

Lean-parannusten käyttöönotto työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Case: LGT Logistics Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Maija Vanhanen	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	51	
Työn nimi		
Lean-parannusten käyttöönotto työhyvinvoinnin kehittämiseksi		
LGT Logistics Oy		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
LGT Logistics Oy		
<p>Opinnäytetyö tarkastelee Lean-parannusten vaikutusta työhyvinvointiin, joka on subjektiivinen kokemus, ja jonka merkitys muuttuvassa työelämässä korostuu. Työhyvinvointi on tärkeää paitsi työntekijöille myös organisaatioille, jotka pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa, houkuttelemaan osaajia ja parantamaan tuottavuutta.</p> <p>Lean-ajattelussa ja -johtamisessa työhyvinvointi on keskeistä. Tärkeitä elementtejä ovat henkilöstön jatkuva koulutus, asiantuntemuksen arvostaminen ja osallistava, jatkuva kehittäminen. Lean-ajattelu perustuu luottamukseen ja aitoon toisten ihmisten kunnioittamiseen.</p> <p>Tutkimus keskittyy keskikokoiseen suomalaiseen logistiikkayritykseen, LGT Logistics Oy:öön, jonka tavoitteena on parantaa työhyvinvointia Lean-periaatteiden avulla. Kyselytulosten perusteella parannuskohteet tunnistettiin ja käsiteltiin sovelletussa kaizen-työpajassa.</p> <p>Lean-ajattelun ja kaizen-työpajan kokemukset tarjoavat näkemyksiä epäkohtien parantamiseen ja osoittavat, että epäkohdat voidaan käsitellä rakentavalla tavalla.</p>		
Asiasanat		
lean, kaizen, jatkuva parantaminen, työhyvinvointi, hiljainen tieto, konflikti		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Maija Vanhanen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	51	
Title of Publication		
Introduction of Lean Improvements to Develop Occupational Well-being		
LGT Logistics Oy		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
LGT Logistics Oy		
<p>The purpose of this study was to explore the impact of Lean improvements on occupational well-being, a subjective experience that gains significance in the evolving landscape of work. Occupational well-being is crucial not only for employees but also for organizations aiming to achieve their goals, attract talent, and enhance productivity.</p> <p>In Lean thinking and leadership, occupational well-being is fundamental. Key elements include continuous education of personnel, valuing expertise, and participatory continuous development. Lean thinking is grounded in trust and genuine respect for individuals.</p> <p>The study focused on a mid-sized Finnish logistics company, LGT Logistics Oy, with the objective of enhancing occupational well-being through Lean principles. Based on survey results, improvement targets were identified and addressed in a modified Kaizen workshop.</p> <p>The experiences from Lean thinking and the Kaizen workshop provided insights into improving shortcomings and showed that grievances can be addressed construc-</p>		
Keywords		
Lean, Kaizen, continuous improvement, occupational well-being, silent knowledge, conflict		

Sisällys

1	Johdanto.....	2
2	Lean-ajattelu.....	4
2.1	Lean-ajattelun lähtökohdat.....	4
2.2	Leanin pääperiaatteet.....	4
2.3	Viestintä.....	11
3	Lean-johtaminen.....	12
3.1	Periaatteet.....	12
3.2	Lean-johtamisen käytäntöjä.....	13
3.3	Mittarit leanissa.....	17
4	Työhyvinvointi.....	18
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	18
4.2	Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset.....	24
5	Muutos.....	25
5.1	Muutoksen onnistuminen.....	25
5.2	Muutosvastarinta.....	26
5.3	Hiljainen tieto muutoksen apuna.....	26
6	Kehittämistehtävän toteutus.....	28
6.1	Tavoite ja tarkoitus.....	28
6.2	Kehittämistehtävän lähtökohtia.....	28
6.3	Nykytilan kartoitus.....	29
6.4	Vastausten analysointi.....	29
6.5	Kaizen-työpajat.....	43
6.6	Ongelmanratkaisu.....	43
7	Yhteenveto.....	47
	Lähteet.....	50

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn info osallistujille

1 Johdanto

Työhyvinvointi on henkilön subjektiivinen kokemus siitä, miten hän voi työssään. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu murroksessa olevassa työelämässä. Sillä on suuri merkitys yksilön hyvinvoinnille sekä organisaatiolle sen houkuttelevuuden ja tuottavuuden kannalta. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut työhönsä, sitoutunut työpaikkaansa, ja hän edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Työterveyslaitos a.) Työhyvinvointia tukevat muun muassa arvostava ja kannustava johtaminen palautteineen, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä mahdollisuus toimia innovatiivisena vaikuttajana työyhteisössä. Yhteiset, kaikkien tiedossa olevat tavoitteet, työyhteisön jäsenten arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu ovat omiaan lisäämään työhyvinvointia. (Manka ym. 2010, 7–9.)

Lean-ajattelussa ja -johtamisessa työhyvinvointi on oleellista. Tähän kuuluvat muun muassa henkilökunnan jatkuva kouluttaminen ja kehittäminen, tietotaidon arvostaminen ja jatkuvaan kehittämiseen osallistaminen sekä kaikkien tiedossa olevat yhteiset tavoitteet. (Viitala & Jylhä 2019, 178.) Lean-ajattelu perustuu luottamukseen, keskeistä on toisen ihmisen aito kunnioitus. Leanissa johtaminen on valmentavaa johtamista. Johtajan on oltava avoin sekä itsensä että johtamistaitojensa kehittämiseksi, vain siten hän voi kehittää myös alaisiaan. Johtajan tehtävänä on poistaa esteitä, toimia mahdollistajana. Johtajan keskeisimpiä tehtäviä on asettaa haasteita ja tavoitteita, joiden avulla työntekijät voivat motivoitua, oppia, oivaltaa ja kehittyä. (Liker & Convis 2012, 35.) Lean-ajattelun vieminen käytäntöön vaatii organisaatiokulttuurin ymmärtämistä ja sen muuttumista jatkuvan parantamisen kulttuuria noudattavaksi. Muutos ei tapahdu ainoastaan lean-työkalujen ja -menetelmien käyttöönottamisella, vaan siihen vaaditaan myös työntekijöiden ajattelutavan muuttuminen. (Vuorinen 2013, 75.)

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on lean-ajattelun keinojen avulla kehittää yrityksen henkilökunnan työhyvinvointia. Tavoitteena on myös saada vakituiseen ja jatkuvaan käyttöön lean-johtamisen käytäntöjä, kuten päivittäisjohtamista.

Lean-johtamisessa keskeisiin menetelmiin kuuluu kaizen. Termi on japanilainen ja tarkoittaa pyrkimystä hyvään. Kaizenissa keskeinen ajatus on tehdä jatkuvasti pieniä parannuksia kaikkialla organisaatiossa. Se on päivittäinen keino jatkuvan parantamisen toteuttamisessa ja täydellisyys tavoittelussa. Kaizen-filosofiassa osallistetaan ja sitoutetaan työntekijät organisaation kaikilla tasoilla kehittämään toimintaa, myös organisaation johdon on oltava omalla esimerkillään mukana ja tukemassa. (Viitala & Jylhä 2019, 184.) Kaizenin ylläpitävä toiminta on jatkuvaa reagointia ennakoimattomaan, ongelmien esille tuomista ja niiden selvittämistä, sekä samojen ongelmien toistumisen estämistä. Kaizen on myös parantamista sekä virheiden ja hukkan - arvoa tuottamattoman työn - vähentämistä. Kaikkia prosesseja

voidaan parantaa, sillä kaikissa prosesseissa on aina hukkaa, mikään ei ole täydellistä. Päivittäisessä kaizenissa valmennetaan, kannustetaan, arvioidaan ja arvostetaan saavutuksia ja näin innoitetaan toiminnassa eteenpäin. (Liker & Convis 2012, 106–115.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii LGT Logistics Oy, jonka toimipiste ja varasto sijaitsevat Lahdessa. LGT Logisticsilla on Suomen lisäksi sisaryhtiöt Ruotsissa, Tanskassa ja Italiassa. Työntekijöitä yrityksellä on yhteensä yli 400, joista Suomen toimipisteen palveluksessa on noin 25 henkilöä. Tämä opinnäytetyö rajautuu koskemaan Suomen toimipistettä. Yritys on huonekalulogiistiikan yritys, joka tarjoaa kuljetus- ja varastointipalveluja kalusteiden valmistajille ja maahantuojille sekä tukku- ja vähittäiskaupalle. Yritys noutaa ja toimittaa tuotteita myymälöihin sekä suoraan kuluttajille. LGT Logistics Oy on nykyään osa tanskalaisesta Nordic Transport Group -logistiikkakonsernia. (LGT Logistics.)

Työn aluksi suoritetaan työhyvinvoinnin nykytilanteen kuvaamiseksi aiempien työhyvinvointikyselyiden pohjalta koostettu tarkentava määrällinen kysely. Tämän jälkeen järjestetään kaizen-työpaja, jossa pyritään löytämään ratkaisuja tärkeimpiin työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin. Näiden parantamiseksi työstetään käytännön toimenpiteitä, jotka juurrutetaan jokapäiväiseen toimintaan päivittäisen kaizenin myötä. Työhyvinvoinnin parantaminen on tässä projektissa kehkeytyvää kehittämistä. Tavoitteena on tuottaa informaatiota, jonka myötä löytyy yhä uusia parantamiskohteita sekä -keinoja jatkuvaan parantamiseen päivittäisessä kaizenissa. Työpajassa kehkeytyneet toimenpiteet jalkautetaan valittujen vastuuhenkilöiden toimesta organisaatioon.

Työhyvinvointi on varsin laaja käsite, kokonaisvaltainen organisaation työhyvinvoinnin parantamisprojekti ei ole mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa. Niinpä tässä keskitytään muutamiin parannuskohteisiin. Kehittämistehtävää on kuitenkin tarkoitus jatkaa myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, mahdollisesti esiin nousevien jatkokehittämiskohteiden parissa.

Opinnäytetyön teoriapohjassa käsitellään kehittämistehtävän näkökulman asettamassa laajuudessa lean-ajattelua ja -johtamista, työhyvinvointia ja sen merkitystä työntekijälle ja organisaatiolle. Lisäksi käsitellään muutosta, hiljaisen tiedon hyödyntämistä sekä lean-ajattelun ja työhyvinvoinnin yhteyttä.

Olen käyttänyt Microsoftin Copilot-tekoälysovellusta tekstin sujuvoittamiseen ja jalostamiseen opinnäytetyössäni.

2 Lean-ajattelu

2.1 Lean-ajattelun lähtökohdat

Lean-ajattelu on lähtöisin toisen maailmansodan jälkeisestä Japanista, Toyotan tehtaan tuotannon kehitystyöstä. Tavoitteena oli resurssien niukkuudesta huolimatta kehittää tuotantoa aiempaa kustannustehokkaammaksi. Toyotan päätuotantoinsinööri Taiichi Ohno loi perustan ja kehitti Toyotan tuotantofilosofiaa, jolle annettiin nimeksi Toyota Production System (TPS). Ohnon mukaan tuottavuus tulee virtaustehokkuudesta. TPS:ää pidetään lean-ajattelun pohjana, kyseessä on kuitenkin kaksi eri käsitettä. Leanin periaatteet tulivat maailmanlaajuiseen tietoisuuteen vasta vuonna 1990 James P. Womackin, Daniel T. Jonesin ja Daniel Roosin kirjan *The Machine that Changed the World* myötä. Pitkään tutkimustyöhön perustuvassa kirjassa kuvattiin lean-tuotanto kattavasti ensimmäistä kertaa. (Modig & Åhlström 2013, 78–79.) Lean-ajattelua on sovellettu monien muidenkin alojen käyttöön. Aiheesta on sittemmin julkaistu runsaasti artikkeleita ja kirjallisuutta.

Lean-ajattelun ja -toimintatapojen käyttöönotto ja ylläpitäminen organisaatiossa vaativat muutosta organisaatiokulttuuriin. Tämä muutos on hidas, sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi. Organisaation on muututtava suorittavien yksilöiden joukosta yhteisölliseksi ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkiväksi yksiköksi. Jotta tähän päästäisiin, tarvitaan onnistunutta työntekijöiden sitouttamista sekä omistautunutta ja johdonmukaista johtamista koko organisaatiossa, jokaisella johtamishierarkian tasolla. (Liker & Convis 2012, 4–7.) Lean-ajattelun käyttöönottoon ei riitä se, että aletaan kopioida leanin parannustyökaluja ja yksittäisiä tapoja menestyksekkäiltä leania soveltavilta yrityksiltä. Sen sijaan on tärkeää kulkea koko lean-matka: kehittyä ja oppia, sisäistää lean-ajattelu, kasvaa sekä muuttaa organisaation kulttuuria ja ihmisten ajattelutapaa. Ilman tätä muutosta organisaatio saattaa vaikuttaa leanilta, mutta ei todellisuudessa toteuta sitä. (Martin, 2012, 14–16.)

2.2 Leanin pääperiaatteet

Lean-ajattelun keskeisiä periaatteita ovat asiakassuuntautuneisuus, ihmisten kunnioittaminen ja jatkuva parantaminen (Viitala & Jylhä 2019, 184). Nämä kaikki periaatteet ovat kytköksissä toisiinsa. Kaikki lähtee kunnioittamisesta, ilman sen tuomaa arvostusta on vaikeaa aidosti motivoida jatkuvan parantamisen filosofiaan ja asiakassuuntautuneisuuteen. Jatkuva parantaminen johtaa suurempaan asiakastyytyväisyyteen, mikä motivoi parantamaan toimintaa entisestään ja luomaan lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakastyytyväisyys tuottaa palautetta, joka lisää organisaation sisäistä kunnioitusta ja tuo keinoja jatkuvaan parantamiseen. Modigin ja Åhlströmin (2013, 140) mukaan lean on toimintastrategia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lean-periaatteet keskittyvät organisaation toiminnan virtaustehokkuuteen, eli asiakaskoh-
taisen läpimenoajan minimointiin ja tehtävien nopeaan valmiiksi saattamiseen. Tämä opti-
mointi parantaa organisaation kokonaistehokkuutta ja nopeutta, jolloin samalla työntekijä-
määrällä voidaan tuottaa enemmän. Tämä ajattelutavan muutos voi kuitenkin tuntua pelot-
tavalta resurssitehokkuuteen tottuneille työntekijöille ja esihenkilöille sillä kiire voidaan ko-
kea turvalliseksi. (Torkkola 2015, 58–59.)

Lean-parannuksia ei voida toteuttaa pelkästään yhdessä osassa organisaatiota, koska
tämä ei johda pysyviin muutoksiin. Pistemäisten lean-parannusten laajentaminen muihin
osiin organisaatiota on myös erittäin vaikeaa. Lean-ajattelussa tarvitaan jatkuvaa, pitkäjän-
teistä ja kokonaisvaltaista omistautumista sekä työntekijöiltä että johtajilta, jotta parannuk-
sista tulisi pysyviä toimintatapoja organisaatiossa. Lean-ajattelu ja -parannukset eivät ole
projekteja, joilla on alku ja loppu, vaan ne vaativat kokonaisvaltaisia muutoksia organisaat-
tion kulttuurissa, työntekijöissä ja erityisesti johtajissa. (Liker & Convis 2012, 6–7.)

Lean-parannukset jäävät helposti toimimattomiksi, jos niiden toteuttamiseen ja vaikutusten
seurantaan ei käytetä riittävästi aikaa. Lähtötaso on mitattava ennen parannuksia, jotta
muutosten suunta voidaan havaita. Epäonnistumiset ja virheet on tärkeää myöntää ja käsi-
tellä, jotta oppiminen ja kehitys voivat jatkua. On myös varmistettava, että onnistuneet pa-
rannukset otetaan osaksi päivittäistä toimintaa kokonaisvaltaisesti koko organisaatiossa.
Vahva hierarkia voi estää lean-parannusten toimivuuden, jos johtajan näkemyksiä ei uskal-
leta kyseenalaistaa. (Torkkola 2015, 43–45.)

Lean-menetelmät ja -työkalut tarjoavat ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Organisaation on tär-
keää kehittää omia ratkaisuja sekä toimintatapoja, jotka vastaavat juuri oman toimintaym-
päristön tarpeita ja vaihtelua. Vaikka inspiraatiota voi hakea muualta, suoraa kopiointia tu-
lee välttää. Lean-toimenpiteiden hyödyntäminen on dynaaminen prosessi, joka perustuu
jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Lean-strategian toteuttaminen tarkoittaa monia
keinoja kehittää organisaatiota yhä paremmaksi. Kehittymisen myötä organisaatio saa jat-
kuvasti uutta osaamista, ymmärrystä, kokemuksia ja oppia. (Modig & Åhlström 2013, 146–
149.)

Ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen

Lean-ajattelu perustuu luottamukseen, mikä näkyy muun muassa ihmisten kunnioittami-
sena ja lupausten mukaisina tekoina. Henkilöstö on tärkeässä roolissa, organisaation re-
surseista arvokkain (Liker & Convis 2012, 15.) Henkilöstön kouluttaminen ja tietotaidon
arvostaminen ovat tärkeitä arvoja, ja henkilöstön osallistaminen jatkuvaan kehittämiseen on
olennaista. Myös organisaation toimintakulttuurin ja esihenkilötyön kehittäminen on tär-
keää. (Viitala & Jylhä 2019. 178.) Henkilöstön arvostaminen parantaa työilmapiiriä, lisää

luottamusta, innovatiivisuutta ja työmotivaatiota. Tämä näkyy lopulta asiakkaiden kokemana lisäarvona. Sisäinen kunnioitus myös lisää herkkyyttä oppia virheistä, mikä tukee jatkuvaa parantamista. Henkilöstö on parhaimmillaan idea- ja innovaatiomoottori, mitä tulisi hyödyntää aina, kun se on mahdollista. Suuresta ideajoukosta löytyy lopulta timanttisia oivalluksia, jotka edesauttavat kohti täydellisyyden tavoitetta.

Martinin (2012, 21–25) mukaan lean-ajattelussa on tärkeintä ihmisten kunnioitus. Henkilöstön kokema arvostus saa heidät lojaaleiksi organisaatiolle ja sen johtajille. Organisaation on luotava työympäristö, joka mahdollistaa sitoutumisen ja motivoitumisen. On tuettava työntekijän mahdollisuutta olla ylpeä tekemästään työstä, annettava oikeanlaista tukea ja kannustusta, ja näin sitouttaa työntekijä organisaatioon. Lean ei ole työvoimakustannusten leikkaamista. Pihan (2017, 105) mukaan organisaation menestyksen ratkaisee se, kuinka ihminen nähdään siinä.

Jatkuva parantaminen, kaizen

Lean-ajattelussa perusajatuksena on, että kaikkea voi parantaa, sillä mikään ei ole täydellistä. Ei ole olemassa täydellistä prosessia, sillä aina löytyy hukkaa, ja aina voi parantaa. Tämä koskee organisaation kaikkia osa-alueita. Kaizen on johdonmukainen toimintamalli, joka korostaa jatkuvaa parantamista ja henkilöstön osallistamista. Parannusten aloittamiseksi on tärkeää selvittää nykytila, jonka perusteella ylin johto asettaa tavoitteet. Tiedonkulun parantaminen ja henkilöstön osallistaminen ongelmien ratkaisuun, esimerkiksi viikkokokousten kautta, ovat keskeisiä. Henkilöstön on ymmärrettävä toimintansa vaikutus organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. (Liker & Convis 2012, 20; 31).

Vasta todellisen tilan selvittämisen jälkeen voidaan aloittaa parantaminen ja kehittäminen. Kysymys ei ole, pitäisikö parantaa, vaan miten parantaa. On tärkeää valita metodi, jota noudatetaan riittävän pitkän, ennalta sovitun ajanjakson ajan. Parantamisen on oltava jatkuvaa ja osa päivittäisjohtamista. (Martin 2012, 61–62.)

Martinin (2012, 5) mukaan organisaatiokulttuuri on merkittävässä osassa yhä parempaan pyrkivässä jatkuvan parantamisen toimintakulttuurissa. Vaikka tuntuisi jo olevan huipputasolla, voi silti aina parantaa.

Jatkuva parantaminen on rinnastettavissa täydellisyyteen pyrkimiseen. Tähän tulisi sitouttaa koko henkilökunta, ja se tulisi ulottaa koskemaan kaikkia toimintoja ja prosesseja. Päävastuu toiminnan kehittämisestä muun muassa laadun ja tuottavuuden osalta on työntekijöillä. Täydellisyys on tila, jota ei voi koskaan saavuttaa, sillä aina voi parantaa. Tätä jatkuvaa parantamista kutsutaan kaizeniksi. Kaizen on olennainen osa johtamista; se ei ole projekti, vaan kiinteä osa päivittäisiä rutiineja.

Laadun parantamisessa keskeistä on virheiden varhainen huomaaminen sekä tuotannon joustavoittaminen asiakkaan tarpeiden mukaan. Tuotannon tehostaminen tapahtuu odotusaikojen poistamalla, ei työtahtia lisäämällä. (Vuorinen 2013, 72.) Jatkuva parantaminen sallii virheet, sillä niiden avulla voidaan oppia ja kehittyä sekä synnyttää hiljaista tietoa. Jatkuva parantaminen tarvitsee turvallisen ja avoimen organisaatiokulttuurin, jossa kyseenalaistaminen ja konfliktointi on sallittua. Jatkuvassa parantamisessa on tavoitteena päästä tilaan, jossa voidaan ennaltaehkäistä virheet ja näin vähentää niistä aiheutuvaa hukkaa.

Standardoitu työ vähentää virheitä (Liker & Convis 2012, 57). Lean-menetelmässä poikkeamat standardista osoittavat muutoksia systeemissä, ja siksi ne kannattaa aina tutkia (Torkkola 2015, 142).

Kestin (2005, 19) mukaan ongelmanratkaisutilanteissa yhteenkuuluvuuden tunne voimistuu. Voidaan jopa innovoida jotain sellaista, jota ei ilman virhettä olisi syntynyt. On kuitenkin tärkeää kyetä ratkaisukeskeiseen toimintaan.

Päivittäinen kaizen merkitsee vallan hajauttamista siten, että johtaminen lähtee hierarkian alimmilta tasoilta. Muutosta ohjaavat henkilöt, jotka ovat lähimpänä ongelmaa, mikä johtaa parempaan ongelmanratkaisuun, kestävämpiin ratkaisuihin ja jatkuvan parantamisen mahdollisuuksiin. On varmistettava, että lopullinen tavoite, Pohjantähti, on koko organisaation yhteinen visio eikä pelkästään yksittäisen johtajan näkemys. Päivittäinen kaizen tähtää muutosten ja parannusten toteuttamiseen välittömästi. Lean-toimintamallin saavuttaminen vaatii panostusta tiimien johtamiseen ja työntekijöiden aktiivista osallistumista. Kaizenissa ryhmätason johtaminen on keskeistä, ja laajamittainen muutos voi lähteä liikkeelle ruohonjuuritasolta. (Liker & Convis 2012, 106–119).

Ylläpitävä kaizen tarkoittaa päivittäistä reagointia ennakoimattomaan maailmaan ja lean-toimintamallin hyötyjen ylläpitämistä (Liker & Convis 2012, 107–108). Tämä sisältää juurisyyanalyysin ongelmien uudelleen ilmenemisen estämiseksi sekä ongelmien nopean esille tuomisen.

Ongelmia on uskallettava kutsua ongelmiksi, ei 'mahdollisuuksiksi parantaa'. Ongelmia ei ole tarkoitus piilottaa tai välttää vaan ratkaista. On ymmärrettävä, että ongelma ja mahdollisuus ovat eri asioita. Ongelmaan on tartuttava kiireesti, mutta mahdollisuus ei vaadi välitöntä huomiota. Ongelmia on etsittävä ja tuotava esiin, jotta ne voidaan ratkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Juurisyyntö löytäminen on avain ongelman ratkaisuun. Suurin ongelma on se, ettei ongelmien olemassaoloa tunnusteta tai tunnisteta. Tällöin ei voida kehittyä. (Martin 2012, 4; 37.)

Täydellistä laatua ei voida koskaan saavuttaa, eikä kaikkea hukkaa voida poistaa, mutta jatkuva parantaminen on keskeistä. Yhteisten onnistumisten palkitseminen on tärkeää ja yksi leanin peruseriaatteista.

Kaizen-työpajat ovat keino jatkuvan parantamisen toteuttamiseksi ja hukkan eliminoinemiseksi. Henkilöstön osallistaminen parantaa tyytyväisyyttä ja lisää kehittämissideoiden määrää. Erinomaisuuteen pyrkiminen, kunnianhimo ja luottamus ovat keskeisiä. Jatkuva ja systemaattinen parantaminen on olennaista (Torkkola 39–42). Myös ihmisten on kehityttävä. Kaizen on epäonnistunut, jos ihmiset eivät kehity (Liker & Convis 2012, 118).

Pihan (2017, 97) mukaan johto tarvitsee haastamista ja tiedon huonoista uutisista nopeasti. Kokeilun hinta, epäonnistuminen, on hyväksyttävä. Kuitusen ja Sutisen (2018, 24–25) mukaan epäonnistumisen pelko on voitettava ja luotava kulttuuri, jossa epäonnistumisen häpeää ei tarvitse pelätä vaan kokemuksia jaetaan hyödyttämään muita.

Jos ongelma pysyy piilossa tarpeeksi kauan, siihen ei enää suhtauduta ongelmana vaan osana normaalia toimintatapaa. Lean-parannusten ylläpitäminen edellyttää johtajien kehittämistä (Liker & Convis 2012, 79; 104).

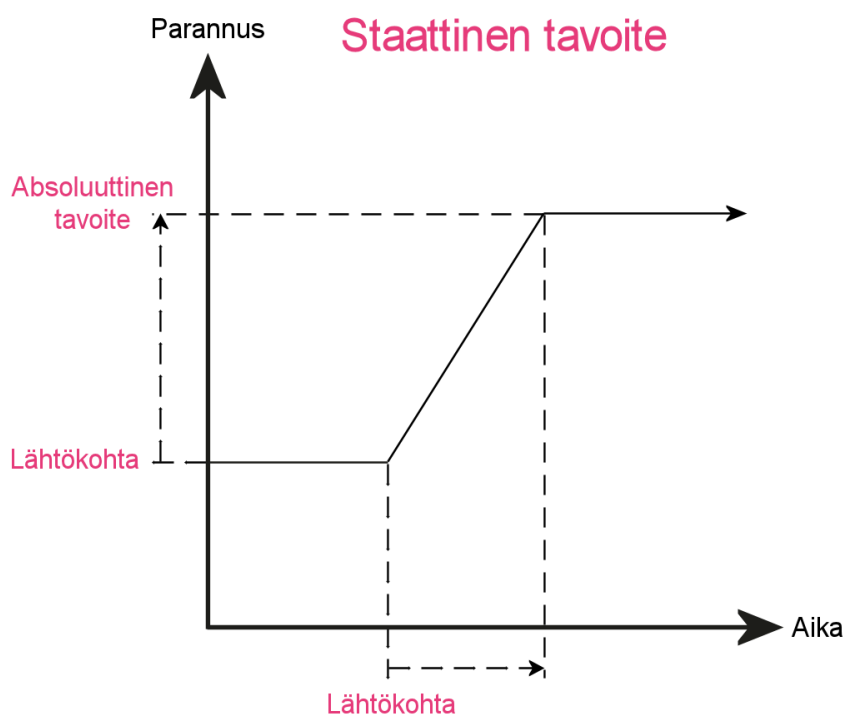
Asiakassuuntautuneisuus

Asiakassuuntautuneisuus on avain asiakkaan kokemaan arvoon. Tuotteen arvoketjusta määritellään asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot, jotka jaotellaan kategorioihin: arvoa tuottava; arvoa tuottamaton, mutta välttämätön sekä arvoa tuottamaton toiminto. (Viitala & Jylhä 2019, 178.) Arvoa pyritään tuottamaan mahdollisimman tehokkaasti, ja keskeisenä tekijänä ovat virheiden sekä hukkan vähentäminen. Kaikki se, mikä ei tuota asiakkaalle arvoa eikä ole muulla tavalla välttämätön, on hukkaa. (Vuorinen 2013, 72.) Toyotan mallin seitsemän alkuperäistä hukkaa olivat ylituotanto, varastot, odottaminen ja etsiminen, siirtymiset, siirrot ja käsittelyt, korjaustyö sekä turha työ. Lean-ajattelussa on lisäksi vielä kahdeksas ja pahin hukka, ihmisten osaamisen ja luovuuden hyödyntämättä jättäminen. Kaikki hukka on tarkoitus paikantaa ja poistaa tai minimoida. Lean-johtamisessa pyritään mahdollisimman tehokkaaseen tuotantoprosessiin sekä tuottamaan asiakkaalle arvoa, asiakas määrittää tuotteiden ja palveluiden arvon. Tavoitteena on hyvä laatu ja suuri asiakastyytyväisyys, asiakkaan kokema arvo. (Logistiikan Maailma 2022.)

Toimintastrategia

Organisaation suhtautuminen parannuksiin määrittää organisaation tavan toteuttaa leanin toimintastrategiaa, jatkuvaa parantamista. Staattisen näkökannan omaksuneet määrittävät virtaustehokkuudelle tavoitteen, joka on saavutettava. Virtaustehokkuus mitataan muutosta

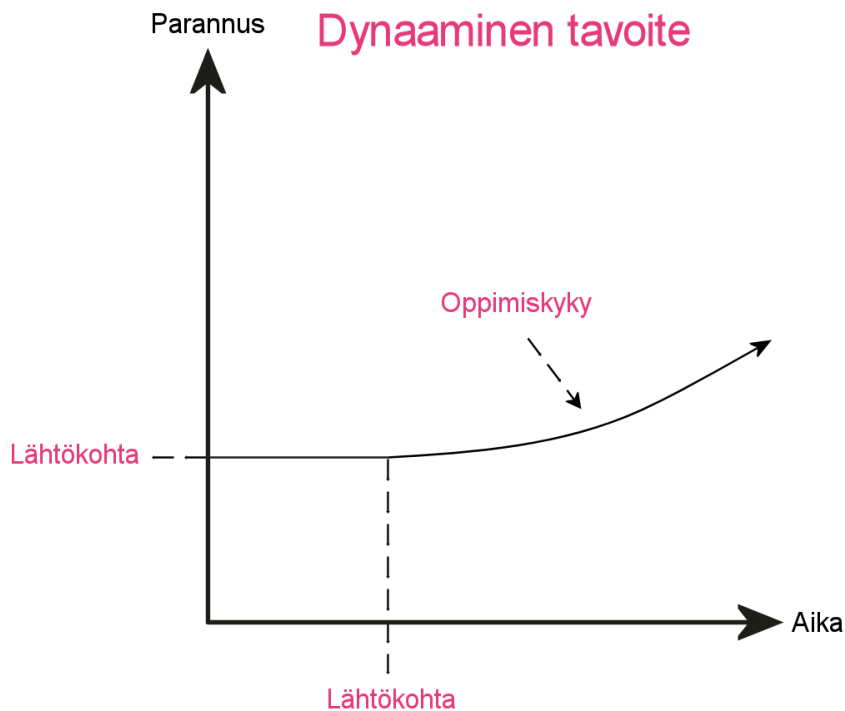
ennen ja sen jälkeen. (Modig & Åhlström 2013, 150–151.) Kuvio 1 havainnollistaa staattista näkemystä toimintastrategian toteuttamisessa.



Kuvio 1. Staattinen tavoite (Modig & Åhlström 2013, 150)

Lean ei kuitenkaan ole projekti, jolla on alku ja loppu, staattinen lähtötaso ja staattinen tavoitetaso, vaan lean on päättymätön matka kohti täydellisyyttä. Tämä staattinen toimintastrategia ei palvele lean-ajattelun ideologiaa.

Dynaamisessa näkökannassa leanin toimintastrategian toteuttamista pidetään muuttuvana tilana, pyritään varmistamaan jokapäiväinen oppiminen ja kehittyminen: virtaustehokkuutta parannetaan jatkuvasti. Ongelmia on aina olemassa, kyse onkin siitä, keskitytäänkö oppimiseen ja kehittämiseen vai itse ongelmaan. (Modig & Åhlström 2013, 152–153.) Kuviossa 2 käy ilmi dynaaminen näkökanta toiminnan kehittämiseen. Leanin toimintastrategia toteutuu, vaikka absoluuttista tavoitetta ei ole, tärkeintä on virtaustehokkuuden jatkuva parantaminen.



Kuvio 2. Dynaaminen tavoite (Modig & Åhlström 2013, 151)

Kaaos ja vaihtelu

Kaaos heikentää organisaation perustaa. Kaaoksen vähentäminen vapauttaa energiaa ja resursseja paremmin hyödynnettäväksi, mikä mahdollistaa tulosten saavuttamisen. Kaaoksen juurisyys on selvitettävä, sillä myöhemmin niitä on vaikeaa huomata, kun kaaoksen seurauksena opitut huonot tavat ovat muuttuneet yleisiksi toimintatavoiksi. (Martin 2012, 12–15.)

Kaaoksen tunne vähenee, kun prosesseja tunnistetaan, ja toiminnot selkeytyvät. Toimintaprosessien kehittäminen mahdollistaa laajojen kokonaisuuksien tehokkaamman hallinnan. Menetelmät ja työkalut ovat avainasemassa, ja niitä on muokattava ja kehitettävä juuri oman toimintaympäristön tarpeisiin. Lean on jatkuvasti kehittyvä tila, joka korostaa jatkuvaa parantamista. (Kesti 2005, 16.)

Vaihtelu johtaa ylikuormitukseen ja tuottaa hukkaa. Jatkuva ylikuormitus heikentää kykyä uudistua ja oppia sekä johtaa henkilöstön sairauspoissaoloihin. Tämä estää tehokkaan työnteon ja toimintatapojen parantamisen. Ihmisten hyvinvointi on suorassa yhteydessä työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. Tämän vuoksi työhyvinvointiin panostava työympäristö on merkittävä tekijä organisaation tehokkuuden kannalta. Hukka on arvoa tuottamattomia tekemistä, ja sen poistaminen on keino, ei päämäärä. (Torkkola 2015, 23–25.)

Lean-ajattelussa pyritään optimoimaan työn kulkua koko organisaatiossa eikä vain yksittäisen työntekijän suoritusta. Tämä ajattelutapa hyväksyy vaihtelun olemassaolon ja parantaa organisaation resilienssiä. Henkilöstö mukautuu itseohjautuvasti todellisiin tilanteisiin, mikä tekee toiminnasta joustavampaa ja tehokkaampaa. (Torkkola 2015, 60–61).

2.3 Viestintä

Keskustelun ja informaation on oltava relevanttia ja rehellistä, ja selkeä informaatio on esitettävä mahdollisimman yksinkertaisesti ja totuudenmukaisesti. Selkeyttä tarvitaan menestykseen kaikilla organisaation tasoilla, ja johtajien on tehtävä päätökset totuuteen perustuen. Loistavan suorituksen ja menestyksen vihollinen on ristiriitainen viestintä ja epäluottamus (Martin 2012, 28–30).

Työntekijät sitoutuvat paremmin, kun he ymmärtävät organisaation tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä vaatii selkeän strategian. (Kesti 2007, 19.) Luottamus vaikuttaa viestinnän arviointiin; viestintä ei toimi, jos koetaan, että tietoa ei jaeta avoimesti. Hyvä me-henki edistää luottavaista ja turvallista viestintää, jolloin työntekijät kokevat saavansa tarvittavat tiedot. (Kesti 2007, 26.)

Esimiehillä on tärkeä rooli tunnistaa eri osastojen väliset yhteistyön esteet ja tiedonsiirron ongelmat. Hiljaisesta tiedosta kumpuavat hiljaiset signaalit auttavat strategisten valintojen kohdentamisessa (Kesti 2007, 19).

Tiedottaminen ja tiedon jakaminen on järjestettävä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikille. Huhut vähentävät tuottavuutta ja vievät aikaa varsinaisen työn tekemiseltä. Jos varmoja tietolähteitä ei ole, puuttuva tieto haetaan huhuista. On tärkeää antaa työntekijöille oikeaa tietoa ennen kuin he muodostavat käsityksensä asiasta huhujen perusteella. (Kesti 2005, 121–123).

3 Lean-johtaminen

3.1 Periaatteet

Lean-johtamisessa johtajalla on oltava kokonaisvaltainen ymmärrys ja tieto organisaation prosesseista ja toimintatavoista. Niinpä lean-johtaja menee katsomaan paikan päälle, tutustumaan toimintatapoihin. Tätä kutsutaan gembaksi. (Torkkola 2015, 125.)

Gemba on voimakas työkalu. Kun organisaatiossa on jokin ratkaisua vaativa ongelma tai hyödynnettävä tilaisuus, gemba on olennainen osa johtamisprosessia. Se kehottaa: ”mene katsomaan, kysy miksi, osoita kunnioitusta”. Tämä menetelmä tarjoaa tietoa työolosuhteista ja muuttujista, sekä näkemyksiä työntekijöiltä, jotka ovat lähimpänä kyseistä työtä. Gemba auttaa johtajia pysymään tietoisina organisaation edistymisestä ja tunnistamaan kehittämistarpeita. Samalla he voivat oppia työntekijöiltä sekä tarjota heille valmennusta ja tukea. Tämä johtaa parempiin päätöksiin, vankempaan ongelmanratkaisuun ja lisääntyneeseen ymmärrykseen. Se vähentää epäselvyyttä ja olettamuksia, koska tiedot perustuvat paikan päällä havaittuun todellisuuteen. Gemba auttaa tekemään päätöksiä tiedon avulla ja vähentämään olettamista. (Martin 2012, 58–59.)

Johtajan on oltava valmis parantamaan omia johtamistaitojaan ja varsinkin kehittämään itseään. Johtajan on johdettava valmentavasti, tuettava ja kehitettävä alaisiaan sekä asetettava haasteita. Tavoitteena on organisaation kaikilla tasoilla jatkuva parantaminen ja pyrkiminen kohti yhteistä päämäärää. Johtajan tärkeä ominaisuus on kyky tarkkailla ja analysoida todellista tilannetta perusteellisesti ja ilman ennakkokäsityksiä. (Liker & Convis 2012, 14–15; 53.)

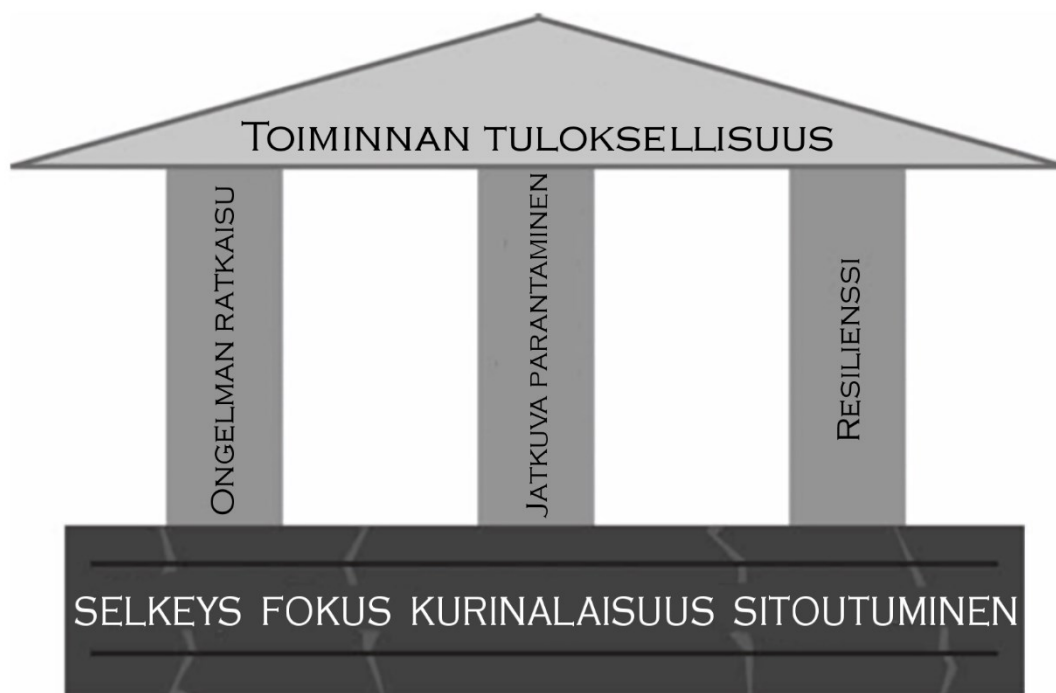
Pihan (2017, 97) mukaan johtajuutta on kyettävä haastamaan. Tämä edellyttää turvallisuutta, tiedon avoimuutta ja oppimista kokeilujen kautta. Torkkolan (2015, 97) mukaan tehostamisen, eli hukun poistamisen, tärkein kohta on osien välisissä yhteyksissä, ei osien sisällä. On oltava valmis muuttumaan, ongelmien paljastaminen omalla vastualueella vaatii rohkeutta.

Vuorovaikutteinen ja valmentava esimies korostaa päivittäisjohtamista, tasavertaista kohtelua, kannustamista, tavoitteiden selkeyttä, työn organisointia, ristiriitojen ratkaisua, sekä rakentavaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Hän kannustaa omaehtoiseen kehittämiseen ja toimii esimerkkinä. Johdon tehtävänä on luoda edellytykset jatkuvalle kehitymiselle (Kesti 2007, 37; 177). Johtamisen tärkein tehtävä on mahdollistaa ideointikyvyn, luovuuden ja tietojen esteetön hyödyntäminen.

3.2 Lean-johtamisen käytäntöjä

Lean-johtamisen käytännöissä korostuvat keskustelun merkitys sekä rakentava ja kehittävä johtaminen, joka lähtee ylimmän johdon visiosta (Liker & Convis 2012, 20). Kuuntelu ja avoimuus ovat tärkeitä, jotta jokainen kokee tullessa kuulluksi ja ideoitaan harkituiksi. Väärin toteutettuna lean-prosessi on takaperoinen. Se ei toimi, koska tavoitteet ja suunnitelmat määrätään ylhäältä ja odotetaan alempien organisaatiotasojen johtajien toteuttavan ne ilman, että he ovat päässeet perehtymään tai vaikuttamaan vaadittaviin toimintatapoihin. Tällainen toiminta lisää epäluottamusta. (Liker & Convis 2012, 135–136.) Suurin osa lean-parannuksista on ilmaisia tai hyvin edullisia, kuten muutokset periaatteisiin ja työn suoritusjärjestykseen, tiedon laadun parantaminen ja systeemin yksinkertaistaminen (Torkkola 2015, 44).

Martinin (2012, 22) mukaan selkeys, fokus, kuri ja sitoutuminen muodostavat perustan organisaatiolle, ne tukeutuvat toisiinsa ja vahvistavat toisiaan (kuvio 3). Yhdenkin puuttuminen heikentää kaikkia muita. Epävakaalle perustalle ei voi rakentaa toimivaa ja tuottavaa organisaatiota.



Kuvio 3. Menestyksen perusta (Martin 2012, 22)

Selkeyden puutteen vuoksi kuluu turhaan aikaa ja resursseja selvittelyyn ja korjaamiseen, mikä muodostaa hukkaa. Epäselvän informaation vuoksi työn tulokset heikkenevät ja kustannukset nousevat. (Martin 2012, 18–19.) Selkeys vaatii, että keskustelut ja tieto ovat relevantteja ja rehellisiä, ja että tietoa esitetään yksinkertaisesti ja totuudenmukaisesti. Tämä on edellytys menestykselle kaikilla organisaation tasoilla. Johtajien on tehtävä päätökset totuuteen perustuen. Erinomaisen suorituksen ja menestyksen esteenä ovat ristiriitainen viestintä ja epäluottamus (Martin 2012, 28–30). Martin (2012, 65) toteaa, että vähäinenkin selkeyden lisääminen auttaa organisaatiota. Juurisyihin on pureuduttava ja ongelmat on ratkaistava perusteellisesti.

Keskittymisen, fokuksen, puute organisaatiossa johtuu Martinin (2012,18–19) mukaan usein siitä, että käsitellään liian monia ongelmia ja projekteja samanaikaisesti ilman selkeää priorisointia, toimitaan kaaoksessa. Tämä hajauttaa resursseja ja estää ongelmien täydellisen ratkaisemisen, jolloin tyydytään 'riittävän hyvään' lopputulokseen täydellisyyteen pyrkimisen sijaan. Selkeyden puute lisää hukkaa, koska puutteellinen informaatio johtaa ajan ja resurssien tuhlaamiseen sekä heikkoihin tuloksiin. Torkkolan (2015, 61) mukaan keskeytykset ja multitasking vievät paljon resursseja ja kapasiteettia, mikä heikentää tehokkuutta.

Kurinalaisuus on välttämätöntä parannusmenetelmien omaksumisessa. Ongelmanratkaisu ja parantaminen eivät ole vain asiantuntijoiden tehtävä, vaan koko henkilöstön vastuulla. Organisaation jokaisen jäsenen on opittava ongelmanratkaisun peruseriaatteet, ja tämä vaatii jatkuvaa ja sitkeää harjoittelua. (Martin 2012, 19–20.)

Sitoutumisen mahdollistaminen on tärkeää. Monissa organisaatioissa ei ole luotu työympäristöä, joka tukisi tätä. Kun organisaatio ei anna työntekijöille mahdollisuutta tehdä työtä, josta he voivat olla ylpeitä, tai ei tarjoa merkittävää tunnustusta ja kannustusta, se viestii hiljaisesti, ettei heidän kannata sitoutua. Tämä heikentää erinomaisen organisaation perustaa. (Martin 2012, 21.) Yksi lean-johtamisen keskeisistä periaatteista on tiedostaa epämotivointi ja muuttaa se motivoinniksi ja sitouttamiseksi.

Ajattelutavan muutos on tärkeä prosessien tehostamiseksi. Prosessien sujuvoittaminen, keskeneräisten töiden määrän rajoittaminen sekä virheiden ja monimutkaisuuden vähentäminen ovat avainasemassa. Näiden toimien avulla voidaan parantaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta. On siis tärkeää uudistaa ajattelutapaa, jotta prosesseja voidaan parantaa, mikä auttaa vähentämään turhia vaiheita ja parantamaan kokonaisuutta. (Torkkola 2015, 81.)

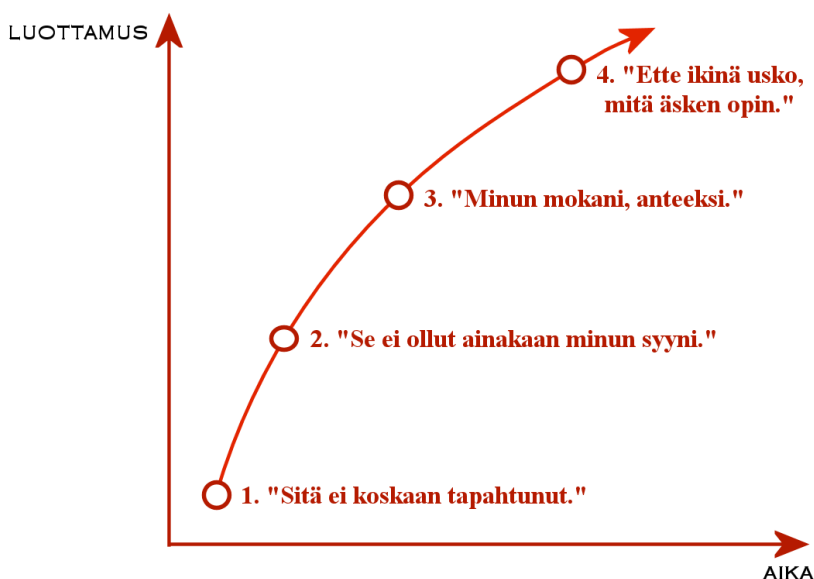
Torkkolan (2015, 32–34) mukaan johtajan on luotava oppimisedellytykset, jotka mahdollistavat kaikille päivittäisen oppimisen. Lisäksi johtaja valmentaa ja opettaa analyyttistä ajattelua. Johtajan on selvitettävä syyt ongelmien esiintymiselle ja perusteltava niiden ratkaisemisen tärkeys. Henkilöstön tulee olla tärkeänä osana ongelmien ratkaisemisessa.

Ongelmien analysointiin ei riitä toimenpidelistojen tekeminen, vaan ongelmien käsittely on tärkeää: ne on nostettava esille ja niistä on keskusteltava.

Oppiminen lisääntyy ja tiedon jakamista tapahtuu, kun ihmiset ovat eri mieltä avoimessa ilmapiirissä. Kritiikki auttaa ihmistä kehittymään ja ottamaan vastaan muiden mielipiteitä. (Piha 2017, 73.) Virheet hyväksyvä organisaatiokulttuuri on tärkeä, sillä virheiden pelossa ei synny uutta (Kesti 2007, 33). Virheitä ei pidä unohtaa, vaan niistä tulee keskustella, jotta oppimista tapahtuu (Torkkola 2012, 44). Kaikkeen inhimilliseen toimintaan liittyy aina virheiden mahdollisuus (Kesti 2005, 18). Kun virhe tapahtuu, on tärkeää avoimesti ja uteliaasti pohtia, miksi virhe tapahtui ja mitä siitä voi oppia (Sutinen & Kuitunen 2018, 19).

Virheistä oppiva organisaatio rakentuu luottamukselle. Luottamus työntekijöiden ja johdon välillä helpottaa ristiriitojen ratkaisemista. Johdon luottamus henkilöstöön näkyy vallan hajuttamisessa ja aidossa kuuntelemisessa päätöksenteon yhteydessä. Luottamukseen perustuva organisaatio edistää yhteistyötä sekä päätöksenteon laatua. Johdon toiminnan ennustettavuus, johdonmukaisuus ja reiluus ovat avainasemassa. Kuvio 4 käy ilmi, kuinka ajan myötä luottamus rakentuu sille tasolle, että virheitä ei piilotella, vaan niistä kerrotaan avoimesti ja otetaan opiksi. (Sutinen & Kuitunen 2018, 96–97.) Martinin (2012, 33) mukaan rehellisyys osoittaa kunnioitusta.

LUOTTAMUS JA VIRHEIDEN AVOIN KÄSITTELY - ORGANISAATIOKULTTUURIN NELJÄ TASOA



Kuvio 4. Luottamus ja virheisiin suhtautuminen

Organisaatiot eivät menetä energiaa kohdatessaan ongelmia, vaan tiedostavat ne ja nousevat jaloilleen syyttämättä ketään. Jos vanhat toimintatavat eivät toimi, on löydettävä uusia. (Martin 2012, 7.) Resilienssi, eli kyky palautua virheistä ja muuttuvista olosuhteista, on tärkeä ominaisuus. Ongelmat ja ristiriidat on nähtävä mahdollisuutena kehittyä, ja ratkaistu ristiriita tuo energiaa. (Kesti 2005, 123.)

Visuaalinen johtaminen

Visuaalinen johtaminen on Torkkolan (2015, 49–50) mukaan keskeinen työkalu lean-organisaatiossa. Visuaalisuus lisää turvallisuuden tunnetta ja siten parantaa työtyytyväisyyttä. Olennaisen informaation tulee olla saatavilla yhdellä lyhyellä silmäyksellä ilman vaivannäköä. Visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä, ja sen avulla tiimin jäsenillä on mahdollisimman hyvä käsitys kokonaiskuvasta, mikä johtaa itsenäiseen, laadukkaaseen ja nopeaan päätöksentekoon. Visuaaliset seinätaulut lisäävät läpinäkyvyyttä, ja ne auttavat tiimiläisiä katsomaan samaan suuntaan kohti ongelmaa, mikä irrottaa ongelman henkilökohtaisesta identiteetistä ja helpottaa sen käsittelyä. Johtajan vastuulla on varmistaa, että visuaaliset johtamisjärjestelmät keskittyvät oikeisiin asioihin ja ovat helposti ymmärrettäviä. (Liker & Convis 2012, 99–100).

Visuaalinen johtaminen edistää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta, ja auttaa johtajia pysymään tietoisina organisaation edistymisestä ja kehittämistarpeista. Visuaalinen johtaminen tekee datan näkyväksi, mikä lisää prosessin selkeyttä ja nopeuttaa kokonaisuuksien haltuunottoa verrattuna pelkkään lukemiseen (Martin 2012, 57).

Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen tarkoittaa esimiehen säännöllistä läsnäoloa ja aktiivista osallistumista työyhteisön toimintaan. Esimiehen on tunnistettava roolinsa ja käytettävä aikaa aitoon läsnäoloon. Hyvä esimies oppii virheistään ja osaa pyytää anteeksi. Ongelmia vähättelevä esimies ei kannusta ongelmien esille tuomiseen. (Kesti 2005, 112.)

Työsuoritus paranee esihenkilön kannustavan päivittäisjohtamisen ansiosta. Hyvin toimivan ryhmän tulos on enemmän kuin yksilöiden suoritusten summa, mikä korostaa hyvän johtamisen ja esihenkilön roolin tärkeyttä. (Kesti 2005, 15–20.) Esihenkilö luo hyvää me-henkeä rohkaisemalla avoimeen vuorovaikutukseen sekä kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esihenkilö vastaa työn organisoinnista, tehtävien jaosta ja tavoitteiden asettamisesta. On tärkeää, että jokainen työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja että henkilökohtaiset tavoitteet tukevat ryhmän yhteisiä tavoitteita. Jotta ryhmä voi toimia hyvin,

se tarvitsee sopivan esihenkilön, joka saa työntekijöidensä tuen vastatakseen ryhmän tarpeisiin. (Kesti 2007, 178.)

3.3 Mittarit leanissa

Lean-ajattelussa mittareita ei käytetä työntekijöiden valvomiseen johdon taholta. Sen sijaan mittarit ovat työntekijöitä varten. Niiden avulla työntekijät voivat seurata omaa kehittymistään ja verrata sitä asetettuihin tavoitteisiin. Johdon tehtävänä on luoda mittareiden avulla työntekijöille ymmärrettävä tapa mitata omaa edistymistään asetettuihin tavoitteisiin nähdessä. (Liker & Convis 2012, 99–100.) Organisaation toiminnan parantaminen on mahdollista, jos ei ole mitään tietoa oman toiminnan tasosta (Martin 2012, 49).

Mittareiden on vaikutettava toimintaan. Johtajan tulee kannustaa jatkuvasti kohti täydellisyyttä (Liker & Convis 2012, 10). On mahdollista lähteä parantamaan nykyisestä suoritus-tasosta, jos ei ole tietoa, mihin suuntaan ollaan menossa. Kaikilla organisaation tasoilla tarvitaan luotettavia ja relevantteja mittareita, jotka sopivat suorituksen arviointiin. (Martin 2012, 49–50.) Torkkolan (165–171) mukaan tärkeimmät mittarit ovat kysyntä, suorituskyky, läpimenoaika ja keskeneräinen työ.

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi tarkoittaa sekä yksilön kokemaa hyvinvointia työssä että koko työyhteisön vireystilaa (Ojala & Ahonen 2003, 19). Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos a.) mukaan työhyvinvointi viittaa työntekijän fyysisen ja psyykkisen kunnan sopivuuteen työn vaatimusten ja voimavarojen kanssa. Työhyvinvointi on positiivinen tunne siitä, että omat fyysiset ja henkiset voimavarat riittävät tai ylittävät työn vaatimukset. Hyvinvoiva työntekijä kokee, että hänellä on tarpeeksi resursseja ja kykyjä selviytyä työn haasteista.

Hyvä työhyvinvointi heijastaa toimivaa johtamista, esimiestyötä ja organisaatiokulttuuria. Kun valta ja vastuu ovat tasapainossa yksilön kykyjen kanssa, sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin paranee. Hyvä yhteishenki ja tavoitteiden saavuttaminen tuovat menestystä ja vaikuttavat positiivisesti tunteisiin, luoden hyvää työvirettä ja työhyvinvointia. Kun perusta on kunnossa, työntekijät ovat innovatiivisia, motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon. (Kesti 2005, 15–17.)

Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä (kuviot 1). Henkilön lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa organisaatio, sen tavoitteet ja asenne, johtamisen tyyli ja laatu, työyhteisön vuorovaikutuksen taso sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä (Manka).



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka)

Työelämässä on parhaillaan käynnissä suuria muutoksia. Maailmantalous on murroksessa ja se vaikuttaa työn vaatimuksiin ja rakenteisiin. Organisaatioiden on muokattava toimintatapojaan kilpailuedun saavuttamiseksi, sillä uudistumatta ei voi menestyä. Työvoiman rakennemuutoksen myötä suuret ikäluokat alkavat väistyä eläkkeelle, ja nuoret sukupolvet tulevat työelämään. Tämän myötä asenteet työtä, vapaa-aikaa ja niiden suhdetta kohtaan muuttuvat. Myös työkuultuuri muuttuu, etätö yleisty ja työstä tulee ajasta ja paikasta riippumatonta. (Manka & Manka 2016, 13–14.)

Yksilön voimavarat

Työhyvinvoinnin perustana on henkilön itsensä fyysinen ja psyykinen terveys. Tähän vaikuttavat niin sairaudet ja vammat kuin myös omat elintavat. Terveysten ja työkykyyn voi itse vaikuttaa muun muassa huolehtimalla hyvästä ravinnosta, unesta ja palautumisesta. Päävastuu on henkilöllä itsellään. Työnantaja voi tukea henkilöstöä terveyden ja työkyvyn ylläpitämisessä tarjoamalla esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaetuja. (SafeInLog 2022.)

Organisaatio

Hyvinvoivat työntekijät ovat innovatiivisia, ja asiakaslähtöisyys on sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön ansiota. Tällaiset työntekijät ovat motivoituneita ylittämään asiakkaan odotukset, tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Menestyvät yritykset pyrkivät jatkuvasti ylittämään asiakkaiden odotukset, mikä parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja arvostuksen tunnetta. (Kesti 2007, 33–35.) Organisaation onkin kannattavaa tukea henkilökunnan työhyvinvointia. Hyvinvoiva ja osaava henkilökunta tuo kilpailuetua organisaatiolle. (Työterveyslaitos b.)

Kestin (2005, 16) mukaan työturvallisuus on olennainen menestystekijä, joka parantaa sekä fyysisen että emotionaalisen turvallisuuden tunnetta. Edmondsonin (2019, luku 2.1) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa ihmiset voivat vapaasti ilmaista itseään ja olla omia itsejään. He voivat kertoa huolensa ja virheensä ilman pelkoa häpeästä tai kustosta. Tämä perustuu luottamukseen, joka mahdollistaa avoimen keskustelun ilman pelkoa nöyryyttämisestä, sivuuttamisesta tai syyttelystä. Epävarmuuden hetkellä voi kysyä ja luottaa kollegoihin. Korkea psykologisen turvallisuuden taso tuo mukanaan hyviä asioita: virheistä ilmoitetaan nopeasti, ryhmätyö osastojen välillä on sujuvaa ja innovatiivisia ideoita jaetaan.

Organisaation tulisi tunnistaa ja purkaa turhaa byrokratiaa, edistääkseen sujuvaa työntekoa (Kesti 2007, 68). Ihmiset omaksuvat luonnostaan yhteisön arvomaailman omaan ajattelunsa ja toimintaansa. Työ tuntuu mielekkäältä, kun päätökset noudattavat yhteisiä arvoja, ja tämä lisää turvallisuuden tunnetta työssä. (Kesti 2005, 128).

Johtaminen

Johtamisen on perustuttava työntekijöiden ja johdon väliseen luottamukseen (Liker & Convis 2012, 11). Hyvä johtaja osaa kuunnella, on rehellinen, luotettava ja pätevä sekä uskaltaa näyttää myös omat heikkoutensa (Piha 2017, 124).

Harkittu perehdyttäminen auttaa uusia työntekijöitä pääsemään nopeasti sisälle organisaatioon (Kesti 2007, 16). Työntekijän huolellinen perehdyttäminen uusiin työtehtäviin antaa hänelle mahdollisuuden suoriutua hyvin tehtävistään ja parantaa työhyvinvointia. Työntekijän kokemus omasta osaamisestaan ja onnistumisestaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin.

Esihenkilön tehtävä on näyttää esimerkkiä positiivisesta asenteesta ja myötätunnosta, analysoida tilanteita ja etsiä niistä hyviä puolia, muokata asenteita myönteisiksi. Esihenkilöillä on päävastuu työyhteisön ilmapiiristä, mutta on tärkeää korostaa, että jokainen työyhteisön jäsen on itse vastuussa omasta käytöksestään. (Kesti 2005, 125.)

Yrityskulttuurin perustavoitteena on toteuttaa yrityksen missiota ja tuottaa tulosta. Johtaminen muovaa yrityskulttuuria, ja yrityskulttuuri vaikuttaa myös johtamiseen (Piha 2017, 60; 142). Yrityskulttuuri ilmenee tavassa toimia, kommunikoida, palvella ja olla olemassa, ja se vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen (Piha 2017, 134). Hyvin toimiva tiimi parantaa työilmapiiriä ja pienentää organisaation riskejä (Torkkola 2015, 213).

On tärkeää varmistaa, että työntekijät ymmärtävät työnsä tavoitteet ja suuntaavat toimintansa niiden mukaisesti. Säännölliset keskustelut työntekijöiden kanssa auttavat käsittelemään vaikeita asioita ajoissa. Jokaisen tulee tietää omat vastuualueensa ja onnistumisen kriteerit. Onnistumisiin kannustetaan ja työn sujumista seurataan jatkuvasti. Työn ja hyvinvoinnin haasteet on huomioitava ajoissa ja ratkaisuja etsittävä yhdessä. Esihenkilön tulee olla helposti tavoitettavissa ja ylläpitää hyvää keskusteluyhteyttä. Tämä on tärkeää myös etätyössä. Yhteistyötä ja työn kehittämismahdollisuuksia on edistettävä. On tärkeää, että työntekijät voivat osallistua ja kehittyä työssään. Työn herättämät tunteet pitää ottaa huomioon ja ratkaisuja on etsittävä ymmärtäen. Esihenkilön tulee olla esimerkkinä arvostavasta viestinnästä. Organisaation toimintaympäristön muutokset vaativat jatkuvaa kehittymistä johtamisessa, myös johtajien ja esihenkilöiden kehittymistä. Johdolla ja esihenkilöillä on myös vastuu työturvallisuudesta sekä työkykyongelmien ja työyhteisön konfliktien ratkaisemisesta. (Työterveyslaitos c.)

Työyhteisö

Kestin (2007, 35) mukaan henkilöstö viihtyy parhaiten ilmapiirissä, jossa sosiaalinen kontakti ja arvostuksen tunne ovat keskeisiä. Työpaikan valintaan vaikuttavat mahdollisuudet

itsensä toteuttamiseen ja hyvä me-henki. Tämän vuoksi hyvämaineinen työnantaja houkuttelee osaajia, vaikka alalla olisi yleisesti pulaa heistä.

Yhteistyön taso käy ilmi erityisesti, kun odottamatta ilmenevät tärkeät asiat on hoidettava nopeasti. Hyvä yhteistyö näkyy vastuunkantona, ja tehokkaassa työyhteisössä yksilöt voivat ottaa enemmän vastuuta sekä luottaa muiden joustavuuteen ja apuun tarvittaessa. (Kesti 2007, 179–180.)

Työn merkityksellisyys tulee siitä, että se nähdään osana suurempaa kokonaisuutta. Myönteiset mielikuvat ja tunteet luovat pohjan hyvälle työiihtyvyydelle ja työn laadulle. Hyvän yhteistyön edistämisessä on tärkeää muistaa sosiaaliset tilaisuudet, kuten pikkujoulut, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kesti 2005, 132–135.) Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa työtyytyväisyyttä ja on yhtä tärkeää kuin työntekijöiden kuuleminen kehittämiskäsymyksissä (Kesti 2005, 26).

Työryhmän tiimihenki voi voimakkaasti tukea työhyvinvointia, mutta ryhmän jäsenten vaihtaminen tai henkilöstön vaihtuvuus voi vaikuttaa siihen tuhoisasti lyhyessä ajassa. Odottamaton irtisanomishuika voi merkittävästi heikentää työntekijöiden kokemaa turvallisuutta ja tehdä epävarmuudesta hallitsevan tekijän työhyvinvoinnissa. (Laine & Rinne 2015.)

Työ

Työmotivaatio syntyy siitä, että työntekijät kokevat vaikuttavansa yrityksen toimintaan (Piha 24). Sitoutuminen lisääntyy, kun työntekijät tuntevat osallistuvansa päätöksentekoon. Myös työn vaihtelevuus ja haasteet sekä osaamisen ja kykyjen hyödyntäminen lisäävät sitoutumista. Sitoutunut työntekijä tietää työnsä merkityksen organisaatiolle. Positiivisella palautteella voidaan vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Piha 70; 110; 107)

Työn sisällöllä ja vaatimuksilla on suuri merkitys työhyvinvointiin. Liian kuormittavat työn vaatimukset, kuten kiire, liian suuri työmäärä, jatkuvat keskeytykset, psyykinen tai fyysinen kuormittavuus ja vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, altistavat stressille. Pitkittyessään stressistä voi pahimmillaan kehittyä työuupumus. (Työterveyslaitos d.) Työuupumuksen seurauksena muun muassa onnettomuusriski kasvaa ja toiminnan laatu heikkenee (Ojala & Ahonen 2003, 66).

Innovatiivisuus

Kestin (2007, 16) mukaan henkilöstön innovatiivisuus ja sitoutuminen organisaatioon vaikuttavat positiivisesti taloudelliseen menestykseen. Innovatiivisuutta voidaan lisätä luomalla organisaatioon luova jännite. Tämän lisäksi johtamisen on oltava ihmisiä arvostavaa ja

kunnioittavaa. Pihan (2017, 106) mukaan sitoutuneiden työntekijöiden myötä tuottavuus paranee ja sairauskulut alenevat, yrityksen tuotto paranee.

Toimintaa ohjaava luova jännite aiheuttaa ristiriitoja ja rohkaisee ihmisiä kokeilemaan niiden ratkaisemista. Liian mukavassa työympäristössä puuttuu luova jännite ja sen vuoksi myös muutos sekä kehittyminen jäävät tapahtumatta. Uuden innovointi vaatii luovaa jännitettä ja hyvää itsetuntoa. (Kesti 2007, 27–33.) Lean-parannusten avulla pyritään lisäämään työn väljyyttä, mikä puolestaan edistää innovointia. Mahdollisuuksien ilmapiiri mahdollistaa innovaatioiden synnyn. Kannustavalla palautteella voidaan parantaa organisaation innovatiivisuutta, sillä se synnyttää positiivisia ajatuksia, jotka ohjaavat jatkuvaan kehittämiseen ja tuloksen paranemiseen. Rakentava suhtautuminen palautteeseen kannustaa sen antamiseen ja vastaanottamiseen (Kesti 2005, 118). Turvallinen ja avoin yrityskulttuuri on tärkeä innovoinnin ja luovuuden edellytys.

Innovaatioita edistää toimintakulttuuri, joka tukee avointa keskustelua ja arvostaa jokaisen osaamista. Yhteisen päämäärän eteen työskentely ja emotionaalinen toimintakulttuuri ovat keskeisiä. Menestyvät organisaatiot hyödyntävät yksilöiden lisääntyntä osaamista työtapojen kehittämisessä, mikä johtaa proaktiiviseen toimintakulttuuriin, edistää tuottavuutta, työssä jaksamista ja työhyvinvointia. (Kesti 2005, 13.) Innovaatioita syntyy enemmän, kun henkilöstö kokee yhteenkuuluvuutta ja arvostusta sekä tunnistaa tavoitteet yhteisiksi haasteiksi. Ylikorostunut tehokkuusajattelu voi tappaa luovuuden, kun taas hyvinvoivat työntekijät ovat innovatiivisia. (Kesti 2007, 28–35).

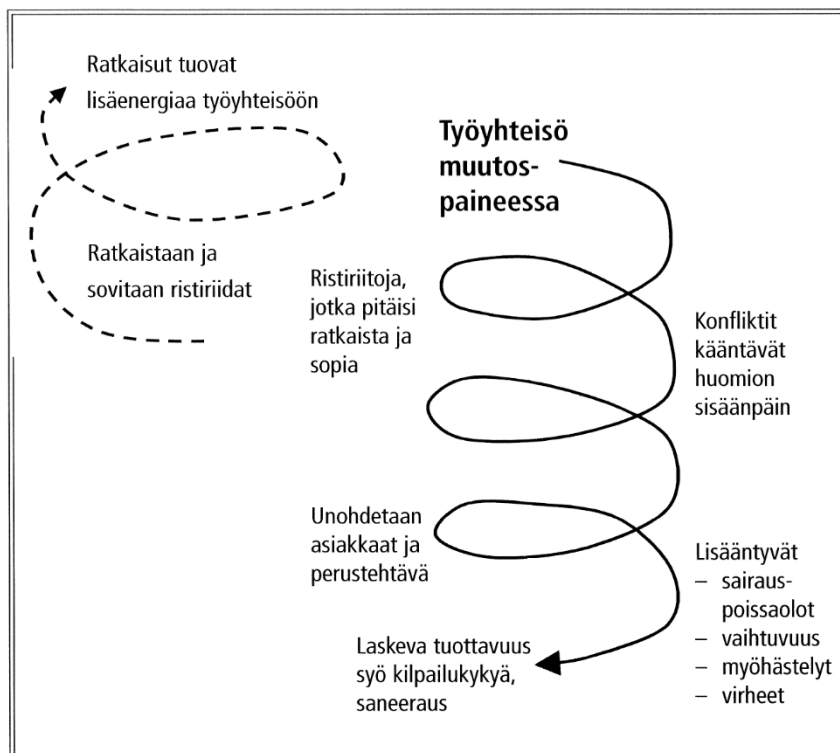
Konfliktit

Yrityksissä konflikteja esiintyy aina, ja niiden rakentava käsittely on pohja uusien ideoiden syntymiselle ja muutoksiin sopeutumiselle. On tärkeää kohdata vaikeat asiat suoraan. Rehellinen ja nopea viestintä on hyödyllistä, ja kyseenalaistaminen tekee päätöksistä eettisempiä ja parantaa niiden laatua. Konfliktit mahdollistavat ratkaisujen perusteellisen tarkastelun, mikä johtaa parempiin päätöksiin. (Piha 2017, 60–64).

Organisaatiolle on eduksi, jos se kykenee kyseenalaistamaan itsensä. Siksi on tärkeää luoda kulttuuri, jossa kyseenalaistamisesta palkitaan. Konflikteja luomalla voi kyseenalaistaa omaa toimintaa ja edistää kehitystä. Erimielisyydet salliva ilmapiiri tuo kaikkien äänen kuuluviin ja estää huonot päätökset. Hyvä konflikti keskittyy parantamiseen, se käsitellään älykkäästi ja se vie asioita eteenpäin. Aktiivinen konfliktien käsittely parantaa päätöksenteon laatua ja tuo uusia ideoita esiin. Näkyvät erimielisyydet synnyttävät uutta, kun taas piilossa olevat rappeuttavat toimintaa. Konfliktien ratkaiseminen kuuluu johtajan työhön ja tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kasvaa. Konfliktit ovat normaali osa työelämää ja niiden käsittely on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi. Konfliktimyönteinen yrityskulttuuri lisää

ketteryttä, työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja innovaatioita. Tällainen kulttuuri edistää organisaation jatkuvaa kehitystä ja parantaa sen kilpailukykyä. Huonosti käsitellyt konfliktit voivat heikentää työtyytyväisyyttä, ja käsittelemättömät konfliktit eivät edistä hyvää. Hierarkkinen johtamiskulttuuri voi estää suoruutta ja luovuutta lisäten mielipahaa ja heikentäen informaation kulkua. Valtarakenteet eivät saa estää konfliktien käsittelyä, sillä konfliktoinnin välttäminen johtaa parhaiden päätösten hukkaamiseen kompromisseihin. Piha (2017, 66–88.)

Ristiriidoissa on paljon energiaa, ja niiden taustalla on usein tarve kehittää toimintaa. Ristiriidat on saatava esiin ja ratkaistava, sillä niiden vähättely ja piilottelu luovat negatiivista energiaa, joka voi purkautua henkilöiden välisinä konflikteina ja laskea ryhmän innostusta. (Kesti 2007, 161.) Henkilöiden väliset konfliktit voivat estää kehitystä, ja liialliset ratkaisemattomat konfliktit voivat tehdä organisaatiosta konfliktialttiin, jolloin kehittämisajatuksia ei uskalleta esittää loukkaantumisen pelossa (Kesti 2007, 26). Ratkaisemattomat ristiriidat aiheuttavat negatiivisen kierteen (kuvio 6).



Kuvio 6. Negatiivinen kierre (Kesti 2005)

4.2 Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset

Tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvoinnin olevan selkeästi yhteydessä organisaation taloudelliseen menestykseen. Työhyvinvointiin panostava organisaatio hyötyy muun muassa sairauspoissaolojen vähentymisestä sekä tuottavuuden paranemisesta. (Ojala & Ahonen 2003, 51–52.)

Organisaation hyvinvointi edistää hyvää laatua sekä sisäisten ja ulkoisten laatukustannusten hallintaa. Hyvinvoiva organisaatio kykenee uudistumaan ja toimimaan asiakassuuntautuneesti. (Kesti 2005, 15–18.) Työntekijöiden sitoutuminen korreloi korkeamman tuottavuuden, alempien sairauskulujen ja lisääntyneen innovatiivisuuden kanssa. (Piha 2017, 106).

5 Muutos

5.1 Muutoksen onnistuminen

Uusien käytäntöjen ja työskentelytapojen ottaminen käyttöön vaatii muutosta työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Muutos ei tapahdu äkkiä eikä varsinkaan käskemällä. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri, joka on kehittynyt hitaasti, usein pitkänkin ajan kuluessa. Tämän vakiintuneen organisaatiokulttuurin muuttaminen on sen kehittymistä huomattavasti hitaampi prosessi. Muutoksen onnistuminen ja pysyvyys vaatii muutosta organisaation henkilöstössä, sillä nimenomaan organisaation ihmiset, henkilökunta, muodostavat organisaation keskeisimmän osan. Muutoksessa tarvitaan johtamista. Erityisesti johtajien on muututtava, jotta muutos voi onnistua. (Liker & Convis 2012, 4–7.) Ihmisellä on luontainen tarve pysyä tutussa ja turvallisessa, mikä tekee muutoksista haastavia (Kesti 2005, 67–68).

Aina muutos ei ole suunniteltua ja sisäsyntyistä, vaan organisaatioon kohdistuva muutos voi tulla myös organisaation ulkopuolelta ja hyvin yllättäen. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa organisaation asenne. Sen, millainen asenne organisaatiolla on, juontuu organisaatiokulttuurista. Tämä asenne määrittää muutoksen lopputuloksen. (Piha & Sutinen 2020, 12.) On luotava organisaatiokulttuuri, jossa näkökulmien erilaisuuteen kannustetaan, sillä näin saavutetaan paras mahdollinen lopputulos eikä laimeaa kompromissia (Piha 2017, 88).

Kasvun asenne tarkoittaa kykyä muuttaa käsityksiään ja oppia uutta. Avoimuus uusille asioille ja näkökulmille sekä jatkuva parantaminen edellyttävät kasvun asennetta. Kasvun asenteen omaksuneet organisaatiot reagoivat nopeasti muutokseen ja ovat halukkaita kehittymään. (Piha 2017, 89–91.) Muuttumattomuuden asenteen omaksunut organisaatio vastustaa muutosta ja pyrkii säilyttämään nykytilan, muutokset nähdään uhkana kasvun ja oppimisen sijaan.

Organisaation on tärkeää kehittää selviytymis- ja mukautumiskykyään eli resilienssiään muutosten varalle. Muutos voi tapahtua joko pakon sanelemana tai omasta halusta lähtevänä prosessina. Kun muutos on omaehtoista, muutoshalu kumpuaa organisaation sisältä. Tällöin on mielekästä kokeilla uusia toimintatapoja ja kehittää toimintaa, ilman pakon sanelemaa tarvetta. Jos on pakko muuttua, esimerkiksi organisaation olemassaolon jatkumisen varmistamiseksi, muutoksia ei tehdä halusta kehittyä vaan enemmän paniikissa, eräänlaisena selviytymistaisteluna. (Sutinen & Kuitunen 2018, 162.)

Muutoksen toteuttamisessa on aina otettava huomioon yhteiset arvot, jotta se voidaan toteuttaa nopeammin, joustavammin ja tuottavammin. Muutoksessa on tärkeää riittävä tiedottaminen ja avoin vuorovaikutus. Esihenkilöt ohjaavat muutoksen suuntaa ja ylläpitävät

tarvittavaa keskustelua rakentavasti (Kesti 2005, 128–129). Muutoksen epäonnistuminen johtaa usein muutosähkyyn ja kyynistymiseen, etenkin jos koko henkilöstöä ei ole osallistettu prosessiin. Muutokset asettavat suuria vaatimuksia johtamiselle (Modig & Åhlström 2013, 153).

5.2 Muutosvastarinta

Muutos saattaa pelottaa, sillä sen vaikutuksista ei ole etukäteen tietoa. Henkilöstö voi kokea, ettei ole mahdollisuuksia vaikuttaa muutokseen, mikä lisää hallinnan menettämisen pelkoa. Vähentämällä muutoksen aiheuttamaa pelkoa voidaan parantaa sen hyväksymistä ja onnistumista. On tärkeää lisätä osapuolten välistä luottamusta ja kommunikaatiota. Jaetun tiedon myötä tuntemattomasta tulee vähemmän pelottava, ja uteliaisuus muutosta kohtaan kasvaa. Tämä vähentää vastarintaa ja parantaa toimintakykyä sekä sitoutumista muutokseen. (Piha & Sutinen 2020, 8–9.)

Kestin (2007, 62) mukaan muutos vaatii usein poistumista omalta mukavuusalueelta sekä oman käytöksen muuttumista, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa. Torkkolan (2015, 87) mukaan muutoksen ehdottajan on ymmärrettävä muutosvastarintaa sekä poistettava esteet muutoksen tieltä. Hänen tulisi löytää kaikkia osapuolia hyödyttävä paras mahdollinen ratkaisu. Keskustelut tulisi käydä samantasoisesti ja samassa vaiheessa, ja on tärkeää, että kaikki ovat yhtä mieltä ratkaistavasta ongelmasta. Pihan (2017, 73) mukaan muutosvastarinnan aiheuttaja on organisaatiokulttuuri, jossa ei puhuta suoraan.

Muutoksiin suhtaudutaan lähes aina niitä vastustaen, myös positiivisiin muutoksiin. Muutoksissa luottamus on välttämätöntä, ja esihenkilöiden vuorovaikutteinen viestintä vahvistaa luottamusta. Hyvän me-hengen ansiosta viestintä koetaan luotettavaksi ja turvalliseksi, ja työntekijät kokevat saavansa tarvittavan tiedon. Luottamuksen ollessa heikkoa, koetaan, että asioista ei kerrota. (Kesti 2007, 26.)

Viestintä ja vuorovaikutus ovat palkitsemista tärkeämpiä hyvän toimintakulttuurin luomisessa (Kesti 2007, 64). Keskusteleva toimintakulttuuri edistää organisaation kehitystä ja hyvinvointia (Kesti 2005, 13.)

5.3 Hiljainen tieto muutoksen apuna

Hiljainen tieto on kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä luonteeltaan tiedostamattomasta osaamisesta ja taitoja, joiden sanoittaminen on vaikeaa. Henkilökunnan osaaminen, kokemusperäinen tieto ja näkemykset työn ja työyhteisön kehittämisestä ovat hiljaista tietoa, jonka saaminen organisaation käyttöön parantaisi tuottavuutta huomattavasti. (Kesti 2005, 51; 2007, 19.) Länsimaissa henkilöstön taidot, luovuus ja erikoisosaaminen jätetään liian

vähälle huomiolle, jolloin hiljainen tieto jää hyödyntämättä organisaatiossa, ja organisaatio menettää merkittävän voimavaran.

Hyvin menestyvissä organisaatioissa kehitetään toimintaa hyödyntämällä tätä työntekijöiden osaamista ja kokemusta. Hiljaisen tiedon oikealla hyödyntämisellä voi olla merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen. Onnistuakseen hiljaisen tiedon hyödyntämisessä ja hyvien kehittämistoimenpiteiden synnyttämisessä, organisaation on pystyttävä avoimeen ja laadukkaaseen vuorovaikutukseen johdon ja henkilöstön välillä. Organisaatiokulttuuria on pystyttävä muuttamaan siten, että toiminnan kehittäminen onnistuu. (Kesti 2007, 60–61.)

Työväestön ikääntyminen johtaa siihen, että suuri määrä hiljaista tietoa poistuu eläköityvien työntekijöiden mukana organisaatioista. Tämän tiedon ja kokemusten jakaminen muiden työntekijöiden kanssa olisi tavoiteltavaa. Työntekijän on koettava, että häntä arvostetaan niin johdon kuin työtovereidenkin taholta. Työilmapiirin on oltava avoin ja vuorovaikutuksellinen, jotta hiljaisen tiedon ja ideoiden jakamiseen olisi haluja tai ylipäättään mahdollisuuksia. (Kesti 2007, 35, 44.)

Oppiminen lisääntyy ja tiedon jakamista tapahtuu, kun ihmiset ovat eri mieltä avoimessa ilmapiirissä. Kritiikki auttaa ihmistä kehittymään ja ottamaan vastaan muiden mielipiteitä. (Piha 2017, 73.) Virheet hyväksyvä organisaatiokulttuuri on tärkeä, sillä virheiden pelossa ei synny uutta (Kesti 2007, 33). Virheitä ei pidä unohtaa, vaan niistä tulee keskustella, jotta oppimista tapahtuu (Torkkola 2012, 44). Kaikkeen inhimilliseen toimintaan liittyy aina virheiden mahdollisuus (Kesti 2005, 18). Kun virhe tapahtuu, on tärkeää avoimesti ja uteliaasti pohtia, miksi virhe tapahtui ja mitä siitä voi oppia (Sutinen & Kuitunen 2018, 19).

6 Kehittämistehtävän toteutus

6.1 Tavoite ja tarkoitus

Yrityksessä on tavoitteena alkaa toteuttaa lean-parannuksia sekä lean-johtamista. Kehittämistehtävä liittyy nimenomaan lean-käytäntöjen käyttöönottoon yrityksessä. Tarkoituksena on kehittää yrityksen henkilökunnan työhyvinvointia lean-parannusten avulla, tekemällä jatkuvasti pieniä parannuksia. Tarkoituksena on myös aktiivisen päivittäisjohtamisen toteuttaminen, esimerkiksi säännöllisten päivittäisjohtamisen kokousten juurruttaminen jatkuvaan käyttöön.

Tavoitteena on saada aikaiseksi havaittavia muutoksia työhyvinvoinnissa. Kehittämistoimien vaikutukset työhyvinvointiin todennetaan uusintakyselyllä myöhemmin, kun toimet ovat olleet jonkin aikaa käytössä.

Kehittämistoimet ovat kehkeytyvää kehittämistä. Niiden tarkoituksena on tuottaa informaatiota, jonka pohjalta löytyy ja kehkeytyy yhä uusia kehittämiskohteita. Näistä osa jätetään jatkotutkimuskohteiksi myöhemmin toteutettavaksi.

6.2 Kehittämistehtävän lähtökohtia

LGT Logistics Oy on aiemmin osallistunut SafeInLog – työturvallisuudella tuottavuutta ja työhyvinvointia sisälogistiikkaan (2020–2022) -hankkeeseen (SafeInLog 2024) ja on parhaillaan mukana LOSSI – Yrityslähtöistä osaamisen kehittämistä teollisuuden pientyöpaikoilla -hankkeessa (Lab.fi). Molempien hankkeiden tiimoilta on järjestetty työhyvinvointikyselyitä, joiden tuloksia sain käyttööni kehittämistehtävää varten. Työhyvinvoinnin lähtötason selvittämiseksi valitsin aiemmista kyselyistä kysymyksiä uuteen, tarkentavaan ja nykytilaa kuvaavaan työhyvinvointikyselyyn.

Kysymysten valinta

Valitsin yrityksessä aiemmin tehdyistä työhyvinvointikyselyistä kysymyksiä, joiden vastauksista on havaittavissa parannustarvetta. Kysymysten valintaan vaikutti osaltaan se, oliko aihe sellainen, johon henkilökunta voi itse omilla toimillaan vaikuttaa työpaikalla. Tämän vuoksi muun muassa terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät kysymykset rajautuivat kyselyn ulkopuolelle, vaikka niillä on vaikutusta henkilökohtaiseen työhyvinvoinnin kokemukseen. Henkilökunnassa on ollut jonkin verran vaihtuvuutta edellisen kyselyn jälkeen, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa tämän kyselyn tuloksiin.

Kyselytutkimuksen kysymykset pyrin pitämään mahdollisimman samoina kuin aiemmissa kyselyissä, jotta vastaukset olisivat vertailukelpoisia. Vastausvaihtoehtoja muokkasin

joissain kysymyksissä siten, että jätin pois keskimmäisen ”ei samaa eikä eri mieltä” tai ”jokin verran” vaihtoehdon ja korvasin sen vaihtoehdolla ”ei ole kokemusta”. Tällä muutoksella tavoittelin vastauksiin selkeää myönteistä tai kielteistä mielipidettä neutraalin sijaan.

Rajaus

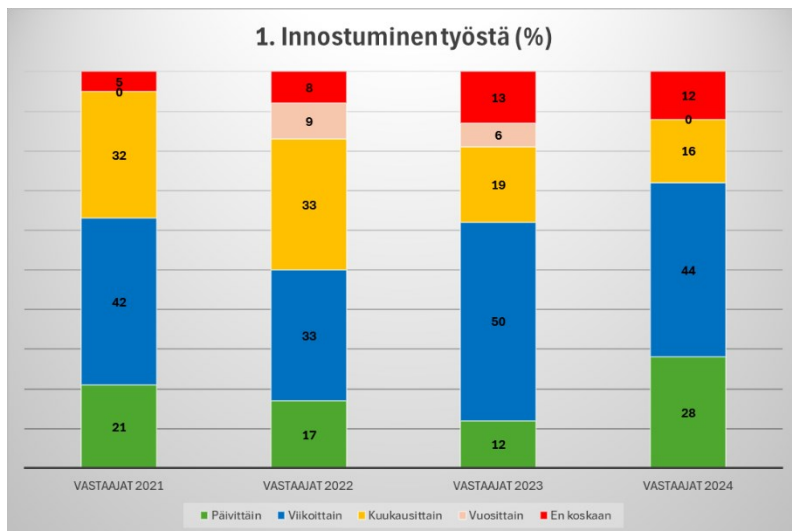
Rajasin kehittämistehtävän työhyvinvointikyselyn koskemaan LGT Logistics Oy:n Lahden toimipisteen vakituudessa työsuhhteessa olevaa henkilökuntaa sekä sellaisia vuokratyöntekijöitä, jotka työskentelivät yrityksessä päivittäin vakituisten työntekijöiden tavoin. Lisäksi otin mukaan kyselyyn kaksi tarvittaessa työhön kutsuttavaa tuntityöntekijää, koska myös heillä oli merkittävä rooli työyhteisön dynamiikassa, ja heidän näkemyksensä oli tarpeen työhyvinvointia kehitettäessä.

6.3 Nykytilan kartoitus

Toteutin nykytilan kartoituksen anonyyminä nettikyselynä, johon kukin työntekijä saattoi vastata joko puhelimella tai tietokoneella. QR-koodina olevan osallistumislinkin jaoin 26 työntekijälle ja vastauksia sain 25 henkilöltä, näin ollen vastausprosentiksi tuli 96,15 %, mikä on merkittävä. Toteuttamani työhyvinvointikyselyn kysymysten valintakriteereinä olivat kysymyksen liittyminen työhyvinvointiin sekä tuloksesta ilmenevä parannus- tai kehitystarve. Joitain kysymyksiä valitsin mukaan kyselyyn selvittääkseni kyseisen asian kehitysuunnan, vaikka tulokset olivat olleet aiemminkin hyviä näissä asioissa. Työhyvinvoinnin nykytilan kuvaamiseksi järjestämäni työhyvinvointikyselyyn valikoitui näin 23 monivalintakysymystä aiemmista kyselyistä. Tämän lisäksi kyselyssäni oli yksi avoin kysymys sekä yksi mielipidekysymys. Monivalintakysymykset pyrin pitämään muotoilultaan mahdollisimman samana kuin aiemmissakin kyselyissä, jotta saadut vastaukset olisivat vertailukelpoisia keskenään.

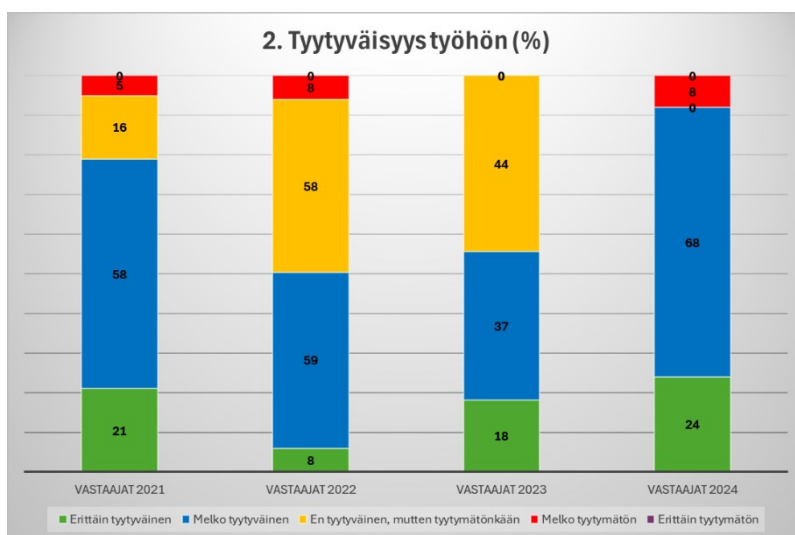
6.4 Vastausten analysointi

Kyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä koski suoraan työtyytyväisyyttä, työntekijän omaa kokemusta työstä innostumisesta sekä tyytyväisyydestä työhön (kuviot 7 ja 8). Kuvion 7 mukaan suurta muutosta työstä innostumisessa ei ole ollut. Ääripäiden suhteen oli lievää polarisoitumista tapahtunut.



Kuvio 7. Työstä innostuminen

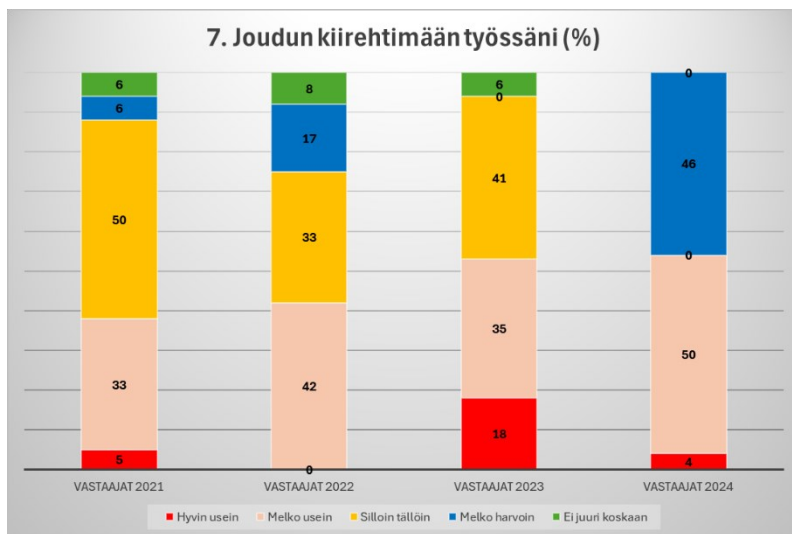
Kuvion 8 mukaan työhön melko tyytymättömien osuus oli kahdeksan prosenttia, kun edellisessä vuoden 2023 kyselyssä melko tyytymättömiä ei ollut yhtään. Tulos oli nyt sama kuin vuoden 2022 kyselyssä. Kuitenkin myös työhön erittäin tyytyväisten osuus oli kasvanut jopa 16 prosenttiyksikköä vuoden 2022 kyselyn tulokseen verrattuna.



Kuvio 8. Tyytyväisyys työhön

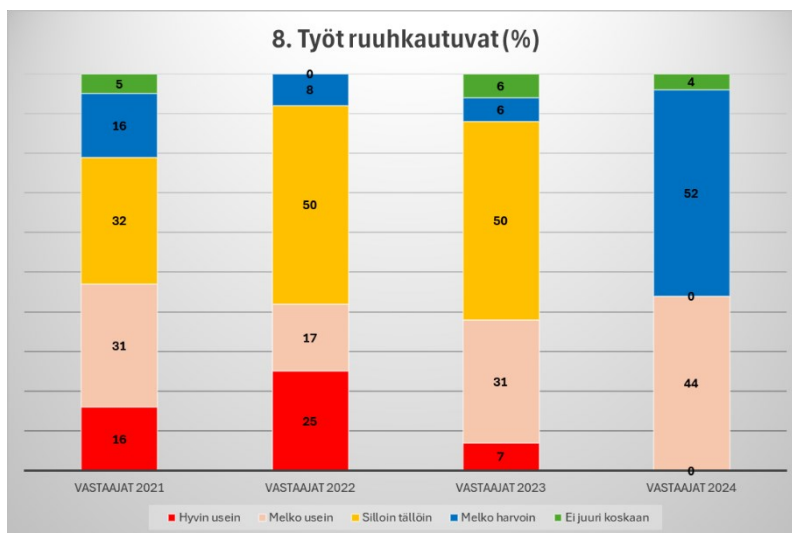
Kuvioiden 8, 9, 10 ja 11 kysymykset koskivat kiirettä työssä sekä työn henkistä rasittavuutta. Kuvioista 9 käy ilmi, että töissä kiirehtimistä koki melko usein tai usein yhteensä 54 prosenttia vastaajista, joista 4 prosenttia koki kiirehtimistä usein. Edellisessä kyselyssä vastaava

osuus oli 53 prosenttia, mutta kiirehtimistä koki usein 18 prosenttia vastaajista. Loput vastaajista, 46 prosenttia, kokivat kiirehtimistä töissä melko harvoin. Kuitenkin aiemmista kyselyistä poiketen 'ei juuri koskaan' -vastauksia ei ollut lainkaan.



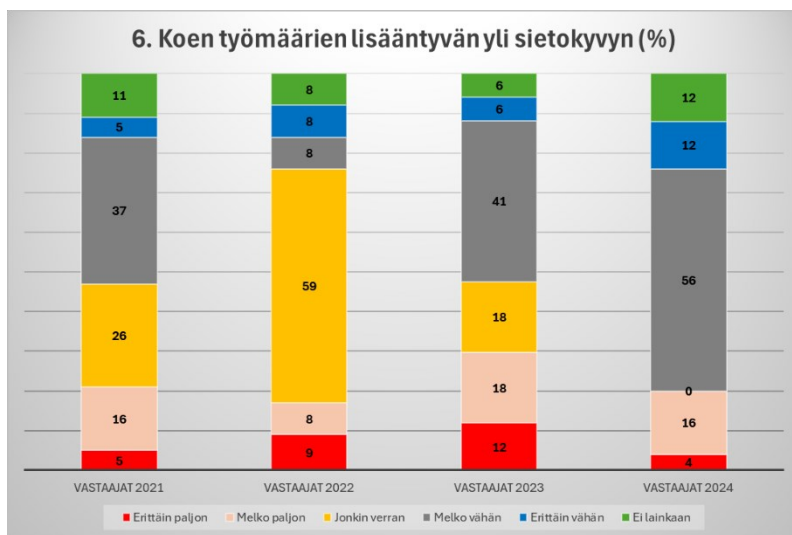
Kuvio 9. Kiirehtiminen työssä

Kuvio 10 kertoo, että töiden ruuhkautumista koki melko usein tai usein yhteensä 44 prosenttia vastaajista. Aiempien kyselyiden 'hyvin usein' -vastauksia ei tässä kyselyssä saatu lainkaan. Tilanne on siis parantunut tältä osin.



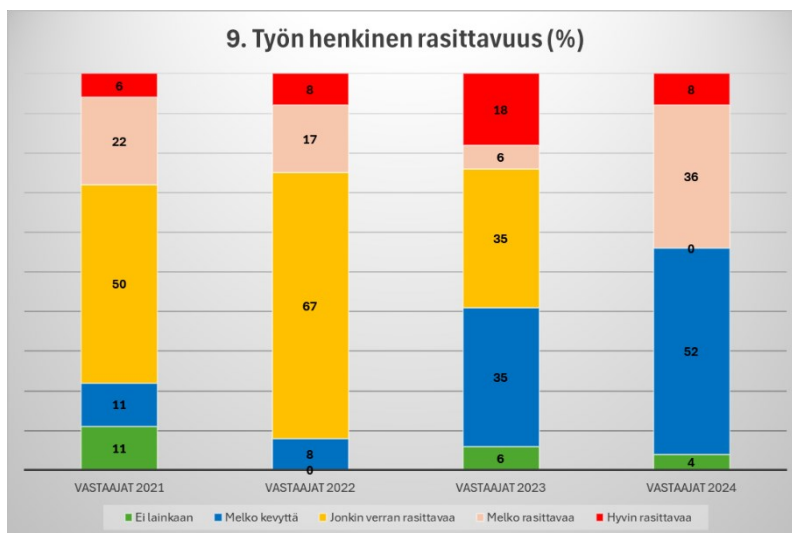
Kuvio 10. Töiden ruuhkautuminen

Kysymyksen 6 vastausten (kuvio 11) perusteella voi todeta, että kokemus työmäärien lisääntymisestä yli sietokyvyn on muuttunut paremmaksi. Tässä kyselyssä yhteensä 80 prosenttia vastaajista kokee melko vähän, erittäin vähän tai ei lainkaan työmäärien lisääntymisen yli sietokyvyn. Aiemmassa kyselyssä vastaava osuus on ollut 24 prosenttia. 'Erittäin paljon' -vastausten osuus oli pienentynyt aiemman kyselyn 12 prosentista 4 prosenttiin.



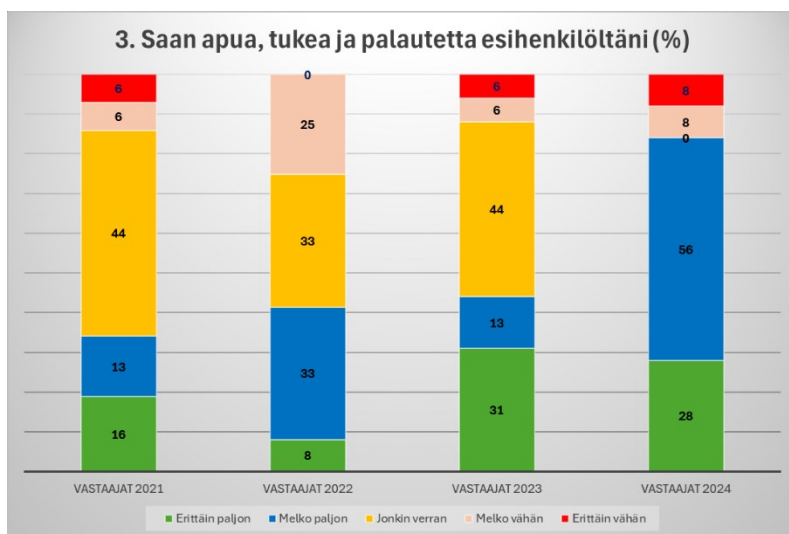
Kuvio 11. Kokemus työmäärien lisääntymisestä

Työn henkisen rasittavuuden koetaan vähentyneen, mutta edelleen 8 prosenttia vastaajista kokee työn henkisesti hyvin rasittavana (kuvio 12). 56 prosenttia vastaajista kokee henkisen rasittavuuden vähintään melko kevyenä.

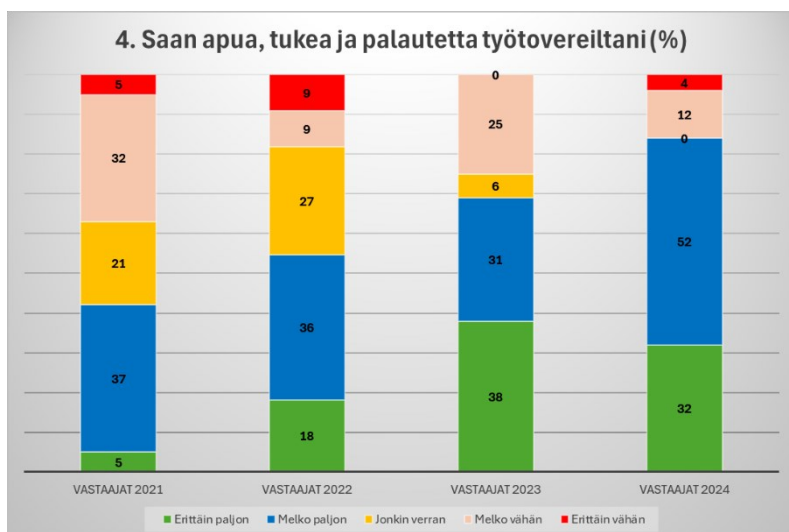


Kuvio 12. Henkisen rasittavuus

Tuen saamista omalta esihenkilöltä tai työtovereilta selvitettiin kysymyksissä 3 ja 4 (kuviot 13 ja 14). Tuen saaminen on pääosin koettu riittäväksi. Kuitenkin molemmissa kysymyksissä vastausten ääripäät ovat muuttuneet aiempaa huonompaan suuntaan.

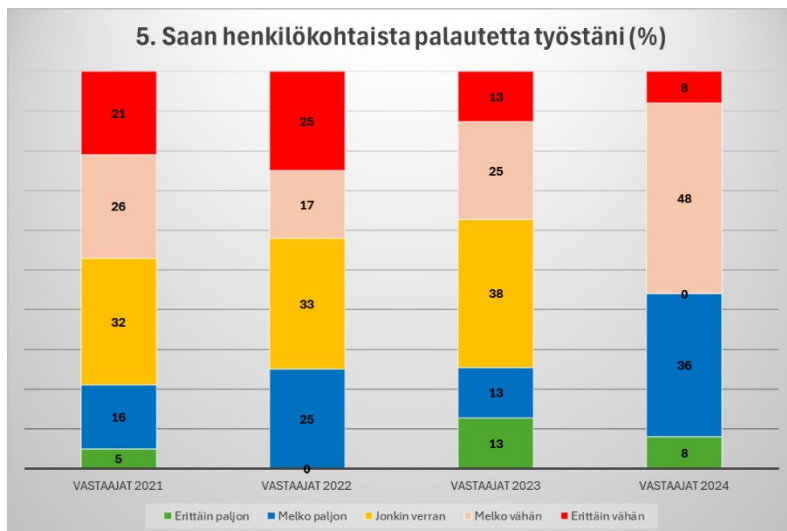


Kuvio 13. Esihenkilön apu, tuki ja palaute



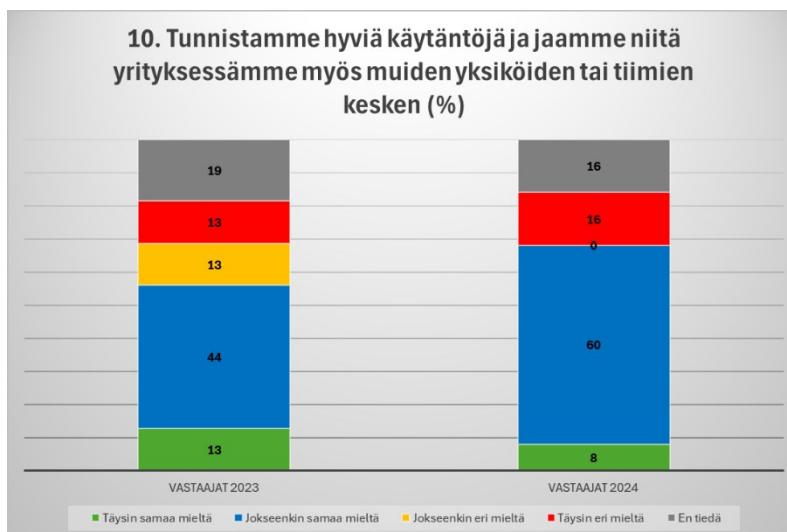
Kuvio 14. Työtovereiden apu, tuki ja palaute

Kuviosta 15 on havaittavissa, että suurin osa vastaajista kokee saavansa liian vähän henkilökohtaista palautetta työstään. Myös 'erittäin paljon' -vastausten osuus on pienentynyt vuoden 2023 kyselyn 13 prosentista tämän kyselyn 8 prosenttiin.



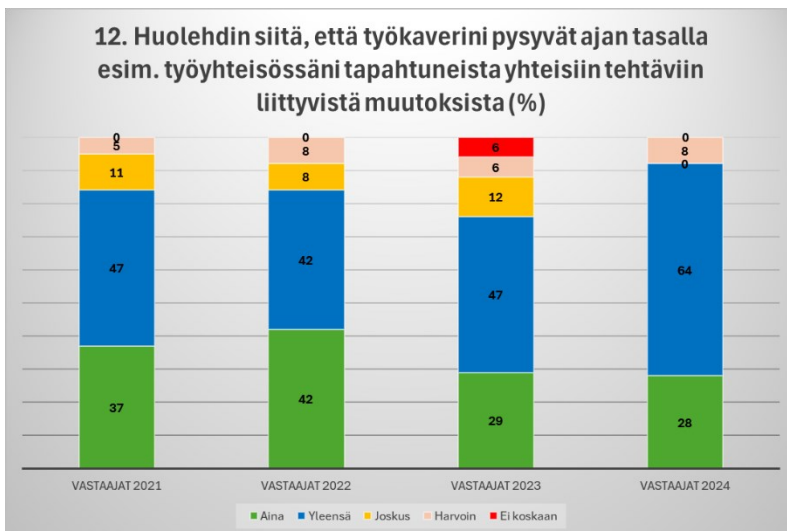
Kuvio 15. Henkilökohtaisen palautteen saaminen

Kuvion 16 mukaan hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja jakaminen muiden kesken on melko hyvällä tolalla. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli tässä kyselyssä 68 prosenttia vastaajista, kun edellisessä kyselyssä vastaava osuus oli 57 prosenttia vastaajista. Kuitenkin 16 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä. Loput 16 prosenttia vastaajista ei tiennyt, tunnistetaanko hyviä käytäntöjä. Tällä alueella on kehitettävää ainakin tiedotuksen osalta.



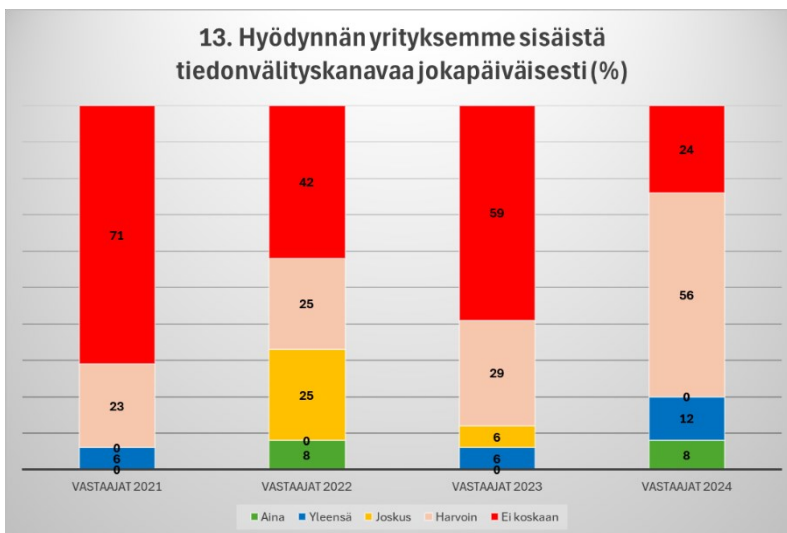
Kuvio 16. Hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja jakaminen

Tiedonkulkua selvitettiin kysymyksissä 12, 13 ja 14. Kuviosta 17 näkee, että 92 % vastaajista mielestään huolehtii aina tai yleensä työkavereiden pysymisestä ajan tasalla työtehtäviin liittyvien muutosten osalta.



Kuvio 17. Tiedon jakaminen

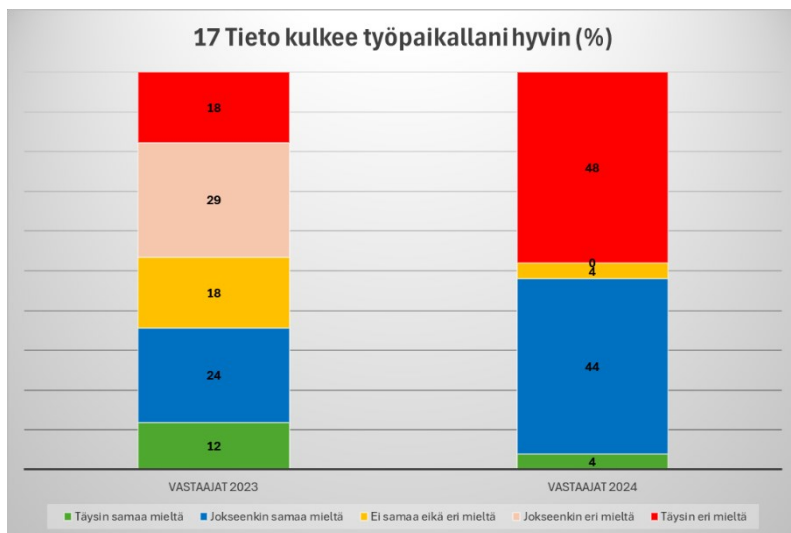
Kuvion 18 mukaan sisäisen tiedonvälityskanavan käyttö on jonkin verran parantunut. Kyselyntekohetkellä pääasiainen tiedonvälityskanava on ollut sähköposti, jota kaikilla ei ole ollut käytettävissään. Tiedonvälitystä on jonkin verran hoidettu myös henkilökohtaisilla tekstiviesteillä.



Kuvio 18. Sisäisen tiedonvälityskanavan hyödyntäminen

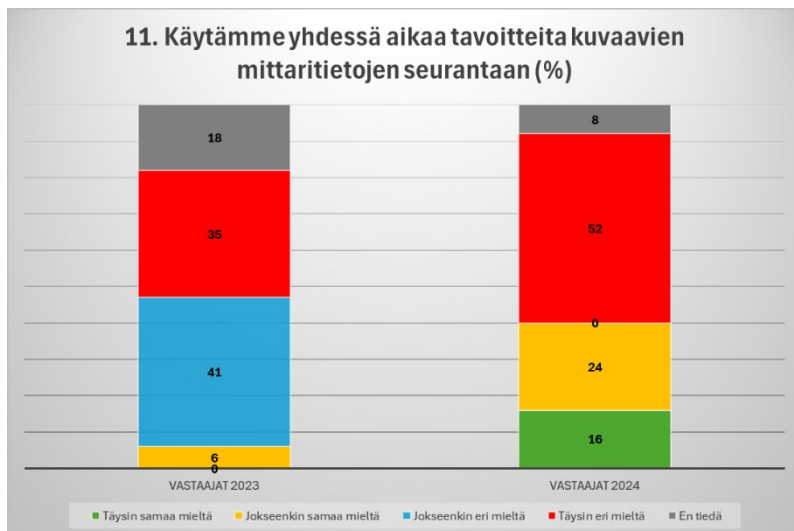
Kokemus tiedon hyvästä kulkemisesta on hyvin kahtia jakautunut (kuviot 19): 48 prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä väittämästä ja 48 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä. Tämä todennäköisesti johtuu vastaajien hyvin erilaisista työnteistä. Toimihenkilöillä on käytettävissään muun muassa sähköposti, jonka avulla on helppo

jakaa ja saada tietoa. Muulla henkilökunnalla ei tätä tiedonvälityskanavaa ole käytettävissä ja monesti heidän tiedonkulkunsa onkin pelkkien kuulopuheiden varassa. Tämän kohdan vastauksista käy ilmi, että koko henkilökuntaa tasapuolisesti ja oikea-aikaisesti palvelevan tiedonvälityskanavan kehittäminen on erityisen tärkeää yrityksellemme.



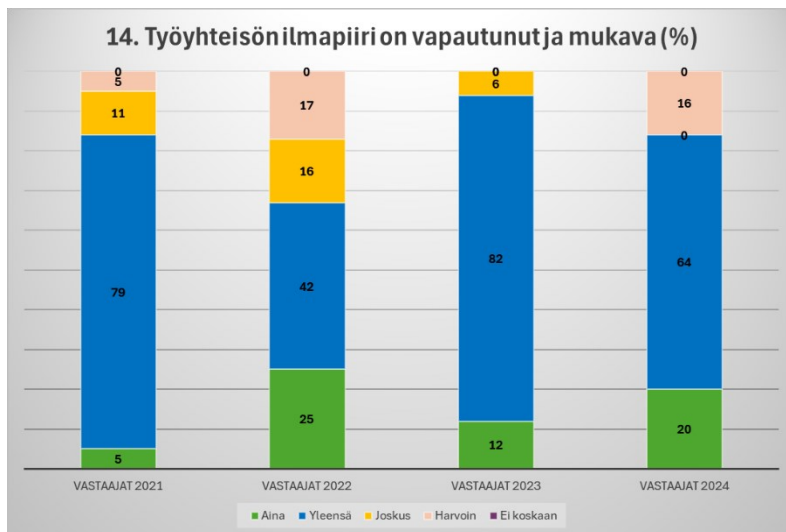
Kuvio 19. Tiedonkulku

Mittaritietojen seuranta koskevasta väittämästä 52 prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä, ja yhteensä 40 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä (kuvio 19). Jakautuneisuutta saattaa selittää se, että tällaiseen analysointiin ei varsinaisesti käytetä aikaa johtoryhmää lukuun ottamatta. Mittareita ei juurikaan ole käytössä, mikä osaltaan selittää sen, ettei koko henkilökunnan kanssa voida seurata mittaritietojakaan. Toimintaamme sopivien mittareiden kehittäminen on tärkeä kehityskohde.



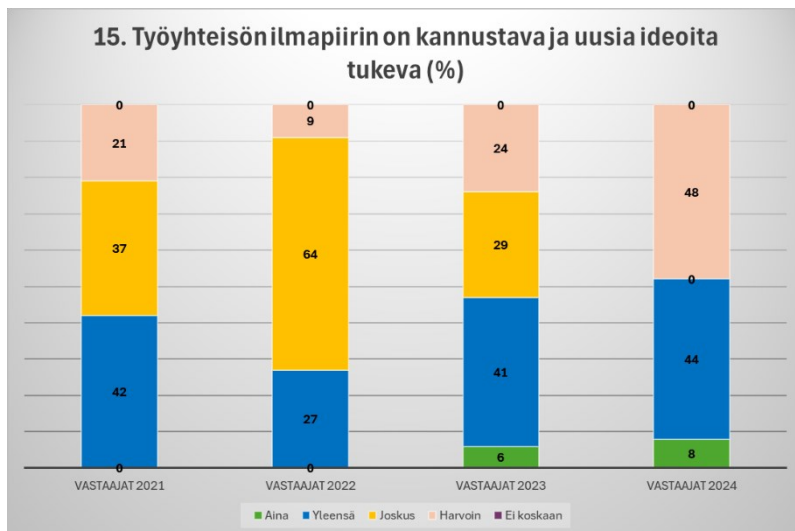
Kuvio 20. Mittaritietojen seuranta

Kuviot 21, 22 ja 23 kuvaavat työilmapiiriä. Työilmapiiri on kyselyn mukaan koettu pääosin vapautuneeksi ja mukavaksi (kuvio 21).



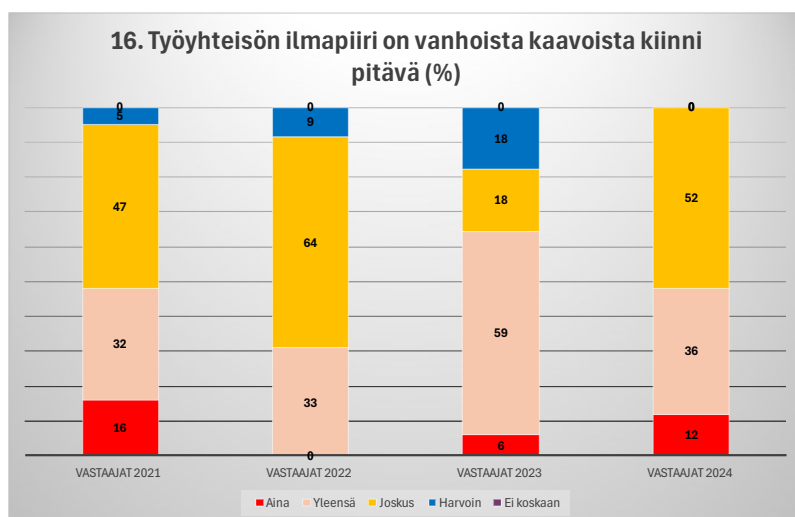
Kuvio 21. Ilmapiirin vapautuneisuus

Vastaajista 48 prosenttia koki työyhteisön ilmapiirin kannustavaksi ja uusia ideoita tukevaksi vain harvoin (kuvio 22).



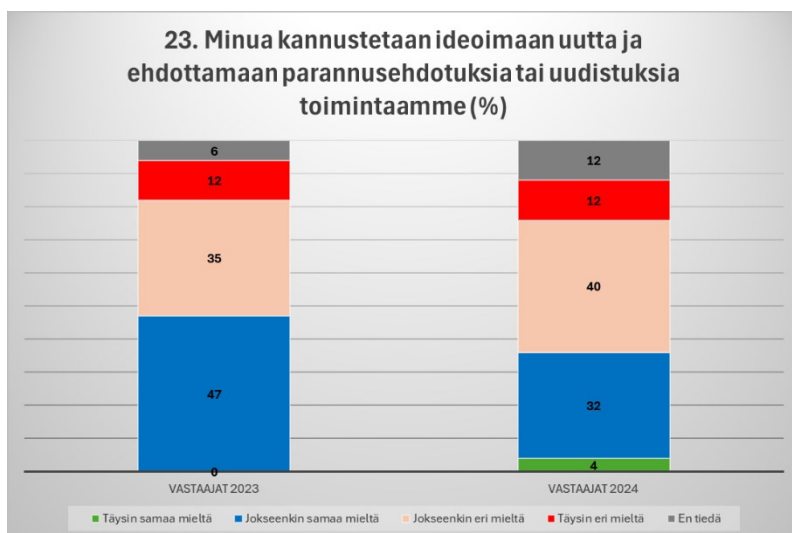
Kuvio 22. Ilmapiirin kannustavuus

Ilmapiiri koetaan viimeisimmässä kyselyssä vähintäänkin joskus vanhoista kaavoista kiinni pitäväksi (kuvio 23). 'Aina'-vastauksia on 12 prosenttia kaikista vastauksista, niiden osuus on tuplaantunut edellisestä kyselystä. 'Yleensä'-vastauksia on 36 prosenttia, ja 52 prosenttia on 'Joskus'-vastauksia. Aiempien vuosien 'Harvoin'-vastauksen osuus on kuihtunut pois kokonaan. Tällä osa-alueella on menty huonompaan suuntaan, eikä tilanne ole aiempien kyselyiden mukaan ollut erityisen hyvä. Tämä on selkeä kehittämiskohde.



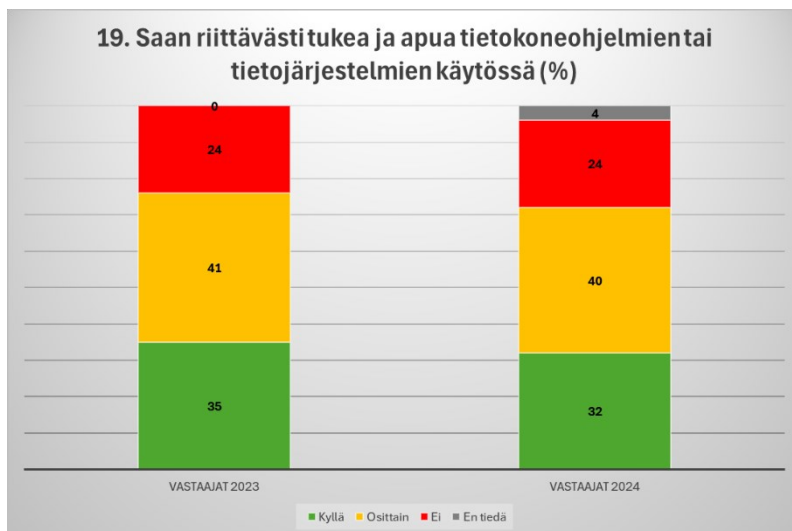
Kuvio 23. Vanhoista kaavoista kiinni pitävä ilmapiiri

Kuvion 24 mukaan kokemus kannustamisesta uuden ideointiin ja parannusten ehdottamiseen on jakautunut ja muuttunut hieman huonompaan suuntaan.



Kuvio 24. Kannustaminen uuden kehittämiseen

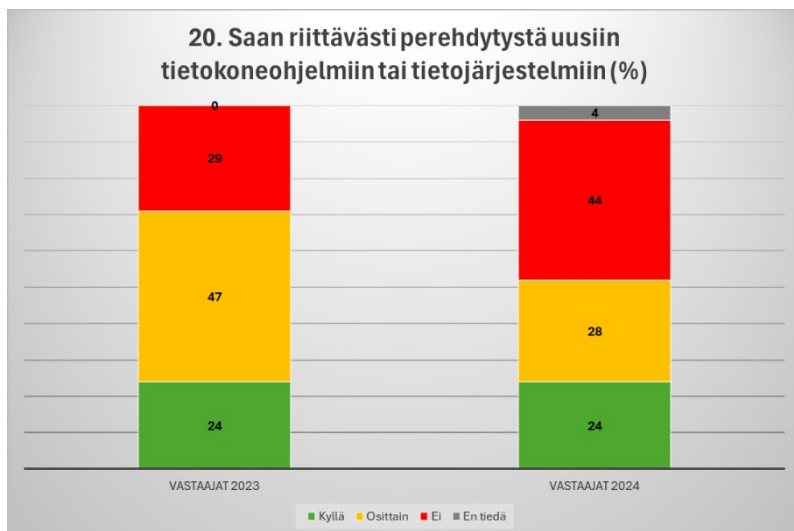
Kuvioista 25, 26 ja 27 on nähtävissä IT-tuen, -avun ja -perehdytyksen tarve sekä osaamisen kehittämishalu. 30 prosenttia kokee saavansa riittävästi tukea, tämä osuus on hieman pienentynyt edellisestä kyselystä (kuvio 25). Koetaan, että tukea, apua ja perehdytystä ei ole riittävästi, osaamisen lisäämiseen on halukkuutta. Tällä alueella on kehitettävää.



Kuvio 25. Avun ja tuen saaminen IT-järjestelmien käytössä

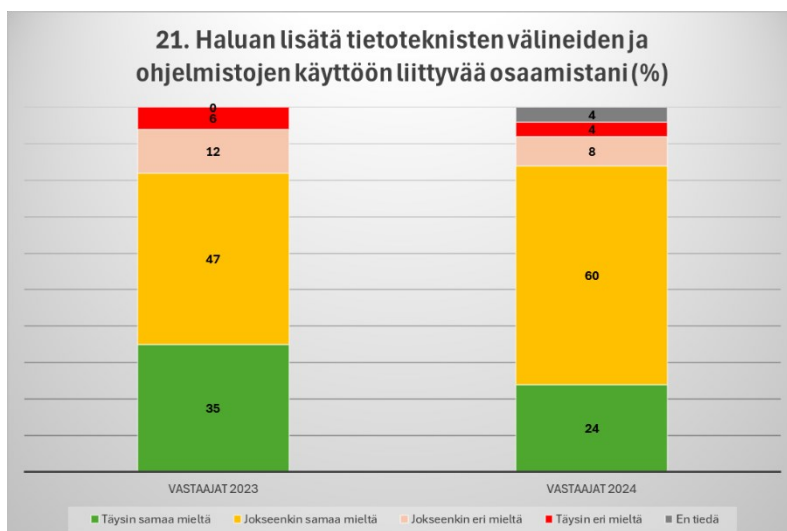
44 prosenttia vastaajista ei koe saavansa riittävästi IT-perehdytystä. Tämä osuus on edellisestä tutkimuksesta kasvanut 15 prosenttiyksikköä (kuvio 26). Uudet tietojärjestelmät ovat

tulleet käyttöön yrityksessä vuonna 2022, näiden käyttöönoton vajavainen perehdytys on edelleenkin nähtävissä.



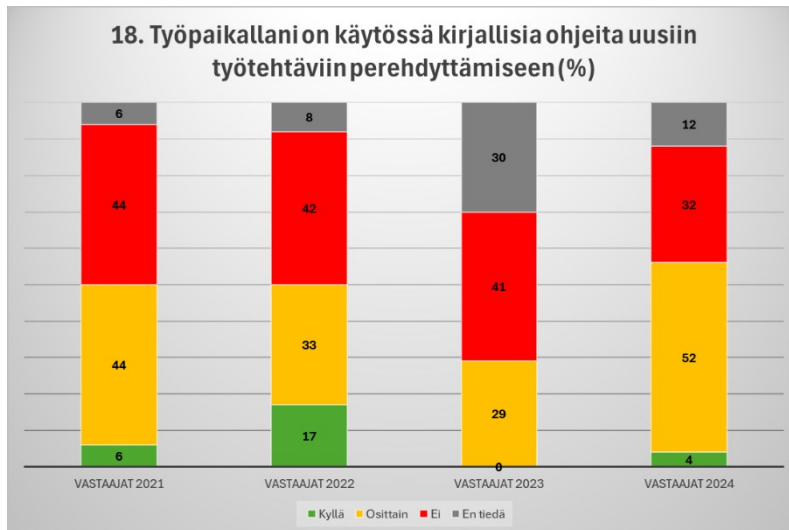
Kuvio 26. Perehdytyksen saaminen uusiin järjestelmiin

Kuviosta 27 on havaittavissa, että halu kehittää osaamista ei ole merkittävästi muuttunut edelliseen kyselyyn verrattuna. Vuoden 2023 kyselyssä yhteensä 82 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, vuoden 2024 kyselyssä vastaava osuus on 84 prosenttia vastaajista. Suurin osa henkilökunnasta on halukas kehittämään osaamistaan. Tässä on oiva kehityskohde.



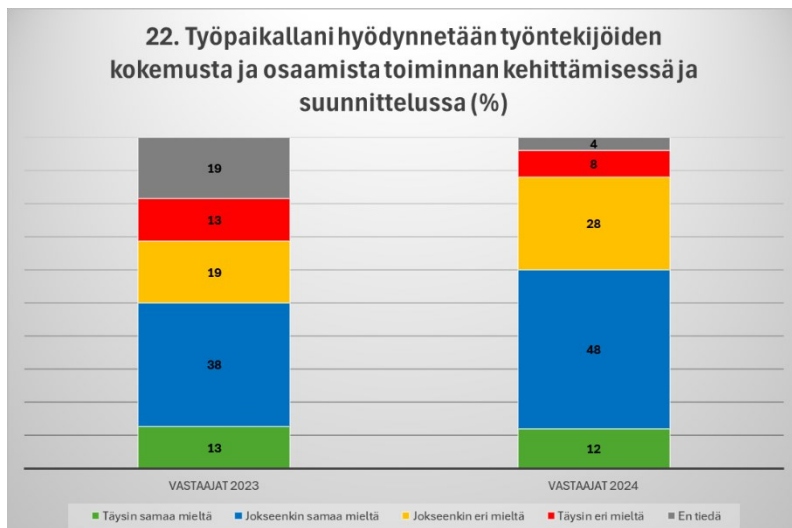
Kuvio 27. Ohjelmistojen ja välineiden käytön osaamisen lisääminen

Työpaikalla kaivataan lisää kirjallisia perehdyttämisohjeita (kuvio 28). Kyselystä riippumatta noin 40 prosenttia vastaajista vastannut 'Ei'.



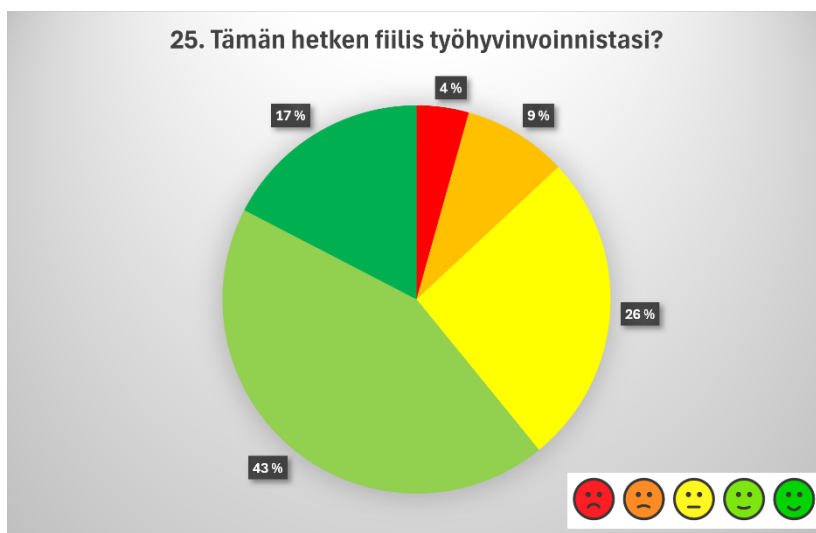
Kuvio 28. Kirjallisten ohjeiden käyttäminen perehdytyksessä

Yhteensä 60 prosenttia vastaajista on vähintäänkin samaa mieltä siitä, että työntekijöiden kokemusta ja osaamista, hiljaista tietoa, hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa (kuvio 29). Kuitenkin 8 prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä ja 28 prosenttia jokseenkin eri mieltä asiasta. Hiljaisen tiedon hyödyntämistä olisi hyvä vielä lisätä, sillä siitä hyötyy koko työyhteisö.



Kuvio 29. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Kuvio 30 kertoo piirakkakaaviona työntekijöiden oman kokemuksen kyselyn aikaisesta työhyvinvoinnistaan. 60 prosenttia vastaajista on vastannut hymynaaman, 26 prosenttia vastauksista on neutraaleja naamoja ja loput 13 prosenttia apeita tai hyvin apeita naamoja. Työhyvinvointia kehittämällä voisi tavoitella hymynaamoja kaikkiin vastauksiin.



Kuvio 30. Kokemus työhyvinvoinnista

Kyselyn kysymys numero 24 oli avoin kysymys, johon pyydettiin kirjaamaan vastaukseksi työntekijän omaan työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Vastausten mukaan työhyvinvoinnin parantamiseksi on tärkeää ylläpitää hyvää fyysistä kuntoa, työnantajan tarjota selkeää

opastusta ja varmistaa työntekijöiden laaja osaaminen eri tehtävissä. Myös hyväkuntoiset ja toimivat perusasiat, kuten wc-tilat, lastauslaiturit ja valaistus, ovat olennaisia. Miellyttävä työilmapiiri, mukavat työkaverit ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäävät työn mielekkyyttä. Lisäksi tasapuolinen kohtelu ja hyvät henkilöstöedut parantavat työhyvinvointia.

6.5 Kaizen-työpajat

Kyselyn jälkeen seuraavassa vaiheessa pidin henkilöstölle kaksi samansisältöistä työpajaa, joissa avasin lean-ajattelua ja kaizen-toimintatapaa sekä esittelin työhyvinvointikyselyn tulokset.

Työhyvinvointikyselyn mittaritiedon pohjalta sekä siihen liittyneen yhteisen keskustelun myötä päädyimme valitsemaan kehityskohteiksi hyvän työilmapiirin, tiedonkulun sekä yleisen siisteyden.

Tavoitteena oli pitää kaizen-työpaja, mutta useita päiviä kestävä kaizen-työpajan järjestäminen oli olosuhteista johtuen mahdotonta. Näin ollen päädyin lyhyeen kaizen-tyyppisen työpajan järjestämiseen. Tavoitteena oli saada koko henkilökunta, tai ainakin mahdollisimman moni, osallistumaan, joten järjestin kaksi samanlaista työpajaa. Henkilökunta jaettiin näihin esihenkilöiden toimesta huomioiden vallitseva työtilanne. Näihin työpajoihin osallistui 21 henkilöä kaikilta organisaatiotasoilta. Poissa olivat ainoastaan sairauslomilla ja kesälo-milla olevat henkilöt.

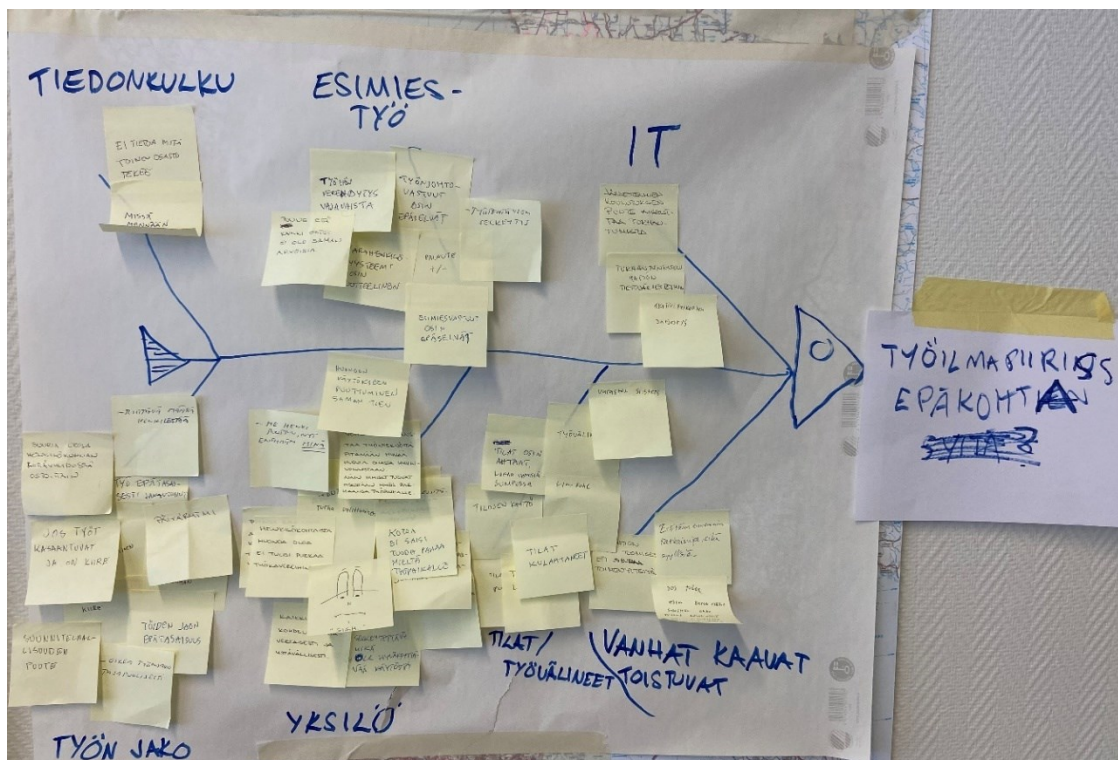
Työpajan aluksi kerroin lyhyesti lean-ajattelusta ja sen periaatteista, avasin myös kaizen-käsitettä. Esittelin tekemäni työhyvinvointikyselyn tulokset, joista oli nähtävissä kehityskoh-teita. Yhdessä keskustellen valitsimme työpajojen osallistujien kesken kaksi kehityskoh-detta työhyvinvointikyselyn teemoista: työilmapiiri ja tiedonkulku. Keskusteluissa nousi li-säksi kehityskohdaksi yleinen siisteys, jonka otimme mukaan kolmanneksi kehityskoh-teenksi.

6.6 Ongelmanratkaisu

Olin valinnut työpajan ensimmäiseksi työkaluksi seitsemän minuutin aivoriihen, jotta sai-simme etsittyä juurisyytä esiin. Tätä työkalua käytimme kerran jokaisen kehityskohteen koh-dalla. Osallistujilla oli 7 minuuttia aikaa kirjoittaa lapuille asioita, jotka vastasivat kysymyk-seen 'miksi', esimerkiksi 'Miksi epäsiisteyttä esiintyy?'. Lopuksi keräsimme kaikki laput tau-lulle ja kävimme ne läpi, jotta kaikki kuulivat esiin tulleet asiat. Tässä vaiheessa vielä kes-kustelimme yleisesti esiin tulleista syistä.

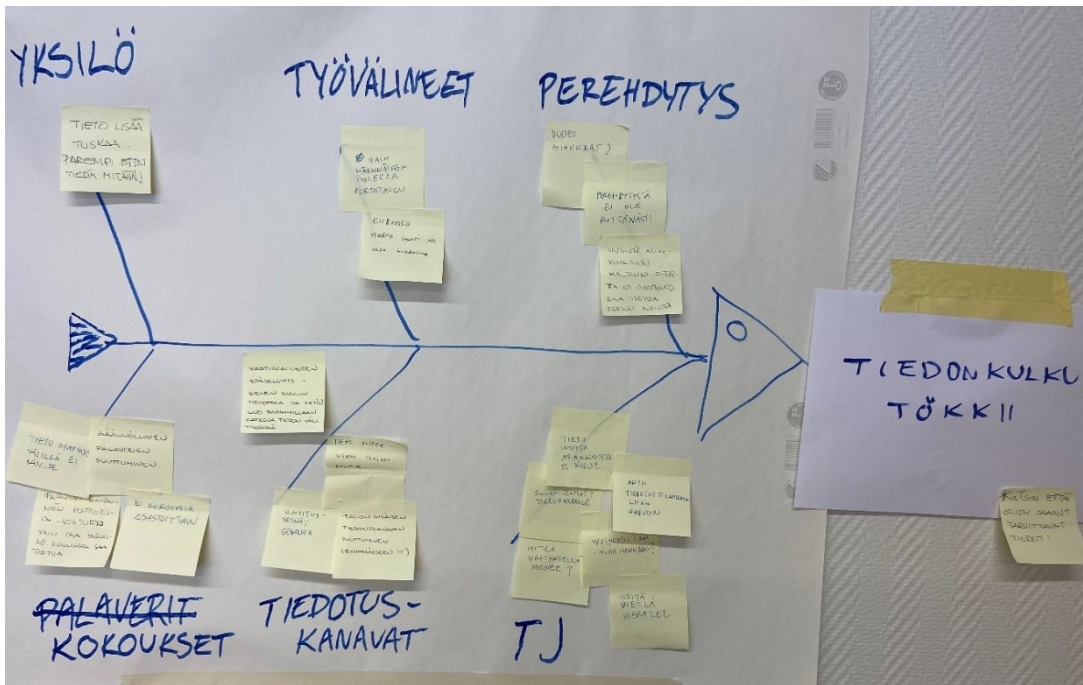
Käytettävissä olevan ajan rajallisuuden vuoksi ensimmäisessä työpajassa keräsimme vain kuhunkin kehityskohteeseen liittyvät syyt. Jatkoimme tästä toisessa työpajassa, jossa koонуimme pienellä joukolla siten, että joka osastolta ja johtoportaasta oli yksi henkilö paikalla. Tällöin jatkoimme juurisyyanalyysiä jaottelemalla aiemmin kerätyt syyt kalanruoto-kaavioihin.

Työilmapiirin epäkohdat asettuivat seitsemän eri syyn alle: tiedonkulku, esimiestyö, IT, työnjako, yksilö, tilat/työvälineet sekä vanhat kaavat toistuvat (Kuva 1).



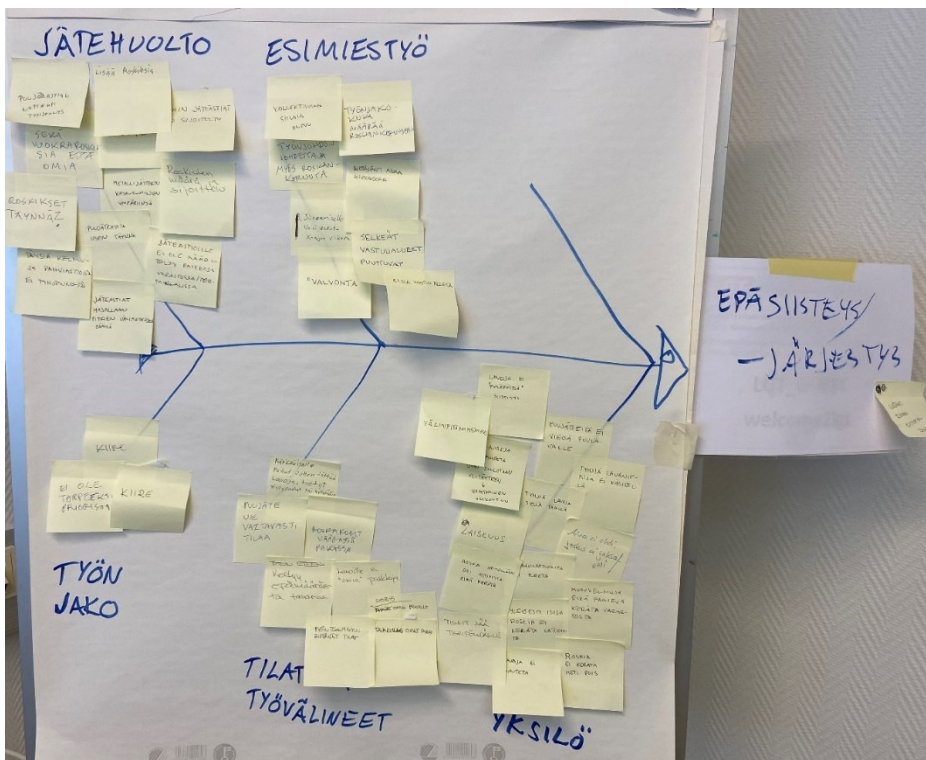
Kuva 1. Työilmapiirin epäkohtia

Tiedonkulun epäkohdille löysimme kuusi juurisyytä: yksilö, työvälineet, perehdytys, kokoukset, tiedotuskanavat ja toimitusjohtaja (Kuva 2).



Kuva 2. Tiedonkulun ongelmakohtia

Epäjärjestykseen johtavia juurisyitä löysimme viisi kappaletta: jätehuolto, esimiestyö, työn jako, tilat/työvälineet sekä yksilö (Kuva 3).



Kuva 3. Epäjärjestykseen johtavia syitä

Seuraavaan työpajaan osallistui 14 henkilöä, mukana oli työntekijöitä jokaiselta organisaatiotasolta. Työpajassa käsiteltiin yhtä kalanruotokaaviota kerrallaan. Jokainen osallistuja merkitsi kaksi mielestään tärkeintä syytä taululle ja priorisoi näistä tärkeimmän. Näin saimme koko osallistujajoukon mielipiteen kyseisen kehityskohteen tärkeimmistä syistä.

Työilmapiiriin vaikuttavista syistä tärkeimmiksi valikoituivat yksilö, työnjako sekä vanhat kaavat toistuvat. Päädyimme valitsemaan tähän kolme tärkeintä syytä, sillä kaksi tärkeintä ei selkeästi erottunut. Tiedonkulun ongelmien tärkeimmiksi syiksi valikoituivat tiedotuskanavat ja kokoukset. Epäjärjestyksen tärkeimmiksi syiksi valikoituivat työnjako ja yksilö.

Kun tärkeimmät syyt oli selvitetty, jakauduimme kolmeen ryhmään pohtimaan 5 miksi -menetelmää käyttäen perimmäisiä juurisyytä. Tätä vaihetta emme saaneet tehtyä loppuun asti kaikkien kolmen kehityskohteen osalta ajan puutteen vuoksi.

Epäjärjestyksen ja siisteyden osalta ryhmä sai 5 miksi -menetelmää käyttäen selvitettyä juurisyyt sekä hahmoteltua osittain myös ratkaisuja. Tämä prosessi on edennyt johdon kokouksissa. Tämän kehittämiseen on jo nimetty vastuuhenkilö sekä terminaalin työnjohtaja, ja hankkeelle on asetettu tavoiteaikataulu.

Muilta osin kehittämistehtävää ei ole viimeisimmän työpajan jälkeen päästy jatkamaan työpajoissa. Tarkoitus kuitenkin on jatkaa, selvittää juurisyyt ja kehittää niihin ratkaisuja. Kehittämisprosessi ei pääty, vaikka opinnäytetyön salliman ajan puitteissa sitä ei saatukaan valmiiksi.

7 Yhteenveto

Työhyvinvoinnin merkitys on viime vuosina korostunut. Murroksessa olevassa työelämässä työntekijöiden jaksaminen on koetuksella. Lean-ajattelussa korostetaan luottamusta ja ihmisten kunnioittamista. Työhyvinvointi on tärkeässä roolissa, sillä henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara.

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen lean-parannusten avulla. Tarkoituksena oli saada aikaan mitattavaa muutosta henkilökunnan työhyvinvoinnissa. Tavoitteena oli myös lean-johtamiskäytänteiden juurruttaminen käytöön, muun muassa säännölliset päivittäisjohtamisen kokoukset.

Kehittämiprojekti oli kunnianhimoinen. Lean-toimenpiteiden käyttöönotto kolmessa kehittämiskohteessa samaan aikaan ei ole helppoa tehdä, varsinkaan organisaatiossa, jossa ei ole aiempaa kokemusta lean-käytännöistä. Hedelmällisempi tapa olisi ollut edetä pienin askelin, jotta kehittämistoimia tämän opinnäytetyön puitteissa olisi saatu käytäntöön asti. Prosessi kokonaisuutena oli muuten onnistunut, mutta sen etenemisen hitaus on yllättänyt.

Projektia suunniteltaessa ei ymmärretty riittävällä tavalla ottaa huomioon organisaation ”toimenkuvaa, tapaa, jolla työt on tehtävä”. Kaizen-työpajojen järjestäminen tarkoituksenmukaisesti ei työtilanteen vuoksi ollut mahdollista, vaan tässä jouduttiin soveltamaan. Toisaalta lean-toimenpiteitä on osattava soveltaa organisaation tarpeisiin sekä sen näköisesti ja mukaisesti.

Työhyvinvointikyselyn järjestäminen onnistui yli odotusten. Varsinkin työhyvinvointikyselyyn vastaajien määrä ylitti odotukset, ja mielenkiinto tuloksia kohtaan oli suurta. Tuloksista löytyi useita kehittämiskohteita, joista osa jätetään jatkokehittämiskohteiksi. Näistä keskeisimpiä olivat IT-perehdytyksen ja -avun kehittäminen sekä mittareiden luominen kehittymisen seuraamiseksi. Myös hiljaisen tiedon hyödyntämistä voisi tehostaa.

Kehittämistoimenpiteiden saaminen käytäntöön vaatii dedikoitumista kehittämistyölle. Työpajojen järjestäminen säännöllisesti, esimerkiksi kaksi kertaa kuussa, edistäisi projektia. Näin kehittämistyö edistyisi pienin askelin, mikä on parempi kuin ei edistyä ollenkaan. Henkilöstöllä olisi tiedossa seuraava työpaja, ja kehitystyö pysyisi tuoreena mielessä.

Ajattelutavan ja organisaatiokulttuurin muutos on hidas prosessi, mutta se on kuitenkin toteutettava, jos halutaan muutosta. Muutoksen toteuttamiselle on löydettävä aikaa.

Toimeksiantajayrityksessä kehittämistehtävän tavoitteita on saavutettu. Lean-käytänteitä on otettu käyttöön, muun muassa työpajat sekä leanin perustyökaluja: kalanruotokaavio ja 5 miksi -analyysi. Myös päivittäisjohtamisen kokouksien järjestäminen on aloitettu.

Kehittämisprojektin jatkon turvaamiseksi ja kehittämistyön jatkamiseksi ehdotan jatkotoimenpiteiksi seuraavaa: Keskittyminen yhteen kehittämiskohteeseen kerrallaan, pohditaan ratkaisuja juurisyihin ja otetaan niitä käyttöön yksitellen. Lean-ajattelun mukaisesti tehdään pieniä parannuksia jatkuvasti.

Pohdinta

Lean-ajattelu on suoraviivaista ja sitä tulisi toteuttaa kaikilla hierarkiatasoilla, jotta sen toteutuminen ei jäisi näennäiseksi. Ongelmien tiedostaminen lisää kehittämiskohteiden havaitsemista, mikä iteratiivisessa prosessissa johtaa uusiin ratkaisuihin. Lean-ajattelussa hyväksytään epätäydellisyys ja virheet, jotka voivat olla lähtökohtia uusille ideoille ja toimintamalleille. Vaikka reaktiivisuus mahdollistaa nopean kyvyn vastata kehitystarpeisiin ja muutoshasteisiin, se voi paradoksaalisesti ajoittain hidastaa kehittämistyötä korjausliikkeiden vuoksi. Jatkuvuus ja sopeutuvuus ovat lean-kehittämisen olennaisia ominaisuuksia.

Myös samanaikaisissa projekteissa on tärkeää hyväksyä priorisointi onnistumisen varmistamiseksi. Hankkeiden merkitystä tulee arvioida kriittisesti, jotta resursseja ei kohdenneta tarpeettomasti pitkittyviin projekteihin. Sykäyksittäinen eteneminen on hallittua ja auttaa välttämään suuria virheitä. Ajoittainen hitaus, eli harkittu tauotus, prosesseissa mahdollistaa strategisen pohdinnan ja laadukkaiden sekä tietoon perustuvien päätösten tekemisen. Joustavuus, oppimisherkyys ja strateginen harkinta ovat välttämättömiä nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Työpaikallamme työt ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niitä voi lykätä myöhemmäksi. Tämä asetti haasteita työpajojen toteutuksen ajankohdille sekä osallistujamäärille, mikä osaltaan hidasti kehittämisprojektin etenemistä. Tavoitteena on saada aikaan pysyviä muutoksia. Tämän vuoksi kehitysprojektia ei ole haluttu kiirehtiä, vaan sovellamme kehittämistoimia yrityksellemme sopivalla tavalla. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan esiintynyt, mikä antaa positiivisen signaalin etenemismahdollisuuksien suhteen jatkossa.

Aloitimme kunnianhimoisesti kolmella parantamiskohteella heti alussa. Kehittäminen olisi mahdollisesti saatu paremmin liikkeelle, kun olisimme heti aluksi priorisoineet kehityskohdet. Näin olisimme päässeet leanin mukaisesti tekemään pieniä parannuksia jatkuvasti.

Oli palkitsevaa nähdä henkilöstön positiivinen suhtautuminen prosessiin. Jälkimmäisen työpajan lopuksi pyydettiin suullista palautetta. Palautetta tuli lähes kaikilta, ja palaute oli hyvin positiivista. Tärkeäksi koettiin yhdessä tekeminen sekä kaikkien yhtäläiset vaikuttamismahdollisuudet. Seuraavan työpajan ajankohdasta on jo tullut kyselyjä työntekijöiltä, mikä kertoo positiivisesta muutoksesta.

Parantamiselle ja kehittämiselle on saadun palautteen perusteella paitsi tarvetta myös halua. Haasteena on löytää aikaa ja jatkuvuutta prosessille. Lean-kehittäminen ja organisatiokulttuurin muutos vaativat aikaa ja resursseja, tähän vaaditaan sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä. Toimeksiantajarytyksessä työt ovat sesonkiluonteisia, ja talvikaudet ovat muuta vuotta hiljaisempaa aikaa, joten jatkokehittämiselle saadaan järjestettyä sen vaatimaa aikaa. Hiljaisina talvikuukausina yrityksessä on aiemminkin toteutettu aikaa vaativia hankkeita ja projekteja.

Kehittämisprosessissa olemme etenemisen hitaudesta huolimatta matkalla oikeaan suuntaan. Olemme aloittaneet lean-työkalujen ja toimintatapojen käytön, joiden avulla työhyvinvointi, työturvallisuus, työssä viihtyminen ja työn tuottavuus paranevat.

En ole ajatellut tätä kehittämistehtävää projektina, joka loppuu tämän opinnäytetyön valmistuessa. Tämä lean-ajattelun ja -työkalujen käyttöönotto on ollut pitkän kehittymismatkan alkusysäys, tätä matkaa on tarkoitus vielä jatkaa organisaatiossamme. Olisin myös itse voinut olla aktiivisempänä kehittämässä ja pitämässä työpajoja, mutta myös minulla oli paljon omia työtehtäviäni, joita oli pakko priorisoida. Ajan myötä kehityimme lean-työpajojen pitämisessä ja kaizen-menetelmien juurruttamisessa.

Lähteet

Edmondson, A. 2019. The earless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. E-kirja. Hoboken, New Jersey, Canada: John Wiley Sons, Inc.

Kesti, Marko. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kesti, Marko. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Sutinen, M. & Kuitunen, M. 2018. Mahtava moka: uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.

LOSSI – Yrityslähtöistä osaamisen kehittämistä teollisuuden pientyöpaikoilla. Viitattu 10.11.2024. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/lossi-yrityslahtoista-osaamisen-kehittamista-teollisuuden-pientyopaikoilla>

Laine, P. & Rinne, R. 2015. Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. International Journal of Wellbeing. Vol. 5 (2), 91-108. Saatavissa DOI [10.5502/ijw.v5i2.6](https://doi.org/10.5502/ijw.v5i2.6)

LGT Logistics Oy. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://lgtlogistics.com/fi>

Liker, J. & Convis, G. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Helsinki: Readme.fi.

Logistiikan maailma. 2022. Lean-ajattelu. Viitattu 29.10.2022. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>

Manka, M-L. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 20.3.2024. Saatavissa <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Almatalent verkkokirjahylly.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 8.4.2024. Saatavissa https://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Martin, K. 2012. The Outstanding Organization. New York City, New York, USA: McGraw Hill.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica publishing.

Otala, L. & Ahonen, G. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Rother, M. 2011. Toyota kata: Ihmisten johtamista kohti parantamista, mukautumista ja parempia tuloksia. Helsinki: Readme.fi

SafeInLog. 2024. SafeInLog – työturvallisuudella tuottavuutta ja työhyvinvointia sisälogistiikkaan (2020–2022). Viitattu 10.11.2024. Saatavissa <https://safeinlog.fi/>

SafeInLog. 2022. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Lab-ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.11.2024. Saatavissa: [Terveys ja toimintakyky - Safeinlogplus.fi – Oppimisympäristö](#)

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Työterveyslaitos a. Työhyvinvointi. Viitattu 7.4.2024. Saatavissa [1.1 Työhyvinvointi | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyslaitos b. Terveiden edistäminen. Viitattu 17.11.2024. Saatavissa [Elintavat | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyslaitos c. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 10.11.2024. Saatavissa [Hyvä johtaminen on tietoinen valinta | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyslaitos d. Stressi ja työuupumus. Viitattu 17.11.2024. Saatavissa [Stressi ja työuupumus | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Bisneskirjasto Alma Talent.

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn info osallistujille

Ohessa LGT Logistics Oy:n työhyvinvointikysely. Osallistuthan kyselyyn!

Kysely liittyy opinnäytetyöhön, ja kyselyn tulosten pohjalta on tarkoitus kehittää työhyvinvointiamme. **Onkin erityisen tärkeää, että jokainen vastaa kyselyyn** rehellisesti oman kokemuksensa mukaisesti.

Kyselyssä on 25 kysymystä, joihin vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia. Kysely tehdään anonyymisti. Vastaathan jokaiseen kysymykseen.

Vastausaikaa on perjantaihin 12.4. asti.

Lue QR-koodi puhelimesi QR-koodin lukijalla, niin pääset suoraan kyselyyn. Pääset kyselyyn myös alla olevasta linkistä.



<https://PollEv.com/surveys/K9PyanN3w4ufTcmyBagmC/respond>

Ohjeita vastaamiseen:

Monivalintakysymyksissä valitse itsellesi sopivin vaihtoehto ja klikkaa **'Next'**. Klikkaamalla **'Previous'** pääset palaamaan aiempiin kysymyksiin. Jos haluat muuttaa vastaustasi, vastauspalkin oikeassa reunassa on roske, jota klikkaamalla vastaus poistuu ja voit vastata kysymykseen uudelleen.

Avoimessa kysymyksessä (1 kpl) kirjoita kommenttisi ja seuraavaksi klikkaa **'Submit'**, jotta kommenttisi tallentuu. Tämän jälkeen klikkaa **'Next'**.

Ongelmatilanteissa kysy neuvoa Maijalta.