



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

5S-MENETELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Case: Schenker Cargo Oy, Lahden terminaali

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan koulutusoh-
jelma
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Heidi Knaappila

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

KNAAPPILA, HEIDI

5S-menetelmän käyttöönotto
Case: Schenker Cargo Oy, Lahden termi-
naalissa

Liiketalouden logistiikan opinnäytetyö, 44 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee 5S-menetelmän nimellä kutsuttua kehitysohjelmaa. 5S-menetelmä tarkoittaa siisteyden ja järjestyksen käyttöönottoa ja sen ylläpitämistä yritysten eri toimipisteissä. 5S-menetelmän tavoitteena on luoda työympäristöstä viihtyisiä ja turvallinen. Turhien ja rikkiäisten tavaroiden ja esineiden hävittäminen on osa menetelmää. Turvallisuus ja viihtyvyys kuuluvat osana työntekijöiden etuja. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää 5S-menetelmän käyttöönotto Schenker Cargo Oy:n Lahden toimipisteen terminaalissa. 5S-menetelmä on maailmanlaajuinen konsepti, joka otetaan käyttöön kaikkialla Schenkerin toimipisteissä.

Opinnäytetyössä tutkitaan ja selvitetään haasteet kouluttamisessa ja uuden kehitysohjelman käyttöönottamisessa. Muutosvastarintaa syntyy muutosten tullessa ja tämä luo johtajuudelle ja muutosjohtamiselle haasteita, joita tarkastellaan teoriaosuudessa. Opinnäytetyössä lisäksi tarkastellaan tapoja, joilla muutokset onnistuvat ja menevät läpi helpommin ilman suurta muutosvastarintaa. Teoriassa läpikäydään 5S-menetelmää, siitä mikä se on ja miten se toimii. Teoriassa käydään läpi lyhyesti lean-kulttuuria, josta myös 5S-menetelmä pohjautuu. Yritysesittelyssä kerrotaan Schenker Cargo Oy:n toiminnasta ja yrityksen tavoitteista ja visiosta. Schenkerin toimista, millä alalla yritys toimii. Lisäksi luodaan silmäys Schenkerin johtamisjärjestelmään.

Tutkimuksessa tuli esille kohtia, joissa johtaminen nousee isoon rooliin. Lisäksi 5S-menetelmän käyttöönotto ei sujunut toivotulla tavalla. Koulutukset jäivät kesken ja kaikki eivät saaneet tietoa menetelmästä. Hyvän ja haasteisiin tarttuvan johtajan puuttuessa ei myöskään menetelmän läpi vieminen ja jatkuva ylläpitäminen toimi kuten pitäisi. Työntekijöiden asenteissa tarvitaan muutosta. Yksikön esimiehen kuin myös terminaalin esimiesten tulisi varmistaa, että tekemättömät työt hoidetaan ja siisteyden ylläpitämisestä huolehditaan.

Avainsanat: Lean, 5S-menetelmä, muutosjohtaminen, Schenker Cargo Oy, Kiitolinja

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Logistics

KNAAPPILA, HEIDI

Implementation 5S
Case: Schenker Cargo Oy, Lahti terminal

Bachelor's Thesis in Business Logistics 44 pages, 4 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This study deals with the 5S-system and what it means. The purpose of the program is to improve cleanliness and order at different department. One part of the 5S is to remove broken and unnecessary equipment. In addition, one aim is to create a safer and cozier work environment for the workers and also for the customers. The aim of this thesis is to explore the implementation of the 5S -program at Schenker Cargo Oy terminal in Lahti. 5S is a worldwide concept and it will be implemented in every Schenker place of business.

This study explores the challenges in the training and implementation of the new program. Leadership is an important factor while introducing something new at workplaces. Good change management is required in order to survive and to succeed. What is a good leader like and what is needed for good leadership while taking care of a business in today's world. The theoretical part of the thesis explores what the 5S -system is and how it works. Additionally this study describes briefly the history of 5S and what it is based on. The 5S -system is part of Lean -culture and theoretical part of the study focuses also on that. In the company introduction Schenker Cargo Oy's operations, aims and vision are explored. In addition, the paper discusses the areas the company is operating in and takes a look at Schenker's management system.

The study found some aspects where leadership plays an important role. The implementation of the 5S -system did not work as expected. The training remained unfinished and all the workers did not receive information about the system. In lack of an efficient leader, completing and sustaining the program does not work as it should. A change in the workers' attitude is needed. The managerial level needs to get involved and make sure that there aren't any unfinished tasks and that cleanliness is maintained.

Key words: Lean, 5S-system, change management, Schenker Cargo Oy, Kiitolinja

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön aihe, tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	5S-MENETELMÄ JA LEAN-KULTTUURI	6
2.1	Lean-kulttuuri	6
2.2	5S-menetelmä ja sen määrittäminen	7
2.3	5S-menetelmän tavoitteet ja hyödyt	11
3	JOHTAMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN	15
3.1	Johtaminen	16
3.2	Muutosjohtamisen menestystekijät ja muutoksen tarkoitus	17
3.3	Viestinnän tärkeys johtamisessa ja muutosjohtamisessa	18
3.4	Syitä muutosjohtamisen epäonnistumiseen	19
4	CASE SCHENKER CARGO OY	24
4.1	Schenker Cargo Oy-yritysesittely	24
4.2	DB Schenkerin johtamisjärjestelmä	26
4.3	5S-menetelmä Schenkerillä	27
4.4	Tutkimuksen toteutus	29
4.5	Koulutus, kuljettajien ja esimiesten havainnot ja kokemukset 5S-menetelmän käyttöönotosta	31
4.6	Tutkimuksen haitat, hyödyt, kehitysehdotukset ja tutkimustulokset	38
4.7	Tutkimuksen johtopäätökset	39
5	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aihe 5S-menetelmä on ajankohtainen ja merkityksellinen koska työympäristössä on tärkeää kiinnittää huomiota yleiseen siisteyteen ja työntekijöiden kuin myös asiakkaiden turvallisuuteen. Yrityksen antama kuva on merkittävä ja 5S-menetelmän tuomat muutokset, siisteys ja järjestys ovat asiakkaille kuin myös potentiaaliselle työvoimalle tunnusmerkkejä siitä, että yritys menestyy hyvin. Menetelmän käyttäminen parantaa yrityksen imagoa. (5S 2001, 7,22.) Ensivaikutelma yrityksestä on arvokkain. Ensivaikutelman korjaamiseen ei koskaan saada uutta tilaisuutta. (Tuominen 2010, 7.) Menetelmän periaatteena on kaiken turhan ja jätteiden täydellinen eliminointi työympäristöstä (Toyota 2011). Työelämän kovassa kilpailussa on tärkeää saada sairauspoissaolot vähenemään kuin myös työtapaturmariskit pienentymään. Työviihtyvyys on noussut suureen arvoon ja sitä voidaan lisätä 5S-menetelmän käyttöönotolla. (5S 2001, 7,22.)

5S-menetelmän perusajatuksena on pitää työ- ja työskentely-ympäristö järjestyksessä ja siistinä. 5S-menetelmä on yksinkertainen toimintamalli ja perusta kaikelle parannustyölle. (5S 2001, 7.) Muutos vaatii aina johtajuutta. Pelkillä kehityspyrkimyksillä ei saada suunnitelmia eteenpäin. (Tuominen 2005, 43.)

Suoritin liiketalouden logistiikan koulutusohjelmamme opintoihin kuuluvan viiden kuukauden työharjoittelun Lahden Schenker Cargo Oy:n toimipisteessä. Harjoitteluaikajankohta oli maaliskuu-elokuu 2011. Aiheen opinnäytetyöhön sain harjoittelupaikasta, jossa keväällä 2011 aikana otettiin terminaaliin käyttöön 5S-menetelmä.

Menetelmä tulee käyttöön jokaiseen Schenker Cargo Oy:n toimipisteeseen. Alkuun menetelmä on tuotu Schenkerin varastoihin, joista saadut hyvät tulokset toivat ohjelman myös suurimpiin terminaaleihin. Hyvin todennäköisesti ohjelma tulee ajan kuluessa myös asiakaspalveluun ja muihin yksiköihin.

Panu Väyrynen (2011) esimerkiksi on käsitellyt opinnäytetyössään aikaisemmin 5S-menetelmää. Opinnäytetyö on nimeltään 5S-menetelmän käyttöönottosuunnitelma. Siinä kohteena on paalutuskoneiden kokoonpanotehdas Junttan Oy, johon suunniteltiin työkalut 5S-menetelmän käyttöönottamiseksi.

Kimmo Utter (2010) on käsitellyt opinnäytetyössään 5S-menetelmän hyödyntäminen huoltokeskuksen tuotannossa. Hänen tehtävänä oli organisoida kolmelle Metso Jyväskylän toimipisteelle 5S-menetelmä. Kyseessä oli pilotti ja Utter oli mukana kaikissa neljässä vaiheessa ja loppuvalmisteluissa.

Käyttöönottoa on tutkittu myös Katriina Kilpiön (2010) opinnäytetyössä 5S:n käyttöönotto Sinkkivalimolla: Boliden Kokkola Oy. Hän tutki opinnäytetyössään 5S-menetelmän läpivientiä. Menetelmä on otettu valimolla käyttöön vuonna 2010 syksyllä. Hän on työssään tutkinut myös työntekijöiden voimavaroja ja johdon merkitystä 5S-menetelmän käyttöönotossa ja jatkuvassa käytössä.

1.1 Opinnäytetyön aihe, tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Schenker Cargo Oy:n Lahden toimipisteen terminaaliin käyttöön otettiin kevään ja kesän 2011 aikana Toyotan aikanaan kehittämä 5S-menetelmä. Opinnäytetyössä keskitytään 5S-menetelmään, mikä se on ja miten se käytännössä toimii. DB Schenker on ottanut vuonna 2009 käyttöönsä maailmanlaajuisesti varastoihin kehitetyn 5S-menetelmän. Menetelmää on alettu hyödyntää koska on huomattu, että siisteyden ja järjestyksen ylläpidolla laatu ja tehokkuus paranevat. (DB Schenker 2011.)

Tutkimusongelmana ovat uuden menetelmän käyttöönoton haasteet ja onnistumisen edellytykset yrityksessä. Tutkimuksessa selvitetään, miten työntekijät asian kokevat ja ottavat uudet ohjeet ja työtavat käyttöön. Lisäksi yksi näkökulma opinnäytetyössä on esimiehen haasteet uuden menetelmän käyttöönotossa. Esimies kohtaa vaikeuksia uuden menetelmän käyttöönotossa. Hyvä esimies osaa ottaa uudet asiat työstettävänä esteenä ja toimia niin, että uusista asioista yrityksessä selvittää mahdollisimman vähäisellä alaisten muutosvastarinnalla.

Työpaikkatasolla selvitetään työntekijöiden, terminaalin esimiesten ja esimiehen näkökulmia 5S-menetelmään, sen toimivuuteen ja käyttöönottoon. Opinnäytetyö

käsittelee 5S-menetelmää Lahden toimipisteessä ja tarkemmin siellä terminaalis-
sa.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat:

- Mikä on 5S-menetelmä ja mitä hyötyjä ja etuja yritys saa otettuaan menetelmän käyttöön?
- Millaisia haasteita johtamisessa ja muutosjohtamisessa esimiehellä on uuden menetelmän läpiviemisessä?
- Miten työntekijät kokevat uuden menetelmän käyttöönoton?
- Miten 5S-menetelmän koulutuksen suunnittelu ja toteutus onnistui?

Tutkimus käsittää Lahdessa terminaalin, koska varastotoimintaa Lahdessa ei ole. Tutkimuksessa ja kyselyssä mukana ovat yksikön päällikkö, terminaalin kaksi esimiestä ja neljä kuljettajaa. Terminaalin henkilökunta työnjohtoa lukuunottamatta rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska heidän kouluttaminen ei kuulunut tehtävääni.

Tällä hetkellä 5S-menetelmä koskee Lahdessa ainoastaan terminaalin henkilökuntaa ja kuljettajia. Ajojärjestely ja asiakaspalvelu ovat 5S-menetelmän ulkopuolella, ainakin tässä vaiheessa ohjelmaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusta ja osallistuvaa havainnointia. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta. Tutkimuksella yritetään päästä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja ”löydöksiin”. Laadulliseen tutkimukseen kuuluvat sanat ja lauseet, kun taas luvut ovat perusta määrälliselle tutkimukselle. Yksittäinen tapaus on laadullisen tutkinnan kohteena. (Kananen 2008, 24-25.)

Havainnointia voidaan käyttää sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointi liittyy yleensä yksilön toimintaan tai käyt-

täytymiseen. Havainnon lajeja ovat piilohavainnointi, suora havainnointi ja osallistuva havainnointi. Työkaluja havainnoinnissa ovat silmät, korvat ja kädet (Kananen 2008, 69-70). Havainnointia voidaan käyttää tilanteissa, joissa tietoa ei ole tai se on vähäistä tutkittavasta ilmiöstä. Osallistuva havainnointi on kyseessä silloin kun tutkija on tutkimustilanteessa fyysisesti läsnä (Kananen 2010, 49-50).

Olen työharjoitteluni alussa päässyt osallistumaan 5S-menetelmän kouluttamiseen kuljettajille, samalla keräten koulutettavilta mielipiteitä ja kommentteja ja lisäksi myös kehittämisideoita. Parhaimpia arvioijia ovat työntekijät, jotka joutuvat jokapäiväisessä työssään käyttämään menetelmää ja ottamaan työnteossa huomioon uudet ohjeet miten toimitaan.

