

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2022

Saija Elo & Kasper Vainio

SOP-OHJEIDEN LUONTI

- General Logistics Systems Finland Oy



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2022 | 44 sivua

Saija Elo & Kasper Vainio

SOP-ohjeiden luonti

- General Logistics Systems Finland Oy

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työohjeet toimeksiantajalle. Yrityksessä on tarkoituksena ottaa käyttöön jaksoittain leanin eri työkaluja ja omaksua jatkuvan kehityksen periaatteita. Osana työtä oli arvioida ja kehittää toimintamalleja eri prosesseissa.

SOP-ohjeiden päätavoitteena on parantaa työn laatua ja vähentää virheitä. Sen lisäksi tavoitteena on tehokkuuden nousu sekä lisääntynyt työturvallisuus. Ohjeet ovat tärkeä osa yrityksen tulevaisuutta, jotta erinäiset prosessit voidaan standardisoida ja prosessien läpimenoaikojen varianssi minimoida. Työohjeiden avulla henkilöstöä on myös helpompi kouluttaa ja perehdyttää.

Työssä hyödynnettiin omia kokemuksia sekä henkilöstön haastatteluita. Näistä muodostui ohjeet eri prosesseihin niin terminaaliin, kuin asiakaspalveluun.

Työn tuloksena syntyneet SOP-ohjeet ovat luottamuksellisia ja yrityksen sisäistä tietoa, joten niitä ei julkaista.

Asiasanat:

lean-ajattelu, ohjeet, toimintaohjeet, viestintä

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Logistics

2022 | 44 pages

Saija Elo & Kasper Vainio

Development of SOP-instructions

- General Logistics Systems Finland Oy

The objective of the thesis is to create SOP-instructions for the client company. The goal of the company is to periodically deploy different tools of lean and adopt the principles of continuous improvement. Part of the thesis was to evaluate and develop operating models for different processes.

Main goal of SOP-instructions is to improve the quality of work and reduce mistakes. In addition, instructions will see a rise in efficiency and workplace safety. Instructions are an important part of the future for the company, because then different processes can be standardized, and the variance of lead times minimized. With standardized SOP-instructions, staff is easier to train.

Own experiences and interviews with staff were used in the thesis to form the subjects of the instructions.

The SOP-instructions made for the thesis are confidential and will not be published.

Keywords:

communication, guidelines, instructions, lean manufacturing

Sisältö

Käytetyt lyhenteet	6
1 Johdanto	7
2 General Logistics Systems B.V.	9
2.1 General Logistics Systems Finland Oy	9
3 Työyhteisöviestintä	10
3.1 Onnistunut viestintä	11
3.2 Viestinnän haasteet	11
3.3 Työohjeet osana viestintää	12
3.4 Hiljainen tieto	13
4 Lean	14
4.1 Lean-periaatteet	15
4.2 Prosessien kehittäminen	19
4.3 Lean-johtaminen	24
5 Lean palveluorganisaatiossa	26
5.1 Lean - tapa ajatella	27
5.2 Laatu jatkuvan parantamisen mallissa	28
6 SOP-Ohjeet	30
6.1 SOP-ohjeen kirjoittaminen	31
6.2 Työohjeiden vaikutus	31
7 Työn toteutus	32
7.1 Nykytila asiakaspalvelussa	33
7.2 Nykytila terminaalissa	34
7.3 Työohjeiden luonti	35
7.3.1 Suunnittele	35
7.3.2 Toteuta	36
7.3.3 Tarkista ja korjaa	37

8 Työn tulokset	39
9 Yhteenveto ja päätelmät	41
Lähteet	43

Kuvat

Kuva 1. Yhteisöviestinnän tavoitteet. (Siukosaari 2002, 13)	11
Kuva 2. Leanin viisi toteutukseen painottuvaa periaatetta. (Modig & Åhlberg 2013, 80)	15
Kuva 3. Liiallinen keskittyminen resurssitehokkuuteen sekä sen johdosta syntyvät toissijaiset tarpeet. (Modig & Åhlström 2013, 59)	22
Kuva 4. Prosesseissa oleva vaihtelu (Torkkola 2015, 57)	24
Kuva 5. Standardipohja työohjeelle	36

Taulukot

Taulukko 1. Perinteisen yrityksen ja lean-yrityksen välisiä eroja. (Nicholas 2018, 2–3)	16
---	----

Käytetyt lyhenteet

Lyhenne	Lyhenteen selitys
EDI	Electronic Data Interchange
SOP	Standard Operating Procedure (Akyar 2012, 367)

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia SOP-ohjeistukset General Logistics Systems Finland Oy:lle, joiden avulla tarvittavat työtehtävät saadaan tehtyä laadullisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Työohjeet ovat tekemisen tukena niin vakituisille työntekijöille kuin uusille työntekijöille.

Yrityksessä ei ole olemassa olevia työohjeita kuin muutama, ja osa niistä on vanhentuneita, joten työlle on oikea tarve. Työohjeista haluttiin kattavat, jotta uusikin työntekijä pystyy teoriassa pärjäämään yksin. Työ on ajankohtainen, koska yritys kasvaa vauhdilla, joka johtaa lisääntyneeseen henkilöstöön ja erilaisiin toimintatapoihin. Standardisoimalla prosessit työn ennustettavuus paranee ja resurssit voidaan allokoida tehokkaasti. Kun ohjeet ovat käytössä ja työmallit omaksuttu, työmäärän tarve työpisteille on helpompi määrittellä, koska prosessien läpimenoaikojen varianssi pienenee.

Ajan tasalla ja huolella tehdyt SOP-ohjeet auttavat työntekijöitä suorittamaan tehtävät aina samalla tavalla, joka johtaa laadullisesti parempaan lopputulokseen. Virheiden määrä myös vähenee, jos standardisoituja ohjeita noudatetaan. SOP-ohjeita voidaan myös käyttää hyvin perehdytyksen tukena.

Työ on toteutettu tutustumalla yrityksen olemassa oleviin työohjeisiin, omiin havaintoihin, sekä haastatteleamalla henkilöstöä ja yritysjohtoa. Haastatteluiden avulla selvitettiin prosessien kipukohtia ja pullonkauloja, joihin eritoten tarvitaan ohjeet. Haastattelut suoritettiin niin asiakaspalvelun, kuin terminaalin työntekijöille, jotta saadaan kattava otanta erilaisista työtehtävistä.

Yritysjohto ilmaisi kiinnostuksena leaniin, ja erilaisiin leanin toimintamalleihin ja työkaluihin. Tämän johdosta teorettisessa viitekehyksessä kerrotaan laajasti prosessien kehittämisestä leanin avulla. Leanin kantava voima on jatkuva kehittäminen ja kehitys, ja yrityksen johdon tavoitteena on luoda jatkuvan kehityksen kulttuuri yritykseen. Teoriaosuudessa käsitellään myös viestintää sekä sen merkitystä organisaatiossa, SOP-ohjeiden luontia, sekä se sisältää myös yritysesittelyn.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Työssä hyödynnetään aktiivista havainnointia sekä omia kokemuksia organisaatiosta. Aktiivista havainnointia käytettiin, koska se antaa rehellisen kuvan työtavoista ja metodeista. Opinnäytetyössä on käytetty kirjallisia lähteitä, sekä internetistä löytyviä artikkeleita ja julkaisuja.

2 General Logistics Systems B.V.

GLS Group on Iso-Britannialaisen Royal Mail Groupin tytäryhtiö. General Logistics Systems B.V. on logistiikkayritys ja kansainvälinen pakettipalvelujen tarjoaja. GLS Group toimii aktiivisesti 41 eri Euroopan maassa, sekä kahdeksassa Yhdysvaltain osavaltiossa ja kahdessa Kanadan provinssissa. Yritys on yksi suurimmista pakettipalvelujen tarjoajista Euroopassa. (Royal Mail Group 2022 & GLS Group 2022)

2.1 General Logistics Systems Finland Oy

GLS Finland Oy toimii Turun Urusvuoressa, jossa yrityksellä on toimistot ja terminaali. Yrityksen palveluksessa on 29 henkilöä, ja yrityksellä ei ole omia ajoneuvoja käytettävissä pakettien kuljetukseen. Kaikki paketit kuljetetaan terminaaliin tai asiakkaille alihankkijoiden kalustolla.

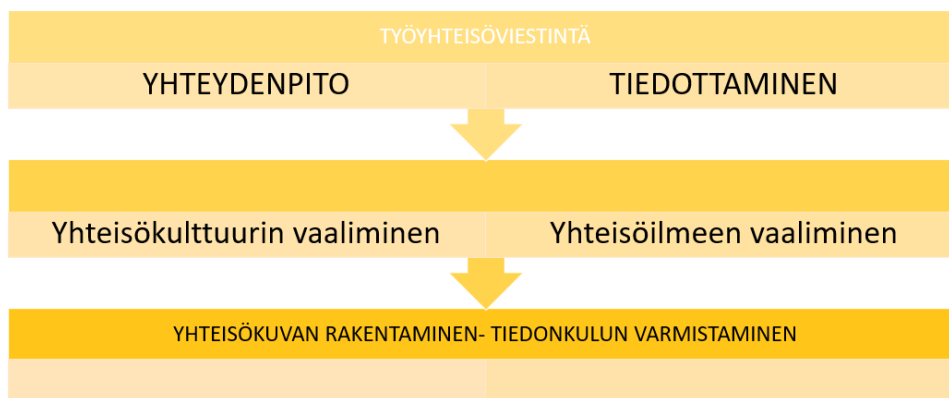
Yrityksen pääliiketoiminta on pakettien kuljettaminen Suomesta Eurooppaan, sekä Euroopasta Suomeen. Asiakkaina ovat sekä yritykset, että yksityiset henkilöt. GLS Finland Oy kuljettaa myös paketteja Euroopan ulkopuolelle eri yhteistyökumppaneiden kautta. Yritys tarjoaa myös useita lisäpalveluita pakettien lähetykseen, kuten pakettien noudon ja jakelun mistä tahansa ja minne tahansa. GLS Finland Oy tekee myös vientiselvityksen maihin, joihin tarvitaan tullaus. (GLS Group 2022)

3 Työyhteisöviestintä

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kanssakäymistä, jota käydään yhteisöön kuuluvien henkilöiden kesken. Viestintä tapahtuu vaihtaen tietoa sekä vuorovaikuttaen organisaation sisällä. Yhteisön tavoitteet luovat perustuksen viestinnälle. (Juholin 1999, 21–22) Työyhteisössä tulee huolehtia, että viestintä toimii tuloksellisesti, koska tiimityö syntyy hyvästä tiedonkulusta. (Alajärvi ym. 2002, 52)

Jokaisessa yhteisössä toimii rinnakkain kaksi viestintäjärjestelmää, epävirallinen ja virallinen. Useasti tieto lähtee liikkeelle epävirallista tietä pitkin esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Pahamaineisena pidetyssä niin kutsutussa puskaradiossa tieto kulkee nopeasti, mutta epävirallisuutensa vuoksi sitä pidetään huhujen välittäjänä. Mikäli viestintä on puutteellista, kulkee se helposti epävirallisia reittejä pitkin. Yhteisöissä tulee kuitenkin huomioida, että niin kauan kuin on vuorovaikutusta, on myös nämä kaksi viestintäjärjestelmää käytössä. (Alajärvi ym. 2002, 53)

