

Minna Jakonen

TYÖPROSESSIEN KEHITTÄMINEN  
PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA LEAN-PERIAATTEITA  
HYÖDYNTÄMÄLLÄ –  
CASE S-MARKET TIKKULA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2019

# TYÖPROSESSIEN KEHITTÄMINEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA LEAN-PERIAATTEITA HYÖDYNTÄMÄLLÄ – CASE S-MARKET TIKKULA

Jakonen, Minna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2019  
Ohjaaja: Korhonen, Satu  
Sivumäärä: 59  
Liitteitä: 3

Asiasanat: lean-ajattelu, prosessit, tehokkuus, päivittäistavarakauppa

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka päivittäistavarakaupan työprosesseja voisi kehittää sujuvammiksi lean-johtamismenetelmiä ja -työkaluja hyödyntäen. Case-yrityksessä ongelmana oli se, että yksikön tehokkuus ei ollut tavoitellulla tasolla, mutta toisaalta käytössä olevat työtunnit eivät aina riittäneet päivän töiden tekemiseen.

Case-yrityksessä on kahden vuoden takaisen muutoksen myötä otettu käyttöön valmentavan johtamisen malli. Opinnäytetyön haluttiin tukevan uutta johtamismallia. Tämän vuoksi valmentava johtaminen otettiin osaksi opinnäytetyötä.

Tarkasteltavaksi prosessiksi valittiin tuoretuotteiden hyllytysprosessi, koska se on eniten työvoimaa vaativa prosessi case-yrityksen myymälätoiminnoissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta. Aineistoa kerättiin havainnoimalla prosessia, pitämällä kirjanpitoa työtehtäviin käytetystä ajasta ja laatimalla kyselytutkimus henkilökunnalle.

Havainnoinnin ja aikataulukirjanpidon perusteella prosessista ja sen osioista laadittiin prosessikaaviot. Näiden perusteella hahmoteltiin arvovirtakuvaus, joka on tyypillinen prosessien kehittämiseen tarkoitettu lean-johtamisen työkalu. Arvovirtakuvauksen perusteella selvitettiin prosessin keskeisimmät kehityskohdat. Näiden havaitsemiseen hyödynnettiin erityisesti lean-filosofian teoriaa hukan eri lajeista.

Tutkimustuloksista selvisi, että prosessissa olevaa työn määrää voidaan vähentää poistamalla hukan aiheuttajia. Ajoittainen resurssien riittämättömyys johtui ainakin osittain siitä, että yksikön toimintatavat olivat vakioimattomia.

Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että yksikön tavoitteissa ja palautekulttuurissa on kehittämistä. S-ryhmän arvo ”Uudistamme jatkuvasti toimintaamme” puuttui kokonaan yksikön tavoitteista. Palautetaitoihin ei koettu omaavan taitoja, ja henkilökunnan vastauksissa oli hajontaa saadun palautteen määrässä. Molemmat aiheet sopivat hyvin jatkotutkimusaiheiksi esimerkiksi korkeakouluopiskelijoille.

Arvovirtakuvauksen pohjalta laadittiin visuaalisia kuvauksia ja ajallisia tavoitteita valmentavan johtamisen ja kehittämistyön pohjaksi, yksikön esimiestiimin käyttöön.

Tulosten perusteella case-yrityksen työprosesseja voidaan kehittää sujuvammiksi lean-johtamismenetelmiä ja -työkaluja käyttäen.

# IMPROVING WORK PROCESSES IN GROCERY STORE BY USING LEAN METHODS – CASE S-MARKET TIKKULA

Jakonen, Minna

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2019

Supervisor: Korhonen, Satu

Number of pages: 59

Appendices: 3

Key words: lean thinking, processes, efficiency, grocery store

---

In this thesis were studied how to improve the work processes in current grocery store by utilizing the Lean leadership methods and tools. In this particular store case, the problem was inadequate process efficiency, however sometimes there wasn't enough usable working hours to finish all needed daily tasks.

Two years ago, coaching leadership method has been taken to use in this case store. The aim of this thesis was to support that new leadership model. That's why coaching leadership method is partly taken account in this thesis.

The agreed scope of the process chosen to be the work process of handling fresh groceries, because that particular process seemed to be the one that requires most labor hours in this case store. The method agreed to be the qualitative case study. The background information was collected by observing the current process and noting the used working hours per each task and by creating a questionnaire survey for the store staff.

Process maps were created by using the observations and collected notes. According to those, the value stream maps were sketched. Value stream map is a typical lean method for improving processes. The most important development areas were spotted from the value stream maps. Observing those areas, the waste theory of Lean was especially used.

The results showed that the work needed in the current process can be reduced by removing the waste creators. One of the main reasons for occasional insufficient resource count was the non-standardized working methods.

Results from the questionnaire survey showed that there is a need for develop the goal setting and feedback culture in this particular case store. One of the values of S Group, "We constantly renew our operations", was completely missing from the store's own aims. Based on the answers, the personnel felt lack of skills for giving feedback which was confirmed by the variation in answers concerning the amount of given feedback. Both are good areas for future studies.

According to the value stream map, the visual descriptions and time based objectives were created for the supervisor team as a base for improving the coaching leadership method. Based on the results, work processes in this case store can be improved to be more efficient by using the Lean methods and tools.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	6
1.2	Käytettävät menetelmät .....	7
1.3	Toimeksiantaja.....	9
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	11
2.1	Valmentavan johtajan roolit.....	12
2.2	Valmentava suhtautumistapa .....	13
2.2.1	Läsnä hetkessä.....	14
2.2.2	Huomio toiseen.....	15
2.2.3	Erilaisuuden arvostaminen .....	16
2.2.4	Luottamuksen tärkeys.....	16
2.2.5	Yhdessä tekeminen .....	17
3	PROSESSIAJATTELU.....	18
3.1	Tehokkuuden muodot prosesseissa.....	19
3.2	Prosessilait .....	20
3.3	Virtauksen tunnistaminen prosessissa.....	23
4	LEAN-FILOSOFIA.....	24
4.1	Lean-periaatteet.....	26
4.2	Hukka.....	27
4.3	Työn vakiointi.....	28
4.4	Lean-johtaminen .....	29
4.4.1	Toyotan johtajuusmalli.....	30
4.4.2	Tiimien kehittäminen.....	32
4.4.3	PDSA-sykli ja 5S.....	33
4.4.4	Arvovirtakuvaus .....	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	36
5.1	Aikataulukirjanpito .....	37
5.2	Havainnointi.....	38
5.3	Kyselytutkimus .....	39
5.3.1	Myyjän toimenkuvaan suunniteltu kyselytutkimus.....	40
5.3.2	Myyntipalveluvastaavan toimenkuvaan suunniteltu kyselytutkimus.....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
7	POHDINTA.....	50
8	LOPUKSI – TOIMEKSIANTAJAN PALAUTE .....	52
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Lean-johtaminen on yksi tämän päivän puhutuimmista johtamistrendeistä. Alun perin Toyotan tehtailta alkunsa saanut lean-filosofia on ollut jo pitkään käytössä tuotannon toimialoilla, ja viime vuosina muun muassa terveydenhuolto on omaksunut sitä laajasti. Myös palvelusektori on ollut entistä enemmän kiinnostunut leanin liiketoimintaan tuomista hyödyistä. Lean-periaatteiden ydin on jatkuva kehittäminen (*kaizen*), johon kaikki osallistuvat. Tämä vaatii johdon sitoutumisen, jatkuvan kehittämisen valmentajan, esimiehiä valmentajan tueksi sekä jatkuvan kehittämisen ryhmiä, jotka tekevät kehittämistyön. (Tuominen 2010, 107.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millä tavoin päivittäistavarakaupan myymälätyöskentelyä voidaan kehittää tehokkaammaksi lean-filosofiaa hyödyntämällä. Työn toimeksiantaja on kiinnostunut lean-filosofian periaatteiden soveltuvuudesta päivittäistavarakaupan päivittäisen työn johtamiseen.

Toimeksiantajan ongelmana on se, että samanaikaisesti haastavat sekä resurssi- että tehokkuusvaje. Tämä tarkoittaa sitä, että käytössä olevilla työtunneilla ei saavuteta riittävää tehokkuutta, mutta toisaalta niillä ei aina selvitä olemassa olevasta työn määrästä (Aalto-Vainio henkilökohtainen tiedonanto 15.4.2019). Opinnäytetyössä ongelmaan pureudutaan leanin avulla tapahtuvan työmäärän vähenemisen ja virtaus- tehokkuuden parantamisen kautta.

Työ on rajattu koskemaan ainoastaan tuoretuotteiden purkuprosessia, koska se on eniten työvoimaa vaativa prosessi case-yrityksen myymälätyöskentelyssä. Prosessin arvoa tuottavat ja tuottamattomat työvaiheet selvitetään arvovirtakuvauksen avulla, mikä on tyypillinen lean-johtamisen työkalu prosessien kehittämiseen. Kuvauksen avulla pureudutaan tarkemmin prosessin eri vaiheisiin, ja etsitään niihin sopivia lean-kehittämismenetelmiä. Arvovirtakuvausta ei sen sisältämien liikesalaisuuksien vuoksi julkaista tässä opinnäytetyössä.

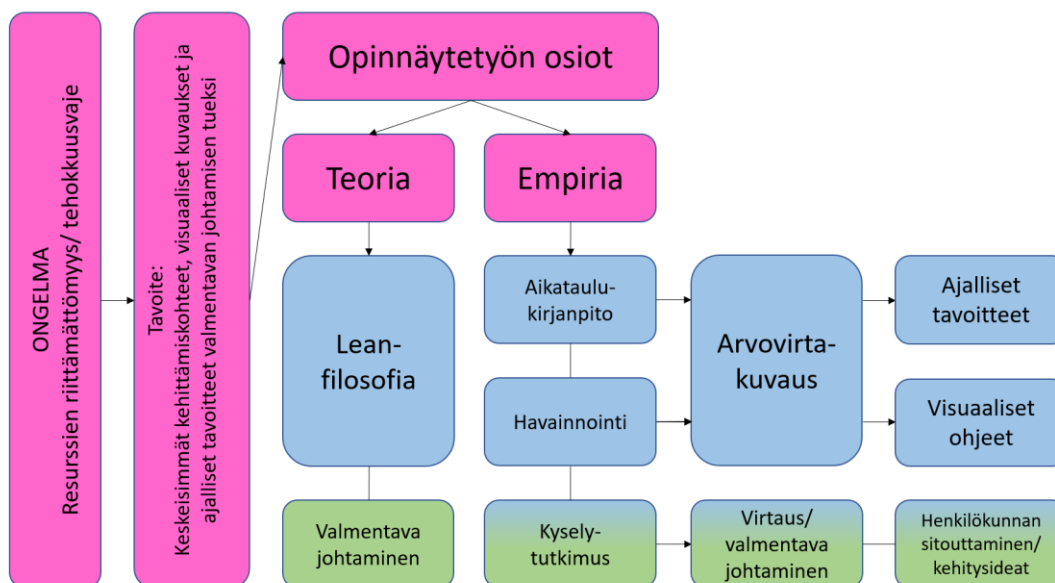
Työn toimeksiantaja on Satakunnan Osuuskauppa. Sen S-market-ketjussa on toissa vuonna toteutettu organisaatiomuutos, jonka tuloksena yksiköiden työjärjestelyt

muuttuivat. Ennen vastuuhenkilöt olivat määriteltyinä osastoittain. Muutoksen jälkeen jokaisessa vuorossa vastuuhenkilönä on yksi myyntipalveluvastaava, joka vastaa koko myymälän toiminnoista ja johtaa työn tekemistä omassa vuorossaan, valmentavan johtamistavan avulla. Tutkimus ja arvovirtakuvaus tehdään S-market Tikkulassa. Opinnäytetyön tuloksena yksikön esimiestiimi saa käyttöönsä arvovirtakuvauksen pohjalta laadittuja kuvauksia ja ajallisia tavoitteita hyllytysprosessille ja prosessin eri vaiheille uuden toimintamallin toteuttamisen tueksi.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten S-market Tikkulan työprosessien tehokkuutta voidaan kehittää. Tuoretuotteiden hyllytysprosessi valittiin tarkastelun kohteeksi, koska se koostuu päivän tärkeimmistä toiminnoista, joiden onnistuminen määrittää koko päivän kulun. Prosessin nykytila mallinnetaan arvovirtakuvaukseksi selvittäen samalla sen keskeisimmät kehityskohdat. Kuvauksessa pureudutaan tarkemmin työtehtäviin, selvitetään leanin avulla arvoa tuottamattomat toiminnot ja laaditaan tavoitekuvaus. S-market Tikkulan esimiestiimin käyttöön laaditaan tuoretuotteiden purkuprosessista visuaalisia kuvauksia ja ajallisia tavoitteita valmentavan johtamisen tueksi. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä avataan Lean-filosofian perusteet, prosessiajattelu ja -tehokkuus sekä valmentavan johtamisen peruseriaatteet. (Kuva 1).

Prosessikuvausten taustana on ajatus, että virtausyksikköinä toimivat hyllytettävät tuotteet, joita asiakas odottaa hyllyyn ostettavaksi. Huomioon ei oteta sitä, että hyllyssä saattaa olla vielä edellistä kuormaa, vaan huomio keskitetään nimenomaan siihen, että tuotteet ovat aina mahdollisimman nopeasti asiakkaalle ostettavissa. Mitä aiemmin tuotteet ovat ostettavissa, sitä aiemmin niistä voi odottaa myyntiä.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin kulku.

## 1.2 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tietyille ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Siksi on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. Tiedonantajien tulee siis olla tarkoin valittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Tutkimusstrategiaksi valittiin case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii eri menetelmillä hankittua tietoa jostakin tietystä tapahtumasta tai toiminnasta tietyssä rajatussa ympäristössä. Se on syvä tutkimus, jolla pyritään selvittämään suppeaa kohdetta suurella määrällä muuttujia. Näistä pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus. Suppealaisuuden vuoksi tapaustutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun, vaikka hän pyrkii olemaan puuttumatta niihin. Tutkijan raportti tapauksesta on hänen tulkintansa tutkittavasta ilmiöstä. (Anttila 2018.)

Case-tutkimukseen valittiin kolme aineistonhankintamenetelmää. Työtehtäviin käytetyn työajan kokonaishajonnan selvittämistä varten yksikkö piti päiväkohtaista kirjjanpitoa aikataulusta yhteensä kuuden viikon ajan. Tällä tavoiteltiin saturaatiota. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään, eli se kyllääntyy, jolloin tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Tietty määrä aineistoa riittää tuottamaan sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Päivät ovat erilaisia; kuorman määrä vaihtelee viikonpäivien mukaan ja käytettävä osaaminen riippuu kulloinkin työvuorossa olevien työntekijöiden mukaan. Kuuden viikon mittausjaksolla on mahdollista saada varsin hyvä käsitys siitä, mille aikavälille työtehtäviin käytettävän ajan vaihtelu asettuu. Tarkoituksena on löytää viiteajat arvovirtakuvauksen pohjaksi ja tavoiteaikojen asettamiseksi.

Aikataulukirjanpidon tueksi prosessia tutkitaan havainnointia hyödyntäen. Havainnointi on laadullisessa tutkimuksessa yleinen, vaikkakin suuritöinen ja aikaa vievä aineistonkeruumenetelmä. Havainnointi auttaa näkemään asiat niiden oikeissa yhteyksissään, minkä lisäksi se paljastaa ristiriidan normien ja käyttäytymisen välillä. Havainnoinnilla voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-96.) Prosessin havainnointi tukee hyvin yhtä lean-filosofian tärkeintä periaatetta, jonka mukaan todellisen tilanteen ymmärtämiseksi tulee itsemennä sinne, missä työ tehdään (Liker & Niemi 2006, 223).

Prosessin nykytilan selvittämisessä käytetään tarkkailevaa havainnointia. Tarkkailevassa havainnoinnissa tutkija on ulkopuolinen ja toimintaan osallistumaton tarkkailija (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-96). Ennalta tiedetään, että prosessi on ainakin osin vakioimaton, ja työtehtäviin käytetty aika vaihtelee eri työntekijöiden välillä. Tarkkailevalla havainnoinnilla halutaan selvittää vaihtelun todellisia syitä, ja toisaalta täsmentää muiden menetelmien kautta saatua informaatiota. Tässä työssä ei ole mielekästä osallistua tutkittavaan toimintaan itse, koska tutkijalla on osaamista tutkittavasta prosessista, joten se vääristäisi nykytilan kuvausta. Havainnoidessa tehdään muistiinpanoja työtehtävistä, työtehtäviin kuluva ajasta, erilaisista työtavoista sekä muista tutkimusongelmaan liittyvistä seikoista.



Henkilökunnalle kehitetään kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää työn johtamisen laatua ja tehokkuutta. Halutaan selvittää, ovatko työntekijät tietoisia, mitä tehdään, ja vastaako tämä tieto vuoron johtajan näkemystä. Kyselyt soveltuvat parhaiten erilaisten tilanteiden, käytänteiden ja olosuhteiden kartoitukseen ja vertailujen tekemiseen. Kyselytutkimuksen ongelmana on se, etteivät kaikki vastaajat välttämättä halua tai viitsi vastata, jolloin vastauksissa saattaa ilmetä suuri kato. Kato aiheuttaa sen, että vastausten jakaumasta tulee vino, eli pois jäävät juuri ne vastaajat, joille asia ei ole merkityksellinen tai jotka vastustavat tai arastelevat kyselyn aihetta. (Anttila 2018.)

Kyselytutkimuksessa aineistoa kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen perusjoukosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188). Kyselytutkimukseen saavat vastata kaikki työntekijät, jotka tutkimushetkellä tekevät yksikössä työvuoroja. Kysymykset laaditaan lean-filosofian mukaisesti, ja niillä selvitetään virtausta prosessissa. Toisaalta kyselyn tarkoituksena on myös kerätä kehitysideoita työntekijöiltä, ja sitouttaa näin koko työyhteisö mukaan kehitystyöhön. Kyselytutkimusta varten käytetään Microsoft Forms-sovellusta.

### 1.3 Toimeksiantaja

Satakunnan Osuuskauppa on yksi S-ryhmän kahdestakymmenestä alueosuuskaupasta. Satakunnan Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajilleen. Asiakasomistajia Satakunnan Osuuskaupassa oli vuoden 2017 päättyessä 68 819. Satakunta-konserni muodostuu Satakunnan Osuuskaupasta, Palin Oy:stä ja kiinteistöyhtiöistä. Satakunta-konsernin verollinen myynti oli vuonna 2017 440,9 miljoonaa euroa, ja liikevaihto 367 miljoonaa euroa. Koko henkilöstön lukumäärä oli 1 186. (Satakunnan Osuuskaupan toimintakertomus 2017.)

S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja SOK tytäryhtiöineen. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden jäsenet eli asiakasomistajat omistavat ne. Asiakasomistajaksi pääsee maksamalla osuuskaupalle osuusmaksun, joka on kaikille jäsenille samansuuruinen. S-ryhmä maksaa asiakasomistajilleen ostohyvitystä eli Bonusta, jota kertyy S-ryhmän ja sen yhteistyökumppaneiden toimipaikoista tehdyistä

ostoista. Asiakasomistajien määrä oli vuoden 2017 lopussa 2 355 963. (S-ryhmän www-sivut 2019.)

S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, rautakaupan, autokaupan ja maatalouskaupan palveluita. S-pankki tarjoaa asiakasomistajille kattavat pankkipalvelut. Vuonna 2017 S-ryhmän veroton vähittäismyynti oli 11 273 miljoonaa euroa ja operatiivinen tulos 344 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä S-ryhmässä oli lähes 38 000. (S-ryhmän www-sivut 2019.)

S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja omistajilleen kannattavasti. S-ryhmän vastuullista toimintaa ohjaavat arvot ovat:

- *Olemme asiakasta varten*
- *Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä*
- *Uudistamme jatkuvasti toimintaamme*
- *Toimimme tuloksellisesti*

S-ryhmän visiona on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. (S-ryhmän www-sivut 2019.)

S-market-ketju on Suomen suurin ruokakaupan ketju. Sen liikeideana on olla helppo, laadukas ja palveleva ostospaikka. Case-yritys, S-market Tikkula, sijaitsee Länsi-Porissa. S-marketin kanssa samassa liikekiinteistössä toimii ABC-liikennemyymälä, parturi-kampaamo ja suutari. Yksikön välittömässä läheisyydessä on myös Kodin Terra, Karla autohuolto sekä autopesukatu Washking. Yksikkö on auki ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä. (S-ryhmän www-sivut 2019.)

S-market Tikkula työllistää tällä hetkellä 41 henkilöä, joista viisi toimii myyntipalvelustaavan roolissa ja yksi marketpäällikkönä. Yksikössä on vakituisten työntekijöiden lisäksi osa-aikaisia opiskelijoita tuuraamassa viikonloppuvuoroja. (Aalto-Vainio henkilökohtainen tiedonanto 15.4.2019.)

## 2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Johtavassa asemassa oleva henkilö eli esimies tarvitsee asiantuntijuutta. Johtajan tulisi olla erityisosaaja, jolla on muita enemmän tietoa ja taitoa työstä. Työntekijöiden tulisi arvostaa asiantuntijuutta. Organisaatiossa johtaminen on kuitenkin asiantuntijuutta tärkeämpää, koska johtaminen tuottaa yritykselle tulosta. Johtajuus syntyy pitkäjänteisellä kehityksellä sekä oppimisella, jossa saa vaikuttaa asioihin ja tuoda uusia ideoita organisaation käyttöön. Yrittämisten, epäonnistumisten sekä kyseenalaistuksien jälkeen kehittyi johtajan johtava identiteetti. Johtajalla on halu olla ja toimia johtavassa asemassa. (Ristikangas 2013, 17.)

Valmentavassa johtamisessa lähdetään liikkeelle perustöistä; jokaiselle yksikön jäsenelle tulee olla selkeää, miksi organisaatio on olemassa, mitkä ovat tavoitteet ja päämäärät, ja että niitä toteutetaan yhdessä (Mäkinen henkilökohtainen tiedonanto 15.12.2016). Case-yrityksessä tätä toteutetaan vastaanottamalla jokainen myyjä työvuoroonsa ja antamalla hänelle päivään henkilökohtainen tavoite perustuen hänen osaamiseensa ja tilanteeseen myymälässä. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi työryhmällä on aina myös yhteiset tavoitteet, joihin on mahdollista päästä vain yhteistyöllä. (Aalto-Vainio henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2019.)

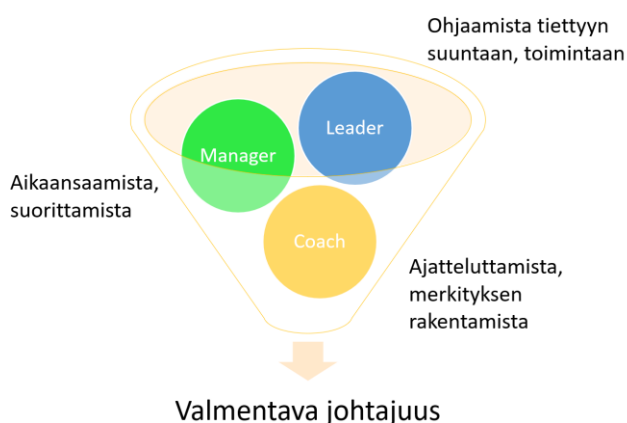
Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaansa löytämään voimavarojaan ja lisäämään suorituskyykyään niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Valmentavassa vuorovaikutustilanteessa esimies kuuntelee ja kyselee neuvomisen sijaan. Näin työntekijällä on itsellään mahdollisuus oivaltaa ratkaisut. Hyvä valmentaja haastaa valmennettavaa näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Valmentajan rooli ei silti sulje pois jämäkkää esimiestyötä, vaan esimies päättää edelleen vastuualueeseensa kuuluvista asioista. Jämäkkyyttä tarvitaan myös asioiden eteenpäin viemisessä kohti tavoitteita. (Kurttila 2015.)

Valmentavan johtajan tärkein kyky on tunnistaa ryhmän jäsenten osaaminen ja vahvuudet sekä auttaa heitä arvostamaan niitä. Huipputuloksiin päästään, kun vahvistetaan vahvuuksia lisää, ja heikkouksia parannetaan vain siinä määrin, etteivät ne tulisi menestyksen esteeksi. Valmentava johtaja on aina yhteistyön ja yhteishengen johtaja.

Johtaja luo edellytykset sille, että ihmiset ryhmäytyvät toimimaan toistensa tukena. Parhaimmillaan ryhmä toimii kollektiivisena coachina, jolloin koko ryhmäideoi ratkaisuja yhden jäsenen ongelmaan. Yksilöohjauksessa on oltava jatkuvasti näkymä koko ryhmäänsä; henkilöihin, toimintatapoihin ja dynamiikkaan. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2005, 166, 315.)

## 2.1 Valmentavan johtajan roolit

Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavan oivalluttamista ja merkityksen rakentamista (kuva 2). Tämä tapahtuu kolmen eri roolin kautta. *Manager* toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa. Hän suunnittelee, organisoii, ohjaa, delegoi tehtäviä, valvoo, raportoi ja tekee päätökset. Managerin roolissa esimies huolehtii asioiden toiminnasta, laadusta sekä lakisäätöiden velvollisuuksien hoitamisesta. *Leader* hahmottaa kokonaisuuksia, näyttää suuntaa, keskustelee ja pohtii, punnitsee vaihtoehtoja, tarkkailee, puuttuu epäkohtiin, sovittelee, edistää ryhmän ilmapiiriä, motivoi, sitouttaa ja ohjaa vastuuseen. Leaderin roolissa esimies osoittaa organisaation suunnan ja varmistaa, että ihmiset kulkevat yhteiseen suuntaan. *Coach* kysyy kysymyksiä, oivalluttaa, kuuntelee, mahdollistaa päämäärien saavuttamisen, kasvattaa toisista tähtiä, sitouttaa yksilöllisesti, valmentaa, innostaa, näkee potentiaalia ja tunnustaa omat virheensä. Coachin roolissa esimies sparraa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa. Valmentavassa johtajuudessa tarvitaan kaikkia edellä mainittuja rooleja, ja arjessa ne sekoittuvat keskenään. (Ristikangas 2013.)



Kuva 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Ristikangas 2013)

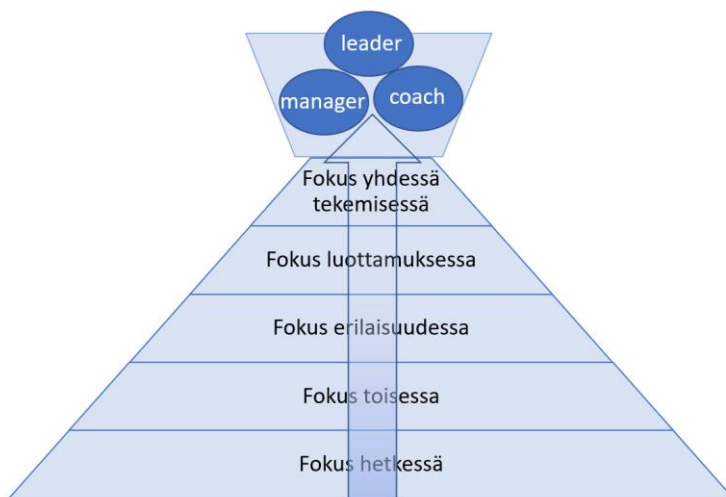
Valmentavat kysymykset ovat rakenteeltaan avoimia; niihin ei voi vastata kyllä tai ei. Onnistunut kysymys avartaa valmennettavan ajattelua niin, että hän joutuu todella miettimään vastausta. Se avaa uusia näkökulmia ja oivalluksia. (Kurttila 2015.)

Valmentavan johtamisen tavoite on luoda pohja sille, että osaamisen kasvattaminen työyhteisössä olisi mahdollista jokaiselle oman ajattelun ja oivaltamisen kautta. Case-yrityksen hehtisessä myymälätyössä tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, ja myyntipalveluvastaavan onkin roolissaan osattava käyttää myös muita johtamisen rooleja tarpeen mukaan. Esimerkiksi kiireisimpinä myyntipäivinä kokonaisuuden hallitsemisen vuoksi joudutaan ottamaan ns. managerin rooli, ja syöttämään työtehtävät yksisuuntaisesti työyhteisöön. Valmentava johtamistapa vaatii aina myös sen, että valmennettavalla on riittävät valmiudet valmennettavaksi; osaamisen ja motivaation taso on oltava riittävä.

## 2.2 Valmentava suhtautumistapa

Valmentava suhtautumistapa (kuva 3) näkyy kykynä olla läsnä hetkessä, toisen huomioimisena, haluna ymmärtää ja hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta, luottamuksen rakentamisena sekä yhdessä tekemisen korostamisena (Ristikangas 2013).

Valmentavalla johtajalla fokus on ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Toimivaa ryhmää rakennetaan yhdessä, koska yksinoppiminen ei ole luonnollista. Mitä enemmän työskennellään yhdessä, sitä enemmän tapahtuu kehittymistä. Yksilösuorittajat eivät rakenna organisaation osaamispääomaa vaan omaa statustaan, kun taas ryhmän onnistuminen innostaa toisiakin pyrkimään parhaaseensa. (Ristikangas 2013.)



Kuva 3. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus. (Ristikangas 2013)

### 2.2.1 Läsä hetkessä

Hetkessä olemisen taito on opeteltava asia, ja se koostuu kolmesta osa-alueesta; arjen tavallisuudesta ja inhimillisyydestä, spontaanista läsnäolosta sekä tietoisuudesta omasta mielestä ja sen hallinnasta. Arjen tavallisuus merkitsee sitä, että valmentava johtaja on ihan tavallinen ihminen ilman superominaisuuksia, joka tietää omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Valmentava johtaja on samalla tasolla johdettaviensa kanssa, ja suhde perustuu vahvaan luottamukseen. (Ristikangas 2013.)

Spontaani läsnäolo liittyy ei-arvioivaan havainnointiin ja tarkkaavaisuuteen. Suhtautumistapa on puolueetonta, huomio kiinnitetään hetkeen ilman tuomitsemista tai arvostelua. Tietoinen läsnäolo tarjoaa mahdollisuuden parempaan ajatteluun. Se korostaa ajatusten hyväksymistä, jolloin mieli tuottaa uusia näkökulmia. (Ristikangas 2013.)

Tietoinen mielenhallinta liittyy valmentavan johtajan omaan tietoisuuteen itsestään; omiin uskomuksiin, vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin. Uskomukset ovat toimintaa ohjaavia ajattelutapoja, jotka ovat muodostuneet elämäkokemuksista. Mieli pyrkii toistamaan hyväksi todettuja kokemuksia ja vastaavasti välttämään pettymyksiä. Osa uskomuksista on kannattavia, osa taas rajoittaa ja estää kannattavien valintojen tekemistä. (Ristikangas 2013.) Uskomukset ovat kuitenkin opittuja asioita, joten ne ovat

muutettavissa. Halutessaan jokainen voi itseään johtamalla muuttaa asenteitaan, käyttäytymistään ja ajattelutottumuksiaan. (Salmimies 2008, 25.)

Itsensä johtaminen on tärkeää, jotta pystyy saavuttamaan esimiestyölle asetetut tavoitteet. Esimiestyö on ihmisten ja organisaation kehittämistä, ja tämä kehittämisrooli vaatii itsensä tavoitteellista johtamista. (Mäkinen henkilökohtainen tiedonanto 15.12.2016.)

### 2.2.2 Huomio toiseen

Valmentavassa johtajuudessa huomion kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin ja kohtaamisen kautta. Dialogi on kykyä ja taitoa olla vuorovaikutuksessa, ja sen onnistumiseen vaikuttaa osapuolten asenteet ja tunteet. Nämä voivat joko edistää onnistumista, tai estää sitä. Valmentava johtaja uskoo ihmiseen, ja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksista. Tämä näkyy keskusteluyhteydessä aktiivisena osallisuutena, toisesta välittämisenä sekä kunnioittamisena ja arvostamisena. (Ristikangas 2013.)

Aito kiinnostus toisen ajattelusta ja toimintatavasta on tietoinen valinta. Valmentava johtaja näkee kaikissa johdettavissaan potentiaalia. Kun fokus on toisessa, valmentava johtaja saa runsaasti tärkeää tietoa johtamisen tueksi. Aidossa dialogissa molemmat osapuolet ovat valmiita perustellusti muuttamaan tai kyseenalaistamaan omia näkemyksiään. Valmentava johtaja kasvaa sisäisesti kohdatessaan muita, sillä kun arvostaa toisia itsenäisinä yksilöinä, antaa myös itselleen mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Ristikangas 2013.) Arvostaminen luo pohjan avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Arvostus näkyy esimerkiksi siinä, että voimme pyrkiä ymmärtämään toisen näkemyksiä ja arvostaa häntä ihmisenä, vaikka emme olisi hänen kanssaan samaa mieltä. (Kurttila 2015.)

Valmentava johtaminen on siis myös välittävää johtamista, mikä vaatii empatiakykyä. Johtamisessa ja vuorovaikutuksessa otetaan huomioon erilaiset persoonat, ja annetaan aikaa oppimiselle. Johtamisen pitää silti olla riittävän vaativaa, ja tekemisessä

pitää olla kehittävä ote; tavoitteet asetetaan riittävän korkealle ja katse kohdistetaan tulevaisuuteen. (Mäkinen henkilökohtainen tiedonanto 15.12.2016.)

### 2.2.3 Erilaisuuden arvostaminen

Valmentavassa johtajuudessa fokus suunnataan ryhmässä olevan erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Turvallisessa ilmapiirissä työyhteisön jäsenet uskaltaavat ilmaista omia näkemyksiään ja ideoitaan, josta seuraa moninaisuutta. Ekstrovertit ihmiset saavat energiaa vuorovaikutuksesta toisten kanssa, ja hakeutuvat erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Introvertit ovat hiljaisempia ja sisäänpäin kääntyneempiä. Introvertit pitävät itsenäisestä toiminnasta ja siitä, kun saavat olla rauhassa omien ajatustensa kanssa. Ekstrovertit tulkitsevat tällaisen usein väärin itseluottamuksen puutteeksi. Introvertit ovat hyviä keskittymään asioihin, kun taas ekstrovertit tarvitsevat usein apua keskittymisessä. Molemmilla on omat vahvuutensa, mitä tarvitaan työyhteisöissä. (Ristikangas 2013.)

Jokaisella on yksilöllisiä piirteitä ja rooleja käyttäytymistyyliinsä. Tämä myös vaihtelee sen mukaan, kenen kanssa ollaan tekemisissä. Valmentavalla johtajalla on halua tutustua ryhmänsä erilaisuuteen ja hyödyntää tätä potentiaalia. Erilaisuuden hyödyntämisen kannalta keskustelu on tärkeää. Saatu palaute mahdollistaa vahvuuksien tietoisemmän hyödyntämisen ja erilaisuudesta tulee aidosti voimavara. Valmentajan johtajan tehtävä on huomioida ryhmän jäsenten erilaisuus ja johtaa heidät ponnistelemaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikangas 2013.)

### 2.2.4 Luottamuksen tärkeys

Ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä ihmisiin vaikuttaminen jää vaillinaiseksi. Valmentava johtaja luo omalla toiminnallaan ryhmään luottamuksen ilmapiiriä. Luottamuksen rakentumisessa on kyse ryhmän oppimisprosessista, joka näkyy ja tuntuu sen toiminnassa. Luottamus on ansaittava ja se edellyttää pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Luottamus ansaitaan teoilla, jotka antavat todisteita ja syitä luottaa. Myös rakentava suhtautuminen toiseen ja osaaminen vaikuttavat luot-



tamukseen. Luottava osapuoli uskoo luotettavan hyviin aikeisiin ja tehtävään vaadittavaan osaamiseen. (Ristikangas 2013.)

Luottamussuhteen rakentaminen on molemminpuolinen työ. Se on aina myös vapaaehtoista; sitä ei voida käskää, vaatia tai pakottaa. Tekemistä saadaan hetkellisesti ohjattua pakottamalla, mutta totteleminen ei perustu luottamiseen. Työssä onnistumisen ja luottamuksen arvoisena olemisen kokemus edellyttää mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, mutta sen ansaitseminen edellyttää myös sovittujen asioiden pitämistä. Luottamuksen ilmapiirissä ei tarvitse kontrolloida, ja valvontaan käytettävät resurssit ovat tuottavammassa työssä. Ilman luottamusta ei voi olla valmentavaa johtamista. (Ristikangas 2013.)

Yksi valmentavan johtamisen tärkeimmistä tehtävistä on luoda turvallinen keskustelukulttuuri työyhteisöön. Tämä vaatii rohkeutta ottaa asioita esille ja antaa palautetta. Palaute on työkalu valmennettavalle tunnistaa oma tekemisensä ja osaamisensa, mikä antaa mahdollisuuden kehittyä. Positiivinen palaute on yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, kuin korjaava palaute.

Palautekulttuurin kehittäminen on vaativaa ja aikaa vievää työtä. Palaute nostaa pinnalle monenlaisia tunteita, joita voi olla vaikea käsitellä työyhteisössä. Valmentavan johtajan on osattava pitää omat tunteensa hallinnassa ja erillään valmennettavan tunteista. (Mäkinen henkilökohtainen tiedonanto 15.12.2016.)

### 2.2.5 Yhdessä tekeminen

Yksilötyö muuttuu ryhmätyöksi ja sitä kautta yhteistyöksi, kun vuorovaikutuksessa oleva ryhmä pyrkii yhteisen tekemisen avulla kohti ennalta sovittua päämäärää. Fokus hetkessä, toisessa, erilaisuuden ymmärtämisessä ja luottamuksen rakentamisessa luovat pohjaa sille, että ryhmässä oleva potentiaali saadaan hyödynnettyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Valmentavan johtajan tehtävä on ymmärtää ryhmädynamiikkaa ja pysyä kärryillä, mitä ryhmässä tapahtuu. Riittävä luottamus ryhmässä helpottaa ryhmän ohjaamista ja lisää tiimiläisten vastuunottoa. Jokaisella on tarve onnistua ja kuulua joukkoon. (Ristikangas 2013.)

Valmentava johtaja onnistuu, kun saa rakennettua porukkaan yhdessä tekemisen draivin. Hyvän yhteistyön rakentaminen vaatii huomion suuntaamista yksilötyöstä yhteistyöhön ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Yhteistyötä voidaan kutsua todelliseksi vasta, kun sitä tehdään omasta halusta kaikkia hyödyttäen. (Ristikangas 2013.)

S-market Tikkulassa myyntipalveluvastaavan rooli on johtaa työryhmänsä kohti yksikölle asetettuja tavoitteita valmentavan johtamistavan avulla. Myyntipalveluvastaavan työtehtävät liittyvät kolmen eri teeman ylläpitämiseen ja kehittämiseen; asiakas-tyytyväisyys, tuloksellisuus ja työtyytyväisyys. Näitä teemoja johdetaan suunnitellusti koko ajan. Johtaminen tapahtuu niin, että esimiestiimi (marketpäällikkö ja myyntipalveluvastaavat) kokoontuu kuukausittain miettimään, kuinka valmentava johtaminen ilmenee yksikössä arjen käytännön tekemisinä. Palavereissa käydään läpi edellisen kuukauden toteutuneet luvut peilaten niitä budjetoituihin tavoitteisiin. Tuloksista poimitaan esiin nousseet kehityskohdat, ja käytetään niitä hyödyksi mietittäessä seuraavan kuukauden käytännön tekemisen tavoitteita. (Aalto-Vainio henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2019.)

### 3 PROSESSIAJATTELU

Organisaatiot koostuvat monista prosesseista. Prosessit ovat organisaation perusosia, sillä työ tehdään prosesseissa. Prosessikuvauksessa on yksityiskohtaisesti kuvattu, kuinka jokin työrutiini tulee hoitaa; mitä toimintoja se sisältää ja missä järjestyksessä. Organisaatioissa on lähes aina myös prosesseja, joita ei ole virallistettu. Prosessi määräytyy virtausyksikön mukaan. Virtausyksikkö voi olla materiaalia, tietoa tai ihminen. Prosessin edetessä virtausyksikkö jalostuu. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 19, 29.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan case-yrityksen tuoretuotteiden hyllytysprosessia, eli sitä, mitä tapahtuu tuotteille sinä aikana, kun ne saapuvat myymälään ja päätyvät myymälän hyllylle myyntiin eli asiakkaiden ostettavaksi. Virtausyksikköinä toimivat hyllytettävät tuotteet.

Prosessien tehokkuutta voidaan tarkastella kahdesta eri suunnasta; organisaation resurssien tehokkaan käytön tai virtausyksikölle muodostuvan arvon näkökulmasta. Kaikki prosessit sisältävät molempia tehokkuuden muotoja eri suhteissa. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 9.)

### 3.1 Tehokkuuden muodot prosesseissa

*Resurssitehokkuus* on tehokkuuden perinteinen muoto, ja se tarkoittaa resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. Toiminnan kehittäminen on yleisesti pohjautunut resurssien hyödyntämistehokkuuden parantamiseen, jossa tehtävät pilkotaan pienempiin osiin ja toteutus annetaan eri ihmisten tai organisaation funktioiden hoitettavaksi. Tällä toimintatavalla saadaan yksikkökustannuksia pienemmäksi. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 9.)

Resurssitehokkuudessa päähuomion saavat tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit. Resurssit voivat tarkoittaa henkilöstöä, toimitiloja, koneita tai järjestelmiä. Resurssitehokkuus mittaa, miten paljon resurssia hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon ja se osoittaa, miten hyvin organisaatio käyttää niitä. Käyttämättä jäänyt resurssi on organisaatiolle taloudellinen tappio, sillä resurssiin uhratut varat olisi voitu käyttää tuottavasti. Tätä kutsutaan vaihtoehtoiskustannukseksi. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 10-11.)

Resurssitehokkaassa organisaatiossa pitää varmistaa, että työtehtäviä on aina jonossa odottamassa tekijäänsä. Tällöin resurssit eivät joudu odottamaan työtä. Tästä seuraa läpimenoajan kasvaminen ja heikompi virtaustehokkuus, eli virtausyksiköt odottavat tekijäänsä. (Torkkola 2015, 43.)

*Virtaustehokkuus* muodostuu prosessissa. Se on uusi tehokkuuden muoto, joka tarkoittaa jalostettavan yksikön mahdollisimman nopeaa virtausta prosessin läpi. Virtaustehokkuudessa huomio kohdistuu jalostettavaan yksikköön. Virtaustehokkuus-tarkastelussa arvo määräytyy virtausyksikön näkökulmasta, eli kuinka paljon tiettyyn ajanjaksoon sisältyy virtausyksikölle arvoa tuottavaa ja tuottamatonta aikaa. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 13-14.)

Virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä voi joutua odottamaan työtä. Virtausyksikölle on aina resurssit odottamassa sen jalostamista. Resurssit eivät välttämättä siis ole täydessä käytössä, mutta virtaava yksikkö saa enemmän arvoa lyhyemmässä ajassa. Tällä periaatteella työ on tuottavampaa ja nopeampaa, koska samalla henkilöstöllä saadaan enemmän valmista aikaiseksi. (Torkkola 2015, 43.) Virtaustehokkaan organisaation toiminta perustuu lyhyempään prosessiaikaan, joka on pitkälle kehitetty, ja josta on poistettu ylimääräiset eli arvoa tuottamattomat työvaiheet.

### 3.2 Prosessilait

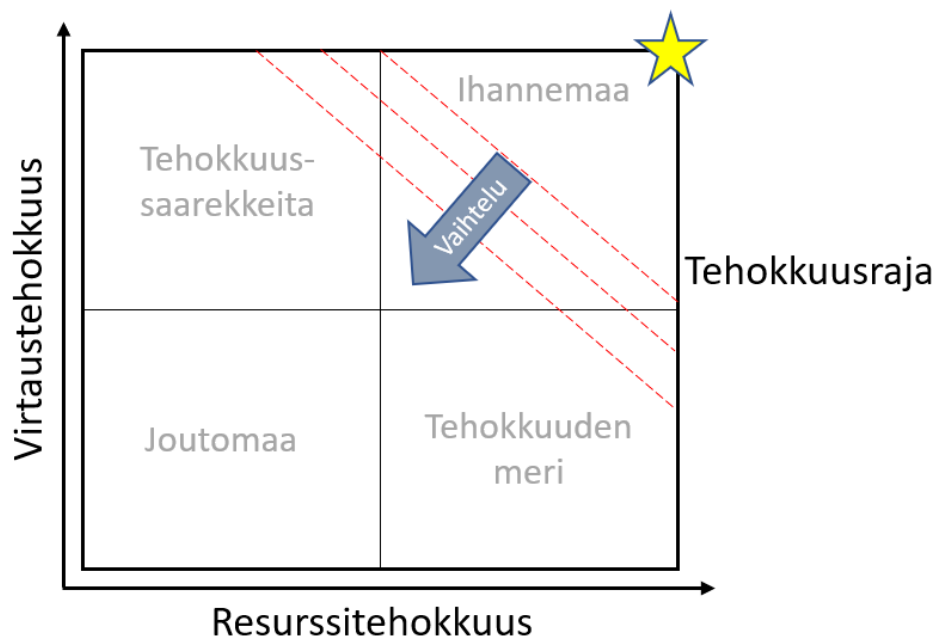
Prosessit toimivat matemaattisesti todistettavien lakien mukaan, jotka ohjaavat virtausten tehokkuutta (Torkkola 2015, 44). Prosessin käyttäytymistä määrää kolme toisistaan riippuvaista tekijää; virtausyksiköiden määrä, jaksoaika ja läpimenoaika. Jaksoaika on kahden prosessista poistuvan virtausyksikön välillä kuluva keskimääräinen aika, eli aika, joka kuluu yhden virtausyksikön prosessista poistumisesta seuraavan virtausyksikön poistumiseen. Läpimenoaika on kokonaisaika, jonka virtausyksikkö viettää prosessissa. *Littlen lain* mukaan prosessin läpimenoaika on yhtä kuin jaksoaika kerrottuna keskeneräisten virtausyksiköiden määrällä. Näin ollen, vaikka prosessissa olisi vähemmän virtausyksiköitä, jaksoajan ollessa riittävästi pidempi on myös prosessin läpimenoaika pidempi ja virtaustehokkuus pienempi. Yhtälön voi kääntää myös niin, että jaksoaika on yhtä kuin virtausyksiköiden määrä jaettuna läpimenoajalla. Littlen laki todistaa sen, että prosessissa voidaan pienentää mitä tahansa näistä kolmesta tekijästä, niin se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko prosessin tehokkuuteen. (Woeppel 2014; Modig, Åhlström & Tillman 2013,31-37.) Case-yrityksen tarkasteltavassa prosessissa tämä merkitsee käytännössä sitä, että prosessin keston (läpimenoaika) lyhentämiseksi tulee vähentää joko virtausyksiköiden (kuorma) määrää tai lyhentää yhden virtausyksikön läpimenoaika (prosessin osio – tietyn alueen myyntikunnostukseen käytetty aika).

*Pullonkaulojen lain* mukaan prosessin läpimenoaika on riippuvainen erityisesti vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin. Pullonkaulan tunnistaa siitä, että juuri ennen sitä

muodostuu virtausyksiköiden jono, kun taas pullonkaulan jälkeisiä resursseja ei hyödynnetä tehokkaasti. Tästä seuraa arvoa tuottamatonta aikaa, koska kyse on odottamisesta. Pullonkauloja syntyy prosesseihin, koska sen vaiheet pitää hoitaa tietyssä järjestyksessä, ja koska prosesseissa on aina vaihtelua. (Modig, Åhlström & Tillman 2013,37-39.)

*Laki vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisestä yhteydestä* osoittaa vaihtelun vaikutuksen virtaustehokkuuteen. Vaihtelun pääluokkia on kolme; resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Resursseista johtuvaa vaihtelua aiheuttaa esimerkiksi se, että koneet voivat olla joskus hitaita tai mennä epäkuuntoon, tai työntekijät ovat joskus väsyneitä ja haluttomia. Virtausyksiköistä aiheutuvaa vaihtelua on esimerkiksi se, etteivät ne ole samanlaisia ja niiden käsittelyyn menee eri määrä aikaa. Ulkoisista tekijöistä aiheutuvaa vaihtelua on esimerkiksi ennustamaton myynnin nousu tai lasku. (Modig, Åhlström & Tillman 2013,40-41.)

Mitä suurempi vaihtelu prosessissa on, sitä enemmän prosessin läpimenoaika kasvaa. Toisaalta, mitä suurempi resurssitehokkuus prosessissa on, sitä enemmän vaihtelu vaikuttaa läpimenoaikaan. Tehokkuusmatriisi (kuva 4) perustuu resurssi- ja virtaustehokkuuteen. Se kuvaa, missä kohtaa matriisia organisaatio voi sijaita riippuen sen resurssi- ja virtaustehokkuudesta. Keltainen tähti on tavoite; sekä resurssi- että virtaustehokkuus on 100 %. Tehokkuusraja määrittää, kuinka lähelle tähteä voi päästä. Tehokkuusrajan määrittää vaihtelu; mitä enemmän vaihtelua on, sitä kauempana raja on tavoiteltavasta tähdestä. (Modig, Åhlström & Tillman 2013,41-43.)



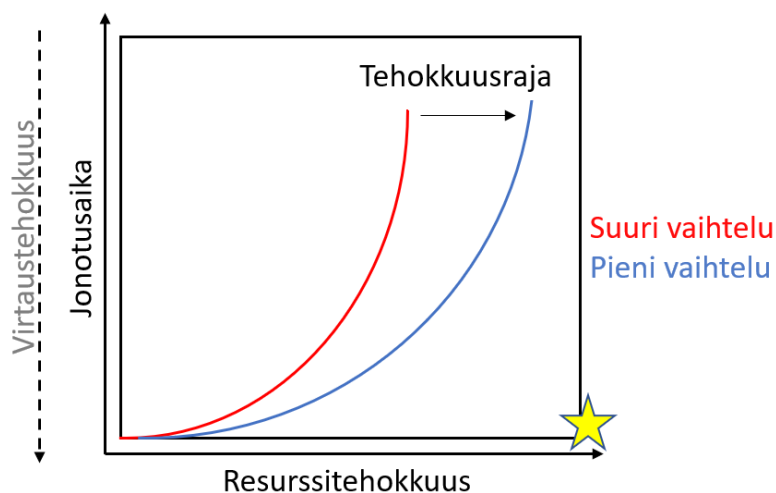
Kuva 4. Tehokkuusmatriisi. (Modig, Åhlström & Tillman 2013)

*Kingmanin yhtälön* mukaan, mikäli yrityksessä on suuri ja hallitsematon vaihtelu, suuri virtaustehokkuus johtaa pieneen resurssitehokkuuteen. Mitä enemmän yritys pystyy ennakoimaan ja hallitsemaan vaihtelun vaikutuksia, sitä paremmin voidaan saavuttaa sekä hyvä virtaustehokkuus että hyvä resurssitehokkuus. Se edellyttää sitä, että prosessin suorituskykyä pitää onnistua parantamaan. (Piirainen 2017.) Case-yrityksen prosessia ajatellen esimerkiksi suuri vaihtelu osaamistasossa aiheuttaa heikkoa resurssitehokkuutta. Mikäli vaihtelua aiheuttavat vielä ulkoiset tekijät, esimerkiksi odottamaton myynnin nousu, on suurta virtaustehokkuutta mahdoton saavuttaa. Sen sijaan tasalaatuisen osaamistason kasvattamisella, ja täsmällisillä toimintaohjeilla voidaan ennakoita ja hallita vaihtelun vaikutuksia.

Prosessilakien perusteella voidaan todeta, että virtaustehokkuutta voidaan parantaa vähentämällä keskeneräisten virtausyksiköiden määrää, työskentelemällä nopeammin, lisäämällä resursseja ja poistamalla vaihtelun eri muotoja. Näiden asioiden toteuttamista hankaloittaa se, että usein organisaatiot on suunniteltu parantamaan resurssitehokkuutta. Prosessilait kuitenkin osoittavat, että mitä enemmän keskitytään parantamaan resurssitehokkuutta, sitä todennäköisemmin virtaustehokkuus heikenee. Liiallisesta resurssitehokkuuteen keskittymisestä voi myös koitua ongelmia, jotka vaativat lisätöitä. Näin ollen, vaikka resurssitehokkuus olisi hyvä, ei työ välttämättä ole arvoa tuottavaa. Tällainen lisätö mielletään organisaatiossa helposti arvoa

tuottavaksi, mutta todellisesti se on hävikin kehittynyt muoto. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 45-60.) Case-yrityksessä tällainen lisätyö on esimerkiksi sitä, että myyjän aikaa kuluu etsiessä asiakkaan toivomaa tuotetta, koska se odottaa varastossa myyntiin tuomista tai käytetään aikaa varastosta myyntiin tuotavien tuotteiden kiertämiseen, koska niitä on tilattu liian paljon joko vahingossa tai varmuuden vuoksi.

Kuvassa 5 havainnoidaan vaihtelun vaikutusta virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden yhteyteen. Pystyakseli osoittaa odotusaikaa (laskeva virtaustehokkuus) ja vaaka-akseli resurssitehokkuutta. Punainen kaari osoittaa tehokkuusreunaa hallitsemattoman vaihtelun oloissa. Jos organisaatio kykenee havaitsemaan kysynnän vaihtelua paremmin ja hallitsemaan tekemisen vaihtelua tehokkaammin, tehokkuusreuna siirtyy lähemmäs tavoiteltavaa tilaa (sininen kaari). (Piirainen 2017.)



Kuva 5. Vaihtelun vaikutus tehokkuusrajaan. (Piirainen 2017)

### 3.3 Virtauksen tunnistaminen prosessissa

Työ virtaa, jos jokainen työntekijä osaa vastata yksiselitteisesti, mistä hän tietää seuraavan työtehtävänsä, mistä hän saa sen, miten kauan sen tekemiseen pitäisi kulua aikaa, ja minne ja milloin hän toimittaa valmiin työnsä (Torkkola 2015, 45).

Vaihtelun takia tarkat ja täsmälliset suunnitelmat ovat mahdottomia toteuttaa. Toimimattoman suunnitelman tekemiseen käytetty aika on mennyt hukkaan. Lean-ajattelussa hyväksytään vaihtelun olemassaolo ja ratkaistaan tämä haaste parantamal-

la organisaation kykyä sopeutua siihen. Karkea suunnitelma on olemassa, mutta se antaa mahdollisuuden vaihtelun tuomille yllätyksille, joihin henkilöstö osaa sopeutua itseohjautuvasti. (Torkkola 2015, 45.)

Suurin syy virtauksen katkeamiseen on keskeytykset. Tehokkuus kärsii, työn laatu kärsii, keskittyminen ja tahdonvoima heikkenevät, luovuus kärsii ja stressi lisääntyy. Työn vaihtaminen toiseen lisää käsittelyaikaa 40 % ja vaativaan tehtävään kiinnipääseminen voi viedä jopa 15 minuuttia. Esimerkiksi se, että vastataan sähköpostiin heti, voidaan kokea tehokkaaksi, vaikka tosiasiassa se syö turhaan resursseja ja kapasiteettia. Työn uudelleen organisoinnilla saa nopeasti lisää kapasiteettia varsinaiseen työhön. Työn etenemisen kannalta paras yhteinen toimintamalli ei voi muuttua riippuen siitä, kuka työtä tekee. Yksi tehokas keino on yhteisen rytmin ja selkeiden priorisointisääntöjen luominen. (Torkkola 2015, 45-46.)

#### 4 LEAN-FILOSOFIA

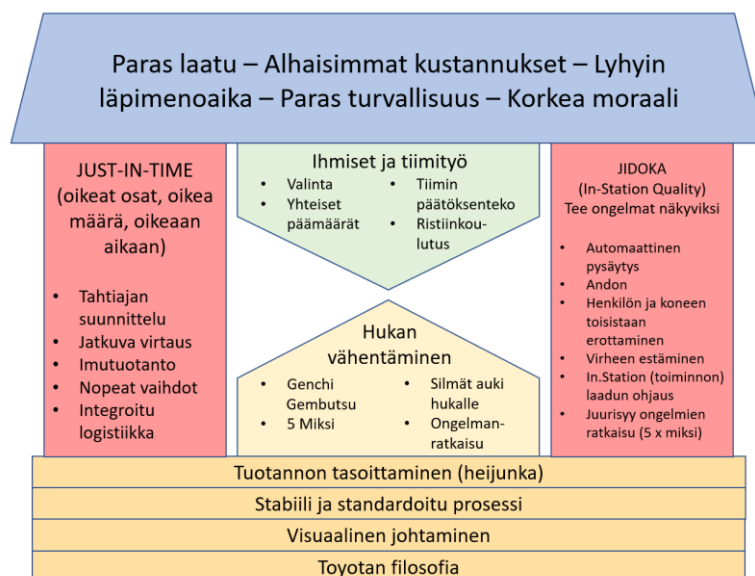
Lean on toimintastrategia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (kuva 6). Lean-toimintastrategiaa toteutetaan eri keinoin vaihtelun poistamiseksi, vähentämiseksi tai hallitsemiseksi, jotta virtaustehokkuus paranee. Nämä keinot voidaan jakaa neljään ryhmään:

1. *Arvot* määrittävät, millainen organisaation on oltava.
2. *Periaatteet* kertovat, miten organisaation on ajateltava.
3. *Menetelmät* määrittävät, mitä organisaation on tehtävä.
4. *Työkalut* määrittävät, mitä organisaation tulee käyttää.

Arvot keinoina voidaan yhdistää kunnioitukseen ja yhteistyöhön, jotka ovat edellytyksiä siihen, että virtaus saadaan tehokkaaksi. Virtaustehokkuuteen panostaminen johtaa siihen, että kaikki organisaatiossa tulevat riippuvaisiksi toisistaan ja joutuvat tekemään yhteistyötä. Periaatteet keinoina liittyvät vaihtelun vähentämiseen siinä, miten työntekijät ajattelevat. Leanin toimintastrategian toteuttamisessa ei ole tärkein-



tä, miten virtausta parannetaan, vaan että sitä parannetaan. Jäljempänä avataan tarkemmin Toyotan tuotantojärjestelmän ydinperiaatteet Just-In-Time ja Jidoka. Menetelmät keinoina liittyvät vaihtelun vähentämiseen siinä, mitä työntekijät tekevät. Menetelmiä on useita. Tähän opinnäytetyöhön on valittu menetelmäksi arvovirtakuvaus, jonka avulla analysoidaan virtausta. Jäljempänä avataan myös 5S, mikä liittyy läheisesti prosessin kehittämiseen. 5S-menetelmää käytetään työympäristön organisoinniseksi toimivaksi, mikä on edellytys toimivalle prosessille, koska se vähentää vaihtelua. Työkalut keinoina ovat vaihtelun vähentämistä siinä, mitä työntekijät käyttävät. Visualisointitaulu on yksi esimerkki lean-työkalusta, jonka tarkoituksena on tehdä näkyväksi prosessiin liittyviä ja tuloskeskeisiä mittareita. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 140-145.)



Kuva 6. Toyotan toimintastrategia talokaavion muodossa. (Liker & Niemi 2006, 33)

Leanin keinot eivät ole yleispäteviä eivätkä kaikki leanin toimintastrategian toteuttamistyökalut välttämättä toimi kaikissa yhteyksissä. Tämä ei tarkoita, ettei lean sovi organisaatioon, vaan kyseinen työkalu ei sovi. Menetelmät ja työkalut ovat ratkaisuja ongelmiin, jotka on kohdattu massatuotantoympäristössä. Ne ovat tällä hetkellä parhaita ratkaisuja, mutta tulevaisuudessa ratkaisut voivat olla toisenlaisia. Jokaisen organisaation tulee sisäistää leanin perusajatus, jotta ne voivat kehittää omia menetelmiä ja työkaluja omassa toimintaympäristössään esiintyvän vaihtelun hallitsemiseksi. On tärkeää hakea ideoita muilta sortumatta kuitenkaan kopiaimaan kriitikkömästi mitä muut ovat tehneet. (Modig, Åhlström & Tillman 2013, 146.)

#### 4.1 Lean-periaatteet

*Just-in-time eli JIT* tarkoittaa tehokkaan virtauksen luomista. JITin tavoitteita ovat nollavarastot, äärimmäisen nopea läpäisy aika, virheettömyys, virtautettu tuotanto, joustava tuotanto ja tuhlauksen poistaminen. Nämä toimivat tavoiteltavana visiona, mutta niiden täydellinen saavuttaminen on epätodennäköistä. JIT vaikuttaa moniin yrityksen toiminnan osa-alueisiin. Prosessien suunnittelussa JIT tarkoittaa esimerkiksi eräkokojen pienentämistä ja keskeneräisen tuotannon vähentämistä. Henkilöstö-osa-alueella JIT tarkoittaa moniosaamista, työnkiertoa ja joustavaa työvoimaa. Tuotannon suunnittelussa ja ohjauksessa se tarkoittaa imuohjausta ja tuotantomäärien tasoitusta. Imuohjaus tarkoittaa ohutta, tasaista ja tarkoituksenmukaista materiaalivirtaa, jota ohjaa asiakkaiden tarve eli kysyntä. Varastot aiheuttavat kustannuksia ja piilottavat prosessin ongelmia, joten siksi ne tulisi minimoida. (Logistiikan Maailman www-sivut 2019.) Case-yrityksen prosessiin sopeutettuna JIT voisi tarkoittaa keskeneräisten töiden vähentämistä prosessissa, resurssien kohdentamista nopeampiin läpimenoaikoihin, sekä moniosaamisen, työnkierron ja joustavuuden lisäämistä.

*Jidoka – sisäänrakennettu laatu ja visuaalisuus.* Jidoka tarkoittaa sitä, että ongelmat ratkaistaan heti, kun ne havaitaan, eikä sitä päästetä etenemään seuraavaan vaiheeseen. Laatuongelmat ovat yksi hukan muodoista. Lean-mallissa asiat pyritään tekemään kunnolla heti ensimmäisellä kerralla. Välitön laatu on tehokkaampi ja edullisempi vaihtoehto kuin laatuongelmien tarkastaminen ja korjaaminen jälkikäteen. Kun prosessissa ilmenee laatuongelma, se tulee kertautumaan kaikissa seuraavissa vaiheissa, jos asiaa ei ratkaista heti. (Liker & Niemi 2006, 129.) Kun resursseina ovat ihmiset, laatuongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi huolimattomuus. Kun työtehtävä tehdään huolimattomasti, se joudutaan korjaamaan jälkikäteen, jolloin se aiheuttaa lisätyötä. Mikäli huolimaton työnteko jatkuu, toistuu sama kaava päivästä toiseen, jolloin hukan määrä on jo merkittävä.

Jidoka tarkoittaa myös visuaalisuutta, joka on yksi lean-ajattelun perusperiaatteista. Lean-johtamisjärjestelmässä työn tehokkaan sujumisen kannalta olennainen tieto on mahdollisimman helposti saatavilla. Visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä. Visualisoinnilla pyritään antamaan mahdollisimman hyvä kokonaiskäsitys tiimille, jotta se voi tehdä laadukkaita päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. Visualisointi koetaan helposti

kontrollin lisäämiseksi, mutta totuttelun jälkeen se lisää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Ongelmien jatkuva avoin käsittely luo lopulta työyhteisöön turvallisuuden tunteen, mikä parantaa työtyytyväisyyttä. Ongelma ei ole yksittäisen henkilön tai tiimin vaan se on prosessissa. Tällaisella mallilla ongelmiin on helpompi tarttua yhdessä ja muutosvastarinta pienenee. (Torkkola 2015, 36-38.)

*Heijunka – tasapainotettu tuotanto.* Heijunka-käsite tarkoittaa työaikataulun tasoittamista. Usein lean-kehittäminen keskittyy pelkän hukan poistamiseen. Tästä seuraa kuitenkin usein epätasaisuutta sekä ihmisten ja laitteiden ylikuormitusta. Heijunkan saavuttamisessa tavoitellaan aitoa, tasapainoista lean-virtausta. Prosessista pyritään poistamaan epätasaisuus, mikä on elintärkeää ylikuormituksen ja hukan poistamiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää laskea tahtiaikoja, eli yksittäisen työvaiheen kestoa. Prosessin tasapainottamiseksi kaikki työvaiheet suunnitellaan samanpituisiksi. (Liker & Niemi 2006, 115.)

## 4.2 Hukka

Hukka on arvoa tuottamatonta työtä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukka jaetaan seitsemään kategoriaan:

1. *Ylituotanto* tarkoittaa, että tehdään tai tilataan liikaa tuotteita, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Ylituotannosta seuraa turhaa siirtelyä tai käsittelyä. Ylituotantoa voi olla myös esimerkiksi epäolennaisen tiedon jakaminen.
2. *Varastot ja keskeneräinen työ* tarkoittaa kaikkia tehtäviä, jotka on aloitettu, mutta ei ole vielä saatettu loppuun.
3. *Odottaminen* tarkoittaa kaikkea odottamista prosessissa; työ odottaa tekijäänsä, asiakas odottaa palvelua, työntekijä odottaa päätöksiä tai lisätietoja.
4. *Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike* sisältää kaiken tarpeettoman kuljetuksen ja esimerkiksi tiedon ja työvälineiden etsimisen.

5. *Siirtäminen* on tiedon tai työn siirtämistä henkilöiden tai osastojen välillä sen sijaan, että pyrittäisiin vähentämään tarvittavien henkilöiden määrää tehtävissä.
6. *Virheet ja uudelleen tekeminen* aiheuttaa lisätyötä ja vie kapasiteettia kahteen kertaan. Virheiden ja huolimattomuuden lisäksi uudelleen tekemistä aiheuttavat keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset.
7. *Epätarkoituksenmukainen käsittely* tarkoittaa sellaisia käsittelyä, josta ei ole kenellekään hyötyä. Tätä hukan lajia esiintyy esimerkiksi silloin, kun työtä ei ole tarpeeksi tai työn riittävää laatutasoa ei ole yhdessä sovittu. (Torkkola 2015, 18-20.)

Joissain lähteissä listaan on lisätty vielä kahdeksas hukan muoto:

8. *Työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen*. Tällä tarkoitetaan ajan, taitojen, ideoiden ja parannusten sekä oppimismahdollisuuksien hukkaamista, kun työntekijöitä ei sitouteta tai kuunnella. (Liker & Niemi 2006, 29.)

#### 4.3 Työn vakiointi

Työn vakiointi mielletään usein tekemisen kontrolloimiseksi, mikä rajoittaa luovuutta. Todellisuudessa se kuitenkin antaa luovuudelle tilaa, sillä vakioitua työtä pystyy kehittämään paremmaksi. Jos työn voi aina tehdä oman mallin mukaan, ei lopputulos ole yhtä ennustettava ja laatu tasaista. Jos kaikki työskentelevät eri tavalla, lopputulokseen vaikuttavien tekijöiden määrittelemisen on vaikeaa. (Mäenpää 2017.)

Työn vakiointi ehkäisee hukkaa prosesseissa. Vakaus ja standardointi on edellytys virtauksen kehittämiseksi prosessissa, sillä ne luovat perustan johdonmukaisuudelle, toistettavuudelle, ongelmien tunnistamiselle ja poistamiselle, jatkuvalla kehittämiselle ja ennustettaville tuloksille. Kehittämisen tavoitteena on tehdä asiat helpommaksi, paremmaksi, nopeammaksi ja halvemmaksi. Parantaminen merkitsee hukan poistamista, mikä edellyttää sopivien tavoitteiden asettamista. Järjestelmällinen ajatteluta-

pa, arvovirran ja sen katkosten tunnistaminen sekä syntyvän hukan poistaminen ovat edellytys prosessin jatkuvalla kehittämiselle. (Tuominen 2010, 87-89.)

Standardoitu toimintatapa parantaa laatua ja tuottavuutta ja luo perustan parantaa toimintaa. Standardoitu työ tarjoaa perustason, jota vasten parantamista voi mitata tarkasti. Usein prosessit tai tavoitteet on määritelty epäselvästi, jolloin on vaikea sanoa, onko jokin muutos parannus vai vain toisenlainen tapa tehdä työ. Ihmiset ovat erehtyväisiä ja olosuhteet ovat hallitsemattomia, joten virheiden määrä on aina suuri. Standardoitu työ rajoittaa virheiden määrää, mutta se antaa myös mahdollisuuden työntekijöille kehittää prosessia niin, että virheet eliminoidut. Tämä perustuu siihen, ettei työntekijöiden tarvitse keskittää huomiotaan yksityiskohtiin, kuten mistä löytyy jokin työkalu tai osa, vaan he voivat ajatella prosessia laajemmin ja parantaa sitä kokonaisuutena. (Liker, Niemi & Convis 2012, 56-58.)

Vakioitu työ tarkoittaa sitä, että työ on suunniteltua, ja se tehdään aina samassa järjestyksessä ja samoja yhteisiä raja-arvoja noudattaen. Laadun ja tuottavuuden jatkuvan parantamisen lisäksi vakioitu työ helpottaa tiedon jakamista ja työn oppimista. Myös työtaturmat vähenevät. Yksilösuorituksista pitää siirtyä jatkuvaan, jokaista koskevaan työn kehittämiseen. Oman mielen mukaan tekeminen ja vaihtelevat toimintatavat aiheuttavat myös työtyytymättömyyttä. (Mäenpää 2017.)

#### 4.4 Lean-johtaminen

Lean-johtamisjärjestelmässä on tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet. Lean on tapa ajatella; jatkuva parantaminen on keskiössä ja kehittämisen ideana on lyhentää matkaa, ei lisätä vauhtia. Ongelmat ratkaistaan siellä missä niitä ilmestyy ja töitä vakioidaan ja visualisoidaan. Lean tähtää yhtenäisen kulttuurin muodostamiseen. (Mäenpää 2018.)

Käytännössä päivittäisjohtaminen tarkoittaa tiimeissä tapahtuvaa 5-15 minuutin palaveria. Päiväkokous on yksi lean-johtajan vakiotyötavoista. Toiminnan tulisi olla visuaalista, avointa ja osallistavaa johtamisen kulttuuria. Päiväkokouksen tavoitteena on varmistaa tärkeän tiedon välittäminen jokaiselle työntekijälle; työpäivän kulku on

suunniteltu hyvin ja tiimin jäsenet tietävät toistensa työt. Tilaisuudessa on vain tiedon vaihtoa, ei ongelmanratkaisua. Päiväkokouksen tarkoitus on antaa energiaa; työn tarkoitus ja kiireellisyys on yhteisesti sovittu ja jokainen ymmärtää palaverin päätteen, mitä tänään tehdään. Käydään läpi poikkeamat, korjaavat toimenpiteet, päivän tehtävät ja tavoitteet. (Mäenpää 2018; Torkkola 2015, 50.)

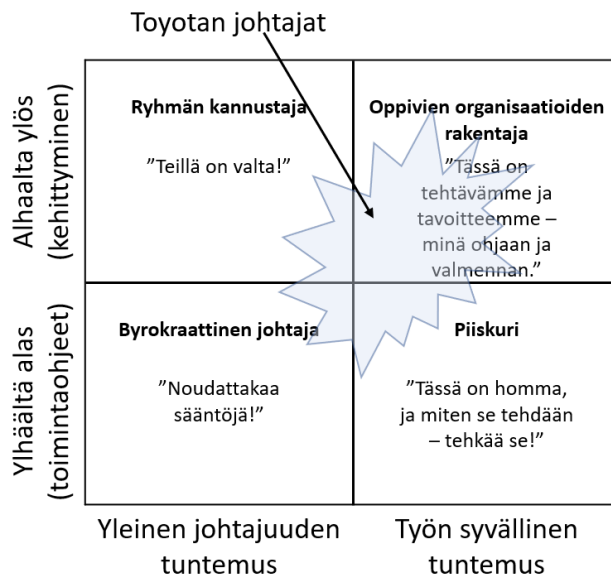
Päiväkokouksen agenda voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. Eilisen tulokset ja ongelmat 2 min
2. Tämän päivän tavoitteet ja epätavalliset vaatimukset 3 min
3. Tilannekatsaus 2 min (onko keskeneräisiä töitä, joihin tarvitaan apua yms)
4. Yleiset tiedotusasiat 2 min
5. Tiimin kysymykset 1 min, (kirjoita ylös, vain kiireellisiin vastataan) (Torkkola 2015, 51-52.)

Lean-johtaja valmentaa alaisistaan ongelmanratkaisijoita ja antaa heille tilaa kehittyä. Hän ymmärtää liiketoiminnan ja sen tavoitteet kokonaisuutena, ja osaa valita näiden perusteella tiimilleen sopivia pieniä kehitysaskelleita kohti tavoitetta. Lean-johtajalle ensiarvoisen tärkeää on kyky muuttua; jos vaatii alaisiaan kehittymään, pitää osata myös itse muuttua ja kehittyä. Hänelle on läsnä arjessa, tekee työtä yhteistyössä tiimin kanssa, eikä johda työhuoneesta käsin. Hän tuntee erilaiset persoonat ja saa heidät toimimaan hyvässä yhteispelissä. Lean-johtaja osaa tuoda esiin vision ja toimia innoittajana kohti sitä. (Mäenpää 2018.)

#### 4.4.1 Toyotan johtajuusmalli

Yksi Toyotan Lean-periaatteista on ”Kasvata johtajia, jotka tuntevat työn perusteellisesti”. Oheisessa kuvassa (kuva 7) on esitelty Toyotan johtajuusmallit.



Kuva 7. Toyotan johtajuusmallit muokattuna (Liker & Niemi 2006)

Johtaja voi joko määrätä ylhäältä annettuja ohjeita tai käyttää alhaalta lähtevää sitouttamistyyliä kehittääkseen ihmisiä niin, että he osaavat ajatella ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Tehottomin johtaja tässä mallissa on byrokraattinen johtaja. Hän pyörittää organisaatiota käskyillä ja kontroleilla ymmärtämättä työtä syvällisemmin; hän luo sääntöjä ja käytäntöjä ja mittaa suoritustasoa näihin perustuen. ”Piiskuri” taas tuntee työn syvällisemmin, osaa tulkita lukuja, käyttää yleisiä johtajuustaitoja ja johtajuuden periaatteita piiskatakseen organisaation uuteen uskoon. ”Piiskurilta” puuttuvat ihmissuhdetaidot. Hän määrää alaisiaan tekemään tiettyjä tehtäviä täsmälleen määräyksen mukaisesti eli mikromanageeraa. ”Ryhmän kannustaja”-tyyppinen johtaja motivoi työntekijöitä työskentelemään kohti yhteisiä päämääriä, mutta hän ei pysty opettamaan tai ohjaamaan alaisiaan työn sisällössä. Tällainen johtaja on erinomainen motivoimaan ja kehittämään ryhmiä, mutta hän ei pysty valmentamaan tai mentoroimaan alaisiaan asioissa, joita ei ymmärrä. ”Oppivan organisaation rakentajalla” on syvälinen ymmärrys työstä ja kyky kehittää, mentoroida ja johtaa ihmisiä, ja heitä kunnioitetaan teknisten taitojensa vuoksi ja seurataan johtajuuskykyjen vuoksi. Toyotan johtajat haluavat ottaa mukaan lisäarvoa tuottavan työn tekevät ihmiset prosessien parantamiseen. Toyotan johtajat johtavat ja mentoroivat kysymällä. He esittävät tilanteesta kysymyksiä, mutta eivät vastaa niihin, vaikka vastaus olisi tiedossa. Toyotan-johtaja on tarpeen tullen kaikissa johtajuusmallin neljänneksissä, mutta pääroolina on olla oppivan organisaation rakentaja. (Liker & Niemi 2006, 180-182.)

#### 4.4.2 Tiimien kehittäminen

Perusajatuksena tiimin kehittämisessä on se, että ryhmän täytyy kehittyä ajan myötä, eivätkä ne voi muuttua silmänräpäyksessä yksilöistä suorituskykyiseksi tiimiksi. Ryhmän kehityksessä on neljä vaihetta:

*Vaihe 1: Orientoituminen.* Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä tarvitsee vahvaa opastusta johtajalta, ja sen täytyy ymmärtää perustarkoitus, sitoutumissäännöt ja käytettävät työkalut.

*Vaihe 2: Tyytymättömyys.* Tässä vaiheessa ryhmä ryhtyy työhön, mikä ei ole niin hauskaa kuin visioista puhuminen, ja ryhmän jäsenet havaitsevat, että tiiminä työskentely on vaikeampaa kuin he ajattelivat. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet tarvitsevat johtajalta vahvaa opastusta, sekä sosiaalista tukea selviytyäkseen kovasta ryhmädynamiikasta, jota eivät ymmärrä.

*Vaihe 3: Integraatio.* Ryhmä alkaa muodostaa selkeämmän kuvan eri tiiminjäsenten rooleista ja hallita tiimin prosesseja. Haasteena on oppia roolit, tavoitteet, normit ja tiimin rakenne. Tiimi ei tarvitse enää niin paljon opastusta johtajalta, mutta tiimi tarvitsee edelleen paljon sosiaalista tukea.

*Vaihe 4: Tuotanto.* Ryhmä onnistuu toimimaan suorituskykyisenä tiiminä ilman suurta työnopastusta tai sosiaalista tukea johtajalta.

Tällä mallilla Toyota rakensi työtiimejä, jotka tekivät laadukasta työtä joka päivä ja tekivät parannuksia työprosessiin ongelmanratkaisuryhminä. Tehokkuus työtiimiin saadaan virtauksella; virtaus edellyttää koordinointia prosessin jokaisen vaiheen välillä, ja tämä koordinointi auttaa rakentamaan tehokkaita työryhmiä. (Liker & Niemi 2006, 188-189.)

Havainnollistetaan virtauksen vaikutusta tiimin toiminnassa. Kolmen vaiheen prosessissa kukin työntekijä keskittyy tekemään osuuttaan omassa tahdissaan tyytyväisinä työtovereiden tekemisistä riippumatta ja tietämättä prosessin muissa vaiheissa ilmenivistä ongelmista. Kun joku tekee virheen, sitä ei havaita tai se asetetaan sivuun.



Kaikki ovat tyytyväisiä, kun saavat oman osuutensa valmiiksi. Kun prosessia tarkastellaan kokonaisuutena, huomataan, että prosessissa syntyy hukkaa, koska osa virtausyksiköistä joutuu odottamaan ja toisaalla on ylituotantoa. Virtausta pitää parantaa eliminoimalla hukkaa vaiheiden välillä, joten tiimin jäsenten pitää oppia jokainen työtehtävä ja vaihdella tehtäviä. Tarvitaan tiimi, joka luo lisäarvoa asiakkaalle, ja joka tekee joustavasti vain sen, mitä täytyy tehdä. Uusi virtaus paljastaa sen, että saman työn voikin tehdä kolmen sijasta kahdella työntekijällä. Näin vapautuu aikaa kehittämistyöhön. (Liker & Niemi 2006, 189-191.)

#### 4.4.3 PDSA-sykli ja 5S

Lean-johtamismallissa johtaja organisoii oppimisen niin, että kaikki oppivat joka päivä. Johtajan tehtävä on valmentaa ja opettaa analyyttistä ajattelua. Ihminen oppii parhaiten ryhmässä ja ryhmä oppii parhaiten ratkomalla ongelmia. Johtajan on päätettävä, mitä koulutetaan ja kenelle. (Torkkola 2015, 24.)



Kuva 8. Plan – do – study – act-vaiheet (Torkkola 2015, 29).

*PDSA* on oppimisen ja prosessin kehittämisen menetelmä. *PDSA*-sykli (*plan-do-study-act*) tarkoittaa jatkuvia askelia, joissa toiminnan suorituskykyä parannetaan (kuva 8).

*Vaihe 1. Plan – suunnittele.* Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan jonkin parannusidean testaaminen. Määritellään tavoite, mitä odotetaan tapahtuvan, miten sitä

mitataan ja mistä tiedetään, että se onnistui. Pohditaan, miten testaaminen käytännössä järjestetään.

*Vaihe 2. Do – toteuta.* Tässä vaiheessa toteutetaan pienin mahdollinen kokeilu, jolla saadaan lisätietoa asiasta. Liian laaja kokeilu hukkaa aikaa ja on kallista toteuttaa.

*Vaihe 3. Study – tutki.* Tutkimisvaiheessa pohditaan kriittisesti, onnistuiko koe, saavutettiin odotettu tulos ja analysoidaan esiin tulleet esteet.

*Vaihe 4. Act – toimi.* Viimeisessä vaiheessa päätetään, otetaanko muutos käyttöön, vai onko se parempi jättää toteuttamatta. Voidaan myös pohtia tavoitteen tai toteuttamistavan muuttamista ja PDSA-syklin uudelleen suorittamista. Oli päätös mikä hyvänsä, organisaatioon on tuotettu lisää tietoa ja voidaan jatkaa tehokkaammin eteenpäin.

Mitä useammin kehä pyörii, sitä nopeampaa on toiminnan parantaminen. Riittävän vauhdin toteuttamiseksi testien tulee olla tarpeeksi pieniä. Joka kierroksella käytetään hyväksi edellisellä kierroksella opittuja asioita ja uusia faktoja. Mahdollisia sudenkuoppia voi ilmetä kärsivällisyyden ja rohkeuden puutteessa, tai liian hitaissa tai massiivisissa kokeiluissa. Suunnitteluvaiheen laiminlyönti johtaa epäselvään kehittämistyöhön; lähtötasoa ei tiedetä, testiä ei voida mitata eikä tiedetä, kehittyikö muutos parempaan vai huonompaan suuntaan. Päämäärätön touhuaminen ei ole resursien parasta käyttöä. (Torkkola 2015, 29-32.)

5S on viisiportainen kehitystyökalu työympäristön organisointiin. Sen avulla työpiste järjestetään niin, että kaikki tarpeellinen tavara on helposti ja nopeasti saatavilla. Se ei ole erillinen siivousohjelma vaan jokapäiväinen, omaan työhön kuuluva toimintamalli. Keskeistä siinä on virtauksen parantaminen poistamalla kaikki ylimääräinen tavara tai tieto ympäristöstä ja loput järjestetään ja työpiste puhdistetaan. Lopulta menettely standardisoidaan ja siihen sitoudutaan. 5S:n tarkoituksena on lyhentää läpimenoaikaa ja saada virtaus paremmaksi.

5S-portaat:

*Vaihe 1: Lajittelu.* Työpisteestä poistetaan kaikki sellaiset esineet ja asiat, joita ei tarvita käsillä olevaan työhön.

*Vaihe 2: Järjestäminen.* Kaikille tarvittaville työvälineille järjestetään oma paikkansa ja ne merkitään asianmukaisesti. Työvälineet pidetään omilla paikoillaan helposti saatavilla niin, että niitä on nopea käyttää pitäen mielessä tehokkuus, turvallisuus ja ergonomia.

*Vaihe 3: Puhdistaminen.* Työalue pidetään siistinä. Kaikki laitteet ja työkalut puhdistetaan, ja luodaan järjestelmä, jolla taataan, että alue pysyy siistinä.

*Vaihe 4: Standardointi.* Siisteystaso standardoidaan visuaalisesti ja selkeästi, jotta alueet pysyvät siisteinä. Visuaaliset ohjeet, kyltit ja esimerkiksi värien käyttö auttaa ihmisiä pitämään tavarat oikeilla paikoillaan.

*Vaihe 5: Sitoutuminen.* Sitoutuminen on kaikkein vaikein ja tärkein vaihe, sillä jos se ei onnistu, kaatuvat kaikki muutkin vaiheet. Sitoutuminen merkitsee sitä, että ylläpidetään käyttöön otettuja menettelyjä. Sitoutumisella varmistetaan, että menetelmästä tulee joka päiväistä rutiinia ja jatkuvaa onnistumista. (Väisänen 2013.)

#### 4.4.4 Arvovirtakuvaus

Arvovirtakuvaus, VSM (Value Stream Mapping), on prosessien kehittämiseen tarkoitettu työkalu, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti prosessin vaiheet, yhteydet, väli-varastot ja työvaiheiden ajat. Sen avulla hallinnoidaan visuaalisesti prosessin kehittämistä; sitä käytetään kehittämistarpeen konkretisoimiseen, tunnistamiseen ja priorisointiin. Arvovirtakuvaus auttaa kehittämään prosessia systemaattisesti ja sen keskeisin tavoite on toimintatapojen suoraviivaistaminen, toiminnan yhtenäistäminen ja tuloksentekevyyden parantaminen. (Väisänen 2013.)

Jotta prosessia voidaan kehittää, sitä pitää ensin havainnoida ja ymmärtää. Mallintamisen avulla pystytään selkiyttämään johdolle ja työntekijöille kokonaiskuva ja mi-

ten eri tilanteissa toimitaan. Arvovirtakuvaus antaa selvän kuvan prosessissa olevasta hukasta. Se tuo esiin niin kutsutut pullonkaulat, jotka estävät tai rajoittavat virtausta. Kun nykytila on selvä, voidaan alkaa kehittämään prosessin tavoitetilän kuvaa. (Väisänen 2013.)

Arvovirtakuvauksen alkaa hetkestä, jolloin tuotteelle muodostuu tarve ja päättyy hetkeen, jolloin tarpeen vaatima aktiviteetti on suoritettu (Nash & Poling 2008). Case-yrityksen tarkasteltava prosessi alkaa, kun tuotteet saapuvat terminaaliin ja päättyy, kun tuotteet ovat hyllyllä asiakkaan ostettavissa. Ensimmäisenä työvaiheena arvovirtakuvauksen tekemisessä on hankkia informaatio prosessin nykytilan kuvaamiseksi. Kun tarvittavat tiedot on kerätty, muodostetaan jokaisesta prosessin vaiheesta prosessilaatikko, joka ilmaisee materiaalin prosessointia. Prosessilaatikko tietoineen kertovat työvaiheen nimen, keston ja tarvittavat resurssit. (Rother & Shook 2003, 18-20.) Case-yrityksen prosessissa on meneillään samanaikaisia arvovirtoja, jotka esitetään kuvauksessa rinnakkain. Eri vaiheita kuvattaessa käytetään erilaisia symboleita. Prosessin tavoitekuvauksesta muodostetaan samankaltainen kaavio kuin nykytilankuvauksesta käyttäen samanlaisia symboleja.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineistoa rajataan suuntaamalla havainnointi tiettyihin ennalta valittuihin toimintoihin. Havaintoja analysoidaan teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Analysointi tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensin havainnot pelkistetään eli yhdistetään ja lopuksi tuloksia tulkitaan. (Vilkkä 2006, 81.) Tässä tutkimuksessa havainnointi suunnattiin valitussa prosessissa käytettäviin toimintatapoihin, käytettyyn työaikaan ja vaihtelun aiheuttajiin. Havaintojen suora kuvaaminen on aineiston dokumentointia (Vilkkä 2006, 81). Tässä työssä havainnot dokumentoitiin prosessikuvauksiksi.

Jotta kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida ja tulkita, on siitä hyvä tehdä myös määrällistä eli kvantitatiivista analyysiä. Tämä perustuu siihen, että muutoin analyysi

saattaa jäädä pelkäksi sitaattiluetteloksi. Kvantifiointia voidaan toteuttaa erilaisten teemojen tai koodauksen avulla. Vastaukset jaotellaan näiden mukaisesti, jonka jälkeen niitä pystytään laskemaan. Laskelmat systematisoivat analyysia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kyselytutkimuksen aineistoa kvantifioitiin jaotteleamalla vastaukset eri teemojen alle, koodaamalla eri teemoihin kuuluvat vastaukset eri väreillä ja lopulta laskemalla eri väreihin kuuluvien vastausten lukumääriä. Joistain vastauksista laadittiin kuvaajia kuvaamaan vastausten ryhmittymistä.

## 5.1 Aikataulukirjanpito

Yksikkö piti aikataulukirjanpitoa eri prosessin osioiden kuorman purkuun käytetystä ajasta yhteensä kuuden viikon ajan. Tämä ajanjakso antoi hyvän käsityksen kuhunkin osioon käytetystä työajasta ja sen kokonaishajonnasta. Aikataulukirjanpitoa pidettiin kaksi viikkoa marraskuussa 2018, ja neljä satunnaista viikkoa alkuvuodesta 2019. Seurannassa olleet viikot valittiin tarkoituksenmukaisesti niin, että kiireisimmät myyntiviikot rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä siksi, että ne olisivat tehneet tarpeetonta hajontaa tutkimustuloksiin ja näin ollen saturaation saavuttaminen olisi ollut hankalampaa. Tutkimusjakson aikana lähinnä joulukuun myyntiviikot olivat sellaisia, joiden aikatauluja ei haluttu tässä työssä käyttää.

Yksiköllä oli käytössä paperinen lomake aikataulujen kirjaamiseen (liite 1). Lomakkeella oli omat sarakkeensa kullekin viikon päivälle ja tuoteryhmälle. Sarakkeisiin merkittiin saapuneiden kollien määrä ja eri tuoteryhmien purkuun käytetty aika. Tiedot syötettiin Excel-taulukkoon, jossa aineistoa pystyttiin analysoimaan helpommin. Taulukossa laskettiin keskiarvot purkuun käytetylle ajalle viikonpäivittäin, viikoittain, tuoteryhmittäin ja kolleittain. Näiden tietojen avulla piirrettiin aikamääreet arvovirtakuvauksiin. Tietojen avulla laadittiin myös erillinen nykytilantaulu. Tavoite- tauluun merkityt luvut laskettiin niin, että nykytilan luvuista poistettiin suurimmat ”piikit” eli poikkeuksellisen pitkät läpimenoajat. Tämän jälkeen laskettiin uudelleen keskiarvot, jotka toimivat yksikölle ajallisina tavoitteina. Ajalliset tavoitteet toimivat yksille ohjenuorana työn vakioimiselle. Luonnollisesti toiminnan kehittyessä tavoitteita tulee tarkastella uudestaan.

Tehokkuuteen liittyvät asiat tuovat organisaatiolle kilpailuetua, joten siksi aikataulukirjanpidosta tehtyihin taulukoihin syötetyt tarkat tiedot sekä niistä tuotetut tiedot pidetään salaisina, eikä niitä julkaista tässä opinnäytetyössä. Kaikki tulokset luovutetaan kokonaisuudessaan organisaation edustajalle ja yksikön käyttöön.

## 5.2 Havainnointi

Havainnoinnin tarkoituksena oli kuvata työtehtävissä käytettävät toimintatavat, laatia niiden perusteella prosessikuvaus ja selvittää sen perusteella, mikä todellisuudessa aiheuttaa vaihtelua työtehtäviin kuluvaan aikaan. Havainnointijakso yksikössä oli suunniteltu toteutettavaksi viikolla 8. Sairastumisen takia havainnointi jouduttiin kuitenkin keskeyttämään kesken jakson, minkä vuoksi sitä jatkettiin vielä viikolla 10 yhden päivän ajan. Havainnointijakso jäi yhden päivän vajaaksi, mutta tuotti silti riittävästi tietoa prosessin kuvantamiseksi ja joidenkin vaihtelun aiheuttajien tunnistamiseksi. Havainnoinnin perusteella tehtyjä kuvauksia ei julkaista tässä opinnäytetyössä niiden sisältämien liikesalaisuuksien vuoksi.

Havainnoista pidettiin päiväkirjaa, johon dokumentoitiin toimintatavat ja merkittiin muistiinpanoja työtehtäviin käytetyistä työajoista. Näiden avulla laadittiin prosessikuvaus ensinnä koko prosessista laajana kokonaiskuvana, ja sen jälkeen sitä syvennettiin koskemaan eri prosessin osioita. Lopuksi havaintojen perusteella laadittiin vielä yksityiskohtaisempia kuvauksia tietyistä prosessin osioista. Kuvauksissa ikään kuin porauduttiin syvemmälle ja syvemmälle. Vasta kun prosessikuvaus oli alimmalla tasolla eli yksityiskohtaisen tarkka, pystyttiin siitä laatimaan arvovirtakuvaus. Arvovirtakuvauksen perusteella työtehtävästä poistettiin arvoa tuottamattomat toiminnot ja näin saatiin aikaan tavoitekuvaus. Arvoa tuottamattomien toimintojen tunnistamiseen käytettiin lean-filosofian periaatteita hukan aiheuttajista.

Vaihtelun aiheuttajia tutkittiin niin, että samasta työtehtävästä tai prosessin osiosta eri päivinä tehtyjä havaintoja vertailtiin keskenään. Tämä tapahtui niin, että havainnot dokumentoitiin kuvauksiksi ja analysoitiin niissä olevat eroavaisuudet toiminnassa käytetyssä ajassa. Ajallisesti pidempikestoisesta kuvauksesta etsittiin eroavaisuuks-

sia resursseissa ja toimintatavoissa peilaamalla niitä lean-filosofiaa koskevaan teoriaan ja erityisesti hukan eri lajeihin.

### 5.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää laajemmin työntekijöiden omaa näkemystä työprosesseista. Sillä selvitettiin sitä, miten tietoisia työntekijät olivat työtehtävistään; mikä on työyhteisön yhteinen tavoite, miten työtehtävät tulisi tehdä, miten paljon aikaa työtehtävien tekemiseen pitäisi kulua ja miten yhteneväisiä nämä vastaukset ovat työntekijöiden kesken. Kysymykset pohjautuivat lean-johtamiseen; sen arvoihin ja menetelmiin. Myyntipalveluvastaaville kehitettiin hieman erilainen kyselytutkimus, jonka kysymykset pohjautuivat leanin lisäksi valmentavaan johtamismalliin. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin valmentavaa johtamistapaa hyödynnetään päivittäisessä työn johtamisessa.

Yksi kyselytutkimuksen keskeisimmistä tavoitteista oli myös sitouttaa henkilökuntaa kehittämistyöhön, ja siksi heiltä kerättiin kehitysideoita käytännön työtehtäviin, vaihtelun aiheuttajiin ja yhteistyöhön liittyviin asioihin. Vastauksia ei julkaista tässä opinnäytetyössä anonymiteetin säilymisen ja toisaalta vastausten sisältämien liikesalaisuuksien vuoksi. Tuloksia käsitellään määrällisesti eri tyyppisiin kategorioituina. Vastaukset raportoidaan kokonaisuudessaan tutkimustulosten mukana organisaation edustajalle ja yksikön päällikölle.

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms -sovelluksella. Kyselytutkimus testattiin ensin toisessa Satakunnan Osuuskaupan marketissa, jossa kumpaankin kyselyyn vastasi yksi myyjä ja yksi myyntipalveluvastaava. Testin avulla haluttiin selvittää kysymysten selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja aikaa, joka vastaamiseen kuluu. Testissä havaittiin tarvetta pienille muutoksille myyjille suunnattujen kysymysten sanamuotoihin ja lauserakenteisiin. Myyntipalveluvastaaville suunniteltuun kyselyyn ei testin palautteen perusteella tarvinnut tehdä muutoksia. Tavoite vastaamisajalle pystyttiin testin perusteella asettamaan noin 15 minuutiksi.

Meneillään olevien kampanjoiden ja sesongin vuoksi kyselytutkimukseen vastaaminen haluttiin saada pois myymälässä tehtävästä työajasta. Yhdessä ryhmäpäällikön ja marketpäällikön kanssa sovittiin, että linkit kyselytutkimuksiin jaetaan osuuskaupan sisäisen viestintäkanavan, Workplacen kautta, jotta työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn omalla päätelaitteellaan. Työntekijöillä oli myös käytössä työpaikalla tietokone, jolla oli mahdollista vastata tutkimukseen. Kaikkien vastaajien kesken arvottiin kaksi 20 euron lahjakorttia.

### 5.3.1 Myyjän toimenkuvaan suunniteltu kyselytutkimus

Myyjän toimenkuvaan suunniteltu kysely sisälsi kolmetoista kysymystä, joista kaksi oli suljettuja ja loput avoimia kysymyksiä (liite 2). Vastauksia myyjille suunnattuun kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 17. Tämä vastasi 47 % kaikista myyjistä. Vastausaika oli keskimäärin 15 minuuttia 15 sekuntia. Vastaukset luokiteltiin erilaisilla värikoodeilla eri kategorioihin, joiden perusteella tuloksia analysoidiin perustuen tiettyihin teemoihin.

Ensimmäinen suljettu kysymys koski työntekijän työnkuvaa, minkä alueen työvuoroja työntekijä tekee eniten. Tällä haluttiin kartoittaa jakaumaa, miten laajasti eri myymälän osa-alueiden työntekijöiltä saatiin vastauksia, ja sitä myötä tutkimuksen luotettavuutta. Vastauksia saatiin lähes joka osastolta. Yhden osaston työntekijöiden mielipiteet jäivät puuttumaan tutkimuksesta. Tämän vuoksi vastausten jakaumasta tuli vino.

Kyselyn toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, miten selvää työyhteisön yhteinen tavoite on, millä prioriteetilla työtä tehdään ja miten yhteneväisiä vastaukset ovat. Vastauksista ei ollut erotettavissa yhtä selkeää työyhteisön toimintaa ohjaavaa tavoitetta. Kaikki vastaukset olivat kuitenkin liitettävissä organisaation arvoihin. Vastaukset kategorioitiin värikoodeilla eri luokkiin sen perusteella, mihin arvoon se on liitettävissä. Vastauksista saatiin esille kolme arvoa; ”Olemme asiakasta varten”, ”Toimimme tuloksellisesti” ja ”Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä”. Yhdeksän vastaajaa mainitsi asiakaslähtöisyyden yksikön toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi.



Kuusi vastaajaa kertoi tuloksellisen ja tehokkaan toiminnan ohjaavan työntekoaan. Kaksi vastaajaa piti hyvää yhteishenkeä ja tasa-arvoisuutta tavoitteenaan.

Kolmannen kysymyksen kohdalla työntekijä valitsi jonkin työtehtävän, jonka perusteella hänen tulisi vastata kyselyn seuraaviin kysymyksiin. Tähän kysymykseen tuli hyvin erilaisia ja laajoja vastauksia. Tämä kysymys olisi pitänyt muotoilla suljetuksi niin, että vastaaja olisi valinnut tietyistä vaihtoehdoista työtehtävän, jotta vastauksia olisi ollut helpompi vertailla keskenään.

Kyselyn neljännen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten työntekijät kokevat, että kuka heidän työntekoaan ohjaa. Ovatko työtehtävät osuuskaupan, päällikön vai myyntipalveluvastaavan antamia, saavatko he päättää itse työtehtävänsä, vai onko jokin muu taho, joka määrittelee työtehtävät. Yhdeksän vastaajaa koki, että myyntipalveluvastaava jakaa työtehtävät joko aina tai lähes aina. Seitsemän vastaajaa koki, että esimies on jakanut työtehtävät työvuorosunnittelua tehtäessä. Pääosin nämä vastaajat työskentelivät kassa- tai palvelutorivuoroissa eli erillään tiimistä. Tällöin myyntipalveluvastaavan on hankalampaa johtaa työn tekemistä. Vain yksi vastaaja kertoi määrittelevänsä työtehtävänsä itse tai tilanteen mukaan.

Viidennellä kysymyksellä haluttiin selvittää, miten tietoinen työntekijä on tavasta, jolla työtehtävä tulisi tehdä. Tässä kysymyksessä tiedusteltiin myös sitä, että onko kyseinen toimintapa sovittu yhdessä. Kysymyksellä selvitettiin sitä, miten vakioituja työtehtävät ovat. Vastaukset jaoteltiin värikoodeilla neljään eri luokkaan sen perusteella, mihin tieto työtehtävän tekemisestä perustuu. Luokat olivat ”rutiini tai opittu kokemus”, ”toimintaohjeet”, ”yhdessä sovitut pelisäännöt” ja ”ei tietoa”. Yhdeksän vastaajaa viittasi toimintaohjeisiin, viisi vastaajaa teki työtehtäviä kokemuspohjalta, kaksi vastaajaa kertoi, että yhteiset pelisäännöt on luotu ja yksi vastaaja ei tiennyt ohjeita.

Kyselyn kuudennella kysymyksellä haluttiin selvittää, miten hyvin työtehtävät ja niissä tarvittavat tieto ja välineet kohtaavat toisensa; onko työpisteet järjestelty niin, että työtehtävässä tarvittavat tiedot, ohjeet ja työvälineet ovat helposti ja nopeasti saatavilla. Kuusi vastaajaa oli yksiselitteisesti sitä mieltä, että kaikki tarvittava tieto ja työvälineet ovat nopeasti saatavilla. Kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että tieto

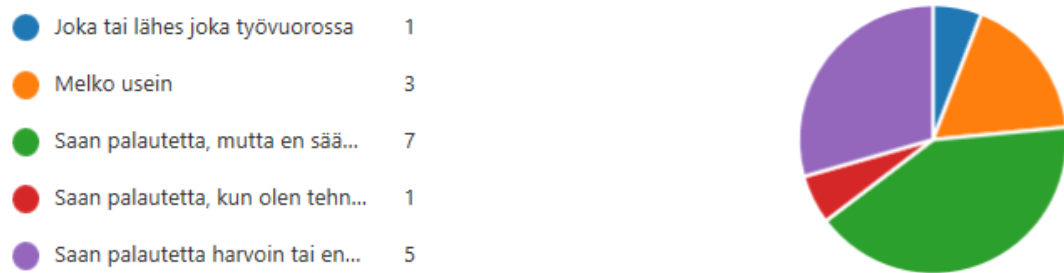
ja työvälineet ovat osittain helposti saatavilla. Kolme vastaajaa kertoi, ettei ohjeita ja työvälineitä ole helposti saatavilla. Erityisesti vastauksissa tuotiin esille puutetta radiopääteistä, joiden etsimiseen on jouduttu käyttämään aikaa.

Seitsemännellä kysymyksellä haluttiin selvittää, onko työtehtäville asetettu ajallisia tavoitteita ja ovatko työntekijät tietoisia, minkä verran kuhunkin työtehtävään pitäisi kulua aikaa. Seitsemän vastaajaa osasi vastata yksiselitteisesti, miten paljon työtehtävän tekemiseen kuluu työaikaa. Yksi vastaaja ei tiennyt, miten paljon aikaa tulisi kulua. Loput yhdeksän vastaajaa kertoi työtehtävään käytetyn ajan olevan riippuvainen olosuhteista.

Kyselyn kahdeksas ja yhdeksäs kysymys liittyivät uuden oppimiseen. Työntekijöitä haluttiin tehdä tietoiseksi uusista asioista, joita ovat oppineet ja herätellä ajattelemaan asioita, joista he olisivat kiinnostuneita oppimaan lisää. Jatkuva uuden oppiminen on organisaatiolle tärkeä asia ja yksi leanin perusajatuksista. Vastaukset jaoteltiin kahteen ryhmään; niihin, jotka sisälsivät konkreettisen asian ja niihin, joissa ei muistettu, tiedetty tai muutoin osattu sanoa. Viimeksi opittu asia oli suhteellisen helppo nimetä; vain kolme vastaajaa ei muistanut viimeksi oppimaansa asiaa. 11 vastaajaa osasi kertoa, minkä asian haluavat seuraavaksi oppia. Kuusi vastaajaa ei osannut nimetä konkreettista asiaa, mutta kolme heistä ilmaisi kuitenkin, että haluaa oppia uutta.

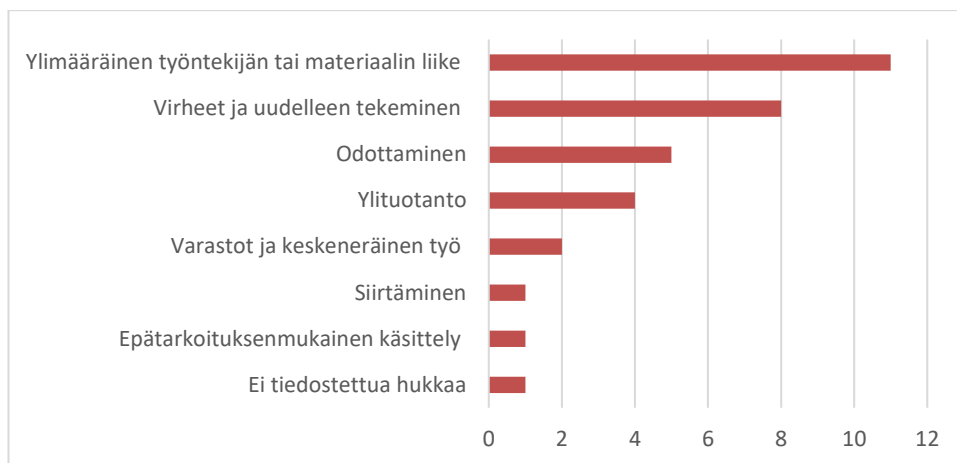
Kymmenes ja 11. kysymys koskivat palautteen saamista. Työntekijöiltä kysyttiin, ovatko he tietoisia, milloin he ovat tehneet työtehtävänsä oikein, riittävällä tehokkuudella ja laadulla. Kysymyksellä haluttiin myös johdatella työntekijöitä ajattelemaan oman työn tekemisen tehokkuutta ja laatua. Vastauksia kategorioitiin värikoodeilla kolmeen luokkaan sen perusteella, miten yksiselitteisesti niistä oli erotettavissa se, kuinka tietoinen myyjä oli tekemänsä työn laadusta. Vihreällä värillä merkittiin ne vastaukset, joissa oli selkeästi ilmaistu joko saatu palaute tai muutoin varma tieto työn laadusta. Keltaisella värillä merkittiin vastaukset, joissa ilmeni osittain epävarmuus oman työn laadusta. Oranssilla merkittiin vastaukset, joista ilmeni selvästi, ettei myyjällä ollut tietoa oman työnsä laadusta. Kahdeksan vastaajista oli tietoisia, milloin oma työ on tehty oikein ja riittävän tehokkaasti ja laadukkaasti. Viisi vastaajista oli osittain tietoisia asiasta ja kolme vastaajista ei ollut tietoisia asiasta.

11. kysymys oli muodoltaan suljettu, ja sillä tiedusteltiin, miten usein he kokevat saavansa palautetta. Vastauksien perusteella palautteen antaminen ei ole rutiininomainen työtehtävä yksikössä. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että palautetta saa joka, tai lähes joka vuorossa tai melko usein. Seitsemän vastaajaa (41 %) koki saavansa palautetta, mutta ei säännöllisesti. Viisi vastaajaa kertoi, että saa palautetta harvoin tai ei ollenkaan. Tämä vastasi 29 % kaikista vastauksista. (Kuva 9)



Kuva 9. Myyjien kokema palautteen saamisen määrä case-yrityksessä.

Kyselyn 12. kysymyksellä selvitettiin työtehtävissä olevaa hukkaa. Työntekijöille kerrottiin, mitä hukalla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin. Kysymyksen tarkoitus oli johdatella työntekijöitä ajattelemaan työtehtävissään olevaa turhaa työtä ja tunnistamaan sitä. Samalla saatiin selville, mitä eri hukan lajeja yksikön työtehtävistä pystytään tunnistamaan. Osa vastauksista sisälsi konkreettisia esimerkkejä turhasta työstä. Toisissa vastauksissa hukkaa kuvattiin laajempänä käsitteenä. Yksi vastaaja ei tiedostanut hukkaa työtehtävissä. Vastauksia analysoitiin niin, että ne kategorioitiin eri hukan lajeille (kuva 10). Vastauksissa esiintyi hukan lajeista eniten ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike. Tämä hukan laji mainittiin 11 kertaa, mikä vastasi 33 % kaikista tunnistetuista hukan lähteistä. Toisena merkittävänä hukkana pidettiin virheitä ja niiden korjaamista. Tämä hukan laji mainittiin vastauksissa kahdeksan kertaa, mikä vastasi 24 % tunnistetuista hukan lähteistä.



Kuva 10. Tunnistetut hukan lähteet case-yrityksessä.

Kyselyn viimeisen kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden omia näkemyksiä kehitettävistä kohteista ja ideoita, kuinka kyseisiä asioita voitaisiin kehittää. Yhdeksän vastaajaa kertoi konkreettisen kehitysehdotuksen yksikön työtehtäviin. Osa vastaajista kaipasi suoraviivaisempia ja yhtenäisempiä toimintatapoja sekä joustavampaa yhteistyötä. Myös huolellisempi työtapa ja siisteydestä huolehtiminen tuotiin esiin vastauksissa. Viisi vastaajaa osasi nimetä osa-alueen, jossa kehitystä tarvitaan, mutta vastauksesta ei ilmennyt täsmällistä toimenpidettä, jolla sitä kehitettäisiin. Töiden jakaminen, erilaiset toimintatavat, tiedon kulku ja hyllytystyö tulivat esille kehityskohteissa. Kolme vastaajaa ei osannut vastata, mitä työtehtävää pitäisi kehittää.

### 5.3.2 Myyntipalveluvastaavan toimenkuvaan suunniteltu kyselytutkimus

Myyntipalveluvastaaville suunniteltu kyselytutkimus sisälsi 11 kysymystä, joista yksi oli muodoltaan suljettu ja loput avoimia kysymyksiä (liite 3). Yksikössä toimii viisi myyntipalveluvastaavaa, joista neljä vastasi kyselyyn. Keskimääräinen vastaamisaika oli 18 minuuttia 47 sekuntia.

Ensimmäinen kysymys liittyi myyjiltäkin kysytyyn tavoitteeseen; haluttiin selvittää, minkälaisella tavoitteella myyntipalveluvastaavat tekevät työtä ja miten ne vastasivat myyjien näkemyksiä. Myyntipalveluvastaavien vastauksissa tuotiin esiin asiakaspalvelun laatua, työn tekemisen tehokkuutta ja hyvän työfiiliksen luomista. Kaikki vastaukset peilasivat organisaation arvoja, vaikka eivät keskenään yksiselitteisen selviä

olleetkaan. Arvoista pinnalle nousivat ”Olemme asiakasta varten”, ”Toimimme tuloksellisesti” ja ”Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä”. Yhdessä vastauksessa oli havaittavissa viitteitä organisaation neljänteen arvoon ”Uudistamme jatkuvasti toimintaamme”. Tämä pääteltiin lauseesta: ”työporukassa oppiminen lisääntyy koko ajan”, joka voidaan pienellä varauksella liittää toiminnan kehittämiseen. Toisaalta oppiminen liittyy vahvasti työhyvinvointiin ja sitä kautta vastuun kantamiseen ihmisistä, joten tarkemman merkityksen puuttuessa lauseen ei voida todeta yksiselitteisesti liittyvän toiminnan uudistamiseen. Suunta on kuitenkin hyvä.

Kyselyn toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, millä tavoin tiimille viestitään tavoitteista ja päivän tärkeimmistä asioista. Onko käytössä tiimin päivän aloituspalaveri, keskustellaanko jokaisen työntekijän kanssa erikseen vai onko käytössä jokin toisenlainen tapa viestiä asioista. Päivän aloituspalaveri liittyy lean-päivittäisjohtamiseen ja toisaalta tavoitteen antaminen päivään kuuluu käytössä olevaan valmentavan johtamisen malliin. Kahdessa vastauksessa oli selkeästi erotettavissa, että aamulla on jonkinlainen hetki, jolloin tärkeistä asioista viestitään ja keskustellaan. Työvuorot alkavat henkilöillä eri aikoihin, joten asioista joutuu kertoa myös erikseen jokaiselle yksi kerrallaan. Visuaalisia viestinnän välineitä ei tullut ilmi.

Kyselyn kolmannella ja neljännellä kysymyksellä haluttiin selvittää, minkälaiseksi myyntipalveluvastaavat kokevat yhteistyön työyhteisössä ja millä tavalla he haluaisivat sitä kehittää. Vastausten perusteella tiimin yhteistyö toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta mukaan mahtuu myös vaihtelevia päiviä. Kehitysehdotuksissa tuotiin esiin avoimemman keskustelun tärkeyttä. Yksi vastaaja toivoi selkeitä työkortteja, eli parannusta työnjakoon.

Kyselyn viidennen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin valmentavaan johtamiseen liittyvä erilaisuuden huomioiminen toteutuu myyntipalveluvastaavan työssä. Kolmessa vastauksessa tuli ilmi, että erilaisuutta huomioidaan kertomalla asioista ja tavoitteista eri tavalla kullekin sopivaan tyyliin. Yhdessä vastauksessa tuotiin ilmi, että osan työtä ohjaa jollakin tapaa heidän oma tahtotilansa. Vastauksissa tuli ilmi, että kysymyksen asettelu olisi voinut olla toisenlainen, kuten: ”Miten hyö-

dynnät tiimissäsi olevaa erilaisuutta”. Oli kuitenkin hienoa, että vastausten perusteella erilaisuutta joka tapauksessa huomioidaan johtamisessa.

Kyselyn kuudennen kysymyksen avulla haluttiin saada myyntipalveluvastaavat ajattelemaan kehittämistyötä, ja tehdä heidät tietoiseksi opituista asioista. Jatkuva kehittäminen ja oppiminen on lean-filosofian perusajatuksia ja organisaatiolle tärkeä asia. Vastauksissa tuotiin esille konkreettisia tekoja ihmisten ja asioiden kehittämiseen liittyen. Yksi vastaaja ei osannut vastaamishetkellä kertoa, mitä asiaa oli viimeksi kehitetty.

Seitsemäs kysymys pohjautui tehokkuuden ja töiden vakioinnin selvittämiseen. Haluttiin tietää, mitä mieltä myyntipalveluvastaavat olivat siitä, onko työtehtäviä vakioitu. Vastauksissa oli jonkun verran eroavaisuuksia. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että yhteiset toimintatavat ja työtehtäviin käytettävät ajat on sovittu yhteisesti. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei yhteisiä aikoja ole sovittu. Yksi vastaaja ilmaisi asian niin, että yhteisiä pelisääntöjä on yritetty luoda.

Kahdeksas ja yhdeksäs kysymys liittyivät vaihtelun aiheuttajien selvittämiseen ja niiden hallitsemiseen. Kysymyksillä haluttiin saada myyntipalveluvastaavia tietoisiksi tekijöistä, jotka hankaloittavat päivän sujuvuutta, ja miettimään, millä tavoin kyseisiä asioita voisi ennakoida ja hallita. Vaihtelu terminä saatetaan ymmärtää monin eri tavoin, joten kysymyksen yhteyteen selvennettiin, mitä vaihtelulla tässä yhteydessä tarkoitetaan.

Vaihtelua aiheuttavat vastaajien mielestä ennustamattomat poissaolot, äkillisesti hoidettavat asiat, poikkeukset kuorman määrässä tai toimituksessa, henkilöstön osaamisen taso ja odottamaton asiakasmäärän kasvu. Vastauksissa tuli esiin resurssien niukkuus erityisesti näissä erikoistilanteissa. Jälkimmäinen kysymys vaihtelevien tilanteiden ennakoimiseksi ja hallitsemiseksi osoittautui haastavaksi, sillä konkreettisia ideoita siihen tuli vain kaksi. Yksi vastaaja toivoi resursseja lisää, toinen toivoi yhteistyötä toisen yksikön kanssa.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä selvitettiin, mitä hukkaa eli turhaa työtä yksikön työtehtävissä myyntipalveluvastaavien mielestä on. Vastauksista pystyttiin erot-

tamaan hukan lajeista ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, varastot ja keskeneräinen työ sekä virheet ja uudelleen tekeminen. Konkreettisista asioista tuotiin esiin tasokärkyjen hyödyntämättä jättäminen, josta seuraa ylimääräistä liikettä. Työympäristön sekaisuus johtaa vastausten perusteella tavaroiden ja tiedon etsimiseen ja sitä kautta hukka-aikaan. Tuotteita on hyllytetty väärin, minkä takia turhan työn määrä kertautuu. Myös monen asian samanaikainen hoitaminen aiheuttaa hukkaa.

Kyselyn viimeinen kysymys oli muodoltaan suljettu, ja sillä selvitettiin, miten usein myyntipalveluvastaavat antavat palautetta tiimiläisille. Tätä haluttiin verrata myyjien vastauksiin sen selvittämiseksi, miten eri roolissa töitä tekevät henkilöt kokevat palautteen määrän ja onko siinä eroavaisuuksia. Vastaajat kokivat palautteen antamisen haastavaksi. Kolme vastaaja kertoi, ettei palautteen antaminen ole vahvinta osaamistaan. Yksi koki antavansa palautetta säännöllisesti, muttei rutiininomaisesti. (Kuva 11)



Kuva 11. Palautteen antaminen case-yrityksessä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten perusteella tarkasteltavan prosessin keskeisimmät kehitettävät asiat ovat yleisimpien hukan lajien vähentäminen prosessista, työn standardointi, pullonkaulan poistaminen ja palautekulttuurin kehittäminen. Henkilökunnan toive oli saada resursseja yleisesti lisää toimintaan. Yksikön tehokkuus ei ole kuitenkaan tavoitellulla tasolla, joten työtunteja ei voida lisätä. Resursseja on vapautettava toisaalta. Hieno asia on se, että henkilökunta tunnisti hukkaa työtehtävissään, joten resursseja on mahdollista vapauttaa poistamalla hukan aiheuttajia. Henkilökunnan vastausten perusteella

erityisesti hukkaa aiheutti työntekijöiden ja materiaalin ylimääräinen liike. Tätä voidaan poistaa suoraviivaisemmilla ja yhtenäisemmillä toimintatavoilla, varastoa pienentämällä ja toimintaympäristön siisteydellä. Nämä samaiset seikat tulivat esiin henkilökunnan vastauksissa. Tämän opinnäytetyön tuotoksina yksikkö saa käyttöönsä työtehtäviin ohjeaikoja aikataulukirjanpidon perusteella, ja suositeltavia toimintatapoja arvovirtakuvausten perusteella. Nämä toimivat visuaalisina ja mitattavina apuvälineinä tavoitteiden asetantaan toiminnan vakioimiseksi. Työympäristön järjestämiseksi voi käyttää lean-työkalua 5S. 5S on työympäristön organisoimiseksi kehitetty viisiportainen toimintamalli. Siisteyden ylläpitäminen vaatii vahvaa ja kurinalaista johtamista, jotta työympäristö pysyy toimivana.

Havaintojen ja kyselytutkimuksen perusteella yksi hukan aiheuttaja on yksikön varasto. Varaston käsittely aiheuttaa lisätyötä, kuten tuotteiden ylimääräistä kuljettamista myymälän ja varaston välillä. Välivarastoitava tavara siis palautuu uudelleen työjonoon ja aiheuttaa näin lisää purettavaa kuormaa. Tämän ehkäisemiseksi työntekijöiden tehtäväksi jää varmistaa, että tilausrunkoihin tehdään tarvittaessa tilapäisiä muutoksia, tuotteiden saldotiedot ovat oikeat ja erikseen tilattavia tuotteita tilataan täsmällisesti vain tarpeeseen. Nopeampi työskentely tarkoittaa leanisti lyhyempää matkaa, eli poistetaan työtehtävästä kaikki arvoa tuottamattomat toiminnot. Tähän auttaa eri hukan lajien tunnistaminen työtehtävissä. Tämän opinnäytetyön sivutuotoksena yksikön esimiestiimi saa käyttöönsä lyhyen tiivistelmän eri hukan lajeista, jota voi käyttää visuaalisena johtamisen työkaluna.

Pullonkaulan sisältävässä prosessin osiossa havaittiin työntekijän ja materiaalin ylimääräisestä liikkeestä aiheutuvaa hukkaa. Suurin syy pullonkaulalle oli kuitenkin se, että kyseisessä prosessin osiossa oli vähemmän resursseja käytettävissä kuin muissa osioissa. Tämä johtuu käytössä olevasta toimintatavasta, jossa prosessin osio on eriytetty omaksi erilliseksi prosessikseen. Nämä voisi olla järkevää yhdistää yhdeksi prosessiksi läpimenoajan lyhentämiseksi. Näin ei myöskään tarvitse suunnitella pitkäkestoisen läpimenoajan vaikutusta elintarvikkeiden säilytysolosuhteisiin liittyvään lainsäädäntöön.

Havainnoinnin perusteella yhtä täsmällistä arvovirtakuvausta oli mahdotonta tehdä. Oli mahdotonta arvioida tarkasti, minkä verran prosessissa on arvoa tuottamatonta



aikaa. Tätä varten olisi pitänyt seurata ja mitata jokaisen henkilön työn tekemistä erikseen, eikä se olisi ollut tämän työn kannalta tarkoituksenmukaista. Prosessi kuvattiin kuitenkin prosessikaavioksi ilman täsmällistä arvon analysointia. Prosessin osioihin merkittiin aikahaitari, minkä verran aikaa kuorman purkuun kului vähintään ja enintään.

Tämän lisäksi joitakin yksittäisiä työtehtäviä kuvattiin tarkemmin, koska havaittiin, että osalla työntekijöistä oli käytössä näihin työtehtäviin erittäin tehokas toimintatapa, mutta toimintatapa ei ollut kaikkien käytössä. Esimerkiksi eräässä työtehtävässä vaihtelu toimintatavassa lisäsi työtehtävään käytettävää aikaa lähes kolminkertaiseksi. Toisessa toimintatavassa oli selkeästi erotettavissa työntekijän ja materiaalin ylimääräisestä liikkeestä aiheutuvaa hukkaa. Tämä aiheutui muun muassa esillepanoon mahtumattomien tuotteiden siirtämisestä ja jätteiden käsittelyyn käytetystä tavasta. Kuvatut toimintatavat ovat sovellettavissa useimpiin työtehtäviin.

Jätteiden lajittelu on yksi merkittävistä kehitettävistä asioista. Esimerkiksi pahvijätettä syntyi yksikössä viime vuonna reilut 63 000 kiloa, joten sen käsittelyyn käytettävä työaika on kokonaisuuden kannalta merkittävä. Yksittäisessä työtehtävässä sitä ei välttämättä mielletä merkittäväksi tekijäksi, mutta kokonaisuutta ajatellen jätteiden käsittelyn kehittäminen tehokkaammaksi vapauttaa runsaasti resursseja muuhun työhön. Edellisessä kappaleessa mainitussa työtehtävässä jätteiden lajitteluun käytettiin 10 minuuttia hukkaan perustuvaa aikaa. Kuvitellaan, että kyseinen toimintatapa toistuu 200 kertaa vuoden aikana. Tässä tapauksessa toimintatapaa muuttamalla resursseja vapautuisi reilut 33 tuntia vuodessa pelkästään tämän yhden työtehtävän osalta.

Vastauksissa todettiin muun muassa äkillisten poissaolojen ja ennustamattomien myynnin nousujen aiheuttavan vaihtelua yksikössä. Vaihtelun ennakoiminen ja hallitseminen on haastavaa. Vastauksissa tuotiin esiin ehdotus, että selkeät työkortit parantaisivat yhteistyötä. Työkorttien päivittäminen mahdollisimman yksityiskohdaksi auttaisi hallitsemaan vaihtelua, ja toimisi visuaalisena johtamisen välineenä. Yllättävien tilanteiden varalle yksikön esimiestiimin olisi hyvä tehdä yhteinen suunnitelma, mitä työkortin tehtäviä voi tarpeen tullen siirtää tai tehdä matalammalla laadutasolla, ja mitkä tehtävät ovat sellaisia, jotka ovat kaikissa tilanteissa välttämättömiä tehdä. Myös vakioitu työ auttaa hallitsemaan vaihtelun vaikutusta.

Kyselytutkimuksissa kävi ilmi, että kaikilla vastaajilla oli selkeä toimintaa ohjaava tavoite, jota he haluavat saavuttaa. Tutkimukseen ei tullut yhtään epäselvää vastausta tavoitteisiin liittyen. Tavoitteet poikkesivat jonkun verran toisistaan, mikä kertoo ihmisten erilaisuudesta. Jokainen tavoite pohjautui kuitenkin organisaation toimintaa ohjaaviin arvoihin. Myyjien vastauksista jäi puuttumaan yksi arvo; ”Uudistamme jatkuvasti toimintaamme”. Tämän arvon johtaminen tavoitteisiin olisi tärkeää toiminnan tehostamiseksi. 35 % vastaajista ei osannut kertoa, mitä haluaisi seuraavaksi oppia. Puolet heistä ilmaisivat kuitenkin halukkuutensa oppimaan. Kehittäminen ja kehittyminen olisi hyvä olla suunnitelmallista ja vastuutettua jokaiselle itselleen. Tähän voi käyttää hyödyksi osaamislistoja ja PDSA-kehittämissyklejä.

Tutkimuksen perusteella palautteen antaminen ei ole yksikössä rutiinia. Johtaminen vaatii palautteen antamista, ja palautteen antaminen vaatii jatkuvaa työtehtävien tarkkailua, asioiden huomaamista sekä rohkeutta ja uskallusta tarttua asioihin. Jotta voidaan antaa konkreettista palautetta, pitää suoritusta pystyä mittaamaan. Siksi on tärkeää, että toimintatavat vakioidaan; työtehtävät ja niihin käytettävä aika sovitaan yhdessä ja kaikilta vaaditaan, että sovitussa rytmissä pysytään.

## 7 POHDINTA

Kyselytutkimusten tulokset tuottivat merkittävää tietoa yksikön esimiehille toiminnan kehittämiseksi. ”Uudistamme jatkuvasti toimintaamme”-arvon puuttuminen tavoitteista merkitsee sitä, ettei tästä ole viestitty oikein tai riittävästi henkilöstölle. Kyseisen arvon johtaminen yksikön tavoitteisiin on erittäin tärkeää yksikön tuloksellisuuden parantamiseksi. Toinen merkittävä kehitettävä asia oli yksikön palautekulttuuri. Avainroolissa tässä ovat erityisesti myyntipalveluvastaavat, jotka eivät kokee omaavansa palautetaitoja. Palautetaidoilla on tärkeä rooli osaamisen kasvattamisessa, työhyvinvoinnissa ja toiminnan kehittämisessä. Palautetaitojen kehittäminen on hyvä ottaa huomioon henkilökunnan koulutuksia suunniteltaessa. Molemmat ovat

myös erittäin hyviä aiheita tehdä jatkotutkimusta, ja antaa esimerkiksi opinnäytetyön aiheiksi korkeakouluopiskelijoille.

Kyselytutkimuksen laatijana ja toteuttajana olin erittäin tyytyväinen vastausten laatuun ja määrään. Vastaukset olivat todella hyviä, ja niistä huomasi, että ne olivat huolella mietittyjä. Laadun ja vastaamiseen käytetyn ajan perusteella voidaan todeta, että kyselytutkimuksella onnistuttiin sitouttamaan ainakin osa henkilökunnasta mukaan kehittämistyöhön. Erityisen hienoa oli se, miten hyvin hukka tunnistettiin työtehtävissä. Tämän pohjalta myyntipalveluvastaavien on helpompi lähteä johtamaan työn kehittämistä, kun keskusteluyhteys henkilökunnan kanssa on jo avattu ja hukan olemassaolosta ollaan yksimielisiä. Sen sijaan, että henkilökunnan kanssa puhuttaisiin tehokkaammasta ja nopeammasta työskentelystä, pyritäänkin itse asiassa vain vähentämään työn määrää. Arvovirtakuvausten perusteella laaditut visuaaliset toimintaohjeet ja ajalliset tavoitteet toimivat tukena valmentavalle johtamistavalle.

Kyselytutkimuksen joidenkin kysymysten kohdalla tuli eteen vastauksia, joissa ei kaikilta osin ymmärretty kysymyksen tarkoitusta. Tästä päätellen kyselytutkimus olisi pitänyt pilotoida useammalla henkilöllä ennen niiden toteuttamista yksikössä. Yksi koevastaaja kumpaankin kyselyyn ei tuonut riittävästi esiin kysymysten muotoilussa olevia epäkohtia. Kokonaisuuden kannalta tässä työssä sillä ei kuitenkaan ole kovin suurta merkitystä, koska tutkimuksessa päästin toivottuihin tavoitteisiin. Tutkimuksessa saatiin esille merkittäviä seikkoja toiminnan kehittämiseksi ja henkilökunnalta toivottuja kehitysehdotuksia. Tulevaisuutta ajatellen tämän tutkimuksen tulokset toimivat myös tässä yksikössä vertailuarvona, mikäli tutkimus halutaan tehdä uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua.

Kyselytutkimuksen voi toteuttaa pienillä muutoksilla missä tahansa yrityksessä, jossa on käytössä valmentava johtamistapa. Lean-viitekehykseen eriytettynä kyselytutkimuksen voi toteuttaa missä tahansa yrityksessä, jossa halutaan toteuttaa leanin periaatteita. Erityisen mielenkiintoista olisi toteuttaa pelkistetty tavoitekysely koko organisaatioon, ja tutkia, onko arvojen ja tavoitteiden viestinnässä haasteita koko organisaatiossa vai vain yksittäisissä yksiköissä.

## 8 LOPUKSI – TOIMEKSIANTAJAN PALAUTE

”Työn toimeksiantajan, Satakunnan Osuuskaupan näkökulmasta opinnäytetyö palvelee erinomaisesti liiketoiminnan kehittämisen tarpeita. Toimeksiantoyritys on käynnistänyt market- ja tavaratalokaupan johtamiskulttuuria muutoksen kohti valmentavan johtamisen ideologiaa muutama vuosi sitten. Kehittymistä on tapahtunut, mutta toimintakulttuurin kehittämisen mahdollisuuksia löytyy vielä useita kaikissa eri vastuurooleissa ja -tehtävissä. Moni esimies tai myyntipalveluvastaava on uudessa roolissaan oppimassa opinnäytetyössään kuvattuja valmentavan johtamisen keskeisiä asioita. Toisaalta vähittäiskaupan alalla menestyminen on vahvasti työntekijöiden päivittäisen osaamisen ja kehittymisen varassa, opetellaan tekemään yhdessä vähän paremmin tänään kuin eilen.” (Kaartinen & Mäkinen 2019, henkilökohtainen tiedonanto 11.5.2019.)

”Laadullisen asiakaskokemuksen taustalla on aina sarja useita työntekijöiden tekemiä yksittäisiä työtehtäviä ja työskentelytapoja. Näiden yksittäisten työtehtävien ja työskentelytapojen sekä laadullisen että ajallisen vaihtelun minimointi lean-filosofiaa ja jatkuvan parantamisen ajattelumallia hyödyntämällä, ovat tulevaisuuden keskeisiä tekemisiä arjessa. Opinnäytetyön kirjoittaja avaa jatkuvan parantamisen ideologiaa ja johtamista erittäin hyvin. Tästä on apua toimeksiantajayrityksen kaikille vastuuhenkilöille. Tunnistamme myös kirjoittajan työn aikana tehdyt havainnot ja esimerkiksi hukan mittaukset ja arvovirtakuvaukset hyvin käyttökelpoiseksi tavaksi ilmentää toiminnan kehittämisen paikkoja tutkittavassa toimipaikassa, ovat ne sitten osaamisessa tai prosessissa.” (Kaartinen & Mäkinen 2019, henkilökohtainen tiedonanto 11.5.2019.)

## LÄHTEET

Aaltonen, T. & Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Aalto-Vainio, M. 2019. Marketpäällikkö, Satakunnan Osuuskauppa. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2019 ja 15.4.2019.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kaartinen, J. & Mäkinen, P. 2019. Market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja sekä S-market ryhmäpäällikkö, Satakunnan Osuuskauppa. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 11.5.2019.

Kurttila, M. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.

Liker, J. K. & Niemi, M. 2006. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.

Liker, J. K., Niemi, M. & Convis, G.L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Helsinki: Readme.fi.

Logistiikan Maailman www-sivut. 2019. JIT (Just-In-Time) ja imuohjaus. Viitattu 21.2.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/jit-just-in-time-ja-imuohjaus/>.

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

Mäenpää, K. 2017. Lean thinking: Ajatuksia miksi työtä kannattaa vakioda. 22.9.2017. Viitattu 2.3.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/ajatuksia-miksi-ty%C3%B6t%C3%A4-kannattaa-vakioda-kai-m%C3%A4enp%C3%A4%C3%A4/>.

Mäenpää, K. 2018. Lean Vlog osa 1: Mitä on lean? 23.2.2018. Viitattu 2.1.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=ULt7wZKf11o>.

Mäenpää, K. 2018. Lean Vlog osa 2: Johtaminen. 23.3.2018. Viitattu 2.1.2019. [https://www.youtube.com/watch?v=i1\\_lXn3Rj-4](https://www.youtube.com/watch?v=i1_lXn3Rj-4).

Mäenpää, K. 2018. Lean Vlog osa 5: Päivittäisjohtaminen palveluprosessissa & Päivittäisjohtaminen tuotannossa. 31.8.2018. Viitattu 2.1.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=E72BFY5GbQ4> & <https://www.youtube.com/watch?v=CJOGPLPg77w>.

Mäkinen, P. 2016. S-market ryhmäpäällikkö, Satakunnan Osuuskauppa. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 15.12.2016.

- Nash, M. A. & Poling, S. R. 2008. Mapping the total value stream. A comprehensive guide for production and transactional processes. New York: Taylor & Francis Group.
- Piirainen, A. 2017. Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus. 14.11.2017. Quality Knowhow Karjalainen. Viitattu 19.2.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=V5pAXfywdRw>.
- Ristikangas, M. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.
- Rother, M. & Shook, J. 2003. Learning to see. Value-stream mapping to create value and eliminate muda. Cambridge: The Lean Enterprise Institute.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 27.4.2019. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.99354>.
- S-ryhmän www-sivut. 2019. Viitattu 15.1.2019. [www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi).
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. 2010. Lean - kohti täydellisyyttä: Itsearviointin oppi- ja työkirja. Helsinki: Readme.fi.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Woepfel, M. 2014. Little's Law - The ONE thing you can do to improve process performance. 21.2.2014. Pinnacle Strategies. Viitattu 10.2.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=lHQZcMRr2n0>.
- Väisänen, J. 2013. Viiden ässän kehitystyökalu. Viitattu 28.1.2019. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/5s/>.
- Väisänen, J. 2013. VSM (Value Stream Mapping) – Arvovirtakuvaus. Viitattu 15.1.2019. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/>.



## LIITE 2

## Myyjän toimenkuvaan suunniteltu kyselytutkimus

1. *Minkä alueen vuoroja teet eniten? Voit valita myös useita vaihtoehtoja, jos teet tasaisesti useampaa aluetta.*
  - kassa*
  - palvelutori*
  - liha/ eines*
  - muu myymälä*
2. *Mikä on työyhteisösi yhteinen tavoite, mitä haluatte saavuttaa?*
3. *Valitse jokin työtehtävä, kerro se tässä kohdassa ja vastaa seuraaviin kysymyksiin valintasi pohjalta.*
4. *Mistä saat työtehtäväsi?*
5. *Tiedätkö, millä tavalla työtehtävä tulisi tehdä? Oletteko sopineet tavan yhdessä? Kuvaile toimintatapa tähän mahdollisimman tarkasti.*
6. *Ovatko työtehtävässäsi tarvittava tieto ja työkalut nopeasti saatavilla siellä, missä työtehtäväsi teet? (esim. ohjeet, piccolink, hanskat, alelaput, pussit yms.)*
7. *Miten paljon työtehtävääsi pitäisi kulua työaikaan?*
8. *Mitä uutta opit viimeksi?*
9. *Mitä uutta haluaisit oppia seuraavaksi? Voit vastata useampiakin asioita.*
10. *Tiedätkö, milloin olet tehnyt työtehtäväsi oikein ja riittävällä tehokkuudella ja laadulla?*



11. Miten usein saat palautetta työstäsi?

- Joka tai lähes joka työvuorossa*
- Melko usein*
- Saan palautetta, mutta en säännöllisesti*
- Saan palautetta, kun olen tehnyt työtehtäväni väärin*
- Saan palautetta harvoin tai en ollenkaan*

12. Hukka on arvoa tuottamatonta työtä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan.

*Hukka voi olla esimerkiksi odottamista, tiedon tai työvälineiden etsimistä, tavaroiden ylimääräistä siirtelyä, ylisuurta varastoa, virheiden korjaamista yms. Minkälaista hukkatyötä tunnistat yksikkösi työtehtävissä?*

13. Mikä työtehtävä kaipaa mielestäsi kehittämistä tällä hetkellä ja miten kehittäisit sitä? Saat vastata useampiakin kehitysideoita.

## LIITE 3

## Myyntipalveluvastaavan toimenkuvaan suunniteltu kysely

1. *Mikä on työyhteisösi yhteinen tavoite, mitä haluatte saavuttaa?*
2. *Miten viestit tiimillesi tavoitteen ja päivän tärkeimmät asiat?*
3. *Mieti työyhteisösi yhteistyötä, vastuun jakamista ja kantamista työtehtävistä, työkuorman tasaisuutta ja sovittujen asioiden pitämistä. Miten yhteistyö mielestäsi toimii työyhteisössäsi?*
4. *Miten yhteistyötä voisi mielestäsi kehittää työyhteisössäsi?*
5. *Miten huomioit tiimissäsi olevat erilaiset persoonat?*
6. *Mitä asiaa/ työtehtävää kehititte viimeksi ja mitä opitte siitä?*
7. *Oletteko sopineet yhdessä, millä tavalla työtehtävät tehdään, ja miten paljon työaika kuhunkin työtehtävään kuluu?*
8. *Mitkä asiat aiheuttavat vaihtelua työpäivän kulkuun? Vaihtelulla tarkoitetaan asioita, jotka vaikuttavat päivän työtehtävien läpivientiin jollain tasolla hankaloittavasti, esimerkiksi työn keskeytykset, resurssien tai osaamisen puute, odottamaton myynnin kasvu jne. Kysymyksessä haetaan näiden asioiden aiheuttajia.*
9. *Mainitse keinoja, joilla voisi ennakoida tai hallita edellisessä kysymyksessä vastaamiasi vaihtelun aiheuttajia, jotta ne eivät hankaloittaisi päivän kulkua niin paljon.*
10. *Hukka on arvoa tuottamatonta työtä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Minkälaista hukkaa tunnistat yksikkönne työtehtävissä?*

*11. Kuinka usein annat palautetta tiimiläisille?*

- aina tai lähes aina jokaiselle työntekijälle*
- melko usein, ja lähes jokaiselle työntekijälle*
- annan palautetta säännöllisesti, mutta se ei ole rutiinia joka vuorossa*
- annan palautetta silloin, kun huomaan epäkohdan*
- palautteen antaminen ei ole vahvinta osaamistani*