Tutkimukseen sisältyy esimiehelle, terminaalin esimiehille ja neljälle kuljettajalle tehty kysely. Kuljettajista kaksi otti osaa koulutukseen ja kuljettajista kaksi ei käynyt koulutusta. Kysely toteutettiin syksyn 2011 aikana.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmia käsitellään empiirisessä ja teoreettisessa osuudessa. Teoriassa selvitetään 5S-menetelmää, johtajuutta ja muutosjohtamista ja uuden menetelmän käyttöönotosta aiheutuvaa muutosvastarintaa ja haasteita. Opinnäytetyössä on viisi päälukua: johdanto, 5S-menetelmä ja lean-kulttuuri, johtaminen ja muutosjohtaminen, case: Schenker Cargo Oy, Lahden terminaali sekä yhteenveto.

Tutkimuksen kappaleessa kaksi käydään läpi 5S-menetelmää. Tutkimuksen tärkeänä osana ovat johtaminen ja muutosjohtaminen, joita on käsitelty kappaleessa kolme. Johtaja pystyy vaikuttamaan toiminnallaan positiivisesti muutokseen ja sen läpiviemiseen. Tutkimuksen kohteena oleva 5S-menetelmä tulee alkujaan Toyotan kehittämästä maailman laajasti tunnetusta kehitysmenetelmästä. 5S-menetelmä on osa suurempaa Lean-kulttuuria.

Neljännessä kappaleessa kuvataan case-yritys. Neljännessä kappaleessa selvitetään tutkimus ja sen toteuttaminen ja lisäksi johtopäätökset ja tutkimuksen tulokset. Lopuksi viidennessä kappaleessa on opinnäytetyön yhteenveto.

2 5S-MENETELMÄ JA LEAN-KULTTUURI

Ensimmäisen kerran 1980-luvulla sai Toyota maailmanlaajuista huomiota, koska huomattiin, että japanilaiseen tehokkuuteen sekä laatuun liittyy jotakin erityistä. Jostakin syystä japanilaiset autot kestivät pidempään kuin kilpailijansa Amerikasta. Toyotat myös vaativat vähemmän korjausta. Kyseessä oli Toyotan tapa suunnitella ja valmistaa autoja. Autojen valmistus johti yhdenmukaisuuteen prosessissa ja tuotteessa. Toyota on tehnyt kuuluisiksi tuotantoalalla työkaluja ja laadunparannusmenetelmiä. Menetelmät auttoivat synnyttämään vallankumouksen nimeltä lean-tuotanto. (Liker 2006, 3,6.)

Leanin ajatuksena on maksimoida asiakkaan hyöty ja vastineeksi vähentää hukkaa. Lean tarkoittaa asiakkaille enemmän arvoa vähemmällä panostuksella ja voimavaroilla. (Lean 2011.)

Toyota on luonut lean-kulttuurin vuosikymmenien aikana sellaiseksi kuin se tällä hetkellä on. Yritys on sitä mieltä, että he ovat vasta alussa, kehitettävää riittää jatkuvasti. (Tuominen, 2010, 5.) TPS tulee sanoista T =Toyota, P = Production ja S = System. Suomeksi tämä tarkoittaa Toyotan tuotantojärjestelmää. Se on Toyotan ainut laatuaan oleva lähestymistapa valmistukseen. Tämä on pohjaa isolle osalle ”lean-tuotanto”- liikettä, halliten viimeiset 10 vuotta teollisen valmistuksen trendiä. (Liker 2006, 7.)

2.1 Lean-kulttuuri

Lean-toimintamalli on kasa toimintaperiaatteita ja kehitystyökaluja. Näiden avulla lopullinen tavoite on kehittää yrityksen ja henkilöstön osaaminen maailman parhaalle tasolle. Yrityksessä henkilöstön osallistuminen ja yritys-kulttuuri vaikuttavat lean-toimintamallin osaamisen kehittymiseen ja mallin sisäistämiseen. (Kouri, 2009, 5.)

Lean tarkoittaa käsitteenä jatkuvaa prosessia, jossa tarkoitus on oppia ja kehittyä koko ajan. Lean-menetelmien ja tekniikoiden oppiminen on ensimmäinen askel.

Tämän jälkeen tulee ymmärtää niiden ajatus ja periaatteet. Lean käsittää järjestelmän joka etenee jatkuvasti. Sen voidaan sanoa olevan kehittämisohjelma. Koko lean kulkee organisaation läpi alusta loppuun. Se koskee kaikkia liiketoimintaprosesseja. Organisaatiosta riippuen, voi yksi olla vasta ottamassa leaniä käyttöön tai toinen voi olla hyvää matkaa jo toisessa vaiheessa. Kolmas organisaatio on voinut saada jo hyviä tuloksia prosessin edetessä. (Tuominen 2010, 5.)

Keskeisiä periaatteita leanissa on kaksi. Nämä ovat luoda keskeytymätön virtaus koskien kaikkia liiketoimintaprosesseja yrityksessä ja sitoutunut johto. Keskeytymätön virtaus koskee yrityksessä liikkuvaa tietoa, tuotteita ja materiaalia. Johdon sitoutuminen taas koskee jatkuvaa investoimista työntekijöihin sekä jatkuvan parantamisen edistämistä. (Tuominen 2010, 5.)

Varsinaisessa lean-tuotannossa on useita aputyökaluja. Näitä työkaluja voivat olla esimerkiksi imuohjaus, nopeat työkalut, vaihdot tuotelinjoissa, siisteys ja järjestys sekä laadun ohjaus. Leanin tarkoitus itsessään ei ole matkia kyseistä menetelmää tai jotakin sen osaa sellaisenaan, vaan tarkoitus on kehittää menetelmästä omaan organisaatioon sopiva malli. (Tuominen 2010, 6.) Organisaatiot saattavat ottaa käyttöönsä yhden aputyökalun leanista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siisteyteen ja järjestykseen, joka myös tiedetään nimellä 5S-menetelmä. 5S-menetelmä on kilpailuetu ja se lisää kannattavuutta ja tyytyväisyyttä. (Tuominen 2010, 4, 6.)

2.2 5S-menetelmä ja sen määrittäminen

5S- menetelmä on Toyotan ensimmäisenä maailmassa kehittämä kehitysohjelma ja se on yksi osa lean-kulttuuria. Alun perin tuotannon tavoitteena oli toimittaa asiakkaan tilaama auto mahdollisimman nopealla ja tehokkaimmalla tavalla ja vielä mahdollisimman nopeasti. Toyotan tätä varten kehittämästä menetelmästä on tullut maailman laajuinen ja sitä on opiskeltu ja opeteltu ympäri maailmaa. (Toyota 2011).

Perustana menetelmälle on Toyotan TPS. 5S-menetelmä on kehitetty 1970-luvulla. Toyotan kehittämät tuotantosysteemit ovat kaikki osa TPS:ää. TPS on

lähtenyt kehittymään alkujaan vuodesta 1945. Myös 5S- menetelmä pohjautuu Toyotan tuotanto systeemille. (Veza, Bilic, Cus 2009)

5S- menetelmä on kehitetty tuotantoprosessin optimoimiseksi ja parantamiseksi. Menetelmä on kehitetty Toyotalla Japanissa ja sitä pidetään yhtenä Japanilaisen tuotantomenetelmien parhaista edustajista. (Veza, Bilic, Cus 2009). Kun yrityksellä on käytössä 5S-menetelmä ja sitä noudatetaan, voi yritys olettaa saavansa paremman tuottavuuden, turvallisuuden, palvelun ja tehokkuuden. (Graphic Products 2011.)

5S-menetelmä on jatkuvaa kehittämistä ja siisteyden ylläpitämistä. 5S-menetelmän käyttöönotolla saadaan työympäristöstä tuottavuudeltaan ja laadultaan toimiva ja turvallinen. 5S-menetelmällä saadaan työntekijöille viihtyisämpi työympäristö. Ohjelman perusidea on välttää kaiken turhan työn tekeminen, turhan tavaran säilyttäminen sekä lisätä työturvallisuuteen liittyvien ohjeiden parantamista. (Schenker Oy a 2011.)

TAULUKKO 1. 5S-menetelmä, japaniksi, englanniksi ja suomeksi sekä sanojen selitykset. (Schenker Oy a 2011. Yrityksen intranet)

Japaniksi	Englanniksi	Suomeksi	Sanojen selitys
Seiri	Sort	Sortteeraus	Tarpeettomat esineet, tavarat, työkalut karsitaan ja hävitetään.
Seiton	Set in Order	Systematisointi	Tarpeelliset työkalut järjestetään ja pidetään niille tarkoitetuissa paikoissa.
Seiso	Shine	Siivous	Työkalut, työkooneet ja työympäristö pidetään siistinä.
Seiketsu	Standardize	Standardointi	Ylläpidetään siisteys ja tavaroiden järjestys. Osaksi jokapäiväistä työtä ja osaksi kaikkien työtä.
Shitsuke	Sustain	Seuranta	Ylläpidetään ja seurataan luotuja standardeja säännöllisesti.

Taulukossa 1 on esitetty 5S-menetelmän alkuperäiset japanilaiset nimet, joista käännökset on tehty englanniksi ja tämän jälkeen suomeksi. Taulukossa on yleisesti selitetty sanojen tarkoitus. Alla sanojen merkitykset käydään läpi vielä tarkemmin. Suomennoksia löytyy useampia versioita.

5S-menetelmän ensimmäinen vaihe on sortteeraus. Käännöksiä on tehty muitakin kuten esimerkiksi lajittele, sanojen tarkoittaessa kuitenkin samaa. Ensimmäisen 5S-kohdan tarkoitus on käydä läpi työkalut, tavarat ja esineet, heittää pois ne mitä ei tarvita ja säilyttää vain tarpeelliset tavarat. Tarpeelliset tavarat tulee myös järjestää tai niille tulee löytää omat paikkansa. (Liker, 2006 150- 151; Schenker Oy a 2011.)

Toinen vaihe on systematisointi, joka myös tunnetaan nimellä järjestä eri lähteissä. Systematisoinnin tarkoitus on pitää tavarat ja esineet niille merkityillä paikoilla. Näin helpotetaan tavaroiden löytymistä ja jokainen työntekijä tietää mistä tavarat löytyvät ja mihin ne tulee käytön jälkeen palauttaa. (Liker, 2006 150- 151; Schenker Oy a 2011.)

5S-menetelmän kolmas vaihe on siivous tai puhdistus. Vaiheessa kolme tulee työkalut, työympäristö ja työkalut pitää siisteinä. Työympäristön ollessa siisti, parannetaan työturvallisuutta ja viihtyvyyttä. Koneet ja työkalut pidetään kunnossa ja siisteinä. Näin toimien pidennetään niiden käyttöikä, lisätään työskentelyviihtyvyyttä sekä laitteet ja koneet ovat kunnossa ja heti käyttövalmiina. (Liker, 2006 150- 151; Schenker Oy a 2011.)

Neljäs vaihe on standardointi, joka tarkoittaa menetelmän kehittämistä ja käyttöönottamista jokapäiväiseen työhön. Toimintaa valvotaan ja seurataan niin, että kolme ensimmäistä vaihetta hoituvat ja kaikki noudattavat ja toteuttavat vaiheita jokapäiväisessä työssä. (Liker, 2006 150- 151; Schenker Oy a 2011.)

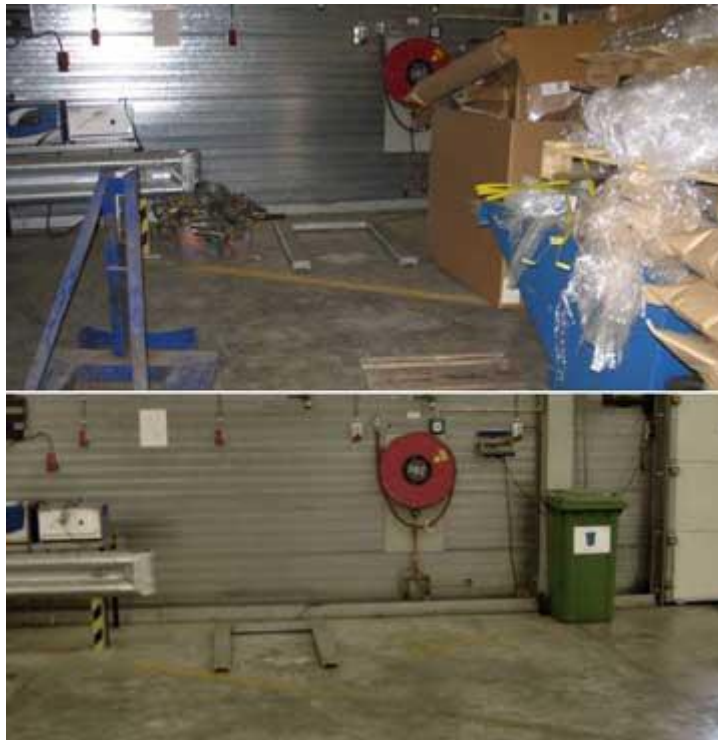
Viides vaihe 5S-menetelmässä on seuranta tai ylläpitäminen. Tämä tarkoittaa, että aikaansaatuja standardeja ja tasapainoista työpaikkaa pidetään yllä ja seurataan jatkuvasti. Kehittäminen on myös yksi seurannan osa, työpaikkaa tulee parantaa jatkuvasti seurannasta saatujen tuloksien avulla. (Liker, 2006 150- 151; Schenker Oy a 2011.)

Kuukausittainen seuranta on osa 5S-menetelmää. Jokainen organisaatio luo oman mallinsa mutta periaate seurannassa on sama. Kuukausittain tehdään auditointi,

jonka avulla seurataan edistymistä siisteydessä ja järjestyksen ylläpitämisessä. Arvioidaan tapahtuneet muutokset ja verrataan niitä edellisen kuukauden tuloksiin. Auditoinnin tuloksista tulisi olla kaikkien työntekijöiden nähtävillä taulu, josta tulokset ovat luettavissa. (Schenker Oy a 2011.)

