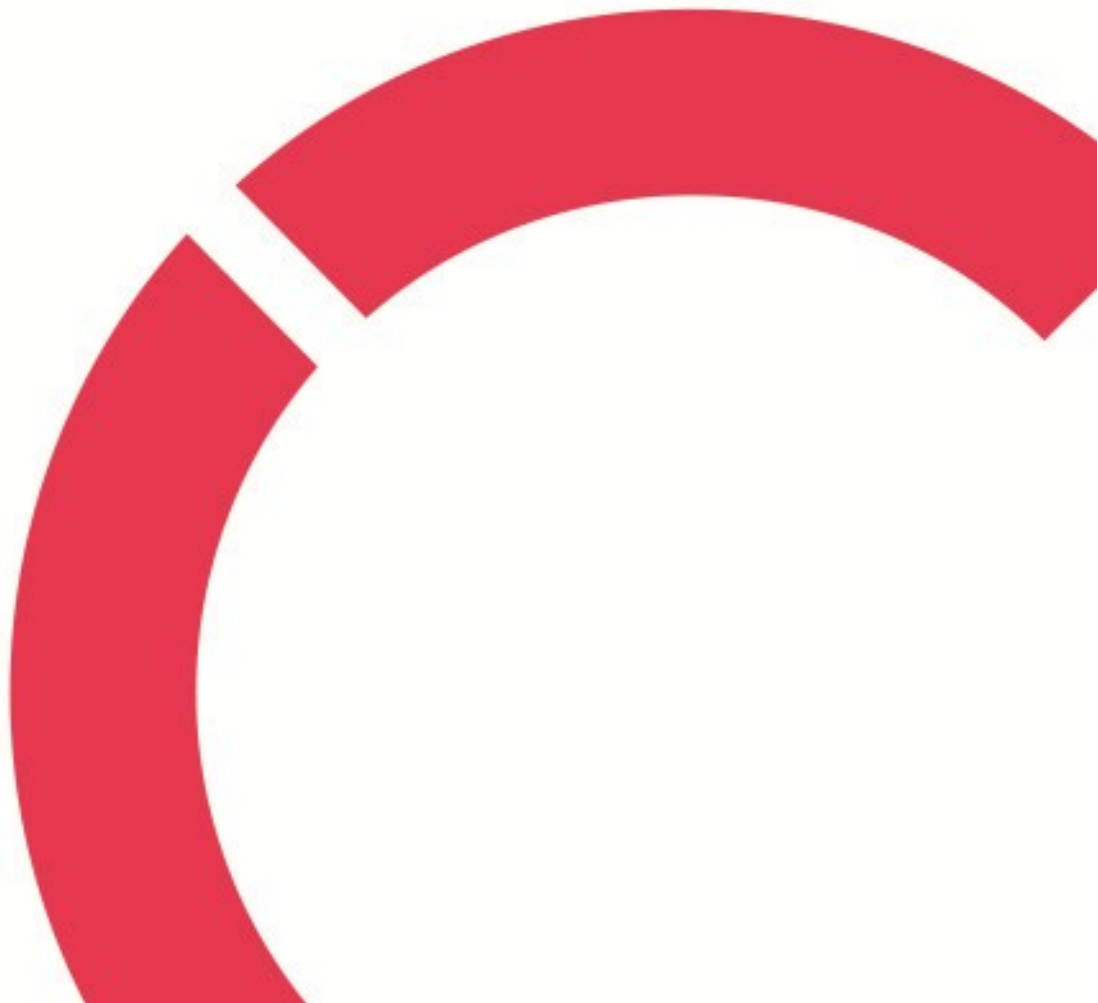


Sami Korpi

**ARVOA TUOTTAMATTOMAN TYÖ JA SEN TUNNISTAMINEN
MARKET YMPÄRISTÖSSÄ**

Case: S-market Nivala

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Joulukuu 2024**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Joulukuu 2024	Tekijä/tekijät Sami Korpi
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ARVOA TUOTTAMATON TYÖ JA SEN TUNNISTAMINEN MARKET YMPÄRISTÖSSÄ		
Työn ohjaaja Marko Hoikkaniemi		Sivumäärä 24 + 2
Työelämäohjaaja Marika Marjamaa		
<p>Arvoa tuottamaton työ eli niin kutsuttu hukka ja sen karsiminen nykypäivän työympäristössä ovat kasvattaneet ymmärrystä, sekä niihin on alettu kiinnittää huomiota lähes jokaisella toimialalla. Yritykset ovat alkaneet tutkia, mistä eri syistä juuri heidän toiminnassaan syntyy hukkaa ja ovat alkaneet tehdä toimia vähentääkseen sitä. Tähän yritykset usein käyttävät mallina Lean periaatteita, jotka ovat rakennettu arvoa tuottamattoman työn ehkäisyyn ja vähentämiseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia arvoa tuottamatonta työtä ja sen tunnistamista market ympäristössä. Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksella, joka suunnattiin opinnäytetyön kohdepaikan henkilökunnalle. Tarkoituksena oli selvittää kysymysten avulla tunnistaako henkilökunta hukkatyön syntymisen syitä ja saada heidät myös ajattelemaan työn vaiheiden vaikutuksia hukkatyön syntymiseen. Opinnäytetyön teoria osuuden perustana toimi Lean ajattelumalli ja sen toimintaperiaatteet. Tulosten analyysissä käytettiin prosenttilaskun periaatetta, jotta kyselyn vastauksiin saatiin keskiarvollinen tulos ja paikkaansa pitävä tulos.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että henkilökunnan tietämys aiheesta oli jonkin verran puutteellinen ja oikeiden vastausten määrässä oli laajalti vaihtelua. Kuitenkin moni henkilökunnan jäsen koki kysymykset vaikeiksi ja haastaviksi. Omasta mielestäni kysymykset olivat suhteellisen helppoja ja uskon, että vaikeus saattoi johtua luetun ymmärtämisen vaikeudesta osalla henkilökuntaa. Uskon kuitenkin, että kysely sai aikaan jonkin verran ajattelua työpaikalla siitä, miten omaa toimintaa muuttamalla voi vähentää hukkaa. Tästä aiheesta on helppo jatkaa kehittämistä ja jatkotutkimus mahdollisuudet ovat erinomaiset.</p>		
Asiasanat Arvoa tuottamaton työ, hukkatyö, hukkatyön tunnistaminen, Lean malli, Lean johtaminen, Lean menetelmät, 5S		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2024	Author Sami Korpi
Degree programme Business Administration		
Name of thesis NON-VALUE ADDING WORK AND ITS IDENTIFICATION IN THE MARKET ENVIROMENT		
Centria supervisor Marko Hoikkaniemi	Pages 24 + 2	
Instructor representing commissioning institution or company Marika Marjamaa		
<p>Non-value work, or so-called waste, and its elimination in today`s work environment have increased understanding and almost every industry has begun to be paid attention to them. Companies have started to investigate the various causes of waste in their operations and have started to take actions to reduce it. For this, companies often use Lean principles as a model, which are built to reduce and prevent non-value adding work.</p> <p>The purpose of this thesis was to study non-value adding work and its identification in a market environment. The thesis was carried out with a research survey, which was directed to the staff of the target unit. The aim was to find out that could the staff recognised the causes of waste, and also make them think about the effects of work phases on wasted work. The theory part of the thesis was based on the Lean model and its operating principles. I analysed the results using the percentage calculation to get the average on the right answers.</p> <p>The results showed that the staff knowledge of the subject was deficient and that there was wide variation in the number of correct answers. Many staff members found the questions difficult and challenging. In my opinion, the questions were quite easy. and I believe that the difficulty may have been due to the difficulty of reading comprehension in some of the staff member. However, I believe that the research survey made some thinking at the workplace about how their own action can reduce waste. It`s easy to continue developing this topic and the opportunities for further research are excellent.</p>		
Key words Non-value adding work, waste, identification of wasted work, Lean model, Lean management, Lean methods, 5S		

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ORGANISAATION KUVAUS	2
2.1 S-Ryhmä	2
2.2 Osuuskauppa KPO	3
2.3 S-market Nivala	4
3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	5
3.1 Tutkimusongelma	5
3.2 Tutkimusmenetelmä	6
4 LEAN MALLIN PERUSPERIAATTEET JA KÄYTÄNTÖ	8
4.1 Peruseriaatteet	8
4.2 Lean mallin käyttöönotto	10
4.3 Lean käytännössä.....	11
4.4 5S menetelmä	12
5 HUKKATYÖ ELI ARVOA TUOTTAMATON TYÖ	14
5.1 Hukkatyö	14
5.2 Hukan seitsemän kohtaa plus yksi	15
6 ANALYSOINTI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	18
6.1 Analysointi.....	18
6.2 Kehittämisehdotukset.....	20
7 POHDINTA	21
LÄHTEET	24
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. S-Ryhmän organisaation kuvaus	3
KUVIO 2. Tutkimusprosessin perusmalli.....	6
KUVIO 3. Lean periaatteet	9
KUVIO 4. Vaihtelun aiheutuksen kuvaus.....	10
KUVIO 5. Hukan lähteiden jako.....	16
KUVIO 6. Hukan lähteiden syitä.....	18
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Keskiarvo oikeille vastauksille per henkilö	19
TAULUKKO 2. Keskiarvo oikeille vastauksille per kysymys.....	19

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena ja perustana on aina jokin olemassa oleva ongelma, jota tutkitaan. Ongelma syntyy usein, kun jokin asia on jäänyt huomiotta, asiaa ei ymmärretä tai asia jätetään tahallisesti tai huolimattomuuttaan suorittamatta kunnolla tai sivuutetaan kokonaan.

Tämän opinnäytetyön tutkittavan ongelman perustavana ajatuksena ja tehtävänä oli lähtökohtaisesti selvittää toimeksiantajan yrityksen sisällä syntynyttä ongelmaa. Ongelmana oli selvittää ja tutkia arvoa tuottamattoman eli niin sanotun hukkatyön syntyä market ympäristössä sekä kyetä tunnistamaan arvoa tuottamattoman työn syntymisen syitä ja saada myös marketin henkilökunta ymmärtämään hukkatyön laajuus sekä oman tekemisen ja toiminnan vaikutus sen syntymiseen.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, johon ajatuksena ja tavoitteena oli saada mahdollisimman moni S-market Nivalan henkilökunnasta vastaamaan. Lisäksi tutkimukseen haluttiin myös saada toimipaikan esihenkilön eli marketpäällikön vastaukset. Kysymyksiin vastattiin kuitenkin anonyymisti.

Tutkimuksen ydin perustana käytin Lean ajattelumallia, jonka perustana on työnteon tehostaminen, lisäärvon tuottaminen ja hukan vähentäminen. Tämän pohjalta oli helppo lähteä rakentamaan ja toteuttamaan opinnäytetyön tutkimusongelman aihetta.

Tutkimusongelman kohteen organisaatioksi valikoitui opinnäytetyön aloittaessa oma silloinen työnantajan Osuuskauppa KPO ja sen yksikkö S-market Nivala. Tutkimuksen olisi voinut suorittaa myös laajemmin eri yksiköiden välillä, mutta halusin rajata sen koskemaan ainoastaan yhtä organisaation yksikköä tiivistääkseni opinnäytetyön pituutta. Lisäksi tutkittavan ongelman syyt ovat hyvin samankaltaiset saman kokoluokan yksiköissä.

Opinnäytetyöni perustavina lähteinä toimivat Lean johtamisesta sekä arvoa tuottamattomasta työstä kirjoitettu kirjallisuus ja erilaiset aiheeseen liittyvät internet sivustot sekä asiasta kertovat artikkelit. Näiden lähteiden pohjalta rakensin opinnäytetyöni.

2 ORGANISAATION KUVAUS

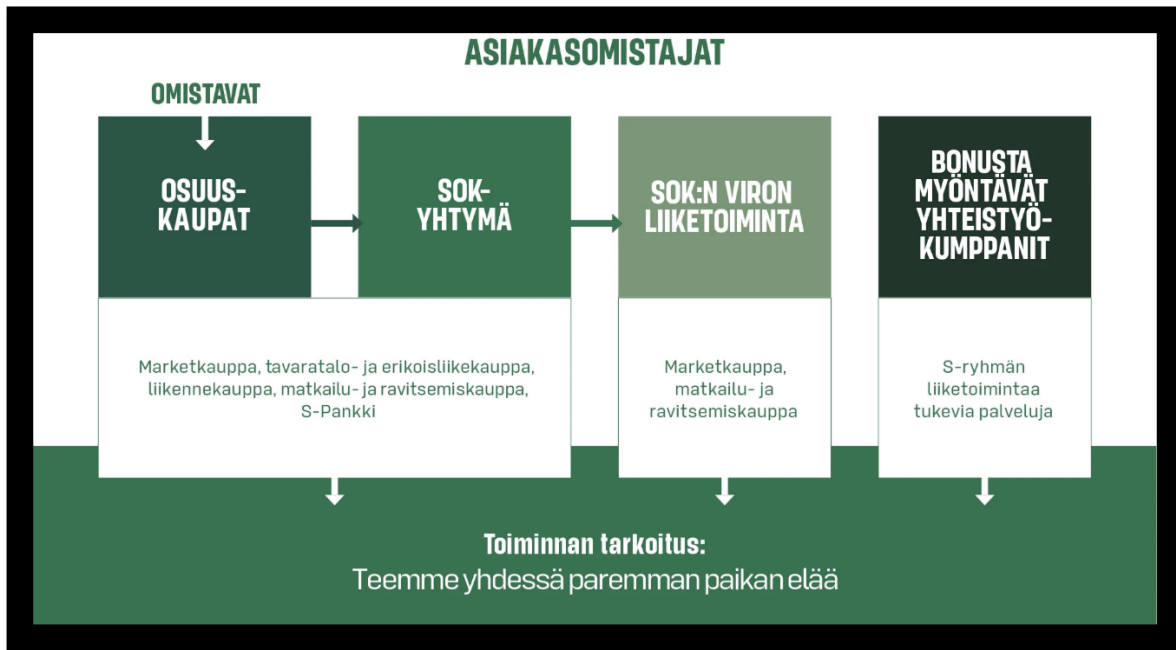
Tässä kappaleessa kuvaan koko S-ryhmää lyhyesti sekä tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimivaa Osuuskauppa Kpo:ta, joka toimii itsenäisenä organisaationa S-Ryhmän sisällä. Lisäksi kuvaan Osuuskauppa Kpo:n yksikköä S-market Nivala, johon opinnäytetyön tutkimus suoritetaan.

2.1 S-Ryhmä

S-Ryhmä on asiakasomistajien eli asiakkaiden omistama kotimainen palvelualalla sekä vähittäiskaupan alalla toimiva yritys organisaatio, käsittäen noin 2000 toimipaikkaa Suomessa. Organisaatio muodostuu osuuskaupoista sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja niiden tytäryhtiöistä, jonka alla toimivat myös muun muassa Virossa sijaitsevat matkailu- ja ravintolatoiminta. (S-ryhmä 2024.)

S-Ryhmän tarjontaan kuuluu muun muassa marketkaupan, erikoisliike- ja tavaratalokaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä liikennekaupan palveluita. Myös osan osuuskaupan alueelta löytyy auto- ja rautakaupan toimipaikkoja. Lisäksi S-Ryhmä tarjoaa pankkipalveluita S-Pankin kautta (S-ryhmä 2024.)

S-Ryhmän muodostavat yhdeksäntoista itsenäisesti toimivaa osuuskauppaa sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, joka on edellä mainittujen omistama. S-Ryhmän verkosto kattaa koko maan painottaen toiminnassaan vahvasti alueellisuutta. Lisäksi organisaatioon kuuluu kuusi paikallisosuuskauppaa. (S-ryhmä 2024.) Alla kuvaus (KUVIO 1.) S-Ryhmän organisaatiosta.



KUVIO 1. S-Ryhmän organisaation kuvaus (mukaiillen S-ryhmä 2024)

2.2 Osuuskauppa KPO

Osuuskauppa KPO on itsenäisesti toimiva asiakasomistajien omistama yritysorganisaatio S-Ryhmän sisällä. Kokkolan, Pietarsaaren, Ylivieskan ja Vaasan alueella toimivassa KPO:ssa työskentelee noin kaksituhattasata työntekijää, ollen näin yksi suurimmista alueosuuskaupoista Suomessa. (Osuuskauppa KPO 2024.)

Palvelut KPO:ssa on tarkoitettu hyödyttämään asiakasomistajia ja heidän muuttuvia tarpeitaan ja heitä myös palkitaan palveluiden käyttämisestä. Taloudellisella menestyksellä kehitetään palveluverkostoa asiakasomistajien eduksi, jolloin pääsee hyötymään muun muassa maksutapaedusta, osuusmaksun ko- rosta ja bonuksesta, jotka ovat suoraan rahana palautuvia etuja. (Osuuskauppa KPO 2024.)

Vuonna 1905 perustettu KPO on Suomen ensimmäinen alueosuuskauppa. KPO:lla on tänä päivänä yli satakolmekymmentä tuhatta asiakasomistajaa ja sataviisikymmentä toimipaikkaa alueen eri paikkakun- nilla. Yritys koostuu marketkaupan, hotelli- ja ravitsemuskaupan, rautakaupan, autokaupan sekä muun erikoiskaupan toiminnasta. (Osuuskauppa KPO 2024.)

2.3 S-market Nivala

S-market Nivala on keskisuuri toimipaikka KPO:n Ylivieskan talousalueella. Kaupan palveluihin kuuluvat muun muassa päivittäistavara- ja käyttötavara tuotteet. Lisäksi toimipaikasta löytyvät veikkauksen ja postin palvelut sekä myös matkahuollon noutopiste. Toimipaikan päällikkönä toimii Marika Marjamaa ja toimipaikka työllistää osa- ja kokoaikaisesti noin 20 työntekijää ja lisäksi kesän aikana useita kesätyöntekijöitä. Yksikössä toimii myös ruoan verkkokauppa tilausjärjestelmä, käyttäen noutopistettä toimipaikan sisällä sekä kuljetettuna asiakkaille kotiin, käyttäen ulkopuolista kuljetuspalvelua apuna toimituksissa.

Myymälä koostuu useasta eri osastosta, muun muassa liha-, maito-, leipä- sekä hedelmä ja vihannesosasto (HeVi). Nämä muodostavat niin sanotun tuoreketjun myymälässä ja ovat kuorman purku järjestyksessä päivittäin ensimmäisenä prioriteettina. Lisäksi leipäosastolta löytyy paistopiste, missä paistetaan päivittäin tuotteita vitriiniin tietyin väliajoin vaihtuvalla tarjonnalla.

Myymälä käyttää automaattista tilausjärjestelmää, joka toimii ennakoivasti edellisen vuoden toimitusmäärien mukaisesti. Henkilökunta voi tarvittaessa täydentää tai muokata ennakkoon ilmoitettuja tilausmääriä. Tällä tavalla pyritään estämään esimerkiksi hävikin syntyä ja liiallista tavaran määrää varastossa. Eli pyritään siis myös näin estämään ja karsimaan mahdollista hukan muodostumista.

Toimipaikan työvuorosuunnittelusta vastaa yksikön päällikkö, joka pyrkii myös tällä saamaan oikeat henkilöt oikeisiin työtehtäviin, jotta itse työ sujuisi saumattomasti ja turhia liikkeitä vältettäisiin.

3 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

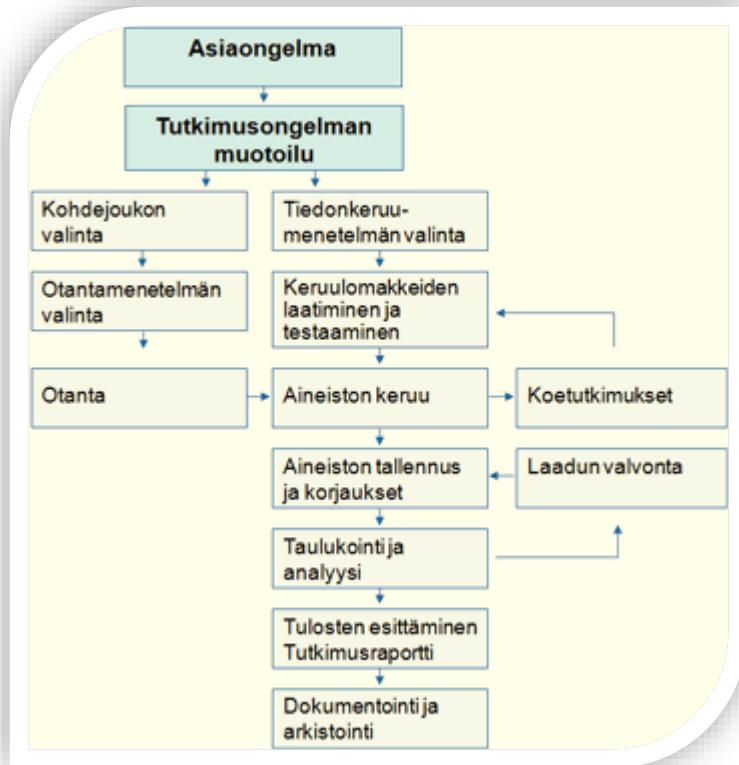
Tässä luvussa käsittelen tarkemmin tutkimusongelmaa sekä menetelmiä, joilla tutkimuksen aion suorittaa kyseiseen organisaatioon. Tutkimuksen pohjana on aina jokin idea, jota tutkitaan. Tutkimus on hyvä pitää suppeana, mutta riittävän kattavana. Tutkimusidean pohjalta luodaan jokin kysymys, johon halutaan saada vastaus tutkimuksen avulla. Sen tulee olla selkeä ja tarkka. Se kertoo mitä, miten ja mistä näkökulmasta tutkimus tehdään. Sitä voidaan tarvittaessa tarkentaa pääkysymystä tarkentavilla lisäkysymyksillä, jota samalla rajaavat tutkimusaihetta. (Näpäri 2017.)

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma. Se että kannattaa hankkia tietoa jostain aiheesta, on kyettävä myös perustelemaan aiheen tutkiminen tieteellistä lähestymistapaa ja menetelmiä käyttämällä. Tutkimusongelma sisältää aiheen tutkimisen lisäksi myös tutkimuskysymyksen, johon haetaan vastausta. Tutkimusongelman muotoilemisella ja sen vaatimuksella pyritään välttämään arvotonta nollatutkimuksen tuottaminen. Tutkimusongelma myös ohjaa sitä, millä menetelmällä tutkimus suoritetaan ja mitä kysymyksiä tutkittavalta kohteelta kysytään saadaksemme vastauksen tutkittavaan ongelmaan. (Mannila 2016.)

Tämän opinnäytetyön perimmäisenä ongelmana on arvoa tuottamattoman työn syntyminen ja sen tunnistaminen market ympäristössä käytännössä. Eli siis tuoda esiin mistä arvoa tuottamatonta työtä mahdollisesti syntyy ja kuinka saada henkilökunta myös huomaamaan asian ja kiinnittämään enemmän huomiota omaan työskentelyynsä, jotta niin sanottu hukkatyö vähenisi ja työnteko muuttuisi mielekkäämmäksi ja tehokkaammaksi.

Alla (KUVIO 2.) tutkimusongelman etenemisprosessin malli.



KUVIO 2. Tutkimusprosessin perusmalli (mukaiillen stat)

3.2 Tutkimusmenetelmä

On monta erilaista tapaa toteuttaa opinnäytetyön tutkimus. Tässä esimerkiksi kolme erilaista tapaa toteuttaa tutkimus. Ne ovat laadullinen-, määrällinen- ja taiteellinen tutkimus. Yleisimmät tutkimusmenetelmät ovat määrällinen- ja laadullinen tutkimus, joita käytetään kaikilla aloilla. Taiteellisen tutkimuksen tyypillisiä kohteita ovat taide- kulttuurialat. Taiteellinen tutkimus on tekijälähtöinen, mutta siinä sovelletaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menetelmiä. (Vilka 2021.)

Kyselyllä on helppo kerätä laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Se on tehokas ja helppo menettelytapa. Tosin sen huono puoli on, että kerätty tieto on usein pinnallista. Vastajat voivat häiriintyä, ymmärtää väärin tai kyllästyä vastaamaan kyselyyn, jolloin tulokset eivät välttämättä ole luotettavia. Kysely voidaan suorittaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi postitse, virtuaalisesti mutta myös puhelimitse tai kasvokkain. Postitse tai virtuaalisesti suoritettavassa kyselyssä vastaaja täyttää lomakkeen itse ja jälkimmäisissä lomakkeen täyttää haastattelija. Kyselyä voidaan soveltaa moneen eri asiaan tai aiheeseen. Tärkeää on kuitenkin tekijän vankka aihetieto asiasta, jotta kyselyongelma on aito. Täytyy siis hankkia tarvittava määrä tietoa aiheesta, jotta tutkimus on luotettava sekä kattava. Kysymysten asettelu tulee olla helposti ymmärrettävä johdattelematta vastaajaa. Kyselyn ei tule olla liian pitkä ja kysymykset tulee määritellä tutkimuksen kannalta oleelliseksi. Niitä voi testata esimerkiksi ystävällä tai kollegalla, jotta varmistetaan vastaajan ja kysyjän yhteisymmärrys. Vastaajien määrä voidaan määritellä koosta riippuen jakamalla, kuinka monta vastaajaa on, tai pienen ryhmän kohdalla voidaan kysely toteuttaa kaikille. (wordpress 2024.)

Tämä opinnäytetyö suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa peruskivenä toimii Lean-johtamiseen perustuva teoria. Käytän tutkimusmenetelmänäni kyselykaavaketta, jossa on viisi-toista monivalintakysymystä liittyen arvoa tuottamattomaan työhön, lisäksi yhden vapaasti vastattavan kysymyksen. Kysymykset luodaan henkilökuntaa varten, joka vastaa kysymyksiin anonyymisti. Kyselyn vastausten pohjalta voimme todistettavasti ja kattavasti tuottaa analyysin kyseisen marketin tuloksiin, tutkittavan aiheen ongelman osalta. Tämän opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimeksiantajan puolelta toimii S-market Nivalan yksikön marketpäällikkö, joka on koko toimipaikan esihenkilö.

4 LEAN MALLIN PERUSPERIAATTEET JA KÄYTÄNTÖ

Tässä luvussa käydään hieman läpi Lean-mallin perusajatusta ja avataan hieman Lean-ideaa ja tarkoituksenmukaisuutta. Sekä käsitellään Lean toimintamallia laajemmin ja tuodaan esille sen toimintatapoja ja käsitellään aihetta kokonaisuudessaan tarkemmin. Tuodaan myös esille arvoa tuottamattoman eli niin sanotun hukkatyön aiheuttajia sekä kuinka ne vaikuttavat organisaation toimintaan. Käsitellään toiminnan kannattavia puolia sekä myös tuodaan esille mahdollisia ongelmatilanteita, joita voi syntyä Lean mallin sisäänajovaiheessa ja niiden ratkaisumalleja sekä toimintatapoja.

”Lean kulttuurissa on kyse siitä, että arvoja ja Lean-periaatteita käytetään tavalla, joka johtaa toivottavaan käyttäytymiseen ja lisääntyneeseen ymmärrykseen kaikissa organisaatiossa työskentelevissä. Tähän tilanteeseen pääsemiseksi esimiesten ja työntekijöiden täytyy tehdä töitä yhtenä tiiminä.” (Alsterman, Blücher, Broman, Johansson, Lundström, Olsson & Petterson 2018, 111.)

4.1 Perusperiaatteet

Organisaatiot ovat harvoin kiinnostuneita Lean-periaatteista ilman taloudellisen tuloksen kehittymistä. Liiketoiminnan on tuotettava arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Asiakkaita voivat olla kuluttaja, investoija, yhteisö tai henkilökunta. Sen tarkoitus on tuottaa kaikille sidosryhmille arvoa, parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä turvallista ja terveellistä ympäristöä. (Tuominen 2010, 112.)

Kaikkialle maailmassa levinnyt Lean on tullut yhä useammalle toimialalle yleisemmäksi. Lean-investoinneista on monia onnistuneita esimerkkejä huolimatta siitä miltä toimialalta ne ovat tulleet. Leanin ansiosta laatu ja tehokkuus ovat kasvaneet sekä asiakkaat, ja henkilökunta ovat olleet tyytyväisempiä useissa tapauksissa. Toisaalta joissain tapauksissa se on vain lisännyt esihenkilöiden sekä työntekijöiden välisiä konflikteja. (Alsterman ym. 2018, 8.)

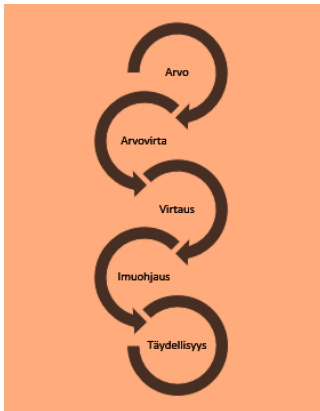
Vuosien mittaan erittäin varteenotettavaksi johtamisfilosofiaksi muotoutunut Lean ei ole yksinkertaisin, helpoin tai kaunein ajattelumalli, mutta todella tehokas oikein ymmärrettynä. Se ei myöskään ole raketitiedettä. asia. Lean on yksinkertaista ja jatkuvaa toimintaa olematta kuitenkaan yksinkertaista. Jokainen pystyy monimutkaistamaan asioita, mutta yksinkertaistaminen on haastavaa ja vaatii toistoja

ja testejä ennen kuin oikeat käytänteet löytyvät kullekin organisaatiolle toimiviksi. (Mikkonen 2022, 15.)

Lean ei ole vain tila, jota kohti pyritään vaan se on jatkuva oppimisen ja kehittymisen tila, jonka matka alkaa oppimalla ja ymmärtämällä sen tekniikoita ja niiden periaatteita alati muuttuvana ja kehittyvänä järjestelmänä. Lean toiminta ei matki Lean työkalujen käyttöä vaan sen tarkoitus on kehittää periaatteet, omaan organisaatioon sopiviksi, korkean suorituskyvyn saavuttamiseksi sekä lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille ja yhteiskunnalle. (Tuominen 2010.)

Jatkuva hukan vähentäminen prosesseista ja virtauksista on Leanin tarkoitus. Hukan vähentämiseksi organisaatiossa, on jokaisen oltava jollain tasolla mukana toiminnan kehittämisessä, ratkaisemassa oikeita ongelmia ja poikkeamia tavoitteiden saavuttamiseksi. Poikkeama on jotain normaalista poikkeavaa ja luokitellaan sen takia erityiseksi hukaksi. Ratkaisemalla ja paljastamalla poikkeamia parannetaan toimintaa. (Alsterman ym. 2018, 53.)

Alla Lean periaatteet (KUVIO 3).

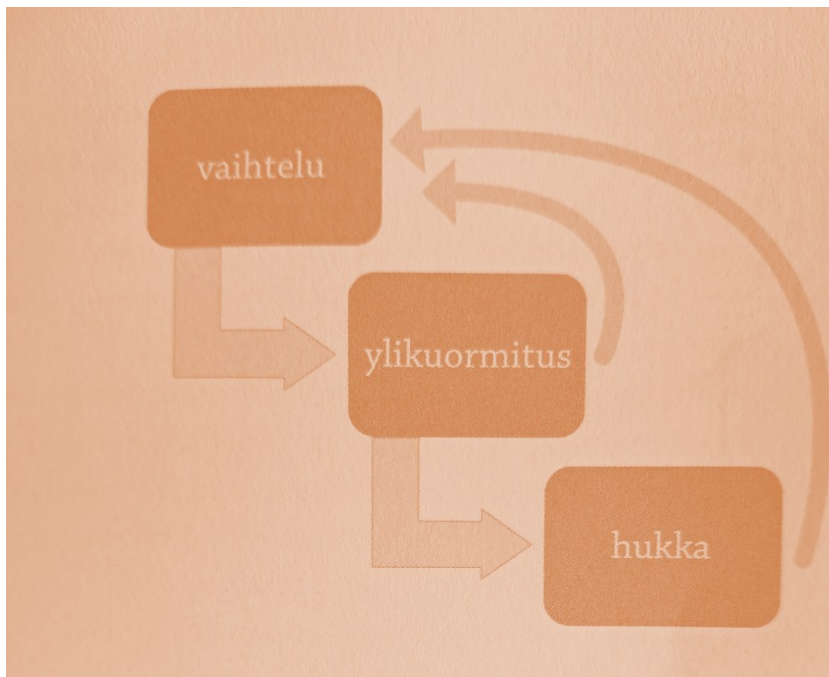


KUVIO 3. Lean periaatteet (mukaillen Myflow)

Yksi Lean ajattelun peruseriaatteista on tuottaa arvoa asiakkaalle. On selvitetävä mitä asiakas haluaa ja mikä on asiakkaan ääni. Haasteellista tässä on selvittää jokaisen asiakastarpeet vakavasti tarttumatta kuitenkaan jokaiseen yksittäiseen mielipiteeseen (Torkkola 2015, 89.)

4.2 Lean mallin käyttöönotto

Lean johtamisen päämääränä on virtaus eli sujuva eteneminen, jonka kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus sekä hukka. Keino päästä päämäärään on näiden esteiden poistaminen. Vaihtelu on näistä tärkein, koska se aiheuttaa kaksi muuta syytä (KUVIO 4.). Epätasapaino tarkoittaa osaa- miseroja, työkuorman vaihtelua tai organisaation omista toimintatavoista johtuvaa vaihtelua, kuten kii- reisiä aikoja. Vaihtelu on mitattavissa työn suorittamiseen tai odottamiseen käytetyllä ajalla. (Torkkola 2015, 23.)



KUVIO 4. Vaihtelun aiheutuksen kuvaus (mukaiillen Torkkola 2015)

Henkilöstön jatkuva ylikuormitustila aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vähentää uuden oppimista tai ky- kyä oppia uutta ja siten estää tapojen parantamisen. Hukka taas on arvoa tuottamatonta tekemistä, joka ei tuota asiakasarvoa. (Torkkola 2015, 25.)

Lean mallin käyttöönotossa esiintyy usein ongelmia. Näyttää siltä, että 50-90 prosenttia yrityksistä ei onnistu saamaan Leania käytäntöön. Yleisimpiä syitä Leanin käyttöönoton ongelmiksi voivat olla esi- merkiksi operatiivinen ajankäyttö, resurssien kohdentaminen, esimiesten toiminnan muutos, sitoutumi- nen ja aikajänteet, muutostarpeen ymmärtäminen tai epäonnistumisten suvaitsemattomuus. (Mikkonen 2022, 26-29.)

Aina on mahdollista parantaa ja parannusten pitäisi kasvattaa sidosryhmien tyytyväisyyttä. Onnistumiseen tarvitaan eritoten ymmärrystä sidosryhmien tarpeista. Tämän pohjalta toimintaa parannetaan vähentämällä tai poistamalla hukkaa, joka estää toimintaa tyydyttämästä sidosryhmien tarpeita. Leanin ei pitäisi olla tavoite itsessään. Jos organisaatio tekee Leanin parissa töitä vain, koska muutkin tekevät niin, todennäköisesti epäonnistuu sen toteuttamisessa. Leanin ja toiminnon välillä on oltava yhteys. Yhteyden löytääkseen on ymmärrettävä sidosryhmien tarpeet. Oikea ymmärrys luo edellytykset oikeiden asioiden tekemiseen. (Alsterman ym. 2018, 27.)

Pitkän tähtäimen tavoitteena Leania kohti pyrkivässä toiminnassa tulee olla sellaisen kulttuuriin luominen, jossa jokaiselle on toiminnan parantamiseen osallistuminen. Koko organisaation on oltava aktiivinen toiminnan kehittämistyössä tavoitteen saavuttamiseksi. Lean-kulttuuri voi pitkällä aikavälillä tuottaa kestäviä tulosparannuksia, jos organisaatiossa viestitään arvoista, joissa kaikki sidosryhmät ovat yhtä tärkeitä. (Alsterman ym.2018, 111.)

Muutoksen ehdottajan vastuulla on esteiden poistaminen ja muutosvastarinnan ymmärtäminen. On varmistettava, että muut kulkevat muutoksen vaiheiden läpi. Tavoitteena on löytää kaikkien osapuolien kannalta paras ratkaisu, jolloin niin sanotusti kaikki ovat voittajia. (Torkkola 2015, 87.)

4.3 Lean käytännössä

Lean on jatkuvan kehittämisen toimintamalli, jolla pyritään minimoimaan hukka ja maksimoimaan asiakasarvo. Ajattelu ja osaaminen on saatava riittävälle tasolle ennen työkalujen ja metodien käyttämistä. Työkalut ovat hyödyllisiä vain, jos ne tukevat tavoitteiden saavuttamista ja työn tehokkuutta. Työkalut eivät ole päämäärä vaan väline päästä tavoitteisiin. (Mikkonen 2022, 44-45.)

Vaihtelun poistaminen, vähentäminen tai virtaustehokkuuden hallinnan kasvattaminen täytyy olla tarkoituksena ja edellytyksenä, jotta jokin keino johtaa Lean-toimintastrategian toteuttamiseen. Keinojen pitää olla virtausta parantavia muutostoimintoja. Työntekijöitä koulutettaessa yhteistyöhön ja toisten kunnioittamiseen, voivat arvot nivoutua organisaation olennaiseksi osaksi. Tämä luo edellytyksen tehokkaaseen virtaukseen koko organisaatioon. Edellytyksenä suurelle virtaustehokkuudelle ovat kunnioitus ja yhteistyö, koska virtaustehokkuuteen keskittyminen johtaa siihen, että kaikki tulevat riippuvaisiksi toisistaan ja joutuvat tekemään yhteistyötä. (Modig & Åhlström 2019, 142-143.)

Saadakseen tarkan kuvan vallitsevasta tilanteesta, on tehtävä yksityiskohtainen arviointi mittaamalla, tulkitsemalla ja raportoimalla jokaista komponenttia, prosessin suorituskykyä sekä mahdollisuutta saavuttaa asetetut tavoitteet. Mittareiden on oltava sopivia Lean ajatteluun ja annettava johtajille ja työntekijöille kriittistä palautetta. Mittarit ovat tärkeä valita oikein. On tärkeä suorittaa mittaukset läpi koko prosessin sekä arvovirran loppupäässä. Niiden avulla tehdään ongelmat näkyviksi. (Tuominen 2010, 112.)

Edesauttaakseen Lean kulttuurin syntymistä, on työntekijöiden ja esihenkilöiden tehtävä yhdessä töitä jatkuvan parantamisen ja standardoinnin tasolla. Sen luomisen välttämättömiä elementtejä ovat johtajuus, standardisointi sekä jatkuva parantaminen ja esihenkilöiden on sopeutettava johtamistaan tukeakseen tällaista työtä. Saadakseen standardisoinnin luonnolliseksi osaksi työpäivää, on esihenkilöiden vaadittava sitä selkeästi. On todennäköistä, ettei standardeja noudateta, jos esihenkilöt eivät ole kiinnostuneita siitä. (Tuominen 2010, 58.)

4.4 5S menetelmä

5S on yksi käytetyimmistä menetelmistä, joilla hukkia minimoidaan. kertoo Mikkonen kirjassaan lean käytäntöön. Lean käytäntöön. Jos alalla on fyysistä toimintaa tai tarvikkeita, menetelmä voi olla hyödyllinen. Nimitys tulee viidestä s kirjaimella alkavasta sanasta. Se on tapa pitää työpaikka siistinä ja viihtyisänä. Ideana se on yksinkertainen, mutta usein standardeista aletaan tinkiä kiireen takia. Epäjärjestys ja -siisteys valtaavat työpaikan ja aikaa käytetään etsimiseen ja sorrutaan laiminlyönteihin kasvattamalla näin tapaturman riskejä. Nämä periaatteet toimivat niin fyysisten kuin digitaalisten alueiden osalta (Mikkonen 2022, 126.)

Usein Leanin yhteydessä nähtävä menetelmä on 5S eli sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi ja seuranta. Se tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että oikea asia on oikealla paikalla. Monet organisaatiot ovat alkaneet käyttää menetelmää hyvin organisoidun ja toimivan työpaikan luomiseen. Hyvin organisoidut työpaikat vähentävät vaihtelua, jota syntyy, jos tarvittavaa asiaa joutuu etsimään. (Modig & Åhlström 2019, 144.)

Kuten Mikkonen toteaa kirjassaan Lean käytäntöön (2022) 5S menetelmän vaiheet ja kuvaa ne pääpiirteisesti seuraavalla tavalla, joita nyt luettelen ja hieman avaan kohdittain tähän alle viidessä eri kohdassa.

1. Sortteeraus

Helpottaaksesi tehokasta työskentelyä, luodaksesi viihtyisyyttä ja vähentääksesi tapaturmia, poista turha ja tarpeeton tavara. Luokittele tavarat hyödyllisiin, ehkä hyödyllisiin ja turhiin.

2. Systematisointi

Merkitse paikat työkaluille ja tarvikkeille visualisoimalla. Myös saapuvalle ja lähtevälle tavaralle on hyvä merkitä selkeät paikat. Esimerkiksi teippaamalla tai värikoodaamalla paikat. Luokkaa varastoon selkeät paikat ja optimoikaa varaston käyttö siten, että eniten käytetyt tavarat ovat helpoiten saatavissa. Työpisteet ovat tärkeää miettiä siten, että ne tukevat kaikkia työpidettä käyttäviä ja että kaikki osaavat käyttää sitä oikein. Tämä pätee niin fyysisiin kuin digitaalisiin käytäntöihin.

3. Siivous

Päätä mikä on riittävä siivoustaso ja laadi siisteysohjeet. Tarkoituksena on luoda tehokas ja turvallinen työskentelyn perustaso. Siivous ei ole itsetarkoitus. Työpisteiden on hyvä olla siistejä, jotta seuraava käyttäjä voi aloittaa suoraan varsinaisen työskentelyn.

4. Standardisointi

5S-toiminta malli ei ole siivoustalkoot eikä tarkoituksena ole laatia yksityiskohtaista sääntökirjaa. Vaan tarkoituksena on luoda toiminnalle peruseriaatteen ja muutamia tärkeämpiä standardeja. Jos mallista haluaa saada systemaattista hyötyä, on toiminta standardisoitava. Laaditaan kolmen edellä mainittuun toimintaan yhteiset pelisäännöt ja sovitaan niiden noudattamisesta. Standardeja voi myös tarvittaessa muuttaa.

5. Seuranta

Jos 5S-menetelmästä halutaan saada pysyviä hyötyjä, on seuranta tärkein vaihe. Varmistetaan tasojen säilyminen ja seurataan standardien noudattamista. Standardeja kehitetään ja poikkeamien ilmestyessä niitä hallitaan. Seurannan tärkeimmät työkalut ovat visualisointi, mittarointi sekä auditointi. (Mikkonen 2022, 127-130.)

5 HUKKATYÖ ELI ARVOA TUOTTAMATON TYÖ

Tässä luvussa käsitellään arvoa tuottamatonta työtä eli niin sanottua hukkatyötä. Käsittelen aihetta yleisesti ja sitten hieman tarkemmin tuomalla esille seitsemän eri hukan kohtaa ja avaan kohtia hieman tarkemmin.

5.1 Hukkatyö

Hukka on sellaista, mikä ei luo arvoa millekään sidosryhmälle. Sitä löytyy jokaisesta toiminnosta ja sitä on ollut aina olemassa. Hukkaa poistettaessa tai vähentäessä luodaan enemmän arvoa asiakkaalle ilman työntekijän työkuorman kasvamista. Leanissa hukkaa etsitään täysin eri tavalla kuin toiminoissa, jotka eivät työskentele sen parissa. Leanin parissa työskentelevien täytyy siis oppia näkemään hukka. Pitkään samassa työpaikassa työskennelleellä on helppo niin sanotusti sokeutua omille työtavoilleen. Sen tunnistamiseen tarvitaan koulutusta, jotta hukan voisi havaita. Ensiksi on opittava erottamaan mikä lisää arvoa ja mikä on hukkaa. On osattava katsoa asioita uusin silmin. (Alsterman ym. 2018, 29-30.)

Hukan havaitsemiskyky on edellytys parantaa toimintaa sidosryhmien tarpeiden täyttämiseksi. Organisaation kehittäessä ja parantaessa toimintaansa, saattaa syntyä tilanne, jossa uusien poikkeamien tai hukan lähteiden tunnistaminen muuttuu haasteellisemmaksi. Näin tapahtuessa toimintoja täytyy haastaa saadakseen uusia hukkia pintaan. Tätä saatetaan kutsua toiminnan saattamiseksi herkemmäksi ja haavoittuvammaksi. Yksikään toiminto ei selviä, jos ongelmat laajenevat liikaa. Onkin ehdottoman tärkeää, että haastaminen tapahtuu hallitusti. (Alsterman ym. 2018, 38.)

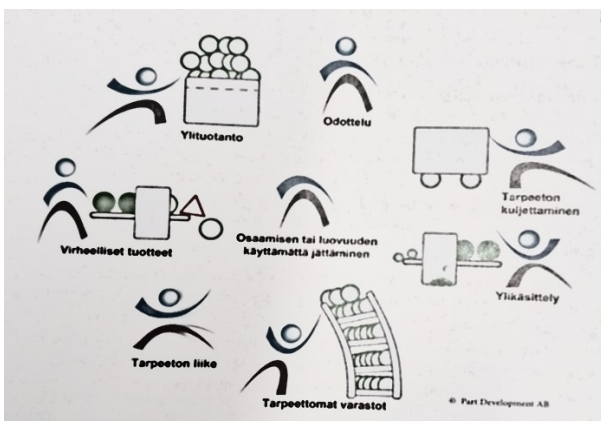
Parantaminen on hukan poistamista. Kehittämisen tarkoituksena on se, että asetetaan oikeat tavoitteet, joita kohti pyritään. Sen tavoitteena on helpottaa, parantaa, nopeuttaa ja tehdä asioita halvemmaksi. Koko järjestelmän tekeminen nopeammaksi ja joustavammaksi on erityisenä tavoitteena. Jatkuva kehittäminen ei koske pelkästään kustannuksia ja laatua. Sen on sisällettävä kaikkia asiakkaalle arvoa tuottavat asiat. Kuten esim. laatu, kustannukset, nopeat toimitukset sekä terveys-, turvallisuus ja ympäristöasiat. (Tuominen 2010, 89.)

Kehittämistyö on tarkoitus yhdistää jokaisen työhön. Ihmisten ymmärtäessä Lean-periaatteet ja -tekniikat, sekä kun he osaavat niiden käytön, tulee niistä päivittäinen toimintatapa, ei vain osa työtä vaan uusi ajattelutapa. Työntekijät tulevat olemaan kehittämisen ammattilaisia, arvioidessaan jatkuvasti nykyistä prosessia, poistaessa hukkaa, lisätessään työnsä arvoa ja tähdätessään täydellisyyteen. (Tuominen 2010, 90.)

5.2 Hukan seitsemän kohtaa plus yksi

Pahinta Lean ajattelumallissa on hukka. Hukka voi tarkoittaa esimerkiksi ajan, materiaalin tai osaamisen menemistä hukaksi. Tätä pyritään torjumaan tunnistamalla ja pienentämällä kahdeksaa erilaista hukkaa. (Koivumäki & Korteso 2019, 174.) Hukasta käytetään nykyään usein ajattelu mallia seitsemän plus yksi, jolloin saamme aikaiseksi niin sanotusti hukan kahdeksan kohtaa.

Japanissa Toyotalla on alkuperänä seitsemän hukkaa ja länsimaissa lisätään mukaan yleensä kahdeksas hukka korostamaan sen tärkeyttä, että ihmiset saavat mahdollisuuden osallistua osaamisellaan (KUVIO 5.). Luokkien nimet saavat usein ajattelemaan tuotantoteollisuutta, mutta hukan lähteitä voi käytännössä löytyä kaikista toiminnoista. (Alsterman ym. 2018, 30.)



KUVIO 5. Hukan lähteiden jako (mukaillen Alsterman ym. 2018)

Ensimmäisenä pahin näistä kohdista on ylituotanto, mikä tarkoittaa sitä, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Nämä aiheuttavat ongelmia ja muita hukkan muotoja. Toimitusajat pitenevät sekä turhien asioiden siirtely ja käsittely lisääntyy. Siihen voi johtaa vääränlainen priorisointi, tehdään kiireellisiä ei niin tärkeitä asioita sen sijaan että tehtäisiin tärkeitä ei niin kiireellisiä asioita. (Torkkola 2015, 25-26.)

Toisena ja kolmantena voidaan pitää varastointia ja odottamista. Varastoinnin hukka syntyy, kun tehtävät, jotka on aloitettu, jätetään kesken tai tekemättä. Odottaminen taas tarkoittaa sitä, että työt odottavat tai asiakas odottaa palvelua. Neljäntenä kohtana voidaan pitää ylimääräistä materiaalin tai työntekijän liikettä. Mikä tarkoittaa jokaista ylimääräistä tapahtumaa työketjun aikana. Siirtely on viides kohta hukkan syntymisessä, tarkoittaen tiedon ja työn siirtelyä henkilöltä tai osastolta toiselle sen sijaan, että minimoitaisiin tarvittavien henkilöiden määrä tehtävää kohden. Olisi hyvä sijoittaa eri osajia lähemmäksi toisiaan, jos heidän työnsä vaatii keskinäistä kommunikointia. (Torkkola 2015, 26.)

Kuudes kohta listassamme on virheet ja uudelleen tekeminen. Tätä virheistä johtuvaa työtä kutsutaan nimellä vikakysyntä (failure demand). Asiakkaan ollessa tyytymätön saamaansa palveluun, palautuu työ takaisin uudelleen tehtäväksi, jolloin tehtävä vie aikaa tuplasti. Työketjussa tapahtuu myös sama asia. Aikaisemman työvaiheen toimittaessa virheellistä tai puuttuvaa tietoa/tavaraa, joutuu seuraava työvaihe paikkaamaan edellisen virheen tai palauttamaan työn. Lisäksi keskeytykset, väärinkäsitykset ja häiriöt aiheuttavat uudelleen tekemistä. Kaikkein tärkeintä on virheettömyys ketjun alkupäässä. (Torkkola 2015, 27.)

Epätarkoituksen mukainen käsittely on seitsemäs kohta. Välttääksesi tekemästä ylimääräisiä asioita kuten raportit, tarkastukset tai kokonaiset työvaiheet on tiedettävä mitä asiakas haluaa. Tähän lasketaan tekeminen suurissa erissä, kun voitaisiin organisoida työ pieniin kokonaisuuksiin. Tätä esiintyy silloin kun niin sanottua oikeaa työtä ei ole tarpeeksi tai sen laatusoaa ei ole yhdessä sovittu etukäteen. (Torkkola 2015, 27.)

Länsimaisen kulttuurin kahdeksatta hukkaa voidaan pitää luovuuden tai osaamisen käyttämättä jättämisenä. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminto ei käytä hyväkseen kaikkien organisaatiossa työskentelevien luovuutta ja osaamista. Usein vaarana on esimerkiksi, että sitoutuneisuus huononee, työntekijät vaihtuvat tai ei ole mahdollisuutta parantaa toimintaa. Tämä hukkan lähde on monien mielestä pahin. Pahempi

kuin ylituotanto. Kaikkien osallistuessa toiminnan kehittämiseen, saadaan henkilöstön osaaminen paremmin käyttöön. Organisaation koko osaamisen käyttöön saattamisella parannetaan mahdollisuuksia saada aikaan parannuksia, ei pelkästään muutoksia. (Alsterman ym. 2018, 37.)

On mainittava, että on olemassa myös muita hukkan luokkia näiden edellä mainittujen lisäksi. Sillä ei ole merkitystä, miten hukat nimetään tai ryhmitellään. Kyse on vain nimistä ja karkealla tasolla ratkaistaan vain ilmeisiä poikkeamia. Organisaation jatkuvasti parantaessa toimintaansa, on sen kiinnostuttava yksityiskohtien tasosta, jossa poikkeamat näkyvät. Poikkeama on tulos tai tapahtuma, joka poikkeaa standardista. (Alsterman ym. 2018, 38.)

Myflow sivusto avaa hieman laatikkotasolla hukkien lähteiden konkretiaa alla olevassa kuviossa (KUVIO 6.).



KUVIO 6. Hukan lähteiden syitä (mukaihen Myflow)

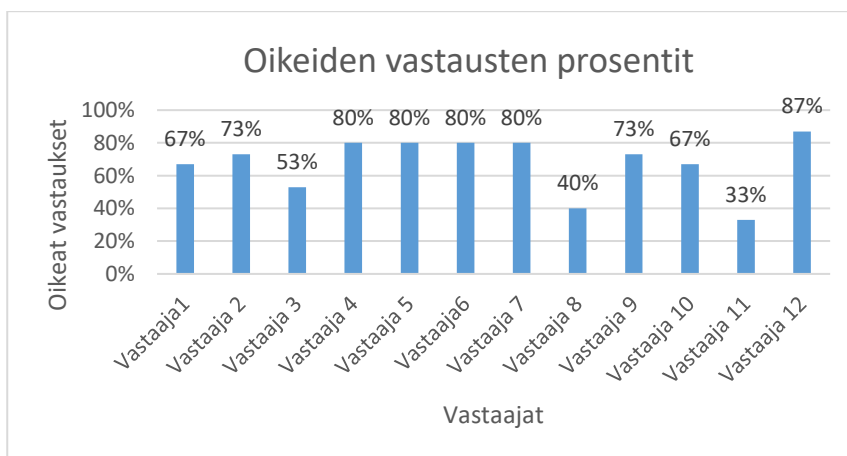
6 ANALYSOINTI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa analysoin kyselytutkimuksen tuloksia sekä kerron toimintatavoista, joilla kyselytutkimuksen suoritin. Lisäksi tuon esille oman näkemykseni tutkimuksen tuloksista sekä kerron kehittämisehdotuksia, joilla toimeksiantajan toimipiste voisi mahdollisesti kehittää toimintaansa.

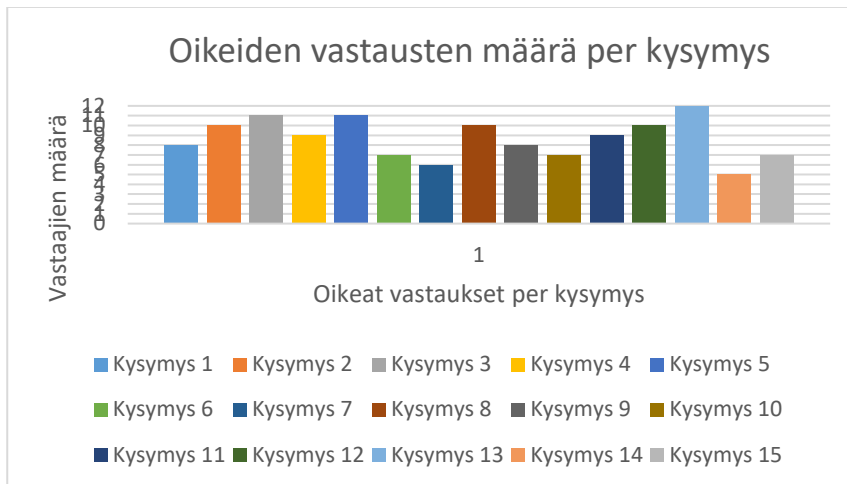
6.1 Analysointi

Tutkimukseni ja niiden tulosten analysointi perustuu ennalta suunniteltuun ja toteutettuun kyselylomakkeeseen, jonka toimitin tutkimuksen kohteena olleeseen yritykseen ja sen henkilökunnan vastattavaksi. Kyselytutkimus koostui viidestätoista monivalintakysymyksestä. Kussakin kysymyksessä oli neljä vastausvaihtoehtoa, joista vain yksi oli oikea vastaus. Yksikään vastaaja ei osannut vastata jokaiseen viiteentoista kysymykseen oikeaa vastausta, vaan vastaukset vaihtelivat ja hajontaa syntyi. Ja vain yksi kysymys sai täydet 12 oikeaa vastausta. Tein tilastoanalyysin kysymysten vastausten perusteella, jossa laskin ja erittelin kunkin vastaajan oikeiden vastausten prosentti määrän sekä montako oikeaa vastausta kukin kysymys onnistui saamaan. Alle laitan Excel-taulukot (TAULUKKO1 & TAULUKKO 2.) selventämään tuloksia.

TAULUKKO 1. Keskiarvo oikeille vastauksille per henkilö



TAULUKKO 2. Keskiarvo oikeille vastauksille per kysymys



Kuten taulukoista (TAULUKKO 1 & TAULUKKO 2.) näkee, niin tietotaito hukkaan liittyvissä kysymyksissä ja sitä kautta hukan syntymisen syiden ymmärtämisessä voisi mielestäni olla huomattavasti parempi. Sinänsä positiivista on, että molemmissa tilastoissa keskiarvillisesti yli puolet ovat vastanneet oikean vastauksen. Mielestäni kysymykset olivat kuitenkin suhteellisen helppoja olin odottanut suurempaa määrää oikeita vastauksia.

Lisäksi tutkimuskysymyslapussa oli vielä mahdollisuus kertoa anonymisti hukan syntymisen syistä kyseisessä työyhteisössä. Tähän saatiin kuitenkin vain yksi vastaus kahdestatoista vastaajasta, joten vertailua ja analyysiä on vaikea tehdä tämän kysymyksen osalta. Tämän yhden vastaajan osalta kuitenkin tuli esille se, että kommunikaatiossa olisi huomattavasti parannettavaa. Esimerkiksi työvuoron vaihtuessa ei kerrota seuraavalle vuoroon tulijalle mitkä työt jäi kesken ja mitkä tekemättä, jolloin tästä seuraa se, että vuoroon tulija joutuu itse selvittämään mistä aloittaa tai pahimmassa tapauksessa tekee jonkin asian uudestaan, joka on jo tehty. Tämä osaltaan synnyttää jo valtavasti arvoa tuottamatonta työtä.

Johtopäätöksenä tämän kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilökunnan ymmärtämys hukkatyön syntymisen syistä on hieman vajavainen ja puutteellinen. Kehittämisen ja tiedon lisäämisen aihetta kohtaan kohteita löytyy. Mielestäni tutkimusta voidaan pitää luotettavana monivalintakysymysten osalta, koska vastaajia saatiin yksikön kokoon nähden riittävästi ja kysymykset olivat monipuolisia ja aiheeseen liittyviä.

6.2 Kehittämisehdotukset

Lähtökohtaisesti myymälässä on hyvin organisoitu ja johdettu toimintatapa, jota noudattaen hukkaa voidaan vähentää. Tärkeää olisi saada informaation kulku läpinäkyväksi ja ilmapiiri keskustelevalaksi. Hukan syntymisen syistä ja arvoa tuottamattomasta työstä olisi hyvä keskustella ja aiheen voisi ottaa puheeksi esimerkiksi työpaikan henkilöstöpalavereissa. Olisi myös tärkeää tuoda konkreettisesti esille mallintamalla tilanteita, jossa arvoa tuottamatonta työtä syntyy. Työpanosta ja työn tekemisen malleja voi aina tarkastella kriittisestä näkökulmasta ja pyrkiä kehittämään toimintaansa.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä hukan torjumisessa olisi saada koko henkilökunta mukaan ajattelemaan, ja kehittämään toimintatapoja, sekä myös noudattamaan yhteisesti sovittuja asioita sekä työn teon malleja. Myymälässä on niin monta eri työvaihetta, että on tietenkin mahdotonta saada kaikki tekemään täysin samalla tavalla, koska jollekin jokin asia voi olla esimerkiksi hitaampaa tehdä täysin samalla tavalla kuin toiselle, mutta juuri siksi olisi tärkeää, että perustoimintatapa tietyissä tilanteissa olisi aina sama kaikille ja kaikki sitoutuisivat myös noudattamaan niitä.

Erittäin tärkeää olisi sitouttaa henkilökunta toimintamalleihin ja ottaa heidät mukaan niiden suunnitteluun. Tällä tavalla sitoutumista saadaan lisättyä, koska henkilökunta todennäköisesti kokee tulleensa kuulluksi, kun myös heillä on ollut vaikutusvaltaa päättää yhteisiä toimintatapoja, joita myymälässä noudatetaan. Selkeä kommunikaatio ja tehtävien jako helpottavat toimintatapojen sisäänajossa, kun aletaan esimerkiksi tarkastelemaan mitä voitaisiin parantaa ja mitä toimintoja voitaisiin tehostaa. Vahva läpinäkyvyys ja toimiva kommunikointi takaavat yleensä hyviä tuloksia missä tahansa toiminoissa.

7 POHDINTA

Nykyään yritykset keskittyvät huomattavasti enemmän vähentämään arvoa tuottamatonta työtä eli niin sanottua hukkaa. Henkilökuntaa ja johtoa pyritään kouluttamaan tunnistamaan niiden syntymistä ja syitä, jotka hukkaa tuottavat. Lean ajattelumalli on rantautunut lähes jokaiselle alalle. Hukan lähteet ovat samoja kaikilla aloilla, joskin konkreettiset syntymisen syyt voivat vaihdella eri alojen välillä. Siksi myös toimintatavat ja keinot vähentää hukan syntymistä voivat myös vaihdella riippuen esimerkiksi toimialasta.

Itse lähdin tutkimaan arvoa tuottamattoman työn syntymisen tunnistamista market alalla, koska ala on itselleni tuttu ja olen työskennellyt market kaupan alalla eri työtehtävissä. Tätä kautta minun oli helppo lähestyä aihetta, koska tietotaitoni alalta on laaja. Lisäksi jo työskennellessäni kaupassa kiinnitin huomiota siihen, että miten asioita voisi kehittää ja tehostaa muuttamalla tiettyjä toimintoja ja luomalla pysyviä, nopeuttavia sekä niin sanotusti parempia toimintamalleja. Aluksi en osannut ajatella, että tiettyillä toiminnoilla vähennetään juuri hukan syntymistä, koska en ollut perehtynyt Lean-malliin enkä ollut opiskellut mistä hukka syntyy. Tarkoitukseni oli vain yksinkertaisesti tehostaa työntekoa.

Mielestäni aihe on tärkeä ja tuli todistettavasti tuotua ilmi, että henkilökunta ei ole täysin tietoinen aiheesta ja siitä, mitä on arvoa tuottamaton työ. Itseäni jopa hieman yllätti, kuinka isolla osalla oli vaikeuksia hahmottaa oikeat vastaukset kyselylomakkeeseen. Mutta toisaalta myös alalla työskennelleenä ei yllätystä olisi pitänyt tapahtua.

Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa keskustelimme mahdollisista aiheista, ja itseäni alkoi kiinnostaa tämän opinnäytetyön aihe mitä enemmän sitä tutkin. Aihe valikoitui kiinnostavuuden takia sekä siksi, että halu kehittää alaa ja market kaupan toimintatapoja oli valmiiksi mielenkiinnon kohteena.

Market kaupan kohdalla arvoa tuottamattomasta työstä löytyi yllättävän vähän kirjallisuutta. Iso osa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on eri toimialoilta kuten esimerkiksi teollisuudesta, hoitoalalta tai palvelualalta. Kuitenkin näistä löytynyttä kirjallisuutta oli helppo hyödyntää opinnäytetyössäni.

Kaupan ala on alati muuttuva ja sen takia on pysyttävä muutoksessa mukana tarkastelemalla toimintatapoja sekä toimintamalleja. Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että kommunikaatio ja selkeät ohjeet

sekä haastaminen ajattelemaan eri tavalla saavat aikaan myös tuloksia. Jos uskaltaa katsoa kuplan ulkopuolelle huomaa monesti asioita, joita ei ehkä huomaisi muuten.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi helposti olla esimerkiksi hukan syntymisen konkreettiset syyt, miten hukkaa voisi vähentää ja miten voitaisiin tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tästä aiheesta riittäisi tutkittavaa monella eri näkökulmalla.

Loppujen lopuksi opinnäytetyön tekeminen oli hieman haastavaa aikataulullisesti enkä pysynyt itseleni luomassa aikataulussa. Haastavaa oli myös saada tarpeeksi vastaajia kyselytutkimukseen. Aihe kuitenkin on itsessään mielenkiintoinen ja jään odottamaan innolla, saadaanko aiheesta kaupan alalle kohdennettua kirjallisuutta tulevaisuudessa, koska mielestäni tarvetta olisi paljon.

LÄHTEET

Alsterman H., Blücher D., Broman M., Johansson O., Lunnström t., Olsson B. & Petterson, P. 2018. *Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla!*. Bromma. Ruotsi: Part Media.

Koivumäki A & Kortesus K. 2019. *Sata faktaa myynnistä*. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JADBGXDTEB#/kohta:14\(\(20\)myyntifaktaa\(\(20\)hukasta\(\(20\)ja\(\(20\)ajank\(\(e4\)yt\(\(f6\)st\(\(e4\)piste:t1N](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JADBGXDTEB#/kohta:14((20)myyntifaktaa((20)hukasta((20)ja((20)ajank((e4)yt((f6)st((e4)piste:t1N). Viitattu 1.11.2024

Mannila, M. 2016. *Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys*. Saatavissa: <https://tutkimu.blogspot.com/2016/11/tutkimusongelma-ja-tutkimuskysymys.html>. Viitattu 4.7.2024.

Mikkonen, T. 2022. *Lean käytäntöön – Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen*. Viro: Meedia Zone OÜ. Helsingin seudun kauppakamari.

Modig, N & Åhlström, P. 2019. *Tätä on lean : Ratkaisu tehokkuus paradoksiin*. 8., painos. Ruotsi. Rheologica Publishing.

Myflow. 2024. *Lean: Mitä lean sitten tarkoittaa*. Saatavissa: <https://mflow.fi/mita-lean-on/>. Viitattu 24.6.2024

Näpäriä, L. 2017. *Tutkimuskysymyksen muodostaminen. Ideasta tutkimuskysymykseksi*. Saatavissa: <https://spoken.fi/tutkimuskysymyksen-muodostaminen/>. Viitattu 4.7.2024.

Osuuskauppa KPO. 2024. *Pohjalaisten omistama*. Saatavissa: <https://osuuskauppakpo.fi/>. Viitattu 10.6.2024.

Osuuskauppa KPO. 2024. *Pohjalaisten omistama*. <https://osuuskauppakpo.fi/kpo-yrityksena/>. Viitattu 10.6.2024.

S-Ryhmä. 2024. *Tietoa S-ryhmästä*. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>. Viitattu 7.6.2024.

Tilastokeskus. 2024. *Tietotarpeen määrittely ja tutkimusongelman määrittäminen*. Saatavissa: https://stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tutkasetelma.html. Viitattu 18.7.2024.

Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Liettua: BALTO print.

Tuominen, K. 2010. *Lean – Kohti täydellisyyttä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2010. *Lean käytännössä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2021. *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>. Viitattu 18.7.2024

Wordpress. 2024. *Kysely*. Saatavissa: <https://oppariapu.wordpress.com/kysely/>
Viitattu 23.7.2024

TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Mitä tarkoitetaan arvoa tuottamattomalla työllä?
 - A) Työtä, joka ei tuota suoraan asiakasarvoa
 - B) Työtä, joka on erittäin kallista
 - C) Työtä, joka on aina tehtävä manuaalisesti
 - D) Työtä, joka vaatii paljon koulutusta
2. Millä tavoilla arvoa tuottamattoman työn tunnistaminen voi hyödyttää yritystä?
 - A) Vähentää kustannuksia
 - B) Lisää byrokratiaa
 - C) Vähentää työntekijöiden motivaatiota
 - D) Lisää työntekijöiden määrää
3. Mitkä ovat yleisimmät syyt arvoa tuottamattoman työn syntymiselle?
 - A) Huonot prosessit ja resurssien väärinkäyttö
 - B) Korkea henkilöstötyytyväisyys
 - C) Tehokas tiimityö
 - D) Innovatiiviset ratkaisut
4. Miten arvoa tuottamaton työ vaikuttaa yrityksen kustannuksiin?
 - A) Lisää kustannuksia
 - B) Vähentää kustannuksia
 - C) Ei vaikutusta kustannuksiin
 - D) Vaihtelee kausittain
5. Millaisia mittareita voidaan käyttää arvoa tuottamattoman työn tunnistamiseen?
 - A) Aika ja kustannukset
 - B) Asiakastytyväisyys
 - C) Työntekijöiden koulutustaso
 - D) Yrityksen liikevaihto
6. Miten arvoa tuottamaton työ eroaa arvokkaasta työstä?
 - A) Arvoa tuottamaton työ ei lisää asiakasarvoa
 - B) Arvoa tuottamaton työ vaatii aina korkeaa osaamista
 - C) Arvoa tuottamaton työ on hyvin palkattua
 - D) Arvoa tuottamaton työ on aina lyhytkestoista
7. Millaisia esimerkkejä arvoa tuottamattomasta työstä voi esiintyä palvelualalla?
 - A) Ylimääräinen paperityö
 - B) Asiakaspalvelu
 - C) Myyntityö
 - D) Markkinointikampanjat
8. Mitkä ovat arvoa tuottamattoman työn yleisimmät tunnusmerkit?
 - A) Toistuvat virheet ja turhat vaiheet
 - B) Tehokkaat työnkulut
 - C) Korkea asiakastytyväisyys
 - D) Hyvät työolosuhteet
9. Miten työntekijöiden näkemykset voivat auttaa tunnistamaan arvoa tuottamatonta työtä?
 - A) Työntekijät tietävät parhaiten, mitkä tehtävät eivät tuo arvoa
 - B) Työntekijät eivät osallistu arvoa tuottamattoman työn tunnistamiseen
 - C) Työntekijät keskittyvät vain omaan työhönsä
 - D) Työntekijät vastustavat muutoksia

10. Mitä vaikutuksia arvoa tuottamattomalla työllä voi olla työntekijöiden motivaatioon?

- A) Vähentää motivaatiota
- B) Lisää motivaatiota
- C) Ei vaikutusta motivaatioon
- D) Lisää työn tuottavuutta

11. Miten arvoa tuottamattoman työn tunnistaminen voi parantaa asiakastytytyväisyyttä?

- A) Parantaa palvelun laatua
- B) Hidastaa toimitusaikoja
- C) Lisää palvelun monimutkaisuutta
- D) Vähentää asiakasviestintää

12. Miten arvoa tuottamaton työ voi vaikuttaa projektinhallintaan?

- A) Viivästyttää projekteja
- B) Nopeuttaa projekteja
- C) Ei vaikutusta projektien aikatauluihin
- D) Vähentää projektien kustannuksia

13. Mitkä ovat keskeiset askeleet arvoa tuottamattoman työn vähentämisessä?

- A) Prosessien analysointi ja optimointi
- B) Henkilöstön vähentäminen
- C) Lisätä raportointia
- D) Pidentää työpäivää

14. Miten yrityskulttuuri voi vaikuttaa arvoa tuottamattoman työn määrään?

- A) Avoin kulttuuri kannustaa tehostamiseen
- B) Yrityskulttuurilla ei ole vaikutusta
- C) Autoritaarinen kulttuuri vähentää arvoa tuottamatonta työtä
- D) Vain ylin johto voi vaikuttaa tähän

15. Miten arvoa tuottamattoman työn määrä voidaan seurata ja arvioida ajan kuluessa?

- A) Säännölliset prosessiarvioinnit
- B) Kerran vuodessa tehtävä tarkastus
- C) Työntekijöiden itsearviointit
- D) Asiakaskyselyt

Mitkä ovat sinun mielestäsi suurimmat syyt ns. hukkatyön syntymiselle työyhteisössänne? Vapaa muotoinen vastaus.