

LEAN–TOIMINTA

Case: Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstötutkimus lean–
toiminnasta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrityshallinto

Opinnäytetyö

Kevät 2007

Elomaa Jenni

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ELOMAA, JENNI:

Lean-toiminta
Case: Nordea Pankki Suomi Oyj:n
henkilöstötutkimus lean-toiminnasta

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 80 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee lean-toimintaa ja sen vaikutusta yrityksen kokonaistoimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä lean-toimintaan ja tutkia, miten lean-toiminta vaikuttaa yrityksen henkilöstöön, miten se toimii käytännössä ja minkälaisia asioita tulisi vielä kehittää.

Teoriaosuudessa selvitetään lean-toiminnan historiaa, perusperiaatteita ja toiminnan etenemistä ja kehittymistä. Tutkimus on rajattu koskemaan lähinnä palveluyrityksiä, ei niinkään tuotantoa. Tämä osuus pohjautuu kirjallisuuteen, asiantuntijahaastatteluun sekä internetistä löytyvään materiaaliin.

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosio koostuu asiantuntijahaastattelusta ja kyselytutkimuksesta Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstölle. Kyselytutkimus suoritettiin Lahdessa Aleksanterinkatu 5 ja 10 konttorien henkilökunnalle. Kyselyn ja haastattelun tulokset raportoidaan sekä sanallisesti että tilastollisesti. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää myös Nordea Pankki Suomi Oyj:n toiminnassa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että lean-toiminta on vielä hyvin lapsen kengissä Nordea Pankki Suomi Oyj:n toiminnassa. Henkilöstö on melko varautunut lean-toiminnan toimivuuteen, vaikka moni pitääkin toimintaa tärkeänä ja kehityskelpoisena ideana. Tutkimuksessa oli mielenkiintoista huomata, miten erilaisia tuloksia saatiin eri toimipisteiden välillä.

Avainsanat: lean-toiminta, laatujohtaminen, työn tehostaminen, ryhmätyö, henkilöstö, asiakassuuntautuneisuus

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

ELOMAA, JENNI:

Lean Production
Case: Personnel Survey about Lean
Production to Nordea Bank Finland
Plc

Bachelor's Thesis, Business Administration, 80 pages, 5 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

This thesis deals with lean production and its influence on the function of the whole corporation.

The purpose of this study was to get acquainted with lean production and study how lean production affects the personnel of a company, how lean production works in practice and what should yet be developed.

The theory part clarifies the history, the principles and the progress and developing of lean production. The study is limited to deal with companies of the after-sales service, no manufacturing plants. The theory part is based on literature, an expert interview about lean production, and internet material.

The empirical part of the study consists of a survey and an interview which were conducted to the personnel of Nordea Bank Finland Plc. The survey was accomplished in Lahti to the office personnel of Aleksanterinkatu 5 and 10. The results of the survey and the interview were reported in writing and statistically. The achievements of the study will be utilized by Nordea Bank Finland Plc.

The results showed that lean production is still in its very infancy in the function of Nordea Bank Finland Plc. The personnel are quite suspicious towards lean production even if many of them consider that lean production is important and good production. It was interesting to see how different the results between two different offices were.

Key words: lean production, quality management, work rationalization, team work, personnel, customer orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Lean-toiminta verrattuna muihin toimintaperiaatteisiin	2
1.2	Tavoite ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Teoreettinen viitekehys	4
2	LEAN-TOIMINNAN PERUSPERIAATTEET	5
2.1	Lean-toiminnan historia pähkinänkuoressa	6
2.2	Asiakas	7
2.2.1	Asiakassuuntautuneisuus	7
2.2.2	Asiakastarve	7
2.2.3	Kuka on asiakas?	8
2.2.4	Mitä asiakas haluaa?	9
2.2.5	Kehityskohteiden valinta asiakkaan näkökannalta	10
2.3	Henkilöstö ja organisaatio	12
2.3.1	Toimivalta ja vastuu	13
2.3.2	Organisaatiotasot	14
2.3.3	Henkilöstön valinta ja koulutus	14
2.3.4	Henkilöstö moniottelijana	17
2.3.5	Ryhmätyö	18
2.3.6	Henkilökohtaiset tavoitteet ja urakehitys	19
2.3.7	Aloitteellisuus	20
2.3.8	Virheistä oppiminen	21
2.3.9	Motivaatio	22
2.3.10	Kannusteet, palaute ja palkitseminen	24
2.3.11	Kommunikaatio ja viestintä	25
2.3.12	Toiminnan virtauttaminen	27
2.3.13	Kustannustietous	27
2.4	Tehokkaat ja toimivat toimitusketjut	28
2.4.1	Toiminnan organisointi	28
2.4.2	Turhien työvaiheiden poistaminen	29
2.4.3	Aika kilpailutekijänä	30

2.4.4	Koneet ja laitteet	31
2.5	Jatkuva parantaminen	32
3	LEAN-TOIMINNAN ETENEMINEN JA KEHITTÄMINEN	34
3.1	Lean-toiminnan etenemistavat	35
3.1.1	Suuret projektit tai pienet muutokset	35
3.1.2	Eteneminen	35
3.2	Suuret projektit	36
3.2.1	Lähtötilanne	37
3.2.2	Tavoitteet ja aikataulu	37
3.2.3	Muutoksen toteuttaminen	38
3.2.4	Parhaiden toimintatapojen etsiminen	38
3.3	Pienet muutokset	39
3.3.1	Kehitysryhmätyöskentely	39
3.3.2	Mittaaminen	40
3.4	Riskit	41
4	CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ:N LEAN-PROJEKTI JA HENKILÖSTÖN ASENNEN JA TOIMINTATAVAT	43
4.1	Toimeksiannon lähtökohdat	43
4.1.1	Toimeksiantaja	43
4.1.2	Tarve ja tavoite	43
4.1.3	Toteutus	44
4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	44
4.3	Tutkimustulokset ja analyysit	45
4.3.1	Tilanneanalyysi	45
4.3.2	Kyselytutkimus	49
4.3.2.1	Perustiedot	50
4.3.2.2	Työpaikka ja koulutus	51
4.3.2.3	Lean	54
4.3.2.4	Leanin työkalut	59
4.3.2.5	Henkilöstön asenne, koulutus ja aloitteentekokyky	62
4.3.2.6	Työkierto	68

4.3.2.7	Esimiehen rooli	70
4.3.2.8	Lean-toiminta myynnin apuvälineenä	72
4.3.2.9	Risuja ja ruusuja	75
5	YHTEENVETO	76
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sana "Lean" voidaan kääntää suomenkielisillä sanoilla "ohut", "hoikka", "laiha", "kapea". Käsite lean-toiminta (Lean Production) otettiin käyttöön vuonna 1990 eri maiden autoteollisuusyritysten kilpailukykyä selvittäneessä tutkimuksessa. (Kajaste & Liukko 1995, 8)

Puhtaimmillaan toimittuna organisaatiosta karsitaan pois kaikki ylimääräiset toiminnot. Lähtökohtana on, että toimintatavan perustana on asiakkaalle tuleva lisäarvo. Kaikki ne toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle, ovat turhia toimintoja. Niistä olisi tarkoitus päästä eroon. Tästä on luonnollinen seuraus se, että kustannuksia pienennetään jatkuvasti ja huomio kiinnitetään kokonaisuuksien hoitamiseen. Toimitusketjut kehitetään suoriksi ja nopeiksi sekä noudatetaan jatkuvan parantamisen periaatteita. Tiedonkulun tulee olla suoraa ja avointa. (Kuopion yliopisto & Savonia-ammattikorkeakoulu 2006)

Myös johtamistyyli on erilainen verrattuna vanhaan hierarkkiseen järjestelmään. Onnistumisen edellytyksenä on, että ihmiset tekevät tuloksen yhteistyössä ja kokevat saatavan edun olevan yhteistä asiakkaan, oman yrityksen ja henkilöstön kanssa. Koska resurssit ovat niukat, ei yritys voi toimia pelkästään vain suppean työtehtävänsä osaavan henkilöstön turvin. Henkilöstön tulee olla monitaitoista ja yritteliästä. Tällöin organisaatio voi olla hajautettu tiimiorganisaatio, jolla on pitkälle menevä tulosvastuu. Onnistumista seurataan selkeillä tavoitteilla ja mittareilla. Kehitysvaihe perinteisestä johtamistavasta lean-toimintaan vie aikaa muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin yrityksen koosta ja henkilöstön valmiuksista riippuen. Mitä suurempi muutos on, sitä kauemmin muutos kestää. (Kuopion yliopisto & Savonia-ammattikorkeakoulu 2006)

Yritykset ja niiden lähtötasot ovat erilaisia. Monissa yrityksissä on varmasti tehty erilaisia kehitystoimia jo monien vuosien ajan. Tärkeintä ovat toimenpiteet, jotka kehittävät ja parantavat toimintaa. Joissakin yrityksissä on ol-

lut kehityssuuntainen ilmapiiri jo kauan aikaa tietämättä edes käsitettä lean-toiminta. (Kajaste & Liukko 1995, 66)

1.1 Lean-toiminta verrattuna muihin toimintaperiaatteisiin

Lean-toiminnassa tavoitteet ja periaatteet ovat lähellä muita suosittuja kehittämistapoja, kuten Balanced scorecard (BSC), laatujohtaminen, aikaperusteinen johtaminen tai toimintojohtaminen. Kaikille näille toimintatavoille on ominaista toiminnan näkeminen prosesseina, joita ohjataan ja kehitetään. Eri periaatteet sisältävät monia samankaltaisia asioita vain painotukset poikkeavat jonkin verran toisistaan. Tarkkoja rajoja niiden välille ei voida vetää ja tärkeintä on kehityksen aikaansaaminen. (Kajaste & Liukko 1995, 12)

Tavoitteisiin pääseminen vaatii useimmiten vain käyttämällä tervettä ja systemaattista kehittämistä. Lean-toiminnassa ei ole paljonkaan uutta tai edes vierasta. Uutuus on vanhojen ja uusien keinojen pitkäjänteinen käyttö, joka on aikaisemmin puuttunut. Tarkoitus on saada kehittäminen jatkuvaksi jokapäiväiseksi toiminnaksi ja vakiinnuttaa saavutetut tulokset. Useimpien kehittämisvaihtoehtojen tavoitteet ja yhteisiä piirteitä ovat muun muassa asiakassuuntautuneisuus, työskentely ryhmänä, kustannustietoisuus, nollavirheajattelu, keskittyminen materiaali- ja tiedonkulkuprosesseihin, rinnakkainen suunnittelu sekä nopeat ja joustavat toimitusketjut. (Kajaste & Liukko 1995, 12)

1.2 Tavoite ja rajaus

Tämän työn toimeksiantajana on Nordea pankki Suomi Oyj, joka on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssipalvelukonserni. (Nordea 2007) Nordealla otettiin käyttöön vuoden vaihteessa 2005 – 2006 lean-toiminta, jonka tavoitteena on turhien toimintatapojen poistaminen ja yhden-

mukaistaminen. Tällä tavalla saataisiin arvokasta lisäaikaa – arvoa asiakkaalle. (Viertiö, 2007)

Tutkimusongelmana on lean-toiminnan vaikutus henkilöstöön, miten se toimii käytännössä ja minkälaisia asioita tulisi vielä kehittää. Teoriaosuuden tavoitteena on selvittää lean-toiminnan peruseriaatteet. Tutkimuksessani tulen vertailemaan Lahdessa sijaitsevien Aleksanterinkatu 5:n ja Aleksanterinkatu 10:n Nordea Pankki Suomi Oyj:n konttorien henkilöstön mietteitä lean-toiminnasta. Tavoitteenani olisi saada kattava tutkimus lean-toiminnasta ja siitä, miten se on vaikuttanut kyseisen yrityksen henkilöstöön ja työn tekemiseen. Kahden hyvin erilaisen ja eri kokoisen konttorin henkilöstön vastaukset eroavat jo sisäisen yrityskulttuurin johdosta: toinen konttoreista on pieni ja voisi hyvin kuvastaa pienen kylän tai kaupungin konttoria ja toinen on vastaavasti ison kaupungin konttori. Koska tutkimuskohteenani on asiakaspalveluyritys, tulen opinnäytetyössäni aiheen rajaamaan lähinnä palveluyrityksiin ja jätän tuotantoyritykset vähemmälle huomiolle.

1.3 Tutkimusmenetelmät

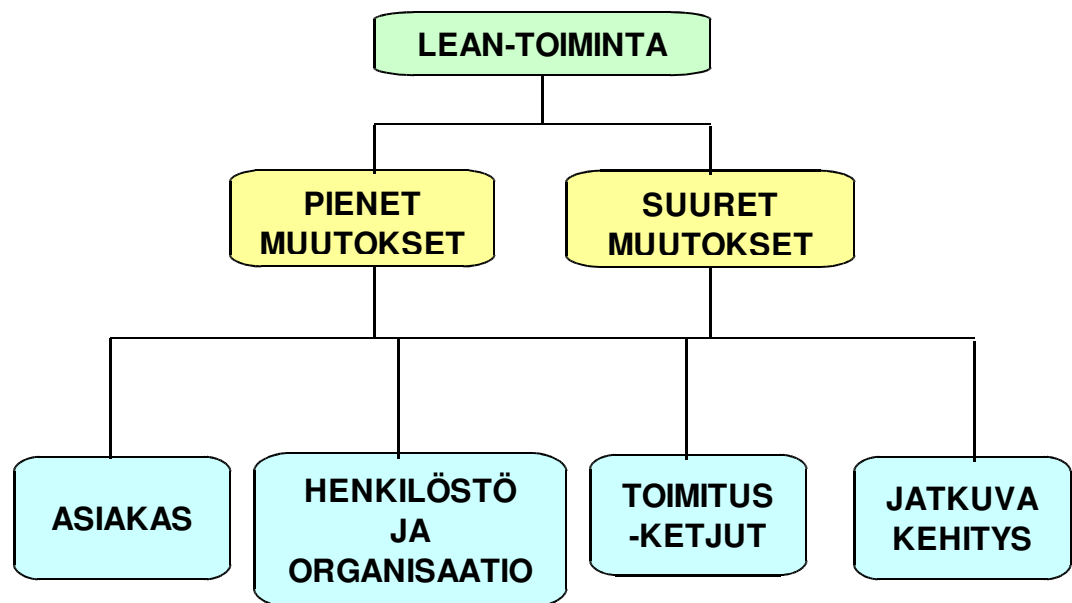
Teoriaosuus on koottu lean-toimintaa, työn kehittämistä ja henkilöstöä käsittelevien teosten ja internetistä löytyvien artikkeleiden pohjalta. Koska lean-toiminnasta ei löytynyt teoksia kovin paljon, käytin hyödyksi internetiä, josta löytyi paljon tietoa lean-toiminnasta. Olen pyrkinyt käyttämään laajaa katsontaa, mutta kuitenkin kriittistä otetta valitessani tutkittavia lähteitä teoriaosuuteen.

Empiirisen osuuden tutkimuksen olen tehnyt käyttämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää haastatteleamalla Nordea Pankki Suomi Oyj:n palvelupäällikköä ja suorittamalla kyselytutkimus kyselylomakkeella henkilöstölle. Käytän tutkimusmenetelmänä myös jonkin verran havainnointimenetelmää, sillä työharjoitteluosuuteni suoritin Nordea Suomi Pankki Oyj:n Aleksanterinkatu 10 konttorissa, jolloin sain seurata

hyvinkin läheltä lean-toiminnan ensiaskelmia, henkilöstön asenteita ja projektin etenemistä.

1.4 Teoreettinen viitekehys

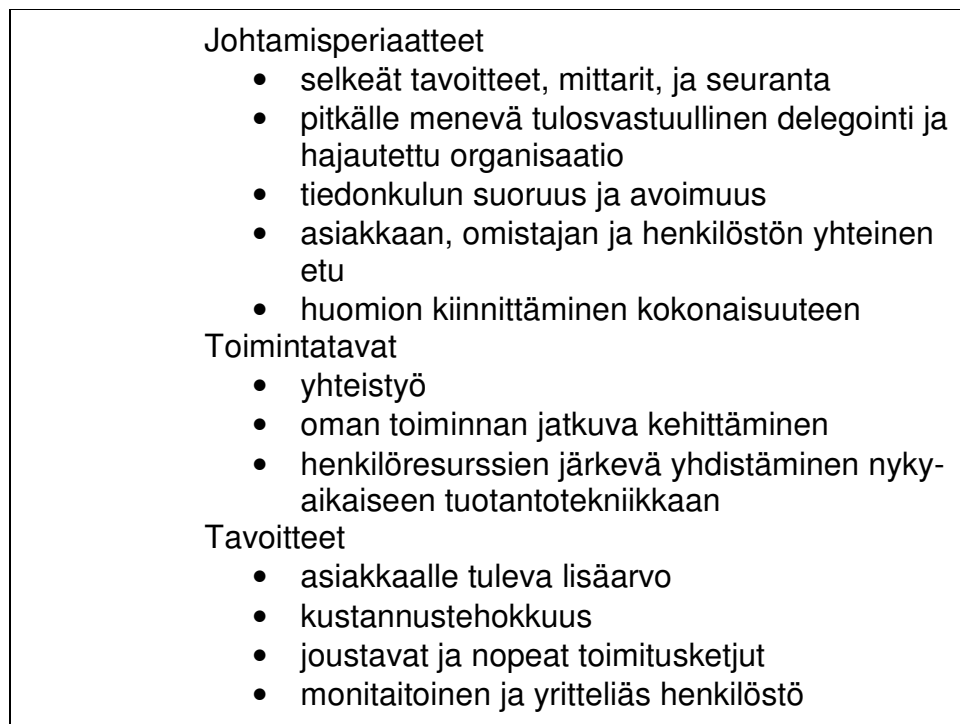
Opinnäytetyön tutkimusongelmana on lean-toiminta ja sen käytännön toteutus. Lean-toiminta vaatii monia huomioitavia seikkoja onnistuakseen. Esitän teoreettisen viitekehysten lean-toiminnasta kuvion muodossa.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

2 LEAN-TOIMINNAN PERUSPERIAATTEET

Lean vaatii ajattelua ja se on sovellettava oman organisaation tarpeisiin. lean-toiminta ei onnistu myöskään yhdessä yössä vaan vaatii aikaa ja ponnisteluja kohdatessaan monenlaisia vastuksia. (Quality Knowhow, Karjalainen Oy, 2007) Lean-toiminnassa päähuomio on ihmisen, organisaation ja tekniikan yhdistämisessä. Tärkeintä on saada yrityksen koko henkilöstön voimavarat käyttöön. Kehittämällä työmenetelmiä, poistamalla turhat vaiheet toimitusketjuista ja organisoimalla työt paremmin saavutetaan kustannustehokas, laadukas ja nopea ketju, joka luo lisäarvoa asiakkaille. Tarkoituksena on poistaa ihmisten ja organisaatioiden välisiä raja-aitoja. (Kajaste & Liukko 1995, 8)



KUVIO 2. Lean-toiminnan keskeiset periaatteet (Kajaste & Liukko 1995, 8)

2.1 Lean-toiminnan historia pähkinänkuoressa

Tässä luvussa palataan lean-toiminnan syntyhistoriaan, Japaniin, toisen maailman sodan jälkeisiin tunnelmiin.

Japani oli hävinnyt toisen maailmansodan, jonka seurauksena valtion talous oli romahtanut ja kotimarkkinoilla kysyntä oli pysähtynyt. Moni yritys oli vaikeuksissa. Tuotantolaitokset oli suunniteltu massatuotannon etuja ajatellen. Sodan jälkeen kysyntä oli kuitenkin vähäistä. Kaiken lisäksi Japanin lainsäädäntö asetti esteitä: Yritykset eivät saaneet irtisanoa työntekijöitään, joten kustannusten pienentäminen väkeä vähentämällä ei ollut mahdollista. Moni yritys meni konkurssiin.

Tämänlaisia vaikeuksia koki myös Toyotan autotehdas. Kysynnän muuttuessa tuotantoprosessi ei kyennyt vastaamaan kustannustehokkaasti kysynnän muutoksiin, koska asennuslinjaston vaihto kesti yli kaksi viikkoa. Sodanjälkeinen tilanne loi pohjan lean-toiminnalle.

Toyotalla päätettiin luottaa henkilöstön kykyyn ideoida ja kehittää nopeasti ratkaisuja tuotantoprosessin kustannustehokkaaseen uudistukseen. Hanke onnistui ja linjaston vaihtoaika saatiin kavennettua kahteen päivään, mikä mahdollisti pienten autosarjojen valmistuksen. Tavoitteet ja tulokset esitettiin reaaliaikaisina kaikissa työtiimeissä. Ongelmanratkaisu ja ideointi oli kiinteä osa jokapäiväistä työtä, mikä auttoi tarttumaan ja korjaamaan virheet ja toiminnan esteet välittömästi sekä kehittämään toimintaa jatkuvasti.

Toyota loi menestystarinan käyttämällä henkilöstön koko voimavaraa. Menestyksen, joka jatkuu edelleen, kulmakivet ovat jatkuvan kehityksen kulttuuri – tiimien ideointi ja ongelmanratkaisu – sekä tavoitteiden tosiaikainen visualisointi ja esimiehen vahva ja näkyvä läsnäolo.

(Womack, Jones & Roos 1991, 11, 13, 49, 53; Lean Enterprise Institute 2007)

2.2 Asiakas

Yrityksen toimintaa ohjaavat asiakkaiden ja yrityksen yhteiset tarpeet. Henkilöstöllä on oltava käsitys yrityksen asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakaskontakteja pitäisi olla kaikilla tasoilla. Toiminnan kehittämisen lähtökohtana on asiakkaalle aikaansaattava arvo, joka muodostuu kolmesta tekijästä: laatu, hinta ja aika. Edellisten lisäksi toimitusaika, toimitusvarmuus ja kyky reagoida muutoksiin ovat tulleet tärkeiksi tavoitteiksi.

(Kajaste & Liukko 1995, 8-9)

2.2.1 Asiakassuuntautuneisuus

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös muun muassa hyvä palvelu, toimitusvarmuus ja miellyttävä henkilöstö. Avainasemassa ovat henkilöt, jotka ovat yhteydessä asiakkaiden kanssa. Valitettavan usein yrityksen henkilöstön käsitykset asiakkaiden tarpeista ovat kuitenkin epätarkkoja. Jos asiakas on tyytymätön, hän kertoo negatiivisesta kokemuksestaan useammin eteenpäin kuin tyytyväinen asiakas hyvästä kokemuksestaan. Jos asiakkaan odotukset täyttyvät, hän on tyytyväinen. Hinnan alentaminen ei ole hyvä vaihtoehto korvata asiakkaan odottamaa laatua tai palvelua. Tyytymätön asiakas on useimmiten lopullisesti menetetty. On hyvä muistaa, että vanhan asiakkaan pitäminen tulee huomattavasti edullisemmaksi, kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat sitä parempi on taloudellinen tulos. Tuoteominaisuuksien parantaminen antaa useimmiten paremman tuloksen kuin pelkkä kustannusten alentaminen. (Kajaste & Liukko 1995, 14)

2.2.2 Asiakastarve

Asiakkaan ja yrityksen välille tulisi saada mahdollisimman monen tasoisia kontakteja, jolloin voidaan varmistaa todenmukainen tieto asiakastarpeesta. Tällä tavoin saadaan tietoa sekä vanhojen että uusien tuotteiden omi-

naisuuksista. Asiakkaiden tunteminen edesauttaa uusien tuoteideoiden syntymiseen. (Kajaste & Liukko 1995, 14)

Nykyisten asiakkaiden lisäksi myös mahdollisiin uusiin asiakkaisiin kannattaa pitää myös yhteyttä tuotteita ja toimintaa kehitettäessä. Asiakaspalaute käsitellään ja käytetään järjestelmällisesti, jolloin edesautetaan mahdollisten pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymistä. (Kajaste & Liukko 1995, 14)

Asiakaspalvelun parantamisen tulisi perustua henkilöstön oma-aloitteisuuteen. Se voidaan käynnistää esimerkiksi antamalla koulutusta ja tiedottamalla, aloittamalla tulosten mittaamisen, jakamalla tunnustusta ja palkitsemalla sekä ennen kaikkea varmistamalla jatkuvuus. (Kajaste & Liukko 1995, 14)

Tieto todellisista asiakastarpeista auttaa yritystä kohdistamaan tuotteensa, palvelunsa ja voimavaransa siten, että asiakasta hyötyy ja oma tulos paranee. Tarkoitus on, että jokainen yrityksessä osallistuu asiakaspalvelun kehittämiseen. Hyvässä asiakaspalvelussa teknisten asioiden lisäksi myös henkilökohtainen kommunikaatio on ratkaiseva tekijä. (Kajaste & Liukko 1995, 15)

Markkinoita ja asiakasyrityksiä täytyy tarkastella laajasti, jotta uudet asiakastarpeet huomataan ajoissa. Viime kädessä asiakas ratkaisee tuotteen menestymisen. Tämä seikka ei saa unohtua siinäkään tapauksessa, että toimitusketju loppuasiakkaalle on pitkä. (Kajaste & Liukko 1995, 15)

2.2.3 Kuka on asiakas?

Aluksi on tunnistettava ja selvitettävä tarpeet asiakkaittain tai asiakasryhmittäin. On määritettävä, mitä asiakasryhmiä yritys haluaa palvella ja, millä tavalla. Myös asiakasyritykset on hyvä selvittää ja ryhmitellä ne esimerkiksi tuotteiden, toimialan, sijainnin tai ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden

perusteella. Hyvä olisi myös kuvata toimitusketju, jolla tuote ja siihen liittyvät palvelut saadaan asiakkaille. Tärkeätä on myös valita asiakkaat, joihin pidetään yhteyttä sekä yrityksen henkilöstöstä henkilöt, jotka pitävät yhteyttä asiakkaisiin. (Kajaste & Liukko 1995, 16)

2.2.4 Mitä asiakas haluaa?

Asiakas laskee tuotteiden tai palvelujen arvon koko käyttöiän ajalta. Hinta ei ole yksi ja ainoa valinnan peruste. Tarvitaan muutakin kuin tuotannon kustannustehokkuutta. (Kajaste & Liukko 1995, 15)

Asiakkaat ovat nykyään kiinnostuneita yrityksen toimintatavoista kokonaisuudessaan. Tuotteen teknisten ominaisuuksien rinnalla yrityksen kyvyllä tarjota palveluja on kasvava merkitys, esimerkiksi: asiakaspalvelu, asiakaskontaktien laajuus, tukipalvelut, huolto ja kunnossapito. (Kajaste & Liukko 1995, 15) Myös yrityksen eettiset arvot vaikuttavat ja ovat nykyasiakkaalle tärkeitä.

Kun asiakkaat on tunnistettu, ryhdytään tutkimaan heidän tarpeitaan, odotuksiaan ja käsityksiään yrityksen tuotteista ja toiminnasta keräämällä palautetta asiakkailta. Ainoa oikea tie selvittää epäkohtia on kysyä suoraan asiakkailta, pelkkä oma käsitys ei riitä. Tarpeellista tietoa, jota kannattaa myös kyselyissä selvittää, ovat asiakastyytyväisyys, mahdolliset asiakasyhteysongelmat sekä ideoita tuotteiden, toiminnan ja palvelujen parantamiseksi. (Kajaste & Liukko 1995, 17)

Tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet on hyvä kuvata mitattavilla arvoilla. Joillekin ominaisuuksille, kuten hinta ja toimitusaika, on helppo löytää määrällisiä kuvauksia, mutta palvelujen mittaamiseen sopii useimmiten paremmin laadullinen asteikko, esimerkiksi hyvä, kohtalainen ja huono. Asiakkaiden odotusten lisäksi on tärkeää selvittää, miten hyvin nykyinen toiminta vastaa asiakkaiden tarpeita ja, mikä on tärkeimpien kilpailijoiden taso. Nykyistä toimintaa ja tavoitteita sekä niiden muuttumista seurataan.

Kilpailijoiden tarjonta on hyvä pitää mielessä, kun tutkittavia asioita valitaan. Omia tuotteita, palveluja ja toimintaa on syytä verrata kilpailijoihin ja markkinoiden parhaaseen toimintatapaan. (Kajaste & Liukko 1995, 17)

Kun tiedetään eri tuoteominaisuuksien vaikutus asiakkaiden haluun maksaa tuotteesta, voidaan arvioida erilaisten tekijöiden hyödyllisyys ja kannattavuus. Tulosten avulla voidaan kehittää markkinointiviestintää ja asiakaskontakteja sekä tutkia uusien vaihtoehtoisten tuote- ja palvelukonseptien vaikutusta hintaan ja markkinaosuuteen. (Kajaste & Liukko 1995, 18)

2.2.5 Kehityskohteiden valinta asiakkaan näkökannalta

Tuotteita, toimintaa ja palveluja voidaan kehittää tekemällä ne paremmiksi, nopeammiksi tai halvemmiksi. Tuotteita kehitettäessä on kiinnitettävä huomiota kustannuksiin, tuotemerkkiin ja sen maineeseen, huollettavuuteen, ulkonäköön, kestävyYTEEN, lisäominaisuuksiin ja vaatimusten ja lupauksen mukaiseen suorituskykyyn. Tuotteen ominaisuudet ja laatu tuovat pysyvää arvoa asiakkaille, mutta palvelutaso vaikuttaa eniten tarjous- ja ostovaiheessa. Palveluja voidaan myös arvioida ja kehittää. Palvelujen laatuun vaikuttavat halu ja kyky antaa palvelua, nopeus, kohteliaisuus, ystävällisyys, luotettavuus, riskittömyys, hinta, toimitusvarmuus, asiantuntemus, uskottavuus ja rehellisyys. (Kajaste & Liukko 1995, 18-19)

Palvelujen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon tarvittavat materiaalit, välineet, kuluva aika, laatu ja ennen kaikkea ammattitaito. (Boncamper 1995, 17) Yritys voi kehittää tuotteitaan ja palvelujaan poistamalla tuotteista ja palveluista asiakkaalle hyötyä tuottamattomat toiminnot ja tuoda tuotteisiin ja palveluihin lisäominaisuuksia, joita ei vielä ole kilpailijoilla sekä kehittämällä toimitusten nopeutta ja laatua. Tuotteiden ja palveluiden lisäksi yrityksen on pyrittävä arvioimaan kyky reagoida kaikkiin asiakasyhteydenottoihin. Esimerkiksi tarjouspyyntöön, varaosatilaukseen tai toimitusaikakyselyyn on vastattava riittävän nopeasti. (Kajaste & Liukko 1995, 18-19)

Analysoimalla kilpailevia tuotteita pystytään auttamaan omien tuotteiden tai palveluiden tuottamisessa, kehittämisessä ja markkinoinnissa. (Boncamper 1995, 16) Kun yritys asettaa kehitystavoitteita ja vertaansa kilpailijoihin, voidaan tuotteiden ja palveluiden hyvyys jaotella esimerkiksi seuraavasti:

- Minimivaatimukset, joilla saadaan tilauksia. Tuotteiden kehittäminen vastaamaan minimivaatimuksia on itsestään selvyyttä, jos haluaa menestyä.
- Lisäominaisuudet, joita asiakkaat odottavat ja joita kilpailijat tarjoavat. Parantavat yrityksen asemaa kilpailijoihin verrattuna.
- Uudet ominaisuudet, joita kilpailijat eivät vielä tarjoa ja joita asiakkaat eivät vielä osaa vaatia. Niiden saaminen tuo yritykselle merkittävän kilpailuedun, mutta hinnan on oltava oikeassa suhteessa asiakkaan saamaan lisäarvoon. (Kajaste & Liukko 1995, 19)

Laadun korostaminen keskeisenä asiana tarkoittaa sitä, että laadun on perustuttava juuri käyttäjien tarpeisiin ja odotuksiin. Kaikessa toiminnassa tulee koko ajan huolehtia siitä, että laatu saadaan synnitettyä oikealla tavalla. Tuotantoketjun jokaisen vaiheen tulee olla laadullisesti hallinnassa. Kun laadunohjauksen lähtökohdaksi otetaan asiakkaat ja palvelujen vastaanottajat, on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millaisia suoritteita laadullisesti kehittyy. Käytännössä tämän edellyttää sitä, että kaikki asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat henkilöt ovat sisäistäneet yhtenäisen laatuajattelun. Mikään yksittäinen ja erillinen laatuosasto ei tätä ehtoa pysty täyttämään. (Uusi-Rauva 1987, 23)

Usein on tyypillistä, että erilaiset puutteet säilyvät yrityksen toiminnassa vuodesta toiseen. Kun puutteita ei seurata eikä niihin tartuta, ne aletaan tiedottomasti hyväksyä luonnollisena asiana ja niiden kanssa opitaan elämään. Tämä varmistaa tavallaan sen, että yrityksissä on aina joukko toimintoja, jotka ovat laadullisesti heikolla tasolla. (Uusi-Rauva 1987, 24)

2.3 Henkilöstö ja organisaatio

Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yritysten ja organisaatioiden menestyksen avain. Henkilöstöhallinto on tärkeä osa-alue jokaisen organisaation toiminnassa. Tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksellä ja sen henkilöstöllä tulee olla vahva halu saada aikaan tuloksia ja toteuttaa toimenpiteet. Yrityksen kilpailukyky muodostuu henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta sekä halusta kehittää omaa osaamistaan. Käytössä olevat koneet ja järjestelmät tukevat henkilöstön toimintaa, eikä päinvastoin. Tämän takia yrityksen tulee olla selkeästi rakennettu kokonaisuus, jossa kaikki tietävät tavoitteet siitä, mihin halutaan päästä. (Kajaste & Liukko 1995, 50; Uusi-Rauva 1987, 45)

Kaikkien tiedossa on oltava yrityksen liiketoiminnan tavoite, joka ohjaa kaikkia kehitystoimenpiteitä. Henkilöstöllä tulee olla käsitys yrityksen toiminnasta kokonaisuutena. Mikä on liiketoiminnan tarkoitus? Mistä yrityksen kilpailukyky riippuu? Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet? Minkälaisin pelisäännöin toimitaan? Yrityksen henkilöstön on tiedettävä kehityksen suunta, mikä edellyttää avointa tiedon kulkua ja tiedottamista, vasta sen jälkeen henkilöstö voi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Kaikkien työtehtävät sisältävät päätöksentekoa, suunnittelua ja toteuttamista. (Kajaste & Liukko 1995, 50,53)

Yrityksen alettua toteuttamaan lean-toimintaa, tarkoittaa se siirtymistä uusiin toimintatapoihin – muutosta yrityskulttuuriin. Kaikkien työntekijöiden on pystyttävä muuttamaan asenteita ja suhtautumista työhön. Asennemuutosta tarvitaan yrityksen kaikilla tasoilla. Muutosvastarintaan törmätään usein kehityksen alkuvaiheessa ja jos henkilöstö on kovin iäkästä, jolloin uusien asioiden oppiminen voi olla hitaampaa. Hyvien tuloksien saavuttaminen vie kuukausia, jopa vuosia. Muutosvastarinta voi joskus olla yllättävän suuri hidaste. Kun uudet päämäärät ovat kaikkien tiedossa ja hyväksymiä, on helpompi onnistua. Tarkoitus ei ole kuitenkaan poistua aikaisemmasta toiminnasta. Tulevaisuudessa myös organisaatioiden on oltava

muutoskykyisiä, jotta ne pystyttävä joustamaan ulkoisten olosuhteiden muuttuessa. (Kajaste & Liukko 1995, 9, 53)

2.3.1 Toimivalta ja vastuu

Toimivalta ja vastuu on nykyaikaisissa yrityksissä jaettu uudella tavalla. On todettu hyväksi siirtää päätösvalta päätökset toteuttaville henkilöille. Toimintoihin annetaan tarkat tavoitteet, jotka tulee toteuttaa tietyn ajan sisällä. Työntekijät päättävät itse käytännön toteutuksesta, suoritusjärjestyksestä, kuka tekee mitäkin, milloin pidetään tauot ja niin edelleen. Vahtamisen ja tarkkailun asemasta mitataan tulokset ja verrataan niitä tavoitteisiin. (Kajaste & Liukko 1995, 51)

Esimiesten työtehtävät tulisivat muistuttaa urheilujoukkueen pelaaja - valmentaja -suhdetta. Hän varmistaa joukkueelleen edellytykset siihen, että he pystyvät selviytymään tehtävistään mahdollisimman hyvin. Tällä tavoin säästetään enemmän aikaa ja voidaan käyttää enemmän resursseja työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämiseen. (Kajaste & Liukko 1995, 51)

Nykypäivän johtajan on kiinnitettävä ihmisiin huomattavasti enemmän huomiota kuin aiemmin oli tapana. Hyvä johtaja on inhimillisten voimavarojen ohjaaja, joka toimii myös esikuvana, johtotähtenä, visioiden antajana ja toiminnan alkuun panijana. Hyvä johtaja on myös iskukykyisen joukkueen luoja ja toimii joukkueensa kapteenina ja valmentajana. Hän on aina käytettävissä. Johtaja etsii tietoa, kerää sitä ja välittää sen joukkueelleen. Mutta ennen kaikkea hyvä johtaja on arvojen luoja ja vaalija, joka kuuntelee joukkuettaan. (Heinonen 1997, 33-34)

Lean-toiminnassa ylimmän johdon on oltava kestävä, konkreettinen ja ennen kaikkea näkyvästi mukana. Lean-toiminnassa myös johto osallistuu lean-toiminnan kehittämiseen ei vain henkilöstö. Johdolle kuuluu myös

leanin peruseriaatteiden kouluttaminen koko henkilöstölle. (Six Sigma ja Lean metodiikka prosessien kehittämisessä – Qualitas fennica Oy 2007)

Uusi ajattelutapa vaatii melkoisia muutoksia asenteissa ja johtajien toimintatavoissa. Näin ollen se vaatii myös aikaa ja jatkuvia ponnisteluja. Oikein toimimalla ja hoidettuna päästään kuitenkin tuloksiin, joita kannattaa tavoitella. (Kajaste & Liukko 1995, 51)

2.3.2 Organisaatiotasot

Kevyessä ja joustavassa organisaatiossa on vähemmän tasoja kuin normaalisti on totuttu. Yrityksissä on vähennetty organisaatioportaita kolmanneksella tai jopa puoleen entisestä, näin on saatu päätöksenteko nopeammaksi. Näin voidaan myös vastata kiristyvän kilpailun asettamiin haasteisiin ja pystytään reagoimaan muutoksiin nopeasti sekä toimia joustavasti. (Kajaste & Liukko 1995, 53)

Esimiesten toiminta on osallistuvaa ja vastuu on hajautettu. Tavoitteena on henkilöstöryhmätön organisaatio. Siirrytään edunvalvonnasta aitoon yhteistyöhön. Tarkoituksena on vähentää mahdollisimman paljon ihmisiä erottavia tekijöitä, kuten erilaiset työehdot, palkkaus-, työaikajärjestelmät, vaatetus, ruokailutilat, pysäköintipaikat ja niin edelleen. Pätevyyden sijasta korostuu osaamisen ja taitojen merkitys. Koko henkilöstön, ei pelkästään henkilöstöryhmien edustajien, on saatava osallistua työpaikan ja sen toiminnan kehittämiseen. (Kajaste & Liukko 1995, 53-54)

2.3.3 Henkilöstön valinta ja koulutus

Jokaisen yrityksen täytyy punnita, minkälaisilla henkisillä voimavaroilla se kykenee saavuttamaan liiketoimintastrategiansa mukaiset tavoitteet. Keskeisiä huomioon otettavia asioita ovat yrityksen nykyresurssit, niiden määrä ja laatu sekä kehityskyky. (Heinonen 1997, 124)

Työvoimapulan aikana unohdetaan usein kiinnittää huomiota ihmisten sopivuuteen tehtäviinsä. Palkataan ihmisiä, joilla on paremmat edellytykset toisenlaisiin tehtäviin. Koko työpaikan ilmapiiriä voidaan heikentää väärillä valinnoilla. Kaikkien osapuolten kannalta olisi tärkeää, että jokaisen työntekijän tehtävät vastaavat henkilökohtaisia ominaisuuksia, tietoja ja taitoja. Henkilöstön valintaan kiinnitetään enemmän huomiota silloin kun työvoimaa on enemmän vapaana ja valinnan varaa on. Menettelytapaa tulisi jatkaa kuitenkin myös tilanteiden muuttuessa. (Kajaste & Liukko 1995, 53)

Tekniikan nopea kehitys ja yritysmaailmassa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet sen, että useimmat yritykset ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan: kysyntä- ja kilpailuolojen muuttuessa liiketoimintoja on jouduttu suuntaamaan uudelleen ja organisaatiota kevennetty. Moni osaava työntekijä on joutunut jättämään työnsä, koska organisaatiot ja tehtävära-kenteet ovat samalla yksinkertaistuneet. Tämän takia ei tarvita yhtä paljon henkilöstöä kuin aikaisemmin. Myös automaatio, koneistuminen ja tietotekniikka ovat tätä kehitystä nopeuttaneet. Yritykset tarvitsevat uutta osaamista, jonka takia henkilöstöltä vaaditaan korkeaa koulutusta, uusien tekniikoiden hallintaa, kielitaitoa ja kansainvälistymiskokemusta. (Heinonen 1997, 125)

Rekrytoinnin ongelmaksi usein muodostuu se, että koulutuksen laatu ja määrä eivät vastaa kysyntää. Tämä tarkoittaa sitä, että maailma muuttuu niin nopeasti, että koulutus kulkee ainakin osittain ”jälkijunassa”. Tätä kehitystä yritetään tasoittaa yritysten sisäisillä koulutusjärjestelmillä. (Heinonen 1997, 125) Tulevaisuudessa yritykset joutuvat yhä enemmän ottamaan itse vastuuta uuden henkilöstönsä koulutuksesta, mutta jo palveluksessa olevaa henkilöstöä ei saisi unohtaa. Vanhoja työntekijöitä on pyrittävä myös jatkuvasti kouluttamaan ja kehittämään, jotta he säilyttäisivät ammattitaitonsa ja arvonsa työmarkkinoilla. (Heinonen 1997, 126)

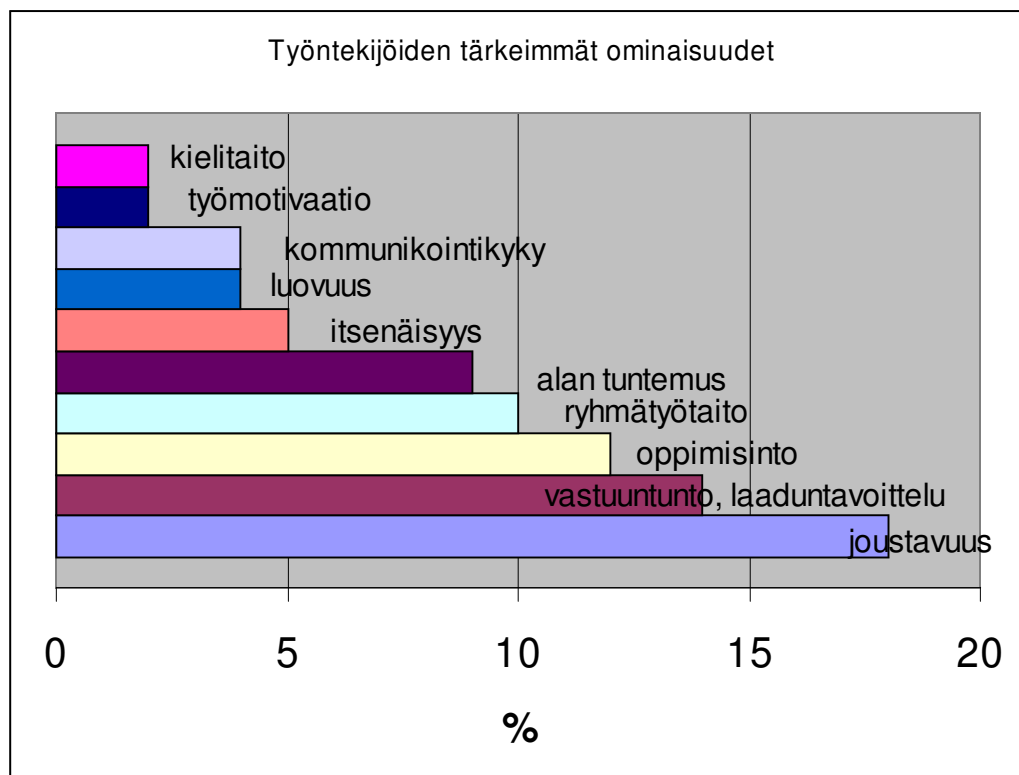
Koulutukseen on kiinnitettävä nykyään paljon huomiota teknologian ja laitteiden uudistuessa ja nykyaikaistuessa. Erityisesti henkilöstön koulutus vaatii resursseja, jos yrityksen osaaminen vaatii erityistaitoja. (Boncamper

1995, 37) Koulutuksen merkitys korostuu yrityksen toiminnan muuttuessa jatkuvasti. Isoja muutoksia tehtäessä koulutetaan usein ensin yrityksen johto ja samalla annetaan tarvittavat valmiudet kouluttaa muita työntekijöitä. Paras kouluttaja on usein esimies, koska hän tuntee parhaiten koulutettavien tarpeet ja osaamisen. Tällaisesta tiedon ”valuttamisesta” on saatu hyviä kokemuksia. Hyvä esimerkki on paras opettaja. (Kajaste & Liukko 1995, 50)

On erittäin tärkeää, että uudet opit otetaan käyttöön heti. Koulutuksessa annetut tiedot ja taidot katoavat nopeasti, ellei niitä pystytä käyttämään jatkuvassa työssä. Tekemällä oppiminen on tehokkainta. Vanhat työntekijät ovat usein parhaita kouluttajia uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Yrityksen kaikilla henkilöillä tulisi olla perustiedot yrityksen tavoitteista, yritystalouden perusteista, yrityksen asiakkaista, tuotteista ja toimitusketjuista. (Kajaste & Liukko 1995, 50)

Tänä päivänä on ensi sijaisen tärkeää, ja sitä myös korostetaan, että jokainen yksilö on itse vastuussa omasta kehittämisestään ja kyvystä kilpailla työmarkkinoilla. Yritys luo vain puitteet tälle omaehtoiselle kehittämiselle. Työmarkkinoille kaivataan erityisesti ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita omasta kehittämisestään. Samalla he kehittävät työorganisaatiotaan ja näin varmistavat sen kilpailukyvyn markkinoilla. (Heinonen 1997, 126)

Seuraavassa kuviossa Zürichin yliopiston sosiologian laitoksen professori Hans Geser esittää ominaisuuudet, joita yrityksen palveluksessa olevilta ja myös uusilta tulokkailta edellytetään. (Heinonen 1997, 127)



KUVIO 5. Työntekijöiden tärkeimmät ominaisuudet (Heinonen 1997, 12)

2.3.4 Henkilöstö moniottelijana

Nykyaikaisen yrityksen henkilöstön on kehityttävä monitaitajaksi. Jokaisen on osattava oman työnsä ohella muitakin tehtäviä ja siirtyvät tarpeen mukaan eri työpisteisiin tai tehtäviin. Oma-aloitteisuutta painotetaan. Näin varmistetaan se, että yritystoiminta jatkuu ja toimii joustavasti poissaolojen tai henkilöstövaihdojen aikana. Samalla voidaan pulmatilanteissa lisätä henkilöitä pullonkaulakohtiin. Vähimmäistavoitteeksi on hyvä asettaa, että kukin työntekijä hallitsee 2-3 tehtävää. (Kajaste & Liukko 1995, 49, 52)

On myös erittäin tärkeää, että esimiehen työtaidot ovat ajan tasalla: Tällöin hänkin pystyy auttamaan omaa henkilöstöään, kun muodostuu henkilöstöpulaa, esimerkiksi sairastapauksissa. Monitaitoisuuden merkitys korostuu erityisesti kuormitushuippujen ja lomakausien aikana.

Henkilöiden tehtäviä voidaan myös halutessaan vaihtaa. Tällöin puhutaan työnkierrosta, jonka seurauksena työ monipuolistuu ja opitaan ymmärtämään paremmin yhteistyön merkitys. Tämä on tapa luoda pohjaa toiminnan yhteiselle kehittämiselle. (Kajaste & Liukko 1995, 52)

2.3.5 Ryhmätyö

Yritysten muutokset koskevat usein henkilöstön työn tekemistä ja toimintaa. Jos henkilöstö on mukana muutoksen suunnittelussa ja kehitystyössä, se on helpompi toteuttaa. (Aulanko ym. 1996, 30)

Siirtyminen ryhmätyöhön edellyttää opettelemista ja harjaantumista. Kun pelisäännöt on luotu ja valmiudet todettu, voidaan ryhtyä työskentelemään uudella tavalla. Tärkeää on kiinnittää riittävästi huomiota henkilökohtaisten työtehtävien suunnitteluun. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia: Toiset sopivat paremmin ryhmätyöhön ja toiset taas yksilöllisempään työtapaan. Joustavuudella ja henkilökohtaiset luonteenpiirteet huomioon ottaen voidaan usein saada aikaan toimivia työtehtäväjärjestelyjä. Työtehtävien on oltava mielekkäitä kokonaisuuksia. Pienryhmät voivat organisoida oman työnsä ja sopia keskenään varsinaiseen työhön liittyvistä toiminnoista. Toimintaa tulisi ohjata tavoitteilla, ei tarkkailemalla sitä, miten yksittäiset toiminnot toteutetaan. Työryhmät toimivat oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti. Hyviä kokemuksia on saatu myös kokeiluista, joissa ryhmät ovat valinneet itselleen työnjohtajan, jota on vaihdettu ennalta sovituin aikaväleihin. Yhteistyön kehittäminen onnistuu parhaiten seuraavaa polkua noudattaen: luottamus, avoimuus, ristiriitojen poistaminen, ryhmätyö, muutoskyky ja joustavuus. Ryhmähenkeä voidaan parantaa järjestämällä yhteistä toimintaa työajan ja työpaikan ulkopuolella. (Kajaste & Liukko 1995, 50-51, 54)

2.3.6 Henkilökohtaiset tavoitteet ja urakehitys

Aikuisiän sekä ammatilliseen että persoonalliseen kehittymiseen vaikuttaa varmasti moni asia, mutta työ saattaa olla hyvin ratkaiseva tekijä. Työn pitäisi olla kehittävä, koska se kuluttaa voimia ja vie aikaa. Lisäksi kehittymisen motiivit yleensä liittyvät tavalla tai toisella työhön. Jos työ on liian yksinkertaista tai hyvin rutiininomaista, ei kehittymistä useinkaan tapahdu. (Heinonen 1997, 50)

Tietojen ja taitojen karttumista on hyvä seurata järjestelmällisesti. Näin luodaan pohjaa jatkuvalla kehitymiselle. Monissa yrityksissä laaditaan henkilökohtaiset tavoitteet ja koulutus suunnitelmat ja niiden toteutumisesta pidetään kirjaa. Kehityskeskustelut, joissa kullekin työntekijälle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet yhdessä esimiehen kanssa, ovat nykyajan yrityksissä jo tuttu toimintatapa. Hyvät kokemukset ovat kannustaneet jatkamaan toimintaa. (Kajaste & Liukko 1995, 52-53)

Jokaisessa yrityksessä asetetaan tavoitteita ja tuloksen paraneminen on yhä keskeisin vaatimus työelämässä. Samanaikaisesti henkilöstö on alkanut vaatia lisää mahdollisuuksia ja keinoja osallistua ja vaikuttaa oman työn sisältöön, sen tavoitteisiin ja uraansa. Tehokkuuden ja osallistumisen vaatimukset eivät ole välttämättä keskenään ristiriidassa, jos molempien, sekä esimiesten että alaisten, panosten tärkeys hyväksytään suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Pohjana on kuitenkin yhteishenki ja rehellinen avoimuus. Tämän lisäksi tarvitaan erilaisia menetelmiä ja työvälineitä, joiden avulla toiminta voidaan toteuttaa. Alaisen ja esimiehen välinen yhteydenpito täytyy olla normaali, luontevaa ja avointa, jolloin työn tuloksista ja toiveista keskustellaan tarvittaessa. (Heinonen 1997, 85)

Urasuunnittelussa pyritään varmistamaan työntekijän tulevaisuus yrityksen palveluksessa seuraavaa toimikautta pidemmälle niin, että työ vastaa sekä hänen omia uratavoitteitaan ja odotuksiaan, että yrityksen toimintasuunnitelmia. Sivusuuntainen siirtyminen eri tehtävien välillä on erittäin tärkeää,

koska tulevaisuudessa yritysten organisaatiot madaltuvat edelleen ja mahdollisuudet ylöspäin siirtymiseen ovat rajalliset. (Heinonen 1997, 82)

Urakehityksen on tarkoitus tarjota etuja sekä henkilölle itselleen että yritykselle. Kaikille halukkaille työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus taidoista riippuvaan etenemiseen yrityksessä. Esimieheksi yleneminen ei ole ainoa tapa kehittää uraa. Työntekijöiden monitaitoisuus antaa mahdollisuuden monipuolisiin ja vaihteleviin tehtäviin ja rikastuttaa näin työtä. Ammattitaito on saamassa ansaitsemaansa arvoa. Yrityksen menestyminen perustuu henkilöstön osaamiseen ja taitoihin. Nykyaikana ihmisten kouluttautumista tuetaan ja henkilökohtaiseen itsensä kehittämiseen kannustetaan. (Kajaste & Liukko 1995, 55)

2.3.7 Aloitteellisuus

Ihmisen kykyyn innovoida ja olla luova yhdistettynä hankittuun koulutukseen ja kokemukseen, voidaan saada aikaan tehokas ja tulokellinen organisaatio, jolla on toimiva ja luova toiminta-ajatus ja liikeidea. Henkilöstön asema yrityksen menestyksen tekijänä painottuu. Henkilöstö luo ideat yritystoiminnan pohjaksi ja heidän visiointi- ja ideointikyvystä riippuu, tekeekö yritys hyviä liiketoimintaratkaisuja. (Heinonen 1997, 18-19) Tavoitteena on suunnitella ja tehdä yhdessä. On kuitenkin hyvä muistaa, että uusi idea syntyy aina yhdessä päässä, ei ryhmässä. Aloitteiden tekemisessä olemme kansainvälisesti mitattuna varsin vaatimattomalla tasolla. (Kajaste & Liukko 1995, 9)

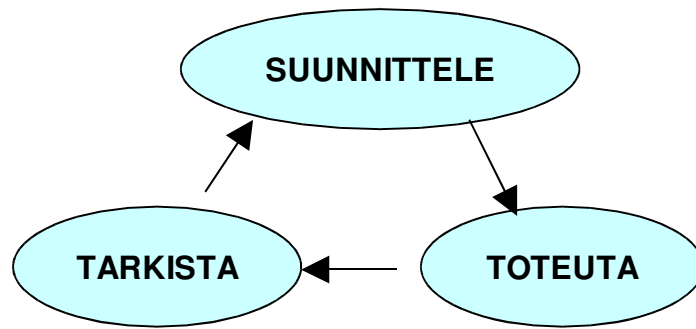
Aloitetoimintaa on yritetty edistää erilaisilla kampanjoilla ja kilpailuilla ja tuloksena onkin saatu kohotetuksi aloitteiden lukumäärää. Parannus on kuitenkin ollut vain ohimenevää ja tilanne ei ole muuttunut pysyvästi. Aloitteellisuutta on paras edistää siten, että aloitteentekijöiltä ei odoteta valmiita toteutuskelpoisia ratkaisuja. Aloitteiden lisäksi olisi tärkeää etsiä myös ongelmia, joita voidaan ratkoa henkilöstön muodostamissa ryhmissä. Aloitteellisuutta edistää myös nopea palaute. Toteutuskelpoiset ehdotukset ja

korjattavat epäkohdat pyritään toteuttamaan ja korjaamaan niin pian kuin mahdollista, mieluiten välittömästi. (Kajaste & Liukko 1995, 51)

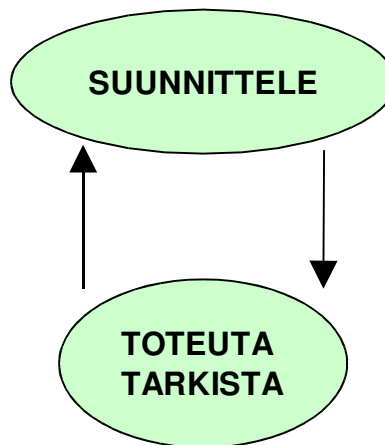
2.3.8 Virheistä oppiminen

Yritykset, jotka pystyvät toimimaan joustavasti muuttuvissa tilanteissa ja kykenevät hyödyntämään koko henkilöstön osaamisen ja voimavarat, menestyvät. Jokaisella työpaikalla syntyy ongelmia ja ne ratkaistaan tehokkaimmin niiden syntypaikalla. Toiminnan kehittämisessä keskeinen tekijä on ongelmien havaitseminen ja nopea korjaaminen. (Kajaste & Liukko 1995, 9)

Tavallisesti, kun yrityksessä ilmaantuu virheitä, ruvetaan etsimään syyllisiä. Tämä johtaa virheiden salailuun ja peittämiseen ja siitä seuraa, että kustannukset lisääntyvät ja hävikkiä syntyy. Syyllisten etsiminen johtaa usein myös vain työilmapiirin huononemiseen. Virheisiin suhtaudutaan uudella tavalla. Ei etsitä syyllisiä vaan, pyritään varmistamaan, etteivät virheet pääse toistumaan. Ongelmien syntyessä olisi tärkeämpää etsiä keinoja, joilla ongelmien uusiutuminen voidaan välttää. On itsestään selvää, että virheistä ei päästä tuskin koskaan kokonaan eroon, mutta toimintaa on kuitenkin hyvä ohjata ennalta ehkäiseväksi. Tarkoituksena on estää virheiden syntyminen. Tavoitteena on välttää virheitä ja ongelmia, eikä keskittyä ratkaisemaan niitä. Virheettömyys on sopiva tavoite. (Aulanko, Hottanen & Voitto 1996, 71; Kajaste & Liukko 1995, 9, 52)



KUVIO 3. Perinteinen tapa hoitaa virheitä on suunnittele – toteuta – tarkista sykli. (Quality Knowhow, Karjalainen Oy, 2005)



KUVIO 4. Nollavirheajattelussa yhdistetään toteuta ja tarkista. Tarkastaminen tapahtuu lähteellä eli siellä, missä virheet tapahtuu. (Quality Knowhow, Karjalainen Oy, 2005)

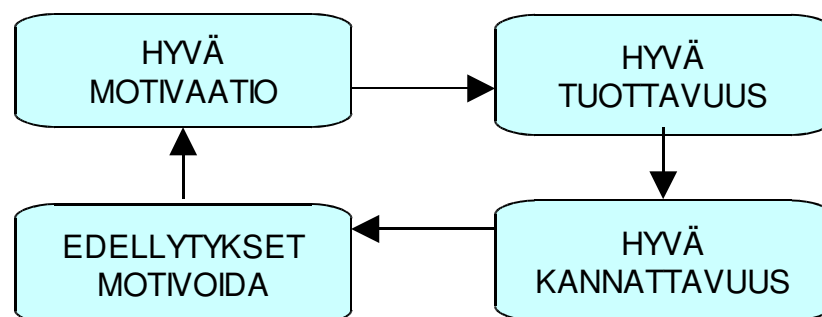
2.3.9 Motivaatio

Ihmisiä ei voida motivoida väkisin pakon kautta, mutta voidaan kuitenkin toimia niin, että ihmiset motivoituvat. Palaute vaikuttaa eniten työmotivaation syntymiseen. Palaute voi olla tunnustus tai kiitos hyvästä työstä, mutta myönteisen palautteen lisäksi tarvitaan myös kielteistä palautetta. Kielteinen palaute on otettava vastaan itsensä kehittämisenä, mutta sen antamisessa on oltava silloin johdonmukainen ja palautteen on perustuttava en-

nalta sovittuihin tavoitteisiin. Negatiivinen palautekin saa tällöin aikaan edistymistä. (Kajaste & Liukko 1995, 55-56)

Asioiden kyseenalaistaminen on kehitykseen johtava toimenpide. Jos työpaikalla on tyytymättömyyttä, on etsittävä keinot, miten tyytymättömyys muutetaan positiiviseksi ajatteluksi ja sitä kautta pystytään kehittämään työmotivaatiota. Tällöin molemminpuolinen, sekä työnantajan että työntekijän tyytyväisyys palautuu. (Kajaste & Liukko 1995, 55-56)

Se millaista työtä tekee ja minkälaisessa ympäristössä sitä tekee on keskeinen merkitys työtyytyväisyydelle. Kun työelämä tuntuu mielekkäältä, se kuuluu silloin yhtenä osana koko elämän kokonaisuutta. Se, miten sopiva työ on työntekijälle, vaikuttaa hänen motivaatioonsa merkittävästi. On myös tärkeää, että työntekijä tuntee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä pyrkiessään kohti työyhteisön päämääriä. Työn sisältö vaikuttaa työmotivaatioon selvästi enemmän kuin työn ulkoiset tekijät. Motivoivia tekijöitä ovat työtehtävien vaihtelevuus, kykyjen hyväksikäyttö, mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä työssä sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työaikoihin. (Heinonen 1997, 52) Motivaatioketjun aikaansaaminen on yksi johtamisen ydintehtävistä (Heinonen 1997, 60).



KUVIO 6. Motivaatioketju (Heinonen 1997, 60)

2.3.10 Kannusteet, palaute ja palkitseminen

Kannustetta voidaan pitää ärsykkeenä, jolla yritetään vaikuttaa yrityksen jäsenten käyttäytymiseen. Kannusteet vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon ja työsuoritukseen positiivisesti, jos ne kohtaavat ja tyydyttävät hänen tarpeensa. Pelkkä kannusteiden olemassaolo ei vaikuta työntekijöiden käyttäytymiseen, vaan niiden pitää vedota heidän tarpeisiinsa. Tarpeet taas vaihtelevat eri yksilöillä ja myös samalla henkilöllä voi olla erilaisia tarpeita eri elämäntilanteissa. (Heinonen 1997, 99)

Usein käsitteiden kannuste ja palkkio esitetään merkitsevän samaa, mutta niiden välillä on selkeä ero. Kannuste on palkkion ennakointia, ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannusteella on tarkoitus ärsyttää toimimaan ja palkkiolla on tarkoitus tyydyttää tarve, eli kannuste virittelee toimintaa ja palkkio vahvistaa sitä. Työelämän kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet
- vuorovaikutuskannusteet
- tehtäväkannusteet (Heinonen 1997, 99)

On olemassa erilaisia tapoja esittää yrityksen toimintaa kuvaavia tunnuslukuja ja niiden kehittymistä. Esityksen selkeyteen tulisi kiinnittää huomiota. Tärkeintä olisi, että tavoitteiden toteutumisesta saisi käsityksen yhdellä silmäyksellä. Myös palautteen antamisen ajankohtaan tulisi kiinnittää huomiota. Palautteen pitäisi antaa mahdollisimman pian, jotta eri toimenpiteiden vaikutus nähtäisiin välittömästi. (Kajaste ym. 1995, 56)

Henkilökohtaisen palautteen antaminen on vaikeampaa ja sen on oltava ehdottoman oikeudenmukaista. Henkilökohtainen palaute tulee antaa suoraan sille henkilölle, jota se koskee. Palautteen tavoitteena on, että se ohjaisi toimintaa kohti sovittuja päämääriä. Tästä syystä palautteen tulee olla niin positiivista kuin negatiivista, mutta ehdottoman rakentavaa. Erityisen vaikeaa onkin kertoa kielteiset asiat siten, että työntekijä ei loukkaannu ja

ottaa kritiikin vastaan mahdollisuutena kehittää itseään. (Kajaste ym. 1995, 56)

Palkkauksenjärjestelmät ovat monissa yrityksissä kehittämisen kohteena. Yritysten olisi kuitenkin hyvä muistaa, ettei palkkojen pienentämisellä tulisi säästää kustannuksissa. Jotta ammattitaito säilyy yrityksissä, palkkatasoa ei kannata laskea liian alas. Tärkeämpää olisi huolehtia siitä, että työt tehdään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Tällöin kysymys on lähinnä työmenetelmien kehittämisessä, eikä yksittäisen henkilön työvauhdissa. Yleensä paras tulos syntyy, kun työ tehdään tehokkaalla tavalla jokaisen työntekijän luontaisella vauhdilla. Tällöin työntekijä voi keskittyä rauhassa työn tekemiseen ja virhetilanteita syntyy vähemmän. (Aulanko ym. 1996, 26)

Yritysten palkkausjärjestelmät muuttuvat pikkuhiljaa yhä enemmän tulospalkkaukseen. Myös ryhmäkohtaisen suorituspalkkauksen sekä palkkio-palkan ja osaurakan osuus on lisääntynyt. Palkkausjärjestelmän on tuettava yrityksen toimintaa, ja yhtä oikeaa tapaa ei ole. Erilaiset toimintatavat tarvitsevat erilaisia vaihtoehtoja. Kannustavana ja ryhmätyötä tukevana on pidetty järjestelmää, jossa palkkio on sidottu yhteiseen tavoitteeseen ja se on johdonmukainen ja oikeudenmukainen. (Aulanko ym. 1996, 139; Kajaste & Liukko 1995, 56)

On kuitenkin muistettava, että erilaiset palkitsemistavat eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät toisiaan. Tästä syystä ei tulisi tyytyä yhteen palkitsemistapaan vaan käyttää kaikkia tapoja tilanteen mukaan. (Aulanko ym. 1996, 138)

2.3.11 Kommunikaatio ja viestintä

Avoin ja luotettava kommunikaatio on yksi keskeisimmistä kehityksen edellytyksistä. Tiedon on kuljettava nopeasti kaikkiin suuntiin. Viestin sanoma kuitenkin muuttuu jokaisen henkilön kohdalla, jolloin alkuperäinen

viesti ei ole enää tunnistettavissa, kun se saapuu perille. Olisi erittäin tärkeää pyrkiä mahdollisimman suoraan tiedonvälitykseen. Selkeä viestintä edellyttää suunnitelmallisuutta. Yrityksen tavoitteet ja suuntaviivat on pystyttävä selvittämään koko henkilöstölle. Tästä syystä yrityksen strategia on pystyttävä esittämään niin yksinkertaisesti ja selvästi, että sen pystyy ymmärtämään eri yksiköt, ryhmät ja yksittäiset henkilöt samalla tavalla. Näin tavoitteetkin pysyvät ja ovat samanlaiset kaikille yrityksen työntekijöille. Nykyisessä yritysmaailmassa tarvitaankin useita erilaisia tapoja suorittaa viestintää aina henkilökohtaisista kehityskeskusteluista yrityksen seinällä esitettäviin käyriin ja tunnuslukuihin saakka. (Kajaste & Liukko 1995, 55)

Sisäisen tiedotuksen täytyy olla tehokasta niin vertikaalisesti (ylhäältä alas ja päinvastoin) kuin horisontaalisestikin. Se voi olla sekä suullista että kirjallista kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan. (Heinonen 1997, 119)

Eri toiminnot sijoitetaan lähekkäin, tällöin mielipiteiden vaihto onnistuu paremmin ja avoimuus poistaa turhan kitkan päivittäisestä toiminnasta. Lyhyetkin välimatkat voivat haitata tiedonkulkua. Tietojärjestelmät ovat oiva apu, mutta ne eivät korvaa henkilökohtaisia keskusteluja. (Kajaste & Liukko 1995, 9)

Eriyksen tärkeää on myös, ettei henkilöstö joudu lukemaan työpaikkansa muutoksista lehdistä ja kuulemaan uutisista. Ne on ensin selvitettävä henkilöstölle, ennen kuin ne julkaistaan joukkotiedotusvälineissä. Tämä lisää luotettavuutta yritysjohtoa kohtaan sekä lisää henkilöstön sitoutumista työhönsä ja yritykseen.

Saavutetuista tuloksista ja otettaessa uusia kehitysideoita käyttöön on tiedotettava riittävän ajoissa. Viestimällä avoimesti saadaan huhuilta jo alku vaiheessa katkaistuksi siivet. Avoimessa yrityskulttuurissa vaikutus on yleensä välitön ja työilmapiiri paranee. Lisäksi reagointinopeus kasvaa ja pienistäkin asioista uskalletaan tulla kertomaan. Näin luodaan otollinen ilmapiiri jatkuvalla toiminnan parantamiselle. (Kajaste & Liukko 1995, 55)

2.3.12 Toiminnan virtauttaminen

Virtauttamisella tarkoitetaan, että koko liiketoiminta tilauksesta toimitukseen pyritään yksinkertaistamaan. Toiminta muistuttaa veden virtaamista putkessa. Tarkoituksena on vähentää työvaiheita. Suurin osa ongelmista syntyy, kun tehtävä ja vastuu siirtyy henkilöltä toiselle, toiminta viivästyy ja syntyy laaturvirheitä. Tavara on välillä ” ei kenenkään” halussa. Tuotteen läpäisyajat lyhenevät, kun organisaation toiminta muutetaan siten, että kaikki tiimiin kuuluvat palvelevat samaa asiakasta. Näin kaikki työntekijät tietävät ja ymmärtävät, miten koko toimintaketju toimii ja on helpompi toimia kannattavasti ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Kajaste & Liukko 1995, 54)

Organisaation muuttaminen vaikuttaa erityisesti toimistotöihin. Projektinomaisissa tehtävissä konttoritoimintojen läpäisyajat ovat usein pitkät verrattuna valmistuksen käyttämään aikaan. Erityistä huomiota on kiinnitetty toimihenkilöiden työn tuottavuuteen. Välittömien palkkojen osuus kokonaiskustannuksista on pienentynyt merkittävästi. Yrityksissä on panostettu valmistavan työn tuottavuuteen. Eniten kehittämisen varaa on toimistotyössä, jossa voidaan soveltaa pääsääntöisesti samoja periaatteita kuin tehtaalla. (Kajaste & Liukko 1995, 54)

2.3.13 Kustannustietous

Yrityksen tavoitteet sekä toiminnan edellytykset ja suuntaviivat on oltava kaikkien tiedossa. Yrityksen toimintatapoja voidaan aina kyseenalaistaa ja niitä tulisi muuttaa tarpeen vaatiessa. Näin voidaan pienentää kustannuksia jatkuvasti. Henkilöstöltä edellytetään kustannustietoisuutta resursseja säästävässä toiminnassa. On hyvä tietää, mitä erilaiset toiminnot maksavat. Koko henkilöstön olisi ymmärrettävä yritystalouden perusasiat: mistä yrityksen tulos syntyy, mitä yrityksen omistajat odottavat ja mikä vaikuttaa palkanmaksukykyyn. On pystyttävä perustelemaan, minkälaisia vaikutuksia kehitystoimenpiteillä on yrityksen tulokseen. Avoimuus ja tulosten esit-

tämisen havainnollisuus auttavat eteenpäin. (Kajaste & Liukko 1995, 9, 52)

2.4 Tehokkaat ja toimivat toimitusketjut

Yrityksen tulisi tarkastella toimintaansa asiakkaalle lisäarvoa tuottavina prosesseina, ei erillisinä toimintoina, kuten markkinointi, suunnittelu ja valmistus. Yrityksen täytyy kiinnittää huomiota kokonaisuuteen, jolloin on helppo seurata kustannuksia. Kaikkia turhia toimintoja tulisi välttää. Jalostavassa kehitystyössä erotetaan ne työvaiheet toisistaan, mitkä tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja ne, jotka eivät tuota lisäarvoa ja maksavat asiakkaalle. Asiakas ei halua maksaa turhasta. Jalostamattomissa työvaiheissa materiaalia ja tietoja siirretään, varastoidaan tarkistetaan ja korjataan virheitä. Ihannetapauksessa jalostamattomia työvaiheita ei tarvita. (Kajaste & Liukko 1995, 10)

2.4.1 Toiminnan organisointi

Toiminta tulee organisoida siten, että yrityksen toimitusketjut tehdään mahdollisimman lyhyiksi. Lyhyet toimitusketjut ja matala organisaatio reagoivat herkemmin ja nopeammin asiakastarpeisiin ja muutoksiin. Kun turhat vaiheet ja pullonkaulat poistetaan, kustannustehokkuus paranee ja virheet löydetään nopeammin. Toimitusketjuja lyhennetään niin, että lisäarvoa tuottavia toimintoja tehostetaan ja lisäarvoa tuottamattomia toimintoja poistetaan. Työvaiheita kehitetään parantamalla nykyisiä toimintatapoja, tuotantolaitteistoa ja tarvittaessa hankitaan uutta tekniikkaa. (Kajaste & Liukko 1995, 33)

Yrityksen tuotanto on usein muutosten omaksumisessa kaikkein hitain osa. Tämä johtuu siitä, että tuotantoon on sidottu yleensä eniten työntekijöitä, koneita ja laitteita. Jo pelkästään isojen tuotantolaitteiden muuttaminen uudenlaiseen toimintaan voi viedä aikaa. (Aulanko ym. 1996, 34) Toi-

minta tulisi saada mahdollisimman selkeäksi. Vasta sen jälkeen pystytään tuotanto automatisoimaan niiltä osin kuin on tarpeellista. Automatisoinnista huolimatta on hyvä pysytellä hyväksi havaitussa ja varmassa, mutta kuitenkin nykyaikaisessa tekniikassa. Uusilla toimintatavoilla voidaan säästää aikaa ja työpanosta kaikissa työvaiheissa sekä tehostaa materiaali- ja tuotevaraston käyttöä ja keskeneräistä tuotantoa. (Kajaste & Liukko 1995, 33)

Lean-ajattelussa toiminnan selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen on avainasemassa. Monimutkaisia kokonaisuuksia jaetaan pienemmiksi, väli-vaiheita poistetaan tai yhdistetään. Välimatkat tulisivat olla lyhyitä toimipisteeltä toiselle ja tuotteiden, työvälineiden ja työmenetelmien tulisivat olla samankaltaiset kaikilla työntekijöillä. Erittäin tärkeää on toiminnan hyvä suunnitelmallisuus, tietojen pitäminen ajan tasalla ja erilaisten dokumenttien tulisi olla selkeitä, jotta kaikki työntekijät ymmärtävät niiden sanoman. (Kajaste & Liukko 1995, 34)

2.4.2 Turhien työvaiheiden poistaminen

Tarkasteltavana ovat yrityksen tuotteet ja koko toimitusketju asiakastilauksesta ja raaka-ainehankinnasta aina valmiin tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Toimintaketjuista ja tuotteista poistetaan kaikki turha ja jokainen ketjun osa vastaa toiminnastaan seuraavalle vaiheelle. Virheet poistetaan ennen kuin koko toimintaketju häiriintyy.

Seuraavassa luettelossa on muutamia toimintoja, joita karsimalla pystytään säästämään ja asiakas ei joudu maksamaan turhasta.

Odotusajat

- tarvittavaa tietoa tai henkilöä ei tavoiteta
- paperit seisovat pöydillä
- tavarat odottavat siirtämistä
- työvälineet ovat hukassa

Turhat toiminnot

- täytetään tarpeettomia lomakkeita
- tehdään asioita moneen kertaan
- etsitään henkilöä, papereita tai tavaroita
- istutaan kokouksissa

- liikutaan tarpeettomasti työpisteen huonon järjestelyn takia
- siirrellään tavaroita edestakaisin

Virheet

- virheelliset lupaukset asiakkaille
- ei poisteta virheiden aiheuttajia, vaan korjataan seurauksia
- ei anneta palautetta
- annetaan virheiden ja puutteiden edetä
- aiheutetaan väärinkäsityksiä epätasällisellä viestinnällä

Turhat kustannukset

- tehdään asioita ”varmuuden vuoksi”
- tehdään vain ”koulutusta ja toimenkuvaa” vastaavat työt
- hankitaan turhia ominaisuuksia sisältäviä laitteita
- hankitaan kapasiteettia yli tarpeen (Kajaste & Liukko 1995, 36)

2.4.3 Aika kilpailutekijänä

Toiminnan nopeuteen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Ajasta on tullut merkittävä kilpailutekijä, koska nykytuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet huomattavasti. Asiakkaat vaativat yhä lyhempiä toimitus- ja palveluaikoja. Läpäisyajojen lyhentäminen parantaa usein myös sisäistä tehokkuutta ja näin myös tuottavuutta ja kannattavuutta. Ennen tuottavuuden parantamisessa painopiste oli tuotteen valmistus vaiheissa, minkä vuoksi nyt olisi hyvä keskittyä tehostamaan läpäisyajoja valmistusta edeltäviin vaiheisiin. (Kajaste & Liukko 1995, 36-37)

Palvelujen eri toimintojen ajallinen kesto on hyvä myös määrittää, sillä niistä koostuu usein suurin osa tuotteen tai palvelun kustannuksista. Palvelusektorilla nopean asiakaspalvelun merkitys on huomattu, koska palveluja ei voi varastoida. Ympäristön muuttuessa nopeammaksi, on yritystenkin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota nopeuteen ja reagoitiherkyyteen. Ajan mittaaminen on yksinkertainen ja tehokas tapa ohjata kehitystä, ja sen tutkimiseen kannattaa käyttää aikaa ja mielikuvitusta. Tuotannon ja palvelujen läpäisyajoja voidaan lyhentää vähentämällä odotusaikoja, pie-

nentämällä eräkokoja, pienentämällä tuotevalikoimaa, poistamalla turhia työvaiheita, vähentämällä virhemahdollisuuksia ja yhdistämällä pieniä työkokonaisuuksia isommiksi kokonaisuuksiksi. (Aulanko ym. 1996, 44; Boncamper 1995, 77; Kajaste & Liukko 1995, 37)

Liiketoimintaketjuja on tehostettava, jos ajasta halutaan kilpailuetu. Aika on selkeä mittari, jota tarkastelemalla pystytään kehitystavoitteet kohdistamaan yrityksen eri toimintoihin. Usein pitkät toimitusajat ovat merkki laatuongelmista tai turhista toiminnoista. Pitkiin läpäisyajoihin on sitoutunut paljon pääomaa ja osoittaa tehotonta toimintaa. (Kajaste & Liukko 1995, 37) Kun läpäisyajat ovat lyhyemmät, on tuotannossa vähemmän tavaraa ja se parantaa havainnollisuutta. Yrityksen henkilöstö havaitsee kokonaisuudet paremmin ja pystyy ennakoimaan tulevat työtilanteet. Töiden valmistelu ja laatu paranevat. (Aulanko ym. 1996, 44-45)

Siisteydellä ja puhtaudella annetaan asiakkaille luotettava kuva yrityksestä. Jokaisella materiaalilla ja työvälineellä on oma paikkansa, jolloin etsimiseen ei kulu aikaa. Siisteys vaikuttaa myös asenteisiin ja työviihtyvyyteen työpaikalla. (Kajaste & Liukko 1995, 38)

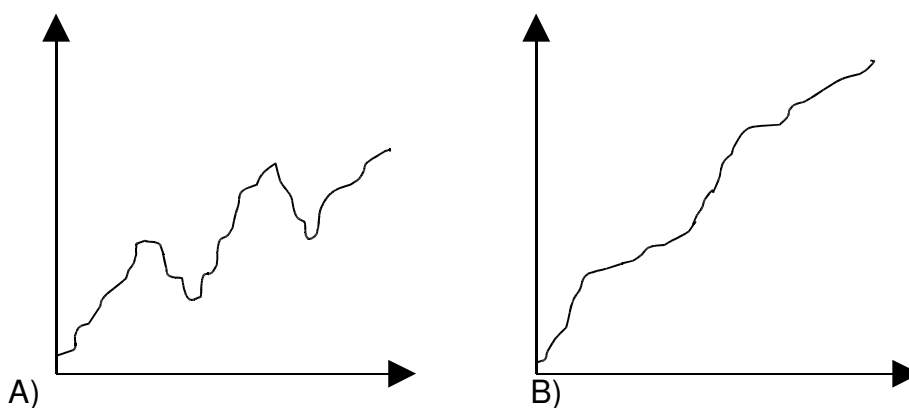
2.4.4 Koneet ja laitteet

Koneiden ja laitteiden luotettavuus ja käyttövarmuus ovat keskeisiä valintaperusteita, sillä vain tuottavuutta parantavat investoinnit ovat järkeviä. Ennen kuin investoidaan uusiin kalliisiin laitteisiin on syytä tarkastaa, pystytäänkö vanhan koneen käyttöä tehostamaan lisälaitteilla tai organisoidamalla työt paremmin. Usein yksinkertaisia kehityskohteita löytyy ja lisäksi on huomioitava, ettei joustava tuotantoautomaatio yksin paranna yrityksen kilpailukykyä. Huono tuote ei parane nykyaikaisella ja uudella tuotantotekniikalla. Toisaalta vanhentuneilla koneilla ja laitteilla ei pysty voittamaan kilpailijoita. Epävarmat ja risat koneet on syytä korjata ja huoltaa. Asiakas kokee saavansa nykyaikaista palvelua, jos koneet ja laitteetkin ovat nykyaikaisia. Ennen kaikkea henkilöstön, tekniikan ja toimintatapojen saama-

ton yhteensovittaminen tuo tärkeän kilpailukyvn. (Kajaste & Liukko 1995, 40)

2.5 Jatkuva parantaminen

Lean-toiminnan keskeisin periaate on jatkuva parantaminen. Erilaisilla kehitysprojekteilla saadaan usein aikaan selvä toiminnan paraneminen, mutta projektin päätyttyä saavutetut tulokset häviävät. Kilpailukyvn säilyttämiseksi on toimintaa pystyttävä parantamaan jatkuvasti. Lean-toiminnassa jatkuva parantaminen vaatii koko henkilöstöltä toistuvia toimenpiteitä ja kehittymisen on oltava järjestelmällistä ja säännöllistä. Tuloksia saadaan aikaan melko nopeasti, mutta periaatteen sisäistäminen vaatii kuitenkin asenne muutoksia ja se ei onnistu hetkessä. (Kajaste & Liukko 1995, 10-11)



KUVIO 7. Kehitysprojektin tulokset, A) ilman jatkuvaa parantamista, B) toimintaa jatkuvasti kehittäen. (Kajaste & Liukko 1995, 10)

Lean-toiminta ei ole projekti, joka loppuu tiettyjen toimenpiteiden jälkeen ja jonka päätyttyä ollaan tyytyväisiä taas yhden projektin läpi viemisestä. Lean-toiminnassa on kysymys prosessista, jossa toimintatapaa parannetaan ja kehitetään henkilöstön kanssa jatkuvasti. On tärkeää, että koko

henkilöstö todella osallistuu kehitystyöhön, sillä hyviä tuloksia saavutetaan vain muuttamalla yrityskulttuuria ja toimintatapoja sekä tekemällä parannuksia työpisteissä. Lean-toiminnan voi aloittaa yksittäisten asioiden muuttamisella, joka on helpointa ja nopeinta. (Kajaste & Liukko 1995, 68) Hyvä tapa kehittää toimintaa jatkuvasti on ottaa käyttöön PPP –periaate – Pieniä Parannuksia Päivittäin (Aulanko ym. 1996, 33).

Yrityskulttuurin muuttaminen on vaikeinta ja aikaa vievintä, mutta sen vaikutukset ovat pitkällä tähtäimellä suurimmat. Muutoksen tulee olla aikaa myöden kokonaisvaltaista. (Kajaste & Liukko 1995, 68)

3 LEAN-TOIMINNAN ETENEMINEN JA KEHITTYMINEN

Lean-toiminnassa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa edetä. On kuitenkin perusasioita, joiden avulla voidaan esittää luonnollinen kehityspolku. Sitä pitkään päästään helpoimmin toivottuun tulokseen, ongelmat samalla välttäen. Parhaisiin tuloksiin on päästy, kun on voitu suunnitella uuteen tehtaaseen tuotteisto ja tuotantojärjestelmä ja ehkä myös organisaatio samanaikaisesti. Tällöin on voitu valita työntekijöiksi henkilöitä, joilla ei ole rasiitteena vanhoja toimintamalleja. Uusi henkilöstö on osallistunut työpaikkojen ja työpis- teiden suunnitteluun, ja ovat saaneet osallistua koulutukseen. Toimintaa on voitu harjoitella jo etukäteen. On kuitenkin muistettava, ettei uusia teh- taita rakenneta kokonaan kovin usein. Useimmiten parannetaan olemassa olevaa yritystä normaalin toiminnan ohessa. Tuotannon ja palvelun seiso- kit pyritään pitämään mahdollisimman lyhyinä. Tällainen kehitysympäristö vaatii erityisen hyvää suunnittelua ja ohjaamista. Toimintatapojen muutta- minen, laitteistoasennukset ja henkilöstön koulutus on pystyttävä teke- mään tuotannon ohessa. (Kajaste & Liukko 1995, 66)

Yleensä jonkinlainen kriisi tai muu ongelma on muutosprojekteihin ajava tekijä. On pakko tehdä muutoksia, jotta pystytään siirtymään toiminnassa uudelle tasolle. Jos yritys ei reagoi ajoissa, sen toiminta loppuu. Tällaisis- sa tilanteissa yritys ja sen henkilökunta on valmis tekemään muutoksia, jotta työpaikka pysyisi. Uhkatilanteessa voidaan saavuttaa mittavia paran- nuksia nopeasti, mutta tällaisen nopean kehitystoimenpiteen tulokset eivät kuitenkaan säily itsestään. On tehtävä paljon töitä, jotta yrityksen tulevai- suus jatkuisi. (Kajaste & Liukko 1995, 66)

Myös uusien asiakkaiden saaminen, kilpailijoiden voittaminen sekä yrityk- sen tuloksetekokyky eli näkemys tulevaisuuden vaatimuksista ja mahdol- lisuuksista on ajava voima kehittää toimintaa. Muutokset asenteissa eivät synny pelkillä päätöksillä. Uuteen yrityskulttuuriin ei hypätä vaan siihen on kasvettava, jolloin halu kehittyä tulee ihmisen sisältä päin. (Kajaste & Liuk- ko 1995, 66)

3.1 Lean-toiminnan etenemistavat

3.1.1 Suuret projektit tai pienet muutokset

Yritystä voidaan kehittää monella tapaa, joko kertaluoteisina isompina projekteina tai jatkuvin pienin askelin. Suuret muutokset, kuten tuotevalikoiman uusiminen, tehtaan työtapojen yksinkertaistaminen tai siirtyminen tuoteverstaisiin, koskevat koko yritystä. Projektien pituudet voivat kestää kuukausista jopa muutamaan vuoteen ja koko henkilöstön on osallistuttava muutos- ja kehitystyöhön. (Kajaste & Liukko 1995, 66)

Kun edetään pienin askelmin, avainasemassa ovat työryhmät, joita johto tukee ja seuraa. Aluksi kehitysryhmätoiminta vaatii harjoittelua ja tukemista, mutta henkilöstön valmiuksien kehittyessä ulkopuolisen ohjauksen tarve vähenee. Kun jatkuvan parantamisen periaate on vakiintunut, kehitysryhmät suunnittelevat ja toteuttavat itse tarvittavat toimenpiteet johdon osoittamissa kohteissa. On tärkeää, että koko henkilöstö on tietoinen yrityksen yhteisistä tavoitteista ja päämääristä, koska ne ohjaavat kehitystoimintaa. Työskentely on pitkäjänteistä ja etenee pienin askelin kohti haastavia tavoitteita. (Kajaste & Liukko 1995, 67)

Kun kehityskohteita valitaan, voidaan käyttää esimerkiksi pullonkaula-ajattelua. Toiminnot, jotka vaikeuttavat ja hidastavat toimintaa, tulisi poistaa, jolloin saadaan aikaan parannuksia. Tavallista on myös, että kapeikkoja poistettaessa nousee yleensä esiin uusia ongelman aiheuttajia ja kehitystarpeita. (Kajaste & Liukko 1995, 67)

3.1.2 Eteneminen

Yritykset ovat keskenään erilaisia; asiakkaat, tuotteet, teknologia, toimintatavat, koko, sijainti vaihtelevat. Yhteistä, kaikille sopivaa kehityspolkua ei ole olemassa eikä yksityiskohtaista etenemismallia voida luoda. (Kajaste & Liukko 1995, 70)

Ennen kuin eteneminen on mahdollista, on pidettävä huoli siitä, että laatuasiat ja perusosaaminen ovat kunnossa. Kun perusosaaminen on kunnossa, tulisi kiinnitetään huomiota laadukkaiden tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. Erilaiset laatujärjestelmät luovat siihen hyvät edellytykset, mutta on kuitenkin muistettava, ettei se takaa vielä laadukasta toimintaa. (Kajaste & Liukko 1995, 70)

Seuraavaksi voidaan siirtyä parantamaan toimitusnopeutta, kustannustehokkuutta tai tuottavuutta, jotka ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Yhden toiminnon kehittäminen edistää myös muita toimintoja. Yrityksen tavoitteista riippuu, mitä toimintoja aletaan kehittämään. Koska toimitusajoista on tullut tärkeä kilpailukeino on nykyään nopeuden lisääminen tai läpäisyajan lyhentäminen ollut usean yrityksen tavoite. (Kajaste & Liukko 1995, 70)

Lean-toiminnan myötä ja näiden toimenpiteiden tuloksena on luotu joustavuuden perusedellytykset. Tänä päivänä joustavuuden parantuessa reagoidaan nopeasti markkinoiden ja ympäristön muutoksiin. Se, että yritys pystyy toimimaan kilpailijoita nopeammin ja voi suunnata toimintaansa pienien, herkkien merkkien perusteella, on kilpailuetu. Tällaisten kehitystoimenpiteiden istuttaminen henkilöstöön kestää tavallisesti kuukausista muutamaan vuoteen. On edettävä kärsivällisesti ja hitaasti. Nopeita ratkaisuja tai kiertoteitä ei ole. (Kajaste & Liukko 1995, 70-71)

3.2 Suuret projektit

Kun projektia käynnistetään, on liiketoiminnan perustan oltava kunnossa. Yrityksen johdon ja muun henkilöstön on pystyttävä vastamaan kysymyksiin, mikä on yrityksen liiketoiminnan tarkoitus, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, minkälaista osaamista yrityksellä on, miten yritys toimii, mitä hyviä ja huonoja puolia yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna ja mitkä ovat yrityksen kehitystavoitteet. (Kajaste & Liukko 1995, 71) Toisin sanoen on selvitettävä yrityksen SWOT -analyysi. SWOT -analyysissä selvitetään yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Uusi-Rauva 1987, 48)

3.2.1 Lähtötilanne

Lähtötilanteessa tulee selvittää yrityksen toimintoketjut ja niihin sisältyvät kehitysmahdollisuudet. Jos yrityksen myynti, suunnittelu ja tuotanto ovat erillisiä yksiköitä, päällekkäistä työtä on paljon ja läpäisyajat ovat pitkiä. Kun lähtötilannetta aletaan selvittämään, olisi hyvä tarkastella muun muassa toimintoja tilauksesta aina tuotteen toimitukseen, uusien tuotteiden kehittämiseen ja asiakaspalveluun. Tarkastelussa olisi tarkoitus saada vähintäänkin yleiskuva nykyisestä toiminnasta ja sen pullonkauloista. Ajankäyttötutkimuksella selvitetään, mihin aika todella kuluu. Usein miten kehitysmahdollisuudet ovat juuri siellä, missä aikaa kuluu turhan paljon. Kehitystyölle saadaan lähtökohta, kun huonojen toimintatapojen aiheuttamat ylimääräiset kustannukset ja menetetty aika arvioida. Kulujen pienentämisen lisäksi tulisi etsiä myös mahdollisuuksia lisätä tuottoja ja saada uusia asiakkaita. (Kajaste & Liukko 1995, 72)

Lähtötilanne voidaan selvittää monella eri tavalla. Osa yrityksistä haluaa selkeitä ja tarkkoja kehitysideoita, kun taas osalle riittää arvio toiminnan puutteista ja kehitystyön välttämättömyydestä. Pieniä yrityksiä voidaan alusta alkaen kehittää kokonaisuutena. Suurissa yrityksissä keskitytään usein aluksi yrityksen pienempiin toimintoihin, jonka jälkeen voidaan laajentaa toimintaa, kun huomataan sen onnistuvan. Yrityksen lähtötilanne voidaan selvittää valmiilla analyysimenetelmillä, kuten ohjattavuusanalyysillä. Sitä käytetään tuotantoprosessin ja materiaalitoimintojen analysointiin ja sillä selvitetään, miten yrityksen ohjattavuutta voidaan kehittää, mikä on kehityskohteiden tärkeysjärjestys ja mitkä ovat taloudelliset vaikutukset. (Kajaste & Liukko 1995, 72-73)

3.2.2 Tavoitteet ja aikataulu

Kehitystavoitteet asetetaan usein melko mataliksi. Tavoitteet tulisi asettaa kuitenkin haastaviksi, mutta silti realistisiksi ja ne pitäisi pystyä esittämään henkilöstölle siten, että kaikki ymmärtävät ne. (Kajaste & Liukko 1995, 73)

Tavoitteet eivät saa olla ristiriidassa keskenään, jolloin ne kumoavat toistensa vaikutuksen. Lisäksi isoissa kehitystoimissa tulisi olla osatavoitteita, jolloin pystytään seuraamaan edistymistä. Välitavoitteisiin pääseminen kannustaa jatkamaan. Tavoitteiden lisäksi myös aikataulu on laadittava realistisesti. On muistettava, että aikaa tarvitaan sitä enemmän, mitä laajempia ja isompia muutoksia totutuista tavoista tehdään. Asennemuutokseen kuluva aika aliarvioidaan lähes aina. (Kajaste & Liukko 1995, 73)

3.2.3 Muutoksen toteuttaminen

Muutoksien tekeminen vaatii valmistelua ja pitkäjänteistä työtä. Jotta hanke onnistuisi toivotulla tavalla, tulisi työntekijöiden ymmärtää syvällisesti yrityksen toiminnan muutospaineet, tavoitteiden tulisi olla yhteisiä ja avoimia. Tärkeää olisi myös irrottautua vanhasta toimintamallista ja ymmärtää muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys. Ennen kaikkea olisi tärkeää suunnitella muutosten eteneminen hyvin ja huolellisesti sekä kehittää valmiuksia, joita muutos vaatii. (Kajaste & Liukko 1995, 73)

Yritysjohdon merkitys on erittäin tärkeä ja keskeinen asia, jotta muutos onnistuisi. Toiminnan muutos on mahdollinen vain, jos johtajat toimivat esimerkkeinä omalla toiminnallaan ja esiintymisellään. Johto ei voi vaati henkilöstöään tekemään muutoksia, jos he eivät itse sitoudu niihin. Henkilöstölle on kerrottava, mitkä ovat tavoitteet ja mihin suuntaan ollaan menossa. Voimakas muutosvastarinta syntyy, jos tavoitteet on epäselviä tai niistä ei kerrota avoimesti. (Kajaste & Liukko 1995, 74)

3.2.4 Parhaiden toimintatapojen etsiminen

Uusien kehitysideoiden etsimisessä, kohteiden valinnassa ja tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää apuna vertaamista parhaisiin toimintatapoihin (Bench-marking). Parhaat vaihtoehdot löydetään usein toisilta toimi-

aloilta, jolloin huomataan asioita, joita ei ole tultu ajatelleeksi. Tarkoitus ei ole kopioida kilpailijoiden toimintaa, vaan yrittää kerätä parhaita vaihtoehtoja ja ideoita, joita voisi muokata omiin tarpeisiin sopiviksi ja käyttää hyväksi omassa yrityksessään ja toiminnassaan. Säännöllinen vertailu parhaisiin yrityksiin niin kotimaassa kuin maailmalla ja eri toimialoilta helpottaa tavoitteiden asettamista. (Kajaste & Liukko 1995, 74)

Usein uskotaan, että tietojen saaminen muista yrityksistä olisi vaikeaa. Näin ei läheskään aina ole. Useissa yrityksissä ymmärretään, että tietynasteinen avoimuus johtaa parhaaseen tulokseen ja molemmat osapuolet hyötyvät tietojen vaihdosta. Lisäksi pienimuotoista vertailua voi tehdä yritysvierailuilla, jolloin tutustutaan, miten muut tekevät eri toimintoja. Avoin keskustelu tuo esiin uusia kehitysideoita ja opitaan toisilta. Usein pienet parannukset syntyvät näin. (Kajaste & Liukko 1995, 74)

3.3 Pienet muutokset

Lean-toiminta ja jatkuva parantaminen voidaan käynnistää yrityksen pienemmässä osassa. Tällöin kehitystyö aloitetaan usein pilotti - projektista, jonka onnistumisen edellytykset ovat hyvät ja, joka on tarpeeksi pieni ja yksinkertainen kokonaisuus. Aloittavan ryhmän tulee olla monitaitoinen ja sille on annettava riittävät resurssit. Erityisen paljon on kiinnitettävä huomiota ryhmän vetäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ryhmän muutoshaluun ja yhteistyökykyyn. Ryhmän etenemistä tulee seurata, mutta sille on annettava työrauha. Alkuvaiheen tulokset ovat tärkeitä, koska onnistuminen antaa uskoa pidemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. (Kajaste & Liukko 1995, 74-75)

3.3.1 Kehitysryhmätyöskentely

Onnistuneen kokeilun jälkeen laajennetaan projekti koskemaan kaikkia ryhmiä. Aluksi ryhmien tulisi määritellä ongelmat ja suunnitella parannus-

toimenpiteet. Tämän jälkeen ryhmien tulokset tarkastetaan ja uusi toimintatapa vakiinnutetaan jokapäiväiseksi toiminnoksi. Sitten onkin aika siirtyä uuteen kehitystoimenpidettä tarvitsevaan kohteeseen. Asetettujen tavoitteiden saavuttamista on hyvä seurata eikä uusien toimintatapojen oppimiseen ja sisäistämiseen vaatimaa aikaa pidä aliarvioida. (Kajaste & Liukko 1995, 75)

Onnistumisen ratkaisevat kyky asettaa kaikki kyseenalaiseksi, löytää ongelmien syyt, tunnistaa ja ratkaista itsenäisesti ongelmia. Apuneuvoina voidaan käyttää aivoriihettä, tuumatalkoita ja ryhmäkeskusteluja. Ryhmän jokaisen jäsenen panos on tärkeää. (Kajaste & Liukko 1995, 75)

3.3.2 Mittaaminen

Se, miten tarkkaa mittausta ja kuvausta tarvitaan, riippuu tilanteesta. Liiallinen, tarpeen ylittävä mittaaminen ei ole taloudellisesti järkevää. Mittaamiselle on aina valittava sopiva taso. Kun tiedetään, mitä tulisi mitata ja mitä tarkoitusta varten, osataan valita tarvittava tarkkuus ja oikea taloudellinen ja mahdollisimman helppo tapa mitata. (Aulanko ym. 1996, 99, 105)

Suoritusten mittaamisen tavoitteena on tukea tiedottamista ja toiminnan parantamista. Käytettävien mittareiden ja niiden tulosteiden on oltava yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja selkeitä. Mittareiden tulisi olla yhdessä koko henkilöstön kanssa rakennettuja, jolloin ne ohjaavat välittömästi jokaisen toimintaa. Mittari voi olla joko yleinen tai tarkasti kohdennettu. Yleisiä mittareita käytetään kuvaamaan kokonaiskehitystä, esimerkiksi asiakaspalvelua, ja tarkasti kohdennetulla mittarilla pystytään tutkimaan yksittäisten kehitystoimenpiteiden toteutumista esimerkiksi laaturvirheiden lukumäärää. Kun toiminta on saatu parannettua ja tulokset ovat pysyviä, voidaan mittarista luopua. Mittareita ei saisi olla liikaa käytössä ja ”hauska tietää” –mittaaminen on syytä minimoida. Melko hyvä yhdistelmä on käyttää muutamaa kohdistettua mittaria ohjaamaan parannustoimia ja muutamaa yleistä mittaria osoittamaan kokonaiskehitystä.

Usein käytettyjä mittareita ovat

- asiakastyytyväisyys
- toimitusaika
- toimitusvarmuus
- pääoman tuotto
- varastojen kiertonopeudet
- laatuvirheet
- tuottavuus
- käyttösuhde
- työtyytyväisyys. (Kajaste & Liukko 1995, 76-77)

3.4 Riskit

Ihmisiä tulisi kohdella yksilöinä ja eikä kaikkia pitäisi laittaa samaan muotiin, vaan yksilölliset erot tulisi sallia. Vastuun ja päätöksenteon lisääminen aiheuttaa melko usein monille paineita. Tosin yleensä tilanne korjaantuu ajan myötä. (Kajaste & Liukko 1995, 77)

Tämä voi olla riski, jos henkilöstö käyttää toimivaltaansa ja vapauttansa väärin.

Lean-toiminnassa tulisi toimia siten, ettei varajärjestelmiä tarvittaisi. Riski on kuitenkin siinä, että toimitusketjuista tulee helposti haavoittuvia, kun varavarastoja ei ole ja odotusajat eivät enää anna pelivaraa toimitusajalle. Varajärjestelmillä saadaan lisää toimintavarmuutta. (Kajaste & Liukko ym. 1995, 77)

Riski on myös henkilöstön asenteissa. Henkilöstön syntyy kielteinen asenne, jos uusi toimintamalli myydään henkilöstölle huonosti ja viestintä ei ole avointa. ”Aina on tehty näin” –asenne eli monen vuoden kokemus samalla tavalla hoidetuista työtehtävistä saattaa saada henkilöstön voimakkaaseen vastarintaan.

Lean-toiminnasta on todettu myös, että se on henkilöstölle raskas toimintatapa, koska resursseista on jatkuvaa niukkuutta. Tästä syystä henkilöstön apuna on oltava nykyaikainen tuotanto- ja tietotekniikka, jotta henkilöstö jaksaisi kehittää itseään ja yrityksen toimintaa. (Kuopion yliopisto & Savonia- ammattikorkeakoulu 2007)

”Ei ole mitään vaikeampaa suunniteltavaa, onnistumisen suhteen epävarmempaa eikä vaarallisempaa johdettavaa kuin uuden systeemin luominen. Sillä aloitteentekijällä on vastassaan kaikkien niiden vihamielisyys, jotka hyötyisivät vanhan järjestelmän voimassaolosta ja vain korkeintaan vähäinen niiden tuki, jotka hyötyisivät uudesta järjestelmästä.”

–Machiavelli, 1513 (Quality Knowhow, Karjalainen Oy, 2005)

4 CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ:N LEAN-PROJEKTI JA HENKILÖSTÖN ASENNE JA TOIMINTATAVAT.

4.1 Toimeksiannon lähtökohdat

4.1.1 Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantajana on Nordea Pankki Suomi Oyj. Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssi palvelukonserni. Konsernilla on kolme liiketoiminta-aluetta:

- vähittäispankki
- suuret yritys- ja yhteisöasiakkaat
- varallisuudenhoito ja henkivakuutus. (Nordea 2007)

Sillä on toimintaa Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan lisäksi 16 muussa maassa. Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa Nordealla on suuri valikoima palveluita ja kattavat konttoriverkostot. Muissa maissa tytäryhtiöt, sivukonttorit ja edustustot tarjoavat laajan valikoiman pankkipalveluita kansainvälistä toimintaa harjoittaville yrityksille. (Nordea 2007)

Nordealla on melkein 10 miljoonaa asiakasta ja yli 1 100 konttoria ja henkilöstömäärä on 29 000. Konserni on myös johtava Internet-pankkipalveluiden tarjoaja ja sillä on 4,6 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Nordea noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörsseissä. (Nordea 2007)

4.1.2 Tarve ja tavoite

Tutkimuksella koettiin olevan tarvetta, kun lean oli ollut käytössä reilun vuoden. Tutkimuksella halutaan selvittää, minkälaisia ajatuksia ja asenteita työntekijöillä on työtapojen muuttumista, myynnin johtamista, myynnin

seuraamista - joka on ollut erittäin haasteellista - sekä ennen kaikkea koko lean-toimintaa kohtaan.

Tavoitteena on tehdä kattava tutkimus lean-toiminnasta ja Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstön asenteista sekä saada hyviä kehitysideoita, jolla voidaan parantaa lean-toimintaa. Tavoitteena olisi myös saada konkreettisia vastauksia, miten esimiehet pystyisivät toimimaan ja valmentamaan henkilöstöään, ilman että he ottaisivat asioita liian henkilökohtaisesti ja kokisivat tulosten seurannan asiallisena ja kehittävänä palautteena sekä saada henkilöstön asenteet muuttumaan positiivisemmiksi leania kohtaan. (Viertiö, 2007)

4.1.3 Toteutus

Tutkimus koostuu tilanneanalyysistä, kyselytutkimuksesta Aleksanterinkatu 5:n ja 10:n henkilökunnalle, havainnointitutkimuksesta sekä tutkimustuloksista analyyseineen. Tilanneanalyysissä selvitettiin tämänhetkistä tilannetta lean-toiminnan osalta, henkilöstön asenteita ja kehittymistoiveita esimiehen silmin. Analyysi tehtiin haastatteleamalla Nordea Pankki Suomi Oyj:n palvelupäällikköä Tarja Viertiota Aleksanterinkatu 10 konttorista. Tämän tilanneanalyysin tietojen pohjalta laadittiin kyselylomake (LIITE 1). Kyselytutkimuksen vastausten perusteella laadittiin tutkimusanalyysi, jossa analysoitiin saatuja tutkimustuloksia. Havainnointitutkimus suoritettiin aikavälillä tammi - toukokuu 2006.

4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustulosten reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys tai luotettavuus (Likitalo ym. 1998, 71-72) heikentyi matalan vastausprosentin (46%, Aleksanterinkatu 10) myötä. Jos näytekoko olisi saatu isommaksi, olisi pystytty poistamaan tulosten epätarkkuus. Jos tutkimus olisi tehty haastatteleamalla jokainen työntekijä erikseen, olisi saatu laajempi otos ja luotettavampi tulos,

mutta tämä ei ollut käytännössä mahdollista suuren henkilöstömäärän takia.

Tutkimuksen validiteetti eli tulosten pätevyys kertoo sen, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. (Likitalo ym. 1998, 72-73) Validiteettia paransi kyselylomakkeen tekeminen tilanneanalyysin perusteella, jolloin tutkimus saatiin paremmin tarvetta vastaavaksi. Tutkimusmenetelmä soveltui hyvin tutkimusongelman ratkaisuun, koska kenenkään henkilöllisyys ei selviä tutkimustuloksista ja vastaajat voivat vastata rehellisesti kysymyksiin.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää vain suuntaa antavana tietona lean-toiminnasta Nordea Pankki Suomi Oyj:n toiminnassa Aleksanterinkatu 5:n ja 10:n konttoreissa. Tutkimustuloksia ei voi myöskään yleistää kattamaan kaikkia Nordea Pankki Suomi Oyj:n konttoreita ja henkilöstön mielipiteitä.

4.3 Tutkimustulokset ja analyysit

4.3.1 Tilanneanalyysi

Tarja Viertiö toimii Lahdessa Nordean Pankki Suomi Oyj:n Aleksanterinkatu 10:n palvelupäällikkönä. Konttorin henkilöstömäärä on 35. Lean-toiminta aloitettiin Nordean Pankki Suomi Oyj:n konttoreissa vuoden vaihteessa 2005-2006. Tilanneanalyysiä tehtäessä lean oli ollut työvälineenä reilun vuoden.

Lean-toiminnan aloitus

Ennen lean-toiminnan laajentamista koskemaan konttoreita, se testattiin pilottihankkeena, jonka hyvien lopputulosten jatkeena se laajennettiin koskemaan koko Nordean henkilökuntaa.

Leanin tärkeänä lähtökohtana on asiakaslähtöinen toiminta. Suomessa ei lean -toiminnan alussa tai sen aikana ole tehty asiakaskyselyä, jonka pohjalta olisi saatu tietoa asiakkaan tarpeista. (Viertiö, 2007)

Lean-toiminta ja henkilöstö

Lean-toiminta esiteltiin henkilöstölle työvälineenä kehittää ja yhdenmukaistaa työtapoja. Asioita voi tehdä toisin. Tavoitteena olisi turhien toimintatapojen poistaminen. Tällä tavalla saataisiin arvokasta lisäaikaa – arvoa asiakkaalle.

Henkilöstöä koulutettiin jonkun verran, kun lean-toiminta aloitettiin. Ensimmäinen koulutus annettiin esimiehille, jotka ohjasivat ja kouluttivat oman henkilökuntansa pienryhmissä. Johtajatasen koulutus tapahtui Helsingissä ja se oli lähinnä suunnattu konttorin johtajille, mutta Päijät-Hämeestä siihen osallistuivat myös palvelupäälliköt. (Viertiö, 2007)

Toimintatapojen muuttaminen

Muutos on aina työyhteisössä haasteellista, niin myös Nordea Pankki Suomi Oyj:n Aleksanterinkatu 10:n konttorissa. Ajatus työtapojen muuttamisesta tuntuu aina aluksi vaikealta. Työtapoja on pyritty lean-toiminnan avulla yksinkertaistamaan ja yhdenmukaistamaan sekä poistamaan turhat toiminnot. Lean-toiminta on onnistunut hyvin siinä, että turhat ja vanhat rasisitteet on saatu karsittua pois. Fuusioiden myötä henkilöstö koostuu monen eri pankkitaustan omaavista henkilöistä, jolloin toimintatavoissakin oli eroavaisuuksia. Lean-toiminnan myötä on päästy siihen, että tavat ovat yhdenmukaistuneet.

Lisäksi lokakuussa 2006 otettiin käyttöön uusi asiakasohjelma, asiakkaan hallittu kohtaaminen, joka on saanut selviä muutoksia aikaan toimintatavoissa. Ohjelmalla avulla asiakastapaamisten hoito on ”läpinäkyvää”: kun yksi neuvoja on sopinut asiakkaan kanssa jonkin asian, myös seuraavalla neuvojalla on tästä tieto, ja hän pystyy jatkamaan siitä, mihin edellisellä tapaamiskerralla jäätiin. Tämä parantaa asiakaspalvelun laatua. (Viertiö, 2007)

Aloitteellisuus

Henkilöstön aloitteellisuus on lisääntynyt, mitä se oli lean-toiminnan alkaessa. On opittu tekemään aloitteita. Usein aloitteentekijät ovat samoja henkilöitä, mutta monesti aloitteiden takana on useampi henkilö. Aluksi aloitteista puhuttiin ja niistä tultiin sanomaan palvelupäällikölle. Nyt tilanne on muuttunut ja aloitteet kirjoitetaan suoraan lean-tauluun. Aloitteissa puodaan erilaisia epäkohtia. (Viertiö, 2007)

Työkierto

Nordealla työkierto on mahdollista. Aikaisemmin työpisteet saattoivat vaihdella päivittäin, mutta nyt on pyritty siihen, että turha paikkojen vaihtaminen on lopetettu. Vain välttämättömien työkiertoon liittyvien paikkojen vaihtaminen tehdään. Työkierto toteutetaan tietyllä syklillä siten, että palveluneuvoja palvelee asiakkaita vuoronumerolla noin kolme viikkoa, jonka jälkeen hän kontakti asiakkaita puhelimitse tavoitteenaan saada asiakas palveluneuvotteluun.

Työkierrossa on koulutuksellinen näkökohta, työssä oppiminen. Työkierrossa on kuitenkin huomioitu myös henkilöstön motivaationäkökohdat, kaikki eivät innostu kontaktoinnista, joku toinen taas kokee olevansa siinä omalla vahvuusalueellaan. (Viertiö, 2007)

Tavoitteet ja palautteen antaminen

Tavoitteet on laadittu siten, että ne ovat tiimikohtaiset tavoitteet henkilöstölle ja henkilökohtaiset tavoitteet palvelupäällikölle. Tavoitteet ovat vuosittain haastavat ja palvelupäällikön tulisi olla innovatiivinen ja keksiä keinot, kuinka kyseiset tavoitteet saavutetaan. Henkilökohtaisille pankkineuvojille (HPN) on asetettu henkilökohtaiset tavoitteet ja ne ovat todella haastavat. Tulosta on synnyttävä.

Tavoitteista keskustellaan viikoittaisissa kokouksissa sekä kerran vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. Lisäksi kerran kuukaudessa on henkilökohtainen myynnin ohjauskeskustelu. Tällä pyritään siihen, että kerran kuukaudessa pohditaan työntekijän henkilökohtaisia mietteitä. Oh-

jauskeskustelut lisäävät luottamusta ja jatkuvuutta. Ei tarvitse odottaa vuotta seuraavaan kehityskeskusteluun, vaan ajatuksia voi purkaa joka kuukausi myynnin ohjauskeskusteluissa.

Myynninjohtamisen seuraaminen on ollut erittäin haasteellista, koska henkilökohtaisia tavoitteita ei ole, mutta kaikkien on silti puhallettava yhteen hiileen, jotta tuli syttyisi ja tulosta syntyisi. Myynnin seuraamisen tavoitteena on valmentaa henkilöstöä, siten että he eivät ottaisi asioita liian henkilökohtaisesti ja kokisivat tulosten seurannan asiallisena ja kehittävänä palautteena. (Viertiö, 2007)

Esimiehen rooli

Palvelupäällikkö kokee olevansa esimiehenä valmentava johtaja, mutta on välillä huomannut, ettei se aina pidä paikkaansa. Hän myös kokee, että on ollut avuksi muulle henkilöstölle purkamalla pullonkaulatilanteita. (Viertiö, 2007)

Työvälineet

Nordea Pankki Suomi Oyj ja sen henkilöstö käyttää seuraavanlaisia työvälineitä seuratakseen leanin ja oman toiminnan kehitystä.

- Lean-taulu
 - Tauluun merkitään aloitteet ja mietteet, joita tulisi kehittää
- ”Kuumekäyrä”
 - Käyrään merkitään palveluneuvotteluun saadut aikavaraukset
- Pystypalaveri
 - Joka aamuinen palaveri, 5-10 min. Muistutetaan sen päivän tärkeistä asioista ja tsempataan henkilöstö
- Asiakasohjelma
- Lean-vastaava
 - Lean-toimintaan perehtynyt henkilö käy tapaamassa henkilöstöä ja seuraamassa, miten toimitaan ja kertoo kehitysehdotuksia

- Lean-seuruu
 - Muutaman kerran vuodessa täytetään ryhmissä tai henkilökohtaisesti lomakkeet, jossa annetaan arvosanoja erilaisiin toimintoihin työpaikalla. Mikä toimii, mikä ei.

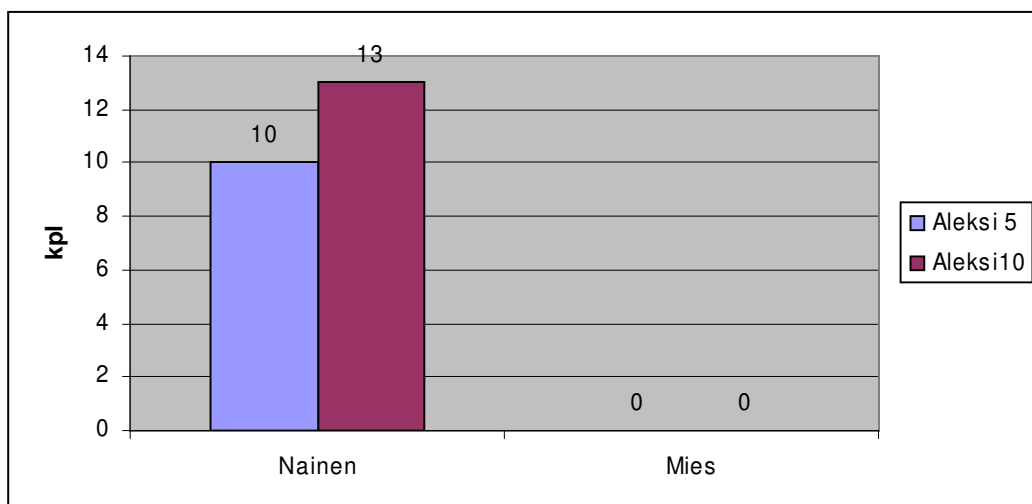
Palvelupäällikön mielestä lean-toiminta ja tiimityö on erittäin tärkeää. Yhtenäiset työtavat antavat lisäarvoa asiakkaan saamalle palvelun laadulle. (Viertiö, 2007)

4.3.2 Kyselytutkimus

Kyselyyn vastasi 28 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui Aleksanterinkatu 10:n osalta 46 %. Aleksanterinkatu 5:n vastausprosentti on huomattavasti pienempi, koska siellä on henkilöstömäärä suurempi. Tutkimus suoritettiin helmi – maaliskuussa 2007. Kyselylomakkeessa oli monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Jos vastaajat ovat jättäneet vastaamatta joihinkin kysymyksiin tai on valinnut useamman vaihtoehdon sellaisissa kysymyksissä, joissa olisi pitänyt valita vain yksi vaihtoehto, olen jättänyt ne huomiotta kaavioissa. Olen kuitenkin maininnut, kuinka monta tyhjää vastausta kyseisen kysymyksen kohdalle on osunut.

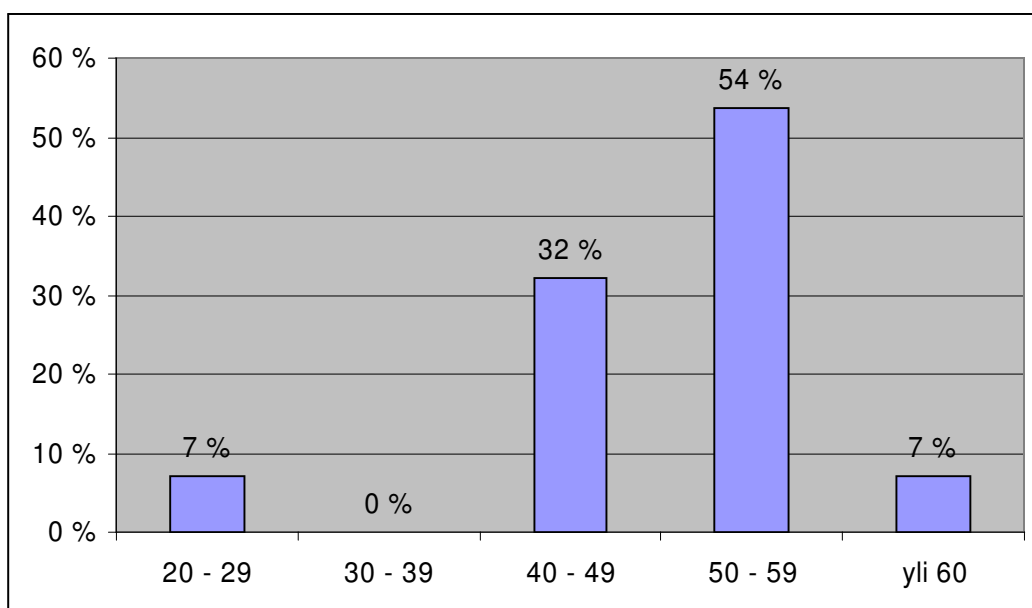
4.3.2.1 Perustiedot

TAULUKKO 1. Sukupuoli



Kyselyyn vastanneista kaikki olivat naisia. Heistä 10 kpl oli Aleksanterinkatu 5:n konttorista ja 13 kpl oli Aleksanterinkatu 10:n konttorista. Viiteen (5 kpl) kyselylomakkeeseen ei oltu laitettu sukupuolta.

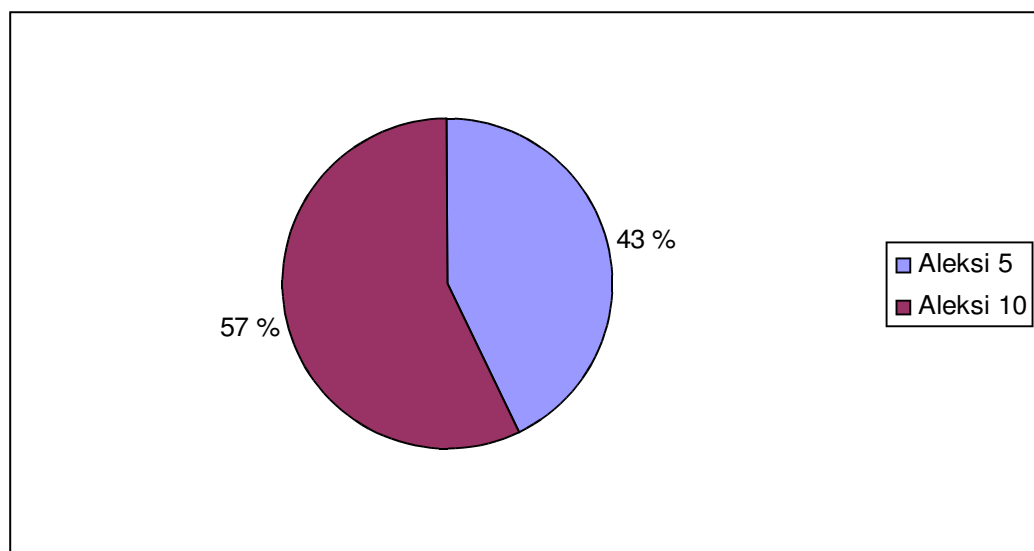
TAULUKKO 2. Ikä



Vastaajista suurin osa 54% (15 kpl) oli 50 – 59 – vuotiaita. Toiseksi suurin vastannut ikäryhmä oli 40 – 49 - vuotiaat, 32% (9 kpl). 20 – 29 - vuotiaita ja yli 60 – vuotiaita oli molempia 7% (2 kpl). Yksikään vastaajista ei kuullut ikäryhmään 30 – 39 – vuotiaat.

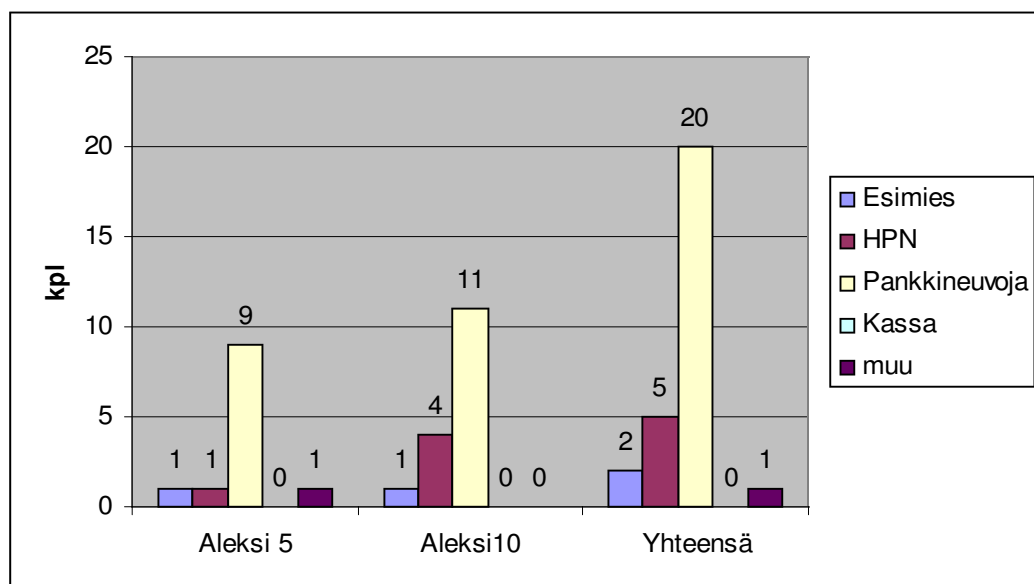
4.3.1.1 Työpaikka ja koulutus

TAULUKKO 3. Toimipiste



Kyselyyn vastanneista 43%(12 kpl) oli Aleksanterinkatu 5:n konttorista ja 57% (16 kpl) oli Aleksanterinkatu 10:n konttorista.

TAULUKKO 4. Työtehtävä

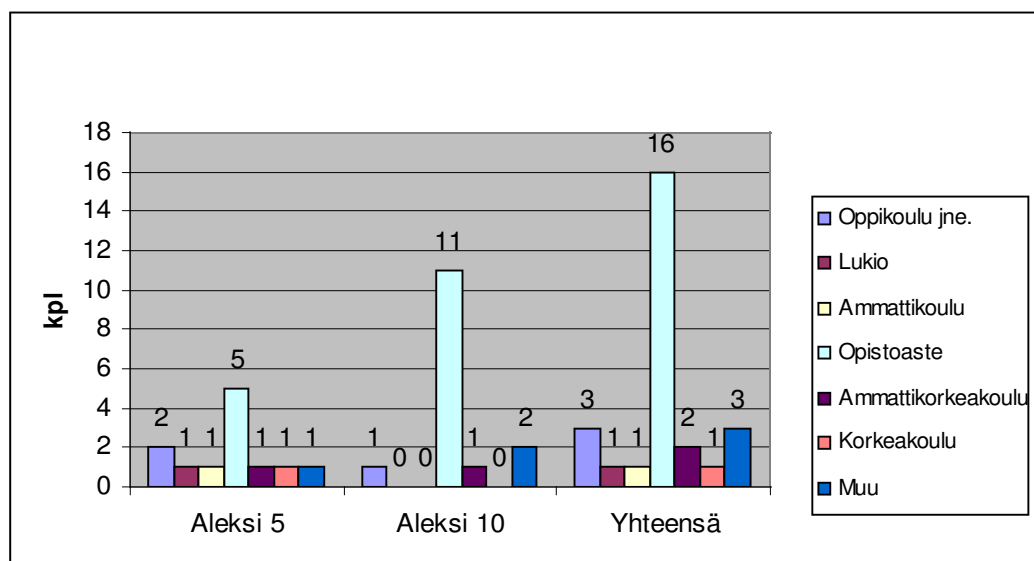


Aleksanterinkatu 5:n konttorin vastaajista suurin osa, (9kpl), oli pankkineuvoja. Esimiehiä, HPN:ä (henkilökohtainen pankkineuvoja) ja muita oli jokaista yksi (1) kappale. Muu oli esimiesharjoittelija. Kukaan vastanneista ei ollut kassa.

Aleksanterinkatu 10:n konttorin vastaajista suurin osa, (11 kpl), oli pankkineuvoja. HPN:ä oli neljä (4 kpl). Yksi (1 kpl) vastaajista oli esimies. Yksikään vastaajista ei ollut kassa tai muu.

Yhteensä eniten vastanneista oli pankkineuvoja, joita oli 20 kpl, HPN:ä 5 kpl, esimiehiä 2 kpl ja muu 1kpl.

TAULUKKO 5. Koulutus



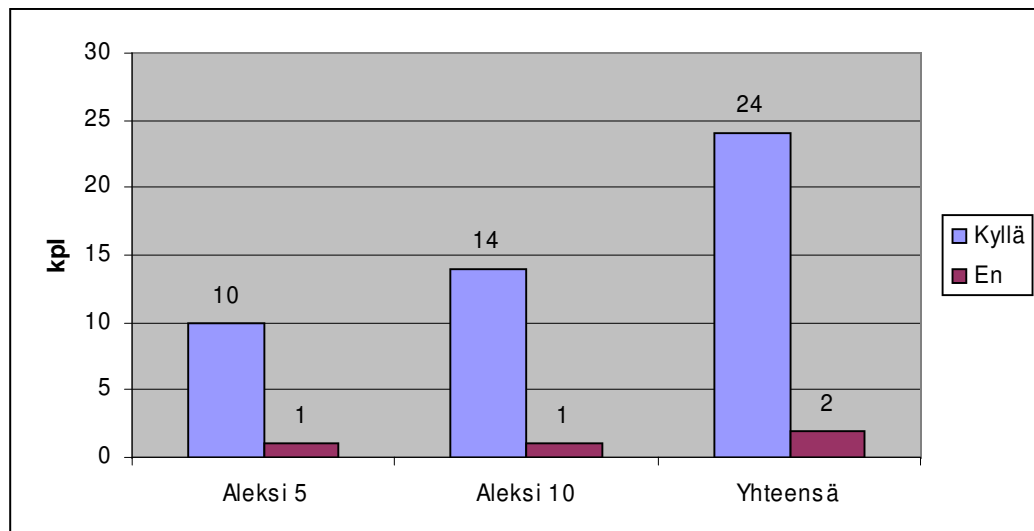
Aleksanterinkatu 5:n konttorin suurimman osan, (5 kpl), vastanneiden koulutus oli opistoasteenkoulutus. Vastanneista kahdella (2 kpl) oli oppikoulu-, kansakoulu-, peruskoulupohjainen koulutus. Lukion, ammattikoulun, ammattikorkeakoulun, korkeakoulun ja muun oli käynyt jokaista yksi (1 kpl). Muu oli MIT/ kauppateknikko.

Aleksanterinkatu 10:n vastaajista suurin osa, (11 kpl), oli käynyt opistoasteen koulutuksen. Kahdella (2 kpl) oli muu koulutus. Oppikoulu-, kansakoulu-, peruskoulupohjaisen ja ammattikorkeakoulupohjaisen koulutuksen oli käynyt kaksi vastanneista (2 kpl).

Yhteensä suurimmalla osalla, (16 kpl), vastaajista oli opistoasteenkoulutus.. Kolmella (3 kpl) oli oppikoulu-, kansakoulu-, peruskoulupohjainen koulutus. Kolmella oli muu koulutus. Ammattikorkeakoulupohjaisia oli kaksi (2 kpl). Muita koulutustasoja oli yksi (1) kappale kustakin ryhmästä. Yksi (1 kpl) ei vastannut kysymykseen.

4.3.1.2 Lean

TAULUKKO 6. Nordea Pankki Suomi Oyj:n liiketoiminnan tavoite



Aleksanterinkatu 5:n vastaajista kymmenen (10 kpl) vastasi tietävänsä Nordea Pankki Suomi Oyj:n liiketoiminnan tavoitteen. Yksi (1 kpl) ei tiennyt, mikä on Nordea Pankki Suomi Oyj:n liiketoiminnan tavoite.

Aleksanterinkatu 10:n vastaajista 14 kpl vastasi tietävänsä liiketoiminnan tavoitteen. Yksi (1 kpl) ei tiennyt.

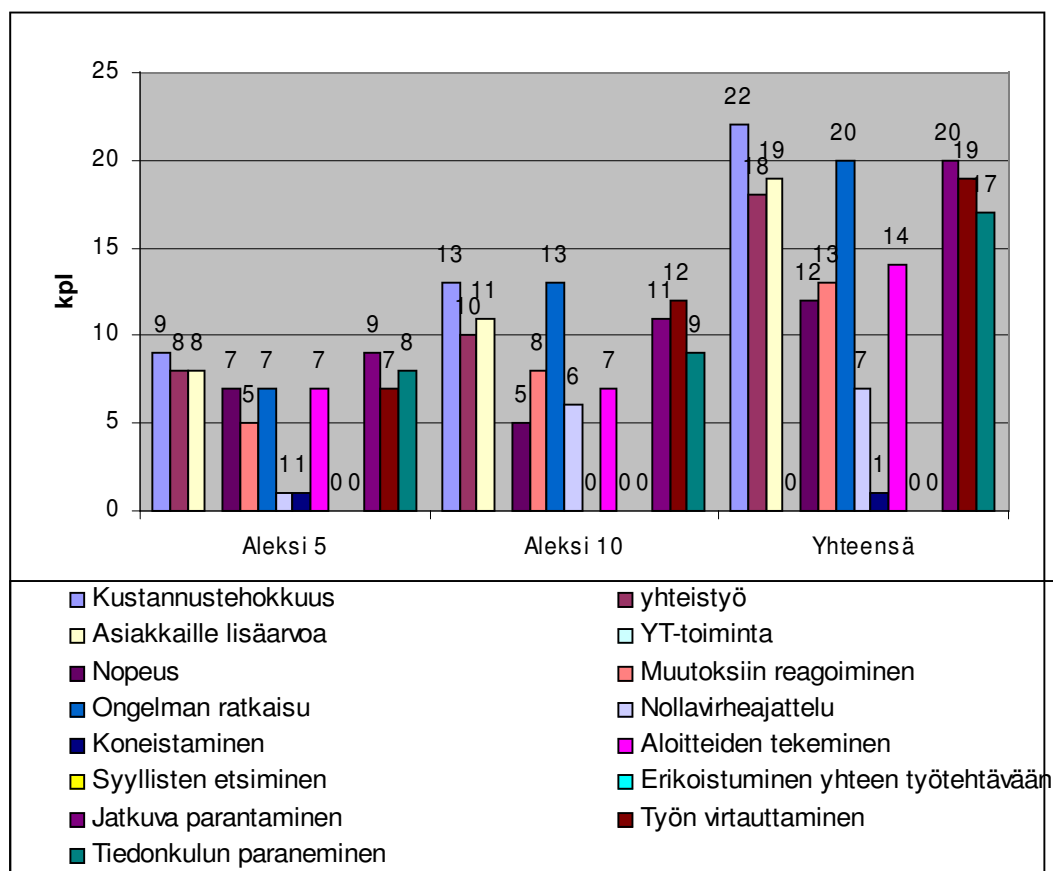
Yhteensä vastaajista 24 kpl tiesi liiketoiminnan tavoitteen ja kaksi (2 kpl) ei tiennyt. Kaksi (2 kpl) vastaajista ei vastannut kysymykseen.

Kysymykseen, mikä Nordea Pankki Suomi Oyj:n liiketoiminnan tavoite saatiin seuraavanlaisia vastauksia. Vastaukset ovat siinä muodossa kuin ne olivat vastauslomakkeissa.

- *Mahdollisimman korkea tuotto*
- *Tuoda arvoa Nordean asiakkaille ja omistajille tarjoamalla rahoituspalveluja helposti ja nopeasti ja tuloksekkaasti*
- *Tuloksen tekeminen pankkilähtöisesti "asiakas ensin" -periaatteella*
- *Menestyminen, asiakastyytyväisyys*
- *pankkitoiminta tuloksellisesti*
- *Menestyvä yritys eli tuotot*

- *Asiakslähtöisyys, luottamus jne.*
- *Tuottaa hyötyä osakkeen omistajille*
- *En muista tarkalleen*
- *Kustannustehokas...*
- *Toimia kustannustehokkaasti Pohjois Euroopan finanssimarkkinoilla eri asiakasryhmien tarpeisiin nopeasti*
- *tuotot – kulut, hallittu riskinotto. Varmistaa toiminnan korkea laatu ja kulujen hallinta, kannattava kasvu ja luottosalkun korkea laatu*
- *Pyrimme tuottamaan arvoa asiakkaille ja omistajille, olemaan parempia kuin kilpailijat – teemme sen mahdolliseksi!*
- *Fokusointi, nopeus, tulos*
- *Voiton tuottaminen*
- *Tarjota asiakkaille tuotteita/palveluita win – win toiminnalla. Tulosta heille ja tulosta meille*
- *Tuottaa osakkeen omistajille mahd. paljon voittoa*
- *Voittoa osakkeenomistajille mahdollisimman paljon*
- *Voitto osakkeen omistajille mahdollisimman paljon*

TAULUKKO 7. Lean-toiminnan tavoite



Aleksanterinkatu 5:n vastaajista yhdeksän (9 kpl) piti kustannustehokkuutta ja jatkuvaa parantamista lean-toiminnan tavoitteina. Lähes yhtä monta, (8 kpl), piti lean-toiminnan tavoitteena myös yhteistyötä, asiakkaille lisäarvoa ja tiedonkulun paranemista. Nollavirheajattelua ja koneistamista piti 1 kpl lean-toiminnan tavoitteena. Kukaan ei pitänyt lean-toiminnan tavoitteina YT-toimintaa, syylisten etsimistä ja erikoistumista yhteen työtehtävään.

Aleksanterinkatu 10:n vastaajista 13 kpl piti kustannustehokkuutta ja ongelman ratkaisua lean-toiminnan tavoitteina. Kukaan ei pitänyt lean-toiminnan tavoitteina YT-toimintaa, koneistamista, syylisten etsimistä ja erikoistumista yhteen työtehtävään.

Yhteensä molempien konttoreiden tuloksista nousi yli muiden kustannustehokkuus, 22 kpl. Myös jatkuva parantaminen ja ongelman ratkaisu, 20 kpl, koettiin yhdeksi tavoitteista.

Kysymykseen, missä asioissa lean-toiminta on onnistunut hyvin, annettiin seuraavanlaisia vastauksia.

- *en tiedä*
- *Arvelen, että töiden / toimintatapojen helpottamisessa ehkä*
- *Tiedonkulku*
- *Toimitaan samalla tavalla joka paikassa*
- *en tiedä*
- *kehittyminen joissakin alueissa, työvaiheiden yksinkertaistamisessa mm.*
- *yhteistyö, myynnin ohjaus*
- *Asiat (tai ongelmat) käydään nopeasti läpi ja otetaan hoitoon*
- *Luottoasiakirjojen prosessissa*
- *Työvaiheiden yksinkertaistaminen ja kaikkien tietoon saattaminen, uusien asioiden esilletulo*
- *Tiedonkulku on lisääntynyt*
- *Esimerkiksi kulutusluotoissa, yritysten pienissä luotoissa, korttiluottojen käsittelyssä*
- *Asioiden seuranta ja kirjaaminen taululle → muistamme käydä asiat läpi*
- *Onnistuessaan lisää yhteistyötä, yhteen hiileen puhaltamista ja avoimuutta sekä vuorovaikutusta → parempi toimintatapa*
- *säännöllisyydessä*
- *Ongelmanratkaisut, tavoitteiden seuraaminen*
- *Aloitteet, epäkohdat kaikkien näkyville → asiat puretaan yhdessä*
- *Yrityksen joustoluotto on hyvä esimerkki asiakkaan tarpeiden toteuttamisesta nopeasti ja tuloksekkaasti myös pankille*
- *Kustannustehokkuus*

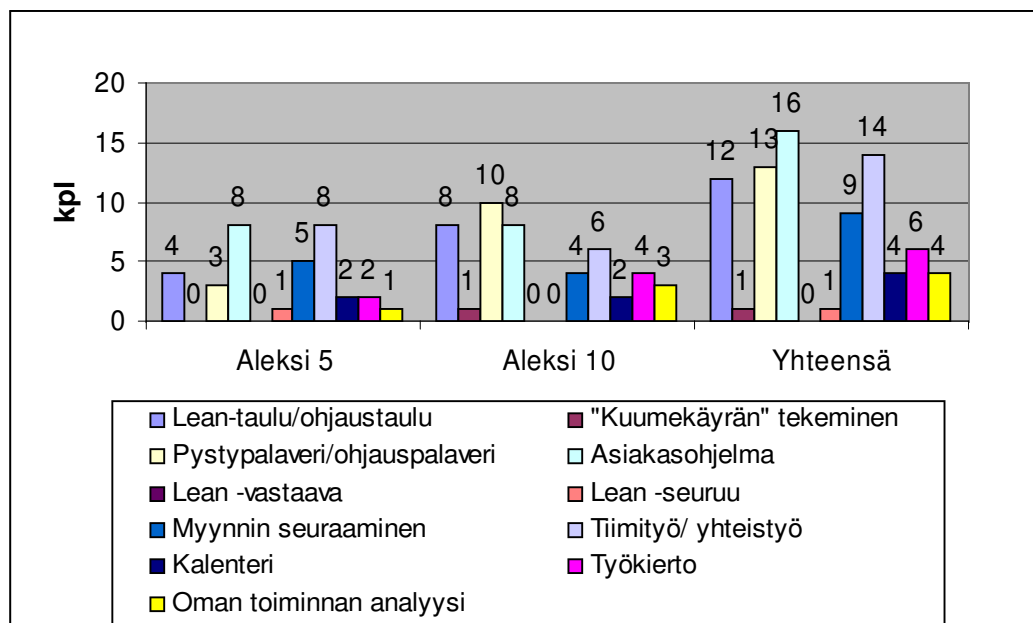
Kysymykseen, missä asioissa lean-toiminta ei ole toiminut, vastattiin seuraavanlaisesti.

- *Aamuhuudot häiritsevät työntekoa ja vaikeuttaa yksilöllistä työrauhaa*

- *"aamuhuudot" häiritsevät työntekoa ja vaikeuttavat yksilöllistä työaikaa*
- *Konttorimme HPN -ryhmän vetäjäydessä*
- *Tarkoituksessaan (alkuper.)*
- *"aamuhuudot" häiritsevät työntekoa*
- *jäänyt vähän "sanahelinän" tasolle, ei aina oikein toteudu joka päivisessä työssä*
- *yhteistyö, palvelun paraneminen, ongelmanratkaisu, tiedonkulku*
- *säännöllisyys*
- *paljon vielä otetaan kopioita (paperisia) ja niitä arkistoidaan*
- *lea –toimintaa ei ole osattu/kyetty toteuttamaan jolloin henkilöstö ei sitoudu toimintaan → Ongelmia lea –toiminnan käynnistämisessä.*
- *avoimuudessa*
- *Kaikki eivät osallistu aktiivisesti*
- *Luottoprosessi on raskas ja hidas*
- *Liian paljon keskitytään vielä "tikutukseen"*
- *Ihmiset eivät ymmärrä, että yhteistyöllä on "voimaa", työkierto saattaisi avartaa ajatusmaailmaa*

4.3.1.3 Leanin työkalut

TAULUKKO 8. Mitä leanin työkaluja pidetään tärkeinä



Aleksanterinkatu 5:n vastaajat pitivät yhtä tärkeinä, (8 kpl), asiakasohjelmaa ja yhteistyötä. Melko tärkeänä, (5 kpl), pidettiin myynnin seuraamista. "Kuumekäyrän" tekemistä ja lean-vastaavaa ei pidetty laisinkaan tärkeänä.

Aleksanterinkatu 10:n vastaajat (10 kpl) pitivät ohjauspalaveria tärkeimpänä työkaluna. Myös lean-taulu ja asiakasohjelma (8 kpl) koettiin tärkeänä. Yhteistuloksissa tärkeimmiksi työkaluiksi valittiin asiakasohjelma,(16 kpl) ja yhteistyö (14 kpl). Lean -vastaavaa ei pidetty laisinkaan tärkeänä. Kolme vastaajista ei vastannut tähän kysymykseen.

Kysymykseen, asiakasohjelman hyvistä puolista vastattiin seuraavanlaisesti.

- *Tiedon saatavuus*
- *tiedon säilyvyys, informatiivisuus, nopeuttaa asiakaspalvelua sijais-toimissa, paperien säilöminen vähenee...*
- *Asiakkaan kaikki asiointi löytyy yhdestä paikasta*

- *asiakstapaam. ajan tasalla, kun jokainen käyttäisi?!*
- *ajantasaisuus*
- *Jatkuvuus asiakaspalvelussa, löytää helposti tietoa asiakkaan aiemmista tapaamisista*
- *Paljon toimintamahdollisuuksia; samat tiedot asiakkaista jokaisen asiakaspalvelijan käytössä, kalenterien helppokäyttöisyys maan rajojen sisällä.*
- *Kaikki asiat samassa paketissa*
- *Asioista keskustelu ja asioiden kehittäminen*
- *Suunnitelmallisen myyntityön väline, asiakkuuden seuraaminen, apuväline oman ajan käytön suunniteluun.*
- *Asiakkaan aikavaraus näkyy heti henkilötunnuksella yms.*
- *Toimii aika hyvin, monipuolinen ohjelma*
- *Yhdestä kohtaa mahdollisimman paljon tietoa*
- *Yhdestä ohjelmasta näkyy koko asiakkaan asiointi*
- *Tärkeitä asioita tulee pohdittua yhdessä, ongelmiin löydetään ratkaisut*
- *tiedon haku asiakkaasta helpottuu, tapaamiseen/tietoihin helppo palata*
- *Turhia töitä karsitaan*
- *Yhdestä paikasta kaikki tieto*
- *Tiedot on kerätty yhteen*
- *tarvittavat ohjelmat yhden sovelluksen alla*
- *kalenteri*

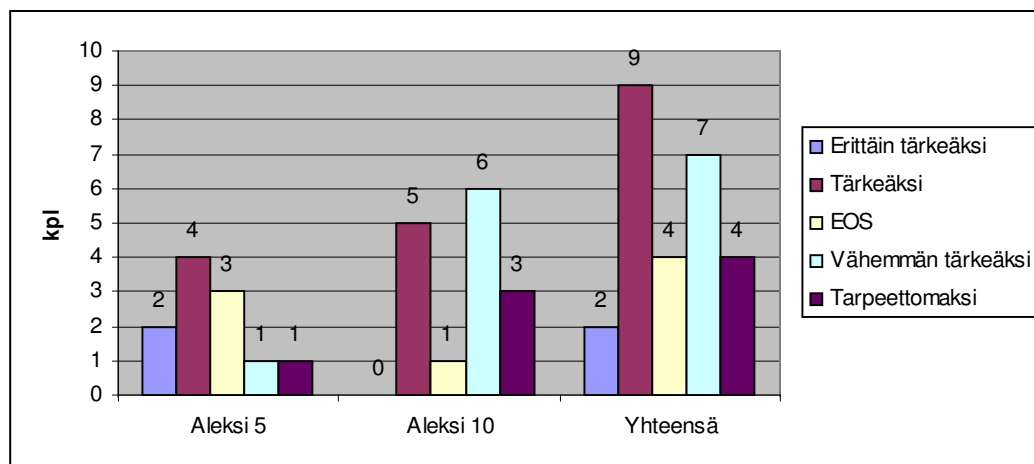
Kysymykseen, asiakasohjelman huonoista puolista vastattiin seuraavanlaisesti.

- *en ole vielä löytänyt mainittavia huonoja puolia*
- *Kalenteri on sekava/ voi johtua harjoituksen (rutiinin) puutteesta*
- *Kun on työkiertoa ajanvarauspaikat (viikottain...) eivät tule asiakkaan tietoon*
- *vielä kehittyy...*

- *Käytönopastus hoidettu huonosti*
- *Ohjelma on vielä keskeneräinen*
- *Käyttöaste vielä aika huono, "hieno ohjelma, jota ei osata käyttää"*
- *Monimutkaisuus; toimintatapojen erilaisuus; käytännöt vielä epäselviä; epätietoisuus "oikeista" toimintatavoista.*
- *Seuranta seurannan vuoksi, -mitä sitten?-*
- *"Virhevalintoja" ei voi poistaa/korjata*
- *Copy/paste ei toimi moitteettomasti*
- *Kunnon opiskelu konkreettisesti puuttunut*
- *yhtä holhoomista*
- *ei selkeää ohjeistusta.*
- *hitaus*
- *vie hirveästi aikaa pois asiakaspalvelusta toimiakseen kunnolla, tiedon työstämiseen kuluu uskomattomasti aikaa*
- *Pakottaa tiettyyn kaavaan → luovuuden este*
- *vaikeaselkoisuus, aikaa vievä, ei kunnollista koulutusta*
- *seuranta varten ja pelkästään sitä varten täytyy käyttää kortilla olevaa aikaa suorastaan turhanpäiväisiin asioihin: esim. palautteiden kirjanpitoa jne*
- *pakottaa tiettyyn kaavaan → luovuuden este, yksilöllisyys kärsii*
- *kankea, yksilöllisyys työntekijässä häviää*

4.3.1.4 Henkilöstön asenne, koulutus ja aloitteentekokyky

TAULUKKO 9. Lean toiminnan tärkeys



Aleksanterinkatu 5:n mielestä lean-toiminta koettiin tärkeäksi, (4 kpl), kolme (3kpl) ei osannut sanoa, kaksi (2 kpl) piti lean-toimintaa erittäin tärkeänä ja kaksi (2 kpl) koki leanin joko vähemmän tärkeäksi tai tarpeettomaksi. Aleksanterinkatu 10 koki lean-toiminnan joko vähemmän tärkeäksi, 6 kpl, tai tärkeäksi, 5 kpl.

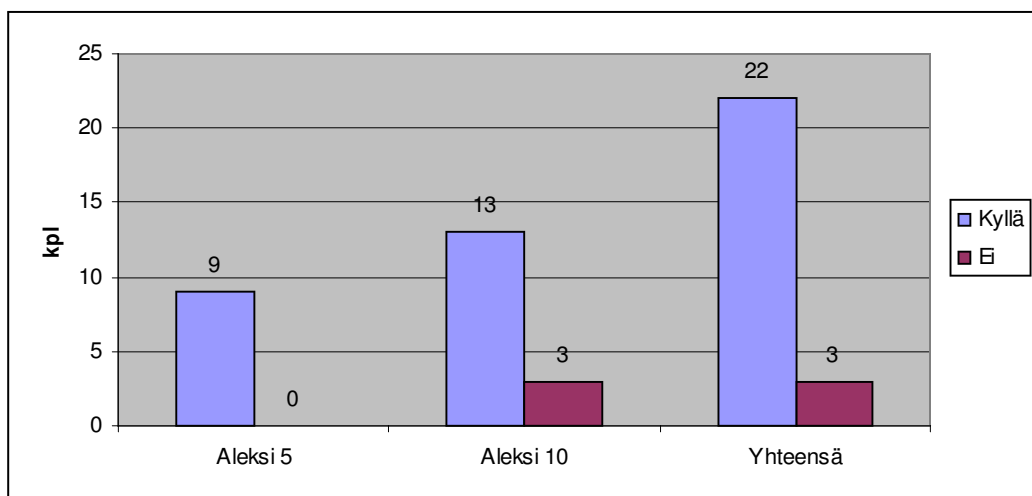
Kaiken kaikkiaan lean-toimintaa pidettiin tärkeänä (9 kpl) tai vähemmän tärkeänä (7 kpl). Kaksi ei vastannut kysymykseen.

Perusteluja lean-toiminnan tärkeydestä annettiin seuraavanlailla.

- *En toistaiseksi ole nähnyt siinä hyötyä*
- *pieni työryhmä, asiat hoidetaan heti*
- *HPN tekee melkoisen itsenäistä työtä*
- *Koen , että lean ei palvele vielä tarkoitustaan!*
- *Paljon turhaa...*
- *Pienessä ryhmässä asiat on aina hoidettu heti, ei siihen tarvita mitään eri "työkaluja"*
- *Hyvä, että yhdessä haluamme luoda kehittymistä, mutta itse työhön ei ole suurta merkitystä tai muutosta mm. asiakasohjelma olisi tullut muutenkin, kaikki muuttuu ilman lean:iakin.*

- *Se on yksi keskustelukanava*
- *ei tapahdu muutosta, jos ei nosteta kissaa pöydälle.*
- *Tehostaa toimintaa*
- *Kohdallani ei vielä ole tapahtunut suurta muutosta, mutta jonkin verran.*
- *Työssä paljon päällekkäistä tekemistä ja ” turhaa työtä” karsittava*
- *Minä, joka teen tiettyä työtä pystyn seuraamaan mitä teen ja ehdottaa siihen parannuksia, turhat työvaiheet ja rutiinit vievät aikaa tärkeistä töistä, kaikkia asioita tulee kyseenalaistaa ja etsiä vastauksia.*
- *Asenne monella kyseenalainen, kuitenkin varmaankin tärkeä juttu*
- *Ei oikeesti auta arjessa*
- *On tärkeää kokoontua ja keskustella yhdessä ongelmista, haasteista & toimintatavoista. Myös tiedonjakaminen tehostuu leanin myötä.*
- *Ei palvele aina päivántöitä*
- *Nimenomaan asiakasohjelman käyttö, kun kaikkien jokapv. käytössä: palvelu paranee*
- *Leanista ei vielä ole ollut riittävästi konkreettista hyötyä*
- *Tuottavien asioiden tekeminen*

TAULUKKO 10. Annettiinko henkilöstölle koulutusta, kun lean-toiminta alkoi?



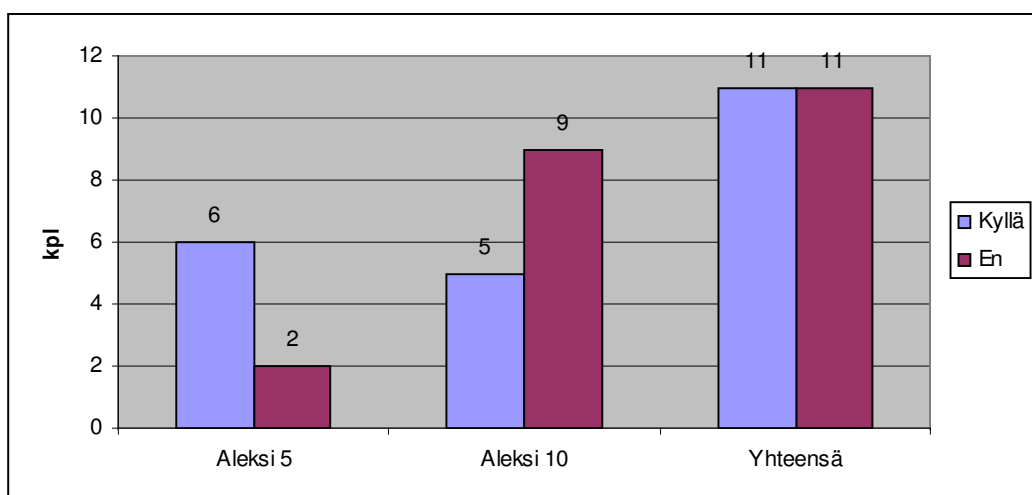
Aleksanterinkatu 5: n henkilöstössä kaikki vastanneet (9kpl) kokivat saaneensa koulutusta lean-toimintaan.

Aleksanterinkatu 10:n vastaajista 13 koki saaneensa koulutusta. Kolme vastaajista koki etteivät olleet saaneet koulutusta.

Yhteensä lähes kaikki kokivat saaneensa koulutusta, 22 kpl.

Kolme vastaajasta ei ollut töissä Nordea Pankki Suomi Oyj:llä leanin alkaessa.

TAULUKKO 11. Koulutuksen hyödyllisyys



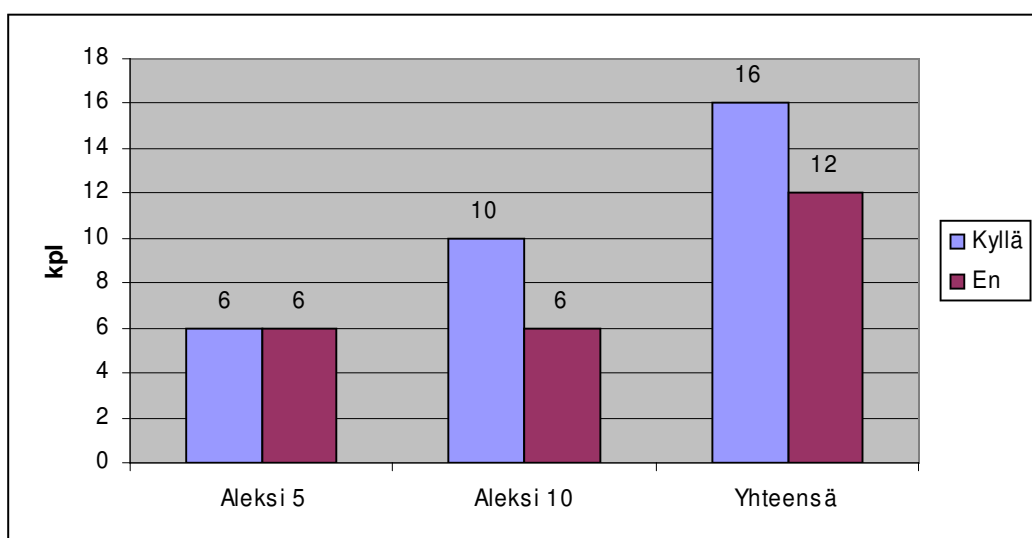
Aleksanterinkatu 5:ssa koulutuksen kokivat hyödylliseksi kuusi (6 kpl) vastanneista, kaksi (2 kpl) ei kokenut koulutusta hyödylliseksi.

Aleksanterinkatu 10:ssä yhdeksän (9 kpl) vastaajista koki koulutuksen hyödyttömäksi ja viisi (5) vastaajista hyödylliseksi.

Kaiken kaikkiaan vastaukset menivät tasan koulutuksen hyödyllisyyden suhteen.

Kuusi (6) ei vastannut tähän kysymykseen.

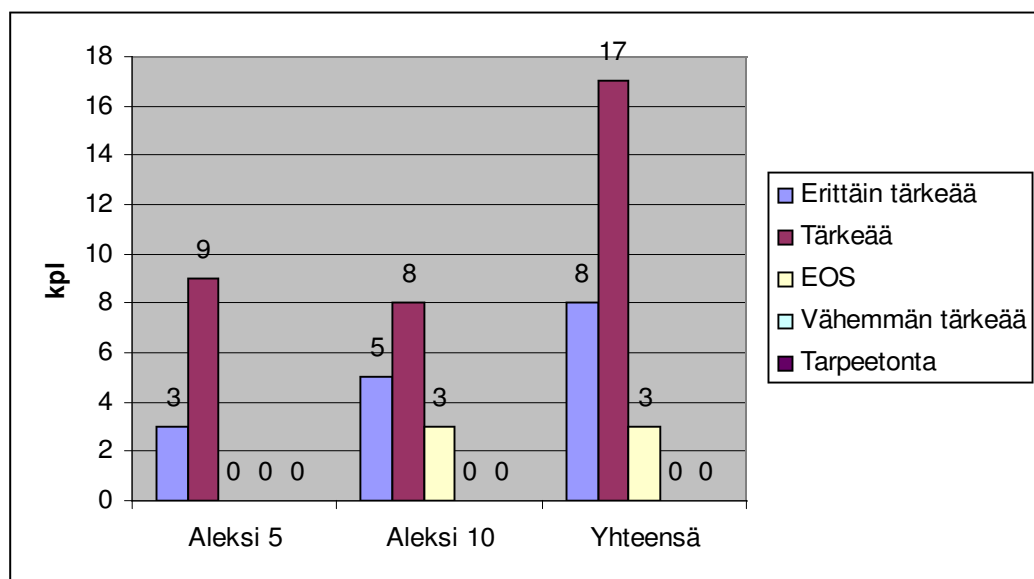
TAULUKKO 12. Aloitteiden tekeminen



Aleksanterinkatu 5:ssä 50 % (6 kpl) vastaajista oli sekä tehnyt että ei ollut tehnyt aloitteita.

Aleksanterinkatu 10:ssä kymmenen (10 kpl) vastaajista oli tehnyt aloitteita. Suurin osa vastaajista (16 kpl) oli tehnyt aloitteita, 12 ei ollut tehnyt aloitteita.

TAULUKKO 13. Aloitteiden tekemisen tärkeys

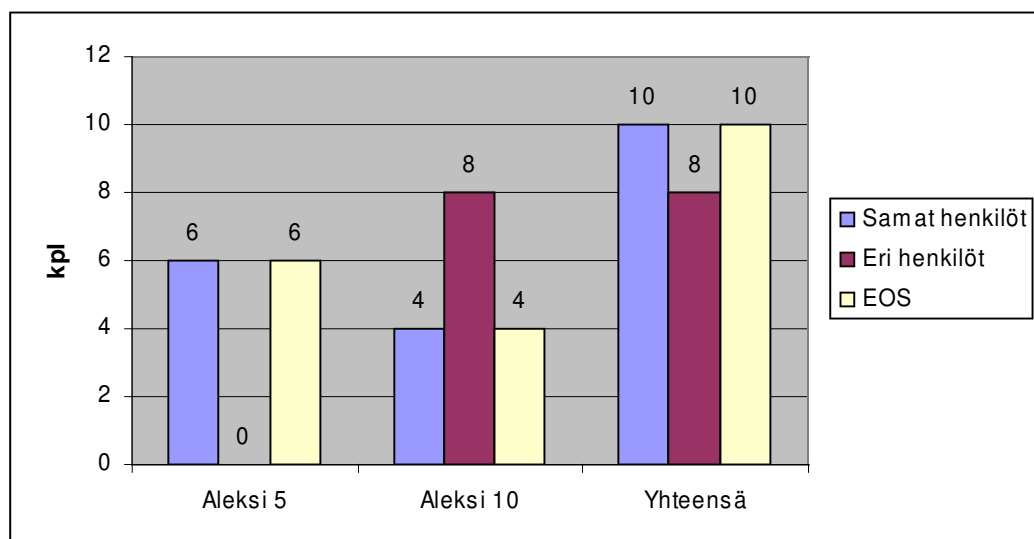


Aleksanterinkatu 5:ssä pidettiin aloitteiden tekemistä joko erittäin tärkeänä, (3 kpl), tai tärkeänä, (9 kpl).

Aleksanterinkatu: 10:ssä pidettiin aloitteiden tekemistä tärkeänä, (8 kpl), erittäin tärkeänä (5 kpl) ja ei osannut sanoa (3kpl).

Kaiken kaikkiaan aloitteiden tekemistä pidettiin tärkeänä, (17 kpl). Kahdeksan (8 kpl) piti erittäin tärkeänä ja kolme (3 kpl) ei osannut sanoa. Kukaan ei pitänyt aloitteiden tekemistä vähemmän tärkeänä tai tarpeettomana.

TAULUKKO 14. Ketkä tekevät aloitteita?



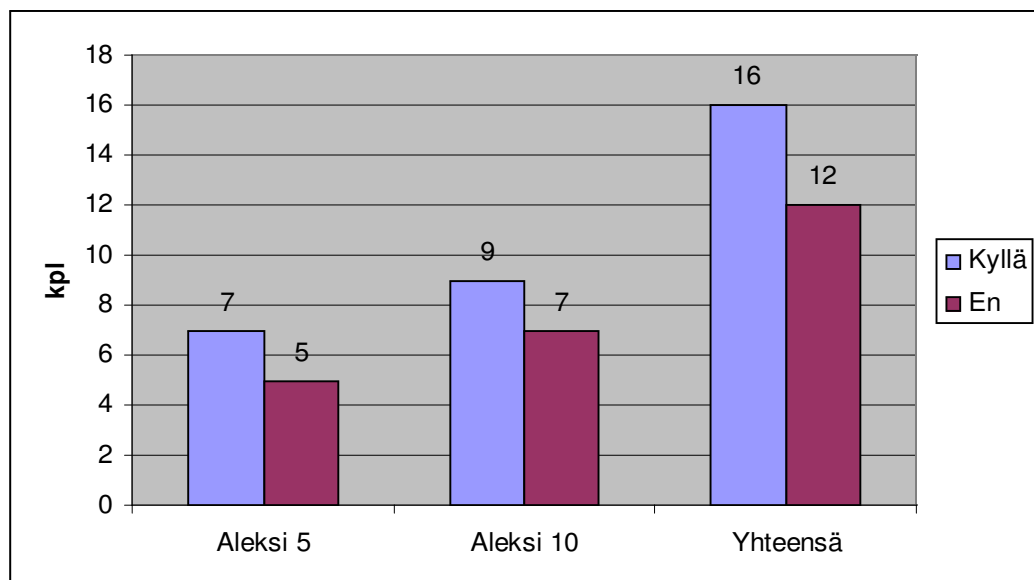
Aleksanterinkatu 5:ssä aloitteita tekivät joko samat henkilöt, (6 kpl) tai ei osattu sanoa (6 kpl).

Aleksanterinkatu 10:ssä oltiin sitä mieltä, että aloitteita tekevät eri henkilöt (8 kpl).

Yhteensä vastaukset muodostivat selkeät kaksi palkkia: samat henkilöt 10 kpl ja EOS 10 kpl.

4.3.1.5 Työkierto

TAULUKKO 15. Osallistuminen työkiertoon



Aleksanterinkatu 5:ssä työkiertoon oli osallistunut neljä (4 kpl) vastaajista ja viisi (5 kpl) ei ollut osallistunut.

Aleksanterinkatu 10:ssä työkiertoon oli osallistunut yhdeksän (9 kpl) vastaajista ja seitsemän (7 kpl) ei ollut osallistunut työkiertoon.

Yhteistuloksissa suurin osa oli osallistunut työkiertoon.

Työkierron positiivisia kokemuksia.

- *Oppiminen*
- *toisen työn arvostaminen*
- *Uusia tehtäviä; työ mielekästä*
- *Oppii käytännön asioita, olet varmempi myyjä*
- *matkailu avartaa*
- *Työ monipuolistuu, oppii lisää, osaa paremmin arvostaa kaverin työtä*
- *näkee enemmän, avartaa näkemystä, laajentaa osaamista & verkostoja*
- *uuden oppiminen, uudet työkaveri*

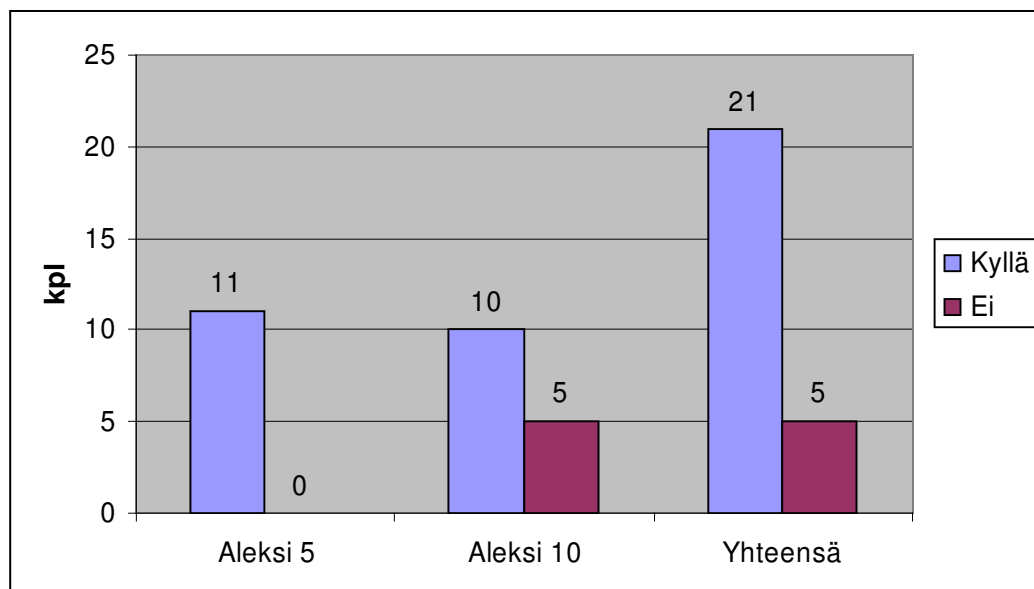
- *uuden oppiminen on elämässä kaiken a & o, muuten ei voi ymmärtää toista*
- *näkemykset laajenevat, kokemus lisääntyy*
- *erilaisia tehtäviä, monipuolisuus ja vaihtelevuus työhön*
- *esim. oppiminen uusiin asioihin perehtyminen on "vieraassa" ympäristössä helpompaa.*
- *oppii miten asiat voi tehdä toisinkin entistä paremmalla tavalla, oppii kunnioittamaan toisen työtä.*

Työkierron negatiivisia kokemuksia.

- *Paikka ei aina ole tiedossa tarpeeksi ajoissa*
- *ei ole*
- *osaamattomuus*
- *Koulutuksen/ perehdyttämisen vähäisyys → pitäisi satsata enemmän*
- *Ajantasalla pysyminen; pankkityöt uusiutuvat jatkuvasti*
- *työrauha häiriintyy, ei tunnu osaavan mitään, sekin tuntuu unohtuvan mitä on osannut*
- *juuri kun on päässyt ja oppinut sisään/asiat, loppuu työnkierto*

4.3.1.6 Esimiehen rooli

TAULUKKO 16. Onko esimies ollut purkamassa pullonkaulatilanteita?

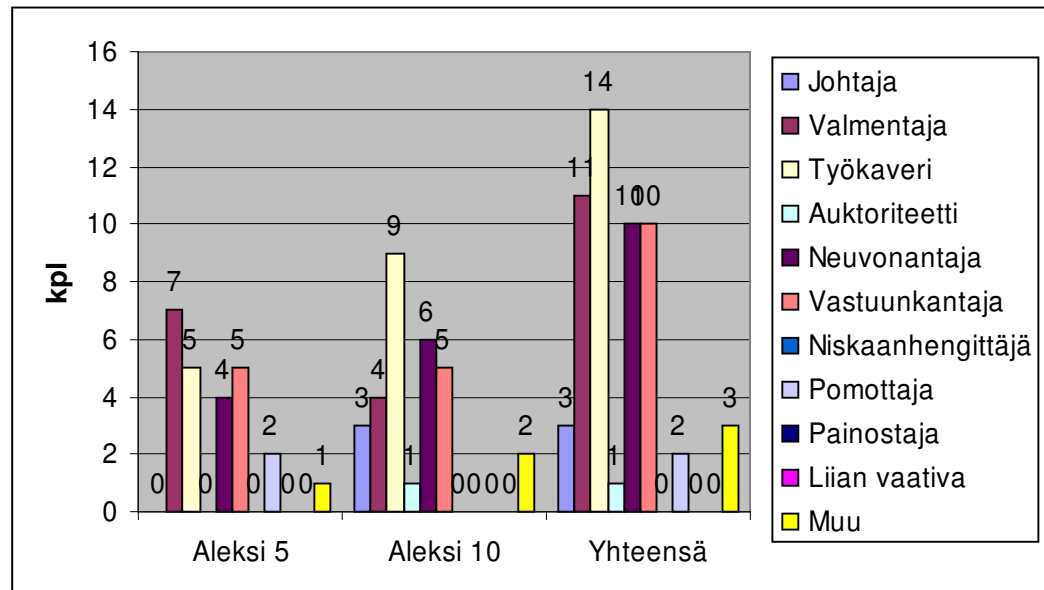


Aleksanterinkatu 5:ssä kaikki vastanneet, (11 kpl), kokivat, että esimies oli ollut apuna tarvittaessa.

Aleksanterinkatu 10:ssä vastaukset jakaantuivat hieman. Kymmenen (10 kpl) vastanneista saivat apua kiiretilanteissa esimieheltä ja viisi (5 kpl) koki, ettei esimies ollut purkamassa pullonkaulatilanteita.

Yhteisvastauksissa suurin osa, 21 kpl, kuitenkin koki saavansa apua esimieheltä. Kahteen (2 kpl) lomakkeeseen oli vastattu molempiin vaihtoehtoihin.

TAULUKKO 17. Esimiehen rooli



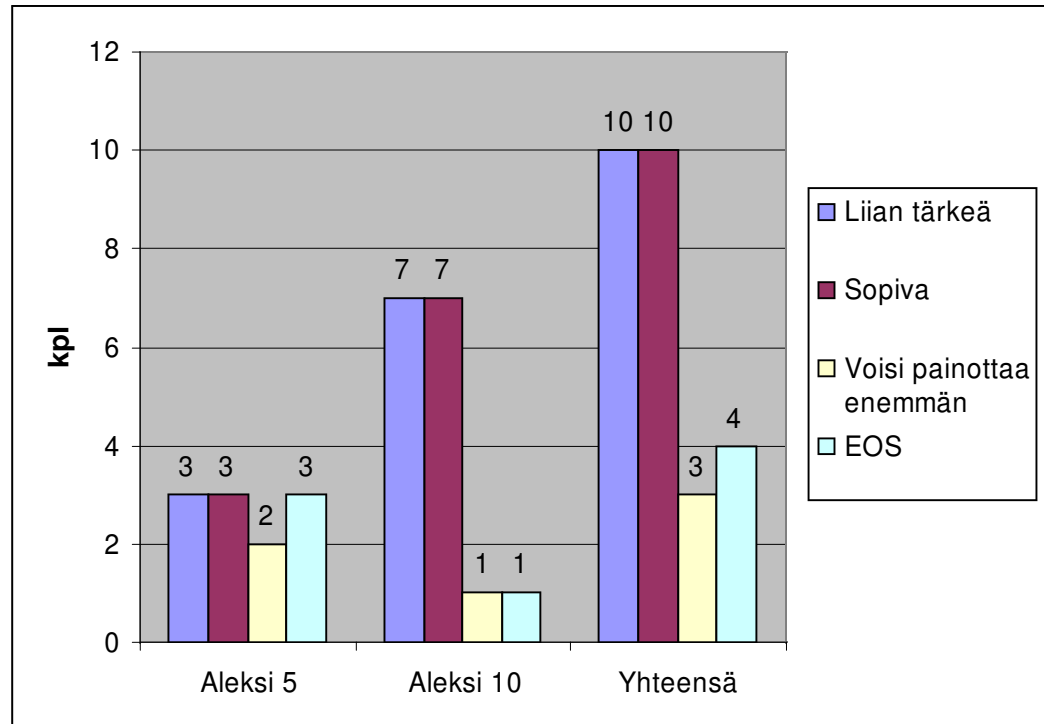
Aleksanterinkatu 5:n konttorissa esimiestä pidettiin valmentajana, (7 kpl). Osa vastaajista koki esimiehen olevan myös työkaveri ja vastuunkantaja. Kukaan vastaajista ei pitänyt esimiestään johtajana, auktoriteettina, niskaanhengittäjänä, painostajana tai liian vaativana.

Aleksanterinkatu 10:ssä esimiestä pidettiin eniten, (9 kpl), työkaverina. Osa vastaajista koki esimiehen olevan myös neuvonantaja. Kukaan vastaajista ei pitänyt esimiestään niskaanhengittäjänä, pomottajana, painostajana tai liian vaativana.

Yhteensä vastaajat kokivat, että esimiehen rooli on työkaveri, valmentaja, neuvonantaja ja vastuunkantaja.

4.3.1.7 Lean-toiminta myynnin apuvälineenä

TAULUKKO 18. Myyntityön painoarvo

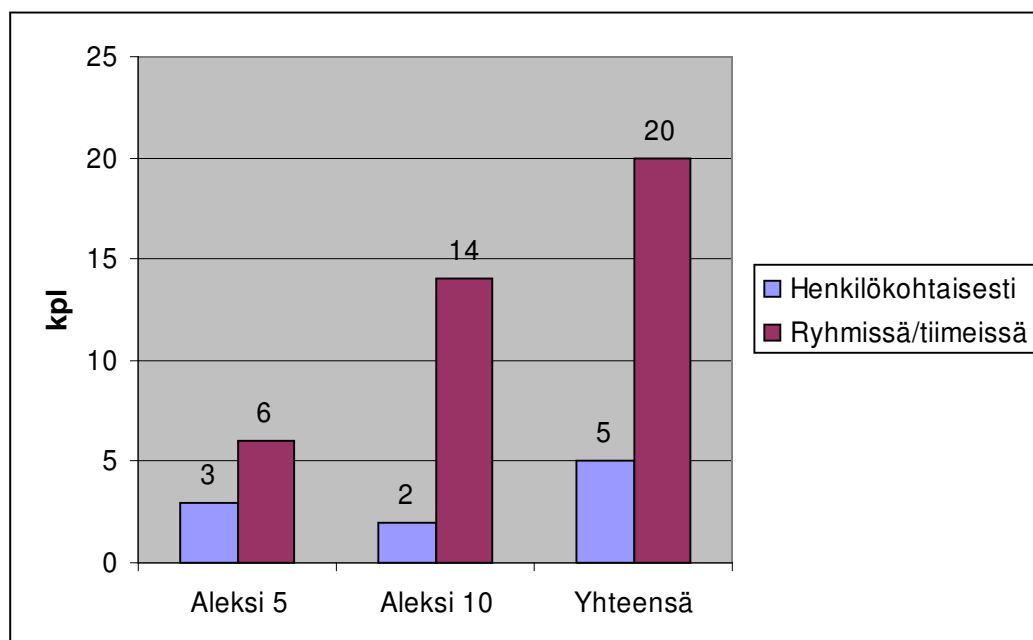


Aleksanterinkatu 5:n vastaukset jakaantuivat tasaisesti. Vain ”voisi painottaa enemmän” sai vähemmän kannatusta.

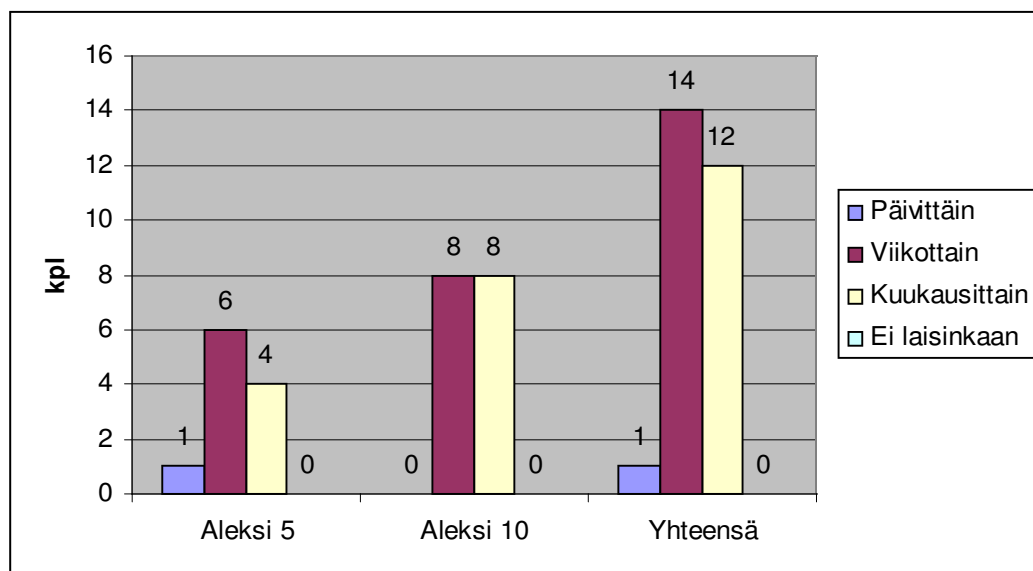
Aleksanterinkatu 10:n vastaajista seitsemän koki myyntityön painoarvon liian tärkeäksi tai sopivaksi.

Yhteensä vastaajat kokivat myyntityön painoarvon olevan liian tärkeä tai sopiva.

TAULUKKO 19. Esimiehen tulisi seurata myyntiä



TAULUKKO 20. Miten usein myyntiä tulisi seurata



Aleksanterinkatu 5:n vastaajat kokivat, että myyntiä tulisi seurata ryhmissä/ tiimeissä viikoittain.

Aleksanterinkatu 10:n vastaajat kokivat, että myyntiä tulisi seurata ryhmissä/ tiimeissä sekä viikoittain että kuukausittain.

Yhteensä vastaajat olivat sitä mieltä, että myyntiä tulisi seurata ryhmissä/ tiimeissä viikoittain, mutta myös kuukausittain sai kannatusta.

Kysymykseen, miten esimiehen tulisi antaa palautetta myynnistä, saatiin seuraavanlaisia ajatuksia.

- *Henkilökohtaisesti, julkiset listat pois*
- *Kerrankuussa myyntipalaveri (30 min) henkilökohtaisesti on hyvä tapa joka on jo käytössä. Rakentavaa yhdessä pohtia mikä onnistui ja missä on parannettavaa noin yleensä myynnissä.*
- *kannustavasti*
- *suullisesti ryhmittäin*
- *henkilökohtaisesti, julkiset "rankingit" pois*
- *Tsempata, innostaen*
- *Rakentavasti ja uusia onnistumiskeinoja yhdessä pohtien. Onnistumista voisi hehkuttaa vieläkin enemmän. Huippusuoritus → huomioida nykyistä paremmin, jotain pientä extraa. Kannustaa hyviin suorituksiin.*
- *Kannustaen ja positiivisesti koko ryhmälle*
- *Jos myyntityö on jatkuvasti hyvää, pitäisi se palkita palkankorotuksena.*
- *Vertailemalla tuloksia toisiin alueisiin EI TYÖKAVEREIHIN*
- *Esittämällä hyviä, innostavia keinoja, toimintatapoja*
- *panemalla itsensä likoon yhtenä meistä*
- *kahdenkeskisissä myyntikeskusteluissa*
- *yleisesti yhteisissä palaverissa*
- *kertoa mitä odotetaan, jos tarpeen miten voitaisiin auttaa kehitymisessä*
- *Jokaiselle henkilökohtaisesti. Julkiset "rankingit" pois.*
- *tukemalla, kannustamalla*
- *Aina tulee huomioida ne asiakkaat, joita on käynyt, myynnin tulee olla asiakaslähtöistä*
- *Henkilökohtaisesti olosuhteet & työtilanteet & työtehtävät huomioon ottaen*

- *positiivisessa hengessä, kaikkemmehan me teemme*

4.3.1.8 Risuja ja ruusuja

Tähän kohtaan vastaajat saivat kertoa muita mielipiteitä lean-toiminnasta.

- *itse en ole kokenut saavani mitään, joka olisi edesauttanut...*
- *Leaniä on edelleen käytettävä kaikessa mitä teemme. Se on hyvä juttu, mutta jää välillä unholaan. Sitä ei ole otettu niin vakavasti eikä ole nähty sitä miten paljon leanista on kaikille hyötyä ja vain sitä kautta voi tapahtua uudistuksia. Pienistä puroista se valtamerikin...*
- *Ei ole valjennut vielä miksi asiasta on tehty niin paljon "mölyä". Ei ole kovin paljon konkreettista hyötyä mielestäni.*
- *Onko Nordeassa yhtenäistä lean -tapaa?*
- *"Lean on unohtunut jonnekin"*
- *Tuntuu välillä turhalta joka aamuinen "leantaululla" seisoskelu*
- *Mielestäni työssäni kaikki on sujunut melko hyvin jo ennen Leania-kin, mutta asiakasohjelma on mainio ja hyvä uudistus!*

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli lean-toiminta ja sen vaikutus henkilöstön asenteisiin ja toimintatapoihin. Opinnäytetyön lähtökohtana oli saada kattava teoreettinen osio lean-toiminnan peruseriaateista ja yhdistää se tutkimusosioon, jonka toimeksiantajana oli Nordea pankki Suomi Oyj. Teoriaosuudessa käsiteltyä tietoa lean-toiminnasta on sovellettu empiiriseen osuuteen, jossa on selvitetty Nordea pankki Suomi Oyj:n henkilöstön mielteitä lean-toiminnasta. Tutkimuksessa verrattiin kahden, Aleksanterinkatu 5 ja Aleksanterinkatu 10, konttorin henkilöstön mielipiteitä. Tutkimuksessa oli mielenkiintoista huomata, miten erilaisia vastauksia yhden yrityksen kahdesta eri toimipisteestä saatiin.

Lean-toiminnassa pidetään erittäin tärkeänä, että henkilöstö tietää ja tuntee yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, jotta lean-toiminta onnistuisi tavoitteissaan. Tutkimukseen osallistuneet kokivat tietävänsä yrityksen liiketoiminnan tavoitteen, mutta avointen kysymysten vastaukset yllättivät kuitenkin. Moni tiesi tavoitteen, mutta monelle vastaajalle tavoite oli tuottaa osakkeen omistajille mahdollisimman paljon voittoa, mikä varmasti on yritystoiminnan päätavoitteita, jotta liiketoiminnan harjoittaminen on mahdollista. Palveluyrityksessä on kuitenkin myös toinen näkökanta, eli asiakkaat, joille palveluja tarjotaan. Nordea Pankki Suomi Oyj:n internet-sivuilta löytyy kattavasti kerrottuna liiketoiminnan tavoitteet. Jos asiakkaita ei huomioida, ei pystytä tulostakaan tekemään. Tähän tulisi kiinnittää huomiota.

Henkilöstölle oli annettu koulutusta lean-toiminnasta ja tutkimustulosten perusteella henkilöstö tiesi hyvin, mitä on lean-toiminta ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tulosten perusteella henkilöstö piti lean-toimintaa tärkeänä, mutta moni koki sen myös vähemmän tärkeäksi. Myös lean-koulutus tuntui olevan osalle hyödyllinen ja toisille hyödytön kokemus, tosin vastaukset jakaantuivat melko voimakkaasti konttorien välillä. Lean-koulutuksen tasoon oltaisiin voitu kiinnittää enemmän huomiota.

Leanin työkaluista tutkimustulosten perusteella tärkeinä pidettiin uutta asiakasohjelmaa ja yhteistyötä. Uusi ohjelma koettiin hyvänä, koska se nopeuttaa asiakaspalvelua ja ohjelman alta löytyvät kaikki asiakastiedot. Uuden ohjelman oppiminen koettiin haasteelliseksi ja yhtenäisiä toimintatapoja ei ole annettu. Tällaisen uuden ohjelman opettelu vaatii paljon aikaa, ja se tulisikin tehdä pienryhmissä harjoittelemalla itse, missä ”oppilaat” auttavat toinen toisiaan. Opetustilanteessa tulisi antaa selkeät yhtenäiset toimintatavat. Myös yhteistyö on yksi tärkeimmistä lean-toiminnan tavoitteista.

Henkilöstön mielestä lean-toiminta on onnistunut hyvin työtapojen yhtenäistämässä. Yhteistyö jakoi mielipiteitä ja monet kokivat sen parantuneen, mutta useat kokivat sen myös epäonnistuneen. Monen mielestä myös pystypalaverit tai ohjauspalaverit, jotka henkilöstö tuntee nimellä aamuhuudot, häiritsivät työrauhaa.

Lean-toiminnassa painotetaan myös henkilöstön aloitekykyä ja aloitteiden tekeminen on osa tärkeää kehitystyötä. Tutkimustulosten perusteella henkilöstö pitää aloitteiden tekemistä tärkeänä, ja suurin osa vastaajista oli tehnyt aloitteita. Vastaajat kokivat myös, että usein miten aloitteiden tekijät olivat samoja henkilöitä tai he eivät osanneet sanoa. Aloitteiden tekeminen koetaan usein vaikeana ja moni katsoo, että aloitteen tulisi olla jo viimeistä pilkkua myöten valmis kehitysehdotus. Henkilöstöllä tulisi kuitenkin olla sellainen tunne, että pienetkin ajatukset ovat aloitteita, eikä niiden tarvitse olla valmiita toimia. Usein monesta pienestä ajatuksesta syntyy yksi iso valmis kehitysidea.

Työkierrolla tarkoitetaan sitä, että henkilöstö voi vaihtaa ”työpaikkaa” joskin määrä ajaksi tai se voi olla jatkuva tapa kierrättää työpisteitä. Tutkimustulosten perusteella vastaajista vähän yli puolet oli kokeillut työkiertoa. Työkierron hyviä puolia oli uuden oppiminen ja katsannon laajeneminen, jolloin pystyi ymmärtämään paremmin eri työpisteiden ja henkilöiden työnkuva. Huonoina puolina koettiin osaamattomuus.

Lean-toiminnan tavoitteena on muuttaa myös vanhaa hierarkkista johtamismallia matalampaan toimintatapaan. Esimiehen asema muuttuu ja se ei enää ole pomo, joka auktoriteetillaan ohjaa henkilöstöään toimimaan haluamallaan tavalla. Lean-toiminnassa esimiehen asema ja rooli on muuttunut valmentaja ja neuvonantaja -tyyppiseksi. Esimiehen tulisi enemmän asettua henkilöstön keskelle, eikä sen yläpuolelle. Tutkimustulosten perusteella henkilöstö koki esimiehensä olevan valmentaja ja ennen kaikkea työkaveri. Myös esimiehen rooli neuvonantajana ja vastuunkantajana korostui. Esimiestä pidettiin myös auttajana, joka tarpeen tullen oli valmis purkamaan kapeita pullonkaulatilanteita. Tässä mielessä yritys on onnistunut hyvin lean-tavoitteissaan.

Nykypäivänä myyntityön arvo on noussut tärkeäksi osaksi palveluyrityksissä. Tulosta ei enää tehdä hyvällä asiakaspalvelulla, vaikka se merkitseekin hyvin paljon, vaan myyntityö on päivä päivältä tärkeämpi osa-alue kiristyvässä kilpailutilanteessa. Myös pankkialalla myyntityö on tullut suureksi osaksi tavallista arkea. Tutkimustulosten perusteella se näkyy myös henkilöstön asenteissa. Myyntityön painoarvoa pidetään liian tärkeänä tai sopivana. Tulosten perusteella myyntiä tulisi seurata ryhmäkohtaisesti joko viikoittain tai kuukausittain. Esimiehen tulisi antaa palautetta henkilökohtaisesti, kannustavasti ja huomioiden asiakkaat, joita on palveltu. Esimiesten tulisi myös kiinnittää huomiota palautteen antoon. Lähtökohtana on se, miten tavoitteet on laadittu ja tuloksia seurataan. Jos tavoitteet ovat ryhmäkohtaiset, tulisi palaute antaa ryhmälle eikä yksittäisille henkilöille. Jos tavoitteet ovat taas henkilökohtaiset, palaute tulisi antaa henkilökohtaisesti, ei muodostamalla julkisia listoja henkilöstön paremmuudesta.

Lean-toimintaa pidetään tärkeänä ja hyödyllisenä asiana, mutta henkilöstöltä se on unohtunut tai se ei ole kiinnostunut siitä. Lean-toiminnan markkinoinnissa henkilöstölle on epäonnistuttu, koska henkilöstö ei ole halukas sitoutumaan siihen. Koetaan, että ilman lean-toimintaakin oltaisiin selvitettyä. Työt tullaan tekemään ilman leaniakin. Lean-toiminnassa on kuitenkin hyvä tavoite ja jatkuvan parantamisen ja kehittymisen mahdollisuus, joka tulisi ottaa huomioon.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET

Aulanko, Veikko, Hotanen, Jorma, & Voitto, Arto. 1996. Tee paremmin. Esimies toiminnan kehittäjänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Bergström, Seija & Leppänen Arja. 1997. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 1.-3. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Boncamper, Irma. 1995. Tuotannosuunnittelu. Hämeen ammattikorkeakoulu, Wetterhoffin käsi- ja taideteollisuusoppilaitos. Julkaisu B/4. 2. korjattu painos. Hämeenlinna.

Heinonen, Jaakko. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijöinä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kajaste, Veikko & Liukko Timo. 1995. Lean -toiminta suomalaisten yritysten kokemuksia. Metalliteollisuuden Kustannus Oy 1994 . Tampere: Tammer-Paino Oy.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon AMK. Helsinki: hakapaino Oy.

Uusi-Rauva, Erkki. 1987. Palveluyrityksen tunnusluvut. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Womack, James P., Jones, Daniel T. & Roos, Daniel. 1991. The Machine That Changed The World. NY: Harber Perennial.

SÄHKÖISET LÄHTEET:

Kuopion yliopisto & Savonia- ammattikorkeakoulu: Tuotantotalous 15 ov,
johtamisfilosofioita 2006

Saatavissa www.uku.fi/avoin/tuta/j4_14johtamisfilosofioita.htm. Luettu
11.12.2006

Lean Enterprise Institute 2007

Saatavissa <http://www.lean.org/>. Luettu 31.03.2007

Nordea

Saatavissa <http://www.nordea.fi> Luettu 04.03.2007, 15.03.2007

Six Sigma ja Lean metodiikka prosessien kehittämisessä – Qualitas fennica Oy

Saatavissa <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/sixsigmaleanmetodiikka.html>. Luettu 30.03.2007

PAINAMATTOMAT LÄHTEET:

Lean – Lisää mahdollisuuksia

Quality Knowhow, Karjalainen Oy. Classic Tools –esite 2007

Saatavissa <http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit&id=75&QKSessionID=f705787d64c90f8ba89d44957fc76305>

Viertö, Tarja, palvelupäällikkö 2007. Nordea Pankki Suomi Oyj,
31.01.2007

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos, Heinola
Jenni Elomaa

SAATE
28.5.2007

Hei,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun yrityshallinnon opiskelija. Teen opinnäytetyönä tutkimuksen Nordea Pankki Suomi Oy:n lean-toiminnasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää lean-toiminnan vaikutusta työyhteisössänne, niin negatiivisia kuin positiivisia puolia. Vertailen, kuinka työntekijöiden mielikuvat ja toiveet lean-toiminnasta kohtaavat.

Toivomukseni on, että kyselyyni vastaisi mahdollisimman moni eri tehtävissä työskentelevä henkilö. Vastaukset toivon 08.03.2007 mennessä.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Kiitos yhteistyöstä,

Jenni Elomaa

1. Perustiedot

1.1. Sukupuoli

- nainen
 mies

1.2. Ikä

- 20 – 29 vuotta
 30 – 39 vuotta
 40 – 49 vuotta
 50 – 59 vuotta
 yli 60 vuotta

2. Työpaikka ja koulutus

2.1. Toimipiste

- Aleksanterinkatu 5
 Aleksanterinkatu 10

2.2. Työtehtävä

- esimies
 henkilökohtainen pankkineuvoja, HPN
 pankkineuvoja
 kassa
 muu, mikä? _____

2.3. Koulutus (voit valita useamman vaihtoehdon)

- oppikoulu, kansakoulu, peruskoulu
 lukio
 ammattikoulu
 opistoaste
 ammattikorkeakoulu
 korkeakoulu
 muu, mikä? _____

3. Lean

3.1. Tiedätkö, mikä on Nordea Pankki Suomi Oyj:n liiketoiminnan tavoite?

- kyllä
 en

3.2. Jos vastasitte edelliseen (3.1.) kysymykseen ”kyllä”, niin mitkä ovat liiketoiminnan tavoitteet? _____

3.3. Mikä on lean-toiminnan tavoite? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- kustannustehokkuus
 yhteistyö/tiimityö
 asiakkaiden palvelu lisäarvoa tuottavasti
 YT-toiminta
 nopeus
 muutokseen reagoiminen
 ongelman ratkaisu

-
- nollavirheajattelu
 - koneistaminen
 - aloitteiden tekeminen
 - syyllisten etsiminen virheiden sattuessa
 - erikoistuminen yhteen työtehtävään
 - jatkuva parantaminen/kehittyminen
 - työvaiheiden yksinkertaistaminen/ työn virtauttaminen
 - sisäisen tiedonkulun paraneminen

3.4. a) Missä asioissa lean-toiminta on onnistunut hyvin?

b) Missä asioissa lean-toiminta ei ole toiminut.

4. Leanin työkalut

4.1. Mitä Leanin työkaluja pidät tärkeinä? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- lean-taulu /ohjaustaulu
- "kuumekäyrän" tekeminen
- pystypalaveri / ohjauspalaveri
- asiakasohjelma
- lean-vastaava
- lean-seuruu
- myynnin seuraaminen
- tiimityö/yhteistyö
- kalenteri
- työkierto
- oman toiminnan analyysi

4.2. a) Asiakasohjelman hyvät puolet

b) Asiakasohjelman huonot puolet

5. Henkilöstön asenne, koulutus ja aloitteentekokyky

5.1. Koen lean-toiminnan työssäni

- erittäin tärkeäksi
- tärkeäksi
- en osaa sanoa
- vähemmän tärkeäksi
- tarpeettomaksi

5.2. Perustele edellisen (5.1.) kysymyksen vastaus.

5.3. Annettiinko henkilöstölle koulutusta, kun lean-toiminta alkoi?

- kyllä
 ei

5.4. Koitko koulutuksen hyödylliseksi?

- kyllä
 en

5.5. Oletko tehnyt aloitteita?

- kyllä
 en

5.6. Aloitteiden tekeminen on mielestäni

- erittäin tärkeää
 tärkeää
 en osaa sanoa
 vähemmän tärkeää
 tarpeetonta

5.7. Aloitteita tekevät

- samat henkilöt
 eri henkilöt
 en osaa sanoa

6. Työkierto

6.1. Oletko osallistunut työkiertoon?

- kyllä
 en

6.2. Minkälaisia kokemuksia olet saanut työkierrosta?

positiivisia _____

negatiivisia _____

7. Esimiehen rooli

7.1. Onko esimies ollut purkamassa pullonkaulatilanteita?

- kyllä
 ei

7.2. Mielestäni esimieheni on (voit valita useamman vaihtoehdon)

- johtaja
- valmentaja
- työkaveri
- auktoriteetti
- neuvonantaja
- vastuunkantaja
- niskaan hengittäjä
- pomottaja
- painostaja
- liian vaativa
- muu, mikä? _____

8. Lean myynnin apuvälineenä

8.1. Myyntityön painoarvo on mielestäni

- liian tärkeä
- sopiva
- voisi painottaa enemmän
- en osaa sanoa

8.2. Miten esimiehen tulisi seurata myyntiä?

- henkilökohtaisesti
- ryhmissä/tiimeissä

8.3. päivittäin

- viikoittain
- kuukausittain
- ei laisinkaan

8.4. Miten esimiehen tulisi antaa palautetta myynnistä?

9. Risuja ja ruusuja (tähän voit kertoa muita mielipiteitäsi lean-toiminnasta tai tästä kyselystä, sana on vapaa)

KIITOS VASTAUKSESTASI!!