2.3 5S-menetelmän tavoitteet ja hyödyt

Menetelmällä on useita tavoitteita ja kauaskantoisia vaikutuksia. Työntekijä ja koko yritys hyötyvät työpisteestä joka on siisti, järjestyksessä, turvallinen ja tehokas. Työntekijä tuntee olonsa ja työympäristönsä viihtyisäksi. Tämä puolestaan lisää ja parantaa mahdollisuuksia menetelmän ja työympäristön kehittämiseen. Kun työpisteet ja koko työympäristö on siisti ja järjestyksessä, vähentää se hukkakäyntiä, virheitä, tapaturmia, hylkyä ja myös ohjausongelmia. 5S-menetelmä saa aikaiseksi työntekijöille viihtyvyyttä toimiessaan hyvin ja jatkuvasti. Tuottavuus lisääntyy asioiden ollessa kunnossa. Siisti ja järjestyksessä oleva tila antaa myös asiakkaalle hyvän mielikuvan ja vaikutelman yrityksestä. (Tuominen, 2010, 7-8.)



KUVA 1. Kuva ennen ja jälkeen 5S-menetelmän käyttöönottoa Schenkerin toimipisteessä.

Kuva 1 kertoo miten menetelmän käyttö muuttaa ratkaisevasti terminaalin, varaston tai minkä tahansa muun työpisteen ulkonäköä. Kuvasta näkee millaisen edun yritys saa hyödyntäessään ja ottaessaan 5S-menetelmän käyttöönsä sekä siivoamalla ja järjestämällä turhat tavarat pois. Roskat tulisi lajitella niille kuuluviin astioihin. Työpiste, terminaali, varasto tai mikä muu paikka tahansa muuttuu työturvallisuuden kannalta parempaan suuntaan. Asiakkaat huomaavat positiivisen ja siistiytyneen tilan, ja tällä on vaikutusta kannattavuuteen. Siisti ympäristö kertoo yrityksen arvoista ja tilasta yleisesti.(Schenker a 2011.)

5S-menetelmän tarkoitus on moninainen. Menetelmän käytöllä luodaan periaatteet, käytännön toiminta ja myös kehittäminen siisteydelle, puhtaudelle ja järjestykselle. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus ja myös velvollisuus tulla mukaan ylläpitämään siisteyttä, järjestystä ja puhtautta, ja myös olla mukana kehittämässä niiden ylläpitämistä jokapäiväisesti. Jokaisella työvälillä, tarvittavilla materiaaleilla ja muilla tarvittavilla tavaroilla on tarkoin suunnitellut paikkansa. Tarkoituksena on säilyttää tavarat niille merkityillä paikoilla. Jos työntekijä tarvitsee esimerkiksi pakkausmateriaalia laatikon pakkaamiseen, tulee hänen toimittaa materiaali takaisin sille varattuun paikkaan käytön jälkeen. Näin toimien kuuluu jokaiselle se oma tehtävänsä, hoitaa ja ylläpitää siisteyttä. 5S-menetelmä on jatkuva ohjelma, ei hetkellinen prosessi ja voidakseen jatkossakin toimia, tulee tuloksen takaamiseksi suunnitella toimenpiteet tätä varten. Menetelmällä yritykseen saadaan parempi kannattavuus ja lisäksi tavara- ja työmarkkinoille kilpailuetua. (Tuominen, 2010, 7.)

Tavoitteiden lisääminen on yksi monista positiivisista asioista, joita 5S-menetelmän käyttö tuo tullessaan. 5S-menetelmä on edullinen, jos ajatellaan kustannuksia. Se ei vaadi paljoa taloudellisia uhrauksia mutta sillä saadaan työviihtyvyyttä, parempaa laatua ja myös tuottavuus tehostuu. Kun tuloksia näkee jokapäiväisessä työssä ja toiminnassa, kannustaa se aina vain jatkamaan eteenpäin. Menetelmä on myös vaikutus, joka vähentää hukkaa, mutta myös ennaltaehkäisee ongelmien syntymistä. Yhteistyö parantaa mahdollisuuksia ratkaista ongelmia, joita

kohdataan päivittäin työssä. Ohjelmaa seurattaessa ja toteutettaessa vähenevät jätteet ja päästöt. Se antaa enemmän uskallusta tehdä aloitteita työturvallisuudesta ja myös on kannustava käyttämään monia laatu- ja lean-tekniikoita. Työympäristön ollessa siisti, tavarat ovat järjestyksessä ja yleisesti on puhdasta, nopeuttaa se työntekoa. Turhan tavaran kerääminen loppuu ja aikaisemmin tiellä olleet turhat tavarat, esineet ja materiaalit eivät ole työnteon tiellä. Työpisteestä, varastosta tai terminaalista tulee esille uusia tiloja turhien tavaroiden tieltä. Näitä voidaan hyödyntää järjestämällä uudelleen tai säilyttämällä tavaroita, joille ei ennen löytynyt kunnollista paikkaa. (Tuominen 2010, 8.)

Petersonin ja Smithin (1998) mukaan 5S-menetelmän hyötyjä ovat esimerkiksi:

- vähentynyt kierrätysaika
- lisääntynyt lattiatila
- työolosuhteet ovat parantuneet
- tiimeissä työsuoritukset ovat parantuneet
- aika johtamiselle on vähentynyt
- tuottavuus on lisääntynyt
- moraalit on parantunut
- aika tavaroiden etsimiseen on lyhentynyt.

Yritykset, jotka ovat ottaneet menetelmän käyttöönsä, ovat saaneet hyötyjä. Yritykset toimivat monella eri alalla ja se, missä hyötyjä tarkastellaan, riippuu yhtiöstä, mutta hyödyt ovat seuraavanlaisia:

- Uusien työntekijöiden koulutusaika on lyhentynyt
- kommunikaatio ja tiedon jakaminen ovat parantuneet
- puheluajat ovat lyhentyneet
- toimistotarvikkeiden ostokulut ovat vähentyneet, turvallisuus on parantunut
- tuottavuus on lisääntynyt ja laatu on parantunut. (Peterson, Smith 1998.)

Schenkerillä 5S-menetelmä on käytössä sekä varastoissa että terminaaleissa. Seuraavassa määritellään varaston ja terminaalin määritelmät.

Varasto on tila, jossa säilytetään tavaraa. Varastoja tarvitaan takaamaan ja turvaamaan asiakaspalvelu ja tuotannollinen toiminta. Useimmiten tavaroiden kuljetus alkaa varastosta ja päättyy varastoon. Varastoja, jotka turvaavat toimintaa ovat yrityksen välivarasto ja tarvike- tai raaka-ainevarasto. Raaka-aine- ja tarvikevarastoja tarvitaan, jotta yrityksellä on aina raaka-aineita tuotteen valmistukseen. Välivarastoja pidetään eri osien varastointia varten. (Karhunen, Pouri, Santala, 2008 302-303.)

Varasto voi olla myös käyttöaine-, varaosa- tai jäteainevarasto. Käyttöainevarastossa säilytetään erilaisiin koneisiin ja laitteisiin tarvittavia polttoaineita ja voiteluöljyjä. Varaosavarastot sen sijaan varmistavat yrityksen tuotantotoiminnan jatkuvuuden. Näissä varastoissa säilytetään koneiden kuluvia osia tai saadaan korjattua koneisiin syntyvät vauriot. Varastoissa säilytetään myös osia, joiden saaminen koneiden valmistajilta kestää kauan. Jäteainevarastoissa säilytetään erilaiset pakkausjätteet ja jätteet, jotka odottavat jatkokäsittelyä. (Karhunen, Pouri, Santala, 2008, 302- 303.)

Asiakaspalvelua turvaavia varastoja ovat tuotevarastot ja kaupan varastot. Kaupan varastoissa on tuotteita sen vuoksi koska tuotetut erät ovat suurempia kuin asiakastarve sillä hetkellä. Kaupan varastoja tarvitaan kannattavuuden vuoksi, koska kannattavasti käsiteltävien tuotteiden määrä on yleensä suurempi kuin tarve sillä hetkellä. (Karhunen, Pouri, Santala, 2008, 305.)

Suomessa DB Schenkerillä on asiakkaille tarjota erilaisia varastoja kuten esimerkiksi keskusvarasto, jakeluvarasto, maahantuojan varasto, varaosavarasto. Itse varastointi kuuluu varastoinnin peruspalveluihin mutta myös tuotteiden purku kuljetusyksiköstä, lavoitus ja hyllytys, asiakkaan informoiminen ja järjestelmään kirjaaminen tavarun saapuessa ovat varastossa tehtäviä töitä. Itse varastointiin kuuluu tuotteiden inventointi, varastoraportointi ja varastosaldon seuraaminen. Tavarun lähettämiseen kuuluvat asiakastoimitukset, vastaanottaa asiakastilastoja,

tulostaa keräilylistoja, tuottaa kuljetusdokumentteja ja osoitelappuja, pakata ja lavoittaa asiakastilauksia. (Schenker 2011.)

Terminaalit voivat olla joko logistiikkaterminaaaleja tai tavaraterminaaaleja. Tavaraterminaalit sijaitsevat niin sanotuissa solmukohdissa, johon tavarat kuljetetaan matkalla lähettäjältä edelleen vastaanottajalle. Monesti tavaraterminaalissa tavarat ja toimitukset siirtyvät kuljetusmuodosta toiseen, esimerkiksi runkokuljetuksesta jakeluautoon tai jakeluautosta runkokuljetukseen. Selvempi esimerkki on laivakuljetuksesta lentokuljetukseen. Tavaraterminaaaleja voidaan kutsua myös kauttakulkuterminaaaleiksi. Tavaraterminaalissa tapahtuu välivarastointia, jolloin tavarat odottavat jatkokuljetusta, kuormausta, purkamista ja tavaroiden lajittelua. (Karhunen, Pouri, Santala, 2008, 403.)

Logistiikkaterminaalien sijainti on yleensä valittu asiakaspalvelun kannalta keskeisille markkinapaikoille, varmistaen näin nopeaa asiakaspalvelua. Sijainti on lisäksi edullinen. Logistiikkaterminaalit varastoivat tuotteita tai niiden kokoamiseen vaadittavia komponentteja rajoitetusti ja lyhytkestoisesti. Logistiikkaterminaalit on sijainniltaan suunniteltu sellaiseksi, että alihankkijat ovat lähellä ja nopeasti toimiva toimittajaverkko on rakennettu logistiikkaterminaalien ympärille. Logistiikkaterminaalien ideana ja tehtävänä on varastoida perustuotteet. Lisäksi erikoisosien hankkiminen, lopputuotteiden valmistaminen ja asiakastoimitusten varmistaminen ovat logistiikkaterminaalien ideoita. (Karhunen, Pouri, Santala, 2008, 403, 411.)

Opinnäytetyön casessa Lahden terminaalit on tavaraterminaalit. Tavarat siirtyvät kuljetusvaiheesta toiseen. Pääosin siirto tapahtuu kaukoliikenteestä lähiliikenteeseen tai toisinpäin. Terminaalissa tavarat odottavat kuormausta jatkokuljetusta varten. (Karhunen, Pouri, Santala, 2008, 403).

3 JOHTAMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN

Uusien asioiden esittäminen ja tiedottaminen ovat haasteita johtamisessa ja johtajuudessa. Asiat tulisi esittää niin, että uudet asiat aiheuttavat mahdollisimman vä-

hän vastustusta ja muutosvastarintaa. Monet johtajuudesta kirjoittaneet näkevät johtamisen palvelutehtävänä. Johtajan rooli tulisi olla onnistumisen agentti, tekijä, joka edesauttaa muiden onnistumista. (Kauppinen 2006.)

Uudet asiat aiheuttavat monesti vastarintaa jo ennen kuin on tarkempaa tietoa mistä on kyse. Muutosvastarinnan vähentäminen ja uuden muutoksen läpimeneminen ilman suurempia vastustuksia helpottaa kaikkien työtä. Esimieheltä odotetaan ja vaaditaan paljon ja lisäksi tulevan muutoksen tulisi aiheuttaa mahdollisimman vähän vastarintaa. Esimiehen tulee ymmärtää muutoksen aiheuttamia muutoksia työntekijöissään, mutta myös itsessään. (Järvinen, 2001, 97.)

3.1 Johtaminen

Kun puhutaan organisaatiosta ja sen johtamisesta, on hyvä johtaja pohja koko toimivalle organisaatiolle. Hyvää johtajaa voidaan pitää organisaatiossa aineettomana pääomana. Hyvä johtaja osaa tehdä kunnon edellytykset työnteolle ja tukea kaikkea organisaation toimintaa. Selkeät tavoitteet ja toiminta ovat perusedellytykset työnteolle. Johtajan on osattava ottaa vastaan ympäristön työyhteisölle asettamat haasteet ja työyhteisön sisältä tulevat haasteet. (Tampereen yliopisto 2011.)

Suuri osa johtajista pitää johtamisessa ihmisten johtamista suurimpana haasteena. Ihmisten johtaminen voi pahimmillaan olla pelottavaa. Elementit johtamisessa voivat olla myös epävarmoja, hankalia ja arvaamattomia. Ihmisten reagoiminen on yksilöllistä ja koskaan ei täysin voi tietää miten alainen reagoi johtajan tekemiin toimenpiteisiin. Tämä on monesti syy siihen, että esimiehen ratkaisu on antaa asioiden olla. (Innotiimi 2007.)

