



# Lean-menetelmä työprosessin sekä osaamisen kehittämisessä: case Pankki X

Tytti Saloniemi

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Lean-menetelmä työprosessin sekä osaamisen kehittämisessä: case Pankki X**

Tytti Saloniemi  
Liiketalous P2P  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2019



Tytti Saloniemi

**Lean-menetelmä työprosessin sekä osaamisen kehittämisessä: case Pankki X**

Vuosi	2019	Sivumäärä	88
-------	------	-----------	----

Liike-elämä on nykypäivänä hyvin monimuotoista ja jatkuva kehittäminen on noussut yrityksissä entistä tärkeämpään rooliin. Yksi kehittämismalli on lean-menetelmä, jonka tavoitteena on luoda mahdollisimman virtaviivainen prosessi asiakastarpeen mukaisesti. Lean-menetelmällä pyritään välttämään sellaisia prosesseja, jotka eivät tuota arvoa asiakkaan silmissä.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli lean-menetelmää hyödyksi käyttäen kehittää finanssialan yhtä työprosessin osaa, joka kuuluu pankin asiakaspalvelun jokapäiväiseen työskentelyyn. Tarkoituksena on kehittää prosessi niin, että se tukee tehokasta asiakaspalvelun työtä ja helpottaa asiakaspalveluosaston työntekijöitä suoriutumaan työstään entistä paremmin. Toimeksiantajan pyynnöstä yritys nimetään tässä raportissa yrityksenä Pankki X. Opinnäytetyön toiminnallinen osa-alue pyrkii vastamaan ongelmaan ”Miksi jälkityöajassa on suurta hajontaa”.

Opinnäytetyö on tuotettu toiminnallisena raporttina, joka on vaihtoehtoinen tutkimusluonteiselle opinnäytetyölle. Tuotoksena syntyi Pankille X projekti, jonka avulla muutettiin yrityksen tapaa toimia tietyssä prosessissa. Opinnäyte koostuu ajankohtaiseen tietoon perustuvasta kirjallisuudesta ja tietoperusta tukee toiminnallista osuutta. Tietoperustassa on käytetty niin suomalaista kuin kansainvälistä kirjallisuutta sähköisessä sekä kirjallisessa muodossa. Kirjallisuudessa näkyy vahvasti lean-menetelmä ja sen eri osa-alueet. Projektin aikana ohjeistettiin, opastettiin ja järjestettiin uudenlaista toimintatapaa. Projektia toteutettiin kesän 2019 ajan ja kaikki projektissa ilmenneet asiat on myös otettu käyttöön projektin aikana.

Opinnäytetyön perusteella voidaan havainnollistaa, että lean-menetelmän avulla voidaan mallintaa uudenlaiset prosessit, joiden avulla saadaan nopeita tuloksia. Menetelmään on myös helppo sitouttaa henkilökuntaa, koska leanin avulla pyritään kehittämään ja parantamaan omia työskentelytapoja. Osallistaminen tapahtuu usein työpajatoiminnalla, jolloin henkilöstöä käyttämällä voidaan kartoittaa helposti nykytilanne ja kehityskohteet. Projektin aikana asiakaspalvelun jälkityöaikaa pystyttiin tasoittamaan ja pienentämään monella minuutilla uudenlaisten ohjeistuksien ja toimintatapojen avulla. Lean-menetelmä ja sen osa-alueet ovat ainutlaatuisia työkaluja palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja tämän opinnäytetyön perusteella suositellaan lean-menetelmää ja jatkuvaa kehittämistä käytettäväksi myös jatkossa.

Asiasanat: Lean, muutos, prosessijohtaminen, finanssiala

Tytti Saloniemi

**Working process and employee development with lean method: case Bank X**

Year	2019	Pages	88
------	------	-------	----

---

Today's business life has diversified and continuous developing is one of the most important role in work life. One of the improving model is lean-method. Lean-method idea is to create a process line to increase customer's value. Lean-method try to avoid processes, which does not develop value in the customer's mind.

The purpose of this thesis was to use lean-method to develop one part of the financial company work process. The goal was to develop a process that supports effective customer service and helps employees manage their work even better. The company requested that the name had been reported as a Bank X. The main question of the thesis was "Why there is a big dispersion in the after-client working time".

Thesis has produced as a functional report, which is alternative for an observing thesis. Tytti Saloniemi produced a project for the Bank X. The aim of the project was to change the way how the employees deal the certain situations. The project was implemented during the summer 2019. Thesis is based on Finnish and foreign literatures. The lean-method and its various components has strongly showed in the literatures.

Based on the thesis, lean-method helps to create new kind of processes, which helps companies gets better results. Participation is often done though workshops, because lean can be used to develop and improve our own working methods. Throughout the project, Bank X's customer service's after-client working time shortened by several minutes with new guidelines and procedures. Lean is a unique method of business development and it helps create continuous improvement in every industry.

Keywords: Lean, bank, project management, financial

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Lean-kulttuuri ja keskeiset periaatteet.....	7
2.1	Lean-menetelmän historia.....	9
2.2	Ongelmaratkaisumallit .....	10
3	Virtaus- ja resurssitehokkuus .....	13
3.1	Lean hyödyntämätön potentiaali ja jatkuva kehittäminen .....	14
3.2	Six sigma.....	16
4	Lean vakuutus- ja pankkialalla .....	18
5	Lean johtaminen.....	19
6	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	21
6.1	Toiminnallisen osuuden aikataulu .....	22
6.2	Projektin elinkaari .....	24
7	Ongelman määrittely .....	26
7.1	Juurisyyanalyysi .....	27
7.2	Ratkaisut .....	28
8	Tulokset.....	30
8.1	Onnistuneen muutoksen johtaminen ja uusien toimintatapojen vakinaistaminen asiakaspalvelussa .....	33
8.2	Jatkotutkimusaiheet .....	34
8.3	Kehitysehdotukset .....	36
	Lähteet .....	38
	Kuviot.....	41
	Taulukot.....	41
	Liitteet .....	42

## 1 Johdanto

Pankkiyritys X on suomalainen rahoitusalan yritys. Pankkiyritys tarjoaa palveluita säästämiseen ja sijoittamiseen, hankintojen rahoittamiseen sekä päivittäisten raha-asioiden hoitamiseen. Pankilla on satoja tuhansia asiakkaita ympäri Suomea. Suosituimmat tuotteet Pankilla X ovat maksukortit Debit sekä Credit/Debit, vakuudeton laina, vakuudellinen laina sekä Asuntolaina. Pankissa X työskentelee noin 630 henkilöä ja organisaatorakenne koostuu hallinnosta, toimitusjohtajasta, osastojen johtajista ja esimiehistä sekä työntekijöistä.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli havainnollistaa sekä kehittää ratkaisuja ongelmaan, joka oli havaittu Pankin X asiakaspalvelussa. Oli huomattu, että asiakaspalvelussa työskentelevien palveluneuvojien jälkityöajassa oli hajontaa. Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli tarkoituksena kehittää Pankin X palveluneuvojien tehokkuutta yhdellä osa-alueella lean-menetelmää hyödyksi käyttäen. Opinnäytetyön aikana Tytti Saloniemi pääsi tarkastelemaan työmaailmaa lean-näkökulmasta. Lean-filosofian avulla pyrittiin hyödyntämään enemmän palveluneuvojien työaikaa ilman, että palveluneuvojien työtunnit lisääntyisivät tai Pankin X asiakaspalvelun tarvitsisi jatkuvasti rekrytoida uusia työntekijöitä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli uudistaa laadukkaasti lean-menetelmää käyttäen Pankki X:n asiakaspalvelussa ilmennyt ongelma jälkityöajan hajonnassa, joka on kontaktien jälkeen pidettävä lyhyt hetki ennen seuraavaa puhelua. Työ aloitettiin ongelman määrittelyllä, jossa myös tarkentui, oliko aihe valittu liian laajasti. Aluksi ongelma määriteltiin yhdessä jo aiemmin päätettyjen Pankin X lean-lähettiläiden kanssa, jotka myös osallistuivat opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen. Lean-lähettiläiden sekä lean-filosofian avulla havainnollistettiin nykytila ja tavoitetila sekä tunnistettiin jälkityöaikaa pidentävät, nopeuttavat sekä hidastavat prosessit. Opinnäytetyön aikana käytiin kaikki lean-johtamisfilosofian kohdat läpi, joita hyödyntämällä päästiin lopputulokseen. Työajan tehostamisella oli merkittävä osa koko asiakaspalvelun prosessin asiakaskontaktin läpimenoajan lyhenemiseen.

Työn tietoperusta pohjautui vahvasti lean-filosofiaa käsittelevään kirjallisuuteen. Toiminnallisen osuuden aikana apuna olivat lean-lähettiläät, joiden kanssa määriteltiin ongelma, luotiin juurianalyysi, testattiin sekä vakinaistettiin kehitysideat Pankin X asiakaspalvelussa. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä olivat lean, ongelman määrittely resurssi- ja virtaustehokkuus ja Six sigma. Ensimmäinen palaveri ongelman määrittelystä pidettiin lean-lähettiläiden kanssa 5.6.2019. Palaverissa määriteltiin ongelma ja tehtiin juurisyyanalyysi. Lean-kokoukset jatkuivat seuraavat seitsemän viikkoa aina yhtenä päivänä viikossa 16.7.2019 asti.

Tietoperusta opinnäytetyössä perustuu lean-menetelmään. Finanssialalla asiakaslähtöiset palvelut ovat lähtökohtana, kun lähdetään kehittämään jo ennestään tuttuja tuotteita, palve-

luita tai toimintatapoja. Tietoperustassa havainnollistettiin lean-menetelmää hyödyksi käyttäen mitä tarkoitetaan asiakaslähtöisyydellä, sekä korostetaan sen merkitystä palveluiden, toimintatapojen tai tuotteiden kehityksessä. Tietoperusta perustuu pitkälti lean-menetelmään ja sitä hyödynnettiin myös opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa. Lean-menetelmä on otettu osaksi opinnäytetyötä Tytti Saloniemen sen hetkisen työpaikan kautta, missä myös lean-kulttuurin luominen Pankille X on ollut positiivinen asia.

## 2 Lean-kulttuuri ja keskeiset periaatteet

Lean on lähestymistapa ongelmien ratkaisemiseen, missä korostuvat yrityksen, yksityishenkilön tai organisaation tehokkuus sekä laatu, erityisesti prosesseissa, jotka ovat näiden operaatioiden takana. Lean-menetelmää sovelletaan toimialasta riippumatta koko maailmassa. Pohjimmiltaan lean on toistuvan työtoimenpiteen parantamista ja kehittämistä tehokkaammaksi. Lean-menetelmä antaa mahdollisuuden tarkkailla työn kääntöpuolia, joita voivat olla työn tehottomuus tai tuhlaus eli hukka. (Duray & Williams 2012, 3.) Kaiken tyyppiset yritykset ja organisaatiot- valmistus-, palvelu-, voittoa tavoittelematon-, koulutus- tai terveysyritykset voivat hyötyä lean-lähestymistavasta. Kun lean on onnistuneesti toteutettu tehokkaan suunnittelun avulla, tapahtuu esimerkiksi toimitusajan lyhentymistä, työprosessin helpottumista, varaston pienentymistä, mahdolliset virheet vähenevät, laatu paranee, ajoitus tasaantuu ja yksinkertaistuu, viestintä paranee ja kustannukset alenevat. (Lean Management Techniques 2016.)

Monet yritykset sekä yksityishenkilöt toteuttavat leaniä erilaisin työkaluin, jota menetelmä tarjoaa. Lean pyrkii luomaan jatkuvaa parannustoimintaa, jonka avulla kehitetään sekä lyhyitä paikallisia tuloksia, mutta myös jatkuvaa parantamista yrityksen tai organisaation tulevaisuudessa. Leanin periaatteet ovat ajattomia, mutta työkalut voivat vaihdella tarpeiden sekä ajan muuttuessa. Organisaatiot, jotka korostavat periaatteita lean-työkalujen avulla, lisäävät merkittävästi onnistuneen muutoksen todennäköisyyttä. (Bell & Orzen 2010, 16-17.) Seuraavassa kuviossa 1 havainnollistetaan lean-kulttuurin eri osia.



Kuvio 1: Lean-kulttuurin palaset tukevat toisiaan (Tuominen 2010, 9).

Kehittyminen lean-organisaatioksi edellyttää koko yrityksen tai organisaation tukea ja sitoutumista sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Menestyäkseen tavoite on muuttua oppivaksi yritykseksi tai organisaatioksi, jonka peruspilari on jatkuva parantaminen. Lean-menetelmää noudattava toimii yhdenmukaisten periaatteiden mukaisesti ja tuottaa tuotteita ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Menestyvässä yrityksessä esimiehet sekä johtajat osallistuvat ja tukevat yrityksen toimintatapaa sekä ajatusta, visioita että auttavat eettisten periaatteiden luomisessa sekä kehittämisessä. Johtajat ja esimiehet kehittävät johtamisjärjestelmää ja sen avulla arvioivat tuloksia, jotta organisaatio voi kehittää tuloksia. Johtajien ja esimiesten tavoitteena on tukea sekä auttaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteet, jolloin luodaan mahdollisuudet myös onnistumiseen. (Tuominen 2010, 15.)

Menestynyt yritys tietää, mitä taitoja ja osaamista yritys tarvitsee, jotta yritys pääsee tavoitteisiin. Jokaisen osaston tavoitteet määritellään tarkkaan ja niitä arvioidaan ja pidetään ajan tasalla säännöllisin väliajoin. Henkilöstölle tulee luoda oppimiseen vaaditut edellytykset ja niistä tulee pitää kiinni. Laitteet ja materiaalit tukevat henkilöstön oppimista ja kehittymistä, mutta yrityksen tai organisaation tulee myös ymmärtää, että teknologia ei useimmiten yksinään tuota tulosta. Henkilöstö joka on saanut koulutusta tuotteiden teknologiasta, osaavat ottaa tärkeimmät asiat huomioon ilman ohjeita ja tekevät sitä mukaan parannusehdotuksia. Henkilöstöä kehittämällä ja opettamalla päästään parhaisiin asiakastuloksiin esimerkiksi myynnissä. (Tuominen 2010, 45-57.) Osallistaminen ja henkilöstön rohkaiseminen edistää onnistumista ja kehittää luovuutta koko yrityksessä tai organisaatiossa. Henkilöstön osallistuessa jat-

kuvasti prosessien tehokkuuden ja laadun arviointiin, saadaan menestyvä yritys, jonka strategiset tavoitteet onnistuvat. (Tuominen 2010, 75.) Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa Pankin X henkilöstö pääsee itse käyttämään keväällä 2019 opittuja lean-menetelmän osia alueita ja niitä hyödyksi käyttäen kehittämään omia toimintatapojaan. Toiminnallinen osuus alkaa tämän opinnäytetyön kappaleesta kahdeksan.

Tietojen ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen on yksi tärkeä osa yrityksen viestintää. Menestynyt yritys tai organisaatio tuntee henkilöstönsä tarpeet ja odotukset, jolloin kommunikointi ja viestintä helpottuvat. Viestinnässä tulisi kertoa selkeästi tavoitteen, strategian, vision ja arvot. (Tuominen 2010, 109.) Viestinnän ja kommunikoinnin ei tulisi olla sattumanvaraista vaan viestintästrategian, viestintäpolitiikan ja viestintäsuunnitelmien tulisi olla selkeitä. Viestintästrategiasta tulisi käydä ilmi lakisääteiset tiedottamiset, pitkän aikavälin suunnitelmat sekä tavoitteet ja henkilöstöä koskevat asiat. (Kortejärvi 2018, 7.) Viestintäpolitiikan tulisi olla myös avointa, ja monet yritykset ovatkin ottaneet jo käyttöön henkilöstön omat matalan kynnyksen sähköiset viestintäkanavat, joita nykypäivänä löytyy paljon sähköisessä muodossa. Viestintäsuunnitelmassa tulisi ilmetä tarkka aikataulu, jonka mukaan viestintää tehtäisiin. (Tuominen 2010, 109.)

Terveys ja turvallisuus kuuluvat jokaisen henkilöstön työskentelyyn. Suunnittelemalla työ ja aikatauluttamalla ajankäyttö, pystytään henkilöstön terveyttä ylläpitämään. Organisaatiolla sekä yrityksellä tulee olla myös valmius mahdollisia vahinko- ja onnettomuustilanteita varten. (Tuominen 2010, 133-137.) Myös ympäristövaatimukset konkretisoituvat vuosi vuodelta. Ne sisältyvät kaikkeen yritystoimintaan ja merkitsevät uhkakuvien sijasta mahdollisuuksia. Ympäristövaatimuksilla voidaan uudistaa kilpailukykyä ja lisätä yrityksen voimavaroja ympäristön vaatimalle tasolle. (Tuominen 2010, 161.)

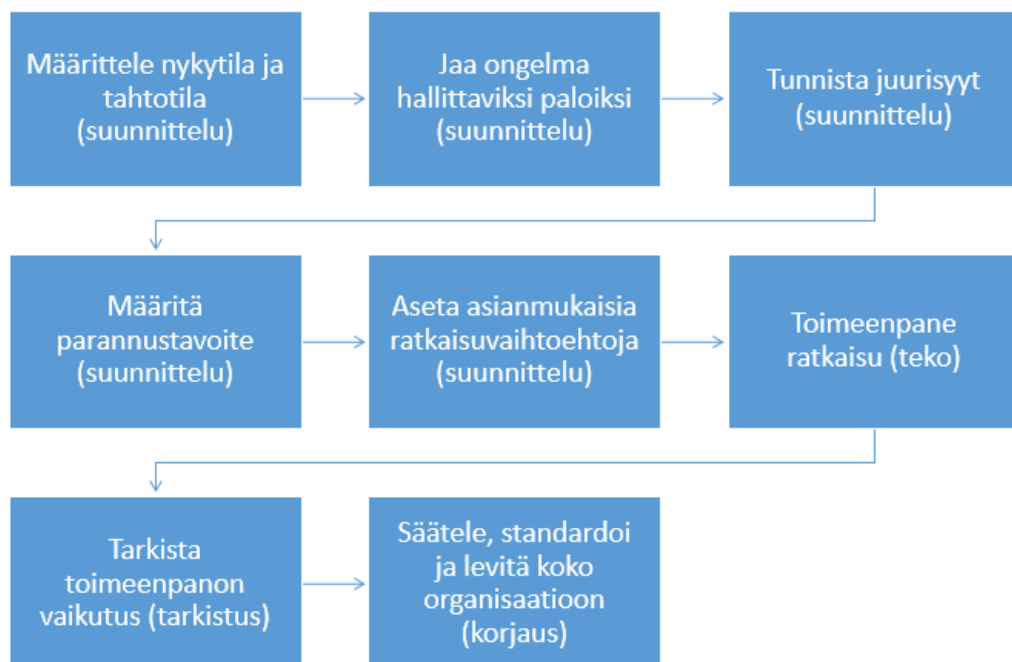
## 2.1 Lean-menetelmän historia

Toisen maailmansodan jälkeen autoteollisuuden kasvaessa kaksi japanilaista Toyota autotehtaan työntekijää kehittivät tehokkaan tuotantomenetelmän autoteollisuudelle. He loivat lean-menetelmän, jolloin myös maan autoteollisuus saatiin hyvinvoivaksi ja tuottavaksi toiminnaksi. (Womack, Jones & Roos 1991, 48-49.) Lean-menetelmällä muutettiin radikaalisti tuotantojärjestelmien sekä toimitusketjujen ongelmia ja toimitus- sekä organisointitapoja. Lean-menetelmän avulla tehtäväksi muodostui parantaa yksittäisen työntekijän luovuutta ja osaamista, luoda tuotteita juuri oikeaan tarkoitukseen sekä nopeuttaa tuotteiden sekä varaosien varastointiaikoja. (Ries 2011, 38.)

Leanin juuret ulottuvat toisen maailmansodan jälkeiseen Japaniin 1950-luvulla, jolloin myös autoteollisuus sai alkunsa. Maailmansodan jälkeen Japanissa oli puute resursseista, jonka takia Yhdysvaltojen kaltainen massatuotanto ei ollut mahdollista. Lisäksi Japanissa ei ollut mahdollisuutta vierastyövoimaan, jonka takia suuret investoinnit olivat lähes mahdottomia. Lean-menetelmällä Toyota rakensi uudenlaisen keinon työskennellä, jossa olennaista oli työskentely yhdessä. Tiimityöskentely oli yksi olennainen osa muuttuneessa työskentelytavassa ja jatkuva nousujohteinen kehitysprosessi tapahtui tiimien omien vetäjien kanssa. Leanin edetessä juurisyyanalyysissä ilmenneiden ratkaistujen ongelmien jälkeen, liukuhinnan pysähtely väheni huomattavasti ja kokonaislaatu parani dramaattisesti. (Leanin lyhyt historia 2019.)

## 2.2 Ongelmaratkaisumallit

Lean-johtamismallissa esimiesten sekä päälliköiden tehtävä on järjestää oppiminen niin, että kaikki oppivat joka päivä. A3-ongelmaratkaisumalli on yksi tapa, jolla voidaan tukea oppimista. Malli tukee oppimista, koska ihmisen on tutkittu ja todettu oppivan parhaiten ryhmässä. Ryhmässä oppiminen voidaan jakaa koulutuksiin sekä harjoitteluun omassa työssä. (Torkkola 2015, 32.) Toyotan alkuperäinen ongelmaratkaisumalli on kahdeksanvaiheinen prosessi, joka löytyy kuviossa 2. (Liker & Convis 2012, 83). Kuviossa 2 voi nähdä, minkälaiset ovat ongelmaratkaisumallin kahdeksan eri vaihetta.



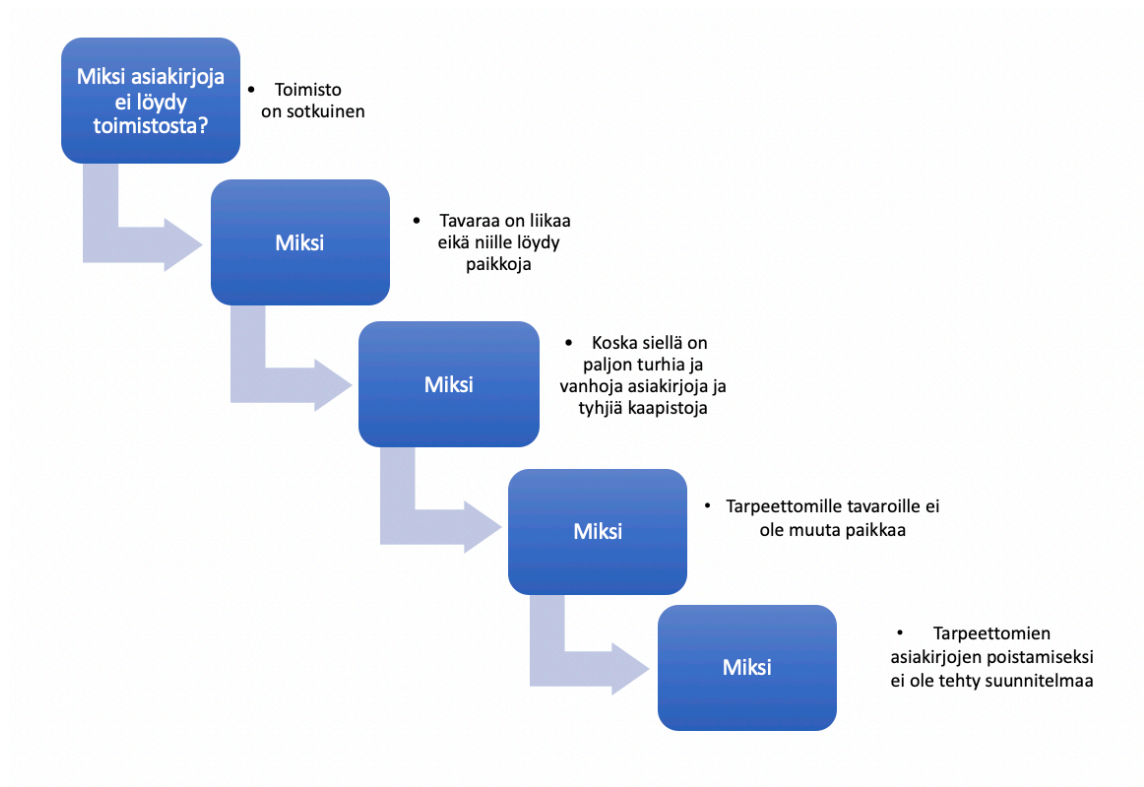
Kuvio 2: Ongelmaratkaisun kahdeksan vaihetta (Liker & Convis 2012, 84).



Prosessi käynnistetään ongelman kuvauksella, joka sisältää nykytilan ja tahtotilan välisen eron. Tämän jälkeen ilmennyttä poikkeamaa tai ongelmaa voidaan tutkia tarkemmin. Poikkeaman arvioinnin jälkeen määritellään tärkeimmiksi ilmenneet ongelmat. (Liker & Convis 2012, 83-84.) Ongelman määrittelyssä on oleellista kysyä miksi ongelmat esiintyvät ja miksi tiettyjen haasteiden selvittäminen on tärkeää. Ongelman määrittelyssä voi paljastua kommentteja esimerkiksi ”ei meillä mitään ongelmia ole”, mutta esimerkiksi henkilöstökyselyn jälkeen voidaan havaita, että jopa pienilläkin ongelmilla voi olla suuri vaikutus koko työn tehokkuuteen. (Torkkola 2015, 32).

Kun tärkeimmistä ongelmista on selvitetty käyttökelpoiset kehityskohdat, luodaan niille parannustavoitteet. Kun ongelman määrittely on saatu päätökseen, ongelmia analysoidaan juurisyyn selvittämiseksi esittämällä miksi- kysymys niin monta kertaa, että pintasyiden alta paljastuu juurisyys. Juurisyiden selvittämisen jälkeen luodaan vastatoimenpiteet, joilla testataan ja valvotaan uusia toimenpiteitä. Vastatoimenpiteiden lisäjäätöjen jälkeen ongelma tulisi olla ratkaistu. Ongelman kontrollointia ja säätämistä jatketaan myös prosessin jälkeen niin pitkään, että se on todistettavasti vakinaistunut ja toiminut ilman minkäänlaisia ongelmia. (Liker & Convis 2012, 83-84.)

Ongelmaratkaisun mallissa ensimmäiset viisi kohtaa ovat suunnitteluvaihetta. Tämä perusteella voidaan todeta, miten tärkeää lean-menetelmässä on pitää huolta siitä, että työstössä on oikeat ongelmat ja että valittu ongelma tulee varmasti ratkaistua. Lisäksi Toyotan alkupe-  
räisessä mallissa uskotaan, että jokainen päällikkö- sekä esimiestason työntekijä osaa hallita kahdeksanvaiheisen ongelmaratkaisumallin, jolloin henkilöstön ohjaaminen ja auttaminen onnistuisivat. (Liker & Convis 2012, 84.) Toyotan Taiichi Ohnon on luonut analyysin, jossa kysytään viisi kertaa miksi ongelmien ratkaisemiseksi systemaattisesti (Ries 2016, 234). Kuviosta 3 havainnollistetaan millä tavalla viisi kertaa miksi- analyysi toimii.



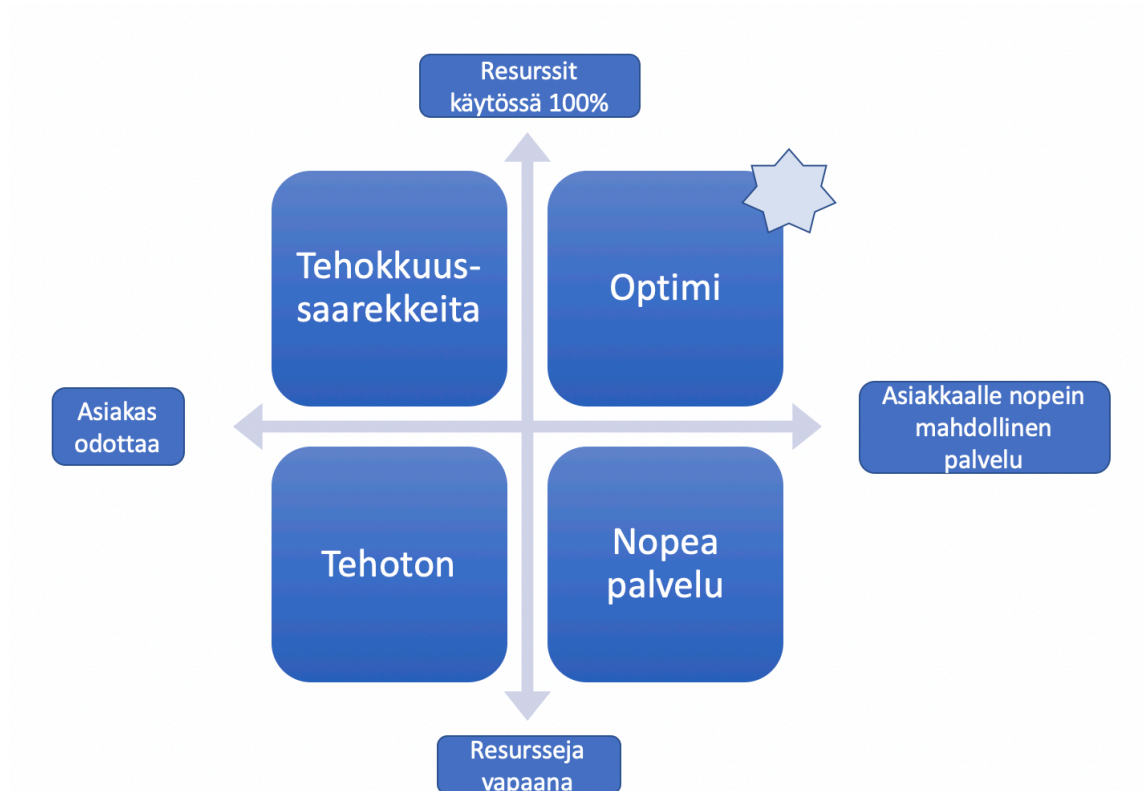
Kuvio 3: Tehokkuutta hoitotyöhön, hukkatyö ja lean ajattelu terveydenhuollossa (Pesonen 2019)

Kysymällä viisi kertaa miksi luodaan tarkempi käsitys asioiden alkuperästä ja toimintatavoista. Näin saadaan myös selville ongelman syy- ja seuraussuhde. Kyseenalaistamalla ongelmaa miksi-kysymyksillä, voidaan edetä mahdollisesti ongelman juurisyihin. (Innokylä viisi kertaa miksi 2019.) Kun Analyysi etenee, perussyyn pitäisi käydä ilmi jatkuvasti kysymällä miksi tilanne on olemassa (Cudney & Kestle 2010, 260). Varmistamalla että yrityksessä ratkaistaan oikeaa ongelmaa, voidaan estää samanlaisia tulevia kysymyksiä kysymällä miksi viisi kertaa ja seuraamalla vastauksia voidaan melkein aina päästä ongelman pääjuureen (Ries 2016, 234). Viisi kertaa miksi-analyysia käytettiin myös opinnäytetyön toiminnallisen osassa, joka tehtiin yhdessä finanssialan yrityksen kanssa.

Juurisyysanalyysin tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan oikea syy käsiteltyyn ongelmaan ja toteuttamaan tarpeelliset toimenpiteet, joiden avulla poistetaan ongelma sekä sen uusiutuminen. Juurisyysanalyysia käytetään osana ongelmaratkaisuprosessia, joka on taas osa jatkuvaa parantamista. (Bjorn 2006, 12-13.) Juurisyysanalyysissa ongelman selvittämisen tavoite ei ole ymmärtää mikä, kuinka tai miten jokin asia tapahtuu vaan miksi se tapahtuu. Analysointi aloitetaan tietojen keräämisellä ja ensimmäinen päämäärä on selvittää tekijät, jotka voivat olla syynä ongelmien syntyyn. Syitä voivat olla esimerkiksi henkilöstö tai laitteisto, jotka poistettuina voivat estää ongelmien esiintymisen jatkossa. Tavoitteena on poistaa ongelmasta syntyneet juurisyyt ja estää tekijöiden esiintyminen uudelleen. (Vandel Heuvel 2008, 24.)

### 3 Virtaus- ja resurssitehokkuus

Leanin tarkoituksena on, että yritykset sekä organisaatiot rakennetaan virtaustehokkaiksi eli asiakkaalle näkyvä läpimenoaika minimoitaisiin, jolloin tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Koska vaihtelu on suurta, on yritykseen tai organisaatioon lähes mahdotonta rakentaa sekä resurssi- että virtaustehokasta toimintaa. (Torkkola 2015, 57.)



Kuvio 4: Prosessissa oleva vaihtelu estää pääsemästä tähden osoittamaan optimitilaan. (Torkkola 2015, 57).

Kuvio 5 kuvastaa optimitilannetta. Mitä enemmän vaihtelua on, sitä pienemmäksi käytössä oleva toiminta-alue on. Jos yritys käyttää resursseja 100 prosenttisesti, pidentää se asiakkaan odotusaikaa. (Torkkola 2015, 57.) Perinteisesti tuotantotehokkuudesta puhuttaessa tarkoitetaan, että koko resurssi on käytössä. Tämä tarkoittaa sitä, että koko resurssi on käytössä jatkuvalla syötöllä. Tällaisessa toimintatavassa resurssit eivät odota työtehtäviä, vaan niitä kertyy työntekijälle koko ajan. Resurssitehokkuusongelmaksi voidaan muodostua jonot, jotka syntyvät eri yksiköiden kesken ja joiden johdosta läpivientiin syntyy pullonkauloja. Pullonkaulat pitävät työntekijät kiireellisiä, mutta samalla hidastuu koko prosessin läpimeno, mikä näkyy lopulta asiakkaalle. (Modig & Åklström 2016 37-38.)

Jos rakennetaan organisaatiota, jonka tarkoituksena on olla resurssitehokas, täytyy organisaation varmistaa, että työtehtäviä on aina odottamassa, jotta hukkaa ei synny. Näin saadaan korkea käyttöaste. Virtaustehokkaassa työskentelyssä työ ei odota sen tekijää, mutta joissain tapauksissa tekijä voi joutua odottamaan työtä. Optimoimalla kokonaisuuksia eikä yksilöitä, voi virtaustehokkaassa organisaatiossa työnteke olla tuotteliaampaa ja tehokkaampaa, koska henkilöstöstä saadaan enemmän irti. Palvelualalla hukka voi näkyä odotteluna. Asiantuntijat tai back office- työntekijät voivat haalia itselleen työtehtäviä jonoon, mikä kasvattaa kesken-eräisten töiden määrää ja näkyy asiakkaalle hitaana palveluna. Kysynnän ymmärtäminen ja nopea sekä laadukas palvelu saa asiakkaan pysymään yrityksen asiakkaana. (Torkkola 2015, 58.)

### 3.1 Lean hyödyntämätön potentiaali ja jatkuva kehittäminen

Leanin avulla työntekijöiden tehtävänä on parantaa omaa työtään ja esimiesten tehtävänä on kehittää työn kulku oikeaan suuntaan. Yksi menetelmä tähän on johtajan rutiini eli parannuskata-prosessi, joka löytyy tämän opinnäytetyön kuvioista 7. (Torkkola 2015, 114.) Jatkuva parantaminen vaatii myös tarkkaa suunnittelua. Leanin avulla jatkuvaa kehittämistä voidaan yhdistää muun muassa seuraavanlaisilla toimenpiteillä: eliminoimalla työvaiheita, yhdistelemällä työvaiheita, muuttamalla tehtävän rytmiä, ajoitusta tai järjestystä, parantamalla laatua, pienentämällä eräkokoa, vakioimalla, visualisoimalla tilannekuva, tasoittamalla työkuormaa kysynnän mukaisesti ja eliminoimalla turhat hyväksynät. (Torkkola 2015, 123.)

Lean-menetelmällä määritetään hyöty mitä tuote tuo asiakkaalle. Kaikki josta asiakas ei hyödy, on hukkaa. Lean-johtamisen tavoite on työn sujuva eteneminen, virtaus sekä päämäärä. Virtauksen kolme pahinta vihollista on ylikuormitus, vaihtelu sekä hukka eli muri, mura ja muda. Ilman näiden poistoa, ei lean-johtamisen avulla ole mahdollista päästä päämäärään. (Ries 2011, 66). Kun määränpää on saavutettu, voidaan jatkuvalla kehittämisellä valita seuraava prosessi, josta yritys haluaa tehokkaan sekä laadukkaan. (Tuominen 2010, 89). Seuraava kuvio 6 havainnollistaa seitsemän hukan aiheuttajaa. (Altman 2017, 2245).



Kuvio 5: Seitsemän hukan aiheuttajaa (Altman 2017, 2245).

Ylituotannossa tehdään jotakin, riippumatta siitä miten sen pystytään parhaiten tekemään. Palveluprosessissa tämä raaka-aine jota tuotetaan liikaa, voi olla esimerkiksi palvelupyyntö, suunnitelma tai keskeneräinen työ joka odottaa seuraavaa käsittelyä. Kuljettamalla varaosia, materiaalia tarpeettomasti tai yhden