Tärkein viestinnän muoto, on se, jota tarvitaan jokapäiväiseen työn hoitamiseen. Paras muoto usein on suullinen neuvonta ja ohjeistus, sekä tätä tukemaan annettavat kirjalliset ohjeet. (Alajärvi jne. 2002, 57.) Viestintä on väline, jolla voidaan parantaa tulosta sekä auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Se tukee organisaation päivittäistä toimintaa. Kun viestintä työyhteisössä on tarkoituksellista sekä tavoitteellista, rakentaa se selkeän yhteisökuvan ja varmistaa avoimen tiedonkulun. Kuvassa 1 havainnollistetaan työyhteisöviestinnän tavoitteita. (Siukosaari 2002, 12,30)



Kuva 1. Yhteisöviestinnän tavoitteet. (Siukosaari 2002, 13)

Jotta organisaatio olisi itseohjautuva, tulee työntekijöiden tunnistaa omassa työssään tärkeät asiat ja toiminnot ja tuoda ne muulle organisaatiolle näkyväksi. Se vaatii kaikilta organisaation jäseniltä motivaatiota kehittää ja oppia tiedonjakamista. Onnistunut viestintä tarvitsee osaksi myös oikeat tavat jakaa tietoa ja mitä suuremmaksi organisaatio kasvaa, sitä merkityksellisemmät ovat oikein valitut viestintätavat. (Alananen, 2018)

3.1 Onnistunut viestintä

Onnistunut sisäinen viestintä vaatii koko työorganisaation yhteistyötä. Mikäli työyhteisön ilmapiiri on myönteinen ja avoin, on onnistuneelle viestinnälle hyvät lähtökohdat. Näin organisaatiossa koetaan, että tietoa on saatavissa, palautteet otetaan huomioon sekä puutteet korjataan. Mikäli sisäinen viestintä on toimivaa, työyhteisön luottamus kasvaa, henkilökunta viihtyy ja työn laatu paranee. (Alajärvi ym. 2002, 58). Hyvin toimiva viestintä voi parantaa tuottavuutta, laatua ja vähentää kustannuksia. (Hargie & Tourish 2004, 7)

3.2 Viestinnän haasteet

Tehokas sisäinen tiedonkulku on monien työyhteisöjen käyttämä korulause. Sitä pidetään arkisena asiana, mutta miten tämä toimii työpaikoilla? Tieto ja sen saatavuus on ihmisen varassa, se ei ole itsenäinen toimija, joka liikkuu omaan

tahtiinsa. Tieto liikkuu, jos ihminen vuorovaikutuksellaan vie sitä eteenpäin. Tähän auttaa teknologia, mutta sekin tarvitsee ihmisen apua. (Juholin 2009, 153)

Yksi tärkeimmistä asioista työn kannalta on tiedon ajantasaisuus. Vanhentunut tai epätosi tieto luo virheitä, myöhästymisiä ja vaikuttaa suoraan työn laatuun. (Juholin 2009, 145)

Yleisesti luullaan, että mitä enemmän viestintäkanavia on, sitä helpompaa on tiedon saaminen. Työyhteisöissä tämä on osoitettu vääräksi, runsas määrä viestintäkanavia vain vaikeuttaa ja hidastaa tiedon etsimistä. (Juholin 1999, 159)

3.3 Työohjeet osana viestintää

Nykyajan organisaatioissa on kasvava haaste, kuinka hallita tietoa, jota on valtavasti. Valtava tiedon määrä aiheuttaa tiimeille ongelmia. Tätä kasvavaa tietomäärää tulisi voida jäsentää niin, että poimitaan, muokataan ja käytetään tietoa oikein. (Sydänmaanlakka 2009, 41)

Huolella laaditut työohjeet auttavat yrityksen prosessien toimivuutta, ovat perehdytyksen tukena ja auttavat lomien aikana. Työohjeen tekijä saa laatiessaan työohjetta mahdollisuuden havainnoida prosessien toimivuutta. Kirjaamalla työtehtäviä tulee toimintaa tarkasteltua niin, että mahdollisia ongelmia tunnistetaan, ja näin ollen mahdollistetaan prosessien kehittäminen. (Lavikainen & Makkonen 2020)

Työohjeita luodessa tulee huomata, että niiden kannattaa olla mahdollisimman lyhyitä ja ytimekkäitä. Kuvia kannattaa käyttää paljon, koska niihin sisältyy paljon informaatiota. Oikeanlainen jäsentely on tärkeää, jotta työ tehdään tekijästä riippumatta samalla tavalla ja oikeassa järjestyksessä. Työohjeet voivat olla myös esimiesten apuna ymmärtää alaisten tehtäviä paremmin ja luoda läpinäkyvyyttä. (Lavikainen & Makkonen 2020)

3.4 Hiljainen tieto

Käsitteenä hiljainen tieto voi olla hieman epämääräinen ja aina sitä ei osata tunnistaa. Tiedon tunnistamisessa voi olla hyvä käyttää apuna prosessien avaamista dokumenttimuotoon. Näin tietoa saadaan kaikkien saataville. Hiljainen tieto liittyy vahvasti oppimiseen ja kehittymiseen. Ei riitä, että vain näkyvä tieto siirtyy organisaation jäsenten kesken. Tämä näkyy erityisesti vuosikymmeniä työtä tehneiden kesken, jolloin vaikeasti tunnistettava tieto pitäisi siirtää esimerkiksi uusille työntekijöille. Usein työntekijät eivät osaa arvostaa omaa tietämystään, jolloin tiedon siirron tarve voi olla hämmentävä. (Moilanen ym. 24–25, 2005).

Jotta esimiestyö olisi onnistunutta, pitää ymmärtää eri prosesseja sekä kuinka siirtää tietoa organisaatiossa. (Hokkanen & Karhunen 349, 2014). Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen on yksi keskeinen johtamisen osa-alue. Se luo haasteita organisaatiolle, kuten kuinka saada pitkien työurien aikana kertyneet tiedot kaikkien saataville. (Moilanen ym. 46, 2005)

4 Lean

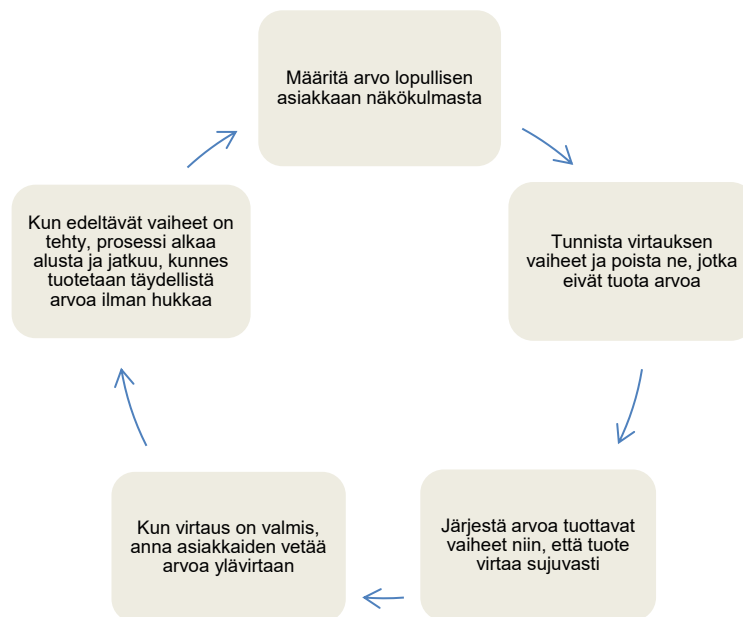
Japanissa oli toisen maailmansodan jälkeen resurssipula. Pulaa oli niin raaka-aineista, teknologiasta kuin koneistakin. Tämä johti siihen, että tilanne pakotti ajattelemaan uudella tavalla. Kun resursseja ei ollut hukattavaksi, ei virheinvestointeja saanut tapahtua. Tästä syystä kehitettiin tilauslähtöinen tuotanto, eli kun tilaus oli tehty, alkoi tuotanto. Tätä kutsutaan imuohjaukseksi. (Modig & Åhlström 2013, 71–72)

Lean filosofia sai alkunsa, kun Toyota Motor Corporation perustettiin Kiichiro Toyodan toimesta vuonna 1937. Toisen maailmansodan jälkeen Japanin teollisuuden jälleenrakennus oli tärkeää, jolloin uusia tapoja menestyä haettiin mm. Yhdysvalloista. Toyota Motor Companyn edustajia nämä toimintatavat eivät kuitenkaan vakuuttaneet. (Modig & Åhlberg 2013, 70)

Aiemmin Kiichiron isä, Sakichi Toyoda, oli kehittänyt ajatuksia, jotka liittyivät virtaustehokkuuden parantamiseen. Hän muun muassa kehitti täysin automatisoidut kangaspuut, jossa tuotanto pysähtyi, mikäli lanka katkesi. Tämä toiminto antoi mahdollisuuden ongelman tutkimiseen ja sen poistamiseen heti sen alkulähteeltä saakka. Tästä syntyi käsite "jidoka" joka tarkoittaa "automatisointia inhimillisellä otteella". Käsitteestä tuli koko Toyodan menetelmän ydin. (Modig & Åhlberg 2013, 70)

Perustaessaan Toyota Motor Corporationia, oli Kiichirille selvää, että hänen tuotantomallinsa perustuisi isänsä menetelmään. Tästä syntyi toinen Toyotan tuotantofilosofioista "just-in-time", jossa karsitaan turhat varastot ja luodaan virtaava tuotantomalli. (Modig & Åhlberg 2013, 70–71).