Johtaminen ja johtajuus ovat elinikäistä oppimista. 2000-luvulla johtaminen on aikaisempaa haastavampaa. Nykyään tulee tietää sekä ihmisten johtamisesta että asioiden johtamisesta. (Kotter 1996, 153.) Ihmisten johtamisesta puhutaan englannin kielisellä nimellä ”leadership”. Termillä tarkoitetaan keinoja saada työntekijät tekemään annetut tehtävät ja saavuttamaan määritetyt tavoitteet. Toisella

termillä ”management” määritetään taas tavoitteet ja tehtävät. Myös toiminnan organisointi ja suunnittelu kuvaavat managementiä. (Honkanen 2006, 185.)

Johtajuuden pohjalla on hyvä luottamus ja hyvä vuorovaikutus johdon ja alaisten välillä. Johtajan tulee osata johtaa ihmisiä mutta myös itse työn tai toiminnan johtaminen on osa jokapäiväistä työtä. Johtamisen ollessa hyvää, luo se organisaatioon innostavan ilmapiirin. Tällöin myös liittyvät yhteen ihmisten ja toiminnan johtaminen. Johtamisen toimiessa hyvin, antaa se hyvän pohjan tehdä hyvää työtä ja perusedellytykset työnteolle. Työntekijöillä tulee olla selvillä mitä tehdä ja, että työn tekeminen on tavoitteiden mukaista. Johtajan tulee varmistua ja varmistaa, että näin asiat organisaatiossa ovat. (Tampereen yliopisto 2011.)

Johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi monessa kyselytutkimuksessa on noussut oikeudenmukaisuus. Johtajan ollessa oikeudenmukainen kohtelee hän kaikkia tasapuolisesti, hänen käytöksensä on johdonmukaista, tehdyt päätökset pohjautuvat oikeaan tietoon ja epäonnistuessaan, hän myöntää virheensä ja tarvittaessa purkaa väärän tai epäonnistuneen ratkaisun tai päätöksen. (Työhyvinvointi 2011.)

3.2 Muutosjohtamisen menestystekijät ja muutoksen tarkoitus

Uuden asian tai muutoksen selittäminen on vaikeaa. Tavoitteet ja muutoksen tarkoitus tulisi saada esitettyä ymmärrettävästi ja selkeästi koko työyhteisölle. Tässä on esimiehelle/esimiehille iso tehtävä, miten onnistutaan kertomaan tulevasta muutoksesta ja sen aiheuttamasta tilanteesta henkilökunnalle. (Järvinen, 2008, 97.)

Esimies joutuu päivittäin toimimaan organisaatiossa johtajana. Kaikilla johtajilla on jossakin vaiheessa edessä muutoksen johtaminen. Organisaatiossa tapahtuvia muutoksia johdetaan erilaisilla kuin esimerkiksi globaaleja muutoksia. Voidakseen johtaa muutosta muutoksen mukaisesti, tulee johtajan tietää millaisesta muutoksesta on kyse. (Tuominen, 2010, 159.)

Muutosta johdettaessa on hyvä aloittaa tarkalla suunnittelulla. Määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti toimimalla saavutetaan muutoksella jotakin merkittävää. Muu-

toksen johtamisesta voi seurata kaaosta. Se tulee kehitysvaiheessa eteen joka tapauksessa jossakin vaiheessa ja se on hyvä asia. (Tuominen, 2010, 30.)

Osaaminen ja resurssit ovat osa muutosta. Mikään ei tule ilmaiseksi, resursseihin tulee investoida. Määrän ja laadun sanotaan olevan ratkaisevia ja nämä tulevat olla myös hyvin organisoituina. Pelkät suunnitelmat eivät riitä vaan muutosta on johdettava. Tavoitteet myöskään eivät pelkästään riitä muutokseen. Muutos vaatii suunnittelua toteutuakseen, ja myös muutoksen johtamista. (Tuominen 2010, 30-31.)

Johtaminen parhaimmillaan on naiivia, yksinkertaista ja tulee suoraan sydäimestä. Harva haluaa olla kuvatonlainen. Johtajuudesta tehdään päinvastaista, virallisen kankeaa, asiallisen kylmää ja monimutkaista. Kun on kyse muutosjohtamisesta, suunnitelmat eivät ole ratkaisevia vaan ainoastaan lopputulos, ratkaisu mihin on päästy. Hyviä suunnitelmia on paljon mutta monikaan niistä ei toteudu. (Tuominen, 2010, 30- 31.)

3.3 Viestinnän tärkeys johtamisessa ja muutosjohtamisessa

Viestintä on sanomien välitystä. Sanoma vaatii viestille lähettäjän ja vastaanottajan. Viestintä on yksi osa työyhteisön voimavaroja. Mikään työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää. Visioita ei voi kertoa ilman viestintää. Viestintä on pohja yhteisten tavoitteiden asettamiselle ja saavuttamiselle. Viestintää tulee suunnitella, ohjata ja valvoa, koska se on voimavara työyhteisössä. Yksi osa työyhteisön viestintää on informointi. Informoimalla kerrotaan mitä työyhteisössä tapahtuu. Informointia tapahtuu yrityksen sisällä sekä omalle väelle kuin ulkopuolisille. (Åberg 1993, 7, 11, 104, 111.)

Länsimaissa muutos koetaan yleensä poikkeavana, eteen tulevana tilanteena. Tavoitteena länsimaissa on voittaa ja kohdata tilanne. Japanissa tilanne on ”kaizen”, joka tarkoittaa jatkuvaa parannusta. Muutoksella mennään kohti korkeampia tavoitteita ja saavutuksia, asteittain ja tietäen, että muutos on päättymätöntä. Muutos ei ole poikkeava tila, vaan se on pysyvä asia työyhteisöissä. Työyhteisössä

tapahtuvissa muutoksissa tiedottamisessa on tärkeää sen jatkuvuus, luotettavuus ja nopeus. Tiedottaminen on tärkeää myös vaikka mitään kerrottavaa ei ole. (Ålberg, 1993, 122, 133.)

3.4 Syitä muutosjohtamisen epäonnistumiseen

Kotter (1996, 3-4.) kirjoittaa kirjassaan joidenkin ihmisten esittävän, että kaikenlaiset uudistamiset ovat mennyttä aikaa. Kotter näkee asian eri lailla. Käynnissä ovat suuret kansantaloudelliset voimat, joiden vaikutus ehkä vain kasvaa tulevina vuosina ja vuosikymmeninä. Tämä aiheuttaa sen, että organisaatioiden on keksittävä keinoja parantaa tuotteiden ja palvelun laatua ja lisäksi löytää uusia kasvumahdollisuuksia. Kustannusten alentaminen ja tuottavuuden parantaminen ovat myös asioita, joille yritysten tulee keksiä keinoja. Olot ovat muuttuneet vuosien saatossa ja monet organisaatiot ovat näihin sopeutuneet. Valitettavasti usein on kuitenkin käynyt niin, että pettymykset ovat olleet suurempia muutoshankkeissa kuin itse parannukset. Kielteisiä vaikutuksia tulee väistämättä kun organisaatiot ja työyhteisöt joutuvat sopeutumaan uusiin muutoksiin. Näitä kielteisiä muutoksia on mahdollista välttää tiedostaen seuraavat kahdeksan virhettä.

Ensimmäinen virhe useasti on, että sen hetkiseen tilanteeseen ollaan liian tyytyväisiä. Muutoshankkeissa mennään eteenpäin ilman, että kaikki johtajat ja koko henkilöstö on saatu ymmärtämään muutosta ja sen välttämättömyyttä. Monesti organisaatiossa vallitseva tyytyväisyystila meneillään olevaan tilanteeseen estää saavuttamasta tavoitteet uudistuksissa. (Kotter 1996, 4-5.)

Toinen virhe on vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen. Organisaation johtajan tulee olla muutosten takana, jotta muutokset ovat mahdollisia. Pelkästään johtajan aktiivinen muutoksen halu ei riitä, vaan mukaan tarvitaan useita henkilöitä organisaatiosta, että muutos tulee onnistumaan hyvin. Vahvan tiimin puuttuminen antaa hyvän kuvan edistymisestä, mutta se kestää hetken. Muutoksen onnistuminen vaatii vahvan tiimin. (Kotter 1996, 5-6.)

Kolmas muutosongelma on vahvan tiimin puuttuminen. Vahva tiimi ja muutoksen tarpeen tiedostaminen ovat tärkeitä asioita, mutta ne yksin eivät riitä. Muutos tarvitsee vision onnistuakseen. Vision ollessa olemassa organisaatiossa, voidaan sillä koordinoita ja ohjata työntekijöitä toimimaan muutoksen vaatimaan suuntaan, samalla kannustaen. Hän antaa hyvän vinkin visioista. Muutoshankeen taustalla oleva visio tulee pystyä kuvaamaan maksimissaan viidessä minuutissa. Tässä ajassa ihmisten tulee ymmärtää ja kiinnostua visioista. Jos näin ei tapahdu, peli on melkein menetetty. (Kotter 1996, 7-8.)

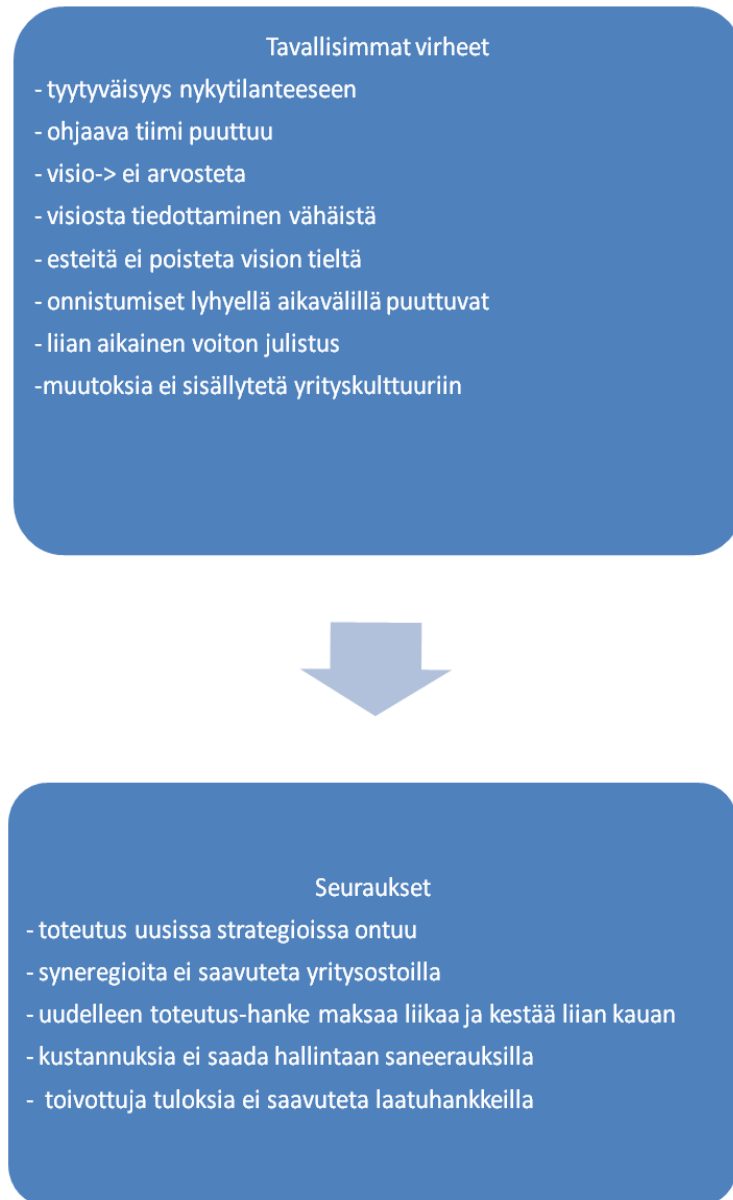
Neljäs virhe on visiosta viestimisen vähäisyys. Sanat ja teot ovat osa tarvittavaa viestintää. Johtajien tulee puhua asioista, joita myös itse tekevät. Työntekijät on saatava vakuuttuneeksi muutoksen hyödyistä ja muutoksen mahdollisuudesta. Työntekijät ovat tällöin valmiita tarjoamaan apuaan ja kenties valmiita lyhytaikaisiin uhrauksiin. Viestintä on kaiken a ja o, jotta työntekijät saadaan mukaan muutokseen. (Kotter 1996, 8.)

Viides virhe ovat esteet muutosten tiellä. Ellei tiellä olevia esteitä poisteta, ei muutos ole mahdollista. Joskus organisaatorakenne estää muutokset, koska toimenkuvat ovat kapeita, vieden pohjaa tavoitteilta parantaa asiakaspalvelua ja tuotavuutta. Esteet voivat olla ainoastaan ihmisten päässä mikä estää muutokset. Tässä tilanteessa tulee ihmiset saada vakuuttuneeksi siitä, ettei mitään todellisia esteitä ole. Johtajien tulee puuttua esteisiin ja näin tehden muutokset tulevat mahdollisiksi. (Kotter 1996, 9.)

Kuudes virhe on lyhyen aikavälin onnistumisen puuttuminen. Muutokset vaativat aikaa ja niillä tulee olla välitavoitteita, ei vain puskea muutosta kohti viimeistä vaihetta. Ihmisten tulee nähdä pitkin matkaa tapahtuneita muutoksia ja tuloksia. Ilman näitä he eivät lähdä mukaan matkalle kohti muutosta. (Kotter 1996, 10.)

Seitsemäs virhe on liian aikainen muutoksen voiton julistus. Muutokset jatkuvat monesti vuosikausia ja kesken muutoksen on virhe julistaa, että työ on tehty. Huolimatta muutoksen läpi käynnissä saavutetusta merkittävästä parannuksesta, työ muutoksen eteen jatkuu edelleen. Tämä on tärkeä asia muistaa, jotta muutoksen matka voisi jatkua onnistuneesti eteenpäin. (Kotter 1996, 11 -12.)

Kahdeksas ja viimeinen virhe Kotterin mukaan on, ettei muutosta oteta osaksi yrityskulttuuria. Muutoksesta on jäätävä tapa yritykseen toimintakulttuuriin. Muutoksen ollessa yksi työskentelytapa organisaatiossa muiden joukossa, on muutos onnistunut. (Kotter 1996, 12- 13.)



KUVIO 1 Kotterin kahdeksan virheen mallista. (Kotter 1996, 13.)

Kuviosta 1 käyvät ilmi kahdeksan virhettä, joita yleisesti tehdään ja joiden vuoksi muutos ei yrityksessä monesti onnistu. Tehdyillä virheillä on myös seurauksensa, jotka ovat listattuina kuviossa.

Edellä mainitut virheet eivät yksinään ole vakavia, mutta tämä vaatisi maailman hitaampaa muuttumista ja vähäisempää kilpailua. Tämä ei ole mahdollista.

Kuviossa 1 kuvatuilla muutoksilla voi olla vakavia seuraksia muutoshankkeille. Virheillä on hidastava vaikutus uusille hankkeille, lisäksi tarpeelliseksi nähdyt

muutokset tyrehtyvät kokonaan. Virheillä on vaikutusta turhauttaa henkilöstöä ja aiheuttaa turhaa ja tarpeetonta vastustusta. Nämä vaikuttavat siihen, ettei organisaatio/yritys pysty tarjoamaan sopivaan hintaan asiakkaille tuotteita ja palveluita. Joudutaan leikkaamaan budjetteja, lomauttamaan ja jopa irtisanomaan työntekijöitä kauaskantoisin vaikutuksin. Edellä mainitut 8 virhettä eivät ole väistämättömiä. Organisaation tiedostaessa ja varautuessa niihin, voi niiltä välttyä tai lieventää ainakin niiden vaikutusta. Tärkeää on ymmärtää organisaatioiden muutosvastustus tärkeissä uudistuksissa, ja tiedostaa mikä on se monivaiheinen prosessi muutosvastarintaa vastaan ja miten se voidaan poistaa. Lisäksi tärkeää on tietää millaista johtamista muutosten käyttöönotto ja toteuttaminen vaatii. (Kotter 1996, 14.)

4 CASE SCHENKER CARGO OY

Opinnäytetyön tässä luvussa esitellään case-yritys, sen arvot ja liike-ideaan. Käydään läpi 5S-menetelmää Schenker-konsernissa. Casessa kuvataan lisäksi tutkimuksen toteutus ja tulokset.

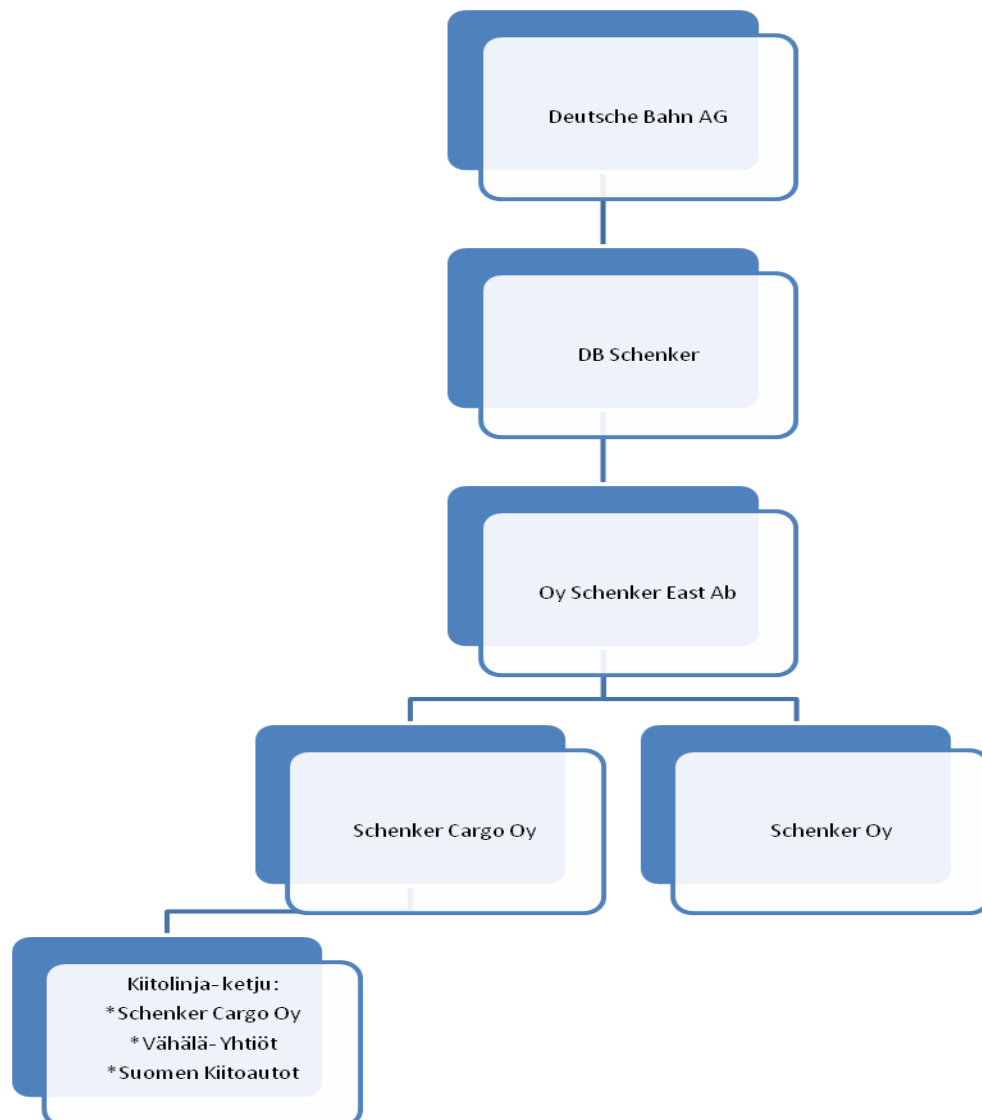
4.1 Schenker Cargo Oy-yritysesittely

DB Schenker on kansainvälinen logistiikka- ja kuljetustoimintoja hoitava yritys. DB Schenker on osa Deutsche Bahn- konsernia. Toimintaa yrityksellä on yli 130 maassa ja työntekijöitä on yli 91 000. Toimipisteitä yrityksellä on maailmalla yli 2000 ja nämä sijaitsevat talousalueilla, jotka lukeutuvat kaikista tärkeimmiksi. Yritys tarjoaa maailmanlaajuisesti kuljetuspalveluita maa-, meri-, ja lentokuljetuksissa. Palveluita tarjotaan lisäksi logistiikassa käsittäen erilaisia ratkaisuja toimitusketjun hallinnassa maailmanlaajuisesti. (Schenker 2011.)

DB Schenkerin tavoitteita ovat tyytyväiset asiakkaat, korkeatasoinen laatu, henkilökunta mikä on motivoitunut, yrityksen kasvu ja hyvä kannattavuus. Visiona Schenkerillä on tarjota paras mahdollinen logistiikkapalveluita tarjoava yritys kumppaneilleen. Liike-idea käsittää markkinoilla olevan kysynnän kattavat kehittyneet logistiikka-, kuljetus- ja tietopalvelut vastaamalla osaltaan yhteiskuntavastuuseen, laatuun, helppouteen kuin tehokkuuteenkin. (DB Schenker 2010, 3.)

Arvot, joita Schenker ja koko Kiitolinja- ketju kunnioittavat, koskevat verkostoitumista, yhteiskuntavastuuta, kasvua ja kannattavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja operatiivista huippuosaamista. (DB Schenker 2010, 3.)

Konsernin emoyhtiö on Oy Schenker East Ab, joka huolehtii myös DB Schenkerin Euroopan itäisten osien toiminnoista. Euroopan itäisiä osia käsittävät maat ovat Venäjä, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Ukraina ja Valko-Venäjä, Suomi mukaan lukien. (Schenker 2011.)



KUVIO 2. DB Schenkerin organisaatio-kaavio Suomen organisaatiosta.

Kuviossa 2 on DB Schenkerin organisaatio lähtien Deutsche Bahnista. DB Schenker on kuljetus- ja logistiikkadivisioonan osa Deutsche Bahn AG:tä. Suomessa on

kaksi yritystä, jotka tarjoavat DB Schenkerin palveluita. Konsernin emoyhtiö Suomessa on Schenker East Ab. Palveluita tarjoavat yritykset ovat Schenker Oy ja Schenker Cargo Oy. Erot Schenker Oy:n ja Schenker Cargo Oy:n välillä liittyvät niiden toimintoihin. Schenker Oy hoitaa lento-, meri- ja maatiekuljetukset kansainvälisesti kun taas Schenker Cargo Oy huolehtii kotimaan toimituksista. (Schenker 2011.)

Kiitolinja-ketju on brändi, jolla Schenker tarjoaa kotimaan kuljetuksia. Ketjun alle kuuluvat Schenker Cargo Oy, Vähälä-Yhtiöt ja Suomen Kiitoautot. Kotimaassa Schenker Cargo Oy hoitaa kotimaan kuljetukset Kiitolinja-tavaraliikenteen kautta, Kiitolinjan lisäksi Schenker Cargo Oy huolehtii kotimaassa Express-pakettipalveluista ja JOT Kotijakelun palveluista. Lisäksi varastointipalvelut sekä erilaiset logistiset kokonaisratkaisut ovat Cargon toimintaa. Kiitolinja on tuotemi, jolla DB Schenker toimii kotimaassa. (Schenker 2011.)

Kiitolinjan jakelualueet on jaettu kolmeen osaan Suomessa. Schenker Cargo Oy liikennöi Kiitolinja-ketjussa Etelä-, Länsi ja osittain Itä-Suomessa. Itä-Suomen liikenteestä vastaa Kiitoautot Oy, ja Vähälä Yhtiöt liikennöivät Keski- ja Pohjois-Suomea. Kiitolinja käsittää ympäri Suomea 18 terminaalia ja 13 palvelupistettä. Kiitolinja huolehtii jokapäiväiset kuljetukset nouto-, runko ja jakelukuljetuksissa. Käytössä on useita satoja ajoneuvoja ympäri Suomea, omia autoja sekä alihankkijoiden autoja. (DB Schenker 2011.)

4.2 DB Schenkerin johtamisjärjestelmä

DB Schenkerillä on olemassa johtamisjärjestelmä, jossa kohtaavat yhtenäisenä hallintajärjestelmänä ympäristö-, laatu- ja turvallisuus. Yksinkertainen ja selkeä johtamispolitiikka on Schenker-konsernin pohja johtamisjärjestelmälle. Asiakkaan ja yrityksen välinen toiminta määrittyy johtamisjärjestelmän laatuosuudella. Tarkoitus on tarjota asiakkaille parhaiten heidän liiketoimintaansa edistäviä palveluita. Hallintajärjestelmän laatu- osio merkitsee yhdenmukaisuutta, hyvää asiakaspalvelua, virheettömyyttä ja luotettavuutta. Johtamisjärjestelmä kattaa koko DB Schenkerin konsernin, aina kansainvälisistä lento-, maa – ja merikuljetuksista

oheispalveluineen kuten transitovarastointi, erikoiskuljetukset ja tapahtumalogistiikka. Kotimaan kuljetukset sekä terminaali-, verkko ja varastopalvelut ovat osa johtamisjärjestelmää. (DB Schenker 2010, 6-8.)

Pohjana johtamisjärjestelmälle on toimintapolitiikka, joka on selkeä ja yksinkertainen käsittäen prosessikuvaukset, jotka ovat politiikan mukaiset sekä näille asetetut vuosittaiset tavoitteet. Yrityksessä seurataan toiminnan tasoa mittareilla, joita ovat esimerkiksi aikatauluseuranta, polttoainekulutus, toimitusaikaseuranta ja tehokkuusseuranta. Omat mittarinsa ovat turvallisuudessa kuten tapahtuneet tapaturmat ja liikennevahingot. Näille on vuosittain asetettu tavoitearvot ja kehittymisen seuranta on jatkuvaa. (DB Schenker 2010, 6-8.)

4.3 5S-menetelmä Schenkerillä

5S-menetelmä on alun perin Schenkerillä varastotyöskentelyyn kehitetty ja suunniteltu menetelmä (Willberg 2011). Alkujaan DB Schenkerin varastoja varten kehitetty 5S-menetelmä on maailmanlaajuinen kehitysohjelma. Ohjelman päämäärä on tarjota DB Schenkerin laatuavoitteet ja asiakastyytyväisyyden täyttävät varastointipalvelut asiakkaille. Varastoinnista menetelmä on kehitelty terminaaleihin sopivaksi. Tavoite on sekä terminaaleissa että varastoissa tehdä työskentelystä turvallisempaa ja sujuvampaa. (DB Schenker 2010, 94.)

Schenkerillä on sekä varastoja että terminaaleja eri puolella Suomea. Tässä opinäytetyössä keskitytään terminaaliin, mutta varastot ja niiden ylläpitäminen kuuluvat myös Schenkerin toimintoihin. Teoriaosuudessa on selvitetty terminaalin ja varaston määritelmät.

DB Schenkerillä on maailmanlaajuisesti käytössä 5S-menetelmä. Se on aloitettu varastoista ja koska tulokset ovat olleet lupaavia, toiminta on päätetty laajentaa terminaaleihin koska menetelmä tehostaa järjestystä ja siisteyttä ja ylläpitää näitä. Tarkoituksena on saada tavarat paikoilleen ja pitää tavarat niille kuuluvilla paikoilla, vaikka päätarkoitus on nostaa järjestys- ja siisteystasoa. (Willberg 2011.)

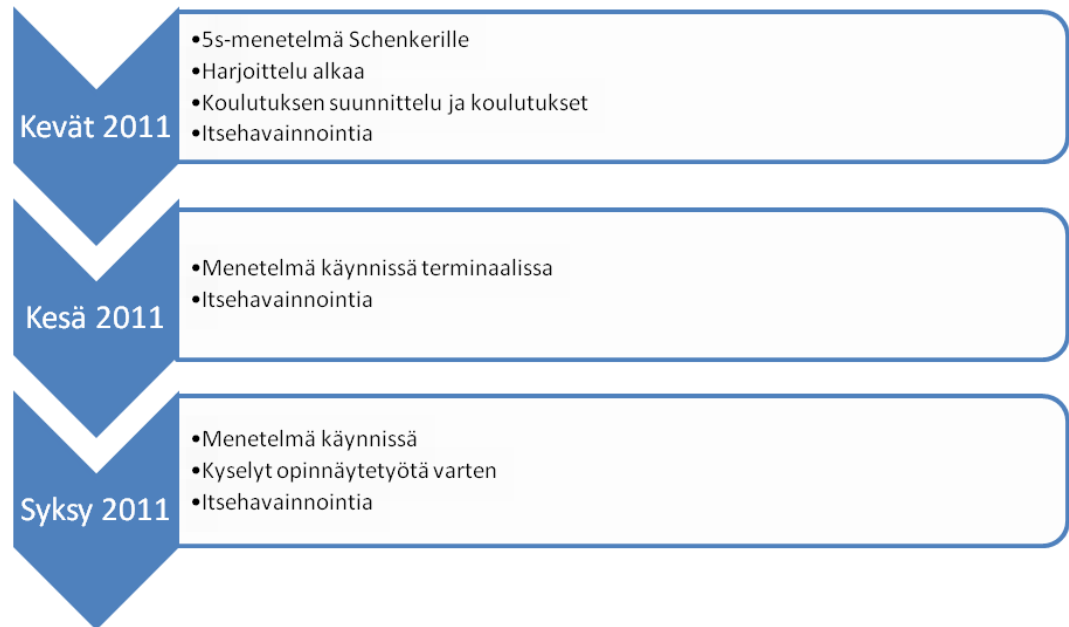
5S-menetelmän käyttöönotto ei ole vain yksi projekti vaan kyseessä on jatkuva toimintamalli, jonka avulla toimipisteissä varastot ja terminaalit saadaan toimimaan paremmin. Tätä kautta yleinen työturvallisuus paranee sekä työviihtyvyys ja sitä kautta työilmapiiri paranee. (Schenker 2011) Työntekijöiden rooli on tärkeää ja heidän antama panostus takaavat toimivan ohjelman ja jatkuvan parantamisen (DB Schenker 2010, 94).

Schenkerillä toteutettava menetelmä on yksinkertaisuudessaan omien jälkien siivoamista ja siivoaminen tulisi tehdä silloin kun roskaa syntyy. Varsinkin terminaaleissa syntyy paljon pakkausjätettä, pääosin muovia, joka kuuluu energiajätteeseen. Tähän liittyen toinen pääteema 5S-menetelmässä on juuri jätteiden lajittelu. Varastoissa ja terminaaleissa on lisätty siivous- ja puhdistusvälineitä ja niiden sijoittelu on yksi tärkeä osa ohjelmaa. Harjat, lapiot ja lastat sijoitetaan seinätelineisiin ja näitä on useita terminaalissa. Harjat ja lapiot löytyvät läheltä, joten jatkossa niiden käyttämättömyyteen löytyy syy jostakin muusta. Kuormaliinoilla on omat paikkansa, niitä ei enää säilytetä siellä mihin ne sattuvat jäämään käsistä. Jokaisen palauttaessa välineet niille kuuluville paikoilla, löytää seuraava tarvitsija ne ilman etsimistä. (Willberg 2011.)

5S-menetelmään kuuluu jatkuva seuranta ja sitä hoidetaan kuukausittaisilla auditoinneilla. Schenkerillä on oma auditointi- lomakkeensa, josta löytyvät sekä lyhyt yhden sivun versio että pitkä versio. Tällä hetkellä auditoinnit hoitavat terminaalin esimiehet. Auditoinneista tulisi terminaalin seinällä olla taulu, josta näkyvät kuukausittaiset tulokset.

4.4 Tutkimuksen toteutus

Aikataulukuvioista näkyy milloin mitäkin tapahtui.



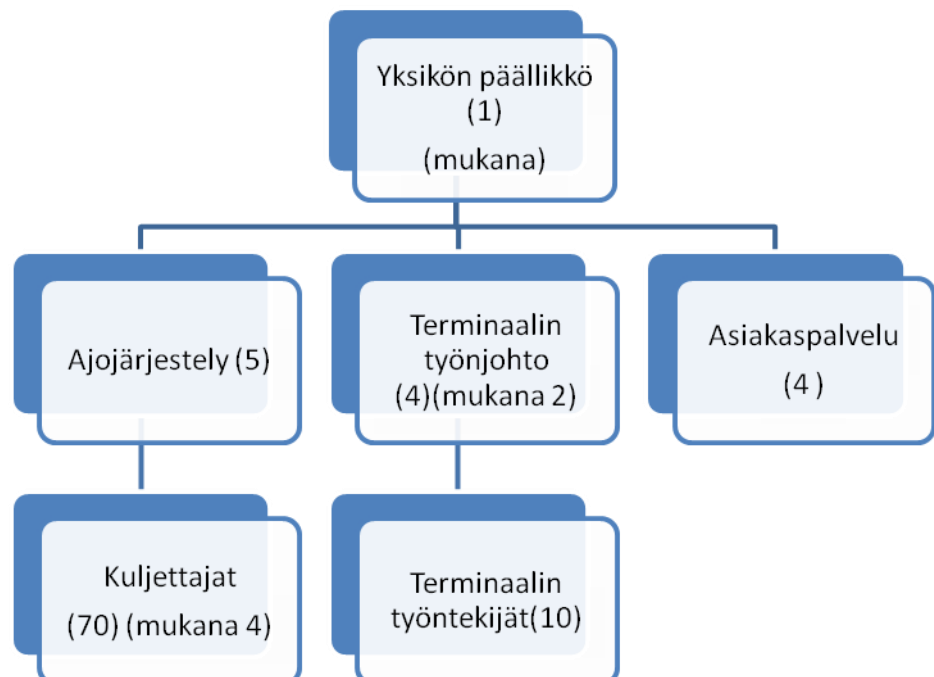
KUVIO 3. Kuviossa 3 kuvataan aikataulu.

Tutkimus toteutetaan havainnointina ja kyselytutkimuksena. Aineiston keruumenetelmistä yksi on juuri kyselytutkimus. Kyselytutkimuksella on sekä etuja että haittoja. Etuja ovat laajojen tutkimusaineistojen keruu. Voidaan kysyä useita asioita ja monelta henkilöltä. Tutkijan aika ja vaivannäkö säästyvät kyselytutkimuksessa. Kyselytutkimuksen haittoja ovat vastaajien rehellisyys ja huolellisuus, sekä se, ovatko vastaajat suhtautuneet tutkimukseen vakavasti. Vastaajien perehtyminen asiaan ja tieto kysytystä asiasta eivät käy ilmi kyselyssä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 193.)

Tutkimuksessa tehdyt kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Kirjassa tutki ja kirjoita mainitaan, että avointen kysymysten tekijät suosivat niitä koska vastaaja saa mahdollisuuden sanoa mitä hän todella ajattelee. Monivalintakysymyksissä vastaaja ei välttämättä löydä omaa mielipidettään kysymyksistä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 201.)

Kysely ja havainnointi antavat vastaukset siihen mitä henkilöt uskovat, ajattelevat ja tuntevat. Vastaukset kertovat sen, mitä tutkittavat näkevät ympärillään tapahtuvan, mutta eivät kuitenkaan kerro mitä oikeasti tapahtuu. Havainnointi mahdollistaa ihmisten seuraamisen. Samalla nähdään toimivatko he niin kuin sanovat toimivansa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 212- 213.)

Suoritin Schenker Cargo Oy:ssä, Lahden Kiitolinjan toimipisteessä opintoihimme kuuluvan viiden kuukauden työharjoittelun. Pääsin tutustumaan työympäristöön ja ottamaan osaa 5S-menetelmän käyttöönottoon. Havainnoin työssäni ja pitämässäni koulutuksissa koulutettavien mielipiteitä ohjelmasta. Kyselin heiltä mielipiteitä ja olin tekemässä auditointeja terminaalin kehittymisestä 5S-menetelmän myötä. Kyselylomakkeet laadittiin kuljettajille, yksikön esimiehelle ja terminaalin esimiehille. Olen laatinut power point-esityksen kuljettajille koulutusta varten keväällä 2011.



KUVIO 4. Kuviossa 4 näkyvät kyselyssä ja tutkimuksessa mukana Lahden toimipisteen osalta.

Kuvio 4 kertoo, montako henkilö mistäkin yksiköstä on mukana kyselyssä. Kyselyssä mukana ovat yksikön päällikkö, kaksi terminaalin esimiestä ja neljä kuljettajaa.

4.5 Koulutus, kuljettajien ja esimiesten havainnot ja kokemukset 5S-menetelmän käyttöönotosta

Koulutukset alkoivat kuljettajille viikolla 23. Kuljettajat koulutettiin kahdessa osassa. Ensin toteutettiin Lahden ja ympäristön kuljettajien koulutukset, koska ne sopivat aamuun. Kiitoautojen ja Vähälä- yhtiöiden kuljettajien koulutukset tulisi tehdä illasta koska heidän työvuoronsa alkavat monesti vasta illalla.

Liitteissä (Liite 1.) löytyy runko koulutuksen sisällöstä. Koulutus oli lyhyt yhteenveto aiheesta. Koulutuksessa käytiin läpi heidän tehtävänsä ja miten heidän tulisi toimia uuden menetelmän edellyttämällä tavalla.

Koulutus suunniteltiin pidettäväksi noin 10- 12 henkilön ryhmissä. Koulutuskutsu oli ajojärjestelyn tiskillä, jotta jokainen kuljettaja pystyi laittamaan nimensä itselleen sopivaan ajankohtaan koulutusta varten. Osa kuljettajista kommentoi nähdessä kutsun:

olen tuohon aikaan kahvilla tai minun pitää olla tuohon aikaan töissä asiakkaan luona toimittamassa tavaraa.

Syitä oli monia miksi ajankohdat eivät olisi olleet sopivia. Koulutusajoiksi valittiin klo 6 ja klo 7, koska niihin aikoihin suurin osa kuljettajista on lastaamassa terminaalissa. Päivästä riippumatta ajankohta olisi kuitenkin paras mahdollinen. Työpäivän päättyessä ei koulutusta voinut ajatella koska jokainen kuljettaja tulee joka päivä eri aikaan jakelu- ja noutoajoista. Yksikään päivä ei ole samanlainen tai samanpituinen. Näin olleen aikataulun laatiminen olisi käynyt ylivoimaiseksi. Työpäivän jälkeen kouluttamisen järjestäminen olisi ollut haasteista ehkäpä suurin. Kuljettajat saapuvat terminaalille eri aikoihin. Jaksaisiko moni kuljettaja jäädä pitkän ja raskaan työpäivän jälkeen koulutukseen.

Yksikönjohtajan toimesta koulutettiin ensi terminaalin henkilökunta. Itse sain tehtäväksi suunnitella ja kouluttaa kuljettajat. Asiakaspalvelu on osa heidän työtään ja toimitusajat ovat osaan yrityksistä suhteellisen säännölliset, joten tämä aiheutti ongelmia saada kuljettajat mukaan koulutuksiin.

Valitettavasti koulutuksen järjestämisessä oli ongelmia ja osan koulutuksista joudimme perumaan. Aloitettuani sijaistamisen ajojärjestelyn puolella, koulutukset jouduttiin lopettamaan. Koulutus ei toteutunut koko suunnitellussa mittakaavassa. Osa kuljettajista kävi koulutuksen, mutta suuri osa kuljettajista jäi ilman koulutusta. Esimies ei koulutuksia jatkanut. Näin koulutus jäi vajavaiseksi. Kaikki eivät saaneet tietoa menetelmästä ja uusista ohjeista.

Kuljettajat saivat kyselylomakkeen (Liite 2.), jossa kysyttiin heidän mielipiteitään menetelmästä. Lisäksi terminaalin kaksi esimiestä sekä yksikön päällikkö saivat kyselylomakkeen, jossa kysyttiin heidän mielipiteitään ja näkemyksiään.

Kuljettajille on olemassa käsikirja, josta ilmenee ohjeet miten toimitaan terminaaleissa ja varastoissa. Kirjassa kerrotaan, että työturvallisuuden kannalta tärkeitä asioita ovat siisteys ja järjestys. Sen vuoksi on tärkeää lajitella jätteet ja sijoittaa jätteet niille merkittyihin jäteastioihin. Kierrättämisellä on suuri merkitys luonnolle ja myös vaikutusta kestäväälle kehitykselle. (DB Schenker, Kuljettajan käsikirja painos 2010.)

Terminaalihenkilökunta sai koulutuksen käyttöönotosta ja ohjeet miten heidän tulee toimia. Lajiteltaessa jätteet, jäteastioiden tulisi olla lähellä, näin kynnyksellä on mahdollista laittaa jätteet niille tarkoitettuihin paikkoihin. Vanhemmat kuljettajat kommentoivat, että ovat vuosia siivonneet omat jälkensä. Heistä menetelmä on turha ja asiat ovat itsestään selviä.

Monelle asia on varmasti itsestäänselvyys, mutta joukossa on paljon nuoria kuljettajia, jotka eivät ehkä tiedä asioista, eikä kukaan ei ole ohjeistanut asiassa miten toimitaan jätteiden syntyessä. Kuljettajien joukossa on lisäksi henkilöitä, jotka ovat sitä mieltä, ettei heidän tarvitse osallistua työympäristön siisteyden ylläpitämiseen.

Monen mielestä idea on hyvä mutta käytännön toteutus askarruttaa. Toteutukseen ja menetelmän ylläpitämiseen kuuluisi kaikkien kuljettajien ja terminaalihenkilökunnan osallistuminen. Asioita, joita tuli esille, olivat esimerkiksi lastauslaitureilla tiellä olevat rullakot. Nämä hidastavat kuljettajien työntekoa, koska ne joudutaan siirtämään ensin tieltä pois ennen kuin päästään lastaamaan. Tämä hidastaa omalta osaltaan työntekoa. Rullakot lisäksi monesti tukkivat normaalit kulkureitit.

Kommentteja tuli kuljettajista, jotka hoitavat lehtikuljetukset. He ovat eri yrityksen palveluksessa mutta heille kuuluisi samat säännöt kuin muillekin terminaalissa asioiville kuljettajille. Heidän jäljiltään terminaalin piha on monesti siivotomassa kunnossa koska heiltä jää lehtiniput ja roskat pihalle. Monesti lehtiniput ovat olleet viikonlopun yli pihalla, näkyvillä asiakkaille ja muille alueen yrityksille.

Menetelmän oltua käytössä muutaman kuukauden, kyselin kommentteja kuljettajilta. Osa oli koulutuksen käynyt ja osa ei ollut ehtinyt/halunnut/päässyt. Kommentit ja vastaukset ovat suoraan kyselyyn vastanneiden mielipiteitä.

Kysymykset kuljettajille löytyvät liitteistä. (Liite 2.) Kuljettajilta saadut vastaukset ensimmäiseen kysymykseen, joka koskee koulutusta ja sen sujumista ja asiasta tiedottamista.

”Ihan hyvin, nopea tietoisuus kaikille”,

”Hienosti”,

”Käyttöönotto sujunut hitaasti, tiedottaminen ollut erittäin vaisua.

Kouluttaminen sujui hyvin ja nopeasti”,

”Ihan hyvin 8+”

Toisessa kysymyksessä kysyttiin 5S:n näkemistä terminaalissa, onko tavaroilla omat paikkansa, onko siistiytynyt jne?

”On hävitetty hyvin turhia tavaroita. Lapioita ja harjoja on ilmestynyt ja niille on omat telineet”,

Osittain parempi kuin ennen, vaan ei kaikki noudata sääntöjä, se näkyy heti”,

”Näkyy”.

”Ei riittävän hyvin, paremminkin voisi olla”

Kolmas kuljettajille tehty kysymys koskee omien jälkien siivoamista ja roskien lajittelu, hoitavatko he itse. Voisiko heidän omassa toiminnassa olla parannettavaa?

”Pyrin hoitamaan jäljet kuntoon, ja lajittelen roskat”

”Totta kai”,

”Yleensä heidän roskat niihin kuuluviin astioihin”

”Kyllä hoidan/Ei voisi”

Kuljettajilta kysyttiin neljännessä kysymyksessä mitä mieltä ovat, hoitavatko muut kuljettajat ja terminaalihenkilökunta omat jälkensä. Voisiko asian hoitaa toisin, sanktio, lisää koulutusta?

”Vakkari väki hoitaa homman, mutta ulkopuoliset, joille ei pidetty koulutusta kuten lehtikukset, noutoasiakkaat yms.”,

”Todella hyvin hoitaa”,

”Terminaalihenkilökunta ei yleensä siivoa jälkiään, vaikka olisi aikaa, istuvat mieluummin taukokuoneessa. Koulutuksen jälkeen siivoaminen yhtä surkeaa kuin ennen koulutusta”,

”Asennemuutos/Asioihin puuttumista heti kun huomataan”

Viidessä kysymyksessä pyysin kehitysideoita ja parannusehdotuksia. Lisäksi toivoin muuta yleistä kommentoitavaa 5S-menetelmästä.

”Työnjohto näyttäisi esimerkkiä ja puuttuisi asioihin, nyt niitä ei kiinnosta yhtään.”,

”Olisi varmasti muutakin tärkeämpää kehitettävää kuin 5S- menetelmä”,

”Selkeä iso ohje terminaalin seinälle. Sanktio noudattamattajättämisestä”,

”Asenne muutosta kaikille. Muovi- ja pahvipakkain liian pieni, ulos huonekalulavan viereen. Muoville oma keräys, samoin pahville.”

Kuljettajien mielipiteitä tulkittaessa, puuttuu esimiesten malli siitä, miten asioita tulisi hoitaa. Kaivataan innostavaa johtamista, jolla kaikki saataisiin mukaan toteuttamaan 5S-menetelmää. Tavoitteiden ja varsinaisen muutoksen tarkoitusta ei ole saatu riittävän hyvin tiedotettua työntekijöille. Koulutuksessa on saatu hyvää tietoa 5S-menetelmästä. Kaikki kuljettajat eivät koulutusta käyneet, tästä johtuen ei voi olettaa, että kaikki tietävät asiasta ja tietävän miten heidän tulisi toimia menetelmän vaatimalla tavalla. Erään kuljettajan mielestä ei muutosta ole tapahtunut ja varsinkaan terminaalin henkilökunnalta puuttuu asennetta ja halua menetelmän ylläpitämiseksi.

Teoriassakin esiin noussut vaikeus selittää uusi asia tai muutos, tulee myös tässä esille. Muutos tulisi saada esitettyä kaikille ymmärrettävästi ja niin, että jokainen ymmärtää oman tehtävänsä ja mitä häneltä vaaditaan. Koko työyhteisölle tulisi informoida uusi asia, menetelmä tms. vaikka se ei sillä hetkellä koskisikaan kuin osaa työyhteisöstä. Kaikki olisivat tietoisia tulevista uudistuksista ja muutoksista.

Positiivista oli huomata kuljettajien hoitavan omat jälkensä. Lisäksi monet muutkin kuljettajat hoitavat omat jälkensä. Valitettavasti joukkoon mahtuu niitäkin, jotka eivät jälkiään siivoa, eivätkä vie tavaroita niille kuuluville paikoille.

Liitteissä ovat kysymykset terminaalin esimiehille (Liite 3.) Heidän kysymyksensä koskivat haasteita, mitä menetelmä on tuonut ja onko työmäärä lisääntynyt muullakin tavoin kuin auditointien merkeissä.

”Haasteena roskien lajittelu. Ei ole lisännyt työtä”,

”Ei oikeastaan mitään ole lisääntynyt. Ainoastaan itsekin ruvennut kiinnittämään enemmän siisteyteen huomiota.”

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin saavutettuja etuja ja hyötyjä, joita on tullut esiin jo lyhyessä ajassa. Onko heidän mielestään menetelmän käytöstä hyötyä terminaalissa?

”Hyötyä näkynyt, että useampi laittaa roskat roskakoriin. Minusta terminaali on paljon siistimpi kuin ennen.”

”Ollaan saatu muutama uusi harja ja lapio. Eipä siitä ole suurempaa hyötyä ollut, kun se ei oikein toimi.”

Millaisia kommentteja on tullut kuljettajilta ja terminaalihenkilökunnalta?

”Ajatuksena hyvä mutta..., siivoa itte roskasi, ei kuulu mulle, hyvä juttu, saadaan terminaali siistiksi”,

”Kuskeilta kiitos, että on ilmaantunut harjoja ja lappioita seinille. Tulee useammin kuormatilat siivottua.”

Kysymys neljä koskee käyttöönottoa ja sitä, olisiko sen voinut hoitaa toisin, jos niin miten? Mitä hyvää tuli esille käyttöönotosta tai sen informoimisesta?

”Käyttöönotto meni minusta ihan hyvin”,

”Alkuvalmisteluihin voisi käyttää enemmän aikaa”

Viides kysymys terminaalin esimiehille koskee asioiden hoitumista. Ovatko asiat hoituneet kuten olisi pitänyt? Hoitavatko kuljettajat ja terminaalihenkilökunta osansa siisteydestä ja järjestyksestä?

”Eivät ole! Muutama henkilö hoitaa hommansa, mutta suurin osa ei. Roskien lajittelu ei oikein toimi ja suurin osa roskista jää lojumaan lattialle.”

”Parempaan suuntaan on menty. Työkoneita jää vielä yllättävän paljon halliin, eikä niitä toimiteta latauspisteeseen. Samoin nokkakärryjä jää tuomatta oikealle paikalle.”

Terminaalien esimiesten kommentteista selviää, ettei työmäärä ole lisääntynyt vaikka näin olisi voinut olettaa. Toisen esimiehen mielestä muutos ei ole näkyvä ja toisen mielestä terminaali on siistiytynyt. Heidän vastauksistaan näkyy, että yleinen asenne ei ole toivotunlainen. Asennemuutosta tulisi tapahtua, jotta kaikki hoitaisivat ilman vastaväitteitä omat jälkensä. Paremmin tulisi tehdä selväksi mitä jokaisen kuljettajan ja terminaalihenkilökunnan tulee työaikanaan tehdä. Kaikki kuljettajat tulisi kouluttaa ohjelmaan.

Teorian kautta haettuna esiin nousee myös vastauksissa hyvän johtajan edellytyksiä. Hyvä johtaja osaa antaa kunnan edellytykset työnteolle. Työnteon perusedellytys on tavoitteet ja toiminta ja nämä esimiehen tulee osata tehdä selkeästi kaikille tietoon. Tiedon jakaminen ja yleisesti tiedottaminen vaativat hyvää vuorovaikutusta alaisten ja johdon välillä.

Yksikön esimiehelle kysymykset ovat liitteissä. (Liite 4.) Hänelle ensimmäinen kysymys on haasteista ja eteen tulleista ongelmista esimiehen näkökulmasta?

”Uusi asia koko organisaatiossa, paljon opittavaa, vähän tietoa etukäteen, muutosvastarinta ”

Toisessa kysymyksessä on hänen oma mielipiteensä, olisiko hän voinut toimia toisin käyttöönottamisessa?

”Varannut enemmän aikaa ja resursseja projektin läpivientiin ”

Lyhyen ajan kuluessa eteen tulleet hyödyt on kolmas esimiehen kysymys?

” Terminaalien tilat ovat siistimpiä ja paremmassa järjestyksessä ”

Neljäs kysymys koskee henkilökunnalta tulleita kommentteja ja mahdollisia kehitysehdotuksia?

”Alkuun lievää muutosvastarintaa ”

Viidennessä kysymyksessä pyydettiin kommentteja ja ajatuksia.

”Vähän hakee edelleen vastuuksia, kuka auditoi, vastuulla”

Esimiehen ja yksikön päällikön vastauksissa näkee teoriassakin eteen tulleita virheitä, esimerkiksi ohjaavaan tiimin puuttuminen. Ei ole selkeää henkilöä tai tiimiä projektin ja menetelmän eteenpäin viemisessä ja jatkuvassa seurannassa. Tavoitteiden saavuttamisessa tulisi olla selkeät tavoitteet, mutta ne puuttuvat. Esimiehelle haasteita omienkin sanojen mukaan on ollut uuden asian käyttöönotto. Tiedottamisesta ja menetelmän käyttöönottamisesta kaikkiin yksiköihin olisi voinut tiedottaa huomattavasti paremmin, ja näin olleen kaikilla esimiehillä olisi ollut aikaa perehtyä siihen ja järjestää tarvittavat resurssit.

Hyötyjä on saatu menetelmästä esimiehen, kuten osan kuljettajista ja terminaalin esimiesten mukaan. Terminaali on siistiytynyt ja on paremmassa järjestyksessä. Aina löytyy henkilöitä, jotka eivät tee asioita, vaikka se kuuluisi heidän työhönsä, mennään periaatteella ”joku kyllä siivoaa”. Näitä asenteita löytyy, mutta siinä on johtajalle haaste saada kaikki mukaan 5S-menetelmän toteuttamiseen päivittäisessä työssä.

4.6 Tutkimuksen haitat, hyödyt, kehitysehdotukset ja tutkimustulokset

Tutkimuksessa tuli esiin hyötyjä sekä havainnoinnin tuloksena että kyselytutkimuksen perusteella. Hyötyihin lukeutuvat työtiloista hävitetyt turhat tavarat. Siisteys on lisääntynyt osittain, mutta parannettavaa löytyy. Harjat ja lapiot ovat telineissä helpottamassa yleisten tilojen siisteyden ylläpitoa. Kyselyyn vastanneet kuljettajat lajittelevat omat jätteensä ja siivoavat omat jälkensä.

Haittoina puolestaan on asian huono tiedottaminen. Varsinaisesti ei ole nimetty ketään, kuka vastaa 5S-menetelmästä. Haittoja löytyi työntekijöiden asenteissa. Osa työntekijöistä ovat hoitaneet jälkensä ennenkin ja he jatkavat samalla lailla. Osa heistä on sillä kannalla, että ei kuulu heidän tehtäviinsä. Joku muu voi hoitaa siivouksen. Lisäksi kuljettajat antoivat palautetta terminaalin henkilökunnan piit-

taamattomuudesta. He eivät siivoa vaikka esimerkiksi lattioilla olisi siemeniä kasapain. Tämä tulisi jo esimiehen sanoa, että lattiat tulee olla siistit. Esimies voi osoittaa tehtävän jollekin, jos kukaan ei vapaaehtoisesti siivoa.

Kehitettävää nousi esille, esimerkiksi asian parempi seuranta ja yleinen tiedottaminen. Asiasta pitäisi olla selkeät ohjeet terminaalin seinällä ja yleisissä tiloissa, jotta jokainen voi ne nähdä ja tutustua niihin. Koulutusta tulisi lisätä, jotta kaikilla on tieto siitä mistä 5S-menetelmässä on kyse. Työntekijöiden tulisi myös tietää, mitä heidän tulee siisteyden ja järjestyksen ylläpitämiseksi tehdä.

TAULUKKO 3. Taulukko 3 kuvaa 5S-menetelmän mukanaan tuomia etuja, haittoja ja kehitettävää.

Hyötyjä:	Haittoja:	Kehitettävää:
<ul style="list-style-type: none"> - Nopea koulutus - Turhat tavarat hävitetty - Harjat ja lapit avuksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöissä kaikki eivät noudata sääntöjä - Menetelmä ei toimi niin kuin tarkoitus olisi - Huono tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjeet kuntoon - Esimiesten tulisi näyttää esimerkkiä ja puuttua tarvittaessa - Sanktio/huomautus noudattamatta jättämisestä - Koulutusta lisättävä - Asenteisiin saatava muutosta

4.7 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen aikana esiin tulleita tuloksia ovat puuttuva johtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksestä puuttuu henkilö, joka hoitaa 5S-menetelmästä tiedottamisen, kouluttamisen ja ottaa koko vastuun. Esimiehen tulisi olla itse päävastuussa tai hänen tulee nimetä tehtävään henkilö. Johtajalta ja esimiehiltä vaaditaan

vastuun ottamista ja asioihin ja epäkohtiin puuttumista. Jatkuva järjestyksen ja siisteyden ylläpitäminen on tärkeää 5S-menetelmän ylläpitämiseksi.

Mielipiteistä ja kommentteista voi tehdä sen johtopäätöksen, että menetelmän käyttöönotto ei ole sujunut toivotulla tavalla. Osa kuljettajista ei ehtinyt saada koulutusta asiasta olleenkaan ja heillä ei kaikilla ollut tietoa koko menetelmän olemassaolosta. Terminaalissa muutos ei ole kovin näkyvä, vielä ainakaan. Tarpeettomia tavaroita on poistettu ja hävitetty. Tarpeellisille harjoille ja lapioille on löydetty omat paikkansa, josta ne on kaikkien helppo löytää. Yleisesti kuitenkin huomattavaa muutosta ei ole tapahtunut.

Henkilökunnan motivointi ja asenteet ja niiden muuttaminen ovat työyhteisössä olevia haasteita. Jokaisen tulisi omalta osaltaan osallistua työympäristön siisteyden ja järjestyksen ylläpitämiseen. Muutoksen toimivuus ja ylläpitäminen lisäävät haasteita.

Päätelmiä yleisesti avointen kyselyiden luotettavuudesta voidaan tehdä, että osa vastaajista vastasi kattavasti, oman mielipiteensä mukaisesti. Osa vastauksista oli yksisanaisia, jolloin tulkinnan vaara on, mitä mieltä vastaaja oikeasti asiasta on. Vastaajan tietoisuus asiasta, vastasiko hän kyselyyn velvollisuudesta ilman tarkempia ajatuksia, mielipiteitä ja tarkempaa tietoa.

Tutkimuksissa virheiden syntymistä yritetään välttää, mutta siitä huolimatta tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Opinnäytetyössä käytetyillä kyselylomakkeilla on saatu vastaukset, mutta vastaajat ovat voineet käsittää kysymykset toisin kuin kysymysten laatija on tarkoittanut. Mittari voi siis aiheuttaa virheitä tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 231-232.) Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa vaikuttaa tutkijan kokemattomuus tutkimuksen ja kyselytutkimusten tekijänä.

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin 5S-menetelmän käyttöönottoa. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi henkilökunnalta ja esimiehiltä ajatuksia käyttöönoton sujumisesta. Opinnäytetyössä pohdittiin johtamisella ja muutosjohtamisella olevaa merkitystä uusien asioiden läpivientiin ja toteuttamiseen. Case yritys on Lahden Schenkerin toimipiste ja tarkemmin siellä terminaali. Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin havainnointia ja kyselyä.

Opinnäytetyön havainnoissa tulivat ilmi ongelmat uuden menetelmän kouluttamisessa, tiedottamisessa ja itse järjestelmän käyttöönotossa. Yksikön esimiehellä ei omien sanojen mukaan ollut riittävästi aikaa perehtyä uuteen menetelmään ja ei ollut riittävästi aikaa selvittää haasteita ja eteen tulevia tilanteita käyttöönotossa.

Haaste menetelmän käyttöönotossa oli myös se, että puuttuu niin sanottu henkilö, joka ottaisi ohjelman seurantaan ja ylläpitämiseen. Nyt terminaalissa esimiehet hoitavat auditoinnit. Heistä voisi saada aktiivisen osallistuvan henkilön pitämään 5S-menetelmää yllä ja kehittämään sen toimintaa tarvittaessa. Menetelmää tulisi pitää yllä ja kehittää jatkuvasti. Jos ei varsinaista nimettyä henkilöä ole käyttöönoton seurannassa ja jatkuvassa menetelmän toiminnan seuraamisessa, voi menetelmä jäädä keskeneräiseksi ja toivottua tavoitetta ei saavuteta, ja tulosta ei saada aikaiseksi.

Kuljettajilla ovat omat aikataulunsa tulla töihin ja lähteä hoitamaan alueelleen kuuluvat jakelut, koulutusaikojen järjestäminen aiheutti jo ongelmia. Asiakaspalvelu on osa heidän päivittäistään työtään ja toimitusajat ovat suhteellisen säännölliset, joten tämä aiheutti ongelmia saada kuljettajat mukaan koulutuksiin.

Jatkotutkimusaiheena voisi kehittää Lahden Schenkerin toimipisteessä 5S- menetelmän hyödyntämistä asiakaspalvelun ja ajojärjestelyn puolelle, parantaen työviihtyvyyttä. Asiaa voisi viedä eteenpäin ja tutkia asiakaspalvelun ja ajojärjestelyn puolella. Osa henkilökunnasta on ollut vuosia talossa ja tottuneet, että asiat tehdään tietyllä tavalla ja, että tavarat ovat tietyissä paikoissa. Vanhoja ja tarpeettomia papereita, toimistovälineitä löytyy eripuolilta toimistoa. Työntekijöiden suh-

tautumista tapahtuviin muutoksiin on vaikea arvioida etukäteen. Haaste on saada muutos läpi pienellä muutosvastarintalla. Tilat ja tavarat tulisi saada järkeistettyä toimiviksi ja turhat ja tarpeettomat tavarat ja esineet tulisi hävittää, ja miten tämän saisi toimimaan parhaiten. Lisäksi voisi tutkia sitä, millä uudet ohjelmat ja kaikenlaiset muutokset saataisiin helpommin läpi ja työntekijät mukaan menetelmiin, jotta asiat sujuisivat jatkossa paremmin. Koko toimiston siistiminen ja järjestäminen olisi aiheellista. Työntekijät tulisi saada ymmärtämään, että siisteydestä on heille etua. Ilmanlaatu parantuu kun turhat pölyn ja roskan kerääjät on hävitetty ja koko toimiston yleisilme siistiytyy.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Hakala. J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Tampere:Tamper-paino Oy.

Hirsjärvi.S, Remes.P, Sajavaara.P. 2009. Tutki ja kirjoita.

Järvinen. P. 2008. Onnistu esimiehenä. Helsinki:WSOY.

Kananen, J, 2008. >Kvali<, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytäntö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja.

Kananen, J, 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja.

Karhunen. J, Pouri.R, Santala.J. 2008. Kuljetukset ja varastointi-järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Saarijärven Offset Oy. Suomen Logistiikkayhdistys ry:n julkaisu.

Kauppinen.T.J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter. J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki:Oy Rastor Ab.

Kouri, I, 2010. Lean taskukirja. Teknologiateollisuuden julkaisu 6/2009. Helsinki:Kopio-Niini.

Liker.J.K. 2006. Toyotan tapaan. Jyväskylä:Gummerus Oy.

Luojus T. Metallitekniikka 26.9.2001

Metalliteollisuuden keskusliitto. 5S. Met- julkaisu nro 16/2001. Helsinki: Yleisjäljennös Oy.

Schenker B Schenker, Kuljettajan käsikirja painos 2010

Tuominen.K. 2010. Tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen-5S. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Tuominen. K. 2010. Lean, tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Readme, jyväskylä 2010, painopaikka ws bookwell oy).

Tuominen.K.2010. Lean kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean- yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Readme Ms Bookwell Oy Juva.

Elektroniset lähteet

Graphics Products [Viitattu 14.9.2011]. Saatavissa:

<http://www.graphicproducts.com/tutorials/five-s/index.php>

Innotiimi [Verkojulkaisu] Innotiimin verkkolehti 2/2007 [viitattu 28.9.2011]

Saatavissa: http://www.innotiimi.fi/dokumentit/0803201119_innonews_0207.pdf
[28.9.2011](#)

Kilpiö K. 2011. 5S:n käyttöönotto Sinkkivalimolla Boliden Kokkola Oy. Keski - Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu.

Lean [Viitattu 14.9.2011], Saatavissa:

<http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm> 14.9.2011

Peterson J., Smith R. The 5S pocket guide 1998.[Viitattu 2.10.2011] Saatavissa:

http://books.google.fi/books?id=CNktVwsAx0oC&printsec=frontcover&cd=1&source=gbs_ViewAPI#v=onepage&q&f=false

Schenker Oy a 2011. Yrityksen intranet

Schenker Oy, internetsivusto. [Viitattu 5.6.2011, 16.11.2011]. Saatavissa:

<http://www.schenker.fi/schenkerinfinland/schenkercargooy/>

Tampereen yliopisto. [Verkkajulkaisu][Viitattu 18.9.2011]. Saatavissa:

http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php

Toyota. [Viitattu 14.9.2011] Saatavissa: [http://www.toyota-](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/)

[global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/).

Tampereen Yliopisto [verkkajulkaisu] Työhyvinvointiopas. [Viitattu 1.10.2011],
Saatavissa:

http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php

Utter, K 2010. 5S – menetelmä hyödyntäminen huoltokeskuksen tuotannossa.
Opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Veza I., Bilic B., Cus F. 2009. Improvement of a Shipyard with Introducing 5S
Method. Smetanova 17, 1100 University of Maribor, Slovenia. [Viitattu
14.9.2011] Saatavissa: [http://ict-act.org/ICT-Innovations-
10/papers09/ictinnovations2009_submission_122.pdf](http://ict-act.org/ICT-Innovations-10/papers09/ictinnovations2009_submission_122.pdf)

Väyrynen. P. 2011. 5S-menetelmän käyttöönottosuunnitelma . Opinnäytetyö.
Savonia – Ammattikorkeakoulu.

Willberg U. 2011. DB Schenker network- lehti 2/2011 [Viitattu 1.10.2011]. Saata-
vissa: <http://www.schenker.fi/log-fi-fi/start/julkaisut/network-2011.htm>

LIITTEET

LIITE 1.

SISÄLTÖ



-
- Mitä on 5S
 - Miksi 5S
 - Edut
 - Mitä kuljettajilta vaaditaan

LIITE 2

Kuljettajille:

1. Miten mielestäsi sujui 5S- menetelmän käyttöönotto, siitä tiedottaminen ja kouluttaminen
2. Näkyykö mielestäsi terminaalissa 5S- menetelmä eli siisteys ja järjestys (turhat tavarat hävitetty, lapiot ja harjat omilla paikoillaan, kuormaliinat niille tarkoitetuilla paikoilla jne.)?
3. Hoidatko itse omat jälkesi? Voisiko omassa toiminnassasi olla parannettavaa? Lajitteletko roskat?
4. Hoitavatko mielestäni muut kuljettajat ja terminaalihenkilökunta omat jälkensä? Jos eivät, mitä mielestäsi pitäisi asialle tehdä, että kaikki hoitavat oman osansa siisteydestä ja sen ylläpitämisestä? (Lisää koulutusta, sanktio, mitä?)
5. Kehitys/parannusideoita. Yleistä kommenttia 5S- menetelmästä?

LIITE 3

Terminaalien esimiehille:

1. Millaisia haasteita 5S – menetelmä on tuonut? Onko lisännyt huomattavasti työtä? Auditoinnit kyllä mutta muuten?
2. Onko tullut millaisia etuja ja hyötyjä esille tässä lyhyessä ajassa minkä menetelmä on Lahdessa ollut käytössä? Näettekö, että 5S – menetelmästä on ollut hyötyä terminaalissa
3. Millaisia kommentteja on tullut terminaalihenkilökunnalta ja kuljettajilta.
4. Olisiko käyttöönoton voinut hoitaa toisin, jos niin miten? Ja mitä hyvää tuli esille käyttöönotossa tai siitä informoimisessa?
5. Ovatko asiat toimineet kuin olisi pitänyt? Tekevätkö kuskit+ terminaalihenkilökunta oman osansa siisteyden ja järjestyksen ylläpitämiseksi?
6. Muuta kommentoitavaa menetelmästä, sen käyttöönotosta ym., ihan mitä vaan?

LIITE 4

Yksikön esimiehelle:

1. 5S- menetelmän käyttöönoton haasteet ja eteen tulleet ongelmat esimiehen näkökulmasta?
2. Olisitko itse voinut toimia kenties jotenkin toisin menetelmän käyttöönotossa?
3. Mitä etuja ja hyötyjä on tullut jo lyhyessä ajassa esille?
4. Millaisia kommentteja on henkilökunnalta tullut kun menetelmä tuli ja onko kommentteja tullut vielä, millaisia? Onko tullut kehitysehdotuksia
5. Muuta kommenttia menetelmästä, mitä vain?