

JATKUVA PARANTAMINEN KAUPAN PÄIVITTÄISJOHTAMISESSA

Case: K-Extra Sammonkatu



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2017

Sointu Sorsa

Liiketaloudenkoulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Sointu Sorsa	Vuosi 2017
Työn nimi	Jatkuva parantaminen kaupan päivittäisjohtamisessa	
Työn ohjaaja/t	Hely Kilpeläinen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa päivittäistavarakauppaan (PT-kauppa) K-Extra Sammonkadulle jatkuvan parantamisen toimintamalli. K-Kauppaan on tehty henkilökunnalle henkilöstökysely, jonka pohjalta heille on kehitetty pilottihanke. Tavoitteena on eliminoida mahdollisimman pienin kustannuksin kaupassa oleva hukka, ja tämän avulla parantaa kaupan tulosta, laatua ja palvelua.

Opinnäytetyön toimeksiantajat ovat K- Extra Sammonkadun kauppias Tuomas Wallius ja Joustoidea Oy:n toimitusjohtaja Ilkka Sorsa. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimustyö. Teoriaosuuksiin opinnäytetyön tekijä on perehtynyt tieteellisten aineistojen sekä alan asiantuntijoiden avulla.

Henkilöstökyselyn tulokset on jaoteltu kolmeen eri kehittämisen kohtiin. Tutkimustyössä on keskitytty ensisijaisesti ns. kriittisen aikavälin sykliin. Jatkuvan parantamisen toimintamallia toteuttaessa on tärkeää osata kuunnella koko henkilöstöä kehittämisprosessin läpiviemisessä.

Avainsanat Jatkuva parantaminen, päivittäisjohtaminen, henkilöstökysely, pilottihanke

Sivut 27 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree Program in Business Administration
Visamäki

Author	Sointu Sorsa	Year 2017
Subject	Continuous improvement process in daily marketing	
Supervisors	Hely Kilpeläinen	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to execute a continuous improvement (CI) process to the grocery shop, K-Extra Sammonkatu in Kaleva. At the beginning of the project the personnel inquiry was performed. The results of this inquiry helped in planning a pilot project to this K-Market. The goal of this project was to eliminate the waste of this shop at a low cost and thus improve the results, quality and service of the shop.

This thesis was commissioned by the K-retailer Mr Tuomas Wallius at K-Extra Sammonkatu and the CEO of Joustoidea Oy, Mr Ilkka Sorsa. The thesis is a qualitative research study. The author of the thesis has studied the theory through scientific material and with the help of field experts.

The results of the personnel enquiry results were categorized into three different development points according to the time cycles needed for development. The thesis pointed out these short time cycles, which also helped to suggest several development ideas for the shop. During the CI process, it is important to listen to the whole organization when performing development.

Keywords Continuous improvement, Personnel enquiry, daily management, pilot project

Pages 27 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

TERMI- JA KÄSITELUETTELO.....	
1 JOHDANTO.....	1
2 TOIMEKSIANTAJA K-EXTRA SAMMONKATU.....	2
3 YLEISTÄ LEAN JOHTAMISESTA	3
3.1 Jatkuva parantaminen.....	3
3.2 PDCA- ja SDCA- syklit.....	4
3.3 Lean 5 S toimenpide.....	5
3.4 3- MUS.....	6
3.5 Lean Six Sigma	8
3.6 Ishikawa-diagrammi	10
3.7 Tiimityö ja Jatkuva parantaminen	11
4 CASE ESIMERKIT.....	12
4.1 Autoteollisuus	12
4.2 Teho-osasto ja Lean	13
5 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN	14
6 PILOTTIHANKE	16
6.1 Nykytila-analyysi.....	17
6.1.1 Tuotteet ja palvelut	18
6.1.2 Toimintapuitteet kaupassa.....	18
6.1.3 Henkilökunnan taloustieto	20
6.1.4 Työilmapiiri	21
6.1.5 Yrityksen johtaminen.....	22
6.1.6 Esimiestyö ja ihmisten johtaminen	22
6.1.7 Työn sujuvuus	23
6.2 Muutosten toteutus, käyttöönotto ja seuranta.....	25
LÄHTEET.....	26

Liitteet

Liite 1	Henkilöstökysely
Liite 2	Henkilöstökysely
Liite 3	Henkilöstökysely

TERMI- JA KÄSITELUETTELO

Kaizen

Jatkuvan parantamisen (JP) filosofia, joka on Japanista lähtöisin oleva ajatusmalli. Sana Kaizen tulee alun perin kiinan kielestä, joka on Japaniin lainattu sana. Tämä sana yhdistää kaksi käsitettä kai muutoksen ja zen hyvän (Fleig, J. 2016).

PDCA-sykli

PDCA-sykli on ongelman ratkaisumalli- ja kehittämismenetelmä. Sana tulee sanoista, suunnitellaan (plan), tehdään (do), tekemisen jälkeen tarkastetaan (check) ja tehdään tarvittavat korjaukset (action) (Scherer, Lukas. 2011,6).

SDCA-sykli

SDCA-sykli standardisoi PDCA-syklin prosessin. Sana tulee sanoista, standardisointi (standard), läpijohtaminen (do), tarkistus (check) ja menetelmä (action) (Scherer, Lukas, 2011. 10).

Lean 5 S

Käsite tulee sanoista, sortteeraus (poistetaan työpaikalta tarpeettomat tavarat), systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta. Tämän konseptin avulla organisaatioon ajetaan käytettävyyttä ja ennustettavuutta (Scherer, Lukas. 2011, 17).

3- MUS

Kolmen M käsite tulee japanin kielisistä sanoista Muda eli hukka, Mura eli vertailu ja Muri eli taakka. Näiden avulla kartoitetaan mm. työntekijöiden osaamisia ja resursseja (Wagner, Oliver. 2011, 19).

Kanban

Tuotannon ohjausjärjestelmä, joka auttaa määrittelemisessä mitä pitää valmistaa, milloin, missä ja paljonko.

Lean Six Sigma

Menetelmä, jossa prosessi- ja tuoteosaaminen, ammattitaito ja tiede yhdistyvät (Scherer, Lukas. 2011, 10).

DMAIC

Kuuluu osana Lean Six Sigmaa. Tämän avulla systematisoidaan prosessi. Lyhenne tulee sanoista määrittely (define), mittaus (measure), analysointi (analyze), parannus (improve) ja ohjaus (control) (Rehbehn& Yurdakul. 2012, 257).

DFSS

DFSS on design for Six Sigma, joka on suunnittelumetodi. Tämä sisältää lukuisan määrän uusia suunnittelun ja tuotekehityksen menetelmiä kuten PIDOV (joka tulee sanoista plan, identify, design, optimize, validate) (Scherer, Lukas. 2011, 10).

Ishikawa-diagrammi

Kaavio on graafinen laatujohtamisen ja prosessin kehittämiseen käytettävä työkalu. Tätä voidaan käyttää myöskin ongelman ratkaisuun tai asioiden luokitteluun (Scherer, Lukas. 2011,19).

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee jatkuvaa parantamista (JP) kaupan päivittäisjohtamisessa. Tavoitteena on löytää kehityskohtia päivittäistavarakaupan (PT-kauppa) päivittäisessä toiminnassa. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimustyö, jossa kaupan henkilökunnalle on tehty henkilöstökysely, jonka pohjalta kehitetty pilottihanke. Tarkoituksena on ollut kuunnella jokaista työntekijää ja yhdessä asettaa tavoitteet ja toimintatavat parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Prosessin tavoitteena on eliminoida kaupan hukka mahdollisimman pienin kustannuksin. Jatkuva parantaminen on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on löytää yrityksen organisaation sisältä kehityskohtia ja näin parantaa yrityksen tulosta, laatua ja palvelua (J. Fleig, 2016). Pilottihankkeen onnistumiseksi on ensisijaisen tärkeää, että organisaation sisällä ymmärretään jatkuvan parantamisen prosessi ja siihen ollaan valmiita sitoutumaan. Erityisen tärkeää on että johto ymmärtää JP-prosessin johtamistavaksi ja varaa sen johtamiseen ja toteuttamiseen riittävät resurssit.

Teoriaosuus jatkuvasta parantamisesta on kasattu suurimmaksi osaksi vieraskielisestä aineistosta sekä jatkuvan parantamisen konsultin Ilkka Sorsan käytännön tietämyksestä. Jatkuvan parantamisen kokonaisvaltaisemman käsityksen saamiseksi opinnäytetyön tekijä on seurannut vierestä JP-konsultin Ilkka Sorsan työskentelyä teollisuusalan yrityksissä.

Opinnäytetyössä on case esimerkkien avulla tarkasteltu jatkuvaa parantamista autoteollisuuden ja sairaalan teho-osaston näkökulmasta. Tarkoituksena on ollut antaa lukijalle kokonaisvaltaisempi kuva jatkuvan parantamisen prosessin toimintatavoista eri toimialoilla ja organisaatioissa. Autoteollisuuden case-esimerkkiin on perehdytty Toyotan JP toimintamalli prosessin avulla. Sairaalan teho-osaston JP prosessiin on tutustuttu Kuopion yliopistollisen sairaalan yliääkärin kirjoittaman ”tehovarastot kuntoon jatkuvan parantamisen avulla” artikkelilla (LT S. Bendel, 2015).

Päivittäisjohtamisen teoriaosuuteen opinnäytetyön tekijä on tarkastellut päivittäisjohtamisen peruseräiteiden ja käsitteiden näkökulmasta. Päivittäisjohtamisen toimintatapoja on käsitelty pk-yrityksen ja ketjuyrityksen näkökulmasta, koska tutkimuksen K-kauppa on pk-yritys ja kuuluu K-ketjuun. Teoriaosuus sisältää päivittäisjohtamisen peruskäsitteet, toimintaperiaatteet sekä yleisimmät päivittäisesimiehen työvälineet.

Opinnäytetyön lopussa on henkilöstökyselyn tulosten arviointi ja analysointi. Henkilöstökyselyn pohjalta kauppaan on kehitetty JP pilottihanke, jonka kauppias voi ottaa käyttöönsä yhdessä henkilökuntansa kanssa. Tämä JP prosessi tuoteistetaan kaupan henkilökunnalle. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi, suositellaan pilottihankkeen seuranta lähitulevaisuudessa. JP on päätymätön toimintamalli, jota tullaan kehittämään tulevaisuudessa vastaamaan kaupan tarpeita ja tavoitteita.

2 TOIMEKSIANTAJA K-EXTRA SAMMONKATU

K-Extra Sammonkatu on Tampereen Kalevassa sijaitseva PT-kauppa. Myymälä työllistää täyspäiväisesti seitsemän työntekijää mukaan lukien myymäläpäällikön. Osa-aikaisesti kaupassa on töissä läheisestä kauppapistossa opiskelevia nuoria. Työvuorot on pyritty suunnittelemaan siten, ettei työntekijöiden tarvitsisi työskennellä kaupassa yksin. Tämä on kuitenkin ollut hieman hankalaa toteuttaa käytännössä, pitkien aukioloaikojen vuoksi (Wallius, Tuomas 2017).

Kauppan tilaukset tilaa suurimmilta osin kauppaan nimetty myymäläpäällikkö jolla on työväliseen tilausten ennakointijärjestelmä. Järjestelmän avulla pyritään ennakoimaan tilausten määrää, jonka avulla pystytään hieman vaikuttamaan häviön suuruuteen sekä vajaukseen.

Kaupassa ei ole yleisesti käytössä palkitsemisjärjestelmää. Kauppiaan keskeinen tavoite henkilökunnalle on, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja myymälä on siisti. Työntekijöitä motivoidaan hyvällä työilmapiirillä, välittämällä sekä työntekijöiden arvostamisella ja kuuntelemisella.

Suomen lainsäädäntö vapautti kaupan aukioloajat vuonna 2016 jonka vaikutuksena tämän pienemmän PT-kaupan myynti laski noin 10 %. Lakimuutoksen aiheuttamaa haastetta pyritään kompensoimaan JP mallin avulla.

3 YLEISTÄ LEAN JOHTAMISESTA

Lean-ajattelu on lähtöisin johtamisfilosofiasta, jonka avulla on pyritty poistamaan yrityksestä ja organisaatiosta turha hukka. Käsite Lean-toiminta (Lean production) otettiin käyttöön vuonna 1990 kun eri maiden autoteollisuudenyrityksiin tehtiin kilpailukykyä selvittävä tutkimus. Tutkimuksen pohjalta huomattiin, että keskittymällä asiakkaalle arvoa tuottavaan toimintaan voidaan säästää investoinneissa huomattavasti enemmän aikaa ja kustannuksia (Atangana& Hoyka. 2002).

Lean perustuu kahteen keskeiseen periaatteeseen. Ensimmäisenä johdon sitoutuneisuuteen ja investoiminen työntekijöihin sekä jatkuva parantaminen. Toisena keskeisenä osana on materiaalien, tiedon ja tuotteiden keskeyttämättömän virtauksen luominen kaikissa yrityksen liiketoimintaprosesseissa. Tämän virtauksen aikaansaamiseksi on erinäisiä aputyökaluja. Näitä ovat muun muassa nopeat työkalujen tai tuotelinjoiden vaihdokset, standardisoitu työ, imuohjaus, järjestys, siisteys sekä laadunohjaus.

Lean-toimintaan kuuluu oleellisena osana asiakkaalle arvoa tuottava toiminta, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, toimitusketjujen tehokas käyttö sekä tässä tutkimuksessa syvemmin paneuduttava aihe Jatkuva parantaminen. Näiden avulla pyritään yhdistämään ihmisen, organisaation ja tekniikan voimavarat yhteen.

3.1 Jatkuva parantaminen

Kaizen eli jatkuvan parantamisen filosofia on Japanista lähtöisin oleva ajatusmalli. Sana Kaizen tulee alun perin kiinan kielestä, joka on Japaniin lainattu sana. Tämä sana yhdistää kaksi käsitettä kai muutoksen ja zen hyvän. Kaizen ajatusmalli sai alkunsa toisen maailmansodan jälkeen Japanin autoteollisuudessa. Toisen maailmansodan jälkeen Japani koki suuren laman, jonka seurauksena Toyota Motor Corporation ryhtyi valtaviin kehitystoimiin liiketoimintansa elvyttämiseksi. He etsivät keinoja joilla tehdasjohtajien asemaa voitaisiin parantaa ja heidän osaamistaan kehittää. Ensimmäiseksi toimenpiteeksi Toyota otti käyttöönsä TWI-palvelu (Training Within Industry), joka koostui kolmesta eri osa-alueesta: työnohjauksesta, työmenetelmistä ja työsuhteista. Muutamaa vuotta myöhemmin Toyota kuitenkin lopetti toimintamallinsa ja käynnisti tämän pohjalta parantamiseen tähtäävän konseptin P-kurssit. Tänä päivänä toimintatekniikka tunnetaan paremmin nimellä Kaizen-malli (Hoffmann&Balbierz,2010).

Kaizen ajatusmallin peruseriaatteena on eliminoida hukka mahdollisimman pienin kustannuksin yksi kerrallaan. Prosessi on jatkuva, jota parannellaan ja kehitellään toiminnan mukaisesti. Tärkeää prosessissa on, että koko organisaatio sitoutuu noudattamaan yhteisiä toimintatapoja ja menetelmiä.

Kaizen-sateenvarjossa (kuva 1) on mainittu tärkeiksi havaittuja asioita, joita tulisi ottaa huomioon Kaizen-prosessia suunniteltaessa. Vapaasti suomennettuna sateenvarjon alla vasemmalle puolella on asiakassuuntautuminen, kokonaisvaltainen laadun hallinta, mekanisointi, laatupiirit, aloitetoiminta, automatisointi, työkuuri ja kattava tuottavuuden seuranta. Oikealla puolella sateenvarjon alla on Kanban, laadun parantaminen, juuri oikeaan aikaan, virheettömyys, pienryhmätyöskentely yhteistoiminnallisesti johdon kanssa, tuottavuuden parantaminen sekä uusien tuotteiden kehittäminen.



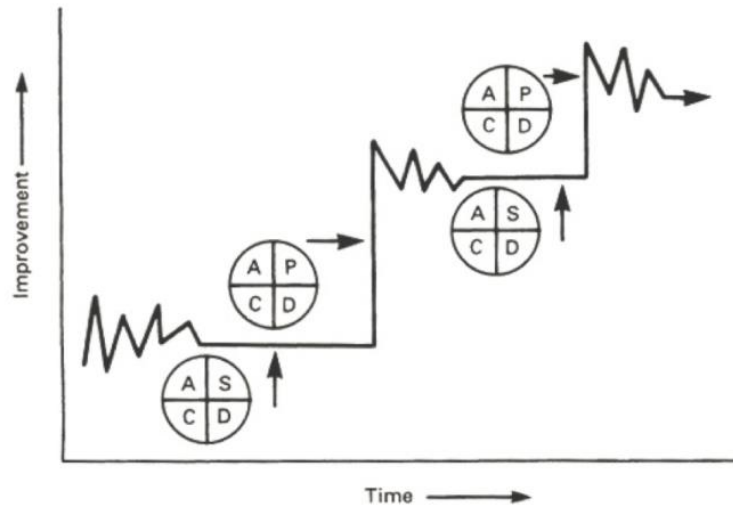
Kuva 1. Kaizen-sateenvarjo [1]

3.2 PDCA- ja SDCA- syklit

PDCA-sykli on ongelman ratkaisumalli ja kehittämismenetelmä. Sana PDCA tulee sanoista: suunnitellaan, tehdään, tarkistetaan ja tehdään tarvittavat korjaukset (plan, do, check, action). Sykli perustuu ympyränmuotoon, jota kiertetään myötäpäivään. Tarkoituksena on nähdä tämä prosessi päättyöttömänä spiraalina, jota kehitetään jatkuvasti. Jos ensimmäisellä kierroksella tavoitetta ei saavuteta luodaan ja kehitetään tavoitetta ja aloitetaan alusta. Jatkuvalle parantamiselle ei ole loppua (Gallen. 2011,7).

SDCA-syklin avulla pyritään standardisoimaan prosessit. Sana tulee sanoista standardisointi, läpajohtaminen, tarkistus ja menetelmät (standard, do, check,

action). SDCA-sykli standardisoi PDCA-syklin prosessin. Kuviossa 2 on kuvailtuna PDCA- ja SDCA- sykliä keskenään jossa on tarkasteltu tuottavuuden ja siihen kuluneen ajan kestoa (C. Kostka u. S.& Hanser. 2002).



Kuva 2. SDCA-syklin hyödyntäminen PDCA-syklin käyttöönotossa. Y-akselilla toimeenpano ja x-akselilla ajan mittaus [2]

3.3 Lean 5 S toimenpide

Lean 5 S kehitystyökalu on kehitetty työpaikkojen organisointiin sekä työmenetelmien standardisointiin jonka avulla pyritään kasvattamaan työn tuottavuutta. Alun perin tämä on ollut japanilainen viisiportainen työympäristön organisointimenetelmä, jonka on kehittänyt Hiroyuki Hirano osana hänen lähestymistapaansa tuotantojärjestelmiin.

Toiminnan avulla pyritään löytämään ja eliminoimaan työorganisaatiosta kaikki turha työ, hukka, aikaa vievät tavat, poistamalla toimintaa joka ei tuo riittävästi arvoa, säästämällä työaikaa siivoamalla kaikki turhat dokumentit sekä pyritään parantamaan työturvallisuutta ja sen laatua. Tavoitteena on ollut luoda visuaalisesti puhdas ja hyvinvoiva työyhteisö (C.Averkamp. 2010).

Lean 5S toimenpide tulee sanoista:

- hukka (Sortiere aus)
lajittelu eli luopuminen, poistetaan kaikki turhat toiminnot ja asiat joita ei tarvita käsillä olevaan työhön
- järjestys (Sichtbare ordnung)
järjestetään tavarat oikeille paikoille asianmukaisesti tunnistettuina ja merkittyinä
- puhtaus (Sauberkeit)
työalueen ja välineiden pitäminen siisteinä
- standardointi (Standards)
puhdistaminen ja järjestyksen ylläpitäminen
- sitoutuminen (Ständige verbesserung)
tapa ylläpitää käyttöönotettuja toimintoja.

5S- menetelmän hyötyjä on muun muassa prosessin tuottavuuden lisääminen, viallisten tuotteiden ja hukka-ajan vähentäminen, työn määräajan saavuttaminen sekä siisti ja järjestetty työskentelytila. Nämä luovat työturvallisuutta ja parantavat työhyvinvointia.

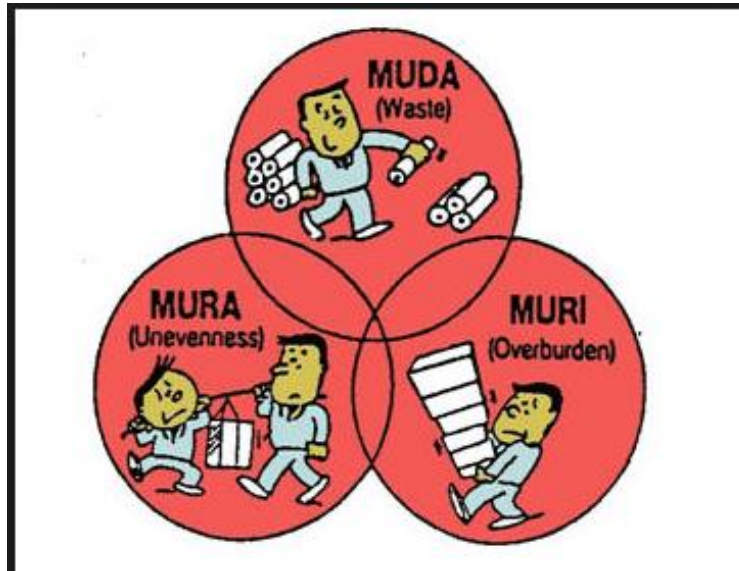
3.4 3- MUS

Kolmen Mus- käsite tulee Japanin kielisistä sanoista: Muda eli hukka, Mura eli vertailu ja Muri eli taakka. Kun japanilaisessa yrityksessä puhutaan jätteestä, puhutaan yleensä 3Mus: sta. Näiden avulla kartoitetaan muun muassa työntekijöiden tekniikkaa, metodeita, aikaa, työvälineitä, materiaaleja, tuotevolyyymia, kierrokantaa, työtiloja sekä ajatusmalleja. Kuvassa [3] on esitettyinä 3-Mus käsite.

Muda eli hukka on jaoteltu seitsemään eri osa-alueeseen. Tämä nähdään aktiivisena prosessina joka lisää työn arvoa. Prosessin pääajatuksena on ajan ja rahavarojen äärimmäinen säästäminen. Toyota teollisuudesta tunnetuksi tullut Taiichi Ohno kehitti nämä seitsemän eri kategorian hukan vähentämiseksi:

- kuljetus, operaation ja tuotteen välinen tila ja asema
- inventointi, prosessissa vaadittava työ (WIP= work in progress) sekä varaston valmiiden tuotteiden ja raaka-aineiden pitäminen yrityksessä
- liike, fyysiset toimintamallit ihmisten ja koneiden johtamisessa
- odottaminen, odotusajan hyödyntäminen prosessissa
- ylituottaminen, ylituottamisen vähentäminen asiakkaiden tilauksissa
- yliprosesointi, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen
- epäkohdat, projektin epäkohtien tunnistaminen.

Mura on hukkan pariton tai epäjohdonmukainen ajatus siitä mitä tämä tarkoittaa ja kuinka se meihin vaikuttaa. Muri viittaa taakkaan mikä yleisimmin on stressiä työntekijöistä ja prosessista.



Kuva 3: 3- Mus [3]

Lean johdetuissa yrityksissä hyödynnetään 3M johdonmukaista mallia jokaisen työntekijän kesken. Leanin taloushallinnossa 3M toimintamalli on erityisen vaikeaa toteuttaa koska työ toimistossa on vähemmän avointa mitä valmistuksessa (FHS St. Gallen,2011,18).

3.5 Lean Six Sigma

Kun Lean ja Six Sigma yhdistettiin, saatiin entistä tehokkaampi ja laadukkaampi kombinaatio. Tämä on menetelmä, jossa yhdistyy prosessi- ja tuoteosaaminen, ammattitaito ja tiede. Yhdistelmä mahdollistaa systemaattisen prosessin (DMAIC) tai tuotteen suunnittelun (DFSS).

Lyhenny DMAIC tulee sanoista:

- määrittäminen (Define)
ongelman tunnistaminen, määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen
- mittaus (Measure)
Ongelman ja tavoitteiden viimeisteleminen sekä avainkohtien mittaaminen
- analysoiminen (Analyze)
keskeisten ydinsyiden tunnistaminen (syy-seuraus hypoteesin avulla)
- parantaminen (Improve)
idean luominen ydinsyiden poistattamiseen
- ohjaaminen (Control)
luodaan järjestelmä, jolla varmistetaan saavutetun tilan säilyttäminen parannusprojektin jälkeen.

DMAIC-ongelmaratkaisumenetelmän avulla luodaan järjestelmällinen tapa ratkaista erinäisiä ongelmia sekä kehittää ratkaisuja liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä on seurantatekniikka, jonka avulla edetään kohti juurisyitä. Tuloksena saavutetaan laadukkaampi ja parempi palvelu tai tuote.

DFSS eli design for Six Sigma on suunnittelumetodi joka sisältää lukuisan määrän uusia suunnittelun ja tuotekehityksen menetelmiä kuten PIDOV (Plan, Identify, Design, Optimize, Validate). Suunnittelumetodin haasteena on ennustaa asiakastarve oikein. Tärkeää on ymmärtää asiakkaan tarve syvällisemmin. Tätä kutsutaan asiakkaan ääneksi, VOC (Voice of Customer). Pelkkä asiakastarpeen tunnistaminen ei riitä vaan tulee myöskin testata ja muuttaa konkreettiseksi suunnitelmaksi.



Kuva 4. Six Sigman DFSS- ja DMAIC prosessin kuvaus. Vasemmanpuoleisessa (DFSS) kuvassa tuotteen kehittäminen ja oikeanpuoleisessa (DMAIC) tuotteen realisointi [4]

Six Sigman ydinkonsepti on liikkeen kuvaileminen, analysoiminen, parantaminen ja monitorointi tilastollisin menetelmin. Tavoite ja maali asetetaan taloudellisten tärkeiden lukujen perusteella yrityksessä asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen (Gallen. 2011).

<i>Valmistusalue</i>	<i>Kehittämisaalue</i>
1. Fyysiset ja toiminnallisten asiakastoiveiden toteuttaminen.	1. Tuotteen merkitys työprosessissa.
2. Tuotteen mallin varmistaminen.	2. Asiakkaiden määrittely.
3. Jokaisen tuotteen kohdalla varmistaa, täsmääkö tuote osana, prosessina vai molempina.	3. Materiaali (informaatio) ja alihankkijoiden työprosessin erittelemine.
4. Maksimaalisen toleranssin määrittely jokaisen tuotteen kohdalla.	4. Prosessin visualisointi.
5. Prosessinohjauksen päättäminen jokaisen tuotteen kohdalla.	5. Prosessin läpiviemine virhevapaasti ja laskun eliminointi.
6. Valmistusprosessin aloittamine vasta, kun $cp=2$ on saavutettu.	6. Laadun, tuotemäärän, työajan ja parannusmaalin asettamine.

Kuva 5. Kuusi askelmaa kuuteen sigmaan [5]

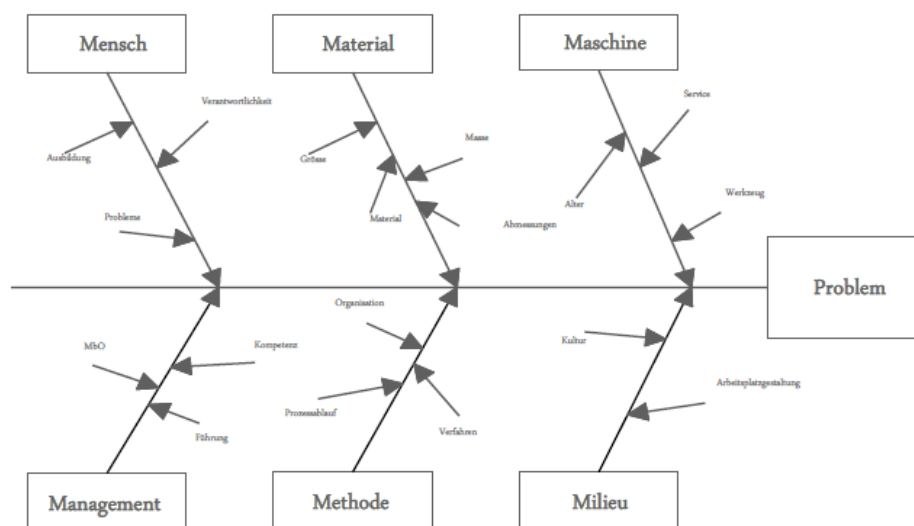
3.6 Ishikawa-diagrammi

Ishikawa- diagrammi tunnetaan myös nimillä syy-seurauskaavio (Cause&Effect diagram, C&E diagram), juurisyyanalyysi (Root Cause Analysis) tai kalanruotokaaviona (Fishbone diagram). Kaoru Ishikawa kehitti tämän kaavion 1960-luvulla. Kaavio on graafinen laatujohtamisen ja prosessin kehittämiseen käytettävä työkalu. Kaaviota hyödynnetään usein ryhmätyön apuvälineenä syiden ja ongelmien selvittämiseksi. Ishikawa-diagrammia voidaan käyttää ongelman ratkaisuun tai asioiden luokitteluun. Tämän avulla pystytään organisoimaan ja tunnistamaan keskeiset tai mahdolliset syyt jotka voivat vaikuttaa ongelman ulostuloon (T. Karjalainen. 2007).

Kalanruotokaavion luominen:

- tutkittava ongelma laitetaan oikealla olevaan laatikkoon [kuva 6]
- ryhmän kesken mietitään ja synnytetään mahdollisia vaihtelun lähteitä, tässä voi hyödyntää aivoriihitekniikkaa
- 5x miksi tekniikka (tekniikassa kysytään viisi kertaa miksi, tämän avulla voidaan löytää ongelman juurisyy)
- ryhmittelykaavio auttaa järjestelemään prosessin muuttujat (syyt) luonnollisesti liittyviin ryhmiin. Nämä tulee kalanruodon pääruodoiksi Ishikawa-diagrammiin
- aseta syyt oikeisiin paikkoihin kaavioon
- käytä kaavion luomisen apuvälineinä esimerkiksi liitutaalua tai isoa paperiarkkia
- analysoi kaaviota ja pyri löytämään ongelman juurisyy.

Verbesserungsansätze: Ishikawa-Diagramm



Kuva 6. Ishikawa- diagrammi [6]

3.7 Tiimityö ja Jatkuva parantaminen

Jatkuvassa parantamisessa tiimityöskentely sekä yhteinen päämäärä ovat ensisijaisen tärkeitä periaatteita. Vastuuta ja päätösvaltaa pyritään siirtämään johdolta toimihenkilöille ja työntekijöille jotka toteuttavat päätöksiä. Tässä johdon ja esimiesten tehtävät muistuttavat enemmän valmentajan tehtäviä. He pitävät ja luovat mahdollisuuksia tiimien tehokkaalle työskentelylle (Larikka & Pohjasmäki 1995,42).

Onnistuneesti toimivan tiimityöskentelyn tunnusmerkkejä ovat mm:

- selkeä ja kaikkien hyväksymä käsitys tiimin tavoitteista, tehtävistä ja pelisäännöistä
- avoin vuorovaikutus sekä toisia mukaan ottava ja kannustava ilmapiiri
- avoin keskustelu- pyritään yhdessä selvittämään ja kehittämään ongelmia
- suuremmat päätökset tehdään yhdessä ja yhteisymmärryksessä
- erimielisyyden käsitteleminen tiimissä
- ilmapiiri on suorituskeskeinen, vapaa ja motivoiva
- tehdään yhdessä ja tuetaan toisiamme
- jäsenten monitaitoisuus.

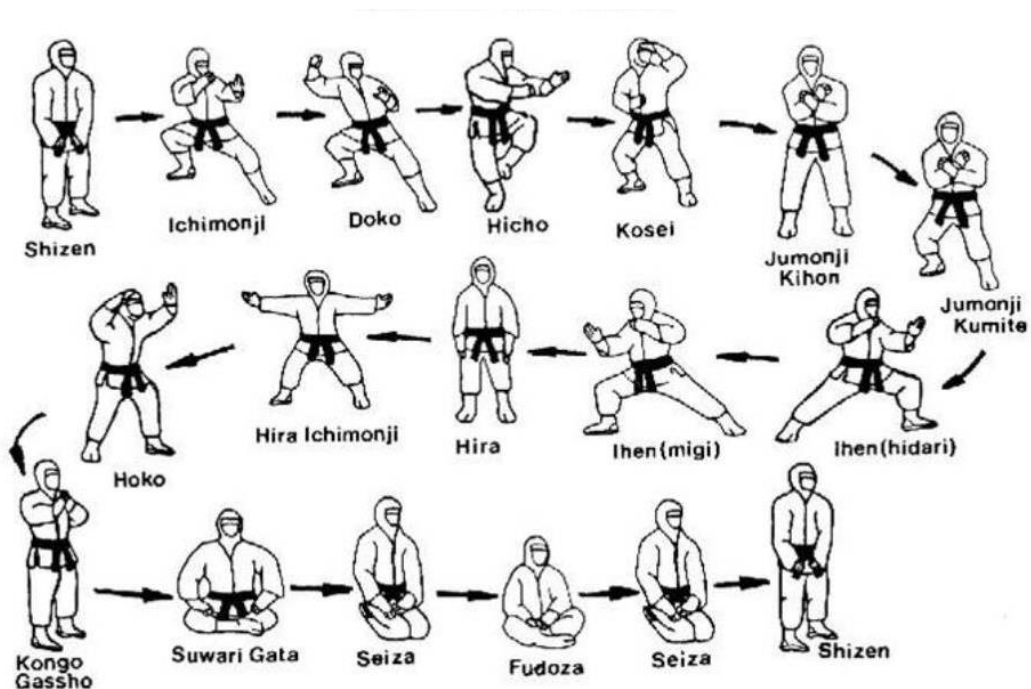
Tiimi voidaan määritellä seuraavasti: ”pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith-93).

4 CASE ESIMERKIT

Case-esimerkkien avulla käydään läpi jatkuvan parantamisen prosessia teollisuudessa ja sairaalan teho-osastolla. Ensimmäisenä esimerkkinä on jatkuva parantaminen teollisuudessa. JP malli on lähtöisin autoteollisuudesta, Toyota Motor Corporation JP johtamisfilosofiasta. Sairaalan JP prosessiin tutustutaan Kuopion yliopistollisen sairaalan teho-osaston varastojen kunnossapitämiseen.

4.1 Autoteollisuus

Autoteollisuuden case esimerkin avulla tutustutaan Toyotan JP prosessin Kata-malliin. Toyota Kata on menetelmä joka ei tarjoa vain ratkaisuja ongelmiin vaan malleja joilla ratkaisuja saavutetaan. Tämä toimintamalli tukee johtamisen systematisointia ja työntekijöiden energiatason nostamista.



Kuva 7: KAMAE NO KATA [7]

Toyota Kata voidaan luokitella neljään eri elementtiin: parannus Kata, valmennus Kata, parannus Kata ja Kata käytännössä. Valmennus Kata opastaa parannus Kataa oman kehittymisen suunnan ymmärtämisessä, tavoitteiden asettamisessa sekä kokemuksen avulla maalin saavuttamisessa (Taegliche-verbesserung.de).

4.2 Teho-osasto ja Lean

Kuopion yliopistollisen sairaalan teho-osastolla on otettu käyttöön Lean-toiminnan mukainen kehittäminen. Jatkuvan parantamisen malli on ollut tarkoitus integroida osaksi normaaleja päivittäisiä rutiineja (Bendel Stepani. 2015).

JP projektia he vievät eteenpäin nimellä ”tehon varastot kuntoon”. Projektinimensä mukaisesti heidän tavoitteena on selkeyttää tehon varastoja. Varastot tulee siivota sekä karsia turhista ylimääräisistä tuotteista. Tavoitteena on parantaa varaston kiertonopeutta sekä säästää aikaa turhalta etsimiseltä (Bendel, Stepani. 2015).

Teho-osaston toimintasuunnitelman tapana on hyödyntää Kaizen- ajatusmallia. Heidän valitsemansa työkalut varaston saamiseksi kuntoon sekä sen ylläpitämiseen ovat:

- Lean 5 S
- turha tavara merkitään ja heitetään pois
- merkitään värikoodein tavaroiden paikka
- merkitään värikoodein, milloin pitää tavaraa tilata lisää
- varaston oveen merkitään varastosta vastuullisten henkilöiden nimet.

Prosessin onnistumisen seuraamiseksi he ovat asettaneet seurantaprosesseja varastoon muun muassa haastattelemalla henkilökuntaa, valokuvaamalla varastoa, järjestämällä pistokokeita miten nopeasti tavara löytyy sekä seuraamalla työtyytyväisyyttä. ”On innostavaa havaita, että henkilökunnalla on ratkaisut moniin ongelmiin, mutta ratkaisuehdotusten läpiviemiseen ei ole ollut sopivaa kanavaa”. Lt, Erikoislääkäri Kuopion yliopistollisesta sairaalasta, Stepani Bendel.

5 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

Päivittäisjohtamisen perustehtävänä on tukea yrityksen johtamisen kannalta tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja valmentamista, tulosten arvioimista sekä toiminnan kehittämistä (Ben Laurent, 2006, 8). Päivittäisjohtaminen jaotellaan kolmeen eri osa-alueeseen: strategiseen, operatiiviseen ja työnjohtamisen muotoihin.

Strategisella johtamisella tarkoitetaan ”nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä tulevan menestyksen varmentamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi” (Karlöf Bengt 2004). Yrityksen toiminnan suunnan määrittäminen, merkityksellisyys sekä päämäärän asettaminen kuuluvat yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulle. Strategian kehittäminen sisältää portfolion, jossa tulee esille yrityksen liiketoimintayksikön liikeidea tai kehittämisidea. Siinä määritellään millä työvälineillä ja toimenpiteillä pitkän aikavälin toiminta turvataan sekä asetetaan toiminnalle tavoitteet ja aikataulut (Karlöf, Bengt 1995, 21).

Operatiivinen johtaminen on strategisen johtamisen toimeenpanemista. Tästä vastaavat yleisesti yrityksen toimialojen johtajat, aluejohtajat ja suurten toimipaikkojen johtajat (Laurent, Ben 2006). Kun operatiivinen johtaminen sujuu moitteettomasti yritys ei joudu painiskelemaan akuuttien ongelmien kanssa.



Kuva 8. Strategisen ja operatiivinen johtaminen [8]

Onnistunut päivittäisjohtaminen syntyy tehokkaalla suunnittelulla ja organisoinnilla. Aalto Pro: n kehittämä muistilista päivittäisjohtamisesta:

- asiaa kokeillaan pilottiprojekteilla
- johto näyttää esimerkkiä
- määritellään mitattavat tavoitteet päivittäiselle työlle
- aloitetaan päivä pystypalaverilla
- esimiehet eivät eristäydy omiin tiloihinsa.

Päivittäisjohtamisen työvälineillä pyritään helpottamaan päivittäisesimiehen työtä. Työvälineitä voivat olla mm. viikkokalenterin, viikkopalaverien, vuorotavauksien ja valmennuskeskustelujen pitäminen.

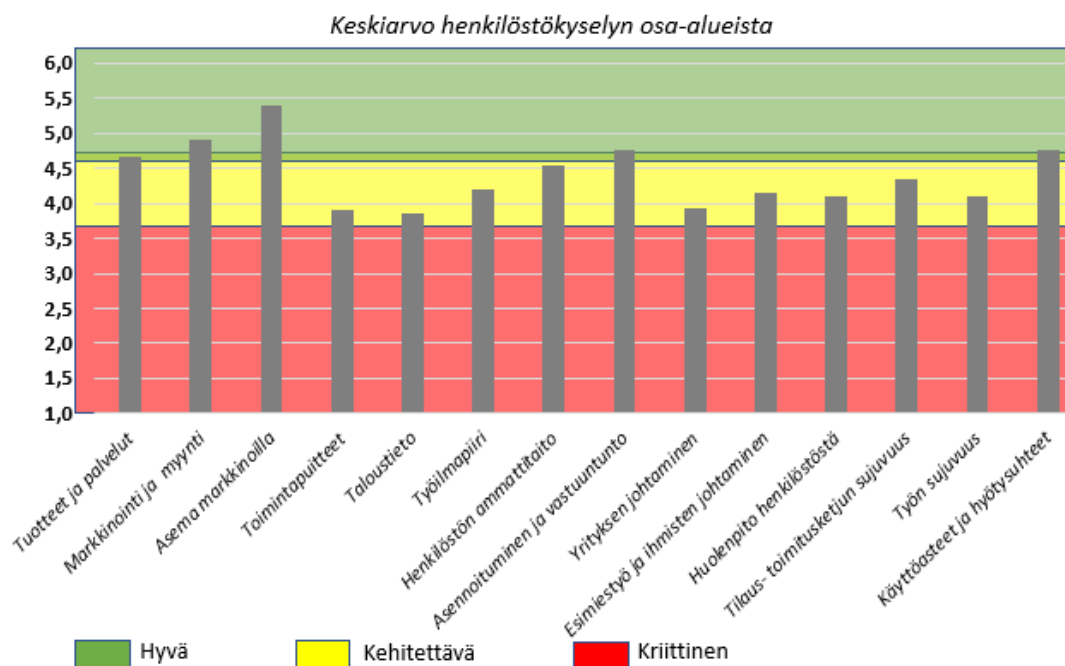
Viikkokalenterin avulla voidaan organisoida ajankäyttöä tehokkaammin sekä ryhmittää asioita tärkeysjärjestykseen. Viikkokalenterissa näkyy usein esimiehen kokonaisen päivän ja viikon kuvaus. Viikkopalavereiden tavoite on jakaa työntekijöiden kesken yrityksen kannalta olennaiset asiat. Palaverissa sovitaan yhteiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet ja pyritään luomaan positiivinen ilmapiiri työn tekemiselle. Vuoronavaus on ennen vuoron aloittamista. Siinä sovitaan päivän teemasta ja tavoitteista sekä pyritään luomaan positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Valmennuskeskustelujen avulla esimies ja työntekijä käyvät yhdessä läpi työnkuvaa, tavoitteita sekä kehittymistä.

6 PILOTTIHANKE

Henkilöstökyselyn pohjalta kauppaan on suunniteltu jatkuvan parantamisen mallin pohjalta pilottihanke. Pilottihanke tuoteistetaan kauppiaille, joka lähtee yhdessä henkilökuntansa kanssa toteuttamaan toimintamallia. Pilottihankkeessa on ensisijaisen tärkeää, että koko henkilöstö on sitoutunut noudattamaan kyseisiä toimintamalleja sekä on perillä yhteisistä tavoitteista. Jatkuva parantaminen kaupan sisällä on jatkuva prosessi, jota kehitetään säännöllisesti ja parannetaan organisaatiossa tilanteen mukaisesti. Tavoitteena on saada kauppa tuotamaan paremmin minimoimalla hukka mahdollisimman pienin kustannuksin. Pilottihankkeen tavoitteena on työajan sekä työskentelytapojen tehokas suunnittelu ja toteuttaminen.

PT-kaupan työyhteisön alkutilanne opinnäytetyön ensimmäisen myymälässä vierailun aikana vaikutti lupaavalta. Kauppialla oli selkeä näkemys kauppansa johtamisesta ja henkilökuntansa työhyvinvoinnista. Hänen tavoitteensa henkilökunnalle on ollut asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä myymälän siisteydestä huolehtiminen. Opinnäytetyön tekijä lähti liikkeelle positiivisin mielin suorittamaan henkilökunnalle henkilöstökyselyä. Tämän avulla hän pyrki selvittämään henkilökunnan asemaa työyhteisössä sekä heidän tietämystään kaupan liiketoiminnallisesta tilasta.

Henkilöstökysely on laadittu 14 eri osa-alueista joiden avulla on pyritty selvittämään kaupan nykytila. Arvioinnit kyselyssä ovat yhdestä kuuteen jossa 1= täysin eri mieltä ja 6=täysin samaa mieltä. Tulokset jotka jäävät alle 4,5 pisteen ovat kehitettävän alaisia ja alle 3,5 pisteen alle jäävät ovat kriittisiä joihin tulisi reagoida nopealla aikasyklillä. Alapuolella olevassa kaaviossa [9] on henkilöstökyselyn keskiarvot eri osa-alueiden tuloksista.



Kaavio 9. Henkilöstökyselyn osa-alueiden keskiarvot. [9]

6.1 Nykytila-analyysi

Henkilöstökyselyn tulosten perusteella on lähdetty selvittämään kaupan nykytilaa. Tämän pohjalta on nostettu esille osa-alueita joita tulisi kehittää kaupassa lyhyellä aikasyklillä.

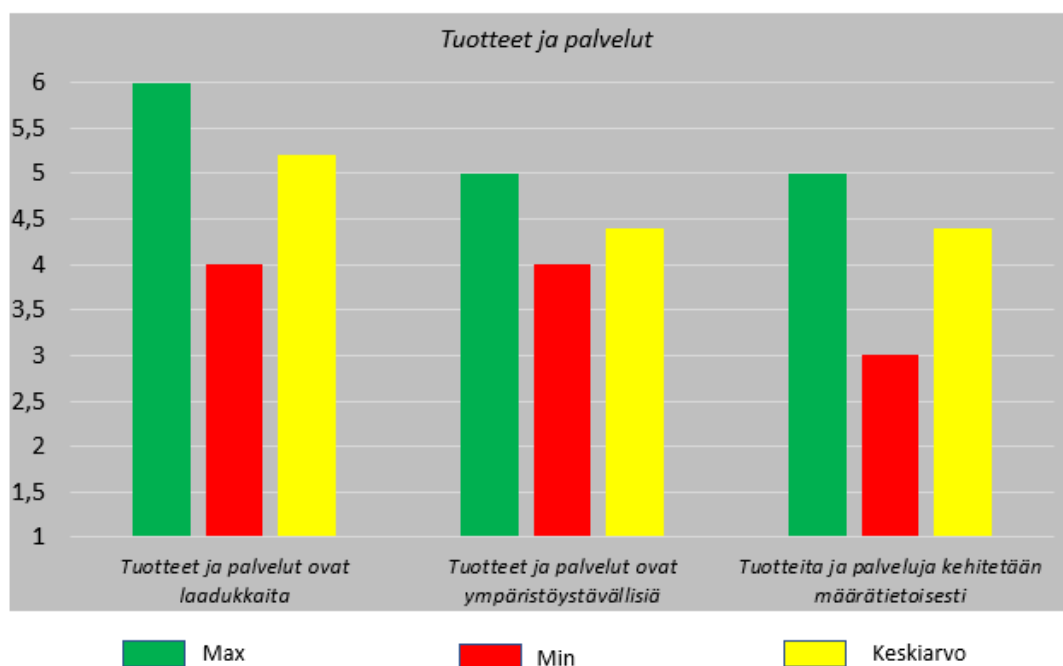
Tutkimustulosten osa-alueet jotka ovat jääneet alle neljän pisteen tulisi kehittää lyhyellä aikasyklillä. Tulokset joiden keskiarvoinen pistemäärä on yli neljä pistettä, on tulevaisuuden kehittämisen osa-alueita. Alle 3,5 pistettä saaneet koetaan ”kriittisemmiksi” joihin tulisi reagoida nopealla aikasyklillä.

Tutkimustyön tulosten analysoinnissa opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt pitämään mahdollisimman yhtenäisen ulkonäön tutkimustulosten analysoinnissa. Tulokset on tuotu kaavioihin enimmäismääränä, vähimmäismääränä sekä laskettuina keskiarvon arvoina. Henkilöstökysely on suoritettu nimettömänä jonka vuoksi tuloksia ei tuoda tutkimustyöhön yksilöntasoisina.

6.1.1 Tuotteet ja palvelut

Kaupan tuotteiden ja palveluiden nykytila on selvitetty henkilökunnan sekä esimiehen näkemyksen pohjalta: mikä on heidän näkemys tämänhetkisestä tilanteesta ja millä tavoin voidaan näiden tulosten pohjalta lähteä kehittämään tuloksia.

Tuotteiden ja palveluiden laadullisuudesta henkilökunnalla on ollut yhtenäinen mielipide. Heidän mielestään tuotteet ja palvelut ovat laadullisia ja ympäristöystävällisiä. Kehittämisen arvoista on tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Tämän osa-alueen kehittämiseen on hyvä lähteä yhdessä kaupan henkilökunnan kanssa miettimään millä tavoin voitaisiin parantaa tuotteita ja palveluita. Kun lähdetään suunnittelemaan yhteistä kehittämisenpolkua, on hyvä kuunnella koko organisaatiota sekä huomioida eri näkökulmat. Kaavio [10] on tuotteiden ja palveluiden henkilökunnan näkemys tämänhetkisestä tilanteesta kaupassa.

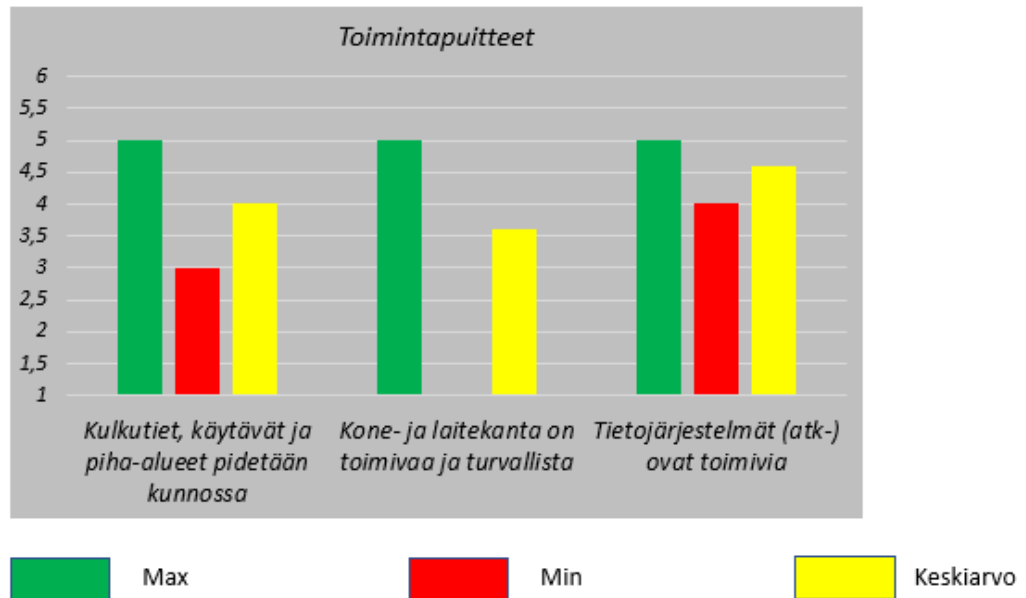


Kaavio 10. Tuotteet ja palvelut. [10]

6.1.2 Toimintapuitteet kaupassa

Tuotteiden ja palveluiden lisäksi toisena tärkeänä kehittämisen kohtana nähdään toimintapuitteet. Työtiloja ei koeta kovin toimiviksi eikä kone- ja laitetuotintoa turvalliseksi. Tutkimustuloksen keskiarvo jää alle 3,6 pisteen. Tuloksen perusteella toimintaan tulisi puuttua nopealla aikasyklillä. Tähän voisi yhdessä henkilökunnan kanssa miettiä miten saataisiin jo entuudestaan ahtaisiin työtiloihin

enemmän toimivuutta ja näin parannettua työiihtyvyyttä sekä työturvallisuutta. Olisiko hyvä järjestää henkilökunnalle esimerkiksi koulutustilaisuus laitteisiin sekä merkitä laitteille myymälässä selkeästi paikat missä niitä tulisi säilyttää. Kaaviossa [11] on henkilökunnan näkemys kaupan toimintapuitteista.



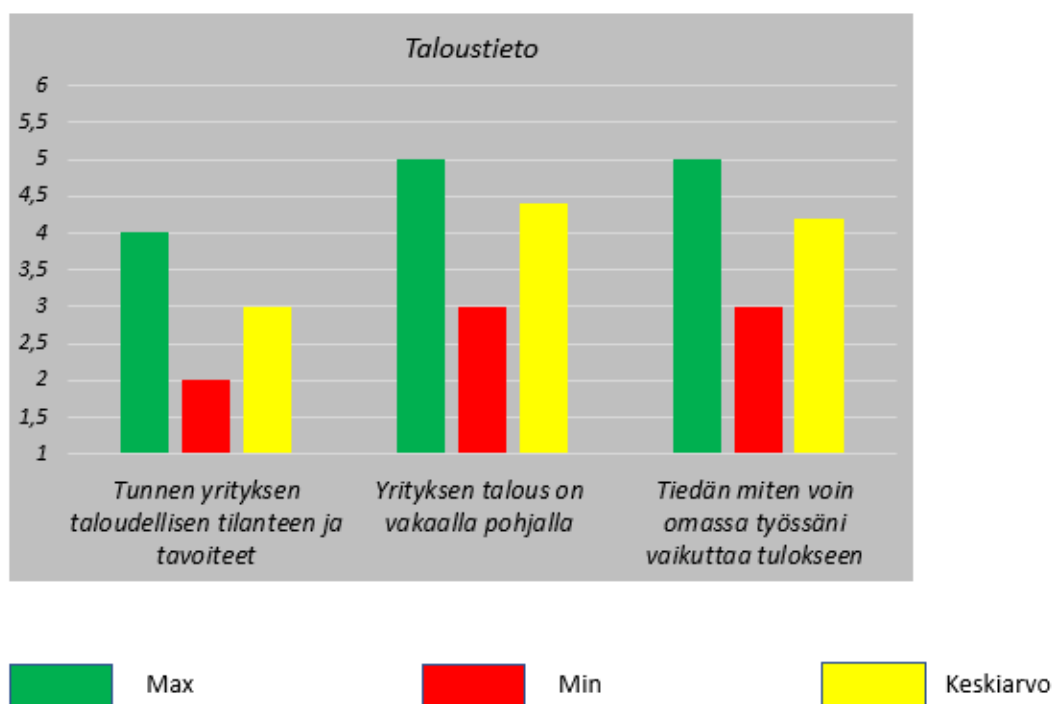
Kaavio 11. Toimintapuitteet kaupassa [11]

6.1.3 Henkilökunnan taloustieto

Kaupan taloudellinen tila sekä tavoitteet henkilökunnan näkökulmasta sai keskiarvollisesti laskettuna 3 pistettä. Tuloksen perusteella tämä jää alle 4 pisteen mikä kertoo sen, että tätä osa-aluetta tulisi kehittää lyhyellä aikasyklillä. Henkilökunnan tietämys yrityksen taloudellisesta tilasta tukee organisaation kehittämisen polkua.

JP toimintamallissa on kysymys koko organisaation mukaan ottamisessa, ja näin kaupan talouslukujen tunteminen on tärkeä osa prosessia. Pyritään myöskin välttämään ajatusmallia ja sanontaa: ”Olen vain töissä täällä”.

Henkilökunta kokee kaupan taloudellisen tilan olevan vakaalla pohjalla. Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka he kokevat voivansa vaikuttaa omalla työllänsä kaupan tulokseen oli keskiarvollisesti 4,2 pistettä. Tulos on tyydyttävä. Tähän olisi hyvä konkreettisesti antaa myyjälle esimerkiksi niin sanottuja porkkanoita hyvästä myynnistä sekä käydä yhdessä läpi myynti- ja hävikkilukuja. Alapuolella olevassa kaaviossa [12] on kaupan taloudellisen tilan tunteminen henkilökunnan näkökulmasta.

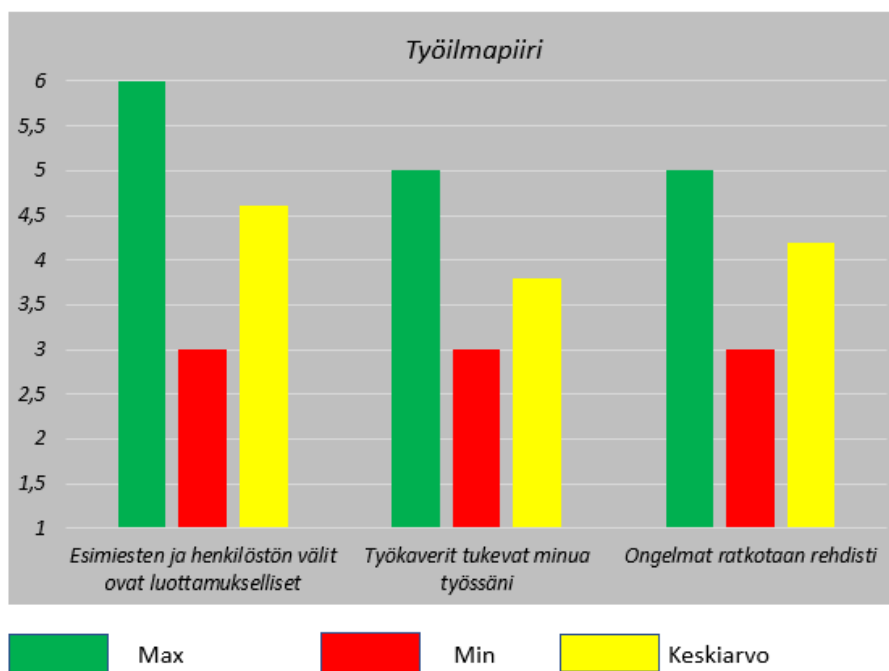


Kaavio [12] Henkilökunnan taloustietämys kaupan taloudellisesta asemasta.

6.1.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri kaupassa on koettu suhteellisen hyväksi. Työviihtyminen on iso osa ihmisen perushyvintia. Tutkimuksen avulla on pyritty selvittämään kaupan esimiehen ja henkilöstön keskinäistä luottamusta. Tämä on saanut keskiarvillisesti laskettuna 4,6 pistettä. Luottamus koetaan suhteellisen hyvänä. Pientä parantamisen varaa luvut antavat. Tähän olisi hyvä yhdessä miettiä mikä on se tekijä mikä pienentää kyseistä lukua ja kuinka sitä saataisiin parannettua.

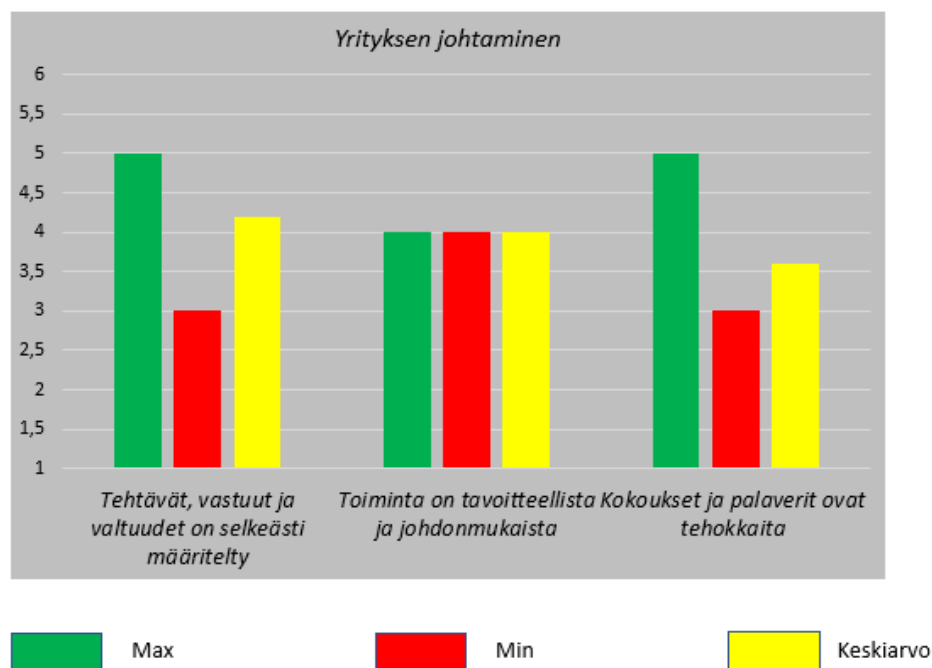
Työkavereiden tukeminen työtehtävissä on merkittävä. Keskiarvillisesti vain 3,8 pistettä. Yleisesti työntekijät kokevat, etteivät saa tukea työkavereiltansa. Tänä päivänä entistä enemmän työnteko on tiimivetoista ja tämän tulisi tukea yksilöä oman työn suorittamisessa. Tähän tulisi löytää yhdessä organisaation kanssa kehittämisiä, kuinka luoda kannustava ja yhtenäinen tiimi. Kaaviossa [13] on kaupan henkilöstön näkemys heidän työilmapiiristä.



Kaavio [13] Kaupan työilmapiiri

6.1.5 Yrityksen johtaminen

Tutkimustulosten perusteella kaupan johtamisessa olisi hyvä kiinnittää huomiota kokous ja palaveri käytäntöön ja niiden tehokkuuteen. Tämä on koettu kohtalaiseksi henkilökunnan näkemyksen perusteella. Mikä on kaupan nykyinen palaverikäytäntö ja kuinka sitä voitaisiin tehostaa entisestään. Onko olemassa selkeitä palavereita ja kuinka niistä informoidaan henkilöstölle. Haastavaa kaupan palaverien pitämisestä tekee vuorotyö jonka vuoksi työntekijät eivät ole työpäikällä yhtä aikaa. Miten voitaisiin tästä huolimatta saada palaverikäytäntö tehokkaammaksi ja samat informaatiot jaetuiksi koko organisaatiolle. Alapuolella kaaviossa [14] on kaupan henkilöstön näkemys kaupan johtamisesta ja palaverikäytännöstä.

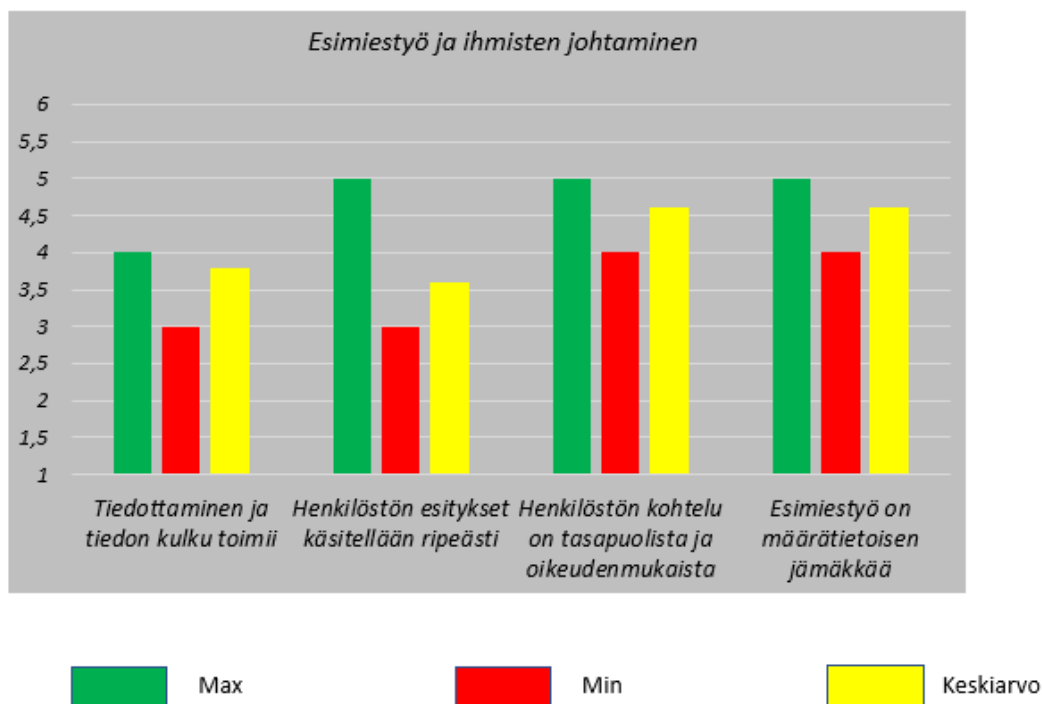


Kaavio [14] kaupan johtaminen henkilökunnan näkökulmasta.

6.1.6 Esimiestyö ja ihmisten johtaminen

Esimiestyöllä sekä ihmisten johtamisella on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Hyvä johtaminen tuottaa tulosta ja parantaa työhyvinvointia. Tämän tutkimus osa-alueen tarkoituksena on ollut tutkia henkilöstön näkemystä yrityksen johtamisesta.

Henkilöstö kokee esimiestyön suhteellisen määrätietoiseksi ja jämäkäksi. Tiedottaminen ja tiedon kulku koetaan sen sijaan hieman puutteelliseksi. Tämä on tärkeä osa JP toimintamallia. Miten saada tieto kulkemaan koko organisaatiossa siten että se välittää koko henkilöstön sekä on mutkatonta ja vaivatonta. Tähän on olemassa erinäisiä aputyökaluja, joiden avulla tiedon siirtämistä voidaan edesauttaa yrityksen sisäisessä viestinnässä.



Kaavio [15] Henkilökunnan näkemys kaupan esimiestyöstä ja sen johtamisesta.

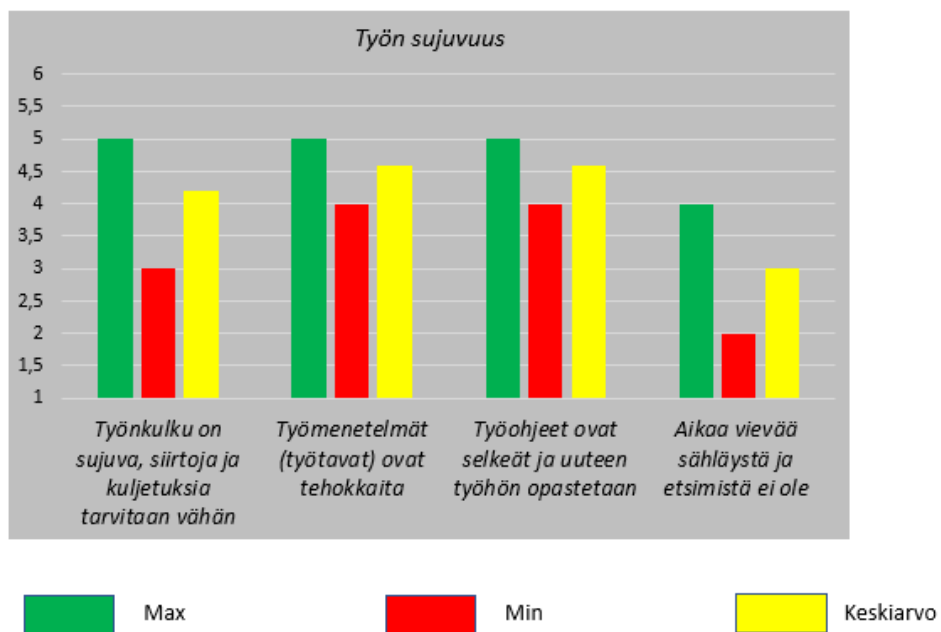
6.1.7 Työn sujuvuus

Työnsujuvuus on merkittävä osa JP toimintamallia. Millä tavoin työ saadaan mahdollisimman sujuvaksi ja toimivaksi ilman aikaa vievää sähläystä. Tavoitteena on saada työaika mahdollisimman tehokkaaksi muun muassa parantamalla työn toimintamalleja.

Henkilöstökyselyssä selvinneitä kehittämisen kohteita työn sujuvuudesta kaupassa on aikaa vievissä sähläyksissä ja etsimisessä. Yleisesti koetaan, ettei tuotteilla ole selkeästi osoitettuja paikkoja eikä organisaation sisäinen tiedonkulku riitä tiedottamaan muutoksista. Keskiarvo on 3 pistettä mikä on heikko. Tähän tulisi puuttua pikaisesti. Olisi hyvä yhdessä organisaation kanssa suunnitella mistä aputyökaluista koituisi korkein hyötysuhde kauppaan.

Toinen tärkeä kehittämisen kohtana tutkimuksessa esille tullut on työnkulun sujuvuus sekä kuljetuksen siirrot. Tämä sai 4,2 pistettä keskiarvallisesti laskettuna. Tähän olisi hyvä henkilökunnan kanssa miettiä miten voitaisiin saada työnkulku

sujuvammaksi sekä supistettua ja tehostettua kuljetuksiin tarvittavia siirtoja. Kaaviossa [16] on henkilökunnan näkemys työn sujuvuudesta.



Kaavio [16] Työn sujuvuus kaupassa

6.2 Muutosten toteutus, käyttöönotto ja seuranta

Muutoksen toteutusta suunnitellessa on hyvä ottaa seuraavat käsitteet huomioon, joiden uskotaan vaikuttavan muutokseen:

- henkilöstön sitoutuminen muutokseen sekä tiivis yhteistyö
- henkilöstön työhyvinvointi muutoksessa varmistetaan avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, selkeillä tavoitteilla, koko henkilöstön osallistumisella sekä oikeudenmukaisella johtamisella
- jatkuvaa kehittämistä ja ennakoimista tulevaan
- avoin viestintä, jossa tulee ilmi yhteiset tavoitteet ja tarkoitukset.

Kaupan kauppialla on merkittävä rooli JP toimintamallin läpiviemiseen kaupassa. Hänen tulee varmistaa kaupan sitoutuneisuus JP toimintamalliin sekä kehittää jatkuvasti yhdessä henkilökuntansa kanssa prosessia. Tämä täytyy nähdä mahdollisuutena entistä parempaan tulokseen, jotta toimintamallista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä.

Pilottihankkeen keskeisin tavoite on ollut eliminoida pienin askelin kaupan turha hukka ja tämän avulla parantaa kaupan tulosta. Jo pienillä toimintatapojen muutoksilla saadaan selkeitä parannuksia ja näin ollen tehostettua kaupan tuottavuutta entisestään.

JP prosessi on jatkuva prosessi joka ei pääty koskaan. Näin ollen on tärkeää seurata prosessin kulkua sekä kehittää sitä ajankohtaisemmaksi. Jotta saavutettaisiin tässä tutkimustyössä paras mahdollinen lopputulos, on suosituksena suorittaa noin vuoden päästä JP konsultin tarkastuskierron. Tavoitteena on käydä yhdessä organisaation kanssa läpi, mitä pilottihanke on kauppaan tuonut sekä mitä parannuskohtia on ilmaantunut. Tämä osa on kauppiaan mahdollista ostaa ulkopuoliselta konsultilta. Kauppialla on mahdollista saada ELY-keskukselta taloudellista tukea jolloin kauppiaan summa konsultinpalkkiosta ei jää kovin suureksi.

LÄHTEET

Aalto Pro: n laatima muistilista päivittäisjohtamisesta [verkkajulkaisu]. http://www.aaltopro.fi/sites/default/files/huoneentaulu_ej28r5hasduwupolazinabeli43u.pdf (viitattu 10.4.2017)

DFSS ja DMAIC käsitteet [verkkajulkaisu]. Haettu osoitteesta < <http://www.six-sigma.de/six-sigma> > [viitattu 15.4.2017].

Jatkuvan parantamisen työkalut, prof. Scherer Lukas [verkkajulkaisu/ oppimateriaali]. Ostschweiz: Hochschule St. Gallen. www.fhsg.ch (viitattu 1.9.2017)

Jatkuvan parantamisen peruseriaatteet[verkkajulkaisu]. Karlsruhe, Deutschland: Business-Wissen.de [b-wise GmbH]. <<http://www.businesswissen.de/hb/kaizen-als-prinzip-und-was-es-bedeutet/>> (viitattu 10.5.2017)

Kananen, J (2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kuopion yliopistollisen sairaalan case-esimerkki [verkkajulkaisu]. Kuopio: Tehosasto ja Lean [Finnanest]. <http://www.finnanest.fi/files/bendel_tehosasto_ja_lean.pdf> (viitattu 15.7.2017)

3M peruskäsitteet [verkkajulkaisu]. Lichtenau: Muda- Mura- Muri-7+ 2 Verschwendungsarten [tercero consult]. Haettu osoitteesta <http://www.tercero.de/infocenter/lean-management-methoden/Muda-Mura-Muri-Verschwendungsarten> (viitattu 3.4.2017).

Päivittäisjohtaminen, strateginen ja operatiivisen johtamisen kuvaukset [verkkajulkaisu]. Helsinki: Strategisen johtamisen taso [Management Competence Group]. Haettu osoitteesta <<http://www.managementcompetence.fi/fi/palvelut/>> (viitattu 10.4.2017)

Toyota Motor Corporation case esimerkki Kata[verkkajulkaisu]. Deutschland: taegliche verbesserung.de [Elegant Themes, WordPress]. <<http://taegliche-verbesserung.de/toyota-kata/>> (viitattu 10.5.2017)

Vaihtelu ja PDCA-syklit [verkkajulkaisu]. Lahti: Lean Six Sigma [Quality Knowhow Karjalainen Oy]. <<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/vaihtelu-ja-pdca/>> (viitattu 12.7.2017.)

Kuvat:

Kuva [1] Kaizen sateenvarjo [verkkajulkaisu]. Kuva haettu osoitteesta < <http://www.heinen-unternehmensberatung.de/praxis21.html>> [viitattu 15.5.2017].

Kuva [2] PDCA- ja SDCA-sykli. Kuva haettu osoitteesta <https://in.kai-zen.com/blog/post/2015/05/05/sdca-before-you-do-pdca.html>> [viitattu 15.5.2017].

Kuva [3] 3 Mus. Kuva haettu osoitteesta < <https://www.pinterest.de/pin/433823376581990104/>> [viitattu 3.4.2017]

Kuva [4] DFSS ja DMAIC. Kuva lainattu osoitteesta < <http://www.six-sigma.de/six-sigma>> [viitattu 3.4.2017]

Kuva [5] Kuusi askelmaa kuuteen Sigmaan. Opinnäytetyön tekijän laatima taukko aineistojen pohjalta.

Kuva 6: Iskihawa-diagrammi. Kuva lainattu aineistosta FHS St. Gallen, 2011,19 [viitattu 10.5.2017].

Kuva [7] KAMAE NO KATA. Kuva haettu osoitteesta <http://www.telex.fi/index.php/uutisia-olkaa-hyva/74-toyota-katan-avulla-rutiinit-kaannetaan-muutoksen-voimaksi>> [viitattu 3.4.2017]

Kuva [8] Strateginen ja operatiivinen johtaminen. Kuva lainattu osoitteesta < <http://www.managementcompetence.fi/fi/palvelut/>> [viitattu 10.5.2017].

Kaaviot:

Kaavio [9] Henkilöstökyselyn tulosten keskiarvo. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio.

Kaavio [10] Tuotteet ja palvelut kaupassa. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio.

Kaavio [11] Toimintapuitteet kaupassa. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio.

Kaavio [12] Henkilökunnan taloustieto kaupan taloudellisesta asemasta. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio.

Kaavio [13] Työilmapiiri kaupassa. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio.

Kaavio [14] Yrityksen johtaminen. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio.

Kaavio [15] Esimiestyö ja ihmisten johtaminen. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio.



Kaavio [16] Työn sujuvuus kaupassa. Opinnäytetyön tekijän laatima kaavio

HENKILÖSTÖKYSELY K-EXTRA SAMMONKATU

Henkilöstökysely K-Extra Sammonkatu

YMPÄRÖI MIELESTÄSI TILANNETTA PARHAITEN KUVAAVA VAIHTOEHTO ASTEIKOLLA 1...6,

jossa 1 <= täysin eri mieltä => 6 täysin samaa mieltä

							
Tuotteet ja palvelut	Tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita	1	2	3	4	5	6
	Tuotteet ja palvelut ovat ympäristöystävällisiä	1	2	3	4	5	6
	Tuotteita ja palveluja kehitetään määrätietoisesti	1	2	3	4	5	6
Markkinointi ja myynti	Kilpailu- ja markkinatilanne tunnetaan	1	2	3	4	5	6
	Markkinointi ja myynti on tehokasta	1	2	3	4	5	6
Asema markkinoilla	Yrityksellä on hyvä maine asiakaskunnassa	1	2	3	4	5	6
	Yritys erottuu edukseen kilpailijoista	1	2	3	4	5	6
Toimintapuitteet	Työtilat ovat toimivat	1	2	3	4	5	6
	Kulkutiet, käytävät ja piha-alueet pidetään kunnossa	1	2	3	4	5	6
	Kone- ja laitekanta on toimivaa ja turvallista	1	2	3	4	5	6
	Tietojärjestelmät (atk-) ovat toimivia	1	2	3	4	5	6
Taloustieto	Tunnen yrityksen taloudellisen tilanteen ja tavoitteet	1	2	3	4	5	6
	Yrityksen talous on vakaalla pohjalla	1	2	3	4	5	6
	Tiedän miten voin omassa työssäni vaikuttaa tulokseen	1	2	3	4	5	6
Työilmapiiri	Esimiesten ja henkilöstön välit ovat luottamukselliset	1	2	3	4	5	6
	Työkaverit tukevat minua työssäni	1	2	3	4	5	6
	Ongelmat ratkotaan rehdisti	1	2	3	4	5	6
Henkilöstön ammattitaito	Henkilöstö on ammattitaitoista	1	2	3	4	5	6
	Henkilöstö on yhteistyötaitoista	1	2	3	4	5	6
	Henkilöstö on asiakaspalvelutaitoista	1	2	3	4	5	6
Asennoituminen ja vastuuntunto	Henkilöstö on kehitysmyönteistä ja aloitteellista	1	2	3	4	5	6
	Henkilöstö huolehtii työturvallisuudesta	1	2	3	4	5	6
	Olen valmis opettelemaan uusia työtehtäviä	1	2	3	4	5	6
	Olen valmis ottamaan enemmän vastuuta työstäni	1	2	3	4	5	6
Yrityksen johtaminen	Tehtävät, vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty	1	2	3	4	5	6
	Toiminta on tavoitteellista ja johdonmukaista	1	2	3	4	5	6
	Kokoukset ja palaverit ovat tehokkaita	1	2	3	4	5	6

Esimies- työ ja ih- misten johtami- nen	Tiedottaminen ja tiedon kulku toimii	1	2	3	4	5	6
	Henkilöstön esitykset käsitellään ripeästi	1	2	3	4	5	6
	Henkilöstön kohtelu on tasapuolista ja oikeudenmukaista	1	2	3	4	5	6
	Esimiestyö on määrätietoisen jä- mäkkää	1	2	3	4	5	6
Huolen- pito hen- kilöstöstä	Henkilöstön ammattitaitoa kehitetään järjestelmällisesti	1	2	3	4	5	6
	Henkilöstön työkyvystä ja työoloista huolehditaan	1	2	3	4	5	6
Tilaus- toimitus- ketjun su- juvuus	Asiakkaille luvatut toimitusajat pitävät	1	2	3	4	5	6
	Kysynnän vaihteluun sopeudutaan joustavasti	1	2	3	4	5	6
	Odotukset (materiaali ym.) eivät hidasta työntekoa	1	2	3	4	5	6
	Läpimenoaika tilauksesta toimitukseen on lyhyt	1	2	3	4	5	6
Työn su- juvuus	Työnkulku on sujuva, siirtoja ja kuljetuksia tarvitaan vähän	1	2	3	4	5	6
	Työmenetelmät (työtavat) ovat tehokkaita	1	2	3	4	5	6
	Työohjeet ovat selkeät ja uuteen työhön opastetaan	1	2	3	4	5	6
	Aikaa vievää sähläystä ja etsi- mistä ei ole	1	2	3	4	5	6
Käyttöas- teet ja hyötysuh- teet	Tilat ovat tehokkaassa käytössä	1	2	3	4	5	6
	Koneet ja laitteet ovat tehokkaassa käytössä	1	2	3	4	5	6
	Raaka- ja tarveaineiden käyttö on järkevää (ei tuhлата)	1	2	3	4	5	6
	Energian ja veden käyttö on järkevää (ei tuhлата)	1	2	3	4	5	6
	Jätteet lajitellaan asiallisesti (kierrätys/ hyötykäyttö)	1	2	3	4	5	6
	kysy- mys1	1	2	3	4	5	6
	kysy- mys2	1	2	3	4	5	6
	Kysy- mys 3	1	2	3	4	5	6

**KIITOS
VASTAUKSESTASI!**

Kirjalliset kommentit sivulle 2

Missä olemme onnistuneet huomionarvoisen hyvin

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mitkä ovat suurimmat ongelmat/puutteet

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Miten korjaisit

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

KIITOS VASTAUKSESTASI!