James Womack, Daniel Jones, sekä Daniel Roos määrittelivät leanin neljä peruseriaatetta vuonna 1990. He jatkojalostivat ideaa vuonna 1996 luomalla viisi uutta periaatetta, jotka esitellään kuvassa 2. Jos yritys haluaa olla lean, yrityksen tulee toimia niiden mukaan. (Modig & Åhlberg 2013, 80)



Kuva 2. Leanin viisi toteutukseen painottuvaa periaatetta. (Modig & Åhlberg 2013, 80)

4.1 Lean-periaatteet

Lean-ajattelun avulla saadaan vähennettyä tuotteiden ja palveluiden läpivientiaikaa, saadaan aikaan suurempi työn tehokkuus, sekä muun muassa pienemmät varastot. (Jackson & Jones 1996, 3; Tuominen 2010, 7; Modig & Åhlström 2013, 75)

Lean pyrkii jatkuvaan parantamiseen, limittäin toimiviin osastoihin ja yksittäisten ihmisten tehostuneeseen työhön, jolla eliminoidaan hukkaa työssä. Hukkaa ovat kaikki työn vaiheet, jotka eivät tuo lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle. (Jackson & Jones 1996, 3; Tuominen 2010, 7)

Perinteisen tuotantolaitoksen ja lean-kulttuurin mukaisesti toimivan yrityksen eroina on muun muassa:

Taulukko 1. Perinteisen yrityksen ja lean-yrityksen välisiä eroja. (Nicholas 2018, 2–3)

Perinteinen yritys	Lean-yritys
Pääomaintensiivinen kehitys	Pienet ja jatkuvat parannukset prosesseissa
Sijoitus automaatioon ja uuteen tekniikkaan	Sijoitus henkilöstöön
Suurtuotannon edut	Jatkuva hukkan tunnistus ja eliminointi
Ali- tai ylituotanto	Just-in-time tuotanto
Tuotekehitys putkimainen eri osastojen läpi	Tuotekehitys tarkoituksenmukaisilla tiimeillä

Leanin kantava periaate on jatkuva hukkan poistaminen. Hukkaa ovat toiminnot ja prosessit, jotka eivät tuota lisäarvoa, mutta kuluttavat resursseja. (Tuominen 2010, 7) Hukkaa ovat Nicholas (2018, 64–69) mukaan:

- Tarpeeton tuotanto ja liikatuotanto: Imuohjauksen periaatteiden mukaan tuotantoprosessin tulee tuottaa vain niitä tuotteita ja palveluita, joita asiakas haluaa.
- Turha odottelu: Toiminnot tulee järjestää siten, että virtaustehokkuus on mahdollisimman hyvä sekä ihmisten ja koneiden turha odotus minimoidaan.
- Tarpeettomat materiaalien ja tuotteiden kuljetukset: Materiaalien ja tuotteiden kuljettaminen on turhaa työtä, joka lisää läpimenoaikaa. Tarpeetonta kuljetusta voi ehkäistä uudella tilankäyttöratkaisulla.
- Tarpeeton työ ja liikatyö: Työ, joka ei tuo asiakkaalle lisäarvoa, on turhaa. Lisäarvoa tuottamaton työ vie resursseja, joten sitä tulee välttää.
- Tarpeeton varastointi: Varastot sitovat pääomaa ja ne pidentävät läpimenoaikoja.

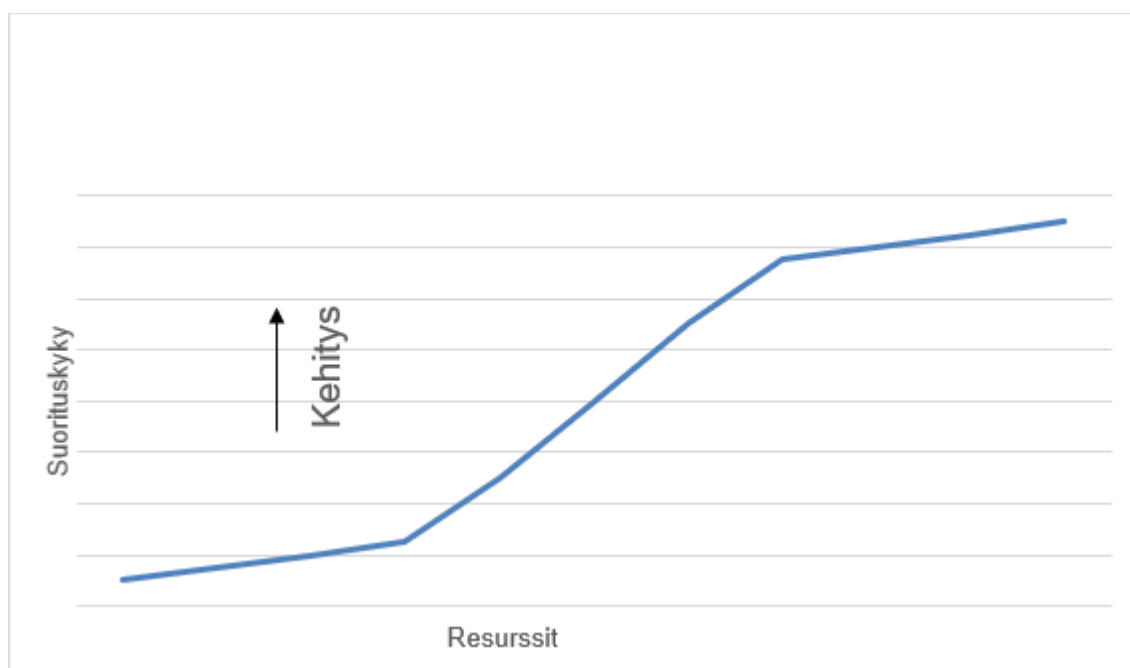
- Tarpeeton liike: Tarpeeton liike ei tuo lisäarvoa asiakkaalle, joten työpaikka tulee järjestää siten, että työntekijän ei tarvitse liikkua paikasta toiseen eri tehtäviä suorittaessaan.
- Laatuvirheet ja työn tekeminen uudelleen: Laatuvirheet haaskaavat resursseja ja saman työn toistaminen ei tuo lisäarvoa, joten se on hukkaa.

Leanin periaatteita ovat muun muassa yksinkertaistaminen ja organisoiminen. Pelkistämällä prosesseja ja toimintatapoja voidaan eliminoida kaikki tarpeeton. Näin poistetaan osa hukasta. Yksinkertaistaminen toimii myös toisinpäin. Työympäristössä muutos hukan vähentämiseen johtaa väijäämättä myös prosessien sieventämiseen ja yksinkertaistamiseen. Pelkkien toimintamallien yksinkertaistaminen ei ole leanin ainut tavoite; sen lisäksi valmiin lopputuloksen yksinkertaistaminen on kaikkien edun mukaista. Palvelun tai tuotteen läpimenoajat laskevat, hukka vähenee, virtaustehokkuus kasvaa, sekä asiakkaalle kertyvät toissijaiset tarpeet eivät ehdi koitumaan ongelmaksi. Organisoimalla toiminta hyvin, on helpompi olla huolellinen ja kiinnittää huomiota yksityiskohtiin. Näin toimimalla hukan tunnistaminen helpottuu. (Nicholas 2018, 61,71–72)

Yrityksen kyky menestyä riippuu siitä, kuinka hyvin se sopeutuu alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Jos yritys ei pysty jatkuvasti vastaamaan asiakkaitten odotuksiin, se näivettyy pois. Lean-yritykselle jatkuva kehitys onkin perusajatus, jonka mukaan toimia. (Nicholas 2018, 23–24)

Jatkuvan kehityksen kannalta on tärkeää osata tunnistaa eri kohteet ja prosessit, joita voidaan kehittää helpoiten, eli pienimmillä resursseilla. Ne osat yrityksen toiminnasta, jotka vaikuttavat eniten tuotteen tai palvelun laatuun ja asiakkaan odotuksiin ovat siis kriittisiä kohteita. Sen lisäksi on tärkeää pyrkiä tunnistamaan koska tuote, prosessi, tai prosessin osa on jo niin hyvä kuin se realistisesti voi olla. Kaaviossa 1 on esitetty kaaviona kehityksen rajat. S-kaaviosta nähdään resurssien ja kehitettävän kohteen yhteys sekä niiden oletettu lopputulos. Tätä jatkuvaa kehitystä pienissä askeleissa voi kuvata termillä kaizen. Se on idea, jonka mukaan suuri kehitys tulee pienistä jatkuvista askelista. (Nicholas 2018, 24–25)

Kaaviosta 1 näemme, että kehitys on alussa hidasta, kunnes saavutamme paremman käsityksen kehityksen kohteesta. Kun taas kehitettävää prosessia, tuotetta tai palvelua on saatu parannettua, sen parantaminen lisää vaatii alati suurempaa määrää resursseja ja innovaatioita, ja saavutetut edut pienenevät käytetyistä resursseista huolimatta. Kun kehityksen realistinen raja on saavutettu, parempi suorituskyky voidaan saavuttaa vain kehittämällä täysin uusi toimintamalli tai teknologia, joka ei rajoitu nykyisen toimintaympäristön asettamiin parametreihin. (Nicholas 2018, 24–25)



Kaavio 1. Kehityksen rajat S-kaaviona (Nicholas 2018, 24)

Jatkuvan parantamisen apuna käytetään usein PDCA-sykliä. PDCA tulee kirjaimista plan, do, check, sekä act. Se perustuu neljään vaiheeseen Nicholas (2018, 30–32) mukaan:

- Plan, eli suunnittele:
 - Kerää tietoa ymmärtääksesi tilanteen. Ennen kuin ongelmaa lähdetään ratkomaan, sen olemassaolo tulee vahvistaa, sekä sen juurisyyt tulee selvittää. Tämän takia kokonaisvaltaisen näkemyksen hankkiminen on ehdottoman tärkeää.

- Määrittele ongelma. Kun juurisyyt ovat selvitetty, ongelman yksiselitteinen määrittelemine on mahdollista.
- Määrittele tavoite. Tavoite on parannuksen kohde, kuten tehokkaampi tapa suorittaa työ tai tietyn hukan eliminointi.
- Analysoi ja ratkaise ongelma. Analyysin tarkoitus tulee olla ongelmatilanteen ja sen juurisyiden täydellinen ymmärtäminen, jotta ratkaisun löytäminen on helppoa. Ratkaisun tulee aina korjata juurisyy, eikä toimia nopeana laastarina ongelmalle.
- Do, eli toteuta:
 - Tässä vaiheessa sykliä suunnitelma laitetaan täytäntöön. Jos muutos toimintatapoihin on suuri, on syytä harkita osittaista täytäntöönpanoa, jotta suunnitelman haavoittuvuuksiin voidaan puuttua.
- Check, eli tarkista:
 - Tarkista -vaiheessa tietoa kerätään ja analysoidaan, jotta nähdään missä määrin asetetut tavoitteet saavutetaan. Tässä vaiheessa myös epätoivotut sivuvaikutukset tunnistetaan.
- Act, eli korjaa:
 - Viimeisessä vaiheessa tehdään korjausliikkeet suunnitelmaan. Jos suunnitelman toteutus oli onnistunut, niistä tehdään uusi standardisoitu työtapa. Jos lopputulos ei ollut haluttu, tilannetta tutkitaan uudestaan ja PDCA-sykli aloitetaan alusta.

