

LEAN ASIANTUNTIJATYÖN TUKENA PANKKIORGANISAATIOSSA

Case: OP Yrityspankki Oyj

Tiivistelmä

Tekijä Kokkonen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 60	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Lean asiantuntijatyön tukena pankkiorganisaatiossa, Case: OP Yrityspankki Oyj		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Asiantuntijatyön haasteet ovat lisääntyneet nykypäivänä työn hektisyyden ja kompleksisuuden vuoksi. Sen takia asiantuntijatyön kehittäminen ja sen sujuvoittaminen tarjosi ajankohtaisen ja mielenkiintoisen aiheen myös opinnäytetyölle. Työn tarkoituksena oli tutkia, miten leanin toimintamalleja, joita niin onnistuneesti eri teollisuuden aloilla on hyödynnetty, voisi soveltaa asiantuntijatyön tukemiseen OP Yrityspankki Oyj:n pankkiorganisaatiossa, jolle tutkimus toteutettiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Ensin haastateltiin kahta leanin asiantuntijaa ja sen jälkeen toteutettiin kysely kohdeorganisaation kuudelle asiantuntijalle. Haastattelut ja kysely pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, joka toimi perustana koko tutkimukselle. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina ja kyselyssä kysyttiin ainoastaan avoimia kysymyksiä, jotta tietoa tutkitavasta aiheesta saataisiin tutkimuksen laajuuteen nähden riittävästi.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vaikka asiantuntijatyö ei olekaan mekaanista tehdastyötä, tarjoaa lean paljon vaihtoehtoja kehittää asiantuntijatyötä niin pankkiorganisaatiossa kuin muillakin toimialoilla. Leania on mahdollista hyödyntää etenkin asiantuntijatyön ongelmakohtien havaitsemiseen sekä käytössä olevien toimintamallien ja prosessien kehittämiseen, jotka tällä hetkellä hidastivat ja hankaloittivat tutkimuksen asiantuntijoiden työtä ja siten myös vaikuttivat työssä jaksamiseen. Kyselyn vastauksista voitiin havaita kohdeorganisaation asiantuntijatyön kehityskohteita, joihin tutkimuksen johtopäätöksissä pohdittiin myös konkreettisia ratkaisuja leanin toimintamalleja hyödyntäen.</p>		
Asiasanat asiantuntijatyö, lean, työhyvinvointi, pankkiorganisaatio		

Abstract

Author Kokkonen, Tiina	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 60	
Title of publication Title Utilizing lean for expert work in a banking organization, Case: OP Corporate Bank		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>Challenges in expert work have increased nowadays because of the hectic nature and the complexity of working life. For that reason, the development of expert work was an interesting and current theme for the thesis. Lean operating models have been successfully used in various industries, which led to thinking how lean would work for developing expert work. The purpose of the thesis was to study how lean principles could be applied to expert work at the case company OP Corporate Bank.</p> <p>The study was conducted by using qualitative research methods: by interviewing two lean specialists and then conducting a survey for six experts in the target organization. The interviews and the survey were based on the theoretical part of the study. The interviews were conducted as theme interviews and the survey questions were open questions in order to ensure the sufficient amount of information on the research theme.</p> <p>The results show that lean offers plenty of options for developing expert work within the commercial bank, but also in other fields. Lean offers methods especially for identifying problem areas and for developing the existing policies and processes. The responses to the survey highlighted the important areas of improvement in the expert work of the target organization. In the conclusions of the study, concrete solutions to the detected problems were considered by using lean principles.</p>		
Keywords expert work, lean, occupational well-being, commercial bank		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta.....	1
1.2	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	3
1.3	Työn tietoperusta ja tutkimusmenetelmät.....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	LEAN.....	7
2.1	Leanin tausta.....	7
2.2	Leanin määritelmä	8
2.3	Resurssi- ja virtaustehokkuus.....	11
2.4	Virtaustehokkuuden haasteet	14
2.5	Lean toimintastrategiana.....	18
2.6	Leanin soveltaminen asiantuntijatyöhön	20
3	ASiantuntijatyön LUONNE.....	24
3.1	Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa.....	24
3.2	Asiantuntijatyön haasteet ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin	25
3.3	Asiantuntijan vastuu omasta työstään.....	26
3.4	Asiantuntijatyö murroksessa pankkiorganisaatiossa	28
4	LEAN OP YRITYSPANKIN ASiantuntijatyössä.....	30
4.1	Tutkimuskonteksti.....	30
4.2	Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi	31
4.2.1	Haastattelut	31
4.2.2	Kysely.....	33
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
5.1	Haastatteluiden tulokset.....	35
5.2	Kyselyn tulokset.....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6.1	Tulosten pohdinta ja vastaukset alatutkimuskysymyksiin	45
6.2	Vastaukset päätutkimuskysymykseen.....	47
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	50
6.4	Jatkotutkimusaiheita	50
7	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Asiantuntijatyön haastavuus on lisääntynyt nykypäivänä, kun jatkuvat keskeytykset häiritsevät työhön syventymistä. Keskeytyksiä aiheuttavat esimerkiksi puhelut, sähköpostit ja eri viestivälineet, kuten lukuisat yritysten sisäiset ryhmät. Myös työtilojen muuttuminen omista työhuoneista avokonttoreiksi, joissa ei ole omia työpisteitä, on hankaloittanut sellaisten töiden tekemistä, jotka vaativat työrauhaa ja keskittymistä. Asiantuntijoiden työnkuvaan saattaa liittyä myös kulkeminen asiakastapaamisissa tai yhteistyökumppaneiden luona. Kaikki tämä haastaa työntekijää rauhoittamaan aikaa tehokkaalle työnteolle.

Sari Torkkola kertoo kirjassaan (2018, 61) *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*, että keskeytysten vaikutuksista on tehty myös useita tutkimuksia, joiden mukaan työn vaihtaminen toiseen lisää käsittelyaikaa 40 prosenttia ja vaatimaan tehtävään kiinnipääseminen voi viedä jopa 10–15 minuuttia. Tulosten luvut ovat erittäin merkittäviä, sillä samaan aikaan asiantuntijat kamppailevat sen kanssa, että on liian kiire ja liian vähän resursseja. Usein ajatellaan, että on tehokasta vastata sähköposteihin ja kollegan tai asiakkaan kysymyksiin heti, vaikka todellisuudessa se syö turhaan organisaation resursseja ja kapasiteettia.

Muita haastavia tekijöitä ovat isot organisaatiomuutokset. Mikään ei taida kuvata nykyajan organisaatioita yhtä hyvin kuin yleinen sanonta: Ainoa varma asia on muutos. Myös tietyt työnkuvat muuttuvat ja toiset katoavat kokonaan. Osa töistä halutaan ulkoistaa ja osa pitää talon sisällä. Myös rakenteet, työtilat ja toimintatavat muuttuvat koko ajan. Tämä on etenkin itselleni tullut hyvin tutuksi, sillä osasto, jossa työskentelen, on muuttanut osoitteesta toiseen jo kolme kertaa kolmen vuoden sisällä.

Kaikista muutoksista huolimatta ihmisten pitäisi pystyä keskittymään siihen, josta heille palkka maksetaan, eli työntekoon, saamaan asioita aikaiseksi ja vielä tekemään se mielellään mahdollisimman tehokkaasti. Tämä ajatus sai minut pohtimaan, miten leanin toimintamalleja, joita niin onnistuneesti eri teollisuuden aloillakin on hyödynnetty, voisi soveltaa asiantuntijatyön tukemiseen. Tarkoitukseni on tutkia ja selvittää, miten leania on tähän mennessä eri aloilla, erityisesti asiantuntijatyössä, hyödynnetty ja miten voisin soveltaa sitä organisaatioon, jossa itse työskentelen, eli OP Yrityspankin yrityksille suunnattujen palveluiden myyntiin.

Toimin itse OP Yrityspankissa myyntipäällikkönä yritysten maksamisen ratkaisujen parissa, joiden myynti on hyvin ratkaisumyyntityyppistä. Tarjoamme eri kokoisille yritysasiakkailla nykyaikaisia maksamisen ratkaisuja niin mobiili-, kivijalka- ja tapahtuma- kuin verkkomaksamiseenkin. Ratkaisujen myynti vaatii hyvää asiantuntijuutta myytävistä palveluista sekä yritysten toiminnasta eri myyntikanavissa. Työ vaatii myös hyvää yhteistyötä tuotteiden ja palveluiden eri tiimien kanssa, joihin kuuluu tuoteomistajia, -kehittäjiä sekä asiakaspalvelun ja markkinoinnin omat tiiminsä. Lisäksi työskentelemme yhdessä OP Yrityspankin muiden myyjäkollegoiden kanssa ympäri Suomea. Heidän palvelutarjoamaan kuuluvat OP Kauppiaspalveluiden lisäksi muun muassa tilit, lainat ja rahoituspäätökset.

Leanin soveltumisesta asiantuntijatyöhön on viime vuosina havahduttu laajemminkin ja esimerkiksi kansainvälinen teos *This is Lean* on avannut maailmanlaajuiselle lukijajoukolleen oivalluttavalla tavalla, miten leania voidaan hyödyntää niin palvelualoilla kuin teollisuudessaakin. Kirjan suomennettu versio, *Tätä on Lean*, toimii myös yhtenä tutkimukseni kirjallisista lähteistä. Myös Sari Torkkola on kirjoittanut aiheesta kirjan nimeltä *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*, jota myös tutkimuksessani hyödynnän. Torkkolan kirja perustuu hänen omiin kokemuksiinsa Patrian tietohallintojohtajana. Näiden lisäksi kirjallisuuskatsaus pitää sisällään myös muita kotimaisia ja kansainvälisiä teoksia leanista sekä asiantuntijatyöstä. Suoria esimerkkejä leanin hyödyntämisestä pankkiorganisaation asiantuntijatyöhön, mitä tutkimukseni käsittelee, löytyy muun muassa Hollannista ING- ja ABN AMRO -pankeista, Australiasta ANZ -pankista ja Amerikasta The World Bankista (Taalasmaa 2019).

OP Ryhmä aloitti viime vuonna oman OP Ketteräksi nimetyn organisaatiomuutoksensa, joka perustuu leanin menetelmiin. OP Ketterä on tarkoitus ottaa käyttöön kaikissa organisaation tasoissa, kuten myös OP Yrityspankissa. Ehdottamani aihe tutkimukselle on siis OP Yrityspankille ajankohtaisempi kuin koskaan aikaisemmin, mutta koska kyseessä on iso organisaatio, on myös uuden toimintatavan jalkauttaminen kautta organisaation hidaskäynnin prosessi. Siksi työni tarkoituksena on tutkia, mitä hyötyä leanin toimintamalleista on nimenomaan meidän osastomme näkökulmasta ja miten voimme hyötyä leanin toimintamalleista asiantuntijatyössämme, yritysten maksamisen palveluiden myynnin osalta. Tärkeää kaikessa on kuitenkin muistaa, ettei lean ole itsessään mikään arvo, vaan se, millä on merkitystä, on ymmärtää, miksi organisaatio tekee, mitä tekee ja sopeuttaa organisaation toiminta tätä tarkoitusta varten (Honkonen 2017). Tätä pyrin työni kautta ymmärtämään paremmin ja siihen myös keinoja löytämään.

1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää OP Yrityspankin asiantuntijoiden työtä, lisätä yrityksen maksamisen palveluita myyvän osaston esimiesten ja asiantuntijoiden ymmärrystä leanin hyödyistä työnteon ja tehokkuuden näkökulmasta sekä löytää toimintamalleja, jotka soveltuvat kyseisen tiimin työnkuvaan. Tärkeänä tavoitteena on löytää keinoja vähentää työntekoa häiritseviä tekijöitä sekä työskentelyä hankaloittavia toimintamalleja. Tutkimuksella halutaan myös lisätä ymmärrystä työntekijöiden tämänhetkisestä työhyvinvoinnista sekä parantaa asiantuntijoiden työssä jaksamista. Työn organisointi ja oman ajankäytönhallinta ovat itsenäisessä työskentelyssä tärkeitä ominaisuuksia ja liittyvät siten työn tehokkuuteen. Siksi tutkimuksessa sivutaan myös aihetta, miten asiantuntija itse voi omaa työskentelyään kehittää, sujuvoittaa ja tehostaa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten leania voidaan hyödyntää asiantuntijatyön kehittämiseen pankkiorganisaatiossa?

Jotta voidaan vastata päätutkimuskysymykseen, tulee ensin ottaa selvää:

- Minkälaiseen kehittämiseen lean soveltuu?
- Mitä asiantuntijatyö on nyt ja tulevaisuudessa ja miltä se näyttää pankkiorganisaatiossa?
- Minkälaisia työhyvinvoinnin haasteita asiantuntijatyöhön kohdistuu?
- Miten asiantuntija voi itse omaa työskentelyään kehittää ja tehostaa?

Alatutkimuskysymyksiin vastataan tutustumalla kirjallisuuteen koskien leania ja asiantuntijatyötä sekä haastatteleamalla leanin asiantuntijoita aiheeseen liittyen. Työssä tutkitaan myös, mitä asiantuntijoilta erityisesti pankkiorganisaatiossa vaaditaan.

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään sellaisten OP Yrityspankin asiantuntijoiden työtä, jotka toimivat OP Kauppiaspalveluiden eli yritysten maksamisen ratkaisujen myynnin parissa, eikä se siten koske kaikkia OP Yrityspankin asiantuntijoita.

1.3 Työn tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

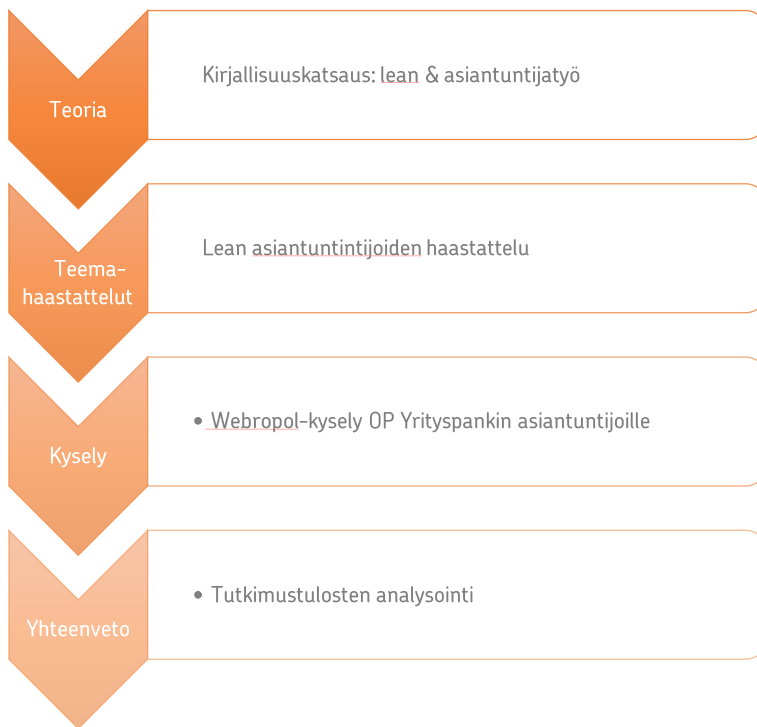
Opinnäytetyö muodostuu aikaisemmasta teoretiedosta, lean-asiantuntijoiden haastatte- luista sekä OP Yrityspankin asiantuntijoille suunnatusta kyselystä. Tutkimuksen teoreetti- nen osuus kattaa kaksi isompaa kokonaisuutta. Ensimmäinen osa koskee leanin määritel- mää, sen taustaa, metodeja sekä soveltuvuutta asiantuntijatyöhön. Toinen osa käsittelee

asiantuntijatyön määritelmää sekä siihen liittyviä haasteita. Samalla määritellään, mitä asiantuntijatyö tarkoittaa toimeksiantajan pankkiorganisaatiossa yritysten maksamisen ratkaisujen myynnissä.

Hyödynnän tutkimuksen toteuttamiseen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus rakentuu aiemmista tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullinen tutkimus sopii luonteensa puolesta kyseiseen työhön, sillä tutkimuksessa käytetään useita eri tutkimusmenetelmiä.

Opinnäytetyöhön valikoidut tutkimusmenetelmät ovat teemahaastattelu sekä kysely. Haastateltaviksi valitaan henkilöitä, jotka toimivat omissa työssään lean-asiantuntijoina ja heillä on kokemusta leanin soveltamisesta eri aloilla. Haastatteluissa hyödynnetään teemahaastattelun menetelmää, jotta saataisiin lisää näkemyksiä tutkimusongelmaan. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelutilanne on keskustelunomainen, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemahaastattelu edellyttää myös haastattelijan huolellista perehtymistä aiheeseen, jotta haastattelu voidaan kohdistaa juuri tiettyihin aihealueisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tästä syystä tutkimuksen teoriaosuus laaditaan ennen teemahaastatteluja, jotta voidaan valmistautua haastattelujen aihealueisiin riittävästi etukäteen.

Teemahaastattelujen pohjalta rakennetaan kysely OP Yrityspankin yritysten maksamisen ratkaisujen asiantuntijoille, joka toteutetaan sähköisenä Webropol-kyselynä. Webropol-kysely mahdollistaa vastaamisen anonyymisti ja siten toivottavasti rohkaisee kyselyyn vastaavia antamaan mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia. Vastaajien anonyymiteetin säilyminen tulee ottaa huomioon myös kysymysten laadinnassa. (KvantiMOTV 2010.)

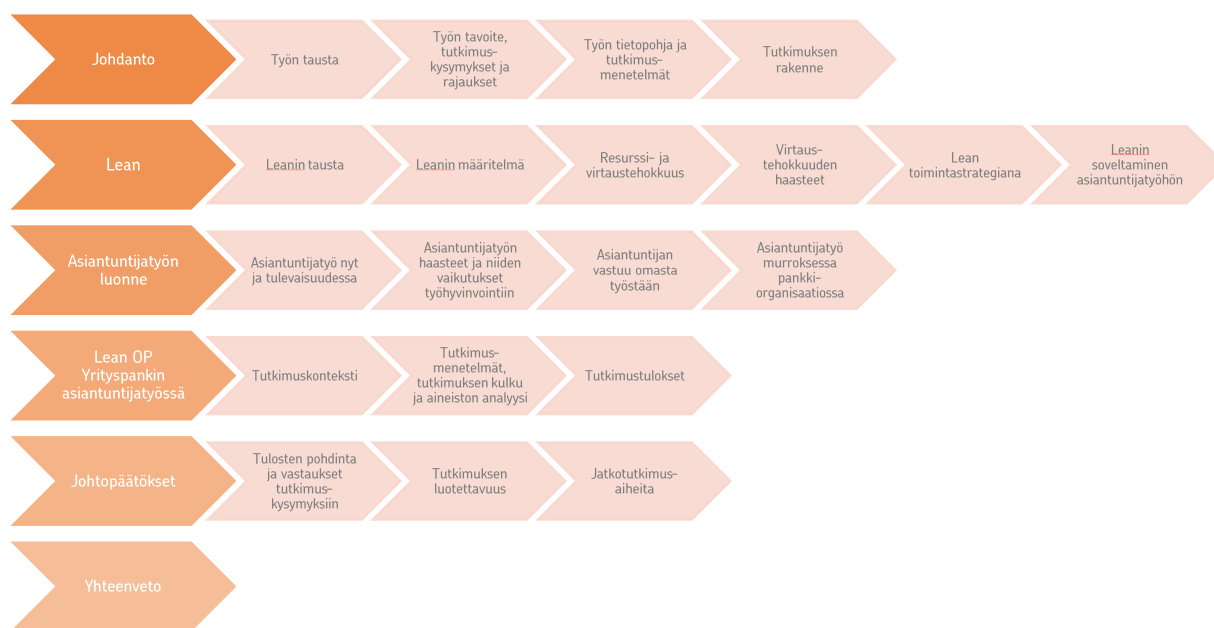


Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet

Tutkimus etenee vaiheittain kuvion 1 mukaisessa järjestyksessä. Ensin kootaan tutkimuksen näkökulmasta riittävän laaja teoriapohja empiria osuuden tueksi. Sen jälkeen teoriatietoa hyödynnetään lean-asiantuntijoiden teemahaastattelujen laatimiseen ja tämän jälkeen kirjallisuudesta ja haastatteluista saatua tietoa käytetään hyödyksi varsinaisen kyselyn laatimiseen. Kun kysely on toteutettu OP Yrityspankin asiantuntijoille, saadut tulokset analysoidaan ja kootaan yhteen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Työ alkaa *Johdanto*-luvulla, jossa lukija johdatellaan opinnäytetyötä käsittelevään aiheeseen. Tämän jälkeen opinnäytetyön etenee kuvion 2 mukaisessa järjestyksessä, jossa on kuvattuna opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Lean- ja Asiantuntijatyön luonne -luvut edustavat opinnäytetyön teoriaosuutta. Leanin määrittelyä pyritään avaamaan tutkimalla leanin taustaa ja sen erilaisia määrittelyjä, tutustumalla resurssi- ja virtaustehokkuuteen leanin näkökulmasta sekä ottamalla selvää, miltä lean näyttää käytännössä ja miten se sopii asiantuntijatyöhön.

Asiantuntijatyön luonne -luku avaa asiantuntijatyön käsitettä sekä käsittelee aihetta, miten asiantuntijatyö on muuttunut viime vuosina ja miten se tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Luku käsittelee myös asiantuntijatyön tyypillisiä ominaisuuksia ja haasteita, asiantuntijan omaa vastuuta työstään sekä asiantuntijatyötä pankkiorganisaatiossa.

Lean OP Yrityspankin asiantuntijatyössä -luku edustaa tutkimuksen empiiristä osuutta. Tässä luvussa avataan tarkemmin tutkimuskontekstia, kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät, avataan tutkimusprosessia ja kerrotaan saadut tutkimustulokset.

Johtopäätökset ja *Yhteenveto* -luvuissa pohditaan vielä tarkemmin saatuja tutkimustuloksia, analysoidaan niiden luotettavuutta ja mietitään mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä laaditaan tutkimuksesta yhteenveto.

2 LEAN

2.1 Leanin tausta

Lean on saanut alkunsa autoteollisuudesta toisen maailman sodan jälkeen, kun Kiichiro Toyodan vuonna 1937 perustama Toyota Motor Corporation piti sodan jälkeen jälleenrakentaa teollisuutensa. Toyotan edustajat matkustivat Yhdysvaltoihin hakemaan ideoita menestyvän autoteollisuuden perustamiseen, mutta joutuivat pettymään näkemäänsä. Toyotan edustajia hämmensi maailmalla etenkin kaksi asiaa: varastojen suuruus sekä se, että tuotantolinjan päässä oli suuri määrä tuotteita, jotka vaativat korjausta. (Modig & Åhlström 2018, 70.) Toyota toi kuitenkin matkalta mukanaan joitakin oppeja, joita se myöhemmin sovelsi omaan toimintaansa, kuten esimerkiksi amerikkalaisten supermarkettien imuohjautuvan varastonhallinnan sekä tiettyjä vaikutteita Fordin autotehtaalta. On siis harhaanjohtavaa sanoa, että Toyota olisi keksinyt kaikki käyttämänsä leanin toimintatavat itse. Toyota toimi kuitenkin ehdottoman tärkeänä suunnannäyttäjänä siinä, ettei havaittuja oppeja pidä suoraan kopioida, vaan koetella ne ja soveltaa juuri omaan tarpeeseen sopiviksi. (Graban 2012, 47.)

Toinen maailmansota oli jättänyt jälkensä Japaniin, jota vaivasi valtava resurssipula. Resurssipula näkyi etenkin niukkana maa-alana, sillä Japani on pieni valtio. Lisäksi teknologia ja koneet tulivat länsimaita ja etenkin Yhdysvaltoja jäljessä. Raaka-aineista oli pulaa suurten kuljetuskustannusten vuoksi. Myös taloudelliset resurssit olivat sodasta kärsineet eikä maassa ollut rahoituslaitoksia, jotka olisivat voineet rahoittaa ajoneuvoteollisuuden kasvua. Resurssien niukkuus pakotti Toyotan kehittämään uudenlaisen tavan ajatella tehokkuutta, jolloin virtaustehokkuudesta tuli yritykselle yksi tärkeä päämäärä. (Modig & Åhlström 2018, 71.)

Myös Toyodan perheen kulttuuri vaikutti huomattavasti Toyotan uuden valmistamisen filosofian syntyyn, jota kutsutaan myös Toyota Production Systemiksi (TPS). Toyotan DNA löytyykin sen perustajaperheen jäsenistä, jotka jättivät lähtemättömän vaikutuksen Toyotan kulttuuriin, historiaan ja persoonallisuuksiin. Tämä juurtaa juurensa aikaan jo ennen autoteollisuuden perustamista, jolloin Kiichiron isä, Sakichi Toyoda, keksi koneistetun kutomakoneen helpottaakseen sukunsa naisten työmäärää. Sakichin yritteliäisyys, virheistä oppiminen ja niiden välitön korjaaminen, nöyryys sekä halu auttaa ja tehdä hyvää periytyivät myös hänen pojalleen ja suvun muille nuorille miehille, jotka samalla tavalla, likamalla itse kätensä, lähtivät rakentamaan Toyotan autoteollisuutta aivan tyhjästä. (Liker 2013, 15–20.)

TPS:n peruspilarit muodostuivat *just-in-time*- ja *jidoka* -käsitteistä. *Just-in-time*, jonka lyhenne on JIT, tarkoittaa sitä, että tuotannosta luodaan virtaus, josta karsitaan kaikki turhat varastot ja tuotetaan vain sitä, mitä asiakas tilaa, silloin, kun asiakas sitä haluaa. *Jidoka* tarkoittaa japaniksi ”automatisointia inhimillisellä otteella”, millä pyritään siihen, että ongelmaan puututaan sillä hetkellä kun se havaitaan, vaikka tämä tarkoittaisi koko tuotannon hetkellistä pysäyttämistä. Tämä mahdollistaa ongelman analysoinnin, määrittämisen ja eliminoinnin saman tien, ennen kuin se ehtii tuotannossa eteenpäin ja aiheuttaa myöhemässä vaiheessa lisätyötä. Yhdessä toimiessaan JIT ja *jidoka* mahdollistavat organisaation, jossa virtaus on jatkuvaa ja prosessit niin näkyviä ja visuaalisia, että jos jokin haittaa tai estää virtausta, se havaitaan heti. (Modig & Åhlström 2018, 70–71, 135; Liker 128–130.)

Toyotan toimintamalliin alettiin kiinnittää Japanissa enemmän huomiota, kun toisen maailman sodan jälkeen huomattiin, että Toyota nousi maan yrityksistä nopeinten takaisin jaloilleen. Se teki vähemmän aikaa tappiota, kuin muut maan yrityksen laman aikaan ja palasi plussan puolelle ensimmäisten joukossa. Tämä sai Japanin hallituksen aloittamaan TPS-seminaarit ympäri maata. Muualla maailmassa Toyotan malli tuli kunnolla tutuksi vasta 1990-luvun lopulla, MIT:n Auto Industry Programmin ja sen tutkimuksiin pohjautuvan *The Machine That Change the World* -kirjan myötä. (Liker 2013, 24.)

Toyota ei itse nimennyt toimintamalliaan leaniksi, vaan sen tekivät länsimaiset tarkkailijat, jotka kävivät Toyotan tehtaalla tutustumassa (Modig & Åhlström 2018, 76.). Lean-sana julkaistiin ensimmäisen kerran syyskuussa 1988 MIT:n tutkijoiden artikkelissa *The Triumph of the Lean Production System*. Heidän tutkimuksensa piti sisällään vierailun 70 autotehtaalla 14 ei maassa. Osa autotehtaista, kuten Toyota, olivat erottautuneet tuottavuudeltaan merkittävästi muista. Tutkijat olivat havainneet, ettei tuottavuuseroa selittänyt maantieteellinen sijainti ja käytettävissä oleva teknologia, vaan johtamisfilosofia ja konserni, johon tuotantolaitos kuului. Koska tutkijoilla oli ollut vaikeuksia keksiä nimeä löydökselleen, olivat he päätyneet käyttämään siitä sanaa *lean*. Lean on siis alun perin ollut vain markkinoititermi, joka myöhemmin juurtui osaksi alan sanastoa. (Torkkola 2018, 13.)

2.2 Leanin määritelmä

Lean käsitteestä on varmasti yhtä monta määritelmää kuin on kirjoittajaakin. Se saatetaan helposti käsittää jonkinlaiseksi kustannustehokkuusohjelmaksi, vaikka todellisuudessa leanissa ei ole varsinaisesti kyse kustannusten karsimisesta vaan tehokkuuden ja tuottavuuden parantamisesta. Tuottavuutta ei myöskään ole tarkoitus hakea laittamalla henkilöstö entistä tiukemmalle, vaan päinvastoin, leanilla on havaittu olevan hyvät vaikutukset tuottavuuden lisäksi myös henkilöstön tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Toisin sanoen,

leanin peruseriaate on keskittyä asiakasarvon tuottamiseen sekä poistamaan kaikkea hukkaa, joka ei asiakasarvoa lisää. Tähän tarkoitukseen hyödynnetään erilaisia leanin menetelmiä ja työkaluja, jotta tavoiteltuun lopputulokseen päästään. (Pöri, 2015.)

Leania määriteltäessä ja siitä puhuttaessa, puhutaan yleensä myös Toyotan tavasta. Toyotan tapa muodostaa niin sanotusti Toyotan DNA:n ja sen voisi kiteyttää kahteen vallitsevaan pääpiirteeseen: jatkuvaan parantamiseen ja ihmisten kunnioittamiseen. Jatkuva parantaminen (japaniksi *kaizen*) määrittelee Toyotan tavan tehdä liiketoimintaa. Se haastaa kaikkia yrityksen sidosryhmiä ja henkilökuntaa jatkuvaan parantamiseen, joka taas luo jatkuvan oppimisen ilmapiirin ja ympäristön, joka ei ainoastaan hyväksy muutoksia vaan myös omaksuu niitä. Jotta ihmisiltä voidaan vaatia jatkuvaa parantamista ja oppimista, on heitä myös kunnioitettava, muuten ensimmäistä ei tapahdu. Ihmisten kunnioittaminen, tuo toinen Toyotan DNA:n tukipilari, tarkoittaa sitä, että yritys huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ja turvallisuudesta sekä mahdollistaa heidän kehityksensä niin työssään kuin ihmisinä muutenkin. (Liker 2013, ix.)

Lean-ajattelun toinen perusta liittyy asiakkaisiin. Leanin mukaan yritysten tärkein tehtävä on tuottaa asiakkaille arvoa. Mitä arvo on, riippuu yrityksestä, mutta se on tärkeä määritellä, jotta toimintoja voidaan tarkastella arvontuoton näkökulmasta. Kaikki yrityksen aktiviteetit voidaan jakaa arvoa tuottaviin sekä arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Arvo on se, mistä asiakas on valmis maksamaan. Arvoa muodostuu, kun potilas käy lääkärin vastaanotolla, rakennusvalvontavirasto käsittelee rakennuslupahakemuksia tai kun auton raaka-ainetta työstetään tuotantolinjalla. Arvoa ei synny silloin, kun potilas odottaa kaksi viikkoa lääkärin soittoa, rakennuslupahakemus on jonossa tai auton materiaali odottaa varastossa. (Modig & Åhlström 2018, 23–24.) Kolmas aktiviteetti, joka on myös syytä ottaa huomioon organisaation prosesseissa, on tukitoiminnot. Tukitoimintoja ovat kaikki työvaiheet, jotka eivät suoraan tuota asiakkaalle arvoa, mutta ovat välttämättömiä esimerkiksi riskienhallinnan tai lainsäädännön kannalta, jotta arvontuotto asiakkaalle olisi mahdollista. (Logistiikan maailma 2019.)

Asiakkaalla on tarve, johon vastaamalla tuotetaan asiakkaalle arvoa. Useimmiten tarve mielletään välittömäksi, mutta se voi olla myös välillistä etenkin silloin, kun kyse on ihmisistä. Välillisellä arvolla tarkoitetaan esimerkiksi kokemuksia tai elämystä. Esimerkiksi halpalentoyhtiön tavoitteena on täyttää asiakkaan välitön tarve, eli kuljettaa asiakas paikasta x paikkaan y. Lentoyhtiö voi kuitenkin valita myös toisenlaisen tavan lähestyä asiakasta ja täyttää välittömän tarpeen lisäksi myös asiakkaan välilliset tarpeet tarjoamalla esimerkiksi mahdollisuuden matkustaa bisnesluokassa, suunnitella istuintilat tilaviksi sekä tarjota elokuvia, aterioita ja ostosmahdollisuuksia lennon aikana. (Modig & Åhlström 2018, 25–26.)

Arvostetussa *Lean thinking* -kirjassaan Womack ja Jones (2010, 31–66) kiteyttävät lean-tuotannon viisivaiheiseksi prosessiksi. Nämä viisi vaihetta muodostavat myös leanin 5 pääperiaatetta:

1. Määritetään tuotteen tai palvelun arvo asiakkaan näkökulmasta.
2. Määritetään arvovirta ja poistetaan kaikki arvoa tuottamaton toiminta eli hukat.
3. Järjestetään arvovirran, eli prosessin virtaus niin, että tuote/palvelu virtaa työvaiheesta toiseen tehokkaasti ja juuri oikea aikaisesti.
4. Tuotetaan tuotetta tai palvelua imuohjauksella vain sen verran, kun asiakas sitä haluaa.
5. Parannetaan toimintaa jatkuvasti ja tavoitellaan erinomaisuutta.

Leanin toteutuminen vaatii koko organisaatiolta ajattelutavan muutosta, puhutaan lean-ajattelusta. Tällöin on tärkeää keskittyä siihen, että tuote tai palvelu virtaa määritellyn arvovirtausprosessin läpi tehden vain sen, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Sen lisäksi huomio tulee kiinnittää turhiin työvaiheisiin ja pyrkiä pääsemään näiden aiheuttamista hukista eroon. Tärkeää on myös ymmärtää, että leanin toteutuminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Pyrkimällä tekemään aina parhaansa ja parantamalla jatkuvasti omaa työtään ja työympäristöään päästään siihen, johon leanilla pyritään. (Liker 2013, 7.)

Jotta leanin 5 periaatetta organisaatiossa toteutuvat on katsottava vielä hieman syvemmälle, missä auttaa kolmen P:n periaate. On mietittävät, mikä on organisaatiomme merkitys (Purpose), eli miksi olemme olemassa. Millä toimintamalleilla ja prosesseilla (Process) toteutamme mahdollisimman hyvin ensimmäisen kohdan, eli olemassa olemme tarkoituksen. Ja jotta kaksi ensimmäistä kohtaa voi toteutua, niin ketkä ovat oikeat ihmiset (People), jotka tarvitsemme prosessiin mukaan. Tunnollisilla ja osaavilla tiimin vetäjillä on muutosprosesseissa iso merkitys koko tiimin kannalta. Myös henkilöstön kouluttamisella sekä tukemalla ja kannustamalla ihmisiä parantamaan heidän jokapäiväistä työtään mahdollistetaan organisaatiomuutos kohti parempaa. (Womack 2006.)

Leanin määrittely ei ole kuitenkaan täysin mutkatonta, vaan siinä on havaittu olevan myös tiettyjä haasteita, jotka ovat rajoittaneet sen ymmärtämistä ja hyödyntämistä eri organisaatioissa. Leania on ensinnäkin yritetty selittää eri abstraktitasoilla, jolloin käsite on saanut monta eri merkitystä. Toiseksi lean ymmärretään liian usein vain Toyotan käyttäminä parantamisen työkaluina, sen sijaan, että ymmärrettäisiin syvällisemmin tavoitteet käytettyjen menetelmien takana. Kolmanneksi, leanista on ajan kanssa tullut yleiskäsite kaikille hyväksi todetuille johtamisen keinoille, riippumatta siitä, onko niillä mitään tekemistä leanin alkuperän kanssa vai ei. (Modig & Åhlström 2018, 87–89.)

Modig ja Åhlströmin (2018, 89) mukaan lean voidaan käsittää seuraavilla eri abstraktitasoilla:

1. Lean filosofiana, arvoina, kulttuurina, ajattelutapana ja elämäntapana
2. Lean parannuskeinona, laatujärjestelmänä ja tuotantojärjestelmänä
3. Lean työkaluina, menetelminä ja hukkan poistamisena

Abstraktitasojen määrittäminen on tärkeää, jotta ymmärretään, miten eri tavoin ihmiset leanin käsittävät. Siten voidaan määritellä lean yhdessä juuri kyseisen prosessin kannalta. Modig ja Åhlströmin (2018, 89) mukaan on tärkeää valita leanin määritelmä, joka on niin korkealla abstraktitasolla, että sen soveltaminen on mahdollista, vaikkei kyseessä olisi-kaan Toyotan tapaan massatuotanto.

Vaikka leaniin liittyy paljon käsitteitä, kuten japanin kielisiä sanoja ja lyhenteitä, on kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei lean ole mitään rakettitiedettä vaan perustuu terveeseen järjen käyttöön. Työkaluja enemmän lean on arvo, jonka perustana on ihmisten arvostaminen ja jatkuva parantaminen, joka näkyy myös siinä, kuinka työntekijöitä johdetaan ja kannustetaan analysoimaan omaa työtään ja etsimään tapoja kehittää sitä. Vaikuttamisen mahdollisuudet ja hallinnan tunne omasta työstä lisäävät työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta ja työtyytyväisyyttä, josta hyötyvät sekä asiakkaat sekä koko organisaatio. (Pöri 2015.)

2.3 Resurssi- ja virtaustehokkuus

Leanista puhuttaessa on otettava huomioon kaksi eri tyyppistä tehokkuuden muotoa: resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus. Resurssitehokkuus on organisaatioissa perinteisin ja tavallisin tehokkuuden muoto, joka tarkoittaa resurssien, kuten koneiden, työntekijöiden ja materiaalien mahdollisimman kustannustehokasta hyödyntämistä. Leanissa taas puhutaan uudesta tehokkuuden muodosta, virtaustehokkuudesta, jossa tärkeintä on aika, joka kuluu asiakkaan tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. (Modig & Åhlström 2018, 13; Liker 2013, 7–8.)

Resurssitehokas organisaatio varmistaa, että työtehtäviä on aina odottamassa, jotta resurssit eivät joudu odottamaan työtä. Tällöin puhutaan korkeasta käyttöasteesta, jolloin valitettavasti myös läpimenoaika kasvaa, työntekijöillä on jatkuva kiire ja työuupumusten riski suurenee. (Torkkola 2018, 58.) Hyvän resurssitehokkuuden näkökulmasta tulee yrityksen varmistaa, että se käyttää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti, mieluiten sataprosenttisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että työtä on oltava jatkuvasti jonossa asti, jottei te-

keminen loppuisi kesken. Tällöin puhutaan virtausyksikköpuskurista, eli otetaan virtausyksiköitä jonoksi asti ja oletetaan, että virtausyksiköt odottavat työntekijöiden tai koneen vapautumista eikä toisinpäin. (Modig & Åhlström 2018, 36.) Sama on nähtävissä kaikilla eri aloilla, joilla korostetaan resurssitehokkuutta, kuten esimerkiksi terveydenhuoltoalalla tai asiantuntijatyössä. Asiakasjonot ovat merkki siitä, etteivät asiantuntijat ole ainakaan toimittomina. Tällöin kuitenkin läpimenoaika on pitkä ja virtaustehokkuus heikkoa, jolloin asiakkaat joutuvat odottamaan turhaan.

Virtaustehokkaassa organisaatiossa taas työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä voi välillä joutua odottamaan työtä. Tällöin läpimenoaika on lyhyt ja asiakas saa nopeammin haluamansa. Leanin mukaan virtaustehokkaasti optimoitu organisaatio on lopulta resurssitehokasta tuotteliaampi ja nopeampi, sillä tällöin tulipalojen sammuttelu loppuu ja kiire vähenee. Muutos tosin voi tuntua työntekijästä pelottavaltakin, sillä usein kiire luo tunteen, että on tärkeä organisaatiolle. Todellisuudessa työn voin tehdä tehokkaamminkin, kuten virtaustehokas malli osoittaa, ja siten lisätä huomattavasti myös asiakastytyväisyyttä. Tämä vaatii kuitenkin ajattelutavan muutosta koko organisaatiossa. (Torkkola 2018, 57–59.)

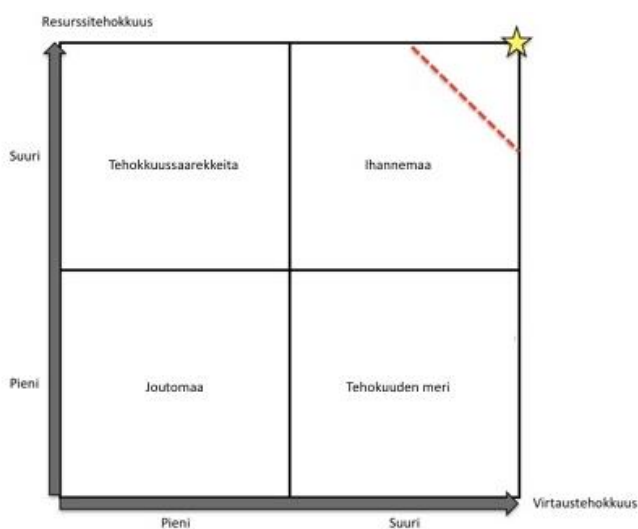
Virtaustehokkuus tarkoittaa arvoa tuottavien toimintojen käsittelyaikojen summaa jaettuna kokonaisläpimenoajalla. Tämä tarkoittaa sitä, että jos läpimenoaika kasvaa myös virtaustehokkuus pienenee. (Modig & Åhlström 2018, 26.) Virtaustehokkuudella pyritään kahteen asiaan: tekemään oikeita asioita ja tekemään asiat oikein. Kaiken keskiössä on asiakas ja kaikki tehdään asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. Koska Toyotalla ei ollut varaa virheinvestointeihin, oli erityisen tärkeää varmistaa, mitä japanilaiset kuluttajat halusivat, milloin he sen halusivat ja millaisia määriä sitä haluttiin. Sen seurauksena otettiin käyttöön tilauslähtöinen tuotanto, niin sanottu imuohjausjärjestelmä, eli tuotanto alkoi vasta, kun tilaus oli tehty. (Modig & Åhlström 2018, 72–74.) Tärkeää virtaustehokkuuden kannalta oli myös Toyotan tuotantolinjojen joustavuus ja kyky reagoida nopeasti mahdollisiin muutoksiin (Liker 2013, 8.).

Toyotan tavoitteeksi tuli maksimoida prosessin läpäisevä virtaus. Se näki koko tuotantoprosessin yhtenä virtauksena, joka koostui eri tuotantovaiheista. Jotta virtaus voitiin maksimoida, edellytettiin nopeaa informaatiovirtausta yhteen suuntaan sekä nopeaa tuotevirtausta toiseen suuntaan. Tämä tarkoitti sitä, että asiakkaan tilatessa auton, kulkivat tiedot tilauksesta vastavirtaan koko tuotantoprosessin läpi. Tuotantovaiheessa taas tuotteeseen lisättiin arvoa vaihe vaiheelta ja materiaali niin sanotusti imeytettiin tuotteeseen läpi koko prosessin, aina materiaalin hankinnasta valmiin tuotteen toimitukseen. Toyota ei halunnut

väliavarastoida tuotteita vaan pyrki karsimaan kaiken, mikä voisi hidastaa virtausta läpi prosessin. Niinpä kaikki tehottomuuden muodot, jotka eivät lisänneet tuotteeseen arvoa, kitkettiin pois hyvän virtaustehokkuuden takaamiseksi. (Modig & Åhlström 2018, 72–74.)

Toyotan toiminta perustui siihen, että jokainen tuotannon vaihe tietää, mitä tarvitaan, mitä pitää tehdä, milloin se pitää tehdä ja miten paljon on tehtävä, ettei turhia tuotevarastoja tai muita hukkia missään vaiheessa synny. (Modig & Åhlström 2018, 72–74.) Hukista kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Vaikka virtaustehokkuus on leanissa keskeisessä roolissa ei resurssitehokkuutta voi jättää huomioimatta. Leanissa pyritään keskittymään yksittäisten asioiden sijaan kokonaisuuden optimointiin. Leanin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa, ottaen kuitenkin huomioon tuottajaorganisaation tarpeet. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä asiakastytyvää tuottavan virtaustehokkuuden että tuottajalle tärkeän resurssitehokkuuden maksimoimista. (Six Sigma 2019.) Yhtälö on luonnollisesti haasteellinen ja siksi siitä käytetäänkin nimitystä tehokkuusparadoksi.



Kuvio 3. Tehokkuusmatriisi Modigia ja Åhlströmiä (2018, 100) mukailen

Selittääkseen tätä ilmiötä loivat Modig ja Åhlström mallin, jota kutsutaan tehokkuusmatriisiksi (kuvio 3). Tehokkuusmatriisin mukaan lean on tasapainoilua resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden välillä, kuten myös sana tehokkuusparadoksi kuvastaa. Organisaation strategia luonnollisesti vaikuttaa siihen, kummassa tehokkuuden muodossa pääpainotus on. Jos yritys sijaitsee lähellä kuvion tehokkuussaarekkeita, on sillä suuri resurssitehokkuus, mutta pieni virtaustehokkuus. Joutomaalla sijaitseva yritys on sekä resurssitehokkuudeltaan että virtaustehokkuudeltaan pieni. Tehokkuuden meren alueella sijaitseva yritys on taas virtaustehokkuudeltaan suuri, mutta resurssitehokkuudeltaan pieni. Yläoikealla

ihannemaalla sijaitsevat yritykset ovat sen sijaan sekä erittäin resurssi- että virtaustehokkaita. Ihannemaa on nimensäkin mukaisesti tila, jota organisaatiot usein tavoittelevat ja tässä lean pyrkii auttamaan. (Modig & Åhlström 2018, 100–102.)

2.4 Virtaustehokkuuden haasteet

Työn sujuva eteneminen, eli virtaus, on päämäärä, jota lean-johtamisella tavoitellaan. Virtaus ei ole kuitenkaan itsestään selvää vaan on lukuisia asioita, jotka voivat estää sitä toteutumasta ja joihin tulee leanin keinoin löytää ratkaisu. Virtauksen pahimmat viholliset ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka (japaniksi *mura*, *muri* ja *muda*), joiden poistaminen on keino päästä haluttuun lopputulokseen. (Torkkola 2018, 23; Liker 2013, 114.) Ensin ne tulee kuitenkin tunnistaa prosessista, jotta niihin voidaan puuttua.

Puhuttaessa leanin yhteydessä hukista (*muda*), tarkoitetaan sillä asioita, jotka eivät tuota arvoa loppuasiakkaalle eikä toimitettavalle tuotteelle (Modig & Åhlström 2018, 75.). Hukat toki riippuvat toimialasta, johon leania sovelletaan ja luonnollisesti hukka teollisuudenaloilla tarkoittaa eri asioita kuin esimerkiksi asiantuntijatyössä. Toyotan määrittelemät 8 hukan muotoa ovat (Modig & Åhlström 2018, 75; Torkkola 2018, 25–27.):

1. Tarpeeton tuotanto sekä liikatuotanto, eli jokaisen tuotantoprosessin vaiheen tulee tuottaa vain sitä, mitä asiakas haluaa.
2. Turha odottelu eri tuotantoprosessin vaiheissa joko koneiden tai henkilöstön osalta.
3. Tarpeettomat materiaalien ja tuotteiden kuljetukset pyritään välttämään hyvin suunnitelluilla tila- ja prosessiratkaisuilla.
4. Tarpeeton työ tai liikatyö vältetään työskentelemästä tuotteen parissa enemmän kuin asiakas vaatii. Tämä koskee myös tarpeettoman kalliita, kehittyneitä ja monimutkaisia työkaluja.
5. Tarpeeton varastointi sitoo vain turhaan pääomaa ja siksi sitä pitää välttää. Varastointi aiheuttaa myös turhaa työtä, kun tuote siirretään varastoon, sen sijaan, että se voitaisiin toimittaa suoraan asiakkaalle.
6. Tarpeettomat työntekijän liikkumiset ja liikkeet vältetään suunnittelemalla työtilat ja toiminta siten, ettei työntekijän tarvitse vaihdella työpistettä turhaan.

7. Tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen sekä päällekkäinen työ pyritään välttämään huolellisella työskentelyllä, josta jokainen työpiste vastaa omalta osaltaan. Virheellistä tuotetta ei päästetä prosessissa eteenpäin ennen kuin virhe on korjattu.

Vaikka virheet mainitaan yhtenä hukkana, ei Toyota suinkaan oletta työntekijöiltään virheettömyyttä. Päinvastoin, Toyota suhtautuu ilmeneviin ongelmiin myönteisesti ja pitää niitä mahdollisuuksina parantaa prosesseja. Toyotan toiminta perustuu siihen, että havaittu ongelma analysoidaan ja poistetaan heti, eikä sitä päästetä tuotantolinjassa eteenpäin. Tässä palvelee toinen TPS:n pääpilareista, eli *jidoka*. *Jidokan* toimintamalli juontaa juurensa jo Sakichi Toyodan ajoilta, jolloin hän kehitti koneistetun kangaspuun, joka pysähtyi automaattisesti, kun säie katkesi. *Jidokan* avulla estetään niin sanotut tarpeettomat virheet, jotka päädyttyään pidemmälle tuotantoprosessia aiheuttavat vain enemmän ongelmia ja turhaa työn uudelleen tekemistä. (Modig & Åhlström 2018, 76; Liker 2013, 129–131.)

Toinen TPS:n pääpilareista, eli leanille tyypillinen *just-in-time* -ajattelu (JIT), on sen sijaan joukko työkaluja ja menetelmiä, joiden tarkoitus on auttaa yritystä vähentämään hukkaa tuottamalla ja toimittamalla tuotteita juuri oikea määrä, oikeaan aikaan ja asiakkaiden kysynnän mukaan, jolloin tuotetta ei tarvitse varastoida välissä. JIT:ssä imuohjaus on merkittävässä roolissa, sillä jotta JIT-malli toimisi käytännössä, edeltävän prosessin täytyy tehdä ajallaan aina se, mitä seuraava prosessi vaatii. Ajattelumalli edellyttää, että tuotantolinjan ja yritysprosessin jokaista henkilöä ja vaihetta, kohdellaan asiakkaana, jolle pitää toimittaa sitä, mitä se tarvitsee juuri kyseisellä hetkellä. (Liker 2013, 23.) Myöhemmin Toyota on lisännyt listaan myös kahdeksannen hukan muodon, joka on:

8. Työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen, eli ajan, ideoiden, taitojen, parannusten ja oppimismahdollisuuksien hukkaaminen, kun työntekijöitä ei sitouteta ja kuunnella (Liker 2013, 29.). Tähän voi olla esteenä myös työntekijöiden ylikuormittuminen.

Ylikuormitus (*huri*) voi olla joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista, joka aiheuttaa haittaa virtaukselle. Henkilöstön ylikuormituessa jatkuvasti, aiheutuu siitä sairauspoissaoloja, vähentynyttä kykyä omaksua uutta ja pahimmillaan työkyvyttömyyttä. Kun töissä olo on selviytymistä, on jatkuva parantaminen mahdotonta. Siksi etenkin asiantuntija- ja palvelualoilla, joissa ihminen on olennainen osa työprosessia, on ihmisen hyvinvoinnilla suora yhteys työn laatuun ja asiakaskokemukseen. (Torkkola 2018, 25.)

Vaihtelu (*mura*) on taas suurin syy siihen, miksi hyvän resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden yhdistäminen on organisaatioille niin hankalaa. Prosesseissa on aina vaihtelua ja syitä siihen on loputtomasti. Syyt voidaan kuitenkin luokitella karkeasti kolmeen luokkaan, jotka ovat resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. (Torkkola 2018, 23.)

Resursseihin lukeutuvat muun muassa koneet, joissa voi esiintyä häiriöitä tai toiminnallisia eroja, sekä ihmiset, eli organisaation työntekijät, joiden kokemus, ammattitaito, työmotivaatio ja lukuisat muut tekijät voivat vaikuttaa työn tekemiseen hyvinkin paljon. (Modig & Åhlström 2018, 40.)

Virtausyksiköitä ovat taas esimerkiksi kaikki asiakkaat erilaisine toiveineen ja tarpeineen. Ne voivat olla myös asiakkaiden korjattavia ajoneuvoja, tietokoneita tai kodinkoneita. Virtausyksiköllä voidaan tarkoittaa myös lupahakemuksia, joissa voi olla puutteita, jonka takia toisen hakemuksen käsittely kestää kauemmin kuin toisen. (Modig & Åhlström 2018, 40.) Toimialasta riippuen virtausyksiköllä voidaan siis tarkoittaa melkein mitä vain.

Ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat taas muun muassa kauppohenkilöiden ruuhka-ajat tai kausiluonteiset kiireet, kuten joulumyynnit ja ihmisten loma-ajat. Myös ensiavussa potilaiden määrä voi vaihdella suurestikin päivittäin ja sen vaihtelua voi olla erityisen hankala ennakoita. Vaihtelu on siis luonnollinen osa jokaista prosessia, mutta erityisen vaikeaa siitä on päästä eroon silloin, kun virtausyksiköt ovat ihmisiä, sillä kaikki ihmiset ovat erilaisia, kuten myös heidän välilliset yksilölliset tarpeensa. (Modig & Åhlström 2018, 40-41.)

Vaihtelun ymmärtäminen prosesseissa on olennaista virtaustehokkuuden näkökulmasta. On ymmärrettävää, että mitä suurempi on vaihtelu, sitä pidempi on myös läpimenoaika. Organisaatioiden tulee painia vaihtelun kanssa löytääkseen sopiva suhde virtaustehokkuutta ja resurssitehokkuutta juuri oman organisaationsa näkökulmasta. Vaihtelu on nimetty myös yhdeksi kolmesta prosessien noudattamasta laista. Prosessien noudattamat lait ovat yleispäteviä ja ne voidaan todistaa matemaattisesti. Ne myös pätevät riippumatta käytetystä virtausyksiköstä tai määritellystä prosessista. Leanin lakien on tarkoitus auttaa ymmärtämään, mihin organisaation tulee kiinnittää huomiota, jotta he voivat tavoitella sekä hyvää resurssi- että virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2018, 31.)

Vaihtelun lisäksi toinen prosessien noudattama laki on nimeltään Littlen laki. Littlen lain mukaan läpimenoaikaan vaikuttaa kaksi asiaa: keskeneräisten, eli käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä, sekä jaksoaika, eli aika, joka yhteen virtausyksikköön kuluu. Mikäli jaksoaika pitenee, pitenee myös läpimenoaika. Pitkän jaksoajan syy on joko siinä, ettei työskentely ole mahdollista nopeammin tai kapasiteetista on pulaa. Läpimeno aika kasvaa myös silloin, kun virtausyksiköiden lukumäärä kasvaa, eli syntyy jonoa. (Modig & Åhlström 2018, 36.)

Littlen laista yksinkertaisena esimerkkinä toimii kaupan kassa. Jos jokaisella asiakkaalla olisi saman verran ostoksia ja he lastaisivat tuotteensa hihnalle, maksaisivat ja pakkaisivat tuotteensa kasseihin yhtä nopeasti, olisi läpimenoaika helposti arvioitavissa. Todellisuudessa ihmisillä on kuitenkin hyvin eri määrä ostoksia, toiset toimivat kassalla ripeästi ja toisilla taas kestää kauemmin. Joku saattaa myös unohtaa punnita hedelmät, mikä pidentää läpimenoaikaa jälleen. Ihmiset myös käyvät eri aikoina kaupassa, jolloin toisena hetkenä kaupassa on ruuhkaa ja toisena rauhallisempaa. Tämä haastaa yritystä virtaustehokkaan kassaprosessin luomisessa.

Kolmatta prosessien noudattamaa lakia kutsutaan pullon kaulaksi. Pullon kaula on puhekielessäkin hyvin käytetty vertaus siihen, kun joku estää prosessia etenemästä. Pullon kaulana voi toimia esimerkiksi työpaikalla henkilö, jolla on liikaa töitä ja jonka takia muut joutuvat odottamaan hänen osuuttaan, ennen kuin voivat jatkaa omaa työtään. Pullonkaulojen lakien mukaan, prosessin läpimenoaika riippuu ensisijaisesti prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin. Pullon kaula on siis se prosessin vaihe, jossa läpivirtaus on pienintä ja joka niin sanotusti kuristaa virtauksen ja siten rajoittaa koko prosessin läpivirtausta. (Modig & Åhlström 2018, 37–38.)

Prosesseille, joissa ilmenee pullonkaula, on kaksi tyypillistä ominaispiirrettä: juuri ennen pullonkaulaa muodostuu aina jono ja pullonkaulan jälkeen tulevat toimintovaiheet joutuvat odottamaan vuoroaan, jolloin myös resurssitehokkuus kärsii. Odottaminen ei ole myöskään asiakkaan näkökulmasta arvoa tuottavaa aikaa. (Modig & Åhlström 2018, 38–39; Torkkola 2018, 99.) Tohtori Goldrattin mukaan, pullon kaulassa menetetty tunti on koko tehtaalla menetetty tunti. Siksi pullon kaulan tunnistaminen ja hukan poistaminen juuri siltä kohdalta on erityisen tärkeää. (Torkkola 2018, 28.)

Hankalaa pullonkaulojen hallitsemisesta tekee se, että niiden ilmaantumisesta prosessissa on vaikea ennakoida, sillä ne liikkuvat ja ilmaantuvat aina uusiin paikkoihin. Suurimmat pullonkaulojen syyt johtuvatkin siitä, että prosessin vaiheet täytyy tehdä tietyssä järjestyksessä ja että prosessissa on vaihtelua, kuten kassa-esimerkki osoittaa. (Modig & Åhlström 2018, 39.)

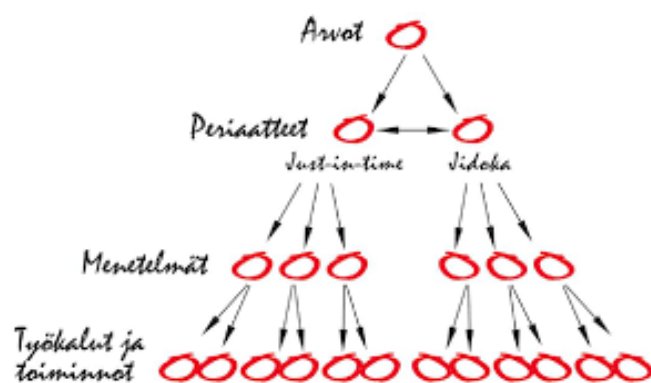
Mudan, eli hukan poistaminen, on ehkä yleisin tapa ottaa lean-työkaluja käyttöön, koska hukan tunnistaminen ja sen eliminointi ovat kaikista näkyvimpiä osia prosessia ja siten helppoa. Vaikeampaa sen sijaan on prosessin tasapainottaminen, eli aidon, tasapainoisen lean-virtauksen luominen. Toyotan *heijunka* -käsite tarkoittaa työaikataulun tasoittamista, joka on elintärkeää vaihtelun tasoittamiseksi ja sitä kautta myös ylikuormittumisen ja hukan eliminoimiseksi. (Liker 2013, 115.) Taiichi Ohno kuvaa *heijunkaa* seuraavanlaisesti (Liker 2013, 115):

Hitaampi, mutta johdonmukainen kilpikonna aiheuttaa vähemmän hukkaa ja on paljon toivottavampi vaihtoehto kuin vikkellä jänis, joka rynnii eteenpäin ja pysähtyy satunnaisesti torkuille. Toyotan tuotantojärjestelmä voi toteutua vai, kun kaikista työntekijöistä tulee kilpikonna.

Tällä Ohno tarkoittaa sitä, että tuotannon käynnistäminen, keskeyttäminen, ylikäyttö ja sen jälkeen alikäyttö aiheuttavat kaikki epätasaisuutta prosessiin, eikä siten mahdollista prosessin johdonmukaista johtamista, laadun varmistamista eikä tuottavuuden ja jatkuvan parantamisen kehittämistä. *Heijunkan* avulla voidaan tasapainottaa tuotantoa ja aikataulua, siten että järjestetään tuotantolinjat toimimaan joustavasti vastaamaan kysyntää. Tarkoitus ei ole kuitenkaan valmistaa tuotteita asiakaskysynnän todellisen kulun mukaan, joka voi heilahdella kovastikin ylös ja alas, vaan ottaa yhden jakson kaikki tilaukset ja suunnitella tuotanto sen mukaan, että joka päivä tehdään sama määrä ja valikoima. (Liker 2013, 115–116.)

2.5 Lean toimintastrategiana

Niin kuin on käynyt jo ilmi, lean ei muodostu vain uusista työkaluista, jotka tekevät organisaatiosta virtaustehokkaan, vaan lean on toimintastrategia, joka muodostuu yhdessä organisaation arvoista, periaatteista, menetelmistä, työkaluista ja toiminnoista. (Modig ja Åhlström 2018, 139.) Kuvion 4 mukainen pyramidin kaltainen kaavio kuvaa näiden suhdetta toisiinsa parhaiten.



Kuvio 4. Lean toimintastrategiana (Modig & Åhlström 2018, 138)

Leanissa kaiken tekemisen taustalla vaikuttaa aina organisaation arvot, jotka määrittävät, miten organisaation tulee toimia eri tilanteissa, mikä on kaikkein tärkeintä heidän toiminnassa ja millainen on heidän kulttuurinsa. Arvot siis määrittävät syyn organisaation olemassaololle. Toyotan tapauksessa tärkeintä oli aina asiakas ja asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. (Modig & Åhlström 2018, 130–131, 139.)

TPS pääperiaatteet, kuten *jidoka* ja just-in-time taas määrittävät, miten päätöksiä tehdään ja mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka tulee ottaa huomioon. Periaatteet määrittivät Toyotan suunnan ja osoittivat, mitä kohtia organisaatiossa tuli kehittää, jotta he pääsisivät lähemmäs asiakkaitaan ja heidän toiveiden täyttämistä. (Modig & Åhlström 2018, 139.)

Pääperiaatteiden toteuttamiseksi Toyota kehitti joukon erilaisia menetelmiä, jotka auttoivat heitä varmistamaan jatkuvasti, että he toimittaisivat juuri sen, mitä asiakas halusi, silloin kun hän sen halusi ja sen verran kuin oli tilattu. Menetelmät siis määrittävät, miten organisaatiot suorittavat eri tehtäviä ja auttavat pääsemään oikeaan suuntaan. Tärkeitä esimerkkejä eri menetelmistä ovat esimerkiksi prosessien vakiointi, eli työtapojen standardointi, paremman virtaustehokkuuden saavuttamiseksi, sekä prosessien visualisointi. Visualisointi on *jidokan* kannalta olennaista, sillä se auttaa koko henkilöstöä näkemään yhdellä silmäyksellä, mitä yrityksessä tapahtuu. Visualisointi ja prosessien läpinäkyväksi tekeminen auttavat siis hahmottamaan kokonaiskuvan ja siten suunnittelemaan tekemistä sen mukaan. (Modig & Åhlström 2018, 136–137, 139.)

Jotta menetelmät voidaan jalkauttaa eri organisaation tasoille, tarvitaan siihen työkaluja, ja jotta työkaluista olisi apua, tarvitaan niiden toteuttamiseen toimintoja. Työkalu voi olla esimerkiksi Kanban-taulu, jonka avulla pyritään parantamaan nykyisiä toimintamalleja ja jonka avulla koko organisaatio voi hahmottaa tämän hetkisen työtilanteen. Kanban-taulu on yksi visualisoinnin työkaluista ja se auttaa havaitsemaan esimerkiksi ruuhkautuvat työvaiheet ja töiden jakautumisen tiiminjäsenten kesken. (Modig & Åhlström 2018, 138–139; Torkkola 2018, 62–63, 65.) Töiden vakiointiin voidaan käyttää A3-mallia, joka on ongelmanratkaisumenetelmä ja saanut nimensä siitä, että se edellyttää tulosten dokumentointia A3-kokoiselle paperille, tietyllä vakioidulla tavalla (Torkkola 2018, 32). Toinen työkalu systemaattiseen ongelmanratkaisuun on PDCA (Plan-Do-Check-Act), joka on jatkuvan parantamisen malli. Suunnittele-Tee-Tarkasta ja Toimi -malli ohjaa toimimaan tietyn kaavan mukaan kaikissa prosesseissa, jotta välttyttäisiin kaikelta lisäarvoa tuottamattomalta hukalta prosessin eri vaiheissa. (Liker 2013, 23.)

Pyramidi (kuvio 4) osoittaa myös, miten leanin eri keinot määritellään eli abstraktitasoilla. Arvot ovat ylimmällä abstraktitasolla, kun taas työkalut ovat alimmalla abstraktitasolla. Kun abstraktissa muutoksessa korostetaan organisaation arvojen yhdenmukaistamista ja leanin periaatteiden soveltamista, konkreettisessa muutostyössä toteutetaan lähinnä leanin eri menetelmiä ja työkaluja. On siis olemassa erilaisia keinoja toteuttaa leania, mutta kaikki, mikä auttaa eliminoimaan, vähentämään ja käsittelemään organisaatiossa esiintyvää vaihtelua, on hyvä keino toteuttaa lean-toimintastrategiaa. (Modig & Åhlström 2018, 141–142.)

Leanin käsittäminen toimintastrategiana auttaa ymmärtämään, että vaikka leanissa toimintamallissa hyödynnetäänkin paljon erilaisia lean-tuotannon aputyökaluja ja menetelmiä, eivät nuo menetelmät ole todellisuudessa leanin toimintamallin avain. Sen sijaan leanin vaikuttavuus piilee organisaation johdon sitoutumisessa sen arvoihin, investoimaan jatkuvasti työntekijöihinsä sekä edistämään jatkuvaa parantamista. (Liker 2013, 10.) Työkalut ja menetelmät ovat vain keino päästä haluttuun lopputulokseen.

2.6 Leanin soveltaminen asiantuntijatyöhön

Kun Lean alun perin tuli tutuksi Toyotan autotehtailta, miellettiin toimintamalli ensin vain tuotantoon sopivaksi, vaikka todellisuudessa kyseessä oli jo silloin johtamisjärjestelmä, joka piti sisällään myös Toyotan tuotekehityksen, toimittajahallinnan, asiakastuen ja koko yrityksen hallinnon. Onkin todennäköistä, että väärinymmärrys on syynä siihen, miksi lean-ajattelun laajeneminen asiantuntijaorganisaatioihin on ollut hitaampaan, kuin teollisuuden aloilla. (Torkkola 2018, 13.)

Myöhemmin on kuitenkin ymmärretty, ettei lean ole vain teollisuuden alojen toimintamalli vaan myös laajemmin liiketoimintamalli ja johtamismalli, josta voidaan hyötyä kaikilla aloilla ja yritystoiminnan osa-alueilla aina logistiikasta suunnitteluun, asiakaspalveluun ja myyntiin. Toimialasta riippumatta, jokaista yritystä kuitenkin mietityttävät samat asiat, kuten kassavirrat, asiakastyytyväisyys sekä tuotteen- tai palvelun laatukysymykset. Siksi leania onkin myöhemmin alettu hyödyntää useilla eri aloilla, kuten pankeissa, ohjelmointiyrityksissä, lentoyhtiöissä sekä valtion virastoissa. Myös tunnetut kahvilaketjut, kuten amerikkalainen Starbucks sekä kanadalainen Tim Horton's, ovat hyötäneet lean-johtamisfilosofiasta. (Graban 2012, 52.) Leanissa toiminnassa ei siis ole kyse Toyotan tietyissä valmistusprosesseissa käytettyjen työkalujen matkimisesta, vaan sellaisten periaatteiden kehittämisestä ja niiden ahkerasta harjoittamisesta, jotka parantavat juuri kyseisen organisaation suorituskykyä, lisäarvon tuottamista asiakkaille ja yhteiskunnalle sekä kilpailukykyä ja tuottavuutta (Airila 2018; Liker 2013, 41).

Myös kotimaasta löytyy esimerkkejä leanin onnistuneesta soveltamisesta toimistoympäristöön. Esimerkiksi ohjelmistotalo Siili Solution on kokenut saavansa leanin toimintamalleista hyötyä ja nähnyt sen tuoman tehokkuuden paranemisen käytännössä. Siilin toimitusjohtaja Seppo Kuulan mukaan lean-johtaminen on vastaus kehitykseen, jossa tuotanto siirtyy tuotteista palveluihin. Tärkeintä on kysyntälähtöisyys, eli kehitetään tietojärjestelmiä asiakkaan tarpeesta lähtöisin, imuohjauksen mukaisesti, eikä niin, että kehitetään jotain ja koitetaan sen jälkeen työntää se asiakkaille. Lean-johtamisen mukaisesti, Siilillä pyritään

myös jatkuvaan parantamiseen kokeilemalla, testaamalla, tunnistamalla ongelmat ja poistamalla tunnistetut hukat. Tavoite ei ole tulla valmiiksi, vaan tavoitella jatkuvasti parempia prosesseja ja siten pysyä muutoksessa mukana. (Eskola 2015.)

Miksi sitten lean soveltuu myös asiantuntijatyöhön? Loppujen lopuksi myös asiantuntijatyön sujuvaa virtausta uhkaavat samat tekijät, kuin mitä tahansa muutakin prosessia, eli vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu on itseasiassa asiantuntijatyössä, jossa ihmiset ovat merkittävässä roolissa prosessia, yksi merkittävimmistä haasteista. Koska ihmiset ovat persoonallisuuksiltaan erilaisia, ammattitaidoltaan eri tasoisia, heillä on omia pinttyneitä toimintatapoja ja työmäärätkin voivat vaihdella suuresti päivästä riippuen, on vaihtelun poistaminen asiantuntijatyöstä kokonaan mahdotonta, mutta sitä voidaan leanin keinoin vähentää. (Torkkola 2018, 23–24.)

Yksi leanin peruseriaatteita on tarvittavan ajan lyhentäminen ja sen muuttaminen ennustettavaksi. Tämä on myös asiantuntijatyön haaste, sillä palvelu- ja asiantuntijatyössä asiakkaita kiinnostaa, kuinka kauan he joutuvat odottamaan esimerkiksi tarjousta, vastausta, valmista tuotetta tai toteutusta. (Torkkola 2018, 11.) Leanin avulla voidaan oppia tunnistamaan, mitkä ovat asiantuntijatyön hukan eri muodot, jotta niihin voidaan puuttua ja sitä kautta parantaa myös ennustettavuutta ja asiakaskokemusta. Leania sovellettaessa onkin aina selvitettävä: Mitä asiakas haluaa tästä prosessista? Tämä määrittää arvon, jota on tarkoitus tuottaa. Havainnoimalla prosessia asiakkaan silmin, voidaan erottaa lisäarvoa tuovat vaiheet lisäarvoa tuottamattomista, eli hukista. Tätä menetelmää voidaan soveltaa mihin tahansa prosessiin, kuten valmistukseen, tiedotukseen tai asiakaspalveluun. (Liker 2013, 27.)

Leanissa prosessissa parantamista katsotaan aina kokonaisuutena. Yhden työvaiheen tai prosessin parantaminen ottamatta huomioon, mitä tapahtuu ennen sitä tai sen jälkeen, ei vielä ole leania. Tällöin hukkaa syntyy todennäköisesti jossakin toisessa prosessin vaiheista jos se kitketään vain yhdestä kohtaa pois. (Liker 2013, 31.) Tämän takia myös asiantuntijatyössä tulee hahmottaa prosessien eri vaiheet, jotta voidaan ymmärtää niiden syy-seuraussuhteet ja siten parantaa käytettäviä toimintamalleja kokonaisuuksina. Voisi-kin sanoa, että lean asiantuntijatyössä on turhan työn poistamista (Airila 2018).

Lean soveltuu asiantuntijatyöhön myös sen takia, että yksi yleisimmin tunnistettu asiantuntijatyön hukan muoto on työn uudelleen aloittaminen (Torkkola 2015, 61–62; Modig ja Åhlström 2013, 56–58). Niin kuin jo tutkimuksen johdannossa kerrottiin, voi työn vaihtaminen toiseen lisätä käsittelyaikaa 40 % ja vaativaan tehtävään kiinnipääseminen viedä jopa 10–15 minuuttia (Torkkola 2018, 61). Tämä kun kertaantuu monta kertaa päivässä, vie se

huomattavasti aikaa itse työn teolta ja lisää tehottomuutta työpäiviin. Leanilla tähän ongelmaan pyritään vastaamaan sujuvoittamalla työntekijöiden omaa työskentelyä ja sitä kautta koko organisaation sisäistä tekemistä, jolloin laatu kohenee, kustannukset alenevat, läpimenoaika lyhenee ja asiakastyytyväisyys paranee (Sormunen 2018). Yksi hukan muoto asiantuntijatyössä voi olla myös turha mittaaminen ja tarpeeseen nähden liian pitkät palaverit tai palaverit, joihin kutsutaan varmuuden vuoksi paljon ihmisiä, kyseenalaistamatta osallistujien tarpeellisuutta (Torkkola 2018, 26).

Toinen näkökulma, miksi lean sopii asiantuntijatyöhön, on työhyvinvoinnin näkökulma. Leanissa henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuus ovat keskeisimpiä asioista. Kuten aikaisemmassa luvussa kerrottiin, japanin kielinen sana *muri* kuvaa ihmisten ylikuormitusta, joka aiheuttaa tuottamatonta toimintaa. Sanan muita käännöksiä ovat kohtuuttomuus, mahdoton, ei ole henkilön vallassa, liian vaikeaa, väkisin, pakosta ja ylettömyys. Näitä lean-johtamisfilosofia pyrkii asiantuntijatyöstä poistamaan. Asiantuntijatyössä haastavaa on se, ettei työllä ole useinkaan kovin tarkkoja raameja. Työtä pystyy usein tekemään missä vain, ajasta ja paikasta riippumatta, mikä tekee myös työn ja vapaa-ajan rajat häilyviksi. Siksi työntekijän jaksamisesta huolehtiminen pitäisi olla organisaatioille tärkeää. (Torkkola 2018, 21–22.)

Käytännön esimerkkejä leanin soveltamisesta, asiantuntijatyöhön tyypillisessä toimisto- ja digiympäristössä voivat olla esimerkiksi parempien tiedonkulun ratkaisujen, työvälineiden ja toimintamallien miettiminen sekä erilaisten dokumenttien hallinnan parantaminen, jotta jokaisella työntekijällä on tarvittaessa pääsy työn kannalta olennaiseen tietoon. Dokumenttien hallinnassa on tärkeää ajatella prosesseja myös siltä kannalta, että toisen työntekijän on mahdollista päästä tarvittaessa jatkamaan toisen kesken jäänyttä työtä tai yhteistä projektia. Tieto ei siis saa olla vain yhden työntekijän varassa. (Sormunen 2018.)

Myös työtapojen standardointi on yksi tehokas tapa sujuvoittaa asiantuntijan työtä. Standardointi, toisin sanoen vakiointi, on menetelmä, joka kuvaa, miten työtehtävät tehdään, miten tieto liikkuu ja missä järjestyksessä työ otetaan vastaan. Vakioinnilla ei kuitenkaan tarkoiteta yksityiskohtaisia työohjeita, vaan yleisiä pelisääntöjä, jotka auttavat työnteossa. Vakiointi voi pitää sisällään esimerkiksi sovitut säilytyspaikat keskeneräisille töille sekä esitys- ja tarjouspohjille, keskeneräisten töiden sallitun määrän kunkin työvaiheen osalta, sovitun järjestyksen töiden vastaanottamiselle ja tekemiselle sekä määritellyt resurssit ja kapasiteetin kullekin työlle. Tietyntylaiset tiimitason ja organisaation yhteiset toimintamallit auttavat laadun varmistamisessa ja helpottavat myös uusia työntekijöitä pääsemään nopeammin talon tavoille. (Torkkola 2018, 140–142.)

Asiantuntijatyössä asiakaslähtöisyyden pitäisi olla kaiken ytimessä. Leanin mukaan asiakas on myös organisaation sisäinen asiakas. Se voi olla seuraava tuotantovaihe tehtaalla, työkaveri viereisessä huoneessa tai vaikka vastapäätä sermin takana. (Airila 2018; Modig ja Åhlström 2013, 72–73; Sormunen 2018.) On myös syytä ymmärtää, että asiantuntijatyössä ihmiset ovat organisaation tärkein resurssi ja pääoma, ja jos halutaan parantaa tuottavuutta, täytyy organisaation muodostavat ihmiset saada muutokseen mukaan. Airilan (2018) mukaan:

Kukaan meistä ei nauti siitä, että työt takkuavat merkityksettömältä tuntuvan etsiskeilyn, odottelun ja säättämisen vuoksi. Esimiesten ja johdon tehtävä on huolehtia siitä, että työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään.

Siksi organisaation esimiesten tulee varmistaa, että käytettävät järjestelmät eivät ohjaa asiantuntijoiden tekemistä vaan päinvastoin tukevat sitä, mikä työssä on tärkeintä ja siten tuottavat asiakkaalle arvoa.

Esimiehillä on myös toinen tärkeä rooli leanin implementoinnissa asiantuntijatyöhön. Lean-johtamismallissa työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa työn parantamista, jolloin esimiesten tehtäväksi jää ihmisten kehittäminen ja halutussa prosessissa tukeminen. Isossa roolissa, esimiesten tehtävää on myös ihmisten asenteiden ja ajattelumallien muuttaminen, joka onkin usein haastavinta, kun kyse on toimintatapojen muuttamisesta. Esimieheltä vaaditaan tällöin ymmärrystä ihmisten kokemia tunteita kohtaan, kykyä houkutella ihmiset epä mukavuusalueelle ja sen jälkeen kohti yhteistä tavoitetta, sekä tietysti malttia edetä muutosprosessissa tarpeeksi hitaasti. Muutoksen tukena voi toimia esimerkiksi leanin valmennuskata-malli, jonka tarkoituksena on auttaa muutosprosessin systemaattisessa toteuttamisessa, yksilön tarpeet ja edistyminen huomioon ottaen. (Torkkola 2018, 113–119.) Toyotan mukaan organisaation parannus- ja mukautumisrutiinit määrittelevät tien kilpailuun ja pitkän aikavälin selviytymiseen määrällisten tai tavoitteellisten tavoitteiden sijaan. Valmennuskatan tarkoituksena on kuvata sitä, miten jatkuva parantaminen ja mukautuminen tapahtuvat Toyotalla ja auttaa sen kautta yrityksiä ymmärtämään, miten he voivat jatkuvasti ja päättäväisesti parantaa omia prosessejaan. (Rother 2011, vi-vii.)

3 ASIANTUNTIJATYÖN LUONNE

3.1 Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa

Asiantuntijuudesta ja asiantuntijoista puhutaan jatkuvasti, mutta niiden määritelmät ovat usein hyvin ympäröityjä. Asiyhteydestä riippuen asiantuntijalla voidaan tarkoittaa ravitsemustieteen professoria tai itseoppinutta hyvinvointivalmentajaa. Yhteistä asiantuntijuuden määritelmässä on kuitenkin se, että asiantuntijuudella tarkoitetaan laajaa tietämystä ja osaamista jostakin tietystä aiheesta ja se, että asiantuntijuuteen liittyy usein jonkinasteista valtaa ja vastuuta. (Sandelin 2017.) Aikaisemmin onkin ajateltu, että asiantuntijuus voi perustua vain tiedepohjaiseen koulutukseen, instituutiossa toimimiseen tai ammattilaisuuteen, kuten lääkärin ammattiin. Nykyään asiantuntijuuden määritelmä on kuitenkin laajentunut käsittämään myös omakohtaisiin kokemuksiin perustuvan kokemusasiantuntijuuden. (Politiikasta 2018.)

Tilastokeskuksen mukaan asiantuntijoihin luokitellaan henkilöt, jotka suorittavat tutkimustyöhön, tieteellisiin tai taiteellisiin konsepteihin ja menetelmiin sekä hallinnon ja liike-elämän säännösten soveltamiseen liittyviä teknisiä, työnjohdollisia tai muita vastaavia tehtäviä. Asiantuntijan työtehtävät liittyvät yleensä luonnontieteisiin, tekniikkaan, yhteiskunta- ja humanististen tieteiden alueisiin, kaupankäyntiin, finanssialaan, hallintoon, sosiaalityöhön liittyvien teknisten palveluiden sekä muihin taide, viihde ja urheilu toimintojen toteuttamiseen. (Tilastokeskus 2019.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Ari Väänäsen mukaan korkeakoulutetut asiantuntijat muodostavat hyvin merkittävän osan Suomen työväestöstä, sillä yli 420 000, eli vajaa viidennes työssäkävivistä, on Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan asiantuntijoita. Arvioiden mukaan asiantuntijoiden määrä tulee tulevaisuudessa vain kasvamaan, sillä rutiinomaisia työtehtäviä voidaan jatkossa hoitaa yhä enemmän automaation ja tekoälyn avulla, mutta samalla syntyy uudenlaisia päättelyä, luovuutta ja ajattelua vaativia työtehtäviä, joihin tarvitaan edelleen ihmisiä. (Työterveyslaitos 2016; Tekniikan akateemiset TEK 2019.)

Viime vuosikymmeninä asiantuntijatyö on muutenkin muuttunut rajusti ja muutosvauhti vain kiihtyy. Isona muutoksena on etenkin se, että asiantuntijatyössä korostuu aina vain enemmän muunlaiset taidot, kuin pelkkä substanssiosaaminen. Nämä taidot ovat muun muassa työn organisointi ja itsensä johtaminen. Tietoa pitää pystyä sisäistämään nopeasti ja omia oppimistaitoja kehittämään, sillä uuden osaamisen vaatimukset asiantuntijatyössä ovat kovat. Muutoskyvykyys ja ylipäättänsä halu muuttua ja kehittyä omassa työssään ovat siis tärkeitä taitoja. Kukaan ei kuitenkaan voi hallita kaikkia osa-alueita täydellisesti ja

siksi asiantuntijoiden on tärkeää oppia verkostoitumaan toisten asiantuntijoiden kanssa ja hyödyntämään olemassa olevia kontaktejaan. Verkostoitumista kannattaa tehdä sekä oman yrityksen sisällä että ulkopuolella, sillä asiantuntijan ammattitaidosta kertoo myös se, että osaa kysyä ja tietää kenen puoleen kääntyä, kun tarve vaatii. Myös virtuaalisten verkostojen hyödyntäminen on tärkeää. Muita tärkeitä asiantuntijan taitoja ovat sosiaaliset taidot, dataymmärrys, tunnetaidot, ideoiden myyminen, resilienssi, systeemijattelu eli maailman kompleksisuuden ymmärtäminen sekä fasilitointi- ja muutosjohtamisen taidot. (Johansson 2018.)

Asiantuntijatyöhön liittyy kiinteästi myös myynti- ja vaikuttamistaidot. Tekniikka ja palvelut muuttuvat niin nopeasti, että asiakkaalla voi olla vaikeuksia pysyä kehityksessä mukana. Osaava asiantuntija on tässä tärkeässä roolissa. Hänen vahvan asiantuntijuuden sekä kyvyn asettua asiakkaan rooliin ansiosta, hän voi aidosti tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Myös omaa osaamista on osattava myydä, jotta voi tavoittaa asiakkaat kilpailijoilta tehokkaammin. Moni asiantuntija tekeekin jatkuvasti myyntityötä, vaikkei sitä myynniksi mieltäisikään. (Salminen 2018, 17-18.) Sama toimii myös toisin päin. Myös myyjä tarvitsee hyvää asiantuntijuutta menestyäkseen asiakastyön vaatimusten kasvaessa. Parhaimmillaan asiantuntijuus ja myynti yhdistyvät ratkaisumyynneissä. Ratkaisujen asiantuntijan tehtävä on tuoda uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia asiakkaan tietoisuuteen sekä auttaa ja haastaa asiakasta hyvällä tavalla parhaimpiin mahdollisiin päätöksiin. (Rautakorpi 2016.)

3.2 Asiantuntijatyön haasteet ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin

Asiantuntijatyötä haastaa kova tempo, jatkuva tavoitettavuus sekä monen asian yhtäaikaisten tekeminen. Työterveyslaitoksen AikaJärjestys -tutkimuksen mukaan asiantuntijatyö näyttäytyy intensiivisenä, ennakoimattomana ja vaikeasti aikataulutettavana. Asiantuntijoiden verkostot ovat laajat ja yhteyttä tulee pitää moneen eri suuntaan. 90 % tutkimuksen asiantuntijoista on jatkuvasti tavoitettavissa ja 62 % tekee usein montaa asiaa samanaikaisesti. Moni asiantuntija kokee myös väsyvänsä kiireen ja aikapaineen alla. (Työterveyslaitos 2019.) Työtä tehdään myös yhä enemmän eri aikoihin ja eri paikoissa. Organisaatiot voivat olla hajallaan eri puolilla maapalloa, jonka takia eri aikavyöhykkeet luovat omat haasteensa työnteolle sekä ajankäytölle. (Manka 2011, 10.)

Työelämässä käytettävän teknologian ja järjestelmien nopea kehittyminen edellyttää asiantuntijoilta jatkuvaa uuden opettelua. Tieteen ja tekniikan kehitys on avannut myös uusia innovaatiomahdollisuuksia erityisesti palveluihin liittyvissä asioissa. Tämä haastaa asiantuntijaa päivittämään asiantuntijuuttaan jatkuvasti sekä omaksumaan uusia asioita lyhyessä ajassa. Osaamisesta onkin tullut yksilölle tärkeä selviytymiskeino. Vaikka työnantaja

vaihtuisi, osaaminen on pääomaa, jonka työntekijä voi viedä mukanaan. Toisaalta jos motivaatiota itsensä kehittämiseen ei löydy, voi riskinä olla jopa jälkeen jääminen ja lopulta työelämästä syrjäytyminen. (Manka 2011, 9.)

Edellä mainituista johtuen stressi on entistä yleisempää työssä, jossa tahti on muuttunut teknologian kehittymisen ja jatkuvan informaatiotulvan myötä aina vain kiihkeämmäksi. Kehitys on nopeuttanut elämisen tahtia muutenkin. Tavoitettavissa olo vuorokauden ympäri ja vaatimukset, jotka ulottuvat aina kotiin asti, kuormittavat aivoja ja lisäävät turhautumisen, hätäntymisen ja kärsimättömyyden tunteita. Tämä johtaa usein riittämättömyyden tunteeseen sekä ankaruuteen itseään kohtaan. (Manka & Bordi 2014, 37.)

Asiantuntijan työhyvinvointia ja jaksamista voidaan tukea joustavan organisaatorakenteen sekä esimiesten hyvien vuorovaikutus- ja osallistamistaitojen avulla. Kun henkilöstö otetaan mukaan työyhteisön kehittämiseen sekä oman työnkuvansa muokkaamiseen, lisää tämä hallinnan tunnetta, joka on tutkitusti merkittävä tekijä yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös työnantajan näkökulmasta asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tukeminen on tärkeää, sillä hyvinvoiva ja työstään nauttiva asiantuntija jaksaa ja haluaa tehdä parhaansa, mikä näkyy lopulta myös työnantajan tuloksessa. (Manka & Bordi 2014, 12-14, 26.)

3.3 Asiantuntijan vastuu omasta työstään

Organisaatioiden esimiesten tehtävä on tukea asiantuntijoita heidän työssään, varmistaa, että työympäristö ja työvälineet tukevat työntekoa sekä huolehtia, ettei yhden ihmisen tai tiimin harteille pääse kasaantumaan liian suurta taakkaa. Siitä huolimatta jokaisella yksilöllä on myös itsellään vastuu omasta työskentelystään, eikä vastuuta voi täysin sysätä esimiesten syliin.

Menestyminen asiantuntijatyössä edellyttää tasalaatuista työtä. Asiantuntijoiden on kyettävä tuottamaan korkealaatuisia ratkaisuja sekä erinomaista asiantuntijapalvelua jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Asiantuntijatyö vaatiikin yksilöltä hyviä itsensä johtamisen taitoja, jotka ovat usein johtamistaidoista vaikeimpia. Menestykseen tarvitaan toimivia päivittäisiä rutiineja, joita noudatetaan tinkimättömästi, mutta myös kykyä mukautua sekä muuttaa omia toimintatapojaan, kun huomataan, etteivät ne enää toimi. Kiireen hallinta sekä oman työkyvyn turvaaminen kasvavien haasteiden edessä ovat myös tärkeitä ominaisuuksia asiantuntijalle. (Salminen 2018, 199.)

Itsensä johtaminen edellyttää hyviä metakognitiivisia taitoja, joita ovat muun muassa ajankäytön hallinta, ongelmaratkaisutaidot, epävarmuuden ja muutoksen keskellä elämisen

taidot, kyky innovoida sekä työyhteisötaidot (Manka & Bordi 2014, 30). Metataitoihin lu-
keutuvat myös kyky arvioida omaa toimintaa sekä tunnistaa ovat vahvuutensa ja kehitys-
kohteensa. Omien kehityskohteiden tunnistamisessa auttaa, kun jakaa oman asiantunte-
muksensa konkreettisiin osaamisalueisiin, joita voi arvioida ja kehittää yksi kerrallaan, eri-
laisia itsensä johtamisen tekniikoita hyödyntäen. Liian moneen asiaan keskittyminen yhtä-
aikaisesti hajottaa huomiota ja heikentää oppimistuloksia. Pitkäjänteisyys on tärkeä omi-
naisuus itsensä kehittämisenä, sillä kaikkea ei voi tehdä yhtä aikaa, mutta itselle voi aset-
taa kehittymistavoitteita peräkkäin. Itsensä kehittämistä kannattaakin ajatella elinikäisenä
oppimisena ja itsensä parantamisena, kuten leankin opettaa. On hyvä ymmärtää, että
vaikka työelämässä on paljon asioita, joihin emme voi vaikuttaa, voimme aina vaikuttaa
omaan toimintaamme esimerkiksi selkeyttämällä päämääriämme, kehittämällä yhteistyö-
taitojamme sekä verkostojamme. Voimme myös vaikuttaa terveyteemme, osaamiseemme
sekä omiin ajatuksiimme ja asenteisiimme. (Salminen 2018, 199-200.)

Muuttuminen ei ole helppoa ja se vaatiikin yksilöltä energiaa. Vanhojen rutiinien toistami-
nen on paljon helpompaa, kuin uuden opettelu, sillä ennen, kuin uusi tapa muuttuu auto-
maattiseksi, tarvitaan siihen kymmeniä tai jopa satoja toistoja sekä jatkuvaa tarkkaavai-
suuden ylläpitämistä. Keskittyminen uuteen asiaan tekee ajattelusta uuvuttavaa ja voi olla
joskus jopa kivuliasta. Terve itseluottamus, henkinen joustavuus ja muutoksessa selviyty-
misen kyky eli resilienssi auttavat sopeutumaan muuttuvaan työelämään ja vaihtuviin olo-
suhteisiin. Jotta asiantuntija kykenee toimimaan tehokkaasti myös stressaavissa tilan-
teissa sekä osallistumaan aktiivisesti myös toiminnan kehittämiseen, tulee hänen harjoit-
taa omaa epävarmuuden sietokykyään. (Salminen 2018, 200–201.) Hyväksyvän tietoisien
läsnäolon harjoittamisesta on myös todettu olevan hyötyä stressinhallinnan näkökulmasta.
Stressi on nykyään hyvin yleinen osasyllinen useisiin sairauksiin kuten sydän- ja verisuo-
nitauteihin, syöpään sekä lisääntymiselinten sairauksiin ja siksi siihen kannattaa kiinnittää
huomiota. (Manka & Bordi 2014, 37.)

Asiantuntijoiden hyvät metakognitiiviset taidot, kyky sopeutua muuttuvaan työelämään ja
omaksua uusia taitoa ovat myös organisaation parhaaksi, sillä asiantuntijoiden työhyvin-
vointi ja työssä jaksaminen näkyvät suoraan asiakastytytyväisyydessä. Vain hyvinvoiva
asiantuntija voi tarjota erinomaista asiakaspalvelua, sillä ihmisten välisessä kanssakäymi-
sessä erilaiset tunnetilat välittyvät sanattomina viesteinä, joita on vaikea kätkeä. Tyytyväi-
nen työntekijä myös viestii myönteisiä tunteita ja lisää siten asiakkaan positiivista mieliku-
vaa koko organisaatiosta. Tyytyväisten asiakkaiden kohtaaminen on myös asiantuntijalle
palkitsevaa ja siten positiivinen vaikutus kulkee molempiin suuntiin. (Salminen 2018, 202.)

Kiire työelämässä on suurin syy kokonaisuuden hallinnan menettämiseen, jolloin usein asiantuntijoiden työ vaikuttaa enemmän tulipalojen sammuttamiselta, kuin johdonmukaiselta asiakastyöltä. Kiireen kulttuuri edellyttääkin asiantuntijoilta entistä parempia ajankäytön suunnittelu- ja kiireen hallinnan taitoja. On opittava priorisoimaan, mikä on työssä kaikkein tärkeintä ja mikä vähemmän tärkeää, ja tehtävät työt siinä järjestyksessä. Hyvä asiakastyö edellyttää suunnitelmallisuutta ja tarkkaa ajankäytönharkintaa, etenkin kun työntekijä on vain rajallisesti käytössä. Myös tehokkaalla kalenterin käytöllä ja välttämällä turhiin palavereihin osallistumista on mahdollista saada aika riittämään entistä paremmin olennaisiin työtehtäviin. (Salminen 2018, 202-203.) Ajanhallinnan lisäksi myös keskeytysten hallinnasta on tullut entistä tärkeämpää. Keskeytysten hallinnalla pyritään rauhoittamaan aikaa syventymistä ja ajattelua vaativan työn tekemiseen. Siinä yksilöä tukevat työyhteisön yhteisten pelisääntöjen laatiminen, toimitilojen muuttaminen työhön sopivaksi tai etätyön mahdollisuus sekä käytettävien kommunikointi ja viestivälineiden sopiminen. (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016, 20.)

Vastuu omasta työkyvyn ylläpitämisestä on ensisijaisesti työntekijällä itsellään eikä sen merkitystä voi korostaa tarpeeksi, sillä työelämän rattaat näyttävät pyörivän aina vain nopeammin. Siksi työkyvyn ylläpitäminen onkin nykyään yksi tärkeimpiä taitoja työelämässä. (Salminen 2018, 204.) Työhyvinvointi näkyy työssä ilona ja koko työpaikan voimavarana. Hyvinvoivat työntekijät myös saavat enemmän aikaiseksi. He ovat luovia ja keksivät uusia tapoja tehdä työtään. Tämä on tärkeä voimavara organisaatiolle aikana, jolloin kaikkialla on puutteita resursseista. (Manka & Bordi 2014, 14.)

3.4 Asiantuntijatyö murroksessa pankkiorganisaatiossa

Kuten monilla muillakin aloilla myös pankkiorganisaatioissa asiantuntijatyö on kokenut isoja muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Työ pankeissa on muuttunut käsitteilytyöstä yhä enemmän neuvontatyöhön, joka vaatii hyvää asiantuntemusta. Syynä työtehtävien muuttumiseen on muun muassa tiettyjen peruspankkityötehtävien automatisointi. Myös pankissa työskentelevän henkilöstön määrä on vähentynyt sen myötä, kun palveluita on automatisoitu ja asiakkaat ovat siirtyneet käyttämään yhä enemmän sähköisiä pankkipalveluita. (Nissinen 2002; Ylä-Outinen 2017.)

Työterveyslaitoksen blogissa Saari (2018) vahvistaa asian kirjoittamalla, että digitalisaation on nähty automatisoivan rutiininomaista palvelutyötä jo pankki- ja vakuutusvirkaillijan töissä ja tulee tekoälyn myötä tulevaisuudessa automatisoimaan suuren osan muitakin asiantuntijajätköitä. Palveluorganisaatiot, joihin myös pankki lukeutuu, kehittävät jatkuvasti älykkäitä itsepalvelukanavia, jotka tulevat entisestään vaikuttamaan sekä asiakkaan että palvelutyöntekijän rooliin.

OP Ryhmän 2018 vuoden vuosikatsauksessakin kerrotaan, että OP on merkittävien toimintaympäristön ja toimiala muutosten keskellä, mutta myös mahdollisuuksien edessä, sillä muuttuva maailma, teknologia ja kilpailukenttä tuovat tullessaan mahdollisuuksia, joita ei voida vielä edes kuvitella. Myös asiakkaiden odotukset pankkia kohtaan kasvavat sen myötä, kun asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu ja digitaalinen asiointi yleistyy. (Hankonen & Turri 2019, 21.)

Vaikka OP:n henkilöstö on luonnollisen eläköitymisen ja palveluiden automatisoinnin myötä vähentynyt perinteisistä pankkipalveluista, on muutos luonut myös täysin uusia työtehtäviä pankkialalle. Esimerkiksi OP tuottaa ja kehittää modernien pankki-, varallisuudenhoito-, vakuutus ja terveydenhoitopalveluiden lisäksi myös asumisen, liikkumisen ja turvallisuuden palveluja ja työllistää siten sekä finanssialan ammattilaisia, kehittäjiä, muutosvalmentajia, sairaanhoitajia sekä lääkäreitä. (OP 2019b.)

Vaikka asiantuntijatyö pankkiorganisaatiossa on saman murroksen edessä kuin asiantuntijatyö muillakin aloilla, on pankkiorganisaatiossa tiettyjä erityispiirteitä ja tarkkoja tapoja toimia, jotka liittyvät muun muassa rahankäsittelyyn ja riskien hallintaan. Nämä luovat tiettyjä säädöksiä ja struktuureja asiantuntijatyöhön, jotka tulee ottaa muutoksissa huomioon. (Heroja 2019.)

4 LEAN OP YRITYSPANKIN ASIANTUNTIJATYÖSSÄ

4.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii OP Ryhmä, joka on Suomen suurin finanssi-ryhmä. OP Ryhmä muodostuu 156 itsenäisestä osuuspankista sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta ja sen tytär- ja lähiyhteisöistä.

OP:n liiketoiminta jakautuu kolmeen pääliiketoiminta-alueeseen, jotka ovat pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysasiakkaat, pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä vakuutusasiakkaat. OP Ryhmässä työskentelee noin 12 000 henkilöä ja sen omistaa noin 1,9 miljoonaa omistaja-asiakasta. Koska yhtiön toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, on sillä myös vahva yhteisöllinen vastuu. OP:n perustehtävänä onkin luoda vakavaraisuuden ja tehokkuuden kautta kestävää taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta, niin omistaja-asiakkailleen kuin toimintaympäristöllekin. Kaiken toiminnan taustalla vaikuttavat OP:n arvot, jotka ovat vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen. (OP 2018.)

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii OP Ryhmän OP Yrityspankin Pk-asiakkaiden Rahavirat ja Käyttöpääoma sekä myyjäliikeyhteistyö -osaston OP Kauppiaspalveluiden myyntiorganisaatio. OP Kauppiaspalvelut pitävät sisällään yritysasiakkaiden maksamisen ratkaisut eri myyntikanaviin kuten kivijalka- ja tapahtumamyyntiin, verkkoon sekä mobiilisovelluksiin. OP Kauppiaspalveluiden myyntiorganisaatioon kuuluu 7 henkilöä, myyntijohtaja sekä 6 myyntipäällikköä, joilla jokaisella oma vastuualueensa OP Kauppiaspalveluiden myynnissä. OP Kauppiaspalveluiden myyntiorganisaatio toimii tiiviissä yhteistyössä alueellisten Osuuspankkien, pääkaupunkiseudun OP Yrityspankin, jälleenmyyjien sekä erilaisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa.

OP Ryhmässä on tällä hetkellä käynnissä koko organisaation kattava ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, jota kutsutaan OP Ketteräksi. OP Ketterän tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Muutosmatka alkoi vuoden 2019 alussa henkilöasiakkaiden pankkipalveluista ja kehittämisestä, mutta koska kyseessä on iso organisaatio, vie uuden toimintatavan jalkauttaminen organisaation eri osastoille useamman vuoden. (OP 2019a.) OP Ketterällä tavoitellaan samoja muutoksia organisaatiossa, kuin leanillakin. Siksi tutkimuksen toteuttaminen OP Kauppiaspalveluiden myyntiorganisaatiolle tukee koko OP Ryhmän tavoitteita.

4.2 Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi

Tutkimusotteena käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää jotakin tiettyä ilmiötä, ei niinkään etsiä tilastollisia yhteyksiä. Tällöin tutkimusaineiston ei välttämättä tarvitse olla määrällisesti kovinkaan suuri vaan pienempikin tutkittavien määrä riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Erilaisia menetelmiä voidaan tutkimuksessa käyttää yhdistellen tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.)

Tutkimus aloitettiin tutustumalla ensin aiempaan tietoon tutkitusta aiheesta. Teorian merkitys laadulliselle tutkimukselle on ilmeinen ja siksi huolellinen tiedonhaku loi hyvän perustan koko tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 32.). Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä hyödynnettiin teemahaastatteluja sekä kyselyä. Aiempi tutkimustieto aiheesta sekä tutkimuksen teoriapohjan kirjoittaminen auttoivat valmistautumaan tuleviin teemahaastatteluihin, jotka lean-asiantuntijoille toteutettiin. Haastattelujen tarkoituksena oli saada vielä syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta ja hyödyntää sitä kyselyn suunnittelussa OP Kauppiaspalveluiden myyntiorganisaation asiantuntijoille. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelussa on mahdollista tarvittaessa toistaa, oikaista ja selventää kysymyksiä, mikäli ne tuntuvat haastateltavasta vaikeasti ymmärrettäviltä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151). Teemahaastattelu perustuu aiempien tutkimusten pohjalta valmisteltuihin teemoihin, joita haastattelussa keskustelunomaisesti käsitellään ilman tarkasti aseteltuja kysymyksiä. Teemahaastattelussa myös haastateltavan tulkinnoilla ja ilmaisutavoilla on tutkimuksen kannalta merkitystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2.1 Haastattelut

Teemahaastatteluja toteutettiin kevään 2019 aikana kaksi. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on olennaista, että tietoa kerätään henkilöiltä, joilla on vahvaa tietoa ja asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153). Niinpä tutkimuksen haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka ovat omassa organisaatiossaan leanin asiantuntijoita ja joko toteuttavat leania oman organisaationsa kehittämiseen tai konsulttina auttavat muita yrityksiä hyödyntämään leanin toimintamalleja.

Haastateltavia lähestyttiin LinkedIn:n kautta henkilökohtaisella viestillä, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, toteutettavasta haastattelusta ja perusteltiin, miksi juuri kyseistä henkilöä toivottiin osallistumaan tutkimukseen. Molemmat haastateltavat suhtautuivat ehdotukseen heti positiivisesti, joten sovimme ajankohdat haastatteluille.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 23.5. Skypen välityksellä, sillä haastateltava oli juuri sillä hetkellä työkomennolla ulkomailla. Toinen haastattelu toteutettiin seuraavana päivänä 24.5. tapaamalla haastateltava rauhallisessa kahvilassa. Tapaamisen aluksi kertasimme vielä aiheet, joihin haastattelun kysymykset liittyivät ja sen jälkeen etenimme haastattelussa keskustelunomaisesti, teemahaastattelu-suunnitelman mukaisessa järjestyksessä (liite 1). Teemahaastattelujen suunnitelma mukailee puolistrukturoitua haastattelua, sillä haastattelun teemojen alle on valmisteltu apukysymyksiä haastattelujen sujuvuuden varmistamiseksi. Apukysymyksiä ei ole tarkoitus esittää sanatarkasti suunnitelman mukaisessa järjestyksessä, vaan ne auttavat haastattelijaa pitämään keskustelun tutkimuksen kannalta oleellisissa asioissa. Koska puolistrukturoidussa haastattelussa, kuten teemahaastattelussakin, on vapaus vaihdella keskusteltavien kysymysten ja teemojen järjestystä, käytetään puolistrukturoidusta haastattelusta toisinaan myös nimeä teemahaastattelu. Puolistrukturoidut haastattelumenetelmät sopivat tilanteisiin, joissa keskustelu halutaan pitää juuri tiettyjen ennalta valittujen teemojen ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-35.) Molempien haastattelujen kesto oli noin 45 minuuttia.

Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun haastatteluaineiston kirjoittamista tekstimuotoon lähes sanasta sanaan. Litterointi voidaan toteuttaa myös keskittyen haastattelussa vain tutkimuksen kannalta merkityksellisiin aiheisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen haastattelujen puhtaaksi kirjoittamiseen käytettiin peruslitteroinnin menetelmää. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätetään pois täytesanat, kuten ”tota” ja ”niinku” sekä yksittäiset äännähdykset tai keskenjäävät tavut. Puheen lisäksi voidaan litterointiaiheistoon kirjata myös tunneilmaukset, kuten naurahdukset ja liikuttuminen. Peruslitterointi sopii tapauksiin, jolloin halutaan analysoida pääsääntöisesti vain puheen asiasisältöä. (Tietoarkisto 2017.) Litteroinnin jälkeen molemmista haastatteluista syntyi analysoitavaa dataa 5 Word-sivun verran, kun tekstin fonttina käytettiin Arialin kokoa 12.

Haastattelujen jälkeen litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä pyritään järjestämään saatu aineisto selkeämpään ja tiiviimpään muotoon, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja lopulta teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 220-222). Sisällönanalyysin myötä haastatteluaineistoista alkoi löytyä yhtäläisyyksiä, joista muodostui pikkuhiljaa omia ryhmiä tai niin sanottuja teemoja kyselyn kysymyksiä varten. Haastattelusta esiin nousseita teemoja verrattiin tutkimuksen teoriaosuuteen, josta haettiin vahvis-

tusta haastattelun löydöksille. Teoria antaa kerätyn aineiston analysointiin uusia näkökulmia ja herättää lisäkysymyksiä. Kerättyä aineistoa ikään kuin keskustelutetaan teorian kanssa, jolloin tutkittavaa aineistoa tulee analysoida mahdollisimman monipuolisesti ja tutkimuksen kannalta olennaiset asiat tulevat otettua paremmin huomioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lopulta esiin nousseet teemat muotoiltiin kysymysten muotoon ja kyselyn runko rakennettiin tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä mukailleen, jotta kyselyn vastauksien analysointi olisi myöhemmin helpompaa.

4.2.2 Kysely

Tutkimuksen kyselyosuus toteutettiin OP Kauppiaspalveluiden myyntiorganisaation 6 henkilön tiimille. Koska kyselyyn vastaajia ei ollut montaa, muodostettiin kysely avoimista kysymyksistä, jotta tietoa tutkittavasti aiheesta saataisiin tutkimukseen nähden tarpeeksi. Avoimet kysymykset mahdollistavat sellaisten näkökulmien esiintulon, joita tutkija ei ole välttämättä osannut etukäteen ajatella ja siten ne antavat uutta tietoa tutkittavasti aiheesta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 199-201).

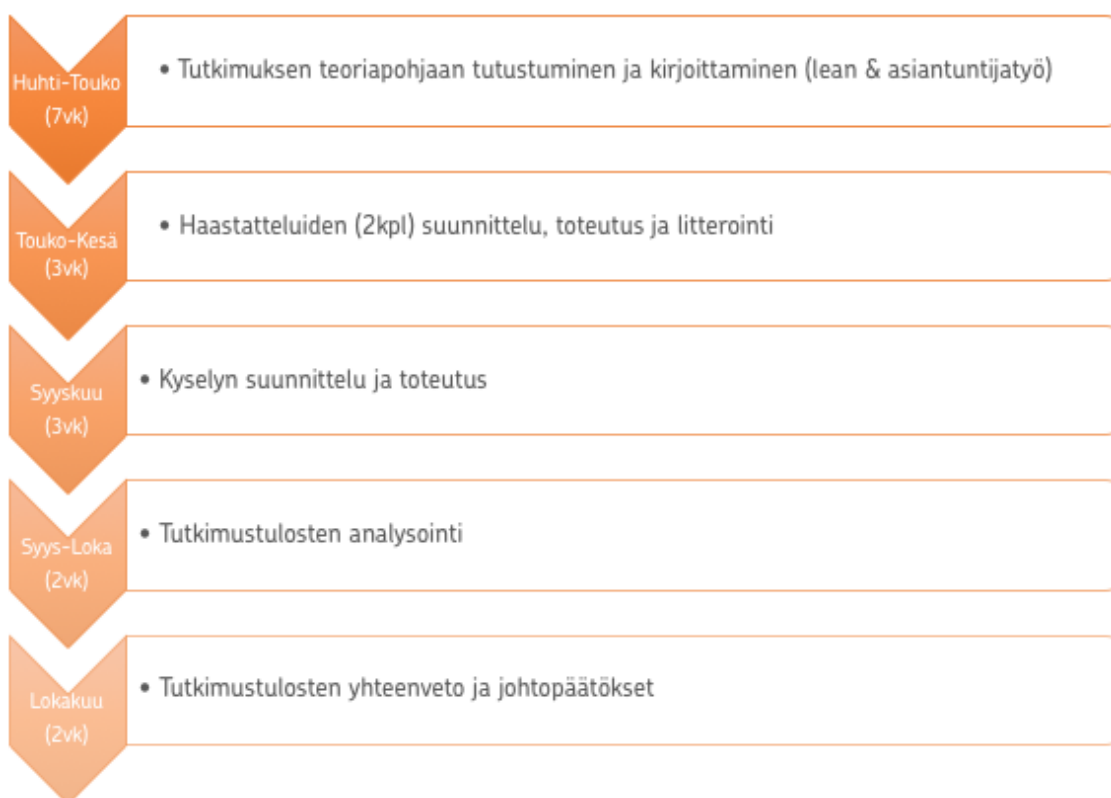
Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa, Webropol-kyselynä (liite 3), jotta jokainen kyselyyn vastaaja sai vastata anonymisti. Vastaajien anonymiteetti tulee ottaa huomioon tietosuojan näkökulmasta, mutta myös varmistaakseen vastaajien vastaamishalu. Pelko annettujen tietojen väärinkäytöstä voi rajoittaa kyselyyn osallistujien avoimuutta ja rehellisyyttä. (KvantiMOTV 2010.) Vastaajille ilmoitettiin toteutettavasta kyselystä viikkopalaverissa maanantaina 16.9., jonka jälkeen sähköinen kyselylomake lähetettiin vastaajien sähköposteihin lyhyen saateviestin kanssa (liite 2). Vastausaikaa vastaajille annettiin saman viikon perjantaihin asti.

Anonymiteetin säilyttämisen takia, kyselyyn osallistujilta ei kysytty henkilökohtaisia taustatietoja, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia tietoja osallistujista. Myöskään ammatillista titteliä ei osallistujilta kysytty, sillä kaikki tutkimukseen osallistuvat toimivat tutkimushetkellä OP Kauppiaspalveluiden myyntipäällikköinä. Ainoat taustatiedot, jotka kyselyyn osallistujilta kysyttiin, olivat heidän työkokemuksensa asiantuntijatyössä sekä aika, jonka he olivat OP Ryhmässä työskennelleet.

Kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 4. Kysymykset liittyivät asiantuntijatyön murrokseen ja haasteisiin, työhyvinvointiin sekä nykyisen organisaation prosesseihin ja toimintamalleihin. Osa kysymyksistä liittyi leaniin ja leanin hyödyntämiseen asiantuntijatyössä.

Kaikkien kuuden kyselyyn osallistuneen vastaukset vastaanotettiin aikataulussa perjantaihin 20.9. mennessä, jonka jälkeen vastauksia päästiin analysoimaan. Koska kyselyyn vastattiin kirjallisesti sähköisen vastauslomakkeen kautta, ei aineistoa tarvinnut litteroida.

Sähköinen vastausaineisto tulostettiin sen käsittelyn helpottamiseksi. Tämän jälkeen aineistoa lähetettiin tiivistämään koodaamalla aineistoa eri värejä apuna käyttäen. Koodaamisella tarkoitetaan aineiston jäsentämistä pienempiin osiin ja näiden osien tarkempaa tarkastelua. Aineiston sisällöllisen jäsentämisen jälkeen saatuja löydöksiä tulee vielä verrata ja yhdistellä keskenään, jotta voidaan löytää jotain uutta. Koodaamisen avulla aineistosta pyritään löytämään tutkimuskysymyksen kannalta merkittäviä asioita, jotka ovat yksittäisiä vastauksia yleisempiä yhteenvetoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Väreillä aineistosta pyrittiin erottamaan yhtäläisyyksiä ja toistuvaisuuksia eri vastausten kesken. Tämän jälkeen saman värin vastaukset ryhmiteltiin omiksi teemoiksi, jotta nähtäisiin, mitä isompia kokonaisuuksia yksittäisistä vastauksista löytyy. Tämän jälkeen analysoitu aineisto siirrettiin takaisin sähköiseen muotoon luomalla tiivistetystä aineistosta taulukoita, joita on helpompi jatko käsitellä.



Kuvio 5. Tutkimuksen kulku ja aikataulu

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin keväällä 2019 (kuvio 5) teoriaosuudella sekä haastattelujen suunnittelulla ja toteuttamisella. Tutkimuksen tekemiseen tuli kuitenkin kesällä tauko, jonka takia tutkimuksen kyselyt ja tutkimustulosten yhteenveto toteutettiin vasta syksyllä 2019. Tutkimusprosessi eteni koko ajan johdonmukaisesti ja vaihe vaiheelta, kuviossa 5 esitetyn mukaisessa aikajärjestyksessä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Haastatteluiden tulokset

Kuten aikaisemmassa luvussa kerrottiin, haastattelujen litteroituja aineistoja analysoitaessa, molemmista haastatteluista alkoi hahmottua tiettyjä yhtäläisyyksiä ja haastattelut ikään kuin vahvistivat toistensa pääpointteja. Molemmat haastateltavat puhuivat muun muassa arvovirtakuvauksen ymmärtämisen tärkeydestä organisaatiossa. Organisaatioiden henkilöstön tulee ymmärtää, mitkä työvaiheet ja prosessit tuottavat asiakkaalle aidosti arvoa ja mitkä eivät. Haastatteluista kävi ilmi, että usein organisaatiot olettavat asioita, mutta eivät oikeasti ymmärrä asiakkaan tarvetta. Tämä estää organisaation kehittymisen, sillä vasta arvovirtakuvauksen ymmärtämisen jälkeen on mahdollista lähteä kehittämään prosesseja paremmaksi.

Toinen asia, mikä molemmissa haastatteluissa korostui, oli resurssi- ja virtaustehokkuuden ymmärtämisen tärkeys. Toinen haastateltava kuvasi ongelmaa näin:

Kyllä kaikista vaikein asia leanissa, on se sitten tehdaspuolella tai toimistopuolella, on nimenomaan ymmärtää resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden ero ja luottaa siihen, että se virtaustehokkuus lopulta johtaa parempaan lopputulokseen. Ja se, minkä takia mä sanon näin, niin vaikka mekin ollaan tehty leania vuosia ja se on ollut meillä johtavana metodina, niin meillä on edelleen paljon ihmisiä, jotka käytännön elämässä toteuttaa resurssitehokkuutta ja se oikeasti vaikuttaa meidän toimintaan negatiivisesti.

Haastateltavan esimerkki kuvaa sitä, miten tärkeää on, että koko henkilöstö ymmärtää, miksi virtaustehokkuuteen pyritään ja mitä hyötyä siitä pidemmällä tähtäimellä on, vaikka näennäisesti resurssitehokkuus voisi näyttää joissakin tilanteissa paremmalta vaihtoehdolta. Todellisuudessa resurssitehokkuuden valitseminen tietyssä kohtaa prosessia, voi jopa hidastaa kokonaisprosessia, mikäli se aiheuttaa pullonkauloja prosessin myöhempisiin vaiheisiin.

Samaan aiheeseen liittyen myös jatkuvan virtauksen luominen tuli molemmissa haastatteluissa ilmi. Tällä tarkoitetaan sitä, että resurssien tulee jakautua organisaatiossa tasaisesti, niin tehtaan laitteiden, kuin yksittäisten työntekijöidenkin kesken. Haastateltavan mukaan etenkin konttorityössä resurssit ovat usein ihmisiä, jolloin organisaation pitää ymmärtää, että jatkuvan virtauksen näkökulmasta ei voida luoda pullonkauloja kuormittamalla yksittäistä ihmistä liian paljon, vaan työmäärä tulee jakaantua tasaisesti useammalle eri ihmisresurssille. Haastateltava jatkaa vielä, että koskaan vastuu tämän toteutumisesta

ei ole yksin organisaatiolla, vaan yksittäisellä työntekijällä on yhtä suuri velvollisuus vastata tämän toteutumisesta omassa työssään. Hän kertoi tähän liittyen esimerkin omasta elämästään:

Kun mennään henkilötasolle, niin kyllä sitä helposti ja mielellään täyttää kalenterin täyteen. Sitä on olevinaan sitä tärkeämpi, mitä täydempi kalenteri on ja sitten sitä juoksee palaverista toiseen. Ja kun ilmeneekin joku tulipalo jossain, niin koko paletti menee sekaisin, kun sulla ei olekaan yhtään joustoa siinä sun omassa kalenterissa. Eli kyllä se loppupelissä menee siihen, että miten se yksittäinen ihminen toimii ja miten se kuormittaa kokonaisuutta. Virtaustehokkuuden ymmärtäminen ja siihen luottaminen ja uskominen ovat niitä suurimpia haasteita.

Leanin käyttöönotosta organisaatioissa käytiin myös paljon keskustelua ja keskeisimmät tekijät onnistumisen kannalta olivat haastateltavien mielestä henkilöstön perusymmärrys leanista. Eli ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tässä henkilöstön kouluttamisella on keskeinen rooli onnistumisen kannalta. Toinen keskeinen asia, mikä nousi molemmissa haastatteluissa esille, oli se, että muutosprosessi tulisi aloittaa ensin pienen ydinporukan kanssa ja vasta sen jälkeen laajentaa toimintatapoja laajemmin yritykseen.

Kyse on muutoksen hallinnasta. Asetetaan siis konkreettisia tavoitteita, joista on helposti nähtävissä, että se tuo jotain hyvää ja edistystä. Sitä kautta, kun pystytään osoittamaan myös muille, että he tää toimii ja tästä tulee tällaisia onnistumisia, on muu porukka helpompi saada mukaan. Positiivisen spiraalin aikaansaaminen on tärkeää etenkin leanin käyttöönoton alkuvaiheessa.

Kuten toinen haastateltava asian kuvasi, leanin näkökulmasta on tehokkaampaa lisätä ymmärrystä muutoksesta ja saada onnistuneita tuloksi ensin pienellä porukalla ja vasta sitten lähteä laajentamaan toimintamallia muualle organisaatioon. Jos koko organisaatio otettaisiin jo alkuvaiheessa muutokseen mukaan, olisi porukka todennäköisesti epäsitoutuneempaa, jolloin myös saatavat tulokset jäisivät valjummiksi. Tällöin uudet toimintamallit harvoin päätyvät käytäntöön asti ainakaan pysyvästi. Sen sijaan muutoksesta innostuneen kollegan suosituksilla ja hyvillä kokemuksilla voi olla merkittäväkin vaikutus organisaation muihin työntekijöihin, jolloin uudet toimintatavat otetaan avoimemmin mielin vastaan.

Myös yrityksen sisäisestä tiedonkulusta puhuttiin molempien haastateltavien kanssa ja suurimpana riskinä tässä nähtiin niin sanottu siiloutuminen, eli kokonaispalvelun näkökulmasta eri toimintojen välille muodostuu tarpeettomia raja-aitoja, jotka estävät viestinnän ja hankaloittavat kokonaistilanteen hahmottamista. Myös keskenään yhteen sopimattomat järjestelmät voivat olla edesauttamassa siiloutumista ja vaikeuttamassa tiedonkulkua.

Haastatteluissa kävi ilmi, että lean tarjoaa tiedonkulun ongelmiin visuaalisia työkaluja, jotka auttavat nopeasti hahmottamaan kokonaistilanteen:

Selkeät raportoinnit ja mittaroinnit, joilla me seuraamme toimintaa, ovat hyvin visuaaliset ja näkyvät. Eli kaikkien, esimerkiksi meilläkin myynnistä lähtien, tulee tietää, mikä on tehtaiden toimitustilanne. Tai jos on jotain ongelmaa, niin koko ketjun tulee saada siitä tieto. Se on yksi sellainen konkreettisimpia asioita, jotka näkyvät meillä konttorinkin puolella, eli kaikkien asianomaisten tulee olla koko ajan asianhermoilla.

Yksi haastatteluissa esille tullut työkalu oli VSM (Value Stream Mapping) eli arvovirtakuvaus, jolla visuaalisin keinoin havainnollistetaan haluttua prosessia alusta loppuun asti ja merkitään siihen kaikki eri työvaiheet ja niihin kuluva aika. Tällä tavalla voidaan hahmottaa prosessien todelliset ongelmakohdat ja lähteä ensisijaisesti puuttumaan niihin.

Tiedonkulun haasteisiin, toiseksi hyväksi vaihtoehdoksi, haastateltavat suosittelivat leanin Gemba -toimintamallia, joka tarkoittaa sitä, että mennään paikan päälle ja havainnoidaan itse, mitä tapahtuu. Haastateltavilla oli itsellä hyviä kokemuksia tästä ja he suosittelivat sen käyttöönottoa laajemminkin.

Gemba on yksi sellainen mielenkiintoinen yksityiskohta, joka on aika tärkeä meille. Helposti tapahtuu niin, että konttorin väki on siellä omissa konttoreissaan ja tehtaan väki omissa tehtaissaan eivätkä he toistensa kanssa keskustele. Silloin hirveästi oletetaan asioita ja konttorissa ollaan olevinaan hyvin tietäviäisiä. Mutta kyllä meillä lähdetään siitä, että konttorin väki, oli se sitten johtoa tai suunnittelijaa tai mitä tahansa, niin jokaisen pitää itse havainnoida ja käydä paikan päällä ja ymmärtää, mikä on se tilanne. Se on yksi sellainen selkeä esimerkki leanin periaatteista tai työkalujen käytöstä konttoripuolella.

Haastatteluissa kävi ilmi, että oletukset ja viestinnän haasteet organisaatioissa estävät oikeiden ongelmien näkemisen ja niihin puuttumisen. Näihin ongelmiin lean tarjoaa hyviä visuaalisia- ja käytännönläheisiä työkaluja, jotka auttavat hahmottamaan organisaation kokonaistilanteen, jonka jälkeen on helpompi lähteä kehittämään ja parantamaan nykyisiä prosesseja. Haastattelussa esiin nousseita asioita verrattiin vielä tutkimuksen teoriaosuuteen, jonka jälkeen muodostettiin lopulliset kysymykset OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoiden kyselyyn.

5.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn kysymykset jaettiin viiteen eri aihealueeseen, jotka mukailevat tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä. Kysymykset 3-5 liittyivät asiantuntijatyöhön nyt ja tulevaisuudessa. Kysymykset 6-11 liittyivät asiantuntijatyön haasteisiin sekä asiantuntijatyön erityispiirteisiin pankkiorganisaatiossa. Kysymykset 12-14 liittyivät asiantuntijatyön sujuvuuteen sekä siihen, miten asiantuntija voi itse omaa työtään kehittää. Kysymykset 15-21 liittyivät leaniin ja siihen, miten leania voidaan hyödyntää asiantuntijatyön kehittämisessä. Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset -luvussa, lean-aiheinen alatutkimuskysymys on esitetty ensimmäisenä, mutta koska siihen liittyvät kysymykset olivat vaativimmat, haluttiin osallistujat johdatella aiheeseen ensin muilla kysymyksillä ja esittää lean-aiheiset kysymykset kyselyssä vasta viimeisenä.

Pääsääntöisesti kaikki kuusi kyselyyn osallistujaa vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Ainoastaan seuraaviin kysymyksiin osa osallistujista jätti vastaamatta:

8. Mitkä asiat työssäsi tukevat jaksamistasi? (n=5)

14. Millä tavalla koet voivasi vaikuttaa organisaation toimintatapoihin? (n=5)

15. Millaisia valmiita prosesseja työllesi on määritelty ja miten nämä tukevat työskentelyäsi? (n=5)

19. Mitkä vaiheet työssäsi tuottavat asiakkaalle arvoa ja mitkä eivät? (n=4)

Vastaamattomuutta näihin neljään kysymykseen voi selittää se, ettei kysymystä ole joko ymmärretty tai siihen ei ole osattu vastata.

Kysymyksissä, joissa pyydettiin kertomaan, miten asiantuntijatyö on muuttunut ajan kuluessa ja millaisia vaatimuksia asiantuntijoihin nykypäivänä kohdistuu (taulukko 1), korostuivat asiat, kuten vaatimustason kasvaminen ja työtahdin nopeutuminen. Vaateet liittyivät erityisesti moniosaamiseen, tekniseen ymmärrykseen, laajojen kokonaisuuksien hallintaan, toimiala- ja substanssiosaamiseen sekä muihin taitoihin kuten kieli-, esiintymis-, viestintä- ja tiimityötaitoihin. Vaatimustason kasvu asiantuntijatyössä on myös edellyttänyt entistä parempia itsensä johtamistaitoja.

Kysymyksissä, joissa kysyttiin, miten organisaatio on onnistunut tukemaan asiantuntijoita vaatimusten kasvaessa ja millaista tukea organisaatiolta olisi kaivattu (taulukko 1), ilmeni, että jonkun verran organisaatio järjestää tuotekoulutuksia, jakaa tietoa toimialakohtaisista muutoksista sekä järjestää eri tiimien välisiä palaveriteita. Silti tukea ja koulutuksia olisi kai-

vattu enemmän etenkin liiketoiminta-osaamiseen, oman ura-polun rakentamiseen ja muutenkin työntekoon, sillä tällä hetkellä oppimisen koettiin tapahtuvan lähinnä itseoppimalla työn ohessa.

Taulukko 1. Vastaukset asiantuntijatyöhön liittyviin kysymyksiin

ASiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa (Kysymykset 3-5)		
Vaatumukset:	Miten organisaatio tukee? (plussat)	Miten organisaation pitäisi tukea? (miinukset)
Työn vaativuus ja tahti kasvanut	Palavereita eri tiimien välillä	Antaa enemmän tukea etenkin liiketoiminta-osaamiseen
Tekninen ymmärrys	Tuotekoulutuksia	Liikaa korostettu työssäoppimista
Laajojen kokonaisuuksien hallinta	Jaetaan tietoa markkinaan vaikuttavista muutoksista	Koulutuksia ja kertauksia pitäisi olla enemmän
Tietoteknisten laitteiden ja ohjelmien käyttö	Vastuuta ja vapautta tehdä asioita omalla tavalla	Tukea paremmin työntekijän urapolkua
Esiintymis- ja viestintätaidot		
Moniosaamista		
Toimialatuntemus		
Kielitaitoa		
Kyky oman työn organisointiin		
Vahvaa substanssiosaamista		
Liiketoiminnan ymmärtäminen		
Tiimityötaitoja		
Itsensä johtaminen		

Asiantuntijatyön pankkiorganisaatiossa koettiin eroavan jonkin verran muista organisaatioista (taulukko 2). Eroavaisuuksia ja erityispiirteitä työhön toivat etenkin tiukempi lainsäädäntö, hidasliikkeisyys, konservatiivisuus, paineet pankin vanhempien liiketoimintojen suunnasta sekä sisäänpäin kääntyneisyys. Osa kyselyyn osallistujista koki myös enemmän arvostuksen puutetta pankkiorganisaatiossa, kuin aikaisemmissa työpaikoissaan. Myös yksilötason tuen koettiin olevan heikompaa ja tällä tarkoitettiin etenkin oman osaamisen laajentamisen mahdollisuuksia sekä uralla kehittymistä.

Taulukko 2. Vastaukset asiantuntijatyöhön pankkiorganisaatiossa liittyviin kysymyksiin

ASiantuntijatyön haasteet (Kysymys 6)		
Miten asiantuntijatyö pankkiorganisaatiossa eroaa muista organisaatioista, joissa olet työskennellyt?		
Enemmän lainsäädäntöä	Hidasliikkeinen	Konservatiivinen
Sisäänpäin lämpiävä	Työ raadollisempaa muualla	Arvostuksen puute
Huonompi yksilötason tuki kehittymisen, ansainnan ja työtyytyväisyyden näkökulmasta kuin esim. asiantuntijoilla it-alalla tai konsultoinnissa.	Tulostavoitteita ja painetta pankin vanhempien liiketoimintojen suunnasta	Kouluttautumiseen ja osaamisen laajentamiseen huonot mahdollisuudet

Kysymysten vastaukset koskien asiantuntijatyön haasteita (taulukko 3) olivat linjassa koettujen asiantuntijatyön vaatimusten kanssa (taulukko 1). Työssä koettiin kuormittavana muun muassa työn määrä, kovat tulostavoitteet, itseohjautuvuus, keskeneräiset tai huonot prosessit, useat viestivälineet ja eri kanavien kautta tulevat yllättävät työtehtävät, työtilojen toimimattomuus, yhteen sopimattomat järjestelmät sekä tietyt epävarmuustekijät organisaatiossa ja palveluiden teknisessä kehityksessä. Asiantuntijoiden työssä jaksamista sen sijaan tukivat työn itsenäinen luonne ja vapaus tehdä myös etätöitä, hyvät kollegat, esimies ja työporukka, onnistumiset työssä, toimiston hyvät ja modernit puitteet sekä työnteekoon sopivat välineet. Myös palkka, vapaa-aika, perhe ja ystävät koettiin tukevan työssä jaksamista. Organisaation sen sijaan toivottiin tukevan asiantuntijoiden työntekoa luomalla hyvän tukioorganisaation ja selkeyttämällä kaikkien rooleja, vastuita ja tavoitteita organisaatiossa sekä tarjoamalla enemmän kursseja ja koulutuksia. Tuen lisäksi toivottiin myös oman vastuun ja vapauden säilymistä työssä, ilman turhaa käyttämistä.

Taulukko 3. Vastaukset asiantuntijatyön haasteisiin liittyviin kysymyksiin

ASiantuntijatyön haasteet (Kysymykset 7-11)		
Työssä kuormittaa (-)	Työssä tukee (+)	Miten organisaation pitäisi tukea?
Itseohjautuvuus	Työn itsenäinen luonne, vapaus	Tarjota kursseja ja koulutuksia
Työmäärä	Etätyön mahdollisuus	Ei micromanagerausta
Kovat tulostavoitteet	Kollegat, hyvä porukka	Hyvän tukioorganisaation luominen
Keskeneräiset- / huonot prosessit (asiakkaaksitulo)	Esimies	Selkeämmät roolit, vastuut & tavoitteet
Useat viestivälineet	Onnistumiset työssä	Säännölliset tiimipäivät
Epävarmuustekijät organisaatiossa ja palveluiden teknisessä kehityksessä	Toimiston sijainti & modernit puitteet (kahvilat, lounaspaikat)	Etätyön mahdollisuuden ilman turhia rajoituksia
Ad hoc -tehtävät eri kanavien kautta	Vapaa-aika, perhe, ystävät	Antamalla vastuuta ja vapautta tehdä omia päätöksiä
Työtilojen toimimattomuus: ei omia työpisteitä, ei tilaa kaikille, avokonttori, hälyisyys	Riittävät työvälineet (kannettava & puhelin)	Muun tiimin parempi vastuuttaminen esim. asiakkaaksitulo-prosessista
Järjestelmät, jotka eivät toimi keskenään	Tiimi lähellä	
	Palkka	

Kysymyksissä, jotka liittyivät asiantuntijan oman työn kehittämiseen sekä ajankäyttöön (taulukko 4), kävi ilmi, että työssä turhaa aikaa vie muun muassa asiakkaiden hidas päätöksenteko, myynnin tukimateriaalin puute, työpisteiden etsiminen ja toimintakuntoon laittaminen, itselle kuulumattomien viestien lukeminen ja tehtävien tekeminen sekä selvitystyöt, kun tarvittava tieto on yksittäisten ihmisten varassa.

Se sijaan omaa työtä koettiin voivan kehittää itseään kouluttamalla, seuraamalla aktiivisesti toimialan muutoksia ja olemalla utelias uusia palveluita kohtaan. Myös ottamalla lisää vastuuta koettiin oppivan ja kehittyvän työssä. Useissa vastauksissa kävi myös ilmi, että omaa työtä voisi kehittää paremmalla kalenterin hallinnalla ja priorisoinnilla, materiaalien ja sähköpostien järjestelmällisellä arkistoinnilla, työntekoa rytmittämällä sekä luomalla työtä helpottavia toimintamalleja ja materiaaleja, kuten valmiita vastauspohjia asiakkaiden sähköposteihin.

Asiantuntijat kokivat voivansa vaikuttaa hyvin organisaationsa asioihin ja toimintatapoihin oman tiimin sisällä, mutta vaikuttamismahdollisuudet OP Yrityspankin tai OP Ryhmän tasolla koettiin rajallisiksi. Asiantuntijat kokivat, että suuret työhön liittyvät linjaukset tulevat ylempää organisaatiosta, eikä niihin ollut mahdollisuutta vaikuttaa.

Taulukko 4. Vastaukset asiantuntijatyön sujuvoittamiseen liittyviin kysymyksiin

SUJUVAA ASiantuntijatyötä (Kysymykset 12-14)		
Aikasyöpöt omassa työssä	Oman työn kehittäminen	Vaikuttamismahdollisuudet työhön
Asiakkaiden päätöksenteko hidasta	Proaktiivisuus ja uteliaisuus uusia palveluita kohtaan	Mahdollisuus antaa palautetta ja puhua suoraan
Myynnin tukimateriaalin puute	Itsensä jatkuva kouluttaminen	Mahdollisuus vaikuttaa päivittäisiin toimintatapoihin
Työpisteiden etsiminen ja toimintakuntoon laittaminen	Toimialan muutosten seuraaminen	Hyvät vaikuttamismahdollisuudet omassa tiimissä
Viestit, jotka eivät liity minuun	Vastuun ottaminen laaja-alaisemmin	Laajemmin OP Yrityspankin ja OP Ryhmän tasolla vaikuttamismahdollisuudet rajalliset
Selvitystyöt, kun tarvittava tieto yksittäisten ihmisten varassa	Kalenterin parempi hallinta & task-listat	Suuret linjaukset tulevat esimiehiltä ja ylempää organisaatiosta
Itselle kuulumattomien työtehtävien hoitaminen	Sähköpostien ja materiaalien järjestelmällinen arkistointi	
	Rytmittämällä omaa tekemistä	
	Priorisoimalla tehtäviä	
	Tekemällä valmiita sähköpostivastauspohjia yleisimmin kysytyihin kysymyksiin	

Vastauksista koskien leania (taulukko 5) kävi ilmi, että kaikilla asiantuntijoilla oli jonkinlainen käsitys leanista, mutta siinä, miten sen koettiin sopivan asiantuntijatyöhön, näkyi eroavaisuuksia. Osan vastaajien mielestä lean sopii lähinnä niin sanottuihin mekaanisiin hommiin, eli toistuviin tehtäviin ja prosesseihin, ei niinkään muuttuviin asiantuntijatehtäviin. Osasta vastauksista kävi ilmi, että lean nähtiin jatkuvan parantamisen toiminta- ja ajatusmallina, tapana järkevöittää tekemistä ja mahdollisuutena purkaa huonoja prosesseja. Leanin uskottiin myös auttavan kilpailussa pysymistä ja tarjoamaan asiakkaille entistä parempaa arvoa vähemmällä työllä.

Taulukko 5. Vastaukset nykyisiin toimintatapoihin sekä leaniin liittyviin kysymyksiin

LEAN ASIANTUNTIJATYÖN KEHITTÄMISESSÄ (Kysymykset 15-21)		
Plussaa nykyisissä toimintatavoissa	Miinusta nykyisissä toimintatavoissa	Näkemykset leanin hyödyntämisestä
OP Kauppiaspalveluiden kuukausittainen kuukausikatsaus	Myynnin prosessit kehitysvaiheessa (asiakkaaksitulo, sopimukset, hinnoittelutyökalut...)	Sopisi toistuviin tehtäviin ja prosesseihin (ns. "mekaanisiin hommiin")
Myynnin viikkopalaverit	Yhteinen CRM puuttuu	Ideana tekemisen järkevöittäminen
Nykyinen SPRINT-malli toimiva 2 viikon sykleissä	Selkeämmät vastuut, kuka hoitaa myynnin jälkeen tilauksen eteenpäin	Karsitaan turhat asiat pois
Isommat linjaukset tiedotetaan tiedotustilaisuuksissa ja Intrassa	Selvittelytyöt eivät tuota arvoa asiakkaalle	Jatkuvan parantamisen toiminta- ja ajatusmalli
Tiimissä ammattitaitoisia henkilöitä, joilta kysyä apua teknisissä asioissa	Tarve paremmalle myynnintuella	Auttaa kilpailussa mukana pysymiseen
	Pienemmät tiedotusasiat hukkuvat eri tiedotuskanaviin kuten Telegrammiin tai sähköpostiin	Asiakkaalle paremman arvon luomista vähemmällä työllä
	Tietoa saa tuntemalla oikeat ihmiset	Huonojen prosessien purkaminen
	Usein asioita joutuu selvittämään itsenäisesti	Auttaa ymmärtämään paremmin asiakkaan tarpeen ja tuottaa ratkaisuja, jotka auttavat asiakasta kasvattamaan ja tehostamaan omaa liiketoimintaansa

Kun kysyttiin organisaation nykyisistä prosesseista ja toimintatavoista (taulukko 5), kehuja saivat etenkin nykyiset palaverikäytännöt, joita olivat kuukausittainen kuukausikatsaus, myynnin viikkopalaverit, SPRINT-malli kahden viikon välein sekä tietyt tiedotustilaisuudet ja Intrassa tiedottaminen koskien laajempia linjauksia koko organisaatiossa. Kun asiantuntijoita pyydettiin kertomaan, mitä kehitettävää organisaation toimintatavoissa on, saatiin vastauksiksi hyvin samoja asioita, kuin jo aikaisemminkin kyselyssä (taulukko 1 & taulukko 3). Kehitettäväksi kohteiksi nostettiin esille erityisesti myynnin prosessit ja työkalut, joita olivat muun muassa asiakkaaksi tuloprosessi, sopimukset sekä hinnoittelutyökalut. Asiantuntijat toivat jälleen vastauksissa esille tarpeen paremmalle myynnin tuella sekä prosessien selkeyttämiselle, kuten kuka hoitaa myynnin jälkeen asiakkaiden tilaukset eteenpäin. Myös useisiin eri viestikanaviin toivottiin järkevyyttä, sillä pienten yksittäisten viestien ja ad hoc -tehtävien koettiin hukkuvan eri viestikanaviin. Vaikka palaverikäytännöt olivat organisaatiossa tykätty, silti kehitystä toivottiin myös tiedon jakoon ja arkistointiin. Ongelmaksi koettiin se, että tärkeä tieto oli usein yksittäisten ihmisten varassa ja siten asioiden itsenäinen selvittely ja yksittäisiltä ihmisiltä kysely koettiin työlääksi ja aikaa vieväksi.



Kuvio 6. Kyselyn tulosten yhteenveto

Kyselyn vastauksista voidaan siis havaita OP Kauppiaspalveluiden myynnin organisaation asiantuntijatyön kehittämistä vaativat kohteet, jotka on kuvattu myös kuviossa 6. Seuraavassa luvussa pohditaan, saatiin tutkimustuloksiin verraten, miten leania voidaan hyödyntää havaittujen puutteellisten prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta ja vastaukset alatutkimuskysymyksiin

Tutkimus osoitti, että leanin monipuoliset työkalut ja toimintamallit sopivat hyvin monenlaisen toiminnan kehittämiseen, kuten myös asiantuntijatyöhön. Leanin pääpiirteet, jatkuva parantaminen ja ihmisten kunnioittaminen, ovat keskeisessä roolissa kaikessa liiketoiminnassa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Kunnioittaminen on myös työntekijöiden hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja kehittymisestä huolehtimista. (Liker 2013, ix.) Liiketoimintaa ei myöskään synny, jollei leanin toinen hyvin perustavanlaatuinen ajatus tapahdu, eli arvon tuottaminen asiakkaalle. Lean auttaa organisaatiota hahmottamaan, mitkä prosessin työvaiheista tuottavat aidosti asiakkaalle arvoa ja mitkä eivät, sekä miten arvoa tuottamattomien työvaiheiden aikaa, eli hukkaa, voitaisiin lyhentää. (Modig & Åhlström 2018, 23–24.)

Vastauksena tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen, Millaiseen kehittämiseen lean soveltuu?, sekä tutkimuksen teoriaperusta että lean-asiantuntijoiden haastattelut osoittivat, että lean ei sovellu ainoastaan teollisuudenaloille, josta se on alun perin tullut tunnetuksi, vaan se on laajemmin liiketoiminta- ja johtamismalli, josta voivat hyötyä kaikki alat ja yritystoiminnan osa-alueet, kuten logistiikka, suunnittelu, myynti ja asiakaspalvelu (Graban 2012, 52). Hyödyntäessä leania eri kehittämiskohteissa, olennaista ei ole Toyotan toimintamallien suoraviivainen matkiminen, vaan leanin periaatteiden soveltaminen ja niiden ahkera harjoittaminen siten, että parannetaan juuri kyseisen organisaation suorituskykyä, lisäarvon tuottamista asiakkaille sekä kilpailukykyä ja tuottavuutta (Airila 2018; Liker 2013, 41).

Tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen, Mitä asiantuntijatyö on nyt ja tulevaisuudessa ja miltä se näyttää pankkiorganisaatiossa?, saatiin toisiaan tukevia vastauksia tutustumalla asiantuntijatyöhön teorian kautta sekä teettämällä kysely OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoille. Tutkimus osoitti, että asiantuntijatyö on muuttunut viime vuosikymmenien aikana hyvin paljon ja se koettiin hektisemmäksi kuin ennen. Nykyään asiantuntijoilta vaaditaan entistä enemmän moniosaamista pelkän substanssiosaamisen sijaan. Asiantuntijatyö edellyttää työn organisointi- ja itsensä johtamistaitoja, kykyä oppia ja sisäistää uusia asioita nopeasti, muutoskyvykkyyttä sekä halua kehittyä omassa työssään. Koska työssä tarvittava tieto lisääntyy jatkuvasti, eikä sitä kaikkea pysty edes täysin sisäistämään, on asiantuntijan omilla verkostoitumis- ja tiedonhaku taidoilla entistä suurempi mer-

kitys. Muita asiantuntijatyössä vaadittavia taitoja ovat muun muassa hyvät sosiaaliset taidot, dataymmärrys ja tietotekniset taidot, tunne- ja tiimityötaidot sekä joustavuus ja kyky sietää epävarmuutta ja muutoksia. (Johansson 2018.)

Kyselystä kävi myös ilmi, että asiantuntijatyö pankkiorganisaatiossa eroaa tietyiltä osin muista organisaatioista, kuten esimerkiksi asiantuntijatyöstä start up -yrityksessä. Suurimpina eroavaisuuksina pidettiin tiukkaa lainsäädäntöä, hidasliikkeisyyttä ja konservatiivisuutta. Myös pankkitoiminnan historia, kuten vanhemmat liiketoiminnat luovat paineita uudempien palveluiden asiantuntijoille. Tämä näkyi muun muassa asiantuntijoiden kokemassa arvostuksen puutteessa.

Edellä mainitut asiantuntijatyön vaatimukset sekä pankkiorganisaatiossa toimiminen loivat myös työhyvinvoinnin haasteita OP Kauppiaspalveluiden myynnin asiantuntijoille, mihin liittyi tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys: Millaisia työhyvinvoinnin haasteita asiantuntijatyöhön kohdistuu?. Kyselyn mukaan kuormittavimpina asioina työssä koettiin ensinnäkin työn määrä ja kovat tulostavoitteet, mutta myös työn luonteen pakottama itseohjautuvuus. Myös työn tekemistä hankaloittavat keskeneräiset tai huonot prosessit, useat viestivälineet sekä eri kanavien kautta tulevat yllättävät työtehtävät koettiin raskaina. Ulkoisista tekijöistä työtilojen toimimattomuus, yhteen sopimattomat järjestelmät sekä tietyt epävarmuustekijät organisaatiossa ja palveluiden teknisessä kehityksessä koettiin myös työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin haasteina. Samat työhyvinvoinnin haasteet esiintyivät myös tutkimuksen teoriaosuudessa ja aikaisemmin toteutetuissa tutkimuksissa.

Asiantuntijoiden työhyvinvointia voidaan kuitenkin organisaation toimesta myös tukea monella tavalla, kuten esimerkiksi esimiehen hyvien vuorovaikutus-, ja osallistamistaitojen avulla sekä ottamalla henkilöstö työyhteisön kehittämiseen ja uusien toimintamallien luomiseen mukaan. Lisäämällä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia lisätään samalla heidän hallinnan tunnetta, jolla on tutkitusti merkittävä vaikutus myös työhyvinvointiin. (Manka & Bordi 2014, 12-14, 26.) Myös prosessien sujuvoittamisella ja keskeytysten hallinnalla luodaan asiantuntijoille työrauhaa ja selkeyttä työn tekemiseen, mikä vaikuttaa positiivisella tavalla työhyvinvointiin ja jaksamiseen, puhumattakaan työnteon tehokkuudesta. Tähän voidaan vaikuttaa luomalla yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit muun muassa kommunikointiin ja käytettäviin viestintävälineisiin sekä muuttamalla toimitilat työhön sopivaksi tai tarjoamalla etätönmahdollisuutta tilanteen mukaan. (Yli-Kaitala ym. 2016, 20.)

Tutkimuksen neljänteen alatutkimuskysymykseen, Miten asiantuntija voi itse omaa työkentelyään kehittää ja tehostaa?, saatiin vastauksia sekä teoriasta, mutta myös haastatte-

luiden ja kyselyn kautta. Olennaista on, että vaikka organisaation vastuulla on taata työntekijöidensä turvallisuus, työvälineet, sopivat työtilat ja vastata toiminnan sujuvuudesta, on työssä onnistuminen loppupeleissä hyvin paljon myös työntekijästä itsestään kiinni, kuten toinen haastateltava asiaa kommentoi. Tutkimus osoitti, että nykyajan kiireen kulttuuri edellyttää asiantuntijaa kehittämään omia ajankäytön hallinta- ja priorisointitaitoja. Suunnitelmallisuus työssä on tärkeää, sillä työtunteja on vain rajallisesti käytössä. (Salminen 2018, 202-203.) Myös vastuu oman työkyvyn ylläpitämisestä on ensisijaisesti työntekijällä. Toki työntekijän tulee kääntyä esimiehen puoleen, mikäli työ tuntuu liian kuormittavalta ja estää elämästä nauttimisen, mutta muuten työtä tukeva vapaa-ajan toiminta ja terveelliset elämäntavat ovat vain yksilön omissa käsissä. Hyvinvoiva työntekijä saa enemmän aikaa, on luova työssään ja on valmis kehittämään uusia tapoja tehdä työtä. Siksi se on myös organisaation tärkein voimavara. (Manka & Bordi 2014, 14.) Kyselyn vastauksissa tuli myös hyviä konkreettisia ehdotuksia, miten työntekijä voi itse omaa työtään tehostaa. Asiantuntija voi ensinnäkin seurata aktiivisesti toimialansa muutoksia ja kouluttaa itseään. Omaa työtä koettiin voivan kehittää myös keskittymällä parempaan työn organisointiin, rytmittämällä työntekoa, materiaalien ja sähköpostien järjestelmällisemmällä arkistoinnilla sekä luomalla valmiita materiaaleja ja vastauspohjia, joita asiakastyössä tarvitaan.

6.2 Vastaukset päätutkimuskysymykseen

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin saatujen vastausten myötä pystyttiin vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen: Miten leania voidaan hyödyntää asiantuntijatyön kehittämiseen pankkiorganisaatiossa? (kuvio 7). Leanin toteutuminen vaatii koko organisaation ajattelutavan muutosta. Muutos kannattaa kuitenkin aloittaa ensin vain pienellä tiimillä, kuten haastattelussa kävi ilmi, ja laajentaa sen jälkeen vasta muuhun organisaatioon. OP Kauppiaspalveluiden 7 hengen myyntitiimi on sopivan kokoinen porukka harjoitella ja testata leanin mahdollistamia toimintatapoja prosessien parantamiseen. Tärkeää on kuitenkin ensin havaita, missä kaivataan muutosta ja mitä tulee kehittää. Siinäkin lean toimii loistavana työkaluna. Lean-koulutusten järjestäminen auttaa ydintiimiä ymmärtämään, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Ymmärrys leanista ja sen hyödyistä on tärkeää muutokseen sitoutumisen näkökulmasta.

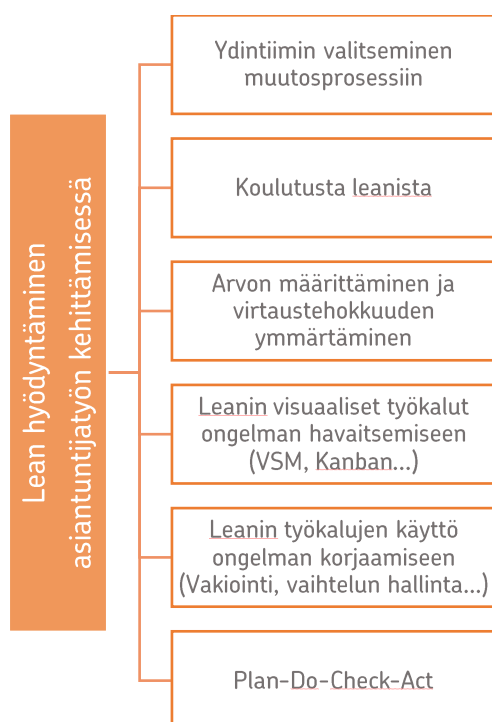
Tutkimuksen asiantuntijoille toteutetun kyselyn myötä alkoi hahmottua OP Kauppiaspalveluiden organisaation haasteet ja pullonkaulat (kuvio 6). Varaamalla tiimin kanssa aikaa ja kuvaamalla visuaalisin keinoin OP Kauppiaspalveluiden myynnin prosessien arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping) auki, voivat kaikki tiimissä nähdä, mikä vaihe prosessista tuottaa asiakkaalle arvoa ja mikä ei ja kuinka kauan aikaa kuhunkin työvaiheeseen kuluu.

Tämä auttaa kaikkia hahmottamaan, mitkä ovat esimerkiksi asiakkaaksi tuloprosessin todelliset pullonkaulat, joita lähteä kehittämään yhdessä muun organisaation kanssa. Toinen mahdollinen visualisoinnin työkalu on Kanban-taulu, joka auttaa havaitsemaan ruuhkautuvat työvaiheet sekä töiden jakautumisen tiiminjäsenten kesken (Modig & Åhlström 2018, 138–139; Torkkola 2018, 62–63, 65). Edellä mainittuja sekä muita vastaavia leanin visuaalisia työkalua kannattaa hyödyntää myös muiden organisaation prosessien kanssa. Visualisoinnin avulla voidaan saada niin sanotusti läpileikkaus kehityskohteesta. Tällöin mikään prosessin vaiheista ei jää pimentoon ja todelliset ongelmat tulevat päivänvaloon.

Ylipäättänsä virtauksen ymmärtäminen OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijatyössä on tärkeää. Organisaation tulee ensin määritellä, toteutetaanko resurssi- vai virtaustehokkuutta ja miten sen tulisi työnteossa näkyä. Asiakastyössä, jota tutkimuksen asiantuntijatkin toteuttavat, korostuu usein asiakkaan näkökulma, eli virtaustehokkuus. Tällöin organisaation tulee miettiä, miten vastata asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin ja nopeasti, jotta asiakas olisi tyytyväinen. Leanin mukaan virtaustehokkaasti optimoitu organisaatio on lopulta resurssitehokasta tuotteliaampi ja nopeampi, sillä tällöin tulipalojen sammuttelu loppuu ja kiire vähenee (Torkkola 2018, 57–59). Lean tarjoaa myös organisaatioille käytännönläheisiä toimintamalleja ja mittareita, jotka auttavat virtaustehokkuuden ymmärtämisessä ja sen parantamisessa.

Myös leanin suosimalla prosessien vakioinnilla voidaan sujuvoittaa OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoiden työtä. Vakioinnilla tarkoitetaan työtapojen standardointia, eli määritellään esimerkiksi tietyt säilytyspaikat keskeneräisille töille, esitys- ja tarjouspohjille sekä muulle myynnissä tarvittavalle tiedolle. Myös käytettävät viestivälineet ja toimintamallit viestintään voidaan määritellä. Prosessien vakiointi auttaa myynnin asiantuntijoita muun muassa sopimuskäytännöissä, hinnoittelussa ja määrittää prosessit, millä tavalla myynnin tulee ottaa vastaan uusia työtehtäviä ja missä järjestyksessä ne hoidetaan. Vakioinnilla voidaan vähentää asiantuntijatyön hektisyyden tuntua ja luoda selkeyttä työpäiviin. (Torkkola 2018, 140–142.)

Leanin mukaan muutosprosesseissa tärkeää on muistaa, että kyse on jatkuvasta parantamisesta. Tässä voi auttaa leanin jatkuvan parantamisen työkalu, jota kutsutaan myös nimellä PDCA (Plan-Do-Check-Act). Suomennettuna Suunnittele-Tee-Tarkasta ja Toimi -malli ohjaa toimimaan tietyn kaavan mukaan kaikissa prosesseissa, jotta vältyttäisiin kaikelta lisäarvoa tuottamattomalta hukalta prosessin eri vaiheissa. (Liker 2013, 23.) Se rohkaisee kokeilemaan uusia toimintatapoja, mutta myös reagoimaan nopeasti ja tekemään korjausliikkeen, jos näyttää siltä, ettei uusi tapa toimi.



Kuvio 7. Malli leanin hyödyntämiseen asiantuntijatyön kehittämisessä

Tutkimalla asiantuntijatyön ominaispiirteitä voitiin havaita, että asiantuntijatyön sujuvaa virtausta uhkaavat samat tekijät, kuin mitä tahansa muitakin prosesseja, eli vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Erityisesti vaihtelu korostuu asiantuntijatyössä, sillä työpäivät ovat erilaisia, asiakkaat ovat erilaisia, välillä pitää odotella asiakkaan päätöksiä ja välillä taas kollegan vastausta. Vaihtelun takia asiantuntijan on mahdotonta hallita kaikkea työssään, mutta leanin keinoin vaihtelua on mahdollista jossakin määrin vähentää (Torkkola 2018, 23–24).

Lean on valtavan laaja käsite, kuten voimme tutkimuksen teoriaosuudesta havaita. Se pitää sisällään ensinnäkin useita eri abstraktitasoja, mutta myös lukemattomia eri toimintamalleja ja työkaluja, joita ei kaikkia tutkimuksessa ollut mahdollista edes esittää. Yhden tutkimuksen kyselyyn vastanneen asiantuntijan vastauksesta käy kuitenkin hyvin ilmi leanin perusajatus. Sen mukaan lean toimii jatkuvan parantamisen toiminta- ja ajatusmallina, tapana järkevöittää tekemistä sekä mahdollisuutena purkaa huonoja prosesseja. Saman voimme tutkimustuloksistakin päätellä ja sen mukaan tehdä johtopäätöksen, että leania voidaan hyödyntää asiantuntijatyön kehittämiseen myös pankkiorganisaatiossa ja mahdollisuuksia sen toteuttamiseen on monia.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliaaabeliuden ja validiuden kautta. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja sitä, etteivät saadut vastaukset ole vain sattumanvaraisia tuloksia. Validius kertoo tutkimuksen pätevydestä ja tarkoittaa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kyvystä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyttä arvioitaessa otetaan huomioon myös tutkimuksen tarkkuus sekä tutkimusvaiheiden yksityiskohtainen avaaminen. Tutkimuksesta tehdyt päätelmät tulee pystyä aina perustella ja rikastuttaa autenttisilla dokumenteilla, kuten suorilla haastatteluotteilla. Myös triangulaatiolla, eli käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä samassa tutkimuksessa, voidaan vaikuttaa tutkimuksen validiuteen. (Hirsijärvi ym. 2013, 231-233.)

Toteutetussa tutkimuksessa käytettiin kahta eri tutkimusmenetelmää, haastattelua ja kyselyä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavien ja kyselyyn osallistujien määrät eivät olleet suuret, mutta tätä kompensoitiin toteuttamalla haastattelut teemahaastatteluiluina sekä esittämällä kyselyssä vain avoimia kysymyksiä, jotta tutkimuksen kannalta olennaista tietoa saataisiin käytettyjen tutkimusmenetelmien kautta mahdollisimman paljon. Haastatteluiden ja kyselyn toteutuksessa huolehdittiin vastaajien anonymiteetin säilymisestä, jotta saadut vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Kyselyn vastausprosentti oli 100 % ja vain 4 kysymykseen 21:stä 1-2 osallistujaa jätti vastaamatta.

Tutkimuksen kulku, tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi on esitetty tutkimuksen empiria-osuudessa mahdollisimman seikkaperäisesti, mikä puoltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta puoltaa myös eri tutkimusmenetelmien kautta saadut tutkimustulokset, jotka olivat pääsääntöisesti linjassa keskenään. Tutkimustuloksista tehdyt päätelmät on perusteltu ja niitä on rikastettu kerätyn aineiston vastauksilla.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimus osoitti, että leanin soveltaminen asiantuntijatyön kehittämiseen pankkiorganisaatioissa on mahdollista ja sen toteuttamiseksi pystyttiin osoittamaan myös muutamia eri leanin työkaluja ja toimintamalleja. Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista lähteä testaamaan näitä käytännössä ja tutkia, miten leanin keinoin todella voidaan OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoiden työskentelyä sujuvoittaa ja minkälaiset vaikutukset muutoksella olisivat muun muassa organisaation tehokkuuteen, mutta myös asiantuntijoiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi lean-asiantuntijoiden haastatteluista esiin noussut käsite, agile -kehittäminen, joka kulkee pitkälti käsi kädessä leanin kanssa. Haastateltavien mukaan agile on nimensä mukaisesti leania vielä ketterämpi toiminto, vaikka se perustuukin leanin kanssa hyvin samaan asiaan. Agilen ero leaniin verrattuna on nopeampi parantamisen sykli, kun leanissa keskitytään enemmän jatkuvaan parantamiseen. Todellisuudessa agilessa riittäisi tutkittavaa yhtä paljon kuin leanissakin ja siksi tutkimuksessa ei lähdetty avaamaan agilen merkitystä tämän enempää. Jatkotutkimusaiheena se toisi kuitenkin uuden mielenkiintoisen näkökulman asiantuntijatyön kehittämiseen.

7 YHTEENVETO

Asiantuntijatyön haasteet ovat lisääntyneet nykypäivänä, sillä työ on muuttunut entistä hektisemmäksi ja kompleksisemmaksi. Asiantuntijoiden pitää päivittäin tasapainoilla eri näisten keskeytysten, yllättävien työtehtävien, muuttuvien työtilojen sekä isojen organisaatiomuutosten keskellä. Haasteena on rauhoittaa aikaa tehokkaalle työnteolle, kun jatkuvasti joku häiritsee työhön syventymistä. Organisaatioiden tehtävänä on varmistaa, että käytettävissä olevat työkalut, järjestelmät ja toimintamallin helpottavat asiantuntijoiden työtä, eivätkä hankaloita sitä entisestään. Asiantuntijatyön haasteiden ymmärtäminen on olennaista, jotta ongelmakohtiin voidaan puuttua ja siten asiantuntijoiden työskentelyä ja työssä jaksamista tukea.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten leanin toimintamalleja, joita niin onnistuneesti eri teollisuuden aloilla on hyödynnetty, voisi soveltaa asiantuntijatyön tukemiseen ja kehittämiseen pankkiorganisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi OP Yrityspankki Oyj:n sisällä toimiva OP Kauppiaspalveluiden myyntitiimi ja siellä työskentelevät asiantuntijat. Aihetta lähestyttiin tutustumalla leanin ja asiantuntijatyön teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Tutkimuksen teoreettinen osuus muodostuu leanin määrittämisestä, leanin ydinajatuksen avaamisesta, leanista toimintastrategiana sekä sen hyödyntämisestä asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyötä tutkittiin etenkin asiantuntijatyön murroksen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin asiantuntijatyön haasteet ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin sekä tutustuttiin asiantuntijatyön erityispiirteisiin pankkiorganisaatiossa.

Tutkimuksen empiirinen osuus rakentui tutkimuksen teoriasta tehtyjen havaintojen myötä. Empiirisen osuuden tarkoitus oli saada tutkimuksen kannalta olennainen ja vielä syvempi ymmärrys aiheesta, kuin mitä teorian kautta oltiin havaittu. Siksi tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi valikoituivat lean-asiantuntijoiden teemahaastattelut sekä kyselyn teettäminen OP Kauppiaspalveluiden myynnin asiantuntijoille. Haastattelujen runko rakentui tutkitun teorian pohjalta, ja haastatteluiden kautta saatua syvempää ymmärrystä aiheesta hyödynnettiin asiantuntijoille suunnatun kyselyn teettämisessä. Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa voitiin nähdä, että teoriasta tehdyt löydökset, haastattelut sekä kyselyn vastaukset, tukivat hyvin toisiaan, mikä vahvisti tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vaikka asiantuntijatyö ei olekaan mekaanista tehdastyötä, tarjoaa lean paljon vaihtoehtoja kehittää asiantuntijatyötä niin pankkiorganisaatiossa kuin muillakin toimialoilla. Leania on mahdollista hyödyntää etenkin asiantuntijatyön ongelmakohtien havaitsemiseen sekä käytössä olevien toimintamallien ja prosessien kehittämiseen, jotka tällä hetkellä hidastivat ja hankaloittivat kohdeorganisaation asiantuntijoiden työtä ja siten myös vaikuttivat työssä jaksamiseen. Kyselyn vastauksista voitiin havaita OP

Kauppiaispalveluiden asiantuntijatyön kehityskohteita, joihin tutkimuksen johtopäätökset -
luvussa pohdittiin myös konkreettisia ratkaisuja, leanin toimintamalleja hyödyntäen.

LÄHTEET

- Airila, M. 2018. Mitä on lean? Leanisti kohti sujuvampaa työtä. [viitattu 18.4.2019]. Saatavissa: <https://talentree.fi/blogi/mita-on-lean/>
- Eskola, H. 2015. Pomot pois ja tittelit tunkiolle - lean-johtaminen toimivampaa. Kauppalehti. [viitattu 22.4.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pomot-pois-ja-tittelit-tunkiolle-lean-johtaminen-toimivampaa/e6e1d4aa-392c-30a9-b17f-99eb89f93237>
- Graban, M. 2012. Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety and Employee Satisfaction. 2. painos. Boca Raton: CRC Press.
- Hankonen, R. & Turri, N. 2019. OP Vuosi 2018. [viitattu: 2.5.2019]. Saatavissa: https://www.op-year2018.fi/pdf/OP_Vuosi2018_FI.pdf#page=20
- Heroja, T. 2019. Agile Coach. Solita. Vapaamuotoinen keskustelu 7.5.2019.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Honkonen, S. 2017. From Agile to systems thinking: lessons on company culture. [viitattu 27.2.2019]. Saatavissa: <https://blog.samihonkonen.com/from-agile-to-systems-thinking-lessons-on-company-culture-79a10f9d14e4>
- Johansson, S. 2018. Asiantuntijatyö muutoksessa. [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <https://suvijohansson.com/2018/09/14/asiantuntijatyo-muutoksessa/>
- KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. [viitattu 24.5.2019]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#luottamus>
- Liker, J. 2013. Toyotan tapaan. 3. painos. Jyväskylä: Bookwell Oy
- Logistiikan maailma 2019. Lean-ajattelu. [viitattu 20.4.2019]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>
- Manka, M. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M. & Bordi, L. 2014. Tosielämän Työhyvinvointia Ratkaisuja & Kokemuksia. [viitattu 2.5.2019]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/to-siel%C3%A4m%C3%A4n%20ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>
- Modig, N. & Åhlström, P. 2018. Tätä on lean. 7. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

- Nissinen, V. 2001. Eläkeläisaalto jättää tuoleja tyhjäksi pankeissa ja vakuutusyhtiöissä. Taloussanomat. [viitattu: 1.5.2019]. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001376066.html>
- OP. 2018. OP Vuosi 2018. [viitattu: 2.5.2019]. Saatavissa: <https://www.op-year2018.fi>
- OP. 2019a. Ketterä toimintatapa. [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>
- OP. 2019b. Ura OP:lla. [viitattu: 2.5.2019]. Saatavissa: https://op-careers.fi/?locale=fi_FI
- Pesonen, E. 2017. Suomen paras yrityskirja: Lean on rankka matka asiantuntijalle. [viitattu 30.4.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomen-paras-yrityskirja-lean-on-rankka-matka-asiantuntijalle/eeb865b5-acac-3c3c-adc6-3e12e723e5b0>
- Politiikasta. 2018. Kaiken maailman dosentteja vai aitoja asiantuntijoita mediassa? [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <https://politiikasta.fi/kaiken-maailman-dosentteja-vai-aitoja-asiantuntijoita-mediassa/>
- Pöri, H. 2015. Tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä leanin avulla. [viitattu 18.4.2019]. Saatavissa: <http://parempaaelamaa.org/2015/03/26/lean/>
- Rautakorpi, A. 2016. Taidokkain ratkaisumyyjä simuloi sulavasti asiakkaansa strategiaa. [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <https://wau.fi/artikkelit/5-viisautta-taidokkain-ratkaisumyyja-simuloi-sulavasti-asiakkaansa-strategiaa>
- Rother, M. 2011. Toyota Kata. Porvoo: Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-MOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen Yliopisto [viitattu 2.3.2019]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Grano Oy.
- Sandelin, I. 2017. Kuka on asiantuntija?. Kukablogi. [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <https://medium.com/kukablogi/kuka-on-asiantuntija-cae777618f0b>
- SixSigma. 2019. Kingmanin kaava. Six Sigma. [viitattu 31.3.2019]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/kingmanin-kaava/>
- Sormunen, T. 2018. Lean-opeilla torpataan turhaa työtä myös toimistoympäristössä. [viitattu: 18.4.2019]. Saatavissa: <https://www.kaupakamarilehti.fi/index.php/yritykset/lean-opeilla-torpataan-turhaa-tyota-myos-toimistoymparistossa/>

Taalasmaa, R. 2019. Boston Consulting Group. OP Ketterä. Esitys OP Yrityspankki Oyj:n Ketterä workshopissa 26.2.2019.

Tekniikan akateemiset TEK. 2019. Asiantuntijatyö muuttuu. [viitattu 2.5.2019]. Saatavissa: <https://www.tek.fi/fi/uutishuone/tutkimukset/asiantuntijatyo-muuttuu>

Tietoarkisto. 2017. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. [viitattu 26.5.2019]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Tilastokeskus. 2019. Asiantuntijat. [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/3.html>

Torkkola, S. 2018. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2016. Työterveyslaitoksen tiedote 62/2016, Helsinki 19.12.2016. [viitattu 2.5.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/kova-tempo-jatkuva-tavoitettavuus-multitaskaus-tyossa-kuluttaa-asiantuntijaa/>

Womack, J. 2006. Purpose, Process, People. Lean Enterprise Institute [viitattu 19.4.2019]. Saatavissa: <https://www.lean.org/womack/DisplayObject.cfm?o=742>

Womack, J. & Jones, D. 2003. 2. painos. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. [viitattu 2.5.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

Ylä-Outinen, J. 2017. Moni asiantuntija on Suomessa palkkakuopassa - pankkialan palkoissa selvät erot naapurimaihin. Kauppalehti. [viitattu: 1.5.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/moni-asiantuntija-on-suomessa-palkkakuopassa-pankkialan-palkoissa-selvat-erot-naapurimaihin/17adb2aa-01f8-3362-889c-e0df55ff4423>

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelu-suunnitelma

TAUSTATIEDOT

Ammattinimike ja työura

Lean asiantuntijuus (Mistä saanut alkunsa? Mitä leanin parissa tehnyt?)

TEEMAT

1. Leanin soveltaminen

Miten näet leanin soveltumisen eri aloille?

Omaakohtaisia kokemuksia leanin soveltamisesta?

2. Asiantuntijatyö nyt ja tulevaisuudessa

Mitkä ovat mielestäsi asiantuntijatyölle tyypillisiä ominaisuuksia?

Miten näet asiantuntijatyön muuttuneen viime vuosina tai muuttuvan tulevaisuudessa?

3. Lean asiantuntijatyössä

Miten näet leanin soveltuvan asiantuntijatyöhön?

Omaakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä?

5. Leanin käyttöönotto organisaatioissa

Mitä olet kohdannut, kun leania on alettu ottaa organisaatiossa käyttöön?

Miten käyttöönotto kannattaisi mielestäsi toteuttaa?

Mistä käyttöönotto kannattaa aloittaa?

Mitä tulee ottaa huomioon?

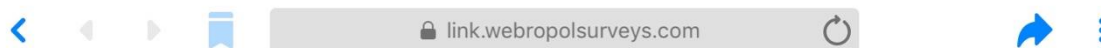
6. Työntekijän oma vastuu

Miten näet työntekijän oman vastuun työnsä kehittämisessä?

Extra:

Onko omaakohtaisia kokemuksia asiantuntijatyöstä pankkiorganisaatiossa?

Liite 2 Webropol-kyselyn saateviesti



Kysely OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoille

Hyvä asiantuntija,

Selvitämme kyselyllä OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoiden tämän hetkistä työtilannetta, työn sujumuuden, työhyvinvoinnin sekä nykyisten toimintamallien osalta. Kyselyn tuloksia hyödynnetään OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoiden työn kehittämiseen.

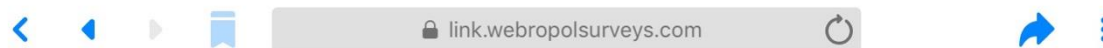
Kysely liittyy opinnäytetyöhön, joka toteutetaan OP Yrityspankki Oyj:n OP Kauppiaspalveluiden myyntiorganisaatiolle. Opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten leania voidaan hyödyntää asiantuntijatyön kehittämiseen pankkiorganisaatiossa.

Kysely on anonymi, eikä kyselyyn vastanneita voida tunnistaa. Kysely pitää sisällään 21 avointa kysymystä. Vastaathan jokaiseen kysymykseen kokonaisilla lauseilla ja vähintään kolmella virkkeellä.

Vastaaminen vie aikaa noin 30 minuuttia. Vastausaikaa on perjantaihin 20.9 asti.

[Seuraava](#)

Liite 3 Webropol-kyselyn ulkoasu



Kysely OP Kauppiaspalveluiden asiantuntijoille

ASIAANTUNTIJATYÖ NYT JA TULEVAISUUDESSA

3. Miten koet asiantuntijatyön muuttuneen työurasi aikana?

4. Millaista osaamista asiantuntijatyö mielestäsi nykypäivänä vaatii?

Liite 4 Kyselyn runko

PERUSTIEDOT

1. Työvuosia asiantuntijatyössä:
2. Työvuosia OP Ryhmässä:

ASiantuntijatyö NYT JA Tulevaisuudessa

3. Miten koet asiantuntijatyön muuttuneen työurasi aikana?
4. Millaista osaamista asiantuntijatyö mielestäsi nykypäivänä vaatii?
5. Miten organisaatiosi tukee asiantuntijatyössä kehittymistäsi?
6. Miten asiantuntijatyö pankkiorganisaatiossa eroaa muista organisaatioista, joissa olet työskennellyt?

ASiantuntijatyön haasteet

7. Mitkä asiat työssäsi kuormittavat sinua?
8. Mitkä asiat työssäsi tukevat jaksamistasi?
9. Miten nykyiset työtilat tukevat työskentelyäsi?
10. Miten tämän hetkiset työvälineet tukevat työskentelyäsi?
11. Miten organisaation tulisi mielestäsi asiantuntijoiden työhyvinvointia tukea?

Sujuvaa asiantuntijatyötä

12. Mikä vie työssäsi turhaa aikaa itse työnteolta?
13. Millä tavalla voit itse omaa työtäsi kehittää ja sujuvoittaa?
14. Millä tavalla koet voivasi vaikuttaa organisaation toimintatapoihin?

Lean asiantuntijatyön kehittämisessä

15. Millaisia valmiita prosesseja työllesi on määritelty ja miten nämä tukevat työskentelyäsi?
16. Millaisia prosesseja tai raameja kaipaisit työllesi, jotta työn tekeminen olisi helpompaa ja sujuvampaa?
17. Miten organisaatiossasi tiedotetaan tärkeistä muutoksista tai uusista toimintatavoista? Kerro tästä jokin esimerkki?
18. Jos kohtaat asiakastyössä tilanteen, johon tietämyksesi tai ammattitaitosi ei riitä, miten saat tarvitsemasi tiedon, jotta pääset työssäsi eteenpäin?
19. Mitkä vaiheet työssäsi tuottavat asiakkaalle arvoa ja mitkä eivät?
20. Mitä mielestäsi lean on?
21. Miten mielestäsi lean sopii sinun työhösi?