteitä siitä, että kiireen määrä saattaa olla yksikkökoh- taista. Toisinaan avun pyytämisen koetaan kuormittavan muita, koska tiedetään myös kollegoiden olevan kiireisiä.

*Niin eihän muillakaan ole aikaa paljon auttaa. Että toki olen saanut apuakin. Mutta kyllä se niin kun on sitten taas toisen työssä ongelma, että jos auttaa toisia niin jää niitä omia hommia tekemättä. Se on semmonen noidankehä.*

#### 4.8 Lean-toiminnan tavoitteet

*Vuonna 2020 olemme Suomen paras taloushallintokeskus, jonka vahvana erikoisalana ovat rakennusalan yritysten sekä asunto-osakeyhtiöiden ja kiinteistöjen ylläpitoon liittyvät talouden palvelut. Olemme asiakkaan luotettava ja arvoa tuottava kumppani. Työntekijämme ovat iloinen joukko huippuosaajia. (Dextili- taloushallintoa taidolla, Dextilin visio n.d.)*

Tavoitteena on saada Lean-ajattelumalli koko organisaation yhteiseksi toimintamalliksi. Tavoitteena on saada henkilöstö sisäistämään Lean-toiminnan tarkoitus ja huomaamaan sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, että Lean-toiminnalla halutaan helpottaa ja sujuvoittaa jokaisen työtä ja vähentää kiirettä.

Tavoitteena on parantaa tiedonkulkua ja yhteistyötä, kehittää osaamista suunnitelmallisesti, sujuvoittaa prosesseja ja poistaa turhaa työtä. Dextilin toimitusjohtaja Miia Pasanen toteaa, että tavoitteena on parantaa yrityksen kannattavuutta tehostamalla toimintaa Leanin keinoin ja muistamalla samalla kuitenkin ihmisten hyvinvointi.

*Minulla on yrityksen vetäjänä se kova tavoite, että yrityksen kannattavuus paranee, mutta kuiteskin ajatellen sitä, että se ei oo ihmisten selkänahasta pois. Että se pystyy paranemaan niinkin, että ihmisillä jopa se kiireentuntu helpottaa ja silti pystyy tehokkaammin tekemään asioita.*

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Dextili Oy:n Lean-toimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tämän tutkimusongelman ratkaisemiseksi selvitettiin Dextili Oy:n Lean-toiminnan nykytila sekä tavoitteet, teemahaastattelujen, dokumentoitujen keskustelujen, kirjallisten dokumenttien ja yritysvierailujen avulla. Tässä luvussa tutkimustuloksista tiivistetään tärkeimmät havainnot vastaukseksi tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Todetaan siis, mikä on Lean-toiminnan eri osa-alueiden nykytila ja mitä tulisi kehittää, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

Tietoa Lean-ajattelusta on viety henkilöstölle muun muassa koulutusten, kirjallisuuden ja palaverien avulla. Käyttöön on otettu useita Lean-työkaluja ja menetelmiä kuten Gemba-läpikävelyt, Kanban-taulu tyyppinen työkalu, päiväkokoukset, visualisointi väreillä, osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, tiimityöskentely ja työn vakioiminen työohjeilla ja standardeilla.

Se kuinka paljon Leanista tiedetään ja kuinka laajasti kokonaisuutta ymmärretään, riippuu kuitenkin täysin henkilöstä. Toiset ovat tutustuneet Lean-ajatteluun syvämmiin ja toiset tuntevat sitä pintapuolisesti. Kaikki haastateltavat osasivat nimetä työn tehostamiseen käytettyjä Lean-työkaluja ja menetelmiä. Osa henkilöstöstä näkee Lean-toiminnan enemmän työkaluina ja menetelminä. Lean-filosofiasta ja ajatusmaailmasta ei kaikilla ole juurikaan tietoa. Ei siis välttämättä hahmoteta Leanin kokonaisuutta vaan nähdään vain siihen liittyvät yksittäiset työkalut, joiden tarkoituksesta ja laajempaa vaikutuksesta ei myöskään aina tiedetä.

Tietoa Lean-ajattelusta on viety henkilöstön pariin monin tavoin ja käyttöön on otettu useita Lean-työkaluja ja menetelmiä. Siitä huolimatta koettiin, että tietoa on tullut liian vähän, tai että Leanin edistäminen on hiipunut. Myös konkreettisia toimenpiteitä koettiin joidenkin haastateltavien mielestä tulleen melko vähän. Saadun tiedon soveltaminen omaan työhön tai organisaation toimintatapoihin koettiin toisinaan haastavana, ja siihen on kaivattu enemmän tukea sekä konkreettisia ohjeita perusteluineen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Lean-ajattelua ei ole vielä täysin saatu jalkautettua koko henkilöstölle. Tietoa Lean-ajattelusta tulisi viedä aktiivisemmin

henkilöstön pariin, jotta tavoitteiden mukaisesti Lean-toimintamalli saataisiin koko organisaation yhteiseksi toimintamalliksi. Lean-ajattelusta sekä siihen liittyvistä osaluista tulisi viedä tietoa tehokkaammin henkilöstölle, jotta Lean ei näkyisi yksittäisinä työkaluina ja menetelminä kenellekään henkilöstöstä. Lean-ajattelua pitäisi pitää myös enemmän esillä, jotta se juurtuisi paremmin koko henkilöstön yhteiseksi malliksi. Lean-ajattelua voisi olla hyvä tuoda uusille työntekijöille esille jo perehdytysvaiheessa, jotta perehtyminen Leaniin voisi alkaa tehokkaasti heti työsuhteen alkaessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että Lean-toiminnalla on saatu aikaiseksi paljon parannuksia toimintatapoihin ja tehostettua toimintaa. Yksikkökohtaisesti on eroja siinä, kuinka paljon Lean-toimintaa on edistetty ja siinä, mitä menetelmiä on otettu käyttöön. Menetelmiä ja työkaluja otetaan käyttöön yhteisien suunnitelmien mukaisesti, mutta yksiköittäin eri aikatauluilla. Osa Lean-toiminnan edistämiseen liittyvistä toimenpiteistä on ollut enemmän kokeiluja ja osa on vakiintunut menestyksekkäästi käyttöön. Lean-toiminta on lisännyt yhteistyötä ja avoimuutta, työhön liittyvistä asioista on alettu puhumaan enemmän ja toimintatavat sekä työohjeet on sovittu tarkemmin. Työtä on vakioitu työohjeiden ja standardien avulla ja laatuun on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

Myös osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota entistä enemmän ja siitä on tullut suunnitelmallisempaa Dextili Akatemian ja säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla. Uudet työntekijät perehdytetään perehdytys suunnitelmien mukaisesti ja kaikille työntekijöille tehdään osaamiskartoitukset, joiden pohjalta suunniteltujen koulutusten avulla osaamista on saatu parannettua. Osaamisen kehittämiseen toivottaisiin kuitenkin kiinnitettävän vieläkin enemmän huomiota, koska puutteet osaamisessa näkyvät heti myös työn sujuvuudessa. Osaamisen kehittämiseen toivottaisiin myös olevan enemmän aikaa. Toisinaan oman osaamisen kehittämisen esteenä nähtiin juuri ajan riittämättömyys. Koulutuksiin osallistuminen saattaisi tarkoittaa sitä, että töitä jäisi tekemättä tai työaika olisi venytettävä. Osaamisen kehittämiseen tulisi siis järjestää enemmän aikaa.

Mittaaminen on ollut enemmän kokeilu tyyppistä ja toimenpiteet on usein jäänyt vähäisiksi tai niitä ei ole tehty. Myöskään uusintamittauksia ole tehty. Mittausten toteutustapa koettiin pääosin työlääksi ja joissain tapauksissa myös epäluotettavaksi.

Mittausten tarkoitus ei myöskään aina ole ollut täysin selvä. Mittauksia tulisi suunnitella paremmin, mittauksiin käytettävien työkalujen tulisi olla selkeitä ja helppokäyttöisiä ja mittausten pohjalta tulisi tehdä myös toimenpiteitä. Myös perustelut mittauksille tulisi esittää selkeämmin, jotta tiedettäisiin, miksi mittauksien suorittamiseen käytetään aikaa.

Myös laatupoikkeamia seurataan raportoimalla poikkeamista ja virheistä. Tapahtuneita poikkeamia ja niihin johtaneita syitä pyritään käymään läpi muun muassa yksikökohtaisissa palaverissa. On koitettu juurruttaa henkilöstölle ajatustapaa, että virheet tapahtuvat prosessissa eikä ihmisissä. Yksittäisiä henkilöitä ei syytellä vaan asiat käydään läpi, jotta toimintaa voidaan kehittää ja poikkeamia välttää tulevaisuudessa. Laatupoikkeamien seuranta on kohdistunut enemmän ennalta sovittuihin ajankohtiin ja muina aikoina seuranta on ollut vähäisempää. Voisi olla hyödyllistä kiinnittää huomiota laatupoikkeamien säännöllisempään seurantaan.

Kaikki yksiköt ovat ottamassa käyttöön Microsoft Teams -ympäristöä, johon sisältyy muun muassa tehtävien suunnitteluun ja jakamiseen tarkoitettu Planner -työkalu. Haastateltavat, jotka olivat jo käyttäneet kyseistä työkalua, kokivat sen hyväksi apuvälineeksi työntekoon ja muodostamaan selkeän kokonaiskuvan yksikön työtehtävistä. Koska uutta työkalua ei ole vielä otettu käyttöön kaikissa yksiköissä, on töiden suunnitteluun ja jakamiseen vielä monenlaisia keinoja. Työtehtävien aikataulut ja järjestys suunnitellaan hyvin itsenäisesti työntekijöiden toimesta, asiakkaiden ja viranomaisten määrittelemien aikataulujen puitteissa. Työjärjestys määräytyy usein kiireellisyyden mukaan. Toimenpiteitä työn suunnitteluun ja paremman kokonaiskuvan muodostamiseen liittyen on siis jo tehty ja kehitystä on saavutettu. Näiden toimenpiteiden tuottamia lopullisia hyötyjä tai kehittämisen tarvetta ei kuitenkaan vielä voida arvioida kaikkien yksiköiden osalta, koska kehitys on kesken.

Samat vaihtelua aiheuttavat tekijät toistuivat haastateltavien puheissa. Vaihtelua työhön aiheuttaa ennen kaikkea keskeytyksiä aiheuttavat puhelut, sähköpostit ja kollegojen yhteydenotot. Vaihtelua aiheuttaa myös osaamiserot ja osaamispuutteet. Työhön liittyvän vaihtelun määrä riippuu työtehtävistä. Paljon asiakaspalvelua sisältävät tehtävät koettiin vaikeasti ennakoitaviksi, koska asiakasyhteydenottojen määrä voi vaihdella hyvinkin paljon päiväkohtaisesti ja koettiin, että siihen ei pystytä itse

vaikuttamaan. Huomattavaa on, että vaihtelu saatettiin kokea jopa hyvänä asiana silloin kun työmäärä kokonaisuudessaan koettiin sopivaksi. Jos taas koettiin, että työtehtäviä on vaikea keretä tekemään normaalin työajan puitteissa, koettiin vaihtelua olevan enemmän ja se koettiin stressaavampana ja häiritsevämpänä. Huomattavaa on siis, että kiireellä ja siinä kuinka häiritsevänä vaihtelu koetaan, on selkeä yhteys.

Osa haastateltavista kokee kiireen työssä olevan päivittäistä ja että normaalin työajan puitteissa ei kerkeä tekemään kaikkia työtehtäviä. Osa kokee kiireen olevan yleensä vain väliaikaista esimerkiksi tuurauksista johtuvaa hetkittäistä työn lisääntymistä. Osan mielestä kiire on lähinnä kausittaista, jolloin työmäärä lisääntyy ennalta tiedetysti, esimerkiksi tilinpäätösaikana. Haastatteluista sai myös viitteitä siitä, että kiire saattaa olla yksikkökohtaista. Kun tiedetään myös yksikön muiden työntekijöiden olevan kiireisiä, myös avun pyytäminen koetaan vaikeampana, koska sen koetaan kuormittavan muita. Osa haastateltavista koki, että kiire on vähentynyt. Se on koettu erittäin tärkeänä asiana. Kiireen vähentyminen on muun muassa mahdollistanut sen, että on pystytty paremmin valmistelemaan asioita esimerkiksi kiireistä tilinpäätösaikaa varten ja pohtimaan työn kehittämistä enemmän. Vaihtelua aiheuttaviin tekijöihin sekä työkuormien tasaamiseen tulisi kiinnittää huomiota, sillä joillakin työntekijöillä kiire on jatkuvaa ja yksi Lean-toiminnan tavoitteista on vähentää kiirettä.

Kehitysideoita tehdään, kun päivittäisessä työssä huomataan kehityskohteita. Kehitysideoita tehdään aktiivisesti. Kehitysideoiden tekemiseen myös kannustetaan ja ideoihin suhtaudutaan avoimin mielin. Kehitysideoita myös punnitaan ja edistetään yhdessä. Yksikön yhteiset palaverit koettiin hyvänä kanavana viedä kehitysideoita eteenpäin, koska silloin saadaan monipuolisesti, nopeasti ja keskitetysti mielipiteitä. Päivittäisten kehitysideoiden lisäksi vuosittain toteutettavassa toimintasuunnitelmapäivässä suunnitellaan toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi yhdessä kaikkien tekijöiden kanssa. Neljä kertaa vuodessa toteutettavien kehityskeskusteluiden avulla seurataan ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista niin organisaatio, kun myös yksilötasolla. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa toiminnan ja osaamisen kehittämistä, sekä tärkeä kanava palautteen antamiselle ja saamiselle.

Kiireen koettiin vaikeuttavan ajatustyötä. Kehitystyö on se mitä siirretään, mikäli työtilanne on kiireinen. Kehitystyötä pidetään toisinaan siis niin sanotusti ylimääräisenä

asiana, eikä sitä lasketa normaaliin työhön. Se on asia, jota pystytään siirtämään. Usein varsinaisiksi työtehtäviksi luettuja asioita ei pystytä siirtämään, koska niihin on määritelty tiukat päivämäärät, milloin työtehtävän tulee olla valmiina. Mikäli työ-määrä koettiin sopivana, koettiin myös työn kehittämisen ja sen suunnittelun olevan helpompaa. Muun muassa työohjeiden päivittäminen koettiin erittäin tärkeäksi, mutta myös asiaksi, jota on kiiretilanteessa siirrettävä. Työn kehittämiseen panostettaisiin mielellään enemmänkin, mikäli se olisi ajallisesti mahdollista. Olisi siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työkuormien suunnittelussa huomioitaisiin myös työn kehittämiseen kuluva aika.

Viestintäkanavia ja niihin sisältyviä keskusteluryhmiä on paljon. Viestintäkanaviin liittyy sekavuutta ja vaikeutta löytää tarvitsemansa tieto. Tarvittavan tiedon löytymiseen saattaa mennä paljon aikaa. Viestintäkanavat ja niiden käyttö kaipaavat siis selkeyttämistä. Tarvittavan tiedon pitäisi löytyä helposti, ettei aikaa kuluisi etsimiseen. Myös uusien viestintäkanavien käyttöönotto on herättänyt kysymyksiä ja valintoihin on kaivattu enemmän perusteluja. Olisi siis tärkeää esittää muutoksille selkeät perustelut, jotta tiedetään mitä hyötyä uusien asioiden opettelulla saavutetaan. Muutoksista johtuen viestintästandardi ei ole täysin ajan tasalla, mutta se on tarkoitus päivittää.

Kaikilla yksiköillä on jo käytössä ainakin viikkopalaverikäytäntö. Kaikki yksiköt ovat siirtymässä päivittäiseen aamupalaveri käytäntöön. Aamupalaverien ja viikkopalaverien avulla on saatu madallettua kynnystä avun pyytämiseen ja antamiseen sekä keskitettyä kysymyksiä ja ongelman ratkaisua yhteen ajankohtaan, joka on taas vähentänyt sisäisiä yhteydenottoja ja keskeytyksiä. Aamupalaverikäytännöllä on saatu työtehtävien kokonaiskuva selkeämmin esille koko yksikölle. Se on koettu hyväksi myös siksi, että tietoa saadaan jaettua helposti ja nopeasti kaikille. Tarvittava tieto ja apu löytyvät myös vaivattomammin ja nopeammin, kun paikalla on erilaisia osaajia.

Päivittäinen aamupalaveri on vielä suhteellisen uusi käytäntö, joten se hakee vielä muotoaan ja kehitys jatkuu vielä. Aamupalavereja on otettu käyttöön suunnitelmallisesti ja ne ovat muuttaneet muotoaan, kun kehitystä on havaittu. Aamupalaverien haasteena on koettu se, että toisinaan palavereihin kuluu aikaa paljon enemmän, kun on suunniteltu.

Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että yksikkökohtaiset palaverit on koettu hyvinä monesta syystä ja niillä on saavutettu paljon hyötyjä. Sisältö ja käytettävä aika tulisi kuitenkin määritellä tarkemmin. Etenkin päivittäisten palaverien tulisi olla ajaltaan lyhyitä, jotta ne eivät kuluta liikaa työaika. Palavereja kaiken kaikkiaan on toisinaan paljon ja ne on koettu pääosin hyödyllisinä. Osallistujiin toivottaisiin kuitenkin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota, jotta palavereihin osallistuisivat ainoastaan aiheeseen oleellisesti liittyvät henkilöt.

Esimiehet saavat työntekijöiltä tietoa työstä palaverien ja eri viestintäkanavien kautta. Toimipisteitä on neljä, jonka lisäksi tehdään etätöitä. Kaikkien kanssa ei ole mahdollista tavata kasvokkain kovinkaan usein. Esimiehet kokevat saavansa hyvän kokonaiskuvan työtilanteesta ja työhön liittyvistä asioista ennen kaikkea yksikkökohtaisten palaverien kautta. Keskusteluja työntekijöiden kanssa käydään usein, mutta esimiehet eivät käy seuraamassa työtä työntekijöiden parissa paikan päällä. Työntekijöiden pariin jalkautuminen voisi olla hyödyllistä. Se tietenkin vaatisi paljon aikaa ja suunnittelua.

Asiakkaisiin ollaan tiiviisti yhteydessä, niin asiakaskäynnein kun myös eri viestintäkanavia hyödyntäen. Asiakkaiden sopimuksissa on tarkkaan määritelty heille kuuluvat palvelut ja erillisveloitettavat lisäpalvelut. Asiakkaille määritellään vastuuhenkilöt yksikkökohtaisesti. Joidenkin asiakkaiden luokse on tehty myös Gemba-kävelyitä, joiden tavoitteena on ottaa myös asiakas mukaan Lean-ajatteluun ja sitä kautta kehittää yhteistyötä ja toimintaa tehokkaammaksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden toiveita kuunnellaan ja asiakaspalveluun panostetaan. Asiakkaiden ottaminen mukaan Lean-toimintaan on koettu hyödylliseksi ja se tehostaa toiminnan kehittämistä entisestään.

Yksiköiden sisällä yhteistyö on tiivistä ja tiedonkulku riittävää, mutta muiden yksiköiden kanssa toimitaan vähemmän. On huomattu muun muassa tietokatkoksia yksiköiden välillä. Yksiköissä ei aina tiedetä tarkkaan mitä toinen yksikkö tekee tai mitä tietoja siellä tarvitaan. Tällä hetkellä tekijät keskittyvät ennemminkin omiin työtehtäviinsä ja omiin yksikköihinsä ja saattavat unohtaa kokonaisuuden ajattelemisen. Tieto ei useinkaan välity yksiköiden välillä kysymättä, vaan se on erikseen kysyttävä.

Yksiköiden yhteistyön puutteet on kuitenkin huomioitu ja puutteisiin on alettu kiinnittämään huomiota muun muassa asiakkaan sopimuksien perusteella muodostettujen palvelutiimien ja yksikköjen yhteisten tehtävien avulla. Näillä keinoilla on lisätty yhteistoimintaa yli yksikkörajojen. Palvelutiimipalavereissa käsitellään asioita yli yksikkörajojen. Palvelutiimipalavereiden avulla on saatu muodostettua tiimin jäsenille parempi kokonaiskuva tilanteesta ja siirrettyä tietoa tehokkaasti palveluyksiköstä toiseen.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan tutkimuksen tuloksia teorian tietoon peilaten. Teorian tietoa hyödyntäen esitetään myös ajatuksia siitä, mitä Lean-toiminnassa tulisi jatkossa kehittää, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Lopuksi mietitään, minkälaisia jatkotutkimuksia voisi olla hyödyllistä suorittaa.

### 6.1 Tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten asunto- ja kiinteistöyhtiöiden sekä rakennusalan yritysten taloushallintopalveluihin erikoistuneen Dextili Oy:n Lean-toimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tämän tutkimusongelman ratkaisemiseksi selvitettiin Dextili Oy:n Lean-toiminnan nykytila sekä tavoitteet. Tavoitteena oli myös tehdä kehitysideoita Lean-toimintaan liittyen teorian tietoa hyödyntäen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, Dextililtä saatuja dokumentteja ja dokumentoituja keskusteluja. Taustatietojen keräämiseksi tehtiin kaksi yritysvierailua Dextilin Jyväskylän toimipaikassa. Yritysvierailut tehtiin 31.10.2018 ja 5.11.2018. Näihin vierailuihin sisältyi tiedon keruuta Dextilin Lean-toimintaan liittyvistä dokumenteista sekä keskusteluja, jotka dokumentoitiin kirjalliseen muotoon.

Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan. Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2018 Skypen välityksellä, jolla ne myös tallennettiin suoraan tietokoneelle.

Yhden haastattelun kohdalla jouduttiin käyttämään erillistä tallenninta, koska tietokoneella havaittiin ongelma, joka esti tallentamisen. Haastattelut kestivät 30 minuuttista 50 minuuttiin. Kaikki haastateltavat osallistuivat aktiivisesti keskusteluun ja haastattelut etenivät sujuvasti.

Kahdeksan haastattelua todettiin sopivaksi määräksi tuottamaan tutkimuksen kannalta tarvittava tieto. On kuitenkin todettava, että täydellistä saturaatiota ei saavutettu, koska uusia näkökulmia asioihin tuli viimeiseen haastatteluun asti. Tämä todennäköisesti osittain johtuu siitä, että haastateltaviksi valittiin yksi työntekijä jokaisesta palveluyksiköstä esimiesten lisäksi ja yksiköiden välillä todettiin tutkimuksen edetessä olevan eroja Leanin edistämiseen liittyen. Mikäli haastateltavia olisi ollut useampi jokaisesta palveluyksiköstä, olisi myös tuloksia voitu pitää luotettavimpina ja kattavampina. Pääosin vastaukset alkoivat kuitenkin toistaa itseään, joten haastateltavien määrä todettiin riittäväksi tuomaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto.

Tuloksia tutkiessa on myös huomioitava, että Dextilillä työskentelee 45 henkilöä, joista tässä tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa. Näin ollen haastatteluiden avulla esiin nousseita näkemyksiä ei voida yleistää koko henkilöstön näkemyksiksi Lean-toiminnasta. Haastateltavat valittiin niin, että jokaisesta yksiköstä oli haastateltava esimiesten lisäksi, jotta vastaukset antaisivat näkemyksiä monipuolisesti ja kattavasti koko Dextilin Lean-toiminnasta.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Litteroinnista jätettiin pois merkityksettömät äännähdykset ja yskäisyt, koska näiden merkitsemiselle ei nähty tarvetta tutkimustulosten kannalta. Litteroinnit tehtiin vuorokauden sisällä haastatteluista, jolloin haastattelutilanne oli tuoreena mielessä ja oli mahdollista miettiä tarkennuksia seuraavia haastatteluja varten. Tällä pyrittiin lisäämään myös tutkimuksen luotettavuutta. Analysoitavaa tekstiä litterointien jälkeen saatiin 66 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineistoista merkittiin selkeästi aiheeseen kuulumattomat keskustelut ja loput aineistosta siirrettiin uusiin dokumentteihin haastattelukohtaisesti, jolloin alkuperäiset litteroidut dokumentit jäivät taltioituna kokonaisuudessaan alkuperäisenä. Tämän jälkeen monimutkaisesti ja pitkästi ilmaistut asiat muutettiin selkeiksi lyhyemmiksi lauseiksi, jolloin aineistoa jäi analysoitavaksi 33 sivua.

Aineistoa tiivistettiin edelleen ja siirrettiin kysymyksittäin ja teemoittain Excel-taulukoon niin, että jokaisen vastaajan vastauksille oli oma sarakkeensa. Myös kirjallisista dokumenteista kerätty aineisto lisättiin omiin sarakkeisiinsa tiivistettynä teemojen mukaisesti. Tämä aineiston yhdistäminen yhteen dokumenttiin mahdollisti haastattelavien vastausten vertailun ja tarkastelun kysymyksittäin, jolloin aineistosta pystyi selkeämmin etsimään esiin nousseita asioita. Kirjallisista dokumenteista saatua aineistoa käytettiin haastatteluaineiston täydentämisessä ja myös aineiston analysoinnissa luotettavuuden varmistamisessa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin siis lisäämään myös triangulaation avulla. Kirjallisista dokumenteista etsittiin haastatteluissa esiin nousseita asioita. Kun yhteneväisyyksiä löytyi, voitiin myös tulkintoja pitää luotettavampana.

Teoriaosuuden avulla luotua teemahaastattelurunkoa (liite 1) käytettiin apuna yläteemojen muodostamisessa ja aineistossa toistuvista teemoista luotiin alateemoja. Aineistoa lähdettiin analysoimaan ja kirjoittamaan auki teemojen mukaisesti pitäen myös teorian tieto mukana ajattelussa. Haastattelutallenteita kuunneltiin uudestaan myös analysointivaiheessa tulkintojen oikeellisuuden varmistamiseksi, silloin kun nähtiin tarvetta tulkintojen varmistamiselle.

Tutkimuksen tuloksena saatiin paljon hyödyllistä tietoa Lean-toiminnan nykytilasta, jota voidaan hyödyntää tehtäessä päätöksiä Lean-toimintaan ja toiminnan tehostamiseen liittyen. Tutkimustulokset lisäävät johdon tietoisuutta henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista toimintaan liittyen. Tutkimustulokset pätevät vain tutkimuskohteen osalta. Tutkimus voi kuitenkin antaa suuntaa muihin vastaaviin tutkimuksiin, sillä tutkimus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Kanasen (2015, 353) mukaan siirrettävyys on kuitenkin aina siirtäjän vastuulla.

## 6.2 Lean-ajattelun sisäistäminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Dextililtä löytyy paljon asiantunte-  
musta Lean-toimintaan liittyen. Se kuinka paljon Leanista tiedetään ja kuinka laajasti kokonaisuutta ymmärretään, riippuu täysin henkilöstä. Toiset ovat tutustuneet Lean-ajatteluun syvämmällä ja toiset tuntevat sitä pintapuolisesti. Osa henkilöstöstä näkee Lean-toiminnan enemmän yksittäisinä työkaluina ja menetelminä. Tämä varmasti

osittain johtuu siitä, että Lean-toimintaa on aloitettu viemään henkilöstön pariin enemmän juuri Lean-työkalujen ja menetelmien kautta. Tuomisen (2010, v) mukaan Leanin sisäistäminen alkaa sillä, että opetellaan Lean-tekniikoita ja pyritään ymmärtämään niiden periaatteet syvällisesti.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että Lean-toimintaa on ajateltu syvällisemmin enemmän esimiestasolla, mutta Lean-toimintatapojen käyttöönotossa ja eteenpäin viemisessä on saattanut perustelut ja syvällisemmän tiedon eteenpäin vieminen jäädä vähäiseksi. Joissain tapauksissa oli epäselvää, miksi muutoksia tai toimenpiteitä tehdään ja se aiheutti myös epäileviä ajatuksia muutosten hyödyllisyydestä.

Vaikka olennaista on se, että toimitaan Lean-ajattelun mukaisesti, on myös tärkeää, että henkilöstö tietää perustelut toimintatavoille ja ymmärtävät vaikutukset kokonaisuuteen. Tämä on tärkeää myös henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta. Ruutu ja Salmimies (2015, 122) toteavat, että motivaatio antaa toiminnalle voimaa. Se auttaa henkilöä toimimaan tehokkaammin ja motivaatio paranee, kun oman panoksensa merkityksellisyys kokonaisuuden kannalta ymmärretään.

Lean-toimintamallin tarkoituksena on saada henkilöstö innostumaan oman työnsä kehittamisestä ja ottamaan siitä enemmän vastuuta (Aalto-Setälä 2018, 151). Jotta tämä onnistuu, on työntekijöitä kannustettava ja heidän on tärkeää tietää, että panostuksilla työn kehittämiseen saadaan myös tuloksia, jotta motivaatio työn kehittämisen pysyy hyvänä. On siis tärkeää perustella ratkaisut ja muutoksen tarve, jotta työntekijät tietävät miksi on tarpeellista käyttää aikaa esimerkiksi uusien menetelmien ja työkalujen opettelemiseen. Ponteva (2010, 10) toteaa, että muutos on aina haaste ja muutoksen tarve on pystyttävä perustelemaan selkeästi.

Lean-ajattelun juurruttaminen organisaation kulttuuriin on pitkä prosessi, joka vaatii vahvaa sitoutumista (Tuominen, v). Ei ole realistista ajatella, että kaikki siihen kuuluvat osa-alueet saataisiin samanaikaisesti ja vaivattomasti jalkautettua henkilöstön pariin. Omat haasteensa tähän tutkimuskohteen osalta tuo myös työntekijämäärän tasainen lisääntyminen ja työntekijöiden jakautuminen usealle paikkakunnalle, sekä etätyö, joka tuo myös omat haasteensa. Uusille työntekijöille on vaikea tai jopa mahdotonta luoda kokonaiskuva Leanista nopeasti, koska syvällisemmän ymmärryksen luomiseen menee paljon aikaa.

On kuitenkin tärkeää viedä Lean-ajattelua suunnitelmallisesti koko organisaatioon ja kiinnittää huomiota työkalujen ja menetelmien lisäksi myös muihin osa-alueisiin. Dombrowskin ja Mielken (2014, 565) mukaan pelkästään Lean-työkalujen käyttämisellä ja hukkan poistamisella voidaan saada hetkellisiä tuloksia, mutta pysyvämmät Lean-toimintatavat ja jatkuvan parantamisen kulttuurin muodostuminen vaativat paljon enemmän. Heidän mukaansa Leanin käyttöönotossa tulee kiinnittää huomiota neljään tasoon, jotka kaikki ovat välttämättömiä pysyvien tuloksien saamiseksi. Nämä tasot ovat: filosofia, prosessit, ihmiset ja kumppanit sekä ongelman ratkaisu. Kourin (2010, 32) mukaan on tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneet ja perehtyneet sovitun Lean-toimintaan.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että Lean-ajattelua ei ole vielä täysin saatu jalkautettua tavoitteiden mukaisesti koko henkilöstön pariin, vaikka tietoa on viety monin tavoin ja käyttöön on otettu useita Lean-työkaluja ja menetelmiä. Koettiin, että tietoa Lean-ajattelusta ja toiminnasta on saatu liian vähän ja että Leanin edistäminen on hiipunut. Myös Lean-ajattelun soveltaminen omaan työhön koettiin toisinaan liian vaikeana. Huomattavaa on myös se, että osa haastateltavista koki myös, että konkreettisia Lean-toimenpiteitä on tehty melko vähän, vaikka todellisuudessa niitä on kuitenkin tehty useita ja niillä on saatu tehostettua toimintaa monin tavoin.

Käyttöön on otettu useita Lean-työkaluja ja menetelmiä kuten Gemba-läpikävelyt, Kanban-taulu tyyppinen työkalu ja päiväkokoukset. Työtä on tehostettu visualisoinneilla sekä työtehtäviä ja toimintatapoja vakioitu työhöjeiden ja standardien avulla. Lean-toiminnan avulla on saatu muun muassa lisättyä yksikön sisäistä yhteistyötä, lisättyä avoimuutta ja selkeytettyä toimintaa. Työhön liittyvistä asioista on Lean-toiminnan myötä alettu puhumaan enemmän ja toimintatavat on sovittu tarkemmin. Osaamisen kehittäminen on tehostunut merkittävästi ja on tehty perehdytys suunnitelmat uusille työntekijöille. Myös laatuun liittyviä asioita on alettu käsittelemään eritavoin.

Näkemykset Lean-toimenpiteiden vähäisyydestä saattaa johtua osittain myös siitä, että yksikkökohtaisesti on eroja siinä, kuinka paljon Lean-toimintaa on edistetty ja mitä menetelmiä on otettu käyttöön. Näkemyksiin saattaa vaikuttaa myös se, että ei

tiedetä mitä kaikkea Lean-toimintaan kuuluu koska syvällisempää ymmärrystä ei välttämättä ole. Haastattelun hetkellä ei välttämättä myöskään muistettu mitä Lean-toimenpiteitä on tehty.

Lean-toiminnassa vastuu henkilöstön oppimisesta on johtajalla. Johtajan tulee ymmärtää työtä ja opettaa noudattamaansa Lean-ajattelua muille. (Modig & Åhlström 2013, 83). Dombrowski ja Mielke (2014, 565) toteavat, että Lean-johtajuus on se tekijä, jolla yhdistetään Lean-työkalut ja jatkuvaa parantamista tavoitteleva organisaatio ja juuri johtamisella Lean-ajattelu saadaan juurrutettua organisaation yhteiseksi toiminta- ja ajattelumalliksi. Johdon ja työntekijöiden on tehtävä tiivistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtajuudella ja esimiesten tuella on siis suuri merkitys Lean-toiminnan edistämisessä. Kuha, Luoto ja Halkka (2017) kuitenkin totesivat tutkimuksessaan, että Lean-toiminnan johtamisessa koetaan usein olevan parannettavaa ja esimiehiltä kaivataan enemmän tukea Lean-toiminnan toteuttamiseen. Myös Lev (2017) korosti muutostoiminnan ja henkilöstön osallistamisen merkitystä Lean-ajattelun eteenpäin viemisessä.

Lean-toimintaa onkin pyritty edistämään yhdessä työntekijöiden kanssa. Koska Lean-ajattelusta ei ole saatu näillä keinoilla luotua syvällisempää näkemystä koko henkilöstölle, voisi olla syytä miettiä, olisiko Lean-johtajuus se tekijä, jolla Lean-ajattelusta ja siihen liittyvistä osa-alueista saataisiin tehokkaammin muodostettua parempi kokonaiskuva henkilöstölle ja sitoutumista Lean-toimintaan tehostettua. Jotta Lean-toiminnasta saataisiin kaikki hyöty irti, se tulisi nähdä enemmän kuin työkaluina ja menetelminä. Haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että Lean-ajattelua voitaisiin tuoda esille enemmän päivittäisessä toiminnassa esimiesten kautta. Tämä tietenkin edellyttäisi myös esimiehiltä perehtyneisyyttä ja aikaa suunnitella Leanin edistämistä. Lean-ajattelua pitäisi pitää myös enemmän esillä, jotta se juurtuisi paremmin kaikkien yhteiseksi malliksi. Lean-ajattelua voisi olla hyvä tuoda uusille työntekijöille esille jo perehdytysvaiheessa, jolloin Lean-ajatteluun perehtyminen voisi alkaa heti.

### 6.3 Lean-periaatteiden toteutuminen toiminnassa

#### **Virtaus eli työn sujuva eteneminen**

Lean-periaatteiden mukaan organisaatio tulee rakentaa virtaustehokkaaksi. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä voi odottaa työtä. (Torkkola 2015, 57–58.) Resurssien tehokas hyödyntäminen on tietenkin tärkeää, mutta on myös tärkeää täyttää asiakkaiden tarpeet tehokkaasti (Modig & Åhlström 2013, 15–16). Työn vaihtelun takia resurssi- ja virtaustehokkuutta on erittäin vaikea, ellei jopa mahdotonta rakentaa samaan organisaatioon (Torkkola 2015, 57).

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osittain resursseja käytetään maksimaalisesti. Osa haastateltavista koki kiireen työssä olevan päivittäistä ja että normaalin työajan puitteissa ei aina kerkeä tekemään kaikkia työtehtäviä. Torkkola (2015, 22, 57) toteaa, että resurssien maksimaalinen käyttö johtaa usein jatkuvaa kiireeseen ja vaarana on työntekijöiden uupuminen. Ihmisten ylikuormitus taas on tuottamatonta toimintaa, joka pitää estää. Haastatteluista sai viitteitä siitä, että jatkuva kiire saattaa olla yksikkökohtaista.

Osa haastateltavista koki kiireen olevan yleensä vain väliaikaista esimerkiksi tuurauksista johtuvaa hetkittäistä työn lisääntymistä. Osa haastateltavista taas koki, että kiire on lähinnä kausittaista, esimerkiksi tilinpäätösajasta johtuvaa. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 265) mukaan työn epätasainen jakautuminen kuukauden sisällä tai kausien vaihtuessa kasaantuvat työt saattavat johtaa ylitöihin tai viivästyneisiin raportointeihin. On siis tärkeää kiinnittää huomiota työkuormien suunnitteluun ja tasaamiseen, koska se vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja työn lopputuloksiin.

Työ tilitoimistossa on asiantuntijatyötä, johon usein vaikuttaa paljon asiakkaiden tarpeet, jotka voivat vaihdella usein. Työhön liittyy myös paljon asiakaskohtaisia eroja. Alasoinin (2016, 4) mukaan oman haasteensa tulosten ja työkuormien seurantaan ja tasaamiseen sekä arviointiin voi tuoda myös se, että työ on sen luonteista, että sitä on vaikea kuvata yksityiskohtaisesti.

Haastattelujen avulla selvisi myös, että joissain työtehtävissä kiire on vähentynyt. Se on koettu erittäin tärkeänä asiana, koska on muun muassa pystytty paremmin ennakkoimaan työtä, pohtimaan työn kehittämistä ja valmistelemaan asioita esimerkiksi ti-

linpäättösaikaa varten. Kiireen vähentäminen on tärkeä asia, koska se vaikuttaa kaikkien toiminnassa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että se vaikuttaa negatiivisesti ainakin työtehtävien suorittamiseen, ajatustyöhön, työn kehittämiseen, laatuun, laadun seurantaan, osaamisen kehittämiseen, uusien toimintatapojen ja työkalujen omaksumiseen, vaihtelun sietokykyyn, työhyvinvointiin, asiakaspalveluun ja muutosten hyväksymiseen.

Modig ja Åhlström (2013, 40) toteavat, että vaihtelun voi jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Tutkimuksessa esiin nousseita vaihtelua aiheuttavia tekijöitä oli osaamiserot ja osaamispuutteet (resurssit), asiakkaan erilaiset pyynnöt (virtausyksiköt) ja työmäärän lisääntyminen merkittävästi esimerkiksi tilinpäättöaikana tai tiettyinä päivinä kuukaudesta sekä puhelut, sähköpostit ja muut yhteydenotot (ulkoiset tekijät). Haastattelujen perusteella voidaan myös todeta, että vaihtelun määrä riippuu paljon työtehtävästä. Torkkolan (2015, 28) mukaan vaihtelu aiheuttaa hukkaa ja ylikuormittumista, joten hukan metsästäminen sijaan kannattaisi ensin keskittyä ymmärtämään vaihtelua. Modig ja Åhlström (2013, 40) toteavat, että vaihtelua ja sen vaikutuksia on välttämätöntä ymmärtää, jotta voi ymmärtää virtaustehokkuutta.

Vaihtelulla ja kiireellä oli haastattelujen perusteella selkeä yhteys. Vaihtelun ymmärtämiseen tulisi siis kiinnittää huomiota ja sitä tulisi pyrkiä vähentämään. Jos taas vaihtelun todetaan olevan normaaleissa rajoissa, tulisi työkuormien tasaamiseen kiinnittää enemmän huomiota, jolloin todennäköisesti myös vaihtelu koettaisiin vähemmän häiritsevänä ja stressaavana.

Tutkimuksen avulla selvisi, että monenlaisia mittauksia on suoritettu. Mittauksia on tehty myös vaihtelun ymmärtämiseksi. Mittaaminen on ollut kuitenkin enemmän kokeilu tyyppistä ja toimenpiteet on usein jäänyt vähäisiksi tai niitä ei ole tehty. Myöskään uusintamittauksia ole tehty. Työn säännöllisestä mittaamisesta voisi olla paljon hyötyä, mutta sitä tulisi suunnitella paremmin. Mittauksiin käytettävien työkalujen tulisi olla selkeitä ja helppokäyttöisiä ja mittausten pohjalta tulisi tehdä myös toimenpiteitä. Myös perustelut mittauksille tulisi esittää selkeämmin, jotta tiedettäisiin, miksi mittauksien suorittamiseen käytetään aikaa.

## Oppiminen

Kehitysideoita tuodaan esiin aktiivisesti ja niiden tekemiseen kannustetaan. Kehitysideoita myös punnitaan ja edistetään yhdessä. Työn kehittäminen koettiin tärkeänä ja sitä tehdään mielellään. Työn kiireellisyyden koettiin vaikeuttavan työn kehittämistä ja ajatustyötä. Työn kehittämiseksi toivottaisiin olevan enemmän aikaa. Osittain toiminnan parantamisen ei nähdä kuuluvan varsinaisiin työtehtäviin, vaan se on työtä, jota tehdään, mikäli aikaa on. Torkkolan (2015, 222) mukaan olisi kuitenkin tärkeää, että toiminnan parantaminen olisi myös varsinaisiin työtehtäviin kuuluvaa, eikä ylimääräistä työtä.

Vaikka osaamisen kehittämisestä on tullut suunnitelmallisempaa ja osaamista on saatu parannettua, siihen toivottaisiin kiinnitettävän vieläkin enemmän huomiota. Puutteet osaamisessa näkyvät heti myös työn sujuvuudessa. Osaamisen kehittämiseen toivottaisiin myös olevan enemmän aikaa. Toisinaan oman osaamisen kehittämisen esteenä nähtiin juuri ajan riittämättömyys.

On myös tärkeää, että otetaan huomioon se, että jokaisella on vastuullaan tehtävät, joihin hänen osaamisensa ja kokemuksensa riittävät (Kukkola 2018, 157). Työntekijöiden osaamista on selvitetty muun muassa osaamiskartoitusten avulla, joidenka pohjalta pyritään osaamista myös kehittämään. Aikaa osaamisen kehittämiseen pitäisi kuitenkin olla enemmän.

Lean-toiminnassa tiimit ja tiimityö ovat tärkeä osa toimintaa. Onnistunut tiimityö parantaa työmotivaatiota, lisää oppimista, parantaa tiedonkulkua ja halua ottaa vastuuta työn laadusta. (Kouri 2010, 32–33.) Tiimit ja tiimityö ovat oleellinen osa Dextilin toimintaa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palveluyksikköjen jäsenet saavat hyvin apua ja tukea omaan työhönsä tiimin muilta jäseniltä, joka Kukkolan (2018, 157) mukaan on erittäin tärkeää työn mielekkyyden ja sujuvuuden kannalta.

Tiimityöllä tavoitellaan siis myös osaamisen kehittämistä (Kouri 2010, 37). Ihminen oppii parhaiten ryhmässä ongelmia ratkoen. Johtajan on järjestettävä toiminta niin, että kaikki oppivat joka päivä. (Torkkola 2015, 32.) Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Lean-toimintatavoilla on saatu lisättyä oppimista myös tiimien avulla. Säännöllisissä yksikkökohtaisissa palavereissa toteutetut ongelmanratkaisut

sekä kyselyhetket ovat edistäneet myös oppimista ja kehittäneet osaamista. Päivittäisillä yksikkökohtaisilla palavereilla voidaan saada tehostettua tiimityötä edelleen.

Palveluyksiköiden sisällä yhteistyö on siis toimivaa ja tiedonkulku riittävää, mutta palveluyksiköiden välisessä yhteistyössä ja tiedon välittymisessä on todettu olevan parannettavaa ja on muodostunut siloja. Torkkolan (2015, 222) mukaan Lean-toiminnassa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tiimien välille ei synny rajoja, vaan tehdään tiivistä yhteistyötä yli tiimi- ja organisaatorajojen.

Tätä asiaa on jo lähdetty parantamaan muun muassa palvelutiimien ja yksikköjen yhteisten tehtävien avulla. Palvelutiimit on koettu hyvänä kokonaiskuvan muodostamisen ja tiedon siirtymisen kannalta. Joten tätä ajattelua on syytä edistää edelleen.

### **Yhteinen tilannekuva**

Visuaalisuus on yksi Lean-ajattelun peruseräkkeistä. Tavoitteena on, että työn tehokkaan sujumisen kannalta olennaisen informaation saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa, vaan se on nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä. (Torkkola 2015, 49.) Tutkimuksen perusteella viestintäkanavat ja niiden käyttö kaipaavat selkeyttämistä. Tarvittavan tiedon pitäisi löytyä helposti, jottei aikaa kuluisi etsimiseen. Viestintästandardi on tehty, mutta muutoksista johtuen se ei ole täysin ajan tasalla. Viestintään liittyviä yhteisiä toimintatapoja tulisi selkeyttää ja käydä yhteisesti läpi. Voisi olla hyödyllistä miettiä, miten visuaalisia tapoja voisi hyödyntää enemmän viestinnässä.

Yksikkökohtaiset palaverit on koettu hyvinä. Niiden avulla on saatu madallettua kynnystä avun pyytämiseen ja antamiseen, keskitettyä kysymyksiä ja ongelman ratkaisua yhteen ajankohtaan, joka on taas vähentänyt sisäisiä yhteydenottoja ja keskeytyksiä. Etenkin päivittäinen aamupalaverikäytäntö on koettu hyväksi myös siksi, että tietoa saadaan jaettua helposti ja nopeasti kaikille ja tarvittava tieto ja apu löytyvät vaivattomammin, kun paikalla on erilaisia osaajia. Myös koko yksikölle on saatu työtehtävien kokonaiskuva selkeämmin esille.

Palaverien sisältö ja aika tulisi kuitenkin määrittellä tarkemmin. Etenkin päivittäisten palaverien tulisi olla ajaltaan lyhyitä, jotta ne eivät kuluta liikaa työaikaa. Torkkolan (2015, 67–68) mukaan päivittäisten palaverien tulisi olla kestoaltaan noin 10 minuuttia ja niiden tulisi keskittyä ainoastaan tiedon vaihtamiseen ja sen varmistamiseen, että

tiimin jäsenet tietävät myös mitä muut tekevät. Selvittelyä vaativat asiat tulisi jättää seuraavaan kertaan, jotta niihin kulu liikaa aikaa. Päivittäisissä kokouksissa hyödynnetään myös Kanban-taulua, jolla saadaan työtehtävien kokonaiskuva visualisoitua nopeasti koko tiimille. Haastattelujen avulla selvisi, että osa yksiköistä on hyödyntänyt Kanban-tyyppistä työkalua yksikkökohtaisissa palavereissa ja se on koettu hyväksi apuvälineeksi. Koska kaiken kaikkiaan palavereita on paljon, tulisi palavereiden osallistujat valita harkiten.

### **Päätökset perustuvat tosiasioihin**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, esimiehet tekevät työhön liittyvät päätökset pääosin työntekijöiltä saamiensa tietojen perusteella. He kokevat saavansa tarvittavan tiedon työstä työntekijöiltä. Torkkolan (2015, 224) mukaan esimiesten tulisi kuitenkin jalkautua säännöllisesti paikan päälle katsomaan miten työtä tehdään ja miten asiakkaat toimivat ja tehdä päätökset toimenpiteistä itse selvittämiinsä asioihin pohjaten. Gemba-läpikävelyä pidetäänkin Lean-johtajan tärkeimpänä työkaluna. Myös Bicheno ja Holweg (2009, 28) toteavat, että esimiehen tulisi jalkautua työnpariin itse, eikä perustaa päätöksiään vain siihen mitä hänelle kerrotaan. Torkkolan (2015, 229) mukaan Gemba-menetelmää voidaan soveltaa myös esimerkiksi asiakkaisiin, toimintatapoihin, palveluihin ja tuotteisiin.

Voisi olla hyödyllistä käyttää Gemba-menetelmää myös esimerkiksi palveluyksikköjen välillä muodostamaan parempi kuva työntekijöille toisten yksiköiden työtehtävistä. Voitaisiin esimerkiksi ottaa yksiköistä työntekijä mukaan toiseen yksikköön suuntautuvaan Gemba-kävelyyn ja näin lisätä tietämystä muiden yksikköjen työtehtävistä ja tietojen tarpeesta.

### **Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen**

Asiakkaiden toiveiden kuunteleminen, tarpeiden syvälinen ymmärtäminen ja niiden toteutumisen seuraaminen on Lean-toiminnassa erittäin tärkeää, sillä Lean-toiminnalla pyritään ensisijaisesti tuottamaan arvoa asiakkaalle. (Torkkola 2015, 89–90.) Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden toiveita kuunnellaan aktiivisesti, asiakaspalveluun panostetaan ja asiakkaille kuuluvat palvelut ja yhteyshenkilöt on määritelty selkeästi. Asiakaskäyntejä tehdään esimiesten toimesta säännöllisesti. Asiakas on otettu mukaan Lean-toimintaan Gemba-kävelyiden avulla, joista on

jo saatu hyviä kokemuksia. Tämä menetelmä tehostaa yhteistoimintaa ja toiminnan kehittämistä entisestään.

### **Ihmisten kunnioittaminen**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toiminnassa pyritään ottamaan huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja kehittyminen. Työntekijöille tehdään osamiskartoitukset, joiden avulla suunnitellaan osaamisen kehittämistä. Säännöllisissä kehityskeskusteluissa seurataan tavoitteiden saavuttamista, annetaan palautetta ja myös kannustetaan antamaan palautetta. Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan työn kehittämiseen ja ideoihin suhtaudutaan avoimesti ja kannustavasti. Työntekijät saavat tukea työhönsä tiimin muilta jäseniltä ja esimiehiltä. Myös asiakkaita kuunnellaan ja on haastettu kehittämään yhteistyötä muun muassa Gemba-kävelyiden avulla.

Ihmisten kunnioittaminen näkyy Lean-toiminnassa myös niin, että ongelmista ja virheistä ei syytetä ihmisiä vaan tarkastelun kohteeksi otetaan toiminnan puutteet (Torkkola 2015, 225). Haastattelujen avulla selvisi, että tätä ajatusmallia, jossa ei haeta syyllisiä ihmisistä vaan toimintamallista, on myös pyritty viemään henkilöstön pariin, jotta toiminnassa havaittuja ongelmia voitaisiin käsitellä avoimesti tavoitteena toiminnan parantaminen.

Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työkuormien tasaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, koska osa työntekijöistä kokee, että toisinaan on vaikeaa keretä tekemään työtehtävät normaalin työajan puitteissa ja kiire koetaan jatkuvana. Myös palveluyksiköiden yhteistyössä todettiin olevan parannettavaa.

## 6.4 Jatkotutkimukset

Tätä tutkimusta voitaisiin hyödyntää pohjana laajemmalle koko henkilökuntaa koskevalle tutkimukselle, jonka avulla voitaisiin kartoittaa koko henkilöstön näkemyksiä Lean-toiminnasta. Voisi olla myös mielenkiintoista tutkia Lean-ajattelun toteutumista ja sisäistämistä yksikkökohtaisesti, koska tämän tutkimuksen avulla saatiin selville, että Lean-toiminnan toteuttaminen ja näkemykset Leanista vaihtelivat yksiköittäin.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin myös selville, että kokemukset kiireestä ja työmäärän sopivuudesta vaihtelevat paljon henkilöittäin. Työkuormien tasaamiseksi voisi olla hyödyllistä tutkia tarkemmin kiireen syitä ja sitä onko kiire yksikkökohtaista vai vaihtelee se henkilöittäin. Kiireen todettiin vaikuttavan negatiivisesti työn tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen, joten aihe on tärkeä.

## Lähteet

- Aalto-Setälä, P. 2018. Häiriö. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.12.2018. <https://janet.finna.fi/>, Fokus (Alma Talent Pro).
- Alasoini, T. 2016. Esipuhe. Julkaisussa Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. Toim. L. Vainio. HAMKin julkaisuja 1/2016, Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.12.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-768-1>.
- Alastalo, M., Åkerman, M., & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Kirjassa Tutkimushaastattelijan käsikirja. Toim. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori. Tampere: Vastapaino.
- Bicheno, J. & Holweg, M. 2009. The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation. 4. p. Buckingham: PICSIE Books.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F. & Wiggin, H. 2015. The Lean Management Systems Handbook. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- De Feo, J. 2017. Juran's Quality Handbook : The Complete Guide to Performance Excellence. New York: McGraw Hill Education.
- Dextilillä tuetaan työntekijöiden kehittymistä. 2018. Julkaisu Dextili Oy:n www-sivuilla. Viitattu 26.12.2018. <https://dextili.fi/ajankohtaista/dextililla-tuetaan-tyontekijoiden-kehittymista/>.
- Dextili- taloushallintoa taidolla. N.d. Dextilin esittely. Dextili Oy. Powerpoint-esitys Dextili Oy:n tietojärjestelmässä.
- Dextili vahvistaa kilpailukykyä Leanin opein. N.d. Julkaisu Sunprofile Oy:n www-sivuilla. Viitattu 28.12.2018. <https://www.sunprofile.fi/referenssit/11/dextili-vahvistaa-kilpailukykyä-leanin-opein/>.
- Dombrowski, U. & Mielke, T. 2014. Lean leadership – 15 rules for a sustainable Lean implementation. ScienceDirect, 17, 565–570. Viitattu 30.10.2018. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827114004259?via%3Dihub>.
- Elomaa, J. 2007. Lean-toiminta. Case: Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstötutkimus lean-toiminnasta. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, yrityshallinto. Viitattu 20.1.2019. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11236/2007-11-29-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Fredman, J. 2017. Taloushallinnon automaatio. Tilisanomat 2/2015. Viitattu 23.12.2018. <https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-automaatio>.

Hirsimäki, R. 2016. Vaihtoehtona kiinteä hinnoittelu. Tilitoimistossa-lehti 5/2016. Viitattu 15.1.2019.

<https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/uncategorized/vaihtoehtona-kiinteä-hinnoittelu>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyle, J. 2018. Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä. Case: Huslab. Pro gradu -tutkielma, hallintotieteiden maisteri. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö, sosiaali ja terveyshallintotiede. Viitattu 18.1.2019. <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7943/Lean+päivittäisjohtamisen+menetelmänä+-+Case+HUSLAB>.

Hämäläinen, H. 2016. Contribyte Oy:n blogipostaus. Tehokas Kanban vai kasa lappuja seinällä? Viitattu 19.12.2018. <https://contribyte.fi/2016/12/15/tehokas-kanban-vai-kasa-lappuja-seinalla/>.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.1.2019. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs talouhallinto: automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna tai opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.12.2018. <https://janet.finna.fi/>, Fokus (Alma Talent Pro).

Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Teknologiateollisuuden julkaisu 6/2009. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kuha, M., Luoto, K. & Halkka, M. 2017. Raportti: Lean-menetelmät Suomessa 2017. Codento Oy:n tutkimus. Raportti tilattavissa sähköpostiin. Viitattu 14.1.2019. <http://content.codento.fi/download/lean-selvitys-2017>.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books on Demand.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B - Markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsinki: Kauppakamari.

- Lean Team. 2016. Simulation -Lean Principles Applied to Construction. Lean Principle Simulation "House of Cards" version 1.2. Viitattu 23.12.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=cL60KAm0K-I>.
- Lev, S. 2017. Lean-strategian tuominen palveluyrityksen liiketoimintaprosesseihin. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, liiketaloustiede, toimitusketjujen johtaminen. Viitattu 17.1.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017110650529>.
- Liker, J.K. & Convis, G.L. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Hämeenlinna: Bonnier.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima - Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Pasanen, M. Toimitusjohtaja. Dextili Oy. Haastattelu 9.11.2018.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa: Infor.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: SanomaPro.
- Popescu, C. R., Popescu, V. A. & Popescu, G. N. 2011. The management of change or the change management - Controversies for nowadays society. Manager, 13, 1, 16–17. Viitattu 2.1.2019. <https://doaj.org/article/0810d23a567c46ac993c529f9a1e715a>.
- Rautiainen, M. 2018. Meissä jokaisessa asuu pieni asiantuntija. Tekniikka & Talous, Työelämä 28.1.2018. Viitattu 2.1.2019. <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/meissa-jokaisessa-asuu-pieni-asiantuntija-6698522>.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Helsinki: Talentum.
- Tilitoimisto Simo Salonen Oy liittyy Aallon Groupiin. 2018. Julkaisu Dextili Oy:n www-sivuilla 4.12.2018. Viitattu 28.1.2019. <https://dextili.fi/ajankohtaista/tilitoimisto-simo-salonen-oy-liittyy-aallon-groupiin/>.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 2010a. Lean käytännössä : Lean - kohti täydellisyyttä, case 1-3. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010b. Lean - kohti täydellisyyttä: itsearvioinnin oppi- ja työkirja. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010c. Lean- Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: Readme.fi.

Uusi valtakunnallinen toimija tilitoimistoalalle – listautuminen suunnitteilla 2019. 2018. Aallon Group Oy:n lehdistötiedote 5.9.2018. Dextili Oy:n www-sivut. Viitattu 25.11.2018. <https://dextili.fi/ajankohtaista/uusi-valtakunnallinen-toimija-tilitoimistoalalle-listautuminen-suunnitteilla-2019/>.

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

Väisänen, J. 2013. Viiden ässän kehitysoekalu. Julkaisu Six Sigma www-sivuilla. Viitattu 21.11.2018. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitysoekalu/>.

Yrityksen tarina. N.d. Dextili Oy:n www-sivut. Viitattu 25.11.2018. <https://dextili.fi/yrityksen-tarina/>.

Yritys. N.d. Dextili Oy:n www-sivut. Viitattu 25.11.2018. <https://dextili.fi/yritys/>.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### Lean-koulutus

- Oletko saanut koulutusta Lean-toimintaan liittyen?
- Koetko, että sinulla on tarpeeksi tietoa Lean-ajattelusta? Mistä olet saanut tietoa?
- Koetko, että lisäkoulutusta tarvitaan liittyen Leaniin?

#### Lean-toiminta

- Miten Lean-toiminta näkyy työssä? Miten sitä toteutetaan käytännössä?
- Esimerkkejä Lean työkaluista ja menetelmistä?
- Mitä ajattelet Lean-toiminnasta? Koetko, että Lean-ajattelu ohjaa työtäsi?
- Mitä ajattelet käytössä olleesta Lean-projektiryhmä mallista?

#### Työn sujuvuus (Virtaus)

- Onko työssäsi paljon vaihtelua? Mitkä asiat häiritsevät työn sujuvuutta?
- Missä järjestyksessä teet työt? Kuka suunnittelee niiden järjestyksen ja aikataulun?
- Onko työ ennustettavaa?
- Onko työtapoja vakioitu?
- Mikä on suurin haaste omassa työssäsi?

#### Työn kehittäminen ja oppiminen työssä (Oppiminen)

- Oletko tehnyt kehitysideoita? Miten niihin on suhtauduttu?
- Miten havaittuihin ongelmiin työssä puututaan/miten ne esitetään? Ketkä ratkovat ongelmia?
- Koetko, että toiminnan kehittäminen on osa päivittäistä työtä vai erillinen projekti?

#### Päätöksien tekeminen (Tosiasiat päätöksen teossa)

- Kuka tekee päätökset toimenpiteistä, jos ongelmia havaitaan? Millä perusteella?
- Miten esimiehet saavat tietoa työstä? Jalkautuvatko he työn pariin?

#### Asiakkaat (Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen)

- Millä tavoin asiakkaiden toiveita ja palautetta huomioidaan?
- Kuinka tarkkaan asiakkaan sopimuksissa määritellään hänelle kuuluvat palvelut ja yhteyshenkilöt?

#### Viestintä (Yhteinen tilannekuva)

- Onko työtehtävien kokonaiskuva selkeästi nähtävissä? Käytetäänkö visuaalista viestintää?
- Koetko, että asioista viestitään selkeästi? Tarpeeksi?
- Onko yksikölläsi käytössä päiväkokoukset? Mitä mieltä olet niistä?
- Koetko, että palveluyksiköiden välillä on rajoja? Onko yhteistyö yksiköiden välillä toimivaa?

#### Työympäristö ja työhyvinvointi (Ihmisten kunnioittaminen)

- Koetko että työkuormasi on sopiva?
- Onko työssäsi usein kiire? Tehdäänkö ylitöitä?
- Saatko työtehtäviisi apua tarvittaessa? Onko apua helppo saada/pyytää?

#### Kehitysideat

- Miten haluaisit, että Lean-ajattelua tuotaisiin esille/edistettäisiin jatkossa?
- Mitkä asiat toiminnassa kaipaisi kehittämistä?