PDCA-sykli on paljon enemmän, kuin vain laadun parantamisen työkalu. Se on peruskäsite, joka tulisi olla osa organisaation kulttuuria. Tärkeintä siinä on korjaa -vaihe, jolloin sykli alkaa aina uudelleen pyrkimyksessä jatkuvaan parantamiseen. (Kern Piapan ym. 2010, 483)

4.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien toiminnan ymmärtäminen on tärkeää, jotta näkemys virtaustehokkuudesta voisi syntyä. Jokaisessa organisaatiossa on prosesseja, ja

siihen kuuluvat jäsenet ovat mukana niissä päivittäin. (Modig & Åhlström 2013, 17)

Lean-ajattelun mukaan erinomaisen palvelun saavuttamisen perusta on ihmiset, prosessit sekä ongelmanratkaisu. Ajatuksen taustalla on ajatella prosessit muuttuvana eikä korjattuna ja muuttumattomina virtoina. (Liker 2017, 82)

Prosessi on tullut latinankielisistä sanoista *processus* ja *procedere*, joilla tarkoitetaan "eteenpäin viemistä". Virtausyksiköksi sanotaan prosesseja, joita jalostetaan. Virtausyksikkö voi tarkoittaa ihmisiä, informaatiota tai materiaaleja. (Modig & Åhlström, 2013, 19) Mikä tahansa työ tehdään prosesseina. Se on tehtäväsarja, jonka avulla pyritään saavuttamaan päämäärä. (Laine & Lecklin 2009, 164)

Prosessit toimivat tiettyjen universaalien lakien mukaan. Ne kertovat miksi hyvä virtaustehokkuus on vaikea saavuttaa, ja miksi hyvän virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden samanaikainen saavuttaminen on erittäin vaikeaa. Virtaustehokkuus on arvoa tuottavien toimintojen käsittelyajat jaettuna kokonaisläpimenoajalla. Jos läpimenoaika nousee, virtaustehokkuus laskee. (Modig & Åhlström 2013, 31)

Kolme tärkeää lakia prosesseissa ovat Modig & Åhlberg (2013, 34–44) mukaan:

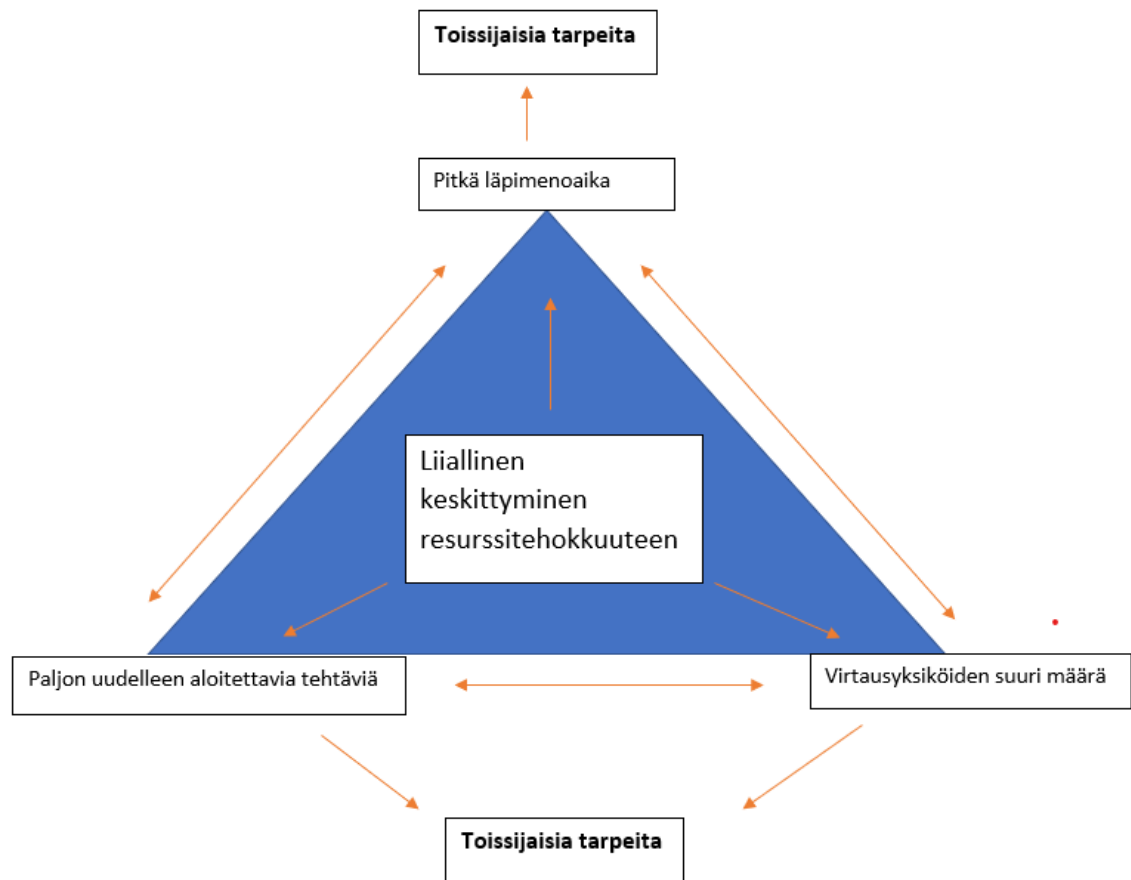
- Littlen laki: Läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika. Läpimenoaika on prosessin alkamisen ja loppumisen välinen aika. Keskeneräiset virtausyksiköt ovat kaikki ne yksiköt, jotka ovat jo prosessissa sisällä, mutta keskeneräisinä. Jaksoaika taas on kahden virtausyksikön prosessista poistumisen välillä kuluva aika.
- Pullonkaulojen laki: Lain mukaan tietyn prosessin läpimenoaika riippuu ennen kaikkea siitä toiminnosta, jonka jaksoaika on pisin. Pullonkaulassa läpivirtaus on pienintä, ja se rajoittaa virtausta muihin prosessin osiin. Pullonkaulaefektillä on kaksi ominaista negatiivista piirrettä. Ennen pullonkaulatoimintoa muodostuu jono, sekä sen jälkeen tulevat toiminnot joutuvat odottamaan pullonkaulatoimintoa.

- Laki vaihtelun vaikutuksesta prosesseihin: Mitä suurempi vaihtelu prosessissa on, sitä pitempi on läpimenoaika. Vaihtelulla on suuri merkitys virtaustehokkuuteen. Läpimenoajan ja resurssien käyttöasteen yhteys on eksponentiaalinen, joten mitä lähempänä ollaan täydellistä käyttöastetta, sitä enemmän resurssien käyttöasteen muutos vaikuttaa läpimenoaikaan. Läpimenoaika siis kasvaa sen mukaan, miten suurta vaihtelua prosessissa on, ja kuinka lähellä ollaan resurssien täydellistä käyttöastetta.

Leanin mukainen toimintastrategia pyrkii virtaustehokkuuden parantamiseen perinteisen resurssitehokkuuden maksimoinnin sijaan. Teoreettinen ihanneltilanne on molempien tehokkuuksien maksimointi, mutta reaali maailmassa jommastakummasta pitää tinkiä. Loistava resurssitehokkuus vaatii suurta määrää keskeneräisiä virtausyksiköitä. Littlen laki taas sanoo, että virtaustehokkuus laskee, kun keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kasvaa. Laki vaihtelun vaikutuksesta taas kertoo, että on mahdotonta ylläpitää sekä täydellistä resurssitehokkuutta, että virtaustehokkuutta. Keskittymällä virtaustehokkuuteen työyhteisö kykenee eliminoimaan lisätyötä ja vähentämään hukkaa. Virtaukseen keskittyminen myös osaltaan poistaa tehokkuusparadoksia. (Modig & Åhlström 2013, 44–45, 102, 124)

Organisaatiot usein keskittyvät maksimoituun resurssitehokkuuteen, ja nopealla vilkaisulla organisaatio, jolla ei ole yhtään vapaata kapasiteettia toimii erittäin hyvin. Tehokkuusparadoksi muodostuu siitä, että entistä tehokkaamman resurssien hyödyntäminen lisää työmäärää. Ylimääräinen työ, joka ei tuota arvoa taas on hukkaa. Organisaation täydellinen resurssitehokkuus johtaa ongelmiin myös asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Tuotteiden ja palveluiden läpimenoajat kasvavat, joka taas saattaa johtaa toissijaisten tarpeiden syntymiseen asiakkaille. Virtausyksiköiden määrä myös kasvaa. Mitä useampi työ on samanaikaisesti kesken, sitä helpommin syntyy virheitä, sekä uusia toissijaisia tarpeita sekä organisaatiolle itselleen, että asiakkaille. Kuvassa 3 havainnollistetaan toissijaisten tarpeiden syntyminen sekä liikaa

resurssitehokkuuteen keskittymisen lieveilmiöiden korrelaatio toisiinsa. (Modig & Åhlström 2013, 47–51, 53–55)



Kuva 3. Liiallinen keskittyminen resurssitehokkuuteen sekä sen johdosta syntyvät toissijaiset tarpeet. (Modig & Åhlström 2013, 59)

Koska lean-ajattelussa pyritään hukkan poistamiseen ja siihen, että tehty työ tuo lisäarvoa, liiallisesti resurssitehokkuuteen keskittyminen voi osoittautua haitalliseksi, koska siitä johtuva lisätyö ei itsessään tuo arvoa. Pidentyvät läpimenoajat aiheuttavat yrityksen sisällä ja asiakkaille toissijaisia tarpeita, joiden tyydyttämiseksi yritykseltä kuluu resursseja niiden ratkaisemiseksi. Toissijaiset tarpeet saattavat lisäksi tuottaa lisää tarpeita, jotka pitää ratkaista. Näin liiallinen resurssitehokkuus johtaa suureen määrään lisätyötä, joka ei tuota arvoa. (Modig & Åhlström 2013, 46, 58–60)

Paremmalla virtaustehokkuudella näitä tarpeita ei pääse syntymään, ja resurssit käytetään paremmin, vaikka näennäisesti henkilöstö tekeekin enemmän merkityksellistä työtä resurssitehokkuuteen keskittymällä. Resurssitehokkuuteen keskittymällä organisaatiosta tulee hyvin soaoptimoitu. Eri osastot ovat tehokkaita, mutta koko prosessin virtaustehokkuus on heikompi ja toissijaisten tarpeiden määrä on suurempi. (Modig & Åhlström 2013, 46, 58–60)

Kun keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuisi mahdollisimman paljon, jolloin asiakkaan kokema läpimenoaika pienenee, toimii organisaatio tällöin virtaustehokkaasti leanin periaatteiden mukaisesti. Tekijä voi joutua odottamaan tässä kohtaa työtä, mutta ei ikinä toisinpäin. Näin organisoitu tiimi toimii tuotteliaammin sekä nopeammin. (Torkkola 2015, 57–58)

Torkkolan (2015, 60) mukaan virtaus on oikeanmukaista, jos työntekijä osaa vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tiedän seuraavan työtehtävän?
- Mistä löydän työtehtäväni?
- Kuinka kauan työtehtävän suorittamiseen kuluu aikaa?
- Miten toimin työn valmistuttua?
- Mihin toimitan työni, sen valmistuttua?

