



Virtaustehokkuuden parantaminen julkisen sektorin taloushallinnossa

Maria Hublin-Riikonen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Virtaustehokkuuden parantaminen julkisen sektorin taloushallinnossa

Maria Hublin-Riikonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Heinäkuu, 2019

Maria Hublin-Riikonen

Virtaustehokkuuden parantaminen julkisen sektorin taloushallinnossa

Vuosi 2019 Sivumäärä 52

Tämä opinnäytetyö tarkastelee lean-ajattelun ja tarkemmin virtaustehokkuuden soveltamista toimeksiantajan, Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitoksen palkanlaskennassa sekä leanin käyttöä ja virtaustehokkuuden parantamista laajemmin kohdeorganisaation kannalta. Lisäksi työssä analysoidaan japanilaisen kulttuurin vaikutusta lean-ajatteluun sekä sitä, miten tätä tietoa voidaan hyödyntää leanin soveltamisessa kohdeorganisaatiossa. Työn keskeisenä kysymyksenä oli selvittää, missä työtehtävässä virtaustehokkuutta voidaan parantaa kohdeorganisaation palkkahallinnossa ja miten. Tarkoituksena oli myös tutkia, kuinka japanilainen kulttuuri näkyy lean-ajattelussa ja mitä yhtymäkohtia sillä on kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin kanssa.

Tutkimusongelmaa tarkasteltiin teoreettisessa viitekehyksessä lean-ajattelun ja japanilaisen kulttuurin kautta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kehittämistutkimusta, jossa oli toimintatutkimuksen piirteitä. Leania tarkasteltiin ensisijaisesti korkeammilla abstraktiotasoilla ja se määritettiin toimintakulttuuriksi ja virtaustehokkuuden parantamiseksi. Tärkein asia virtaustehokkuuden parantamisessa on vaihtelun poistaminen eli toimintatapojen yhtenäistäminen, ja kehitystyö perustui suurelta osin tälle teorialle. Käytännön kehittämistyönä palkanlaskentatiimi tutustui lean-työpajassa leanin peruskäsitteisiin ja virtaustehokkuuteen, ja valitsi tämän pohjalta kehitettäväksi prosessiksi asiakaspalvelun palvelunumeron. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että toimeksiantajan organisaatio luo hyvän pohjan leanin käytölle ja virtaustehokkuuden parantamiselle. Toimeksiantajan visio ja strategia ovat linjassa leanin ja jatkuvan kehittämisen kanssa, mutta palvelutuotannon tasolla työskentelevä henkilöstö tarvitsee lisää koulutusta lean-ajatteluun ja sen soveltamiseen omassa työskentelyssään. Sitoutuminen uudistuksiin paranee, kun henkilöstö otetaan alusta asti mukaan uudistusten suunnitteluun. Leanin käytöstä organisaatiossa oli konkreettista hyötyä, sillä virtaustehokkuuden parantamiseksi käytönotetut uudet, yhtenäiset toimintatavat selkeyttivät palkanlaskentatiimin työskentelyä ja työnjakoa. Leanin käyttöä voidaan jatkossa tukea henkilöstöä kouluttamalla ja sitouttamalla tuotannon työntekijöitä mukaan kehityshankkeisiin. Työnantajan näkökulmasta on kuitenkin syytä pohtia, mitä leanilla halutaan organisaatiossa lopulta saavuttaa, miten tavoitteeseen päästään ja kuinka tavoitteet viestitään henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla.

Asiasanat: Lean, virtaustehokkuus, japanilainen kulttuuri, taloushallinto

Maria Hublin-Riikonen

Improving Flow Efficiency in Public Sector Financial Administration

Year	2019	Pages	52
------	------	-------	----

This Bachelor's Thesis examines lean and more closely flow efficiency in client organization, City of Helsinki Financial Management Services Payroll department and also analyzes how lean and flow efficiency can be applied in the whole organization. Furthermore Japanese culture and its influence in lean thinking is analyzed and also how this could be exploited in client organisation. The main question in thesis was to find out in which work assignment can flow efficiency be improved in client organisation's salary payment department and how. Also, Japanese culture was examined as an influencer in lean thinking and what confluences there are in Japanese culture and client organisation's organisation culture.

Research problems were examined in theoretical framework of lean thinking and Japanese culture. Development research with action research feature was used as methodology. Lean was defined in upper abstract levels as organizational culture and improving flow efficiency. The most important factor when flow efficiency is improved is eliminating variation (standardization of processes), and improvements were based on this theory. As development research a payroll team got acquainted with lean concept and based on that chose customer service number as a process to be improved. Based on research it could be seen that customer organization has a good basis for using lean and improving flow efficiency. Lean and continuous improvements are part of vision and strategy of customer organization, but the service production personnel need more education in lean thinking and how to apply it in their daily work. Commitment in new ways of working is better when personnel is taking part in planning process of improvements. Using lean had significant benefits in the organization as the new, standardized process was clearing tasks and division of labour. In future, lean culture can be contributed by personnel education and involvement in improvement projects. In employer point of view it is still essential to consider which achievements lean is used for, which are the main goals in it and how to communicate these to the personnel in an understandable way.

Keywords: Lean, flow efficiency, Japanese culture, financial administration

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusmenetelmät	7
3	Näkökulmia ja lähestymistapoja leaniin	10
3.1	Leanin synty.....	12
3.2	Lean asiakkaan näkökulmasta	14
3.3	Lean, henkilöstö ja johtaminen.....	16
3.4	Japanilainen kulttuuri ja sen vaikutus lean-ajatteluun	18
4	Virtaustehokkuus, resurssitehokkuus ja prosessit	23
4.1	Menetelmät ja työkalut virtaustehokkuuden parantamiseen.....	25
4.2	Tehokkuusparadoksi	27
5	Työtehtävien kehittäminen lean-ajattelun ja virtaustehokkuuden pohjalta.....	30
5.1	Kehitettävän työtehtävän valinta	31
5.2	Asiakaspalvelun palvelunumero ja prosessin lähtötilanne	32
5.3	Kohti uusia toimintatapoja	34
6	Johtopäätökset	36
	Lähteet	41
	Kuviot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Lean on ollut jo pidemmän aikaa muodikas käsite ja sitä on käytetty melkein jokaisessa mahdollisessa yhteydessä, jossa tarkoituksena on parantaa työskentelyä jollakin tavalla. Koska ymmärrys leanista on niin laaja ja tulkinnat siitä eroavat toisistaan huomattavasti, on työssä pyritty löytämään leanille käsitteenä pelkkiä parannuksia ja kehittämistä tarkempi määritelmä. Tässä opinnäytetyössä leanin määritelmäksi on rajattu virtaustehokkuuden parantaminen, koska useissa lähteissä juuri virtaustehokkuutta painotetaan leanin keskeisimpänä ajatuksena. Mukana on japanilaisen kulttuurin näkökulma, sillä japanilainen kulttuuriympäristö on vaikuttanut lean-ajattelun kehittymiseen. Lean onkin monilta osin nimenomaan japanilaista kulttuuria sellaisena kuin tutkijat ovat sen länsimaissa ymmärtäneet, vaikkakin tähän löytyi opinnäytetyön lähteiden joukosta eriäviä mielipiteitä. Monessa yhteydessä leaniin on orientalismin hengessä liitetty erilaisia idealisoivia näkökulmia, jotka japanilaista kulttuuria tuntevalle näyttävät puhtaasti kulttuurisina ominaispiirteinä. Näiden kulttuuriin sidottujen piirteiden vuoksi leanin soveltaminen länsimaaisissa organisaatioissa voi kohdata yllättäviä haasteita, joita lukuisissa lean-oppaissa ei ole aina osattu huomioida. Lean itsessään on ajattelumallina niin universaali, että sen soveltaminen on mahdollista missä tahansa, kunhan soveltaminen vain tehdään oikealla tavalla kunkin alueen ja organisaation kulttuuri huomioiden.

Opinnäytetyö käsittelee lean-ajattelun soveltamista toimeksiantajan organisaatiossa Helsingin kaupungin Taloushallintopalveluliikelaitoksessa (myöhemmin Talpa). Tutkimuksen lähtökohdiana oli selvittää, miten lean-ajattelua voidaan soveltaa toimeksiantajan palkkahallinnon tiimin työskentelyssä ja organisaatiossa laajemminkin. Työn keskeinen tutkimuskysymys oli seuraava:

- Missä työtehtävässä virtaustehokkuutta voidaan parantaa kohdeorganisaation palkkahallinnossa ja miten?

Japanilaiseen kulttuuriin ja leaniin liittyen tarkasteltiin seuraavia kysymyksiä:

- Miten japanilainen kulttuuri näkyy lean-ajattelussa?
- Mitä yhtymäkohtia japanilaisella kulttuurilla on kohdeorganisaation organisaatiokulttuurin kanssa?

Johtopäätöksissä pohditaan lisäksi sitä, miten leania ja virtaustehokkuutta voidaan hyödyntää muualla organisaatiossa. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus aineiston ja tapaustutkimuksen puitteissa.

Virtaushehokkuuden parantamista työstettiin yhdessä kohdeorganisaation yhden palkanlaskentatiimin kanssa. Tätä varten tiimi valitsi lean-ajattelun pohjalta kehitettävän prosessin. Tarkoituksena oli saada tehostettua ja parannettua valittua prosessia niin, että vaikutukset

näkyisivät sekä tehokkuudessa, työhyvinvoinnissa että asiakaspalvelun laadun paranemisessa. Kehitettäväksi prosessiksi valikoitui tiimin yhteisessä työpajassa tiimin asiakaspalvelun palvelunumero eli puhelinrinki. Prosessin valinnan yhteydessä tiimin kanssa käytiin läpi lean-ajattelua ja virtaustehokkuutta yleisellä tasolla, sillä käsitteet eivät olleet ennestään tuttuja yhdellekään tiimin jäsenelle. Tämä muutti hieman tutkimuksen lähtöasetelmaa, sillä alkuperäisenä tarkoituksena oli käydä tarkemmalla tasolla läpi leanin työkaluja. Tässä tilanteessa se olisi luultavasti ollut tiimille liian laaja lähestymistapa täysin uuteen asiaan. Lisäksi virtaustehokkuus konseptina jätti tiimille enemmän valinnanvaraa siihen, miten valittua prosessia lähdettiin työstämään organisaation omista lähtökohdista. Todennäköisesti tämä johti prosessin kannalta parempaan lopputulokseen.

Tutkimuksen toimeksiantajan osuus toteutettiin loppuvuodesta 2018 ja palautetta prosessin kehityksestä kerättiin tiimin jäseniltä alkuvuodesta 2019. Tutkimus oli sidottu tiimin vuoden 2018 tulostavoitteisiin. Jokaiselle tiimille Talpassa valittiin vuodelle 2018 viisi kehityskohdetta, ja yksi tutkimukseen osallistuneen tiimin tavoitteista oli lean-ajattelun hyödyntäminen jossakin tiimin työtehtävässä. Tiimin tulospalkkiotavoitteet täyttyivät näiltä osin, joten tutkimuksesta oli suoraa käytännön hyötyä toimeksiantajalle. Laajemmin tarkasteltuna lean-ajatteluun tutustumisen toi tiimin jäsenille valmiuksia soveltaa vastaavia ajatuksia muihinkin työtehtäviin ja prosesseihin sekä pohjatiedot laajemmalle perehtymiselle aiheeseen. Koska taloushallinto alana on murroksessa ja palkkasihteerin työ muuttuu jatkuvasti enemmän ja enemmän laajaa osaamista ja ymmärrystä vaativan asiantuntijatyön suuntaan (Soro 2019), toimeksiantajan toimintaa on hyödyllistä kehittää vastaamaan muuttuvan maailman haasteisiin muun muassa lean-ajattelun avulla. Lean-ajattelu on keskeisessä asemassa kohdeorganisaation strategiassa (Kuivalainen 2017). Tästä lähtökohdasta katsottuna voidaan todeta, että tutkimuksesta oli hyötyä sekä toimeksiantajan yhteisen tietopääoman lisäämisessä että yksittäisten tiimiläisten osaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön kirjoittamisen kannalta syvempi perehtyminen aiheeseen antoi pohjatiedot leanin soveltamiselle työelämässä ja erityisesti tutkimuksessa keskeiseen asemaan nostetulle virtaustehokkuuden ymmärtämiselle. Tätä kautta se pohjusti käytännön työelämän lisäksi valmiuksia osaamisen syventämiseen esimerkiksi jatko-opintojen tai muun koulutuksen kautta.

2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä työssä on kehittämistutkimus, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Lähestymistapa on laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiiviset menetelmät rajautuivat jo alkuvaiheessa pois aineiston luonteesta johtuen.

Kehittämistutkimuksen keskeisenä ajatuksena on hyödyntää systemaattisesti tuotettua tietopohjaa käytännön ongelmien ratkaisussa. Tutkittavia ja kehitettäviä asioita tarkastellaan järjestelmällisesti ja analyttisesti. Näiden lisäksi kriittisyys on oleellista. Kehittäminen on

parhaimmillaan huolellisesti määriteltyä ja suunniteltua, sekä näiden pohjalta tehtyä toteutusta. Keskeistä on sekä tutkijan että kehitettävän organisaation oppiminen. Silloin kun tutkimuksellista kehittämistyötä käytetään opinnäytetyössä, se ei saisi jäädä ainoastaan opinnäytetyön tasolle, vaan tarkoituksena on tuottaa hyviä käytänteitä työelämän tarpeisiin ja jatkokehittämiseen. (Suvanto 2014, 13) Toimintatutkimus noudattaa tutkimustyössä käytettyä kaavaa, jossa tietopohja luodaan kirjallisuuden pohjalta, ja tutkimuskysymykset ja tavoitteet ovat selkeästi rajattuja. Kenttätöosuus kattaa tiedonhankinnan, jonka jälkeen materiaali analysoidaan ja sen pohjalta tiivistetään tutkimustulokset. (Salonen 2013, 10) Toimintatutkimus voi olla osa kehittämistoimintaa ja niissä onkin usein samoja piirteitä, mutta toimintatutkimusta sitovat tiukemmin tieteen tekemisen säännöt (Salonen 2013, 13). Toimintatutkimus on yksi kenttätömenetelmien alalaji ja siinä on paljon yhtymäkohtia osallistuvaan havainnointiin (Grönfors 2011, 49). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien kohteiden mukana toimintaan, mutta vuorovaikutus tapahtuu kohteiden ehdoilla, jolloin tutkijan osallistuminen vaikuttaa kohteiden toimintaan mahdollisimman vähän tai ei lainkaan (Grönfors 2011, 52). Toimintatutkimus eroaakin osallistuvasta havainnoinnista erityisesti siinä suhteessa, että tutkijan rooliin siinä kuuluu pelkän osallistumisen lisäksi toiminnan aktivoiminen. Tavoitteena on usein jonkin tutkimuskohteiden kanssa yhdessä määritellyn ongelman ratkaiseminen tai toiminnan kehittäminen. Näin voidaan hyödyntää sekä tutkittavien että tutkijan erityisosaamista. Toimintatutkimusta voidaan käyttää tehokkaasti esimerkiksi suunnittelutyössä. Tällöin tutkittavien mukanaolo tutkimusprosessissa aikaansaa sen, että he todennäköisesti hyväksyvät uudistukset helpommin. (Grönfors 2011, 68-72) Tässä työssä seuranta-aika ei ollut riittävän pitkä eikä palautetta saatu riittävän laajasti, että voitaisiin puhua puhtaasta toimintatutkimuksesta, mutta työn rakenne on muutoin hyvin lähellä sitä.

Tutkimusmenetelmien pohtiminen on oleellinen osa tutkimuksen tekoa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on aina haastavaa ja edellyttää tutkijalta sekä erityistä perehtyneisyyttä ja lukeneisuutta että herkkyyttä aineiston tulkintaan. Tavoitteena on inhimillisen ymmärryksen lisääminen, mikä edellyttää saatujen tulosten tulkintaa ja analysointia. Parhaimmillaan analyysi on oivaltavaa ja uutta tietoa tuottavaa, ja sitä voidaan monilta osin verrata luovaan prosessiin. (Syrjäläinen ym. 2007, 8) Laadullinen tutkimus "ruotii aina kulttuurin käsitettä" eikä sitä mielletä vain esimerkiksi talouden heijastumaksi. Laadullinen tutkimus onkin silta humanististen ja sosiaalitieteiden välillä ja sen tuottamia havaintoja tulisi aina testata käytännössä. Teorioita ja metodeja yhdistämällä päästään parempaan lopputulokseen kuin tiukasti teoreettiseen oikeaoppisuuteen takertumalla. Tutkimuksen tavoitteena tulisi olla uusien näkökantojen löytäminen ja niiden tuominen mukaan sosiaalisia ilmiöitä koskevaan tieteelliseen ja julkiseen keskusteluun. (Alasuutari 2011, 20-21)

Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä sellaista aineistoa, joka mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun mahdollisimman monelta kannalta (Alasuutari 2011, 63). Aineiston perusteella tehty tulkinta tulee todistaa oikeaksi tai vähintäänkin mahdolliseksi aineiston

ja muiden aineistojen tai tutkimustulosten perusteella (Alasuutari 2011, 68). Yleensä periaatteellinen päätös menetelmistä tehdään ennen tutkimuksen aloittamista, mutta lopulliset menetelmät tarkentuvat vasta kentällä saatujen kokemusten perusteella, (Grönfors 2011, 49) kuten tämänkin työn kohdalla kävi.

Laadullisen tutkimuksen kannalta on oleellista pelkistää havainnot tietyn teoreettis-metodologisen näkökulman mukaisiksi, jolloin voidaan keskittyä siihen, mikä on olennaista valittujen tutkimuskysymysten kannalta. Havainnoista luodaan yhdistämällä yhteinen nimittäjä tai sääntö, joka pätee tutkimuksen koko aineistoon. Toisaalta samaa tutkimusaineistoa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista jopa saman tutkimuksen sisällä. Havaintojen yhdistämisen lähtökohtana on ajatus siitä, että aineistossa on esimerkkejä samasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 31-32) Seuraava vaihe havaintojen yhdistämisen jälkeen on tutkimusongelman ratkaiseminen, jossa yhdisteltyjen mallien pohjalta tehdään merkitystulkinta havaitusta ilmiöstä. Mitä enemmän ratkaisumalliin viittaavia johtolankoja aineistosta voidaan löytää, sen todennäköisemmin tulkinta on oikea. Yleensä tulkinnat herättävät uusia kysymyksiä ja luovat pohjaa jatkotutkimukselle. (Alasuutari 2011, 35-37)

Ihmistieteissä laadullinen tutkimus on läheisesti sidoksissa kulttuurintutkimukseen. Kulttuurintutkimuksessa ratkaisut perustuvat ymmärtävään selittämiseen eikä niillä useinkaan haeta universaaleja lainalaisuuksia, vaan keskeisenä elementtinä on paikallinen selittäminen. (Alasuutari 2011, 47) Kulttuurintutkimus voidaan tulkita ennen kaikkea todellisuuden ja yhteiskuntaelämän merkitysvälitteisyyden korostamiseksi, ja oleellista on ymmärtää merkitysrakennelmien olevan kulttuurisidonnaisia. (Alasuutari 2011, 55-56) Tässä työssä kulttuuriksi voidaan yhtä lailla tulkita niin suomalainen kulttuuri (japanilaiseen kulttuuriin peilattuna) kuin toimeksiantajan organisaatiokulttuurikin.

Kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa vastaavan neljään erilaiseen tarpeeseen tutkimuksen näkökulmasta: olemassa olevien teorioiden kehittämiseen ja uusien luomiseen, teorioiden arvioimiseen, kokonaiskuvan luomiseen, ongelmien tunnistamiseen ja teorian historiallinen kehittymisen tarkasteluun (Salminen 2011, 3). Tässä työssä kirjallisuuskatsauksen ensisijainen tarkoitus on kokonaiskuvan luomisessa ja teoriapohjan historiallisen ja kulttuurisen viitekehyksen tarkastelussa. Lähestymistapa leaniin japanilaisen kulttuurin näkökulmasta poikkeava jonkin verran valtavirran lean-kirjallisuudesta, mutta se ei silti tuo tieteelliseen keskusteluun täysin uutta näkökulmaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validius perustuu ennen kaikkea tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaukseen (Grönfors 2011, 106). Toimintatutkimuksen validointi on muita kenttätutkimusmenetelmiä haastavampaa, sillä siinä tutkimuksen tavoitteet muuttuvat jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Yksinkertaisimmillaan sen voidaan sanoa olevan validia silloin, kun sen itse itselleen asettamat tavoitteet täyttyvät. Tätä voidaan seurata esimerkiksi analysoimalla aluksi

asetettuja tavoitteita ja niissä tapahtuneita muutoksia tutkimuksen päättyessä. (Grönfors 2011, 73) Tässä tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena oli virtaustehokkuuden parantaminen taloushallinnossa ja leanin käytön analysointi kohdeorganisaation näkökulmasta. Alkuperäinen näkökulma oli leanissa kokonaisuutena, joten rajauksen tarkentuminen voidaan nähdä osana tavoitteiden kehittymistä.

3 Näkökulmia ja lähestymistapoja leaniin

Leanin määritelmiä on lukemattomia ja käsityksiä leanista varmaankin lähes yhtä monta kuin siitä kirjoitettuja teoksia. Tämä tekee leanista moneen tilanteeseen sopivan, mutta toisaalta haastavan konseptin, sillä monissa tilanteissa leanista puhuttaessa on saatettu mennä jo varsinaisen lean-ajattelun ohitse. Lean Culture Oy:n toimitusjohtaja Heikki Pöri on tiivistänyt leanin idean osuvasti ihmisten arvostamiseksi ja jatkuvaksi parantamiseksi, jossa työntekijät pääsevät itse analysoimaan ja tätä kautta vaikuttamaan omaan työhönsä sekä kokemaan oman työnsä merkitykselliseksi. Tämä johtaa parempiin tuloksiin paitsi organisaation, myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakas on leanissa keskeisessä roolissa, sillä kaikkia toimintoja pyritään tarkastelemaan asiakkaan näkökulmasta. (Pöri 2015) Tässä työssä leania tarkastellaan erityisesti virtaustehokkuuden kautta, joten teoria painottuu ylätason käsitteisiin Modigia ja Åhlströmiä (2013) mukaillen.

Leanin käytön tekee haastavaksi se, että vaikka kirjallisuutta on julkaistu paljon, suuri osa siitä lähtee tuotantoteollisuuden tarpeista. Tällöin soveltaminen esimerkiksi asiantuntijatyöhön voi olla vaikeaa. (Torkkola 2015, 11) Tuotantotalouden työkalujen käyttäminen sellaisenaan palvelutuotannossa ei useinkaan johda hyvään lopputulokseen. Myös liika keskittyminen rajattuihin menetelmiin toimii yleensä huonosti, koska tällöin on vaarana, että alun perin hyvään asiaan käytetystä keinosta tulee itsetarkoitus (Modig & Åhlström 2013, 93-94). Yhtenä tuotantotalouden näkökulmasta katsottuna leanin perusajatuksena voidaan pitää tavoitetta tehdä asiat jatkuvasti pienenevillä kustannuksilla, virheiden ja varastoinnin minimointia ja loputonta variaatioita tuotteissa. Tämä on ideaali, jota kohti leania hyödyntävien organisaatioiden voidaan ajatella kulkevan, mutta sen täysi saavuttaminen on käytännössä mahdotonta. (Womack, Jones & Roos 2007, 12) Koska tämän ideaalin lähtökohdat ovat selkeästi tuotantotalouden toimintaa painottavia esimerkiksi varastoinnin osalta, niiden soveltamista suoraan muunlaisiin organisaatioihin voi olla vaikeaa, ellei leania lähdetä tarkastelemaan laajemmasta näkökulmasta.

Julkaistun kirjallisuuden perusteella lean voidaan määritellä monella eri abstraktiotasolla aina menetelmästä tai työkalusta laatujärjestelmän kautta kulttuuriksi tai filosofiaksi (Modig & Åhlström 2013, 89). Oikean abstraktiotason valinta on tärkeää, koska se määrittää tiettyjen työkalujen sopivuuden kuhunkin organisaatioon (Modig & Åhlström 2013, 92). Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa 5S-työkalua, johon viitataan usein leanista puhuttaessa. Tiivistettynä 5S tarkoittaa järjestyksenpitoa ja sen osa-alueet suomennetaan sanoilla sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi ja seuranta. Tavoitteena on siis se, että jokainen asia on oikealla

paikallaan, koska tavaroiden etsiminen lisää prosessin vaihtelua. (Isomäki 2017; Modig & Åhlström 2013, 144) Työkalua ei ole syytä käyttää vain sen itsensä takia; mikäli hyvästä järjestyksestä ei ole minkäänlaista mitattavaa hyötyä organisaation ydintoiminnoille tai se ei tuo lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta, kannattaako siihen käyttää resursseja? Koska työkalu on kehitetty ensisijaisesti tuotantotalouden tarpeisiin, se ei välttämättä sellaisenaan toimi esimerkiksi toimistossa. (Chiarini 2013, 142) Oikein sovellettuna sillä voidaan toimistotyössä esimerkiksi tuke-
massa työtapojen yhdenmukaistamista ja luomassa visuaalisesti miellyttävää ja tehokasta työpaikkaa. Leanin ideana ei olekaan kopioida suoraan toisen organisaation työkaluja, toimintatapoja tai kulttuuria, vaan kehittää omalle organisaatiolle sopivat toimintatavat ja käyttää niitä jatkuvasti. Tässä apuna voidaan käyttää kuhunkin organisaatioon sopivia valmiita työkaluja. Näin toimimalla voidaan luoda lisäarvoa eri sidosryhmille paremman suorituskyvyn avulla. (Isomäki 2017) Työkalut ovat lean-ajattelussa tärkeitä, mutta vielä tärkeämpää leanin soveltamisessa on ymmärtää sen periaatteita ja menetelmiä (Torkkola 2015, 13). Avainasemassa on siis tarkastella työkalua riittävän korkealta abstraktiotasolta ja ymmärtää sen käytön perimmäinen tarkoitus, minkä jälkeen voidaan pohtia, onko työkalu soveltuva oman organisaation käyttöön, vai olisiko sitä syytä muokata sopivammaksi.

Lean on siis ennen kaikkea toimintastrategia, joka pyrkii lisäämään organisaation virtaustehokkuutta, ja sitä kautta pitkällä aikavälillä samanaikaisesti resurssitehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 117; 125-126) Virtaustehokkuuden pahin vihollinen on vaihtelu, joten tärkeintä virtaustehokkuuden tavoittelussa on vaihtelun vähentäminen (Modig & Åhlström 2013, 143; Torkkola 2015, 23). Keinot tämän tavoitteen saavuttamiseksi voidaan jakaa neljään abstraktiotasoon: arvoihin, periaatteisiin, menetelmiin ja työkaluihin. Jokainen taso voidaan nähdä yhtenä keinona paremman virtaustehokkuuden tavoitteluun. (Modig & Åhlström 2013, 141-143) Tässä työssä abstraktiotaso vaihtelee tilanteesta riippuen; teoriaosuudessa painotus on korkeammilla abstraktiotasoilla, mutta menetelmiä ja työkalujakin sivutaan tarpeen mukaan. Työn toimintatutkimuksen osuus sijoittuu työpajan osalta kaikille alueille, mutta käyttöönotto painottuu kohdeorganisaatiota varten räätälöityihin menetelmiin ja työkaluihin.

Leania ei voida ajatella staattisena tilana, joka saavutetaan jossakin tietyssä pisteessä, vaan sen keskeisenä ideana on jatkuva kehittyminen ja jatkuva virtaustehokkuuden parantaminen. Tästä syystä lean ei voi olla projekti, jolla on alku ja loppu, vaan se on jatkuvasti käytössä oleva toimintatapa. Yhtenä edellytyksenä tälle on organisaation henkilöstö, joka kykenee jatkuvaan kehittämiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Modig & Åhlström 2013, 149-153) Jotta tämä periaate toteutuisi, johtajan tehtävänä organisaatiossa on organisoida tekeminen niin, että jokaisen työntekijän on mahdollista oppia joka päivä. Oleellista on oppia analyyttistä ajattelua, ja sen oppiminen voidaan jakaa koulutukseen ja harjoitteluun. Tarkoituksena on ongelmien ratkaiseminen, mutta lean-ajattelussa ongelmia ei mielletä vain perinteisessä mielessä ongelmiksi, vaan esimerkiksi nykytilan ja tavoitteen väliseksi kuiluksi. Ongelmanratkaisulla yhdessä on monia positiivisia vaikutuksia työyhteisöön, sillä se mm. sitouttaa henkilöstöä toimimaan

yhteisillä tavoilla, lisää ratkaisukeskeistä ajattelua ja vähentää tyytymättömyyttä. (Torkkola 2015, 32-33) Lean tiivistyykin erityisesti kahteen periaatteeseen: virtauksen luomiseen organisaation kaikissa prosesseissa sekä johdon sitoutumiseen jatkuvaan parantamiseen sekä työntekijöihin investointiin (Tuominen 2010, v).

Lean tuo työntekijälle ja erityisesti suorittavalle tasolle lisää vastuuta ja haasteita, ja tätä kautta myös enemmän päätäntävaltaa omasta työstä. Useimmille työntekijöille tämä on palkitsevaa, mutta se voi toisaalta lisätä stressin määrää ja pelkoa virheistä. Lean mullistaa samalla ajattelun urakehityksestä; nousujohteisen uran sijaan työntekijä voi keskittyä osaamisen laajentamiseen. Tämä voi tuoda arvostusta yrityksen sisällä, mutta se ei välttämättä ole eduksi, mikäli työntekijä haluaa vaihtaa työnantajaa, sillä laajaa mutta spesifiä osaamista ei aina ole mahdollista hyödyntää suoraan uudessa organisaatiossa. (Womack ym. 2007, 12) Erityisesti start-up-yrityksissä lean voi näyttäytyä kykyä erotella asiakkaan kannalta arvoa tuottamaton toiminta ja keskittyä tuottamaan ainoastaan sellaista, josta asiakas on valmis maksamaan (Owens & Fernandez 2014, xvi). Sama pätee kuitenkin mihin tahansa organisaatioon, sillä resurssien kohdentaminen ainoastaan arvoa tuottavaan toimintaan parantaa aina organisaation kilpailukykyä.

Leania on arvosteltu siitä, että se lisää työntekijöiden stressiä jatkuvan mittaamisen ja arvioinnin kautta, samoin kuin vaatimus jatkuvasta kehittämisestä. Tähän vastauksena voidaan ajatella, että mittaaminen ja arviointi sekä kokonaisuuden hahmottaminen lisäävät oman työn hallinnan tunnetta ja päinvastoin parantavat työtyytyväisyyttä. Jatkuva kehittäminen taas tekee ammattilaisista asiantuntijoita, joilta jatkuva kehittäminen sujuu luonnostaan. On kuitenkin selvää, että lean-tyyppinen tuotanto, oli se sitten tuotantotaloutta tai palvelutuotantoa, on haavoittuvaisempi kuin massatuotanto, sillä jokaisen työntekijän panos on tärkeä. Lisäksi se vaatii työntekijöiltä erilaista sitoutumista ja työhön panostamista kuin massatuotanto. (Womack ym. 2007, 101-103)

Yhtenä keskeisenä lean-käsitteenä voidaan pitää *gembaa* eli "paikkaa, jossa tekeminen tapahtuu." Tämä viittaa leanin peruseriaatteeseen, jonka mukaan organisaation jokaisen jäsenen tulisi tuntea organisaatio kokonaisuutena ja ennen kaikkea siihen, että johdon tulee olla tarkasti perillä siitä, mitä tuotannossa tehdään. (Isomäki 2017) Johdon sitoutuminen toistuu säännöllisesti leanista puhuttaessa ja sitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

3.1 Leanin synty

Leanin juuret johtavat Japaniin 1937 perustettuun Toyota Motor Corporationiin, mutta varsinainen lean-ajattelun (just-in-time eli japaniksi *kanban*) kehittäminen alkoi jo 1896 tekstiiliteollisuuden puolella (Isomäki 2017). Japanilaisille oli jo 300-luvulta alkaen ollut tyyppillistä hakea vaikutteita ulkomailta ja soveltaa niitä sen jälkeen paremmin japanilaiseen kulttuuriympäristöön sopiviksi, ja Toyotan tapauksessa toimittiin vastaavasti (Chiarini 2013, 3). Tehtaalle

käytiin hakemassa mallia Yhdysvalloista, jossa Toyotalta vierailivat mm. Kiichiro Toyoda vuonna 1929 ja myöhemmin hänen veljenpoikansa Eiji Toyoda vuonna 1950 (Womack ym. 2007, 47). Toyotan edustajia hämmensivät erityisesti heidän havaintonsa suurista varastoista sekä valtavasta viallisten tuotteiden määrästä. Yhdysvalloissa oli tuolloin käynnissä massatuotannon kulta-kausi, jossa keskeistä oli suurien volyymien tuottaminen mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä erityisesti autoteollisuudessa osien muunneltavuus ja tuotteiden helppo koottavuus ja käyttäjäystävällisyys. Etuna oli hintojen aleneminen käsityötä vaativiin tuotteisiin verrattuna, mutta työntekijöiden näkökulmasta työtehtävät kapenivat huomattavasti ja muuttuivat tylsemmiksi. (Womack ym. 2007, 11) Massatuotanto vaikutti laatuun negatiivisesti, sillä ajatuksena oli tehdä "riittävän hyviä" tuotteita parhaan mahdollisen sijaan (Womack ym. 2007, 24-25). Edellä mainittujen lisäksi massatuotanto vaati suuria markkinoita sekä kalliita laiteinvestointeja, jotka molemmat olivat sodanjälkeisessä Japanissa mahdoton ajatus (Womack ym. 2007, 51; Chiarini 2013, 3-5). Toyotan tuotantofilosofia kehitettiin osittain tästä syystä *jidoka*-käsitteen eli inhimillisen automatisoinnin sekä *just-in-time*-ajattelun pohjalle, jolloin varastoinnin määrä minimoitiin ja tuotantolinjalla virtasi vain sitä, mitä asiakas halusi. (Modig & Åhlström 2013, 70)

Keskeinen tekijä lean-ajattelun kehittymiselle olikin Japanin toisen maailmansodan jälkeinen äärimmäinen resurssipula, joka pakotti Toyotan kehittämään uuden ajattelutavan tehokkuuden suhteen. Tärkeintä oli ymmärtää asiakasta ja mitä tämä halusi, milloin ja millaisia määriä, koska ylimääräisiä resursseja ei yksinkertaisesti ollut. Tämän perusteella kehitettiin ns. imuohjausjärjestelmä, joka tarkoitti sitä, ettei tuotteen valmistusta edes aloitettu ennen kuin siitä oli tehty tilaus. Koko tuotantoprosessi nähtiin yhtenä eri tuotantovaiheista koostuvana virtauksena. Prosessin ajateltiin virtaavan kahteen suuntaan, eli samanaikaisesti kun tilauksesta tuli tieto asiakkaalta tai sisäiseltä asiakkaalta eli tuotannon myöhemmän vaiheen tekijöiltä, varsinkin tuotantoprosessi kulki vastakkaiseen suuntaan tuotannon alusta kohti asiakkaan toivoamaa valmista tuotetta. (Modig & Åhlström 2013, 70-73) Käsite sisäisistä asiakkaista koski paitsi tehtaan toisia työntekijöitä, myös prosessin muita vaiheita. (Modig & Åhlström 2013, 76)

Yksi resurssipulan aiheuttamista tärkeistä ajattelumalleista oli asioiden oikein tekeminen. Koska resursseja oli vähän, niitä ei ollut varaa hukata väärin tehtyihin tuotteisiin tai mihinkään muuhunkaan, mikä hidastaisi virtausta prosessin läpi. Tästä syntyi ajatus hukista. Keskeistä oli jokaisen työntekijän tärkeä osuus ja vastuu kokonaisuudesta ja laadusta. Yhtenä konkreettisena osoituksena tästä oli tuotantolinjan yläpuolella kulkeva naru, josta vetämällä kuka tahansa työntekijöistä saattoi pysäyttää tuotannon huomattavasti ongelman. (Modig & Åhlström 2013, 74-76) Sen lisäksi, että vastuu oikein tehdyistä tuotteista oli jokaisella työntekijällä, jokaisen virheen taustalla olevat syyt selvitettiin perinpohjaisesti, ettei virhe enää toistuisi (Womack ym. 2007, 56). Vaikka malli perustui ja perustuu edelleen tietyiltä osin automaatioon ja tuotantolinjan joustavuuteen niin, että valmistettavan tuotteen vaihtaminen oli nopeaa ja helppoa, Toyota ei silti panosta kaiken automatisointiin. Syynä on se, että hyvin koulutettu

työntekijä on aina konetta joustavampi, joten ensisijaisesti työ halutaan teettää ihmisillä. (Womack ym. 2007, 292) Kulttuurintutkimuksen näkökulmasta tässä voidaan nähdä yksi japanilaisen kulttuurin kollektiivisuuden ilmentymä, jossa jokainen yksilö on tärkeä osa yhteiskuntaa ja kaikille tulisi olla tarjolla työtä lähtökohdista riippumatta (Hublin-Riikonen 2011).

Toyotan pääinsinööri Taiichi Ôno vieraili useita kertoja Yhdysvalloissa Detroitissa sijaitsevilla autotehtailla. Hän kiinnitti huomiota siihen, että tuotantolinjan työntekijät olivat tehtaiden hierarkiassa kaikkein alimmalla tasolla, vaikka tosiasiansa heidän osaamisensa olisi riittänyt tekemään useimpien asiantuntijoiden työtehtävät asiantuntijoita itseään paremmin. Ôno aloitti tämän perusteella Toyotalla kokeilun, jossa työntekijät jaettiin tiimeihin, joissa esimiehen sijaan johdossa oli tiimin vetäjä, ja jotka saivat itsenäisesti suunnitella oman vastuualueensa toteuttamisen. Tiimin vetäjä tuurasi tarvittaessa poissaolevaa rivityöntekijää, mikä ei länsimaaisessa tehdashierarkiassa olisi tullut kuuloonkaan. Kun tiimit toimivat hyvin, ne saivat lisäksi vastuulleen oman prosessinsa kehittämistoimien suosittelun johdolle. Jatkuvan kehittämisen (japaniksi *kaizen*) idea sai alkunsa tästä. (Womack ym. 2007, 55) Paitsi tehtaan omille työntekijöille, myös alihankkijoille jätettiin paljon vastuuta ja liikkumavaraa tuotteiden kehityksen suhteen. Toyota tekee edelleenkin alihankkijoiden kanssa läheistä yhteistyötä, ja esimerkiksi työntekijöitä saatetaan vaihtaa osaamisen parantamiseksi työntekijätasolta aina johtotasolle. (Womack ym. 2007, 59-61)

Toyotan käyttämä nimitys omalle tuotantofilosofialleen on Toyota Production Systems eli TPS. Toyotan tuotantomalli oli hioutunut pääosin valmiiksi 1960-luvun alkupuolelle tultaessa, ja tämän jälkeen suurin osa muista japanilaisista autovalmistajista ryhtyi soveltamaan samoja periaatteita omassa tuotannossa. Tämä vei kuitenkin aikaa, ja lopullisena sysäyksenä mallin leviämiseksi toimi vuoden 1973 öljykriisi, joka johti maailmanlaajuiseen resurssipulaan ja bensiinin kallistumiseen, mikä väistämättä vaikutti autoteollisuuteen. (Womack ym. 2007, 67) Tällöin Japanista alettiin laajemmalla mittakaavalla viedä Yhdysvaltoihin polttoainekulutukseltaan pieniä autoja, joiden kanssa amerikkalaiset autot eivät enää pystyneet kilpailemaan (Santos, Wysk & Torres 2006, 6). Lean-nimityksen keksi John Krafcik 1980-luvulla. Tämän jälkeen länsimaissa julkaistiin joukko enemmän ja vähemmän ansioituneita teoksia, joiden tarkoituksena oli selittää leania, mutta harvempi teos onnistui tässä mainittavalla tavalla. Varsinaisesti lean löi maailmanlaajuisesti läpi siinä vaiheessa, kun Toyotasta tuli maailman suurin autovalmistaja 2000-luvulla. Tässä vaiheessa leania alettiin soveltaa kaikessa ja kaikkialle, mutta jokaisella kirjoittajalla oli edelleen omanlaisensa näkemys siitä, mitä lean todella on. Näkemyksiä oli laidasta laitaan aina konkreettisista työkaluista laajempaan filosofiaan, mutta yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää leanille ei ole vielä kehitetty. (Modig & Åhlström 2013, 77-85)

3.2 Lean asiakkaan näkökulmasta

Lean-ajattelun keskeinen sanoma on arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvon määrittämisen olennainen osuus on ymmärtää, että arvo määritellään aina asiakkaan näkökulmasta. (Modig &

Åhlström 2013, 24) Arvon tuottaminen on mahdollista vasta silloin, kun tiedetään mitä asiakas todella haluaa. (Torkkola 2015, 89) Tämä edellyttää asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja keskittymistä asiakkaan kannalta arvoa tuottavaan toimintaan, ja siksi lähes kaiken asiakkaan kannalta turhan toiminnan voidaan siis ajatella olevan hukkaa. Asiakaskokemuksen tulisi olla suoraan yhteydessä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Hyvän asiakaskokemuksen kulmakiiviä ovat sujuva asiakastilanne, asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen sekä asiakkaan odotuksiin vastaaminen tai niiden ylittäminen. (Lappalainen 2019) Asiakkaan näkökulmasta hyvää palvelua on yleensä oikein ajoitettu ja kerralla oikein tuotettu palvelu (Strömmer 2017), eli juuri Toyotan kehittämät leanin peruseräajattelu. Kuten jo aiemmin todettiin, asiakkaaksi ei leanissa määritellä vain loppuasiakasta, vaan myös seuraava työvaihe (Modig & Åhlström 2013, 76; Tuominen 2010, 117). Seuraavan työvaiheen mieltäminen asiakkaaksi tuo prosessiin ammattimaisuutta ja auttaa laadun parantamisessa, koska jokaisella on tällöin suurempi vastuu oman työvaiheensa oikeellisuudesta.

Tällä hetkellä vallalla on perinteinen resurssitehokkuusajattelu, mutta myös virtaustehokkuutta tarvittaisiin asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Pohjimmiltaan asiakas määrittelee sen, mikä prosessissa on arvoa tuottavaa aikaa ja mikä hukkaa. (Isomäki 2017) Perinteisessä länsimaisessa massatuotanto- ja resurssiajattelussa esimerkiksi tuotantoketjua ja jälleenmyyntiä on ajateltu yrityksen tai tuotantotehtaan näkökulmasta (Womack ym. 2007, 174). Lean-ajattelun lähtökohdina taas toimivat asiakkaan tarpeet; esimerkiksi Toyotan autoja Japanissa myydään ovelta ovelle niin, että myyjä tietään tarkalleen, millaisen auton kukin asiakas (joita Toyotalla kutsutaan omistajiksi) tarvitsee. Tämän tiedon pohjalta asiakkaalle voidaan tilata tehtaalta juuri hänen tarpeidensa mukainen auto. Pakettiin kuuluvat mm. maksusuunnitelma ja vanhan auton kierrättäminen, ja ideana on tehdä ostotapahtuma asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi. Tieto tilauksesta lähtee tehtaalle, jossa tuotanto suunnitellaan kymmenen päivän sykleissä, jolloin toimitusaika pysyy mahdollisimman lyhyenä, usein alle kahdessa viikossa. Asiakkaasta huolehtiminen ei lopu tähän, vaan myyjä pitää huolta asiakassuhteesta mm. hoitamalla vakuutuksiin ja rekisteröintiin liittyvät paperityöt ja huolehtimalla siitä, että asiakkaalla on käytössään laina-auto huoltojen ajaksi. Asiakassuhteet ovat yleensä pitkiä ja pysyviä. (Womack ym. 2007, 185-187) Asiakasta kohdellaan siis tärkeänä osana tuotantoketjua, ja asiakassuhteen jatkuminen on hyvin tärkeä prioriteetti (Womack ym. 2007, 191).

Asiakkaan tarpeiden selvittäminen on tärkeä yksi lähtökohta sille, että palvelu vastaa juuri asiakkaan tarpeisiin. Erilaisia asiakasryhmiä voi olla useita, ja ryhmien tarpeet voivat erota toisistaan paljonkin. Tietoa asiakkaiden tarpeista voidaan kerätä mm. asiakaskyselyillä, tapaamisilla ja asiakkaasta kerätyn datan analysoinnilla. Usein tulokset voivat olla ristiriidassa aiemmin vallalla olleiden oletusten kanssa siitä, mitä asiakas haluaa. Tärkeintä on lähteä yhdessä asiakkaan kanssa luomaan ensin käsitystä nykytilasta ja sen jälkeen lähteä etsimään oikeita kysymyksiä ja niitä välineitä, joiden avulla voidaan päästä haluttuun lopputulokseen. (Torkkola 2015, 89-91)

3.3 Lean, henkilöstö ja johtaminen

Leanissa peruseriaate esimiestyön kannalta on se, että työntekijä kehittää työtä ja esimies kehittää ihmistä (Torkkola 2015, 113). Lean-johtaminen asettaa esimiehille ja johtajille paljon vaatimuksia. Johtamisen tulee olla reaaliaikaista, joten johtajan on oltava hyvin selvillä tuotannon tilanteesta. Hänellä tulee olla hyvät johtamistaidot, joihin kuuluvat toisten arvostaminen, innostus työhön, vastuunkanto ja hyvät viestintätaidot. Jatkuva kehittäminen vaatii jatkuvuutta ja aikaa myös johtamiselta. Johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa kaikilla on yhtenevät tavoitteet. (Lehtinen 2015)

Leanille ominaisen jatkuvan kehittämisen edellytyksenä on kokonaisuusien ymmärtäminen. Toyotan mallissa esimerkiksi vastapalkattu insinööri ei aloita tehtäviään suoraan suunnitteluosastolta, vaan kiertää useamman vuoden eri osastoilla tuotannosta aina markkinointiin ja henkilöstöosastoon. Kun hän lopulta siirtyy koulutustaan vastaavaan tehtävään, hänellä on tarkka ja realistinen kuva siitä, miten organisaation eri osastot toimivat ja vaikuttavat toisiinsa. Työntekijöitä koulutetaan talon sisällä tarvittavissa asioissa, jotka saattavat olla muutakin kuin mikä suoranaisesti liittyy heidän koulutukseensa tai lopulliseen työtehtäväänsä. (Womack ym. 2007, 131-132) Tiimityön ohjaaminen on jatkuvaa, ja esimerkiksi myyntitiimillä on yhteinen palaveri jokaisen päivän aluksi ja lopuksi. Näissä palavereissa käydään läpi päivän tavoitteita ja esille nousseita ongelmia, jotka pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopealla aikataululla. Ratkaisun apuna käytetään mm. 5x miksi -menetelmää, jolla päästään pureutumaan ongelman juurisyihin. (Womack ym. 2007, 185)

Yksi lean-johtamisen peruseriaatteista on se, että koko organisaatio johtoa myöten on sitoutunut leanin periaatteisiin, kuten kokonaisuuden ymmärtämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Suuri osa asiakkaalle lisäarvoa tuottavasta toiminnasta tapahtuu *gembassa* eli suorittavalla tasolla, jonka tässä voisi suomentaa tuotannoksi. Mikäli organisaation kehittämistoiminta tapahtuu muualla kuin tuotannossa, se harvoin osuu oikeaan. Numerojohtamisen lisäksi johdon tulisi olla syvästi perehtynyt organisaation prosesseihin. Hyödyllisintä ongelmanratkaisun kannalta on kouluttaa tuotannon henkilöstöä ongelmanratkaisuun, sillä mitä enemmän organisaation eri alueilla on tähän kykenevää henkilöstöä, sen tehokkaampaa ongelmanratkaisu on. Ratkaisuja haettaessa on hyvä hyödyntää uusia tai ulkopuolisia henkilöitä, sillä "tuoreet silmät näkevät *gembassa* asioita, joita niihin tottuneet eivät huomaa." (Isomäki 2017) Ongelmanratkaisun osaaminen ei ole itsestään selvää edes asiantuntijaorganisaatioissa, vaan henkilöstö tulisi kouluttaa siihen erikseen. Tämän lisäksi on muistettava, että jokainen ei ole soveltuva ratkaisemaan jokaista ongelmaa. (Torkkola 2015, 33-34) Leanissa kehittämisen idea voidaankin nähdä perinteisen länsimaisen ylhäältä alas suuntautuvan kehitystyön vastakohtana, jossa kehittäminen tapahtuu suorittavalta tasolta ylöspäin (Chiarini 2013, 52). Yksi yleisimmistä lean-hankkeiden epäonnistumisten syistä on se, ettei johto ole sitoutunut hankkeen läpivientiin

(Vastamäki 2015). Johdon päätösten tulisi perustua pitkän aikavälin tavoitteisiin ja filosofiaan jopa siinäkin tapauksessa, että se haittaa lyhyen aikavälin tavoitteiden toteutumista (Isomäki 2017).

Vahvan lean-kulttuurin organisaatioissa toiminta on rakennettu yksilön kunnioittamisen pohjalle, ja toiminnassa panostetaan turvallisuuteen, johtamiseen, ongelmanratkaisuun, tiimityöhön ja jatkuvaan kehittämiseen. Turvallisuus on ehdoton edellytys tuottavalle ja kannattavalle toiminnalle, ja se koskee sekä henkistä että fyysistä turvallisuutta. Johtamisessa tärkeää on johtajan itsensä sitoutuminen ja esimerkki. Lean-kulttuurin juurruttamisessa organisaatioon edesauttavat ristiinkoulutus, osaamisen arvioiminen, työssäoppiminen, mentorointi, johtamisen kehittäminen, tiimityö ja parhaiden toimintatapojen jakaminen. (Isomäki 2017) Kun resursseja käytetään oikeisiin asioihin ja virtaustehokkuus paranee, paranee myös työhyvinvointi. Lean-ajattelun ja muutosjohtamisen voidaan siksi ajatella olevan kiinteästi yhteydessä toisiinsa. (Lappalainen 2019)

Kaikki toiminnan kehittäminen tapahtuu ihmisten avulla. Henkilöstö voidaan siis nähdä organisaation kaikkein tärkeimpänä resurssina (Tuominen 2010, 26). Organisaatiossa on tärkeää miettiä, arvostetaanko ihmisiä ja heidän osaamistaan aidosti vai ainoastaan juhlapuheissa. Jatkuvan parantamisen tulisi koskea organisaation jokaista jäsentä suorittavalta tasolta ylimpään johtoon saakka. Parannukset voidaan jakaa joko suurempiin läpimurtoprojekteihin tai jatkuviin pieniin parannuksiin. Parhaaseen lopputulokseen päästään näiden molempien yhdistelmällä. (Isomäki 2017) Jatkuvan parantamisen edellytys on uusien tapojen kokeileminen ja mahdollisten epäonnistumisten hyväksyminen osaksi parantamista (Torkkola 2015, 39). Organisaation tavoitteiden tulisi olla selkeät jokaiselle organisaation jäsenelle. Tähän voidaan käyttää strategista suunnitteluprosessia (*hoshin kanri*), joka sisältää organisaation mission, vision ja arvot, sekä niistä johdetut mittarit, seurannat ja toimenpiteet. Oikein toteutettuna suunnitteluprosessilla voidaan priorisoida tärkeät asiat ja varmistaa, että jokainen työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen. Päivittäisessä työssä tämä näkyy tavoitteiden ja ongelmakohtien säännöllisenä seurannana ja yhdenmukaisena raportointina. Tiimille tai muulle vastaavalle yksikölle voidaan esimerkiksi luoda visuaalinen ohjauskeskus, josta jokainen näkee yhdellä silmäyksellä kokonaiskuvan tilanteesta tai kulloinkin ajankohtaisesta läpimurtokehityksestä. Ohjauskeskuksen tietoja voidaan hyödyntää organisaatiotasolta toiselle, mutta todellisuudessa tieto kulkee vain hyvin harvoin ongelmitta suorittavalta tasolta johdolle saakka. (Isomäki 2017) Tämän työkalun toimimisen edellytys on saada kaikki työhön osallistuvat henkilöt mukaan sen toteutukseen, jotta kaikki tarvittavat näkökulmat saadaan mukaan (Torkkola 2015, 34).

Haasteen johtamiselle luo ennen kaikkea jokaisen organisaation jäsenen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tuomisen (2010, 14) mukaan "uusi toimintatapa tuottaa halutut tulokset vain, jos tiettyjä toimintaperiaatteita noudatetaan tinkimättömästi koko organisaatiossa", joten siksi kaikkien sitouttaminen on ensiarvoisen tärkeää. Leanissa voidaankin ajatella, että suhde työhön

on erilainen kuin sitä on totuttu perinteisesti ajattelemaan. Työtä ei tehdä ulkoa tulevien määräysten vuoksi, vaan tavoitteena on työn haltuunotto ja moraalinen omistaminen. (Jarenko 2019) Muutosvaiheessa "muutosvastarinnan ymmärtäminen ja esteiden poistaminen on muutoksen ehdottajan vastuulla." Muutoksen ehdottajan tulee ymmärtää muutosvastarinnan vaiheet ja varmistaa, että jokainen pääsee käsittelemään kaikki vaiheet niin, että lopputulos on kaikkien kannalta hyväksyttävissä. (Torkkola 2015, 87)

Ihmisten johtaminen ei onnistu vain tavoitteilla ja suunnitelmilla, vaan yksilön toiminta riippuu ennen kaikkea hänen arvoistaan. Tästä syystä on tärkeää luoda sellainen toimintaympäristö, joka tukee toivottuja arvoja. Henkilöstön tulisi tuntea arvot, ja vielä parempi olisi, että henkilöstö on ollut mukana luomassa arvoja. Arvojen jalkauttamiseen jokapäiväiseen toimintaan voidaan luoda pelisääntöjä, jotka voidaan pitää jatkuvasti kaikkien näkyvillä. (Tuominen 2010, 53-58) Erityisen tärkeää on johdon sitoutuminen ja arvojen mukainen toiminta. Tässä mallissa jokainen ymmärtää myös oman tärkeän vastuunsa kokonaisuuden kannalta. Toisaalta kokonaisuuden ymmärtäminen luo samalla halun ottaa vastuuta (Tuominen 2010, 64).

3.4 Japanilainen kulttuuri ja sen vaikutus lean-ajatteluun

Toisen maailmansodan jälkeen Japanin talous oli romuttunut sodanaikaisten investointien ja sen jälkeen sotakorvausten vuoksi. Japani onnistui kuitenkin nostamaan taloutensa maailman toiseksi suurimmaksi talousalueeksi niin, että 20 vuotta myöhemmin puhuttiin "Japanin ihmeestä." (Drucker 1971; Toma, Marinescu & Tohanean, 2018) Kasvu näkyi sekä mikro- että makroekonomisella tasolla ja sen yhtenä tärkeimpänä syynä on pidetty japanilaista johtamistyyliä. Yhdysvallat vaikutti Japaniin monin tavoin miehitettyään sen sodan päätteeksi, ja yhtenä merkittävänä vaikutuksena voidaan pitää Japanin liberaalisaatiota ja demokratisoitumista. Taloudellisesti Yhdysvallat tuki Japania erityisesti 1940-luvun loppupuolella. Japanin sodanjälkeinen talouskehitys voidaan jakaa neljään vaiheeseen: jälleenrakennukseen 1945-1953, nopeaan kasvuun 1954-1973, kasvun hidastumiseen 1974-1990 ja taantumaa 1991-2011. Nopeaan kasvuun vaikuttivat japanilaisen johtamistyylin lisäksi mm. maan talouspolitiikka ja kova kilpailu yritysten välillä. (Toma ym. 2018) Lean-ajattelun hioutuminen lopulliseen muotoonsa osui juuri jälleenrakennuksen ja tämän jälkeen nopean kasvun aikaan, ja voidaankin todeta taloudellisen romahduksen ja sitä seuranneen jälleenrakennuksen vaikuttaneen osaltaan leanin syntyyn (vrt. Womack ym. 2007, 51; Chiarini 2013, 3-5).

Japanilaisen johtamistyylin kehityksestä on kaksi teoriaa: ensimmäisen mukaan johtamistyyli on kehittynyt toisen maailmansodan jälkeen, toisen mukaan taas satoja tai tuhansia vuosia vanhat perinteet kuten buddhalaisuus, kungfutselaisuus sekä samuraikulttuuri ovat vaikuttaneet siihen vahvasti. Tyypillisinä piirteinä sille voidaan pitää siisteyttä, aikataulutusta, tehokkuutta, seuranta ja yksityiskohtiin keskittymistä, mutta myös hierarkisuutta, maskuliinisuutta ja kollektiivisuutta (Toma ym. 2018). Koska nämä tekijät liittyvät olennaisena osana Japanin kulttuuriin ja historiaan, ja niitä voidaan tarkastella näiden luomina kulttuurisina

konstruktioina, voidaan todeta historian ennen toista maailmansotaa vaikuttaneen voimakkaasti japanilaiseen johtamistyyliin. Erityisesti hierarkisuus, maskuliinisuus ja kollektiivisuus juontavat juurensa kungfutselaisuuteen ja samuraikulttuuriin. Yksityiskohtiin keskittyminen taas viittaa buddhalaisuuteen ja sille tyypilliseen elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen hiomiseen viimeistä yksityiskohtaa myöten. (Hublin-Riikonen 2011)

Nopean kasvun kaudella japanilaiset hakivat johtamisoppia länsimaista, mutta 1970-luvulta alkaen suunta kääntyi, ja länsimaiset johtajat hakivat enenevässä määrin oppia Japanista. Samoihin aikoihin länsimaiset tutkijat kiinnostuivat Japanista. (Toma ym. 2018) 1980- ja 1990-luvuilla into japanilaisia johtamisoppeja kohtaan oli kiivaimmillaan ja tuolloin "Japanin mallia" kutsuttiin käsitteellä "best practice". Vaikka Japanin talous kokonaisuudessaan ajautui taantumaan 1990-luvun alussa, yksittäiset japanilaiset yritykset menestyivät edelleen hyvin globaaleilla markkinoilla. Tärkeänä tekijänä etenkin autoteollisuudessa oli Toyotan johtamis- ja tuotantomalli. (Aoki, Delbridge & Endo, 2014)

Druckerin artikkelin "What we can learn from Japanese management" julkaisusta on kulunut liki 50 vuotta, mutta monessa suhteessa sen sanoma on edelleen ajankohtainen ja valottaa japanilaisen johtamiskulttuurin perinteisiä piirteitä relevanteilla tavoilla. Koska artikkelin julkaisu osuu aikaan, jolloin lean-ajattelun voidaan katsoa muotoutuneen nykymuotoonsa, sitä voidaan käyttää vertailtaessa japanilaista johtamista yleisesti lean-ajattelun syntyhistoriaan. Artikkelin mukaan esimerkiksi japanilainen päätöksentekoprosessi eroaa länsimaisesta vastinparistaan oleellisella tavalla; siinä, missä länsimainen päätöksenteko pohjautuu vastauksen löytämiseen käsillä olevaan ongelmaan, japanilainen päätöksenteko lähtee liikkeelle oikean kysymyksen määrittelystä. Määrittelyyn osallistuu jokainen henkilö, joka on tekemisissä päätettävän asian kanssa. Koska jokaisen tulee ymmärtää asia hyvin, menee tähän vaiheeseen huomattavan kauan aikaa, mutta kun oikea kysymys on löytynyt, on päätöksenteko ja ennen kaikkea sen toimeenpano hyvin tehokasta. Keskiössä on siis ongelman ymmärtäminen. Oikeiden kysymysten löytäminen ja yksimielisyys siitä, mikä ongelma on, on keskeistä myös lean-ajattelulle. Torkkolan (2015, 87) mukaan vietäessä muutosta eteenpäin, ensimmäinen vaihe on löytää yhteinen näkemys ongelmasta. Vasta sen jälkeen voidaan lähteä miettimään ratkaisuja. Druckerin (1971) artikkelissa nostetaan lisäksi esille japanilaisten vähäinen muutosvastarinta, joka selittyy osittain japanilaisille tyypillisellä jatkuvan kehittymisen ajattelutavalla ja osittain sillä, että jokainen työntekijä ymmärtää organisaation toiminnan kokonaisuuden. Tämä tarkoittaa paitsi sitä, että suorittavan portaan työntekijät tuntevat ja ymmärtävät koko prosessin, mutta myös sitä, että organisaation johto ymmärtää suorittavan tason työtehtävät. Yksi syy vähäiselle muutosvastarinnalle lienee paitsi japanilaiselle johtamistyyliille, koko kulttuurille tyypillinen kollektiivisuus eli yhteisön edun asettaminen oman edun edelle (Hublin-Riikonen 2011). Artikkelissa niin ikään esille tuotu elinikäisen oppimisen ajattelumalli ei enää nykypäivänä tunnu mullistavalta, mutta 1970-luvulla se on ollut länsimaissa vielä melko uusi ajatus. Näiden lisäksi

oman työn asiantuntijuutta ja jokaisen työntekijän vastuuta omasta työstään alleviivataan. (Drucker 1971)

Vaikka näin tarkasteltuna japanilainen ja suomalainen kulttuuri eroavat toisistaan joiltakin osin huomattavasti ja tällä perusteella voidaan jopa kyseenalaistaa tässä ympäristössä syntyneen leanin toimiminen länsimaisessa organisaatiossa, myös vastakkaisia mielipiteitä löytyy. "Tätä on lean" -kirjan toinen kirjoittaja, Niklas Modig, on kommentoinut *Inrikes-lehden* haastattelussa, että hänen mielestään leanilla ei loppujen lopuksi ole mitään tekemistä kansallisuuden tai kulttuurin kanssa, vaan se on ennen kaikkea asiakaskeskeisyyttä, kokonaisuuksien hahmottamista ja jatkuvaa kehittymistä (Essen 2014). Myös toisen leanin perusteoksen "The Machine That Changed the World" kirjoittajat Womack, Jones ja Roos ovat samaa mieltä siitä, että leanin perusideat ovat universaaleja ja sovellettavissa missä tahansa (Womack ym. 2007, 7). Asia on varmasti näin, erityisesti jos leania tarkastellaan riittävän korkealta abstraktiotasolta, mutta japanilaisessa kulttuuriympäristössä kasvaneelle näiden asioiden sisäistäminen ja toteuttaminen päivittäisessä työskentelyssä on luultavasti helpompaa kuin individualistisempaan ajatteluun tottuneelle suomalaiselle. Pääsääntöisesti japanilaiselle on suomalaisen verrattuna helpompi ottaa vastaan ylemmältä taholta tulevia ohjeistuksia ja noudattaa niitä tarkasti ja kyseenalaistamatta (Hublin-Riikonen 2011). Tämä liittyyne osaltaan myös Druckerin (1971) esille tuomiin päätöksentekoprosessin eroavaisuuksiin sekä Toman, Marinescun ja Tohaneanin (2018) listaamiin kulttuurisiin piirteisiin.

Japanilaisille yrityksille tyypillisenä piirteenä nähdään elinikäinen työsuhde ja senioriteettiin perustuva hierarkia. Myös kulttuurin, kielen ja pitkän eristyneisyyden katsotaan vaikuttaneen johtamistapoihin. (Toma ym. 2018) Eristyneisyydellä viitattaneen Edo-kauteen 1600-1868, jolloin Japani oli pääsääntöisesti suljettu ulkomaalaisilta (Hublin-Riikonen 2011). Japanilaisen kulttuurin peruspiirteitä ovat useita japanilaiseen kulttuuriin keskittyneitä tutkimustuloksia analysoineen metatutkimuksen mukaan mm. hierarkisuus, auktoriteettien kunnioittaminen, yhteisökeskeisyys, suuntautuminen tulevaisuuteen, holistinen ongelmanratkaisutapa, maskuliinisuus ja ulkoapäin johdettavuus. (Toma ym. 2018) Näkemys japanilaisesta työelämästä yhden työnantajan palveluksessa tehtävänä työurana elää edelleen vahvana, mutta ei ole täysin vailta todellisuuspohjaa, sillä perinteisesti työntekijät on nähty lähes perheenjäseninä ja irtisanomisia on vältetty viimeiseen saakka (Hyvärinen 2017, Kokko 2015). Työelämän peruseriaatteet ja ihanteet ovat muuttuneet viimeisen 50 vuoden aikana vain vähän, ja suomalaisesta näkökulmasta katsottuna japanilainen työkulttuuri näyttäytyy osin vanhanaikaisena ja erittäin hierarkisena. Määrittelevinä tekijöinä voidaan pitää suunnitelmallisuutta ja tarkasti ennalta määrättyjen prosessien ja ohjeiden mukaan toimimista. (Lindblom & Vesanen 2016) Nämä ovat edellytyksiä lean-ajattelun toimimiselle, mutta työntekijöiden itseohjautuvuus ja ongelmanratkaisutaidot saattavat jäädä heikoiksi, mikäli tähän seikkaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota.

Perinteisesti japanilainen työpaikka on ollut paitsi varma, myös ennustettava tulojen kehityksen suhteen, sillä tulojen kasvu on vahvasti senioriteettiin liittyvää, ja tulojen on voinut odottaa tuplaantuvan noin 15 vuoden välein. Lisäksi työvoimaresurssit ovat joustavat eläkejärjestelmän ansiosta. Japanissa eläkeikä on melko alhainen, mutta useimmat työntekijät jatkavat varsinaisen eläkeiän jälkeen määräaikaisina työntekijöinä, jolloin tulotaso putoaa, mutta on kuitenkin suurempi kuin pelkällä eläkkeellä. Tämä johtaa siihen, että keski-ikäiset perheelliset työntekijät, jotka kaikkein eniten tarvitsevat varmoja tuloja, ovat työmarkkinoilla kaikkein turvatuimmassa asemassa. Mikäli työvoiman vähennykselle tulee tarvetta, vähennys tehdään eläkkeellä olevista määräaikaisista työntekijöistä. Varhainen eläkeikä koskee tavallisia työntekijöitä, mutta ylimpään johtoon valitut eivät käytännössä jää lainkaan eläkkeelle. Jako ylimmän johdon ja muiden työntekijöiden välillä tapahtuu noin 45 vuoden paikkeilla - tähän saakka kaikki ovat työskennelleet organisaation sisällä vaihtelevissa tehtävissä niin, että koko organisaatio on heille tuttu. Työtehtävien välillä siirtymisestä eivät päätä esimiehet vaan henkilöstöosasto, joka valitsee samalla tavoin ylempään johtoon siirtyvät työntekijät. (Drucker 1971) Druckerin artikkelin kirjoitusajankohtana 1970-luvun alussa eläkeikä oli Japanissa 55 vuotta, kun se vuonna 2018 oli 62 vuotta (Trading Economics 2019). Eläkeikä on Suomeen verrattuna edelleen suhteellisen matala, varsinkin kun japanilaisten eliniän ennuste on maailman pisimpiä, vuonna 2015 keskimäärin 84 vuotta (Globalis 2019).

1990-luvun alussa tapahtuneen talouskupan puhkeamisen jälkeen on nähty tarvetta palkkausjärjestelmän uudistamiselle enemmän suoritusperusteiseksi. Tätä on tuettu mm. lainsäädännöllä, mikä on helpottanut tilapäisen työvoiman palkkaamista aiempaan verrattuna. Elinikäisen työsuhteen edut senioriteettiin perustuvine palkkoineen eivät koske tilapäistä työvoimaa, eikä näillä henkilöillä yleensä ole mahdollisuuksia edetä uralla. Tilapäiseen työvoimaan lukeutuu enimmäkseen suorittavan tason henkilöstöä, mutta joissakin organisaatioissa asiantuntijoita esimerkiksi markkinoinnin tehtävissä saattaa kuulua tähän ryhmään. Malli on ollut enemmän sijoittajien kuin työntekijöiden ja johtajien mieleen, ja se on herättänyt laajalti kritiikkiä japanilaisten yritysten johtajissa, jotka pitävät elinikäisen työsuhteen mallia parempana kilpailukyvyn kannalta. (Aoki ym. 2014) Toyotalla malli varmoista työpaikoista ja senioriteettiin suhteutetusta palkasta otettiin käyttöön 1940-luvun lopulla, jolloin osana amerikkalaista vaikutusta työntekijöiden ja ammattiliittojen vaikutusvaltaa vahvistettiin. Toyota oli joutunut talousvaikeuksiin, ja neljännes työntekijöistä jouduttiin irtisanomaan. Jäljelle jääneille työntekijöille luvattiin hyvityksenä elinikäinen työsuhde ja työtehtävien sijaan työuran pituuden perusteella nouseva palkka. Pian mukaan tuli muitakin työsuhde-etuja, kuten työntekijöille rakennetut asunnot sekä erilaista vapaa-ajan toimintaa. Näin Toyota kehittyi työpaikasta yhteisöksi, johon työntekijät perheineen kuuluivat. Vastineeksi yhteisöön kuulumisesta työntekijöiden oletettiin tekevän parhaansa ja hoitavan ne työt, joiden tekemiseen kulloinkin tarvittiin työvoimaa, vaikka se olisikin tarkoittanut siirtoa eri tehtäviin. (Womack ym. 2007, 53-54)

Yksi japanilaisen työkuulttuurin piirre on mentorointi, jossa johtotehtävistä pois jätetyt vanhemman työntekijät toimivat uusien työntekijöiden mentoreina. Yksi huomionarvoinen piirre tässä järjestelmässä on se, ettei mentori ole koskaan mentoroitavan esimies; esimiehen tehtävänä on saada henkilöstö suorittamaan osoitettu työ, mutta mentorin tehtävänä on tunnistaa nuoren työntekijän vahvuudet ja kehityskohteet, sekä olla perillä hänen suunnitelmistaan ja toiveistaan. Mentorointimallissa on paljon hyvää, sillä se tuo mentorille tunteen tarpeellisuudesta, vaikkei hänellä enää ole mahdollisuuksia uralla etenemiseen, ja toisaalta auttaa uutta työntekijää oppimaan kaikki organisaatiokulttuurin kiemurat ja sitoutumaan organisaatioon. Yksin jätettynä uusi työntekijä vaihtaa helposti työpaikkaa, jos parempi tarjous tulee vastaan. (Drucker 1971) Leania hyödyntävissä organisaatioissa jo koulutus ja organisaatiokulttuuri tekevät työntekijän vaihtamisesta haastavampaa; koska uusi työntekijä perehdytetään organisaation toimintaan pohjalta alkaen ja sitoutetaan toimimaan tiimin tärkeänä osana, on lähteminen hankalampaa eikä spesifin osaamisen käyttäminen toisessa työpaikassa välttämättä onnistu. Tällöin työntekijä joutuisi uudessa työpaikassa aloittamaan uransa käytännössä alusta. Tämä toimii toisaalta hyvin henkilöstön sitouttamisessa, mutta toisaalta vaarana on työhönsä kyllästyneen työntekijän jääminen organisaatioon ja tahaton tai jopa tahallinen työskentelyn sabotoiminen. (Womack ym. 2007, 257-258)

Toyotalla ja Japanissa ylipäänsä urakehitykseen vaikuttaa hyvin paljon työntekijän kyky toimia vahvana tiimipelaajana - näitä henkilöitä arvostetaan huomattavasti enemmän kuin yhden asian neroja, jotka toimivat mieluiten yksin. Hyvät johtajat ovat paitsi tiimipelaajia, myös tuntevat kaikki työvaiheet hyvin. Tällä on ollut huomattava vaikutus Toyotan tuottavuuteen, laatuun ja kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Womack ym. 2007, 62-63) Tiimin vetäjä eli *shusha* on suuressa vastuussa sekä tiimin toiminnasta että tuotteen lopputuloksesta, ja hänellä on vapaat kädet työn kehittämiseen toisin kuin perinteisessä länsimaisessa massatuotantoajattelussa, jossa tiimin vetäjä on enemmänkin ylhäältä tulevien määräysten toteuttamisen koordinaattori ilman varsinaista päätäntävaltaa (Womack ym. 2007, 114). Toyotalla kehitystiimien jäsenillä on useamman eri alan osaamista, mutta he eivät silti toimi väliaikaisena kokoonpanona, vaan vastaavat omasta projektistaan alusta loppuun saakka. Tällä menetelmällä yhtä projektia kohden tarvitaan huomattavasti vähemmän henkilöitä, ja heidän sitoutumisensa projektiin sekä kokonaisymmärryksensä ovat selkeästi paremmalla tasolla kuin länsimaisessa mallissa, jossa projektiä saatetaan pallotella osastolta toiselle. Länsimaisella mallilla on tapana juuttua ongelmiin vasta projektin loppuvaiheessa, koska kukaan ei ole alkuvaiheessa osannut ottaa huomioon kokonaisuutta. Tällöin loppuvaihe vaatii usein huomattavan määrän ylimääräisiä resursseja, joita ei ole otettu lainkaan huomioon projektia suunniteltaessa, ja samalla laatu kärsii. (Womack ym. 2007, 115-117)

Yksi japanilaiseen työelämään vaikuttava seikka on se, että perheelliset naiset ovat pääsääntöisesti kotirouvia tai työskentelevät korkeintaan osa-aikaisesti (Drucker 1971, Womack ym. 2007, 7). Japanissa työttömyysluvut ovat erittäin alhaiset länsimaihin verrattuna (Aoki ym.

2014), mutta naisten vähäisestä määrästä työmarkkinoilla johtuen täystyöllisyys Japanissa ei itse asiassa ole sama asia kuin täystyöllisyys vaikkapa Suomessa, sillä todellisuudessa suuri työikäisestä väestöstä ei ole mukana työelämässä tai työskentelee ainoastaan osa-aikaisissa työsuhteissa (Karvinen 2014). Tämä tarkoittaa käytännössä työpaikkojen vinoutunutta sukupuolijakaumaa ja tekee työntekijöistä huomattavasti homogeenisemmän joukon kuin mihin suomalaisessa työelämässä on totuttu. Käytännössä suuri osa japanilaisten työpaikkojen tilapäisestä työvoimasta on edelleen naisia, jotka eivät vielä ole naimisissa tai kotiäiteinä, tai jotka kotiäitiyden vastapainoksi työskentelevät osa-aikaisesti. (Hublin-Riikonen 2011) Osa taas on määräaikaisia tuotantotyöntekijöitä, joiden määrä on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvun alun jälkeen. Tämä kertoo osaltaan siitä, että vaikka Japanissa edelleen luotetaan elinikäisiin työsuhteisiin ja niitä pidetään parhaana työsuhdemallina työntekijöiden ja johtajien taholta, on meilläkin työmarkkinoiden murros, joka ravistelee perinteisen japanilaisen työelämämallin perusteita. (Aoki ym. 2014)

4 Virtaustehokkuus, resurssitehokkuus ja prosessit

Yksi leanin keskeisistä käsitteistä on virtaustehokkuus. Modigin ja Åhlströmin (2013, 5) mukaan "virtaustehokkuudessa tärkeintä on aika, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen." Tässä tutkimuksessa leania tarkastellaan erityisesti virtaustehokkuuden parantamisen kautta, joten työkaluista ja käsitteistä on rajattu pois sellaiset, jotka eivät suoraan liity virtaustehokkuuteen tai työn sisältöön muulla tavoin.

Virtaustehokkuudessa huomio kohdistuu organisaation läpi kulkevaan virtausyksikköön, esimerkiksi valmistettavaan tuotteeseen, palveluun tai asiakkaaseen. Virtaustehokkuudelle olennaista on arvoa tuotava aika, eli se osuus virtausajasta, joka jollakin tavoin tuottaa arvoa virtausyksikölle. Virtaustehokkuus on siis se aika, joka virtausyksiköllä kuluu organisaation läpi virtaamiseen suhteessa arvoa tuottavaan aikaan. (Modig & Åhlström 2013, 13-14) Virtaustehokkuuden voidaan ajatella olevan arvonn siirron tiheyttä, ja sitä voidaan kasvattaa lisäämällä arvoa tuottavaa aikaa suhteessa prosessin kokonaisaikaan. Tämä voi tapahtua virtausyksikön läpimenoaika lyhentämällä, mutta toisaalta ajan pidentäminen voi joissain tapauksissa jopa nostaa virtaustehokkuutta. Oleellista onkin ennen kaikkea karsia arvoa tuottamatonta aikaa. (Isomäki 2017; Modig & Åhlström 2013, 27-28) Virtaustehokkaassa organisaatiossa voidaan ajatella läpimenoajan olevan mahdollisimman lyhyt niin, että tuotteita tai tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon (Torkkola 2015, 57).

Virtaustehokkuuden vastapari on perinteisen ajattelumallin mukainen resurssitehokkuus, jonka mukaan resurssien tulisi olla jatkuvasti mahdollisimman tehokkaasti käytössä. Resurssitehokkuus on ihmiselle luontaista, sillä se on taloudellisesti kannattavaa. (Isomäki 2017) Resurssitehokkuuden juuret ovat tuotantoteollisuudessa, jossa jokainen työvaihe on pilkottu pienempiin osiin ja jokainen osa-alue annetaan tietyn henkilön tai organisaation osan hoidettavaksi. Tämä mahdollistaa mittakaavaedun hyödyntämisen, eli samaa työvaihetta voidaan tehdä

mahdollisimman suurilla volyyymeilla, jolloin tietty resurssi on mahdollisimman paljon käytössä. (Modig & Åhlström 2013,7-11) Resurssitehokkaassa organisaatiossa resursseille tavoitellaan mahdollisimman korkeaa käyttöastetta, ja toimintojen ruuhkautuminen on resurssien käyttöasteen kannalta edullisempaa, ettei resurssin tarvitse odottaa työtä. (Torkkola 2015, 58)

Resurssitehokkuuden ongelmana on se, että liika resursseihin keskittyminen aiheuttaa usein lisätyötä organisaatiossa, eikä tällainen työ yleensä tuota lisäarvoa. Pahimmillaan lisätyö voi muodostaa suuren osan organisaation koko työmäärästä. (Modig & Åhlström 2013, 46) Mikäli taas resursseja ei voida käyttää mahdollisimman suurella hyötysuhteella, syntyy vaihtoehtois-kustannusta. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli hankittua resurssia ei voida hyödyntää kokonaan, osan siihen sijoitetusta rahasta olisi voinut käyttää johonkin muuhun. Vaihtoehtois-kustannusten minimoimiseksi resursseja on resurssitehokkuusajattelussa tärkeää käyttää mahdollisimman tehokkaasti. (Modig & Åhlström 2013,11) Resurssitehokkuuden keskeisiä ongelmia ovat pitkät läpimenoajat, tarve hoitaa useita tehtäviä samanaikaisesti sekä tehtävien uudelleenaloittaminen, joka lisää vaihtelua (Isomäki 2017).

Mikäli virtaustehokkuutta halutaan parantaa, on oleellista tuntee se prosessi, jonka läpi virtausyksikkö organisaatiossa kulkee. Prosessin voidaan ajatella alkavan tarpeen tunnistamisesta ja päättyvän tarpeen tyydyttämiseen. (Isomäki 2017) Leanissa prosessia ei tarkastella organisaation omien toimintojen näkökulmasta, vaan lähtökohta on virtausyksikön etenemisessä prosessissa. Tärkeintä on varmistaa virtausyksikön jatkuva liike prosessin ja organisaation läpi. (Modig & Åhlström 2013, 19-21) Ihmisten kohdalla eli asiakaspalveluun liittyvissä prosesseissa on tärkeää erottaa ns. välillinen ja välitön tarve toisistaan. Yleensä välittömät tarpeet ovat konkreettisia ja välilliset tarpeet liittyvät itse kokemukseen. (Modig & Åhlström 2013, 22-25) Palkanlaskennan näkökulmasta voitaisiin ajatella välittömän tarpeen olevan palkassa olevan virheen selvittäminen ja oikaisu, kun taas välillinen tarve liittyy asiakaskokemukseen, esimerkiksi yhteydenoton helppouteen ja saadun asiakaspalvelun laatuun, kuten ystävällisyyteen ja nopeuteen. Asiakaskokemukseen panostamalla ja välillisiä tarpeita tyydyttämällä voidaan joissakin tapauksissa muuttaa myös odotusaika arvoa tuottavaksi (Modig & Åhlström 2013, 25-26).

Prosessien kohdalla on tärkeää huomata, että prosessit eivät tässä koske ainoastaan ennalta määriteltyjä ja kuvattuja prosesseja, vaan että organisaatioiden työ koostuu nimenomaan lukemattomista erilaisista prosesseista. Prosessien lukumäärä riippuu prosessien rajauksesta ja siitä, millä abstraktiotasolla prosesseja halutaan tarkastella. Korkealla abstraktiotasolla organisaatiolla voidaan katsoa olevan vain muutama pääprosessi, kun taas matalalla abstraktiotasolla prosesseja voi pienin eroin olla lukemattomia. Yhtä totuutta prosessin oikealle lukumäärälle ei ole edes yksittäisen organisaation kohdalla, vaan jokaisen organisaation täytyy määrittellä se itse. (Modig & Åhlström 2013, 29-30) Prosessien kuvaaminen ja prosessin arvovirran selvittäminen auttaa osaltaan virtaustehokkuuden kasvattamisessa. Kuvaamisen kautta voidaan päästä paremmin käsiksi virtaustehokkuutta heikentävään vaihteluun. (Chiarini 2013, 144-146)

Prosessien virtaamiseen vaikuttaa kolme elementtiä, jotka ovat mitattavissa ja täten verrattavissa luonnonlakeihin: Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki. (Torkkola 2015, 58) Littlen laki tarkastelee läpimenoaikaa prosessissa olevien keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärän ja ns. jaksoajan perusteella. Jaksoaika on se aika, joka kuuluu kahden prosessista poistuvan virtausyksikön välillä. Littlen lain perusteella voidaan päätellä, että virtausyksiköiden määrän kasvaessa resurssitehokkuus paranee, mutta jaksoaika pitenee. Tämä johtuu siitä, että jossakin vaiheessa työskentelyn nopeuttaminen tai resurssien lisääminen ei enää onnistu. (Modig & Åhlström 2013, 35-36)

Resurssitehokkuuden kannalta on hyvä, että tietyn arvoa tuottavan prosessin kohdan eteen muodostuu jonoa, koska silloin kyseinen resurssi on mahdollisimman hyvin käytössä. Tällaista kohtaa kutsutaan prosessin pullonkaulaksi. Pullonkaula voidaan määritellä prosessin sellaiseksi vaiheeksi, jossa jaksoaika on pisin tai jossa prosessin läpivirtaus on pienintä. Jos jaksoaikaa ei voida lyhentää esimerkiksi resursseja lisäämällä, virtausyksiköiden määrän lisääminen pidentää läpimenoaikaa. Yksi syy pullonkaulojen syntymiselle on se, että prosessin vaiheet on tehtävä tietyssä järjestyksessä. Toinen syy pullonkaulojen syntymiselle on vaihtelu. Vaihtelua voi ilmetä resursseissa, virtausyksiköissä ja ulkoisissa tekijöissä. Kaikkein eniten vaihtelua on sellaisissa prosesseissa, joiden virtausyksiköt ovat ihmisiä. Vaihtelu vaikuttaa myös huomattavasti läpimenoaikaan; mitä suurempi vaihtelu, sitä suurempi läpimenoaika. (Modig & Åhlström 2013, 37- 43)

Edellä mainittujen käsitteiden perusteella on helppo ymmärtää, miksi hyvä resurssitehokkuus ja hyvä virtaustehokkuus on lähes mahdotonta yhdistää. Virtaustehokkuuden parantamiseksi voidaan siis joko vähentää virtausyksiköiden määrää, lyhentää jaksoaikaa työskentelemällä nopeammin, lisätä resursseja tai vähentää vaihtelua. Tämä on kuitenkin usein vaikeaa, sillä useimmat organisaatiot toimivat resurssitehokkuuden ehdoilla. (Modig & Åhlström 2013, 45) Virtaustehokkuuden parantaminen kannattaa paitsi hyvän asiakaskokemuksen kannalta, myös siksi, että virtaustehokkaassa organisaatiossa saadaan enemmän tehtäviä valmiiksi. Organisaatio on tuotteliaampi ja nopeampi, jolloin se pystyy tarvittaessa sopeutumaan muutoksiin paremmin. Lisäksi yksiköiden sijaan kokonaisuutta optimoitaessa yksikkökustannukset laskevat. (Torkkola 2015, 58) Virtaustehokkuuden parantamisen puolesta puhuu myös se, että prosessi on sitä haavoittuvampi vaihtelulle mitä tehokkaammassa käytössä resurssit ovat, koska tällöin ei ole mahdollista reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin (Strömmer 2017).

4.1 Menetelmät ja työkalut virtaustehokkuuden parantamiseen

Jos leania tarkastellaan toimintastrategiana, on tärkeää ymmärtää se abstraktiotaso, johon halutaan keskittyä, ja valita menetelmät ja työkalut sen mukaisesti. Kuhunkin tilanteeseen sopivat keinot riippuvat asiayhteydestä eli esimerkiksi organisaation toimialasta ja toimintaympäristöstä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tiettyyn tilanteeseen kehitetyt menetelmät ja työkalut eivät välttämättä käy jokaiseen organisaatioon. Mitä alemmalle abstraktiotasolle siirrytään, sitä tärkeämpää on miettiä, onko juuri tätä keinoa mahdollista käyttää halutussa yhteydessä.

Koska menetelmät ja työkalut sijaitsevat alemmilla abstraktiotasoilla, niiden käytön soveltaminen suoraan erilaiseen toimintaympäristöön voi olla haastavaa eikä kaikissa tapauksissa toimi lainkaan. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö lean itsessään sopisi organisaatioon. (Modig & Åhlström 2013, 145)

Lean-työkaluissa mainitaan usein 7 hukkaa, joiden suomennokset vaihtelevat hieman lähteestä riippuen. Ajatus hukista juontaa juurensa Toyotan autotehtaalle, jossa ne määriteltiin seuraavasti:

- tarpeeton tuotanto tai liikatuotanto
- turha odottelu
- tarpeettomat materiaalien tai tuotteiden kuljetukset
- tarpeeton työ tai liikatyö
- tarpeeton varastointi
- tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet
- tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ

(Modig & Åhlström 2013, 75)

Hukat ovat ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta katsottuna arvoa tuottamatonta toimintaa, joka lisää kustannuksia ja vie turhaan aikaa (Isomäki 2017).

Asiantuntija- ja tietotyössä on tarpeen määritellä hukat hieman eri näkökulmasta kuin tuotantotaloudessa. Liikatuotanto voi tässä tapauksessa olla esimerkiksi asioiden tekemistä liian aikaisin, liian paljon tai varmuuden vuoksi. Varastot ovat keskeneräisiä tehtäviä, odottaminen asiakkaan tai tehtävän odottelua, jota aiheutuu erityisesti silloin, kun tehtävä siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle. Tarpeeton liikkuminen on tiedon siirtämistä esimerkiksi ohjelmasta toiseen tai käsin syöttämistä. Tarpeettomat kuljetukset tai siirtäminen viittaavat tiedon tai tehtävän siirtämiseen osastolta toiselle. Virheet johtavat työn uudelleentekemiseen aivan samoin kuin tuotantoteollisuudessakin. Tarpeeton työ saattaa johtua esimerkiksi siitä, että ei olla varmoja siitä, mitä asiakas haluaa ja tehdään sen vuoksi vaikkapa turhia raportteja. (Torkkola 2015, 25-27) Näiden lisäksi hukkaa aiheuttavat etsiminen, turhat palaverit, odottaminen ja turhat sähköpostit. (Isomäki 2017) Hukkaa ovat myös esimerkiksi käsittelyä tai allekirjoitusta odottavat dokumentit ja lukemattomat sähköpostit (Chiarini 2013, 143). Hukkaa tunnistamalla ja poistamalla voidaan saada lisää aikaa asiakaspalveluun ja sitä kautta asiakaspalvelun laadun

parantamiseen. Hukkien etsimisen tulisi kuitenkin olla itsetarkoitus ja tärkeämpää olisikin ymmärtää hukkien aiheuttajaa eli vaihtelua (Torkkola 2015, 28).

Oikeiden ongelmien tunnistaminen ja nimeäminen on keskeinen osa ongelman ratkaisua. Ongelmien juurisyihin pyritään pureutumaan erilaisilla työkaluilla, kuten 5x miksi -kysymyssarjan avulla (Womack ym. 2007, 185). Juurisyihin tarttuminen on oleellista, ettei virhe toistu. Virheen korjaamista tärkeämpää on estää virheen syntyminen. Yleensä ongelman juurisyyn selvittämiseen sopiva määrä on viisi kysymystä, mutta toisinaan neljäkin riittää, tai kysymyksiä saatetaan tarvita jopa kuusi, eli työkalua voidaan muokata kulloinkin parhaiten tilanteeseen sopivaksi. (Isomäki 2017)

Leanissa käytetään paljon erilaisia visuaalisen ohjauksen menetelmiä. Visuaalinen ohjaus vähentää riskejä ja virheiden määrää sekä säästää aikaa, kun samoja asioita ei tarvitse kysyä yhä uudelleen. Yksi visuaalisen ohjauksen keinoista on A3-ohjauskeskus, jonka avulla voidaan helposti ja ymmärrettävästi tuoda kaikille tietoon esimerkiksi työnjakoon tai jonkin projektin edistymiseen liittyvät tiedot. (Isomäki 2007) Toinen visuaalisen ohjauksen menetelmä on ns. *kanban*-taulu, ja sen avulla voidaan ohjata työnjakoa ja resursointia. Selkeä työnjako ja visuaalisen ohjauksen käyttö vähentää ylikuormitusta ja töiden ruuhkautumista sekä selkeyttää töiden kokonaiskuvaa. (Torkkola 2015, 63-64) Visuaalisen ohjauksen toimiminen edellyttää sitä, että *kanban*-taululla näkyvät kaikki työtehtävät. Mikäli töitä tulee ohi suunnitelman, niitä ei voida resursoida oikein, jolloin työn tekeminen ruuhkautuu jälleen. (Torkkola 2015, 56) Yksi hukkaa aiheuttava suuri tekijä on uudelleen aloittaminen. "Aloita lopettaminen ja lopeta aloittaminen", kuten Torkkola (2015, 52) osuvasti toteaa. Työstä toiseen ei tulisi ilman syytä, sillä jatkuva vaihtaminen vie turhaan aikaa ja resursseja. Vaihtoja voidaan vähentää paremmalla työn ohjauksella, jossa voidaan hyödyntää esimerkiksi visuaalisen ohjauksen menetelmiä ja resurssisuunnittelua. On tärkeää muistaa, että suunnitelman tulee elää tilanteen mukaan muuttuvissa olosuhteissa. (Torkkola 2015, 52-53)

Vaikka leanissa pyritään vaihtelun poistamiseen ja suuri osa lean-työkaluista on suunniteltu tätä tarkoitusta varten, käytännössä vaihtelun poistaminen kokonaan on mahdotonta. Siksi lean-ajattelua hyödyntävässä organisaatiossa tavoitteena olisikin hyväksyä vaihtelu tiettyyn rajaan saakka ja parantaa organisaation kykyä sopeutua siihen. Tähän apuna käytetään resurssisuunnittelua. Suunnitelma ei saa olla liian tarkka, vaan sen tarkoituksena on antaa tekemiselle raamit ja luoda pelisäännöt vaihtelun tuomille yllätyksille. (Torkkola 2015, 61) Vaikka esimies tekee suunnitelman, työntekijöiden tulisi osallistua työmäärän arviointiin (Torkkola 2015, 52).

4.2 Tehokkuusparadoksi

Tehokkuusparadoksi kiteyttää sen, että tavoiteltaessa parempaa resurssitehokkuutta tullaan usein epähuomiossa hukanneeksi resursseja. Ensinnäkin resurssitehokkuus pidentää virtausyksiön läpimenoaikaa, mikä taas aiheuttaa välillisiä ongelmia kuten toimintojen hidastumista ja

pahimmassa tapauksessa tarpeen uusien resurssien hankinnalle. (Isomäki 2017; Modig & Åhlström 2013, 50) Toisekseen liian monen virtausyksikön samanaikainen käsittely prosessissa hidastaa läpimenoaikaa ja voi jälleen aiheuttaa toissijaisia tarpeita. Kokonaiskuvan muodostaminen monen, samanaikaisesti keskeneräisen työtehtävän kanssa on vaikeampaa kuin vain muuttamaan asiaan kerralla keskittyessä. Kolmas keskeinen ongelma tehokkuusparadoksin näkökulmasta on uudelleen aloittamisen tarve. Tämä on paitsi yksilötasolla keskeytyksen aiheuttamaa tehtävän vaatimaan uudelleenvirittäytymiseen tarvittavaa lisäaikaa, myös toiselle henkilölle siirrettäessä asian ymmärtämiseen menevää aikaa. Asiakkaan kannalta jälkimmäinen on erityisen turhauttavaa, sillä se näyttää usein asiakkaan pallotteluna henkilöltä toiselle, jolloin asiakas joutuu esittämään saman asian aina uudelleen ja uudelleen. Suuri siirtojen määrä aiheuttaa helposti laatuongelmia, kun esimerkiksi edellisen työvaiheen informaatiota hukkuu ja samaa asiaa joudutaan selvittämään useamman kerran uudelleen. (Modig & Åhlström 2013, 50-58)

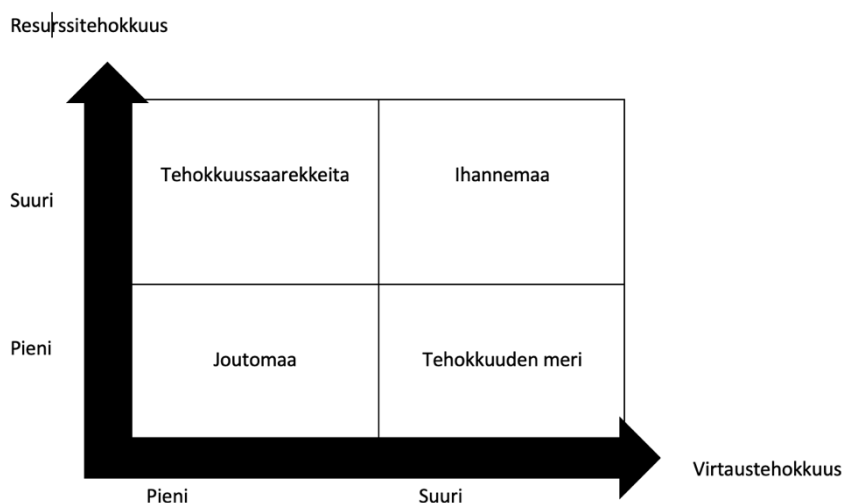
Liiallinen keskittyminen resurssitehokkuuteen aiheuttaakin joukon toissijaisia tarpeita, joihin taas joudutaan käyttämään lisäresursseja. Osoptimoidussa organisaatiossa jokainen yksikkö voi toimia oman prosessinsa kohdalla tehokkaastikin, mutta prosessin kokonaisuutta tarkasteltaessa se ei enää ole kovin tehokas, eikä kenelläkään ole prosessista kunnollista kokonaiskuvaa. Toissijaisia tarpeita saatetaan pitää välttämättöminä, vaikka todellisuudessa prosessin virtaus- tehokkuutta parantamalla koko tarve poistuisi. (Modig & Åhlström 2013, 58-60) Näiden ongelmien lisäksi resurssitehokkuuteen keskittyvässä organisaatiossa kaikilla on aina kiire ja työntekijät ovat uupuneita. Asiakkaalle resurssitehokkuus näyttää hitaana palveluna niin, etteivät tehtävät valmistu ja vastauksia saa odottaa kauan. (Torkkola 2015, 57) Virtaustehokkuus vaatii vaihtelun pienentämistä, mutta myös vaihteluun varautumista (Strömmer 2017), joten virtaustehokkuutta parantaessa organisaation tulee hyväksyä se, että kaikki resurssit eivät välttämättä ole joka hetki täysin käytössä.

Tehokkuusparadoksi ja sen keskeiset ongelmakohdat ovat läheisesti sidoksissa hukkiin. Tarkastelemalla prosessia hukkien näkökulmasta ja poistamalla niitä voidaan siis päästä parempaan virtaustehokkuuteen ja pitkällä aikavälillä myös parantaa resurssitehokkuutta. Torkkolan (2015, 33) mukaan hukkien juurisyy asiantuntijaorganisaatiossa on vaihtelu, joten vaihtelu on suurin syy siihen, etteivät prosessit ole virtaustehokkaita. Vaihtelu on myös ensisijainen syy siihen, miksi resurssitehokkuutta ja virtaustehokkuutta on vaikeaa yhdistää. Vaihtelua pienentämällä voidaan päästä lähemmäksi ihannemaata, oli lähtökohtana sitten virtaus- tai resurssitehokas organisaatio. (Torkkola 2015, 58) Vaihtelua vähentämällä voidaankin suoraan parantaa virtaustehokkuutta. Vaihtelun vähentämistä voidaan tehdä joko jälkikäteen havaittujen poikkeamia ja virheitä poistamalla tai ennakoivasti selvittämällä virheen juurisyy, jolloin poikkeamat lopulta vähenevät. Tärkeää on samanaikaisesti selvittää myös ns. normaali vaihtelu, ettei sen piiriin kuuluviin poikkeamiin reagoida liian voimakkaasti ja näin vahingossa lisätä vaihtelua.

Vasta tämän jälkeen päästään todella pureutumaan satunnaisen vaihtelun poistamiseen. (Piirainen 2013)

Tehokkuusparadoksin ratkaisuna toimii siis keskittyminen virtaustehokkuuteen. Usein resurssitehokkuuteen keskittyessä huomattavan suuri osa ajasta menee itse asiassa toissijaiseen työhön, josta voidaan virtaustehokkuuden avulla suurimmaksi osaksi luopua. (Modig & Åhlström 2013, 64) Läpimenoajan, virtaustehokkuuden ja resurssien käytön suhde vaikuttavat kaikki toisiinsa. Mikäli tehokkuutta yritetään parantaa ainoastaan käyttämällä resursseja mahdollisimman tehokkaasti, läpimenoaika itse asiassa kasvaa ja johtaa tehokkuuden heikkenemiseen. Mikäli resurssien käyttöä halutaan tehostaa, tulisivatkin ennen kaikkea keskittyä vaihteluun ja sen pienentämiseen, ei itse resursseihin. (Piirainen 2013)

Virtaustehokkuuden parantamisen ja oikeiden toimenpiteiden määrittämisen tukena voidaan käyttää tehokkuusmatriisia. Se on Modigin ja Åhlströmin (2013) luoma malli, jonka avulla leania voidaan tarkastella korkealla abstraktiotasolla ja sitä kautta hyödyntää laaja-alaisesti eri tyyppisissä organisaatioissa (kuvio 1).



Kuvio 1: Tehokkuusmatriisi (Modig & Åhlström 2013, 100).

Matriisin pystyakseli kuvaa organisaation resurssitehokkuuden ja vaakakseli virtaustehokkuuden tasoa. Tavoitteena olisi päästä oikean yläkulman ihannemaahan, mutta sinne pääseminen on vaikeaa vaihtelun takia. Täysin oikeaan ylänurkkaan ei ole käytännössä mahdollista päästä, mutta ns. tehokkuusrajan rajoissa ihannemaahan pääseminen on mahdollista vaihtelua

pienentämällä. Matriisin ydinajatuksena ei ole kertoa mihin yrityksen kuuluisi sijoittua matriisissa, vaan yrityksen strategia sanelee sen, mihin sen halutaan sijoittuvan. (Modig & Åhlström 2013, 100-109) Matriisin avulla voidaan todeta, että oikeilla keinoilla virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden yhdistäminen on mahdollista, vaikka se vaatiikin paljon työtä ja usein organisaation toimintojen kriittistä arviointia ja uudelleenjärjestelyä. Matriisia voidaan käyttää välineenä strategisten tavoitteiden asettelussa ja samalla se helpottaa sen ymmärtämisessä, millaisia toimenpiteitä tavoitteisiin pääseminen vaatii.

5 Työtehtävien kehittäminen lean-ajattelun ja virtaustehokkuuden pohjalta

Lähtökohtana opinnäytetyölle oli työtapojen ja virtaustehokkuuden parantaminen ja tehostaminen, ja tätä kautta tehokkuuden ja työhyvinvoinnin lisääminen sekä näiden avulla laadun paraneminen. Tästä vaiheesta rajattiin pois valmiit lean-työkalut, koska keskittymällä työkaluihin jotakin tärkeää saattaa rajautua niiden ulkopuolelle ja jäädä kokonaan huomaamatta. Samalla toteutettiin ajatusta siitä, että jokaiseen organisaatioon tulisi räätälöidä juuri sinne sopivat työkalut valmiiden mallien pohjalta. Tarkoituksena oli tutustuttaa tiimi lean-ajatteluun niin, että ensimmäisen kokeilun jälkeen siitä voisi muodostua tiimille jatkuvassa käytössä oleva tapa kehittää toimintaa aina vain parempaan suuntaan. Tämä on tavoite linjassa sekä Talpan strategian että Helsingin kaupunkistrategisen tavoitteen kanssa (Kuivalainen 2017).

Toimeksiantajana oli Helsingin kaupungin taloushallintopalvelu eli Talpa. Talpa on Helsingin kaupungin liikelaitos, jossa vuonna 2018 oli noin 370 työntekijää. Liikelaitoksen perustehtävänä on tuottaa kaupungin toimialoille, liikelaitoksille ja osakeyhtiöille taloushallinnon palveluita laadukkaasti ja kustannustehokkaasti sekä tukea kaupungin johtoa toiminnan ja talouden suunnittelussa ja seurannassa. Organisaatio on jaettu kolmeen osastoon, palkkahallintoon eli Palhaan, taloushallintoon eli Talhaan sekä keskitettyihin palveluihin eli Kespaan. Henkilöstön keski-ikä on 51 vuotta ja vaihtuvuus hyvin alhainen, 6,7% vuonna 2018. (Talpa 2019) Talpa on perustettu vuonna 2004 yhdistämällä silloisten virastojen taloushallinnon toiminnot yhdeksi liikelaitokseksi (Talpa 2009).

Tutkimustyö toteutettiin Palhan soten eli sosiaali- ja terveystoimialan palvelualueella Terveys- ja päihdepalveluiden tiimissä eli tepa-tiimissä. Tiimin tehtäviin kuuluvat mm. terveyskeskusten ja päivystyssairaaloiden, hammashoidon sekä toimialan hallinnon ja erilaisten tukipalveluiden henkilöstön palkkojen maksu ja palvelussuhdeasioiden hoito. Lisäksi tiimissä hoidetaan vammaispalveluiden asiakkaiden omaishoidon tuen sekä perhehoidon ja tukihenkilöpalkkioiden maksatusta. Työtehtäviin kuuluvat varsinaiseen palkanmaksuun liittyvät tehtävät kuten dokumenttien vastaanottaminen ja tallentaminen, tietojen tarkastaminen ja tarvittaessa oikaisu sekä palkan oikeellisuudesta vastaaminen ja palkkojen maksaminen ajallaan. Lisäksi tiimissä hoidetaan asiakkaan henkilöstön palvelussuhdeasioita, eli esimerkiksi lomiin ja poissaoloihin liittyvien tietojen käsittelyä ja toimimista erilaisten sidosryhmien kuten Kelan ja Kevan kanssa. Tiimin asiakkaat kuuluvat kolmen eri työehtosopimuksen piiriin (Kunnallinen yleinen virka- ja

työehtosopimus KVTES, Kunnallinen lääkärin virkaehtosopimus LS ja Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus TS), ja lisäksi esimerkiksi terveyskeskuslääkäreillä on paikallisia sopimuksia, joiden työehdot saattavat poiketa huomattavasti muista sopimuksista. Tiimissä hoidetaan Helsingin kaupungin vakanssirekisteriä tiimin asiakkaiden osalta sekä vuoden 2019 alusta kansallisen tulorekisterin päivitystä. Näille erityistehtäville on valittu omat palkkasihteerinsä, jotka hoitavat rekistereitä oman palkanlaskennan alueensa eli palkkapottinsa ohessa. Palkkakirjanpidon hoitaa erillinen palkkakirjanpidon tiimi, joten se ei kuulu palkkasihteereiden työtehtäviin.

Työhön kuuluu runsaasti asiakaspalvelua sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Sisäisenä asiakkaana on sosiaali- ja terveystoimialan hallinto, esimiehet sekä toimistosihteerit, ulkoisena asiakkaana taas voidaan nähdä palkansaajat sekä erilaisia tukipalkkioita saavat kuntalaiset. Asiakasyhteydenottoja tulee monen eri kanavan kautta: puhelimitse, sähköpostitse sekä kaupungin oman tiketöintijärjestelmän kautta, johon asiakasyhteydenottoja kirjataan ennen kaikkea keskitetyn asiakaspalvelun toimesta. Yhteydenottojen määrää on toisinaan pyritty kartoittamaan, mutta esimerkiksi puhelumäärien raportointi on mahdotonta teknisten rajoitteiden takia.

Tiimissä on käytössä liukuva työaika niin, että kiinteä työaika on klo 10-14 ja liukuma välillä 6.30-18.30. Tämä mahdollistaa työajan jouston henkilöstön omien aikataulujen ja työtilanteen mukaan niin, että sekä puhelinpalvelulle että keskittymistä vaativille töille jää oma aikansa.

5.1 Kehitettävän työtehtävän valinta

Opinnäytetyöhön liittyen toteutettiin projekti yhdessä tiimin työntekijöiden kanssa. Tätä varten pidettiin työpaja, jossa esiteltiin lean-ajattelua ja lopuksi valittiin kehitettävä kohde, johon ajattelua sovellettiin jatkossa. Aiheen työstäminen tiimin kanssa toi asiaan palkanmaksuprosessin asiantuntijoiden näkökulman ja auttoi henkilöstöä sitoutumaan paremmin uusiin toimintatapoihin, koska he ovat olleet itse mukana kehittämässä niitä. Esimerkiksi Tuomisen (2010, 26) esimerkkitapauksen kohdalla organisaation lean-pelissäännöt kehitettiin yhdessä henkilöstön kanssa toimintatapojen vakiinnuttamiseksi. Henkilöstöä sitoutettiin ottamalla heidät mukaan kehitystoimintaan ja jakamalla vastuuta (Tuominen 2010, 36-37). Alkuperäinen ajatus oli esitellä leania yleisesti sekä erilaisia lean-työkaluja, joista tiimi valitsisi käyttöön tapaukseen sopivat. Lean-ajattelua päädyttiin kuitenkin esittelemään yleisemmällä tasolla ja välineet toteutettavaan projektiin tiimi mietti itse tältä pohjalta. Tärkeimpinä syinä tähän olivat se, ettei tiimi ollut aiemmin tutustunut leaniin sekä se, että työkalujen valinta olisi saattanut liikaa rajata lopputulosta.

Yhtenä tärkeänä syynä yleiselle lean-ajattelun esittelylle oli se, että lean-ajattelu käsitteenä, jatkuva kehittäminen ja ketterät toimintatavat on kirjattu sekä kaupunkitasoiseen että Talpan omaan strategiaan (Kuivalainen 2017). Helsingin kaupungin visiona on olla maailman toimivin

kaupunki ja kaupunkistrategia perustuu tälle visiolle, joten leanin soveltaminen on hyvin linjassa tavoitteen kanssa (Helsingin kaupunki 2018). Jotta varmistetaan henkilöstön sitoutuminen näihin strategisiin linjauksiin, on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö tuntee käsitteet strategioiden takana. Tiimin jäsenistä kukaan ei tuntenut leania edes käsitteenä, joten ennen yksityiskohtaisempiin lean-työkaluihin perehtymistä oli hyödyllisempää perehtyä leaniin konseptina. Tästä syystä tiimille koostettiin lean-työpajaa varten helppotajuinen esittely leanista Niklan Modigin ja Per Åhlströmin (2013) ajatuksia mukaillen. Pohjaksi valikoitui tämä kirja, koska se on laajasti tunnettu ja keuhuttu, mutta myös siksi, että se esittelee leania ns. ylätasolta ja sitä on siksi helpompi soveltaa eri alojen organisaatioissa. Työpaja sai henkilöstöltä kiitosta ja herätti vilkasta keskustelua sekä itse työpajan aikana että sen jälkeen.

Työpaja toteutettiin 25.10.2018 kahden tunnin mittaisena koko tiimille suunnattuna tapaamisena, johon yhdistettiin leanin teoriaa ja ryhmätyöskentelyä. Työpaja alkoi leanin perusteiden esittelyllä (liite 1, diat 1-10), jossa palkkasihteereitä ohjeistettiin kysymään heti, mikäli jokin asia jäi epäselväksi. Teoriaosuuden jälkeen tarkoituksena oli pohtia 3-4 henkilön ryhmissä, mihin leania voisi tiimin työskentelyssä soveltaa. Ryhmätyöskentely ei sujunut aivan suunnitellulla tavalla, osittain varmasti tiimin yleisen keskustelukulttuurin ja osittain uusien käsitteiden vuoksi, ja lopulta keskusteluun osallistui koko tiimi yhdessä. Kehitettäväksi prosessiksi valittiin melko yksimielisesti puhelinrinki. Tämän jälkeen käytiin läpi siihen saakka käytössä olleita käytäntöjä ja valittiin yhteisiksi toimintatavoiksi sellaiset käytännöt, joiden arvioitiin parhaiten tukevan työn sujuvuutta jatkossa. Uudet toimintatavat koottiin yhteen ja otettiin käyttöön heti työpajan jälkeen.

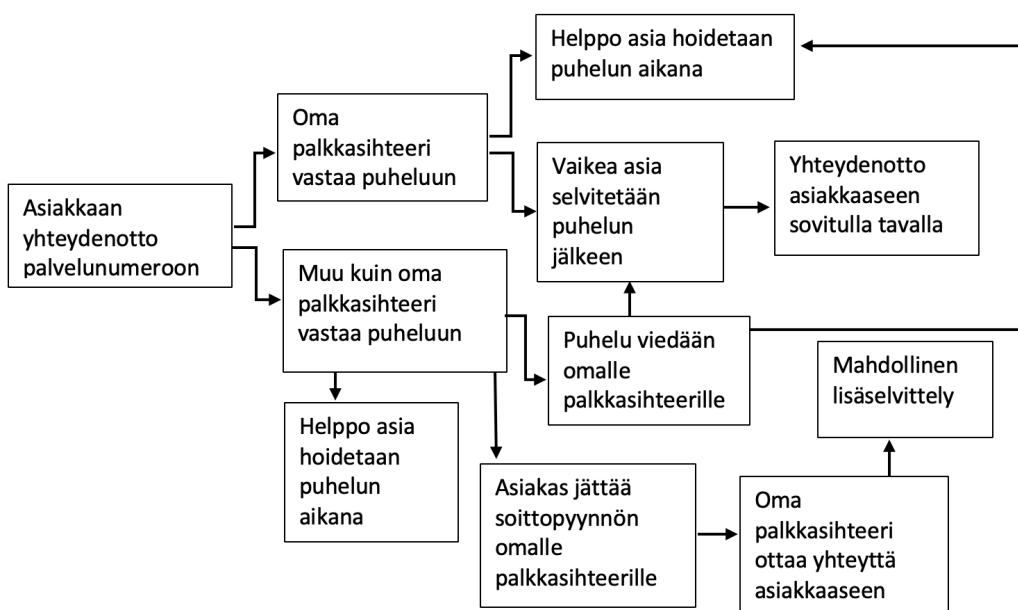
5.2 Asiakaspalvelun palvelunumero ja prosessin lähtötilanne

Kehitettäväksi prosessiksi valikoitui työpajan perusteella puhelinrinki, eli tiimin asiakaspalvelunumero, johon sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat soittavat keskitetysti. Palvelunumero on tullut käyttöön pari vuotta sitten, ja sen toiminnalle on tiimin sisällä aiemmin ollut monia erilaisia käytäntöjä. Ennen palvelunumeron käyttöönottoa asiakkaat ovat soittaneet suoraan oman palkkasihteerinsä numeroon. Tästä on aiheutunut hankaluuksia tavoitettavuudessa, mikäli palkkasihteeri on esimerkiksi ollut poissa. Toisaalta asiakas on parhaimmassa tapauksessa tavoittanut juuri sen henkilön, joka on parhaiten perehtynyt hänen palkkaansa ja osaa parhaiten neuvoa ongelmatilanteissa. Koska Talpan historia on verrattain lyhyt ja nykyiset palkkasihteerit ovat aiemmin työskennelleet osana virastojen henkilökuntaa, asiakkaille on ollut luontevaa ottaa yhteyttä tiettyyn henkilöön, joka useassa tapauksessa on ollut entinen kollega. Palkkasihteerien näkökulmasta palvelun laatua huonontaa se, että soittaessaan palvelunumeroon asiakas ei tavoita välttämättä omia asioitaan hoitavaa palkkasihteeriä, vaan saattaa asioida kenen tahansa kanssa, jolloin puheluun vastannut henkilö ei välttämättä tunne kyseistä tapausta. Palkkasihteerin tehtävien laajuus ja eri alueiden asiantuntemus koetaan myös ongelmallisena; esimerkiksi lääkärisopimukseen liittyvissä kysymyksissä palvelunumeroon on saattanut vastata

henkilö, joka ei hoida lainkaan lääkärin palkanlaskentaa, eikä siksi tunne sopimuksen yksityiskohtia.

Työpajan ja opinnäytetyön kirjoitusajankohtana 2018-2019 palkkasihteerien henkilökohtaiset numerot ja yhteinen palvelunumero olivat käytössä rinnakkain. Koska palkkasihteerit olivat aiemmin tottuneet siihen, että heille soittavat asiakkaat olivat puhelinkeskuksen väärin yhdistämiä puheluita lukuun ottamatta pääsääntöisesti heidän omia asiakkaitaan, puhelinkeskus herätti jonkin verran vastustusta. Vastustusta lisäsivät ringin kirjavat käytännöt siinä tapauksessa, että ringiin soittanut asiakas ei ollut puhelun vastanneen palkkasihteerin asiakas. Tällöin osa palkkasihteereistä oli pyrkinyt selvittämään asian mahdollisuuksien mukaan saman puhelun aikana, osa taas oli vienyt puhelimen asiakkaan omalle palkkasihteerille, ja osa taas ottanut soittopyyntöä. Erityisesti puhelimen vieminen oikealle palkkasihteerille herätti ristiriitoja, sillä omalla palkkasihteerillä saattoi olla samanaikaisesti käynnissä toinen puhelu tai jokin keskittymistä vaativa työtehtävä, jonka puhelimen tuominen keskeytti.

Seuraava kuvio havainnollistaa vanhan toimintatavan monimutkaisuutta.



Kuvio 2: Asiakaspalvelunumeron prosessin lähtötilanne

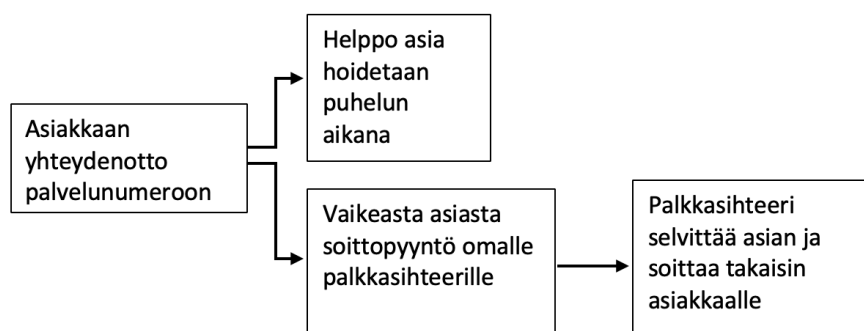
Palvelunumero oli aiemmin käytössä klo 9-15, mutta syksyllä 2018 puhelinaika lyhennettiin välille 9-13. Tämä mahdollisti syventymisen pidempää keskittymistä vaativiin tehtäviin joko aamulla tai iltapäivällä työntekijän omien aikataulujen mukaan. Puhelinpalveluaika on käytössä sekä puhelinkeskukseen että suoraan palkkasihteerin omaan numeroon tulevilla puhelulla.

5.3 Kohti uusia toimintatapoja

Työpajassa kehitettäväksi prosessiksi valittiin puhelinrinki ja erityisesti sen toimintatapojen yhdistäminen. Kuten aiemmin todettiin, yksi tärkeimmistä virtaustehokkuutta parastavasta toimenpiteestä on toimintatapojen yhtenäistäminen. Tällä ajatuksella luotiin yhteiset toimintatavat puhelinringille. Tarkemmat tiedot yhdessä sovituista toimenpiteistä löytyvät liitteestä 1 dialta 11.

Jatkossa päätettiin ottaa asiakkaalta aina soittopyyntö, jolloin asiakkaan ei tarvitse odottaa puhelimesta löytyykö hänen oma palkkasihteerinsä. Soittopyyntöön kirjataan soittopyynnön jättäneen henkilön nimi ja yhteystiedot, mahdollisesti myös se, mitä asia koskee, sekä soittopyynnön vastaanottaneen palkkasihteerin nimi mahdollisia lisätietopyyntöjä varten. Jos soittopyynnön tuonut palkkasihteeri kertoo tai soittopyyntöön on kirjattu mitä asia koskee, voi asiakkaan oma palkkasihteeri parhaimmassa tapauksessa selvittää asian jo ennen takaisinsoittoa, mikä parantaa asiakaskokemusta. Soittopyynnot viedään post-it lapulla näkyvälle paikalle oman palkkasihteerin työpöydälle, jos hän ei ole paikalla työpisteessä. Työpajassa pohdittiin myös sitä, kannattaisiko soittopyynnot jättää sähköpostilla. Tässä vaiheessa tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että sähköpostia tulee päivittäin niin paljon, että sähköpostitse välitettynä soittopyyntö hukkuu postien sekaan helpommin. Jatkossa asiaa täytyy luultavasti miettiä uudelleen, sillä tarkoituksena on, että etätyö tulisi mahdolliseksi kaikille palkkasihteereille kesän 2019 aikana. Etätyössä oleva ei näe työpisteeseen jätettyä viestiä kuin vasta palattuaan seuraavan kerran työpaikalle, jolloin asiakas joutuisi odottamaan yhteydenottoa kauemmin.

Kuvio 3 havainnollistaa prosessin yksinkertaistumista ja tätä kautta virtaustehokkuuden parantamista.



Kuvio 3: Uusi toimintatapa työpajassa sovittujen käytäntöjen pohjalta

Uudesta toimintatavasta kerättiin palautetta sekä tiimin kokousten yhteydessä keskustelemalla että lyhyellä sähköpostikyselyllä kahteen kertaan alkuvuoden 2019 aikana. Palautteen

perusteella kokemukset toimintatapojen yhtenäistämisestä olivat pääsääntöisesti erittäin positiivisia, mutta myös joitakin ongelmia oli ilmennyt. Suurin osa palkkasihteereistä noudatti hyvin sovittuja toimintatapoja, mutta jonkin verran hajontaa oli edelleen siinä, millainen asia hoidettiin loppuun saakka, jos soittaja ei ole palkkasihteerin oma asiakas. Näitä toimintatapoja tulisi jatkossa täsmentää.

Puhelut eivät jakaudu tasaisesti jokaiselle päivälle, vaan erityisesti palkanmaksupäivien yhteydessä on usein kiirehuippuja, jolloin puheluita tulee paljon. Tällöin olisi tärkeää työkuormituksen mahdollisimman tasaisen jakautumisen kannalta, että jokainen palkkasihteerin muistaa kirjautua puhelinrinkiin. Koska osa puheluita tulee suoraan keskuksen kautta, yhteystiedot intranetin puhelinluettelossa tulisi pitää ajan tasalla, ettei rinkiin turhaan yhdistetä toisen tiimin tai palvelualueen puheluita. Suurin osa palkkasihteereistä ei tietosuojasysteimeistä näe muiden tiimien asiakkaiden tietoja järjestelmästä, joten nämä puhelut vievät turhaan sekä asiakkaan että palkkasihteerin aikaa. Koska toimintatapa otettiin käyttöön ainoastaan yhdessä tiimissä, henkilöstön toiveena on, että myös muut tiimit ainakin samalla palvelualueella ottaisivat käyttöön samat toimintatavat. Koska soten palvelualueelle kuuluu kolme tiimiä ja kahden muun tiimin toimintatavat eroavat nyt sovitusta, esimerkiksi puhelun tuominen toisesta tiimistä herättää närää palkkasihteereissä.

Asiakkaiden kannalta palvelunumero näyttäisi vaativan jonkin verran totuttelua. Kaikki asiakkaat eivät ymmärrä soittaneensa palvelunumeroon, ja soittaessaan useamman kerran otaksuvat puhuvansa saman henkilön kanssa kuin edellisellä kerralla. Asian uudelleen kertominen vie turhaan aikaa sekä asiakkaalta että palkkasihteeriltä. Osa varsinkin sisäisistä asiakkaista haluaisi edelleen aina soittaa tietylle henkilölle, joten anonyymimpi palvelunumero ei vastaa tähän tarpeeseen. Palvelunumeron kehittämisen lähtökohta olikin tässä vaiheessa sisäisten toimintatapojen yhtenäistämässä. Talpassa kerätään vuosittain asiakaspalautetta asiakastyytyväisyyskyselyn avulla, ja yhtenä kehitettävänä asiana on useana vuonna noussut esille tavoitettavuus. Asiakkailta ei kuitenkaan ole kerätty suoraan puhelinpalvelua koskevaa palautetta, joten on mahdollista, ettei asiakkaan näkökulma ole tullut riittävän hyvin huomioiduksi puhelinringin käytäntöjä kehitettäessä.

Kokemusten perusteella asiakaspalvelun rinkiinumeron käyttöä olisi vielä syytä tehostaa. Palautteen perusteella havaitut suurimmat hukat ovat asioiden uudelleenaloittaminen, odottaminen ja siirrot erityisesti siinä tapauksessa, että asiakas on soittanut väärän tiimin palvelunumeroon. Myös tiimin jäsenten sitoutumista toimintatapaan tulisi parantaa niin, että jokainen on varmasti kirjautuneena rinkiin ja toimintatavat ovat yhtenevät sen suhteen, mitä asioita puheluun vastannut hoitaa loppuun saakka ja mitkä asiat vaativat soittopyynnön. Puhelinpalvelun ruuhkahuippuihin ei pystytä palkanmaksuaikataulusta johtuen vaikuttamaan, joten tiimin töiden resursoinnin kannalta olisi syytä ajoittaan muut kiirettä aiheuttavat tehtävät eri päiville.

6 Johtopäätökset

Vaikka leanista on Talpassa ja kaupunkitasolla puhuttu useita vuosia ja se näkyy ainakin esimiestasolla jokapäiväisessä tekemisessä, on toimintatavoissa kuitenkin vielä paljon kehitettävää. Erityisesti tuotannon henkilöstöä tulisi kouluttaa sekä omaksumaan organisaation arvot ja leanin perusteet, että ymmärtämään tekemisen kokonaisuus. Käytännön toimia tähän suuntaan onkin jo tehty. Talpassa on vuoden 2019 aikana otettu käyttöön useita leanin työvälineitä, kuten henkilöstön tutustuttaminen toisten työntekijöiden työtehtäviin sekä toukokuussa 2019 palkanlaskennan soten palvelualueella pilotoitu resursoinnin ohjaustaulu viikkopalaveriineen, jonka avulla henkilöstöllä on parempi kuva siitä, mikä tiimin tilanne on kulloinkin. Ohjaustaulun avulla seurataan lisäksi työn laatua ja tavoitteiden saavuttamista. Ohjaustaulun idea on sama kuin kanban-aulussa, vaikka tätä nimitystä ei olekaan käytetty.

Monille työntekijöille on vaikeaa sitoutua ylhäältä saneltuihin uusiin toimintatapoihin, mutta toisaalta haasteena on henkilöstön saaminen mukaan kehittämistoimintaan. Tilanteeseen olisi hyvä saada muutos, koska avaintekijä henkilöstön sitouttamisessa on kaikkien mukaan ottaminen uusia toimintatapoja laadittaessa. Tässä kohdassa kuulee usein vedottavan ajanpuutteen, mutta luultavasti että kyse on ainakin osittain pelosta uusia asioita kohtaan. Resursseihin tulee luonnollisesti kiinnittää huomiota siitä näkökulmasta, että liian tehokas resurssien käyttö eli tässä tapauksessa kiire heikentää todellisuudessa tuottavuutta. Näiden asioiden ratkaisemisessa esimiestyön ja henkilöstön kannustamisen kohdalla erityisesti lähiesimiehen toiminta on tärkeää, mutta se vaatii lisäksi johdon näkyvää sitoutumista. Asia tulisi ottaa huomioon uusia henkilöitä rekrytoitaessa ja rekrytoida ensisijaisesti sellaista henkilöstöä, jonka suhtautuminen työn kehittämiseen on lähtökohtaisesti myönteistä. Erityisesti määräaikaista työntekijöitä vakinaistaessa tulisi pohtia tarkkaan, onko työntekijä sellainen, jonka toiminta ja työpanos vievät organisaatiota toivottuun suuntaan.

Jos Talpan toimintaa tarkastellaan Modigin ja Åhlströmin (2013, 100-109) tehokkuusmatriisin näkökulmasta, se sijoittuu viimeaikaisesta kehityksestä huolimatta edelleen enemmän resurssitehokkuutta korostavien tehokkuusaarekkeiden puolelle kuin ihannemaahan, virtaustehokkuutta korostavasta tehokkuuden merestä puhumattakaan. Mikäli toimintaa halutaan kehittää virtaustehokkaammaksi, ensimmäinen askel olisi koko henkilöstön kouluttaminen niin, että jokainen ymmärtää mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä. Toinen askel olisi henkilöstön sitouttaminen. Kumpikaan näistä ei varmasti ole mahdotonta, jos tahtotilana on panostaa asiaan. Koulutus ei ole siis tässä tapauksessa ongelma, mutta esimiesten lisäksi koko henkilöstö tulisi kouluttaa niin, että leanin peruskäsitteet ja omassa organisaatiossa käytössä olevat työkalut olisivat varmasti jokaisen tiedossa. Tähän liittyen strategiset ja muut suuremman mittakaavan linjaukset olisi hyvä tuoda esiin niin, että jokainen muistaa ne. Yhtenä apuna tähän voisi olla visualisointi, eli esimerkiksi se, että vuoden tavoitteet ja pitkäaikaiset strategiat olisivat käytävillä tai taukotiloissa esillä selkeinä julisteina, jolloin ne olisivat jokaisen työntekijän

nähtävillä jatkuvasti. Nykytilassa monen tuotannon työntekijän kohdalla tilanne tuntuu olevan se, ettei näistä asioista olla edes kiinnostuneita, vaan tekeminen keskittyy ainoastaan omien päivittäisten työtehtävien hoitamiseen. Esimerkiksi ne kokoukset, joissa strategioita ja tavoitteita käsitellään, ovat monen tuotannon työntekijän mielestä turhia, eikä niissä jaetun tiedon merkitystä oman työn kannalta usein ymmärretä. Tämä vaatisi osaltaan viestinnän kehittämistä niin, että viestintä olisi aina kohdennettu oikealle yleisölle. Tällä hetkellä moni tärkeä asia jää helposti ymmärtämättä siksi, ettei kaikkia esille tulevia käsitteitä avata kunnolla, eikä kukaan kehtaa kysyä mitä ne tarkoittavat.

Henkilöstön sitouttamisen kohdalla kuntasektorin työnantajilla työsuhteiden pysyvyys on sekä etu että haaste. Vakinaisen henkilöstön työsuhteet ovat hieman japanilaisen työelämämallin tapaan turvattuja, joten voitaisiin ajatella, että henkilöstö on sitoutunut toimimaan saman työnantajan palveluksessa pitkään. Tällöin esimerkiksi henkilöstölle toteutettu koulutus jää todennäköisemmin työnantajalle hyödyksi, eikä häviä henkilön vaihtaessa työnantajaa. Toisaalta ongelmaksi voi nousta muutosvastarinta ja se, että pysyvien työsuhteiden saatetaan ajatella olevan pysyviä siitä huolimatta, että työ hoidetaan huonosti tai ääritapauksessa jopa työnantajan ohjeistuksen vastaisesti. Monella työntekijällä on takanaan huomattavan pitkä työsuhde samassa tehtävässä, jolloin omista työskentelytavoista saatetaan haluta pitää kiinni viimeiseen saakka ja muutos tuntuu enemmän uhkalta kuin mahdollisuudelta. Tällöin uuden toimintatavan juurruttaminen on huomattavasti hankalampaa kuin sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka suhtautuvat muutoksiin lähtökohtaisesti myönteisesti tai ovat tottuneet työelämässä kiivaampaan muutostahtiin. Kaupungin pysyvien työsuhteiden malli on hyvin lähellä perinteisen japanilaisen työelämämallin ajatusta siitä, että työsuhteen pysyvyys voidaan taata, mutta työntekijän on omalta osaltaan joustettava ja siirryttävä tarpeen vaatiessa toisiin tehtäviin, mikäli oma työtehtävä esimerkiksi muuttuu tai lakkaa kokonaan.

Japanilaisen työelämän piirteistä sekä työpaikan varmuus että tulojen ennustettavuus tukevat työntekijän sitoutumista ja työssä jaksamista, sillä aikaa ei tarvitse käyttää työsuhteen jatkosta tai palkkakehityksestä huolehtimiseen. Toisaalta samat piirteet löytyvät myös Talpasta; vakiuisilla työntekijöillä kaupungin työsuhde on perinteisesti ollut käytännössä niin varma kuin työpaikka voi suomalaisilla työmarkkinoilla olla, ja palkkauksen sekä muiden työsuhte-etujen kuten lomakertymien kehittyminen on myös hyvin ennustettavaa samassa työtehtävässä pysyteltäessä. Talpassa toteutuu monessa suhteessa ajatus työpaikasta yhteisönä, sillä työaikaan kuuluvien työhyvinvointipäivien lisäksi siellä mm. toimii aktiivinen henkilöstökerho, joka järjestää yhteistä vapaa-ajan toimintaa aina liikuntatapahtumista ja elokuvakäynneistä ulkomaanmatkoihin, ja auttaa omalta osaltaan yhteisöllisyyden ja hyvän työskentelyilmapiirin luomisessa. Näiden seikkojen perusteella voitaisiin ajatella, että Talpassa lean-ajattelun soveltaminen voi olla helpompaa kuin suomalaisessa organisaatiossa keskimäärin, sillä Talpasta löytyy sellaisia organisaatiokulttuurin piirteitä, jotka ovat lähellä japanilaista työkulttuuria ja näin tukevat leanin toimintaa. Näitä tekijöitä ei missään tapauksessa kannata aliarvioida työn

kehittämisen kannalta, sillä kun työntekijän ei esimerkiksi tarvitse huolehtia työpaikan säilymisestä, hänelle jää aikaa keskittyä toiminnan eteenpäin viemiseen. Toiminnan kehittäminen on huomattavasti mielekkäämpää, mikäli työntekijä voi olettaa itse olevansa mukana muutoksen jälkeisessä työskentelyssä. Toisaalta työsuhteen pysyvyys voi joissain tapauksissa kääntyä itseään vastaan, sillä varmassa työpaikassa työntekijä ei välttämättä katso kehittymistä tai työhön panostamista tarpeelliseksi työpaikan säilymisen kannalta. Tällöin korostuu jälleen hyvän esimiestyön merkitys, että työntekijä saadaan motivoitua mukaan toiminnan kehittämiseen, mikäli se on työn kannalta välttämätöntä. Esimiestyön kehittämiseen on panostettu Talpassa usean vuoden ajan, mutta tekemistä on varmasti edelleen. Samoin kuin tuotannon henkilöstöä rekrytoitaessa, myös esimiesten rekrytoinneissa on tarpeen varmistaa, että rekrytoitavan henkilön asenne on kehitysmyönteinen ja linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Mikäli japanilaisesta työskentelykulttuurista halutaan ottaa enemmän mallia, voitaisiin miettiä japanilaistyyllisen mentoroinnin soveltamista Talpassa. Vaikka henkilöstön vaihtuvuus on kokonaisuudessaan hyvin alhainen, se saattaa joissakin yksittäisissä tiimeissä olla korkealla tasolla ja kuormittaa näin koko tiimiä. Mentorointimallilla uudet työntekijät saataisiin mahdollisesti sitoutumaan työhön ja työnantajaan paremmin, ja näin parannettua työhyvinvointia sekä yksittäisen työntekijän että koko tiimin osalta.

Vaikka yhteneväisyyksiä Talpan organisaatiokulttuurin ja japanilaisen työelämämallin kanssa löytyy yllättävän paljon, on kuitenkin hyvä huomata, että suomalainen ja japanilainen kulttuuri eroavat toisistaan lähtökohtaisesti hyvin paljon esimerkiksi yksilökäsityksen kannalta. Toisin kuin japanilaisessa ryhmäkeskeisessä ajattelussa, suomalaisessa kulttuurissa ajattelutapa on voimakkaasti yksilökeskeinen. Tämä luo omat haasteensa esimerkiksi toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö lean-ajattelu voisi toimia Japanin ulkopuolella - päin vastoin leania menestyksellisesti hyödyntäviä organisaatioita löytyy ympäri maailmaa. Leanin juurruttamista organisaation toimintaan helpottaa kuitenkin, mikäli ymmärretään erot ja yhteneväisyydet oman kulttuurin ja leanin kehitykseen vaikuttaneen japanilaisen kulttuurin välillä, ja kohdistetaan toiminta niiden asioiden tukemiseen, jotka omassa kulttuurissa eivät luonnostaan tue leanin toimintaa. Kärjistäen voitaisiin todeta, että jos Japanissa esimerkiksi toimintatapojen yhtenäistäminen ja ryhmätyöskentely sujuu luonnostaan, Suomessa taas vahvuutena ovat yksilöllinen innovointi ja uusien toimintatapojen rohkea kokeileminen.

Tepa-tiimin lean-työpaja osoittaa sen, että oikealla tavalla esitettyä henkilöstö on kiinnostunut uusista ajatuksista ja niiden soveltamisesta omaan työskentelyyn. Yksi suuri este niin tällaisten asioiden oppimiselle kuin vaikkapa organisaation arvojen tai palvelulupauksen muistamiselle jokapäiväisessä työssä on se, ettei oman työn ja arvojen tai teorioiden yhteyttä aina osata ajatella. Tässä apuna voivat koulutuksen lisäksi toimia sekä aiemmin mainittu visuaalisuus että esimiehet, jotka itse ymmärtävät yhteyden ja tuovat sitä säännöllisesti esiin. Työpaja näytti hyvin sen, että abstraktin tason käsitteet voidaan tuoda konkreettiselle ja sitä kautta ymmärrettävälle tasolle. Usein viestintä luoneekin omat haasteensa; aina uutta asiaa

esiteltäessä olisi tärkeää käydä läpi sellaiset käsitteet, jotka eivät suoraan ole yleistietoa, ja näitä asioita tulisi kerrata myöhemminkin. Esimerkiksi lean tai virtaustehokkuus eivät asiaan perehtymättömälle kerro juuri mitään, mutta käsitteet avattuina ne ovatkin erittäin käyttökelpoisia välineitä työskentelyyn, ja moni on saattanut niitä jo käyttääkin intuitiivisesti omissa työskentelyssään. Teorioiden läpikäynnin lisäksi vapaa keskustelu on erittäin tärkeää, koska tällöin samaa työtä tekevät henkilöt pääsevät avaamaan käsitteitä toisilleen juuri oman työnsä näkökulmasta.

Työpajan anti prosessin kehittämisen kannalta jäi toivottua ohuemmaksi, mutta antoi silti hyviä välineitä jatkoa varten. Prosessiin ei käytetty valmiita lean-työkaluja, vaan tiimi pääsi itse määrittelemään juuri tähän prosessiin sopivimmat toimintatavat. Puhelinringistä saatu palaute osoittaa sen, että työtapojen yhtenäistäminen ja asioista yhdessä sopiminen selkeyttää työskentelyä ja parantaa tätä kautta työtyytyväisyyttä. Nyt toteutetut parannukset ovat selkiyttäneet puhelinringin toimintaa niin palkkasihteereiden kuin asiakkaidenkin kannalta, vaikkei toimintatapa edelleenkään ole täysin ideaali asiakkaalle. Toisaalta sovittuja toimintatapoja ei joka tilanteessa ole mahdollista noudattaa, mikä edelleen tuo prosessiin vaihtelua. Vaihtelua lisää myös kuormituksen epätasainen jakautuminen kuukauden aikana, mutta tähän voidaan vaikuttaa ainakin jonkin verran muiden työtehtävien ajoittamisella. Toimintatavoista olisi parasta sopia ainakin palvelualue-, mutta mieluiten osastotasolla, että prosessia saadaan yhtenäistettyä eikä tiimien välillä ole epäselvyyksiä siitä, miten asiakastilanteet tulisi hoitaa. Jatkossa olisi hyvä pohtia, olisiko kannattavinta siirtää palvelunumero ja samalla asiakaspalvelutehtäviä laajemmin pois palkanlaskentatiimeistä ja keskittää ne omaan asiakaspalveluunsa. Tällöin asiakaspalvelun toimintatapojen yhdenmukaisuutta olisi helpompi kontrolloida, ja toisaalta palkkasihteerien aikaa vapautuisi palkanlaskentatyön kehittämiseen. Tämä johtaisi todennäköisesti parempaan laatuun sekä asiakaspalvelussa että palkanlaskennassa, jolloin saataisiin parannettua virtaustehokkuutta ja todennäköisesti pitkällä tähtäimellä myös resurssitehokkuutta molempien tehtävien osalta. Vaikka asiakaspalvelua ei keskitettäisi, muiden palkanlaskentaprosessien virtaviivaistaminen ja hukkien karsiminen toisi joka tapauksessa lisää aikaa asiakaspalvelulle ja tätä kautta parantaisi sen laatua.

Kaiken kaikkiaan lean on monessa suhteessa erinomainen työkalu tehokkaan, toimivan ja asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisessä, mutta mikään taianomainen ratkaisu kaikkiin organisaation ongelmiin se ei ole. Leania hyödyntäessä on hyvä muistaa lähteä siitä, mihin suuntaan organisaation halutaan kehittyvät. Muodikkuudestaan huolimatta lean ei aina ole paras väline näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Talpan tapauksessa leanilla voitaisiin varmasti saada huomattavia parannuksia muidenkin prosessien kuin asiakaspalveluprosessin virtaustehokkuuteen, mutta haasteena tässä ovat ennen kaikkea henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen uusiin toimintatapoihin. Lisäksi uudistuksia tehdessä tulisi miettiä, tukevatko ne todella strategisia tavoitteita, ja ovatko jotkin välineet tavoitteisiin pääsemiseksi ristiriidassa keskenään. Mikäli tarkastellaan esimerkiksi lyhyen aikavälin tuottavuustavoitteita ja leanin aluksi vaatimia

mahdollisia lisäresursseja, ei nopea tehokkuuden parantaminen välttämättä onnistu leanin avulla kaikissa tilanteissa. Tällöin olisi hyvä harkita tarkkaan, onko lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita mahdollista edistää samanaikaisesti ja millä keinoin se on käytännössä mahdollista, vai olisiko parempi keskittyä pitkän aikavälin tavoitteiden edistämiseen resurssitehokkuuden kustannuksellakin.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Aoki, K, Delbridge, R & Endo, T. 2014. 'Japanese human resource management' in post-bubble Japan. *International Journal of Human Resource Management*. 2014, Vol. 25 Issue 18.

Chiarini, A. *Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office*. 2013. Springer Milan Heidelberg New York Dordrecht London.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sociologi-Filosofiapu Vilka, Hämeenlinna 2011

Modig, N & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.

Owens, T & Fernandez, O. 2014. *The Lean Enterprise. How Corporations Can Innovate Like Startups*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opettajille, opiskelijoille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu.

Santos, J, Wysz, R & Torres, J. 2006. *Improving Production With Lean Thinking*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Suvanto, M. 2014. Uusia malleja työelämän kehittämiseen: tutkimuksellinen kehittäminen ylempi AMK -tutkinnossa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori.

Syrjäläinen, E, Eronen, A & Värri, V (toim.). 2007. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Toma, S, Marinescu, P & Tohanean, D. 2018. *Cultural Dimensions of Japanese Management*. Manager; Bukarest. No. 28. University of Bucharest, Faculty of Administration and Business.

Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro.

Tuominen, K. 2010. *Lean käytännössä*. Readme.fi. A Bonnier Book Company.

Womack, P; Jones, T; Roos, D. 2007. The Machine That Changed the World. How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars. Simon & Schuster UK Ltd.

Sähköiset

Drucker, P. 1971. What we can learn from Japanese management. Harvard Business Review. Julkaistu maaliskuun 1971 numerossa. Viitattu 30.3.2019. <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management>

Globalis. Elinikä - odotettavissa oleva. Viitattu 6.4.2019. <https://www.globalis.fi/Tilastot/Elinikae>

Helsingin kaupunki. 2018. Maailman toimivin kaupunki - Helsingin kaupunkistrategia 2017-2021. Viitattu 15.6.2019. <https://www.hel.fi/helsinki/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/>

Hyvärinen, H. 2017. Mitä yhteistä on suomalaisella ja japanilaisella työllä? Aikalainen. Julkaistu 11.10.2017. Viitattu 31.3.2019. <https://aikalainen.uta.fi/2017/10/11/mita-yhteista-on-suomalaisella-ja-japanilaisella-tyolla/>

Essen, C. 2014. Slank och smidig? Inrikes. Viitattu 20.4.2019. <https://inrikesmagasin.se/2014/01/23/tema-slank-och-smidig/>

Karvinen, L. 2014. Näkökulma: Naisen asema Japanissa - kotirouva vai uraohjus? Viitattu 9.6.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-7318198>

Kokko, M. 2015. Japanilainen johtamistyyli. Ekonomi. Julkaistu 15.4.2015. Viitattu 31.3.2019. <https://www.ekonomilehti.fi/japanilainen-johtamistyyli/>

Kuivalainen, T. 2017. Talpan tavoitteet vuodelle 2018. Viitattu 15.6.2019. <http://helmi.hel.fi/TALPA/talpalaiset/johtaminen/teemaaamumateriaalit/Sivut/Esimiesten%20aamut%202015.aspx>

Lappalainen, N. 2019. Lean-ajattelu palveluissa - miten tuotat arvoa asiakkaalle. Viitattu 8.6.2019. <https://proinnodesign.fi/blogi/lean-ajattelu-palveluissa-miten-tuotat-arvoa-asiakkaalle>

Lehtinen, E. 2015. Lean-johtaminen - avain parempaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen? Viitattu 9.6.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/lean-johtaminen-avain-parempaan-tuottavuuteen-ja-esa-lehtinen/>

Lindblom, A & Vesänen, M. 2016. Uudet työelämän virtaukset rantautuvat myös Japaniin. Kaupalehti. Julkaistu 22.8.2016. Viitattu 31.3.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/uudet-tyoelaman-virtaukset-rantautuvat-myos-japaniin/a8d1c4c8-6f59-35df-b8f8-466366981526>

Piirainen, A. 2013. Ajatuksia tuottavuuden parantamisesta. Viitattu 15.6.2019. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/ajatuksia-tuottavuuden-parantamisesta/>

Pöri, H. 2015. Tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä leanin avulla. Julkaistu 26.3.2015. Viitattu 18.5.2019. <http://parempaaelamaa.org/2015/03/26/lean/>

Strömmer, P. 2017. Resurssi- vai virtaustehokkuus palkitsemistekijänä? Business Excellence Finland Oy. Viitattu 9.6.2019. <https://erinomainen.fi/resurssi-virtaustehokkuus-palkitsemistekijana/>

Talpa. 2009. Toimintakertomus 2009. Helsingin kaupunki Taloushallintopalvelu. Viitattu 15.6.2019. https://www.hel.fi/static/talpa/Julkaisut/Talpan-vuosikertomukset-2009-2017_NET.pdf

Talpa. 2019. Talpan yleisesitys 2019. Helsingin kaupungin taloushallintopalveluliikelaitos. Viitattu 15.6.2019. <http://helmi.hel.fi/talpa/Sivut/default.aspx>

Trading Economics. Japan Retirement Age - Men. Viitattu 6.4.2019. <https://tradingeconomics.com/japan/retirement-age-men>

Vastamäki, P. 2015. Miksi Lean-kehityshankkeet epäonnistuvat? Promaint. Viitattu 9.6.2019. <https://promaintlehti.fi/Tuotantotehokkuuden-kehittaminen/Miksi-Lean-kehityshankkeet-epaonnistuvat>

Julkaisemattomat

Hublin-Riikonen, M. 2011. Japanin kielen ja kulttuurin opinnot (HuK ja FM), Helsingin yliopisto, Maailman kulttuurien laitos, Itä-Aasian tutkimus 2003-2011, sekä Reitaku University, Kashiwa, Japani 2007-2008.

Isomäki, J. Lean-valmennus ja valmennuksen materiaali. Isomäki Consulting. Helsingin kaupunki, Oiva Akatemia. 21.3. ja 28.3.2017.

Jarenko, K. 2019. Itseohjautuvuus ja osaamisen kehittäminen. Metataitojen aamiaisseminaari. Uudenmaan liitto & Keva. 11.6.2019.

Soro, A. 2019. Taloushallintoliitto. Talpa 22.5.2019. Lahden esimies- ja asiantuntijapäivät 22.-23.5.2019

Kuviot

Kuvio 1: Tehokkuusmatriisi	29
Kuvio 2: Asiakaspalvelunumeron prosessin lähtötilanne	33
Kuvio 3: Uusi toimintatapa työpajassa sovittujen käytäntöjen pohjalta	34

Liitteet

Liite 1: Johdatus lean-ajatteluun (työpajan materiaali ja esitys osastokokouksessa) 46

Liite 1: Johdatus lean-ajatteluun (työpajan materiaali ja esitys osastokokouksessa)

Johdatus lean-ajatteluun

TEPA-TIIMIN LEAN-TYÖPAJA 25.10.2018

MARIA HUBLIN-RIIKONEN

Mitä lean on?

- ▶ Lähtökohtana prosessien ja toimintamallien jatkuva parantaminen ja kehittäminen, vrt. kaupunkistrategiaan kirjattu tavoite tehdä kaikki jatkuvasti hieman paremmin
- ▶ Leanista on olemassa lukemattomia erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja laajemmasta ajattelutavasta aina tarkkoihin menetelmiin ja työkaluihin
- ▶ Yksityiskohtaiset työkalut eivät yleensä ole helposti sovellettavissa oman toimintaympäristönsä ulkopuolelle, esim. tuotantotalouden käyttämät mallit eivät toimi suoraan palvelutuotannossa

Leanin historia

- ▶ Leanin juuret ovat Japanissa Toyotan autotehtaalla, jossa menetelmä luotiin tuotantotehokkuuden tarpeisiin
- ▶ Ensimmäiset viitteet leanista ovat 1800-luvun lopulta Sakichi Toyodan kehittämässä tehokkuusajattelussa, jonka seurauksena kehitettiin mm. automaattiset kangaspuut
- ▶ Toisen maailmansodan jälkeinen resurssien niukkuus pakotti miettimään tuotannon tehokkuutta uudella tavalla
- ▶ Asiakkaan tarpeiden tunteminen keskeistä: mitä, milloin ja millaisia määriä?
- ▶ Autoja tuotettiin kysynnän mukaan, ei varastoon; myös raaka-aineet olivat jatkuvassa kierrossa
- ▶ Laatu oli jokaisen työntekijän vastuulla, eikä virheellistä tuotetta saanut päästä asiakkaalle asti
- ▶ Japanissa lean tunnetaan nimellä Toyota Production Systems; lean-nimitys on länsimaisten tutkijoiden 1980-luvun lopulla antama

Peruskäsitteitä ja työkaluja

- ▶ Leanissa korostetaan ns. virtaustehokkuutta perinteisen resurssitehokkuuden sijaan
- ▶ Keskeistä on mm. arvon määrittäminen asiakkaan näkökulmasta, yhdenmukaiset toimintatavat ja (mahdollisimman alhaalta organisaatiosta tulevien) asiantuntijoiden käyttö oikeissa paikoissa
- ▶ Tärkeitä ovat myös tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja hukan poistaminen sekä jatkuvat parannukset
- ▶ Jokaisella työntekijällä tulee olla kokonaiskuva siitä, mitä ollaan tekemässä -> vakiointi

Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus

- ▶ Virtaustehokkuus pyrkii ns. virtausyksikön (tuotettava tavara, asiakas ym.) mahdollisimman tehokkaaseen virtaukseen prosessin läpi
- ▶ Resurssitehokkuudella pyritään mahdollisimman tehokkaaseen resurssien käyttöön
- ▶ Virtaustehokkuus on prosessiin kuluva aika suhteessa arvoa tuottavaan aikaan; mitä suurempi osa ajasta on arvoa tuottavaa, sen virtaustehokkaampi prosessi

Pullonkaulojen laki

- ▶ Pullonkaulat ovat työvaiheita, jotka hidastavat virtausyksikön läpimenoaika
- ▶ Pullonkauloja syntyy, kun prosessissa on vaihe, joka rajoittaa läpimenoa
- ▶ Ennen pullonkaulaa syntyy jono, jolloin tulevat toimintovaiheet joutuvat odottamaan vuoroaan
- ▶ Pullonkauloja aiheuttavat mm. prosessin vaiheiden suorittaminen tietyssä järjestyksessä ja prosessin vaihtelu

Vaihtelun vaikutus prosesseihin

- ▶ Vaihtelua voi olla resursseissa (laitteet, ihmiset), virtausyksiköissä (dokumentit) tai ulkoisissa tekijöissä (tiedon epätasainen saapuminen)
- ▶ Mitä enemmän vaihtelua, sen pidempi läpimenoaika ja pienempi virtaustehokkuus

Tehottomuuden syitä

- ▶ Pitkä läpimenoaika: aiheuttaa toissijaisia tarpeita ja asiakkaan kannalta turhautumista
- ▶ Monta virtausyksikköä samanaikaisesti: priorisointi, stressi, laadunhallinta, kokonaiskuvan hämärtyminen
- ▶ Uudelleen aloittamisen tarve: aloittamiseen ja asioiden mieleen palauttamiseen kuluva ylimääräinen aika, asiakkaan pallottelu, siirtojen aiheuttamat laatuongelmat (vastuu, päällekkäinen työ)
- ▶ Toissijaisten tarpeiden aiheuttama lisätyö eli ei arvoa lisäävä työ (hukka)
- ▶ Virtaustehokkuuteen keskittymällä voidaan vähentää toissijaisia tarpeita ja parantaa tehokkuutta

Virtaustehokkuuden parantaminen

- ▶ Keskeneräisten virtausyksiköiden määrän vähentäminen
- ▶ Nopeampi työskentely -> lyhyempi läpimenoaika
- ▶ Resurssien lisääminen -> kapasiteetin lisääntyminen ja läpimenoajan lyheneminen
- ▶ Vaihtelun vähentäminen
- ▶ Virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden lisääminen ovat ristiriidassa keskenään, koska hyvä resurssitehokkuus edellyttää suurta virtausyksiköiden määrää
- ▶ Virtaustehokkuuden parantamisen yksi tärkeistä edellytyksistä on toimiva yhteistyö (esim. kokonaiskuva ja yhtenäiset toimintatavat)
- ▶ Pitkällä tähtäimellä virtaustehokkuuden lisääminen yleensä parantaa myös resurssitehokkuutta

Ryhmätyö

- ▶ Pohditaan 3-4 hengen ryhmissä, mikä tiimissä olisi sellainen prosessi tai toimintatapa, johon leania voisi soveltaa
- ▶ Tämän pohjalta valitaan aluksi yksi kohde, jota lähdetään kehittämään
- ▶ Nyt valittavan kohteen ei tarvitse olla suuri, vaan tarkoituksena on aloittaa jostakin ja kokeilla uudenlaista lähestymistapaa huonosti toimiviin työtapoihin
- ▶ Voidaan myös valita kehitettäväksi pidempi prosessi, josta otetaan ensin käsittelyyn pienempi pala
- ▶ Käydään valittu kohde yhdessä läpi ja mietitään uusi toimintatapa
- ▶ Seuranta-aika on n. kuukausi, jonka jälkeen arvioidaan uuden tavan käyttöönoton onnistumista
- ▶ Nyt mietittyjen vaihtoehtojen pohjalta voidaan valita muitakin kohteita, joita lähdetään kehittämään myöhemmin
- ▶ Kehitettäväksi kohteeksi valittiin puhelinrinki

Puhelinrinki

- ▶ Puheluun vastannut hoitaa helpon asian loppuun asti
- ▶ Jos asiaa ei voi hoitaa loppuun, otetaan soittopyyntö ja oma palkkasihteeri palaa asiaan mahdollisimman pian
- ▶ Varmistetaan puhelun aikana, että meillä on asiakkaan ajantasaiset yhteystiedot
- ▶ Soittopyyntö toimitetaan suoraan palkkasihteerille viedyllä tai näkyvään paikkaan jätetyllä lapulla, johon merkitään oma nimi lisätietoja varten
- ▶ Puhelinta ei viedä toiselle palkkasihteerille
- ▶ Jos oma palkkasihteeri ja sijainen ovat poissa pidemmän aikaa (yli 3 päivää) tai asia on kiireellinen (esim. maksumääräys), puheluun vastannut hoitaa asian loppuun saakka
- ▶ Englanninkielisten asiakkaiden puhelut voi tuoda Saijalle tai Marialle

Palautetta puhelinringin toiminnasta

- ▶ Pääsääntöisesti yhteiset toimintatavat ovat selkeyttäneet puhelinringin toimintaa
- ▶ Toivottu, että vastaava toimintatapa laajenisi esimerkiksi palvelualueelle, ettei puheluita tuotaisi muista tiimeistä, vaan ainoastaan soittopyyntö
- ▶ Kiirehujippujen aikaan tai jos tiimissä on paljon poissaoloja rinkipuheluita tulee jatkuvasti
- ▶ Kaikkien tulisi muistaa kirjautua rinkiin, että kuormitus jakautuu tasaisesti palkkasihteereiden kesken
- ▶ Yhteystiedot tulisi pitää ajan tasalla, että keskus osaa yhdistää puhelut oikeaan rinkiin
- ▶ Useampaan kertaan soittanut asiakas ei aina ymmärrä soittaneensa palvelunumeroon ja puhuvansa eri palkkasihteerin kanssa
- ▶ Asiakkaan kannalta saman asian kertominen useampaan kertaan voi olla turhauttavaa

Ajatuksia jatkosta

- ▶ Vaikka osa asioista toimii, täytyy puhelinringin toimintaa edelleen sujuvoittaa
- ▶ Nyt on keskitytty ennen kaikkea ringin toiminnan kehittämiseen sisäisellä tasolla, mikä ei välttämättä ole johtanut parempaan asiakaspalveluun
- ▶ Joissain tilanteissa sovittuja toimintatapoja ei pystytä noudattamaan
- ▶ Palhan yhteisten toimintatapojen sopiminen tulee varmasti muokkaamaan käytäntöjä
- ▶ Olisiko asiakaspalvelua kuitenkin parempi keskittää eikä jakaa koko tiimille?