Nämä voivat vaikuttaa yksinkertaisilta, eikä tällä tarkoiteta, etteikö tekijä tietäisi tai osaisi löytää itselleen tekemistä. Ennemminkin sitä, että työ tulee sovitusti oikeaa reittiä pitkin ja mitä priorisoidaan ensimmäisenä. Näin optimoidaan työtä koko organisaatiossa, ei yhden jäsenen työtä. (Torkkola 2015, 60)

Keskeytykset luovat suurimman osan katkeamista virtaukseen. Mikäli tiimiläinen tarvitsee muilta paljon lisätietoja oman työnsä aloittamiseen, muiden tekeminen keskeytyy. Torkkola kuvaa keskeytyksen aiheuttamaa tehon laskua ”henkiseksi verkoksi”. Tämä ”henkinen verkko” vaikuttaa heikentävästi työn tehokkuuteen sekä luovuuteen. Joissakin organisaatioissa pidetään silti monen työn samanaikaista käsittelyä hyvänä asiana, vaikka se vie organisaation kapasiteettia. (Torkkola 2015, 61)

Kuvassa 4 on esitetty, kuinka prosesseissa syntyvä vaihtelu estää organisaatioiden pääsyn optimitilaan, jonka tähti osoittaa. Jotta työ olisi tehokasta, tulee vaihtelua pyrkiä vähentämään. Toiminta alue pienenee sitä mukaan, mitä enemmän on vaihtelua. Kun taas resurssien suurempi käyttö pidentää asiakkaan odotusaikaa. (Torkkola 2015, 57)



Kuva 4. Prosesseissa oleva vaihtelu (Torkkola 2015, 57)

4.3 Lean-johtaminen

Lean-ajattelun mukainen johtaminen vaatii organisaatiossa kaiken suuntaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä, eikä vanhanaikaista eri osastojen eristäytymistä. Johtajien odotetaan tekevän tiivistä yhteistyötä työntekijöiden kanssa, jolloin eri osastot eivät kilpaile toisiaan vastaan. Autokraattinen johtajuus korvataan yhteistyöllä ja osastojen välisellä koordinoinnilla. Lean-ajattelun mukaisen johtajuuden ajureita ovat laatu, nopeus, joustavuus, sekä tarve jatkuvalla vuorovaikutukselle yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. (Jackson & Jones 1996, 7)

Yksikään organisaatio ei voi kehittyä, ellei se pysty rutiininomaisesti vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Leanin mukaisen päivittäisen johtamisen tarkoituksena on saada kaikki prosessit mukautumaan yrityksen arvoihin ja standardeihin, suoriutumaan mahdollisimman pienillä variansseilla prosesseissa, sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Nicholas 2018, 507)

Jos organisaatio epäonnistuu tavoitteessaan tuoda lean toimintamalliksi, usein syynä on se, että painopisteenä on liikaa leanin menetelmät ja työkalut, eikä varsinaisen lean-kulttuuri. Lean-organisaatioksi tuleminen vaatii fundamentaalista muutosta, jossa yrityksen tulee ottaa käyttöön leanin eri työkaluja ja tärkeimpänä uusi jatkuvan kehityksen kulttuuri. Leanissa kaikilla työntekijöillä ja heidän jatkuvalla oppimisella ja kehityksellä on korkea arvo organisaatiossa, koska kaikkien tasojen työntekijöiltä odotetaan oppivan kuinka prosesseja ja toimintatapoja voidaan parantaa. (Nicholas 2018, 510)

5 Lean palveluorganisaatiossa

Leanin tarkoitus on muuttaa organisaation jäsenten suhtautumista muutokseen ja eteenpäin vientiin. Muutos tarkoittaa, että jokainen organisaatioon kuuluva ymmärtää tekemänsä työnsä vaikutuksen ja arvon yrityksen toimintamallien kehityksessä. Monissa työyhteisöissä koetaan turhautumista, koska odotukset ja toiveet ovat korkealla, mutta toivottuja tuloksia ei silti synny. Usein ajatellaan, että tuloksettomuus sekä huono päätöksenteko olisi pelkästään johtajien syy ja parempia tuloksia tulisi johtajaa vaihtamalla. Usein kuitenkin tämä ei ole juurisyy, ja uusien koulutettujen johtajien palkkaaminen ei poista tätä ongelmaa. Syyllinen löytyy ennemminkin johtamisjärjestelmästä kuin ihmisestä. (Rother 2011, xi-xii).

Jotta Toyotan tapa tehdä työtä avautuisi paremmin, ei riitä, että menemme paikan päälle seuraamaan prosesseja. Monet tekniikat pohjautuvat meille näkymättömistä toimintatavoista sekä ajattelusta. Mitkään työkalut eivät tuota toivottua tulosta ilman näkymätöntä taustalogiikkaa. Vaikka haastattelisimme Toyotan työntekijöitä, emme luultavasti pääsisi perille toimintatavoista. He voivat kertoa ja kuvailla tapojaan toimia ja ainutlaatuisia rutiineja. Tämä johtuu luultavasti siitä, kuinka he ovat kasvaneet tapaan tehdä työtä. Haastattelemalla voimme selvittää työtapojen pääpiirteet, mutta pienet ja näennäisesti merkityksettömät asiat jäävät mainitsematta. Tästä syystä emme voi olettaa saavamme vastuksia haastattelemalla. (Rother 2011, 4–5).

Parhaita lean-käytäntöjä on turha kopioida toisista organisaatioista. Parhaat toimintatavat syntyvät niiden ihmisten käsissä, jotka työtä tekevät ja joiden prosesseja pyritään parantamaan. (Liker 2017, 82) Näillä ihmisillä on usein paras tieto työn kulkuun liittyvistä ongelmista ja toiminnasta. (Laine & Lecklin 2009, 44)

Tehtävät tulisi suunnitella niin, että ne ovat ennustettavia. Prosessit tulisi olla itseään korjaavia niin, että jokainen työntekijä osaa tarvittaessa korjata virtauksessa syntyviä ongelmia. Tällöin esimiestä tarvitaan vähemmän ylläpitoon liittyvissä tehtävissä. Jotta virtaus olisi sujuvaa, tulee työntekijöiden tietää, miten

tieto kulkee organisaation jäsenten välillä, sekä sen tallettamisesta muiden jäsenten käyttöön. (Torkkola 2015, 127–128)

Usein ajatellaan, että parantaminen on jotain yksittäisiä, ajoittain tapahtuvia prosesseja kun tilanne tulee pakolliseksi. Monissa yrityksissä on ajatus, että parannusta tapahtuu jatkuvasti, kun kehitettävässä prosessissa on viikoittainen kehitysriihi. Mutta tämä ei ole jatkuvaa parantamista. Mike Rotherin mukaan jatkuva parantamisen määritelmä on seuraavanlainen: kaikkia prosesseja parannetaan joka päivä. (Rother 2011, 8–10)

Lean-ajattelun kantavana ideana on olla nopea, innovoiva, sekä joustava. Menestyvät organisaatiot ovat niitä, joilla on kyky mukautua haasteisiin. Menestyvät lean-mallin mukaiset yritykset erottavat sillä muista, että ne pystyvät keksimään itsensä aina uudelleen, kun ne kohtaavat haasteita ja muutoksia. (Jackson & Jones 1996, 4)

5.1 Lean - tapa ajatella

Jotta perinteiseen ajattelutapaan tulisi muutosta, on luotava kulttuuri sekä strategia, jotta päästään haluamiin tuloksiin. Se on kokonaisuus ja ajattelutapa, jossa kaikki sen palaset tukevat toisiaan. Sen ytimessä on hukkan vähentäminen, imuohjaus sekä virtaus. (Tuominen 2010, 32)

Imuohjaus, eli Just in time on perinteistä työntöohjausta parempi vaihtoehto lean-toimintastrategian mukaan toimivalle yritykselle. Imuohjauksessa tuote tai palvelu tuotetaan vasta, kun asiakkaan tarpeet ovat selvitetty, ja loppukäyttäjä käynnistää prosessin. (Inkiläinen ym. 2011, 10–11)

Jotta voi menestyä, pitää kehittyä ja kehittää toimintatapoja. Jatkuvan parantamisen prosessit tulee suunnitella huolella. Tällöin kehitetään prosessien arvoa ja poistetaan hukkaa jokaisessa työssä mitä tehdään. Tämä tarkoittaa juurisyiden tunnistamista, ongelmien ratkaisua ja uuden tavan käyttöönottoa. (Tuominen 2010, 106)

Odotukset, turha tekeminen, turhat materiaalien siirrot, sekä liikkeet ja virheet ovat kaikki hukkaa, jota tulisi pyrkiä poistamaan. Jatkuvan parantamisen menetelmän avulla pyritään poistamaan aiheutunutta hukkaa. Jotta tämä voidaan aloittaa, vaatii se johdon tasolta sitoutumista ja päätöksen aloittaa prosessi. Tämän lisäksi olisi hyvä valita henkilö valmentamaan henkilöstöä, sekä luoda varsinainen jatkuvan parantamisen ryhmä, jossa kehitystyö tehdään. (Tuominen 2010, 17, 106)

5.2 Laatu jatkuvan parantamisen mallissa

Laatu tarkoittaa, ettei virheitä tehdä ja asiat sekä prosessit tehdään ensimmäisestä kerrasta lähtien oikein. Yhtä tärkeää on myös että, tehdään oikeita asioita. Asiakkaan kannalta laatu määritellään asiakkaiden tarpeiden täyttämällä yritykselle kannattavimmalla tavalla. (Lecklin 2002, 18–20)

Mikäli laatu on hyvää ja asiakkaiden tarpeet tyydytetään, lisää se asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat usein lisäävät käytettävien palveluiden määrää sekä kertovat kokemuksistaan muille mahdollisille asiakkaille. Näin laadun kautta yrityksen asema vahvistuu. (Lecklin 2002, 26)

Jotta työ olisi tulevaisuudessakin laadukasta, pitää sitä parantaa jatkuvasti. Erilaisia työmenetelmien jatkuva kehittäminen ja arviointi kuuluvat laadun kehittämiseen. Kun luodaan organisaatioon jatkuvan parantamisen malli, luodaan samalla laadullisen toiminnan säännöt ja johtamisjärjestelmä. Sillä saadaan aikaan esimerkiksi yhteisen käytännön luominen, työn tuottavuuden parantuminen sekä prosessien tasainen laatu. (Lecklin 2002, 31)

Leanin peruseriaatteena on se, että jokaisen prosessin tai prosessin osan tulee tuottaa arvo valmiiseen palveluun. Arvon määrittäminen on usein vaikeaa tai jopa mahdotonta jos ei näe kokonaiskuvaa ja prosessien vaihtoehtoiskustannuksia. Vaihtoehtoiskustannus on asia, joka jää saamatta tekemällä prosessi toisella tavoin. (Nicholas 2018, 62)

Arvoanalyysi on leanin tärkeä työkalu. Sen avulla määritellään tuotteen tai toiminnon eri osien arvo. Yksinkertaistettuna, arvo on se, mitä tuotteesta tai

palvelusta suostutaan maksamaan. Tuotteen tai palvelun eri osien yhteenlasketut kulutetut resurssit eivät siis saa olla enempää, kuin valmiin palvelun arvo. Arvoanalyysillä määritellään siis se, kuinka paljon palvelun tai tuotteen eri komponentit tuottavat arvoa lopputulokselle ja kuinka paljon resursseja ne kuluttavat. Osat, joilla on suurin hinta – arvo suhde, ovat ne, joihin pyritään keksimään vaihtoehtoisia toimintamalleja. Arvoanalyysin pyrkimys on kustannusten vähentäminen arvoa laskematta tai arvon nostaminen kustannuksia nostamatta. (Nicholas 2018, 34)

Perinteisesti arvoanalyysin suorittavat yrityksestä ryhmä, joka koostuu kaikista eri osastojen jäsenistä, joita analyysin kohde koskee. Nicholas (2018, 34–35) mukaan analyysi tyypillisesti koostuu viidestä vaiheesta:

- Informaation keruu: Prosessista tai tuotteesta ja niiden eri komponenteista tulee kartoittaa kaikki tarvittava perustieto. Tämän jälkeen tarvitaan jokaisen eri komponentin resurssien kulutus, vaatimukset ja syy miksi kyseiset komponentit ovat osa prosessia. Jokainen komponentti arvioidaan erikseen, ja tehdään arvio niiden hinnasta ja tuottamasta arvosta. Kun tämä on tehty, pystytään määrittelemään ne osat, joiden hinta – arvo suhde on korkeimmat.
- Analyysi: Tarkastelun kohteeksi valikoituneiden prosessin osien merkitys prosessiin määritellään tarkemmin. Kun merkitys on tarkasti määritelty, voidaan pohtia, voidaanko se tehdä paremmin, nopeammin tai halvemmin.
- Luomistyö: Vaihtoehtoisia toimintamalleja kehitetään korvaamaan kallis komponentti, joka tekee prosessissa saman asian.
- Arviointi: Luomistyön tuloksena syntyneet vaihtoehtoiset toimintamallit arvioidaan ja niistä valitaan se, joka todennäköisesti korvaa vanhan osan prosessista parhaiten. Vaihtoehto on myös, että prosessin osa eliminoidaan kokonaan, jos se todetaan turhaksi.
- Täytäntöönpano: Valittu vaihtoehtoinen toimintamalli otetaan käyttöön, ja sen tuottamia tuloksia seurataan kriittisesti, jotta varmistetaan uuden komponentin olevan parempi vaihtoehto prosessissa. (Nicholas 2018, 34–35)

6 SOP-Ohjeet

Standard Operation Procedure eli SOP on ohjekokonaisuus, jonka tarkoituksena on tehdä työ oikein ja aina samalla tavalla. SOP:in avulla työ on toistettavaa, vaikka tapahtuisi henkilöstö- tai organisaatiomuutoksia. (Akyar 2012, 369)

SOP-ohjeessa kerrotaan tiettyjen toimintojen suorittamisesta ja kuinka ne voidaan tehdä oikein. SOP määrittelee odotetut toimintatavat erilaisissa tilanteissa yrityksessä. SOP-ohjeet ovat käytäntöjä, menetelmiä ja laatuvaatimuksia, joita tarvitaan yrityksen eri toiminnoissa. Hyvät vakioidut toimintaohjeet johtavat Akyar (2012, 373–374) mukaan:

- Tehostumiseen
- Johdonmukaiseen toimimiseen ja luotettavuuteen
- Virheiden vähenemiseen
- Terveeseen työilmapiiriin
- Lisääntyneeseen turvallisuuteen

Lean-tuotannossa pyritään työ aina standardisoimaan, jotta työstä tulee tasaista ja helposti ennustettavaa. Jos jokainen työntekijä tekee saman prosessin hieman eri tavalla, ongelmakohtien identifioiminen on haastavaa, sekä se luo epätietoisuutta työpisteille. Vakioidut työtavat ilman poikkeavuuksia mahdollistavat työtapojen ja prosessien kehittämisen, koska ne tarjoavat alustan, jota jalostaa. (Nicholas 2018, 319–320)

Kaikilla yrityksillä tulisi olla SOP-ohjeistus käytössä. Nämä tukevat työntekijöitä tekemään laadukasta työtä ja vähentämään hukkaa. SOP:it tulee olla käyttäjäystävällisiä, yksiselitteisiä ja kirjoitettava selkeällä kielellä. Manuaalit ovat tarkastettava ennen käyttöönottoa sekä tehtyjen muutosten jälkeen. SOP:n käyttö on onnistuneen laatujärjestelmän perusosa. Parhaimmastaakaan SOP:sta ei ole hyötyä, jos sitä ei käytetä. Tästä syystä niiden tulee olla helposti saatavilla ja niissä oleva tieto tulee tarkistaa määräajoin, ennalta määritettyinä aikoina. Mikäli manuaaleihin tehdään muutoksia, tulee niiden aina olla alkuperäisen SOP:n liitteitä. Työohjeet tulisi hyväksyttää työnjohdolla aina ennen niiden

käyttöönottoa. SOP: ja voidaan myös käyttää osana henkilöstön koulutusohjelmaa. (Akyar 2012, 369–373).

6.1 SOP-ohjeen kirjoittaminen

SOP-ohjeet tulee kirjoittaa henkilö, joka tuntee prosessin ja käyttää näitä osana jokapäiväistä työtään. Hyvin kirjoitetussa SOP-ohjeessa tulee ensin olla lyhyt kuvaus työn tarkoituksesta. Erikoiset termit tulee selittää omassa osiossaan. Informaation tulee olla helposti ymmärrettävää ja selkeää, sekä työohjeen tulee olla lyhyt ja ytimekäs. On hyvä päättää, kuka on vastuussa asianmukaisesta jakelusta sekä missä säilytetään alkuperäistä ohjetta sekä niiden muokattuja versioita. Lopussa tulee myös ilmoittaa, kuinka kauan versio on voimassa, ja kuka ne tarkastavat. Puolivuositain on hyvä suorittaa tarkastus, jotta tiedot olisivat ajan tasalla. SOP-ohjeen testauksen tulee suorittaa joku muu kuin työohjeen luoja. (Akyar 2012, 375–378)

6.2 Työohjeiden vaikutus

Työohjeiden merkitys on lean-organisaatiossa suuri. Ensisijaisia tavoitteita ovat työturvallisuuden ja työn laadun parantuminen sekä virheiden vähentyminen ja työn standardoituminen. Jos työ tehdään aina samalla tavalla, riski tapaturmiin vähenee oleellisesti. Virheiden määrä myös pienenee, kun toimitaan ennalta määritellyillä toimintatavoilla, ja tehtävät tehdään rutiininomaisesti aina samalla tavalla. Samalla tuotteen tai palvelun laatu paranee, koska poikkeamia työskentelytavoissa ei esiinny. Työohjeet pyrkivät siis poistamaan inhimilliset virheet ja unohdukset. Työjärjestyksen vakioiminen johtaa myös työn tehokkuuden nousuun, koska aikaa ei kulu miettimiseen. (Akyar 2012, 372–374)

7 Työn toteutus

Työn toteutus aloitettiin tutustumalla työntekijöiden työskentelytapoihin ja ohjeisiin. Työtä tehtäessä ja muita työntekijöitä aktiivisesti havainnoimalla ja haastatteleamalla havaittiin, että yrityksellä on tarve SOP-ohjeisiin ja standardoituihin toimintatapoihin. Aktiivisesti havainnoimalla nähtiin mitkä prosessit tarvitsevat ennen kaikkea ohjeita. Eri työtehtävissä on paljon erilaisia muuttuvia tilanteita, ja työntekijöille ei aina ollut heti selvää, mikä on oikea prosessi tilanteen eteenpäin viemiseksi.

Ongelmaksi muodostuu siis se, että aikaa menee hukkaan, laatu saattaa kärsiä, sekä kollegoiden työ keskeytyy, jotta ongelma saadaan ratkaistua. Työtä tehdään myös osin yksin, jolloin apua ei ole välittömästi mahdollista saada. Näin SOP-ohjeet ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Pitkäaikaisilla työntekijöillä on paljon niin kutsuttua hiljaista tietoa. Näillä työntekijöillä voi olla tehokkaat tavat tehdä töitä, mutta tämä tieto häviää heidän lähtiessään työpaikasta. SOP:n avulla esimerkiksi tämä hiljainen tieto saadaan kirjoitettuun muotoon ja tallennettua manuaaleiksi. SOP-ohjeet toimivat hyvänä apuna esimerkiksi sairastapauksen sattuessa, jolloin korvaavan työntekijän työ helpottuu.

Työn tavoitteena on ohjeet, joilla myös uusi työntekijä selviää työtehtävistä laadusta tinkimättä. Hyvien ohjeiden avulla vähennetään tai eliminoidaan monenlaista hukkaa, kuten odottamista, työn uudelleen tekemistä, sekä laaturiheet. Ohjeiden avulla työ tullaan suorittamaan tehokkaammin, koska työ ei keskeydy.

PDCA-syklin tarkista, sekä korjaa -kohdat suoritetaan tulevaisuudessa, kun ohjeet ovat olleet käytössä pidemmän aikaa. Kun ohjeet ovat olleet käytössä puoli vuotta, pidetään henkilökunnan kesken palaveri, jossa keskustellaan ohjeiden toimivuudesta sekä riittävydestä. Mikäli ohjeistukset ovat riittämättömät tai jotkin prosessit ovat toteutettu huonosti, tehdään ne uudestaan.

7.1 Nykytila asiakaspalvelussa

Asiakaspalveluun kuuluu karkeasti 3 työpistettä: tuonti, vienti, sekä Express- ja Global -työpisteet. Työntekijät vuorottelevat työpisteissä vaihtelevasti, jolloin voi syntyä pidempiä välejä eri työpisteissä työskentelyyn. Työtehtäviä on monia ja osa todella yksityiskohtaisia.

Asiakaspalvelu on auki arkipäivisin 8 ja 17 välisenä aikana. Iltapäivisin työpisteillä päivystysvuoron hoitaa päivittäin yksi työntekijä. Tästä syystä muiden organisaation jäsenten apu ei ole aina saatavilla.

Tuonnin työpiste pitää sisällään omien asiakkaiden tuontitilausten päivittäistä seuranta, asiakaspalvelua niin puhelimitse kuin sähköpostilla, sekä uusien tilauksien koordinoimista. Haastattelujen perusteella tämä työpiste koettiin selkeimmäksi ja siksi usein myös uuden työntekijän perehdytys aloitetaan tästä pisteestä. Tässä työpisteessä esiintyy joitakin harvemmin esiintyviä prosesseja, joihin kaivattiin selkeitä työohjeita.

Viennin työpisteen työtehtäviin kuuluu niin asiakaspalvelu puhelimitse kuin sähköpostilla, tuontitilausten käsittely sekä lähetyksien kulun seuranta. Lisäksi työpisteessä pidetään kirjaa terminaalille saapumattomista vientipaketeista. Haastavimmaksi työpisteessä koetaan kunkin asiakkaan räätälöidyt toiveet ja palvelut, sekä tiedon kulkeminen työntekijöiden välillä. Moni asia toimii muistinvaraisesti, jolloin virheiden mahdollisuus kasvaa.

Global ja Express työpisteen työtehtäviin kuuluu pikalähetyksien, lavalähetyksien sekä Euroopan ulkopuolelle kulkevien lähetyksien tilaus ja seuranta. Yrityksen omassa verkossa eivät tämän tyyppiset lähetykset kulje, jolloin käytetään yhteistyökumppaneita. Työpisteen haasteisiin kuuluu usean eri tilausportaalin ja yhteistyökumppanien kanssa toimiminen. Euroopan ulkopuolisiin maihin lähetysten toimitukseen liittyy paljon erilaisia käytäntöjä.

Lavatilauksissa käytetään yhteistyökumppania. Tilaukset tulevat Online-portaalin kautta tilausohjelmaan, josta ne siirretään manuaalisesti yhteistyökumppanille.

Näissä tilauksissa tulee ottaa huomioon lavalähetysten mitat ja painot, hinnoitteluperusteet, kuten lavametrit ja kuutiot, sekä sopimustekniset asiat.

Työ on yksityiskohtaista, ja prosessit tehdään eri ohjelmistoja yhdistäen. Monia työpisteiden prosesseja suoritetaan päivittäin, silti osa tehtävistä voi esiintyä harvemmin. Vaikka muiden työntekijöiden neuvot sekä tuki olisi saatavilla, aiheuttaa se aina työyhteisön muiden jäsenten työn keskeytymisen, joka luo turhia viiveitä. Joitakin ohjeita löytyy yrityksen sisäisestä tietokannasta, mutta tiedon ajantasaisuudesta ei ole takeita.

7.2 Nykytila terminaalissa

Terminaalissa on kaksi päätyöpistettä, tuonti-, sekä vientilinja. Vientilinjalla käytössä on kaksi eri ohjelmistoa, sekä erikoistapauksia varten erillinen tietokone. Ohjelmistot eivät ole intuitiivisia, joten eri prosessien toimenpiteet täytyy muistaa itse tai pyytää vuoropäälliköltä ohjeita. Neuvoja pyydetessä vuoropäällikön oma työ katkeaa ja linja pysähtyy. Kaikkien ohjelmistojen käyttö tulee hallita, jotta virheitä vältetään ja läpimenoajat saadaan tasaisiksi. Virheet voivat liittyä väärin suunnattuun lähetykseen, vääränlaisen paketin lähetykseen, tai esimerkiksi laskutukseen.

Tuontilinjalla käytössä on kaksi eri ohjelmistoa, joiden käyttö tulee hallita jokapäiväisessä työssä. Erikoistapauksia tulee työpäivän aikana kymmeniä, joiden kanssa tulee osata toimia. Erikoistapauksia voi olla muun muassa liian iso paketti, väärät vastaanottajan tiedot, hajonnut lähetys, väärin lajiteltu lähetys tai tullitarkastukseen joutuva lähetys.

SOP-ohjeet eri tilanteisiin auttavat työntekijöitä toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti. Työohjeiden tarpeellisuus korostuu eritoten silloin, kun työpisteellä on kiire. Työpäivän kulku on syklinen, koska työtehtävät eivät saavu tasaisen porrastetusti. Silloin kun on kiire, muiden työntekijöiden irrottaminen omasta työstään taas saattaa aiheuttaa työn seisomista muissa työpisteissä. Kattavat ohjeet ehkäisevät virheitä ja sujuvoittavat työtä. Kun ohjeet ovat valmiita, myös uusikin työntekijä selviää tehtävästä yksin.

7.3 Työohjeiden luonti

Työn toteutusta lähestyttiin PDCA-syklin avustamana. PDCA-syklissä pystytään induktiivisella päättelyllä muodostamaan havaintojoukoista teoria ongelmalle. Syklissä on 4 vaihetta: suunnittele, toteuta, tarkista, sekä korjaa.

7.3.1 Suunnittele

Työn aluksi nykytilaa kartoitettiin omien havaintojen ja kokemusten perusteella. Havaittiin, että nykyisellään oikeanlaisia ohjeita ei ole. Tarvitaan siis toisen työntekijän apua, jos ei itse osaa toimenpidettä.

Työntekijöiden tarkkailun ja haastatteluiden, sekä omien havaintojen pohjalta aloitettiin suunnitelman teko ohjeille. Ohjeet rajattiin asiakaspalveluun, sekä terminaalityöntekijöihin, mutta vuoropäälliköiden tehtävät jätettiin ohjeiden ulkopuolelle. Ohjeita varten määriteltiin eri prosesseja, jotka ovat yleisiä, sekä hieman harvinaisempia tilanteita, joihin tarvittiin ohjeet. Kyseiset ohjeet riittävät jokapäiväiseen työhön, ja jos tulevaisuudessa prosessit muuttuvat, ohjeita voidaan päivittää ja luoda uusia.

Työohjeiden valmistuessa, ne nimetään prosessinmukaisesti ja ne tallennetaan verkkokansioon, johon jokainen työntekijä pääsee helposti. Uusin päivitetty versio tulostetaan ja laminoidaan, ja niitä sijoitetaan työpisteiden oheen. SOP-ohjeiden oheen luodaan indeksi, josta nähdään koska ohjeet ovat päivitetty ajan tasalle.

Tämän lisäksi luodaan vuosikello, jossa määritellään koska ohjeet tulee tarkastaa, sekä päivittää. Vuosikelloon määritetään kolme eri aluetta, joiden mukaan ohjeita tulee tarkastaa sekä päivittää kerran vuodessa. Vuosikello suunnitellaan yksinkertaiseksi, jossa lukee jokainen ohje, koska se tulee päivittää, sekä vastuuhenkilö sen suorittamiseksi. Vuosikello myös tulostetaan seinälle, jotta sen seuraaminen ei unohdu.

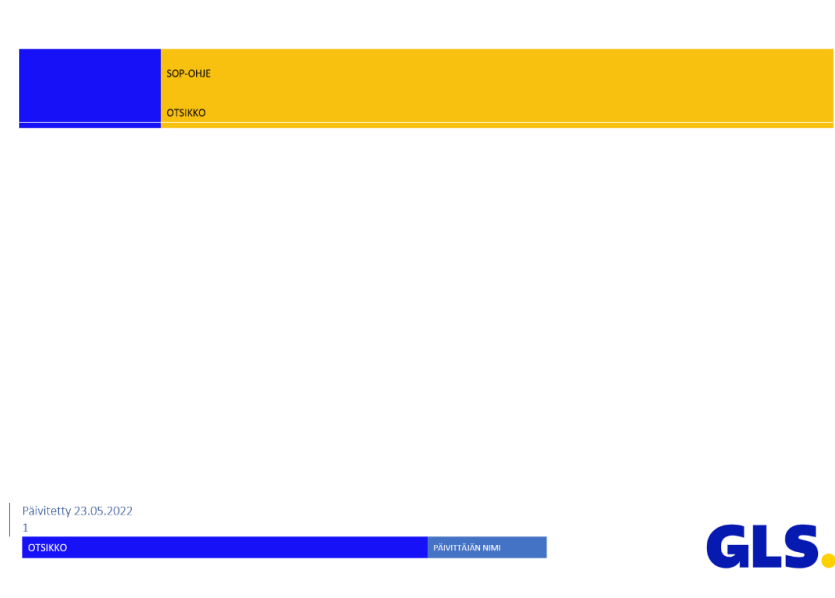
Eri työohjeiden kategorioille määritetään vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat siitä, että työohjeet tarkastetaan ja tarvittaessa päivitetään vuosikellon mukaisesti. Kun

työohje päivitetään, on syytä päivätä muutos, ja merkitä se indeksiin. SOP-mallipohja tallennetaan verkkokansioon, johon on helppo luoda uusi ohje, kun sille on tarvetta.

7.3.2 Toteuta

Työ aloitettiin tutustumalla jo valmiina oleviin työohjeisiin, jotka löytyivät yrityksen verkosta. Toimeksiantajalla oli joitakin ohjeistuksia, mutta ongelmaksi muodostui löytämiseen käytetty aika sekä paikkansa pitävyys. Toimeksiantajalla on myös erillinen intranetistä löytyvä sisäinen Wiki, josta löytää ohjeistuksia, mutta joukossa oli myös paljon vanhaa tai päivittämätöntä tietoa.

SOP-ohjeille luotiin standardipohja, johon on myös tulevaisuudessa helppo luoda uusia ohjeistuksia. Pohja luotiin Word-tiedostona, jota on helppo muokata halutulla tavalla. Pohja on väriltään toimeksiantajan brändin mukainen ja alatunnisteeseen on sijoitettu yrityksen logo, päivittäjän nimi sekä viimeisin muokkauspäivämäärä. Kuvassa 5 on esitelty SOP-mallipohja. Työohjeen prototyyppiä testattiin henkilökunnalla, ja formaatti todettiin toimivaksi.



Kuva 5. Standardipohja työohjeelle

SOP-ohjeen sisältö koostuu havainnekuvista ja tekstistä. Ohjetta seuraamalla pystyy helposti ja laadukkaasti toistamaan tarvittavan työvaiheen. Jokaisen työntekijän pitää pystyä ymmärtämään ja suorittamaan työohjeiden sisältö.

Ohjeet tulee tarkastaa ja päivittää säännöllisin väliajoin, jotta niistä ei tule turhia ja vanhentuneita. Päätettiin, että ohjeet käydään läpi kerran vuodessa ja päivitetään jos prosesseissa on muutoksia tai uusia toimintamalleja.

Työohjeille luotiin myös indeksointi, josta voi helposti etsiä haluamansa ohjeistuksen ja tarkastaa koska mikäkin ohje on päivitetty. Indeksissä työohjeet ovat numeroitu prosessinmukaisesti.

Työohjeiden päivityksen tueksi luotiin vuosikello, joka on esitelty kuvassa 6. Työohjeiden tiedot sijoitettiin Excel-tiedostoon, jossa on listattuna työohjeet prosessiryhmien mukaisesti. Prosessiryhmät on jaoteltu omiin osioihin, joissa on omat vastuuhenkilöt ja tarkastuksen ajankohta. Tiedostosta näkee vaivattomasti päivitystä vaativat työohjeet sekä päivityksen aikaikkunan. Tiedostosta tehtiin visuaalisesti helppolukuinen ja selkeä. Vuosikellosta päivitystarve ilmenee väreittäin. Vuosikelloa seurataan kuukausipalaverien yhteydessä. Vuosikello myös tulostettiin ilmoitustaululle, josta sitä on helppo seurata.

7.3.3 Tarkista ja korjaa

Opinnäytetyö projektina loppuu ennen kuin tarkista -vaihe on valmis. Valmiita ohjeita ja niiden toimivuutta tullaan testaamaan työpaikalla muutaman kuukauden ajan. Testauksen aikana tunnistetaan ohjeiden muutostarpeita, joihin puututaan syklin korjaa -vaiheessa. Ohjeiden käyttöönoton jälkeen lisäohjeiden tarpeellisuus arvioidaan ja kohteet tunnistetaan.

Valmista SOP-ohjetta testattiin Littlen lain avulla. Valittu prosessi käsitti uuden parannellun toimintatavan, joka ei ollut vielä kauaa käytössä. Prosessin kulkua seurattiin ensin siten, että työntekijällä ei ollut käytössä SOP-ohjetta. Kyseinen työntekijä oli tehnyt työn muutamia kertoja aikaisemmin, mutta työn loppuun saattaminen vaati toisen työntekijän apua. Tällöin kahden työntekijän työ keskeytyi ja aikaa kului hukkaan. Seuraavaksi prosessia testattiin SOP-ohjeen

kanssa. Työ ei keskeytynyt missään kohtaa ja työntekijä suoriutui työstään itsenäisesti.

Korjaa -vaiheessa tullaan arvioimaan saavutettiinko projektilta se mitä haluttiin. Tässä vaiheessa valmiita ohjeita päivitetään, jos se koetaan aiheelliseksi. Vuosikelloa myös täydennetään sitä mukaa, kun uusia ohjeita luodaan. Jos projektissa on ilmennyt muita epäkohtia, myös niihin puututaan.

PDCA-syklin viimeisessä vaiheessa on tärkeää arvioida, otetaanko muokatut prosessimallit käyttöön organisaatiossa. Jos lopputulos ei ole optimaalinen, on syytä miettiä riittääkö korjaukset projektiin, vai pitääkö sykli aloittaa puhtaalta pöydältä.

8 Työn tulokset

Työn tuloksena valmistui määriteltyihin prosesseihin kuvalliset toimintaohjeet. SOP-ohjeet pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina, jotta niissä ei ole ylimääräistä tietoa, jota ei kyseisissä prosesseissa tarvita. Valmiit ohjeistukset tallennettiin verkkoasemalle, jossa niihin on jokaisella työntekijällä pääsy. Sen lisäksi työpisteille tulostettiin paperiset ohjeet. SOP-ohjeissa kuvataan ohjeet prosessin eteenpäin vieminen vaihe vaiheelta. Yksittäinen työohje on osa prosessia, joka toimii työntekijän tukena, jolloin vähennetään virheitä. Työohjeet auttavat koko henkilöstöä suorittamaan tietty prosessi tehokkaammin, sekä ne helpottavat uuden työntekijän perehdytystä.

Työohjeiden johdosta laatuvirheet vähenevät, ja työhyvinvointi nousee, koska kiire pienenee, sekä työntekijät voivat toimia itsenäisemmin lähes joka tilanteessa. Kun työohjeet ovat kirjallisessa muodossa, hiljaisen tiedon määrä vähenee, ja näin estetään hiljaisen tiedon poistuminen yrityksestä luonnollisen siirtymän kautta.

Työohjeita seuraamalla prosessien virtaustehokkuus kasvaa, sekä läpimenoaika pienenee. Prosessien läpimenoaikoja tullaan seuraamaan Littlen lain avulla, joka on läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kertaa jaksoaika. Tämän avulla nähdään auttavatko ohjeet työn tehostumiseen ja läpimenoaikoja samankaltaisissa prosesseissa tasoittumaan. On tärkeää, että samankaltaisissa prosesseissa varianssi läpimenoajoissa ei ole suuri, koska tällöin resurssien käyttö saadaan optimoitua. Kun henkilökunta on tottunut seuraamaan SOP-ohjeita ja työskentely on standardisoitunut, voidaan tunnistaa eri prosessien pullonkaulat. Pullonkaulojen tunnistaminen on tärkeää, jotta niihin voidaan kehittää uusia työskentelymetodeja ja prosesseja ja työ saadaan tehokkaammaksi.

Yhtä ohjetta testattiin Littlen lain avulla, ja tämän prosessin läpimenoaika pieneni 30 prosenttia. Ennen ohjetta tehty prosessi satoi myös toisen työntekijän auttamaan työssä, joten myös hänen työnsä häiriintyi. Vaikka otanta on pieni,

vain yksi prosessi, tulos on silti positiivinen. Ohjeet siis toimivat, ja tulevaisuudessa ohjeita tullaan luomaan lisää. Tämän lisäksi eri prosessien läpimenoaikoja tullaan arvioimaan ja mittaamaan pyrkimyksessä vähentää varianssia ja pullonkauloja. Eri toimintojen pullonkaulojen eliminointi on yritykselle ajankohtainen ja tärkeä asia, jotta työteho nousee ja resurssit saadaan allokoitua mahdollisimman tehokkaasti.

SOP-ohjeiden lisäksi luotiin vuosikello, jossa listataan kaikki ohjeet ja koska ne tulee tarkastaa. Vuosikellosta nähdään myös, onko tarkastus tehty, sekä vastuhenkilö.

Yrityksessä ei ennen opinnäytetyötä juuri tunnettu leania sekä sen työkaluja, mutta yritysjohdolla on halu siirtää yritystä siihen suuntaan. Työohjeet ovat osa jatkuvan kehityksen periaatteita, joita on tarkoitus ottaa käyttöön laajemmin tulevaisuudessa.

9 Yhteenveto ja päätelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa SOP-ohjeet toimeksiantoyritykselle. SOP-ohjeet haluttiin, koska vakioidut työtavat poistavat virheitä, sekä tekee työstä ennustettavampaa. Sen lisäksi yritys halusi tietoa leanistä, lean-kulttuurista, sekä leanin eri työkaluista.

Toimeksianto ja idea työlle tuli yritysjohtolta, joka ilmaisi kiinnostuksen leaniin. Työtä lähdettiin toteuttamaan haastatteleamalla sekä aktiivisesti havainnoimalla henkilöstöä ja selvittämällä prosessien haasteita sekä pullonkauloja. Aktiivinen havainnointi oli tärkeässä osassa ohjeiden kohteiden selvittämisessä, koska silloin saatiin ensi käden tietoa siitä, mitkä prosesseista todella tarvitsevat ohjeita. Haastattelujen sekä omien havaintojen pohjalta löydettiin prosesseja, joille tarvittiin ohjeet.

Projektin tuloksena syntyi työohjeita niin terminaaliin kuin asiakaspalveluun. Pohjatyö on tehty, ja runko valmiista ohjeista on valmis, joten niitä on tulevaisuudessa helppo tehdä lisää tarvittaessa. SOP-ohjeet ovat tärkeä osa leania ja jatkuvan parantamisen periaatetta, joten niiden laajempi käyttöönotto organisaatiossa on ajankohtaista. Ohjeet tehtiin, koska yrityksessä ei sellaisia ollut, ja niille on tarvetta. Ohjeet vähentävät läpimenoaikojen varianssia ja toimivat uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukena. Tämän lisäksi ne auttavat tunnistamaan eri prosessien pullonkauloja ja mahdollistavat kehitystyön niiden poistamiseksi.

SOP-ohjeiden lisäksi niiden tueksi luotiin vuosikello, jossa on ohjeet ryhmiteltyinä prosessinmukaisiksi ryhmiksi. Vuosikellosta nähdään koska ohjeet tulee tarkastaa ja päivittää jos tarvetta on. Osaan prosesseista määriteltiin vastuuhenkilö, muutama ohjeeseen vastuuhenkilö nimetään projektin päättymisen jälkeen.

Valmiit ohjeet sekä vuosikello tallennettiin verkkokansioon, johon jokaisella työntekijällä on pääsy. Tämän lisäksi ohjeet ovat paperisena niillä työpisteillä,

jossa niitä tarvitaan. Vuosikello tulostettiin myös ilmoitustaululle, jotta sen seuraaminen ei unohdu.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan leanin erilaisia periaatteita ja työkaluja, viestintää, sekä teoriaa työhöiden luomisesta. Teoriaosuudessa keskitytään enimmäkseen leaniin, sekä sen periaatteisiin, koska toimeksiantoyrityksessä sitä toivottiin. Työtä voidaan tulevaisuudessa käyttää organisaatiossa erilaisten työtapojen kehittämisen pohjana.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, toki jatkokehitettävää löytyy. Organisaatio tarvitsee vielä useita SOP-ohjeita, mutta pohja näille on luotu. PDCA-sykli on vielä kesken projektin osalta, mutta tulokset ovat lupaavia.

Lean-filosofia on konseptina yritykselle uutta, mutta mielenkiintoa on. SOP-ohjeet toimivat hyvänä alkuna leanin eri työkalujen käyttöönotolle, ja tulevaisuudessa on suunnitelmassa ottaa leanin eri toimintatapoja ja malleja käyttöön laajemmin. Jotta yrityksestä tulee lean, on ensiarvoisen tärkeää, että koko henkilöstö sitoutuu jatkuvan parantamisen malliin. Tämä muutos ei tapahdu yhdessä yössä, mutta pitkäjänteisellä työllä se on jokaisen organisaation saavutettavissa.

On useita eri työkaluja ja ajattelumalleja, joita hyödyntämällä toimeksiantoyritys voi suorittaa organisaation sisäisen muutosohjelman pyrkiäkseen olemaan enemmän lean. Leanissa organisaatio, järjestys ja siisteys on tärkeässä asemassa, joten esimerkiksi 5S-järjestelmän tuominen yritykseen toisi valtavasti lisäarvoa.

Organisaation olisi myös hyvä luoda keskeisistä laajemmista prosesseista arvovirtakuvaukset. Arvovirtakuvaus on visuaalinen dokumentti, josta nähdään miten tieto ja mahdolliset fyysiset materiaalit liikkuvat koko arvoketjun matkan. Arvovirtakuvauksissa on yleensä mukana kriittiset tiedot, kuten kokonaisläpimenoaika ja solmukohtien väliset läpimenoajat. Arvovirtakuvaus on loistava työkalu eri prosessien tehokkuuden arvioimiseen sekä hyvä tuki jatkuvan parantamisen filosofian noudattamisessa.

Lähteet

- Akyar, I. 2012. Standard Operating Procedures (What Are They Good For?). Viitattu 1.2.2022. https://cdn.intechopen.com/pdfs/37593/InTech-Standard_operating_procedures_what_are_they_good_for_.pdf
- Alajärvi, K.; Herno, N.; Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2002. Työelämän viestintä. Porvoo: WSOY.
- Alananen, T. 2018. Itseohjautuvuus ja onnistunut sisäinen viestintä. Vastuu Group. Viitattu 3.5.2022. Saatavissa: <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-onnistunut-sisainen-viestinta>
- GLS Group. Our facts. Viitattu 11.2.2022. Saatavissa: <https://gls-group.eu/GROUP/en/about-us/our-facts>
- GLS Group. Tuotteet ja palvelut. Viitattu 11.2.2022. Saatavissa: <https://gls-group.eu/FI/fi/laheta-gls-lla/tuotteet-ja-palvelut>
- Hargie, D. & Tourish, D. 2004. Key issues in organizational communication. Lontoo: Routledge.
- Hokkanen, S; Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Inkiläinen, A.; von Bell, A.; Ritvanen, V. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Suomen huolintaliikkeiden liitto ry.
- Jackson, T. & Jones, K. 1996. Implementing a lean management system. Oregon: Productivity Press.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä: Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, Helsinki: Inforviestintä.
- Kern Piapan, K.; Pavletic, D. & Sokovic, M. 2010. Quality Improvement Methodologies. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. Vol. 43, Issue 1. Viitattu 3.6.2022. Saatavissa: http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf

- Lavikainen, P. & Makkonen, S. 2020. Työohjeet apuna asiantuntijatyössä. LAB Pro. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa: <https://www.labopen.fi/lab-pro/tyoohjeet-apuna-asiantuntijatyossa/>
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media.
- Liker, J. 2017. The Toyota way to service excellence. New York City: McGraw-Hill Education.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Moilanen, R.; Tasla, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nicholas, J. 2018. Lean production for competitive advantage – a comprehensive guide to lean methods and management practices. 2nd edition. New York: Productivity Press.
- Rother, M. 2011. Toyota Kata. Helsinki: Readme.fi.
- Royal mail group. About us. Viitattu 11.2.2022. Saatavissa: <https://www.royalmailgroup.com/en/about-us/our-businesses/>
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. Jyväskylä: Readme.fi.
- Tuominen, K. 2010. Lean, Kohti täydellisyyttä. Helsinki: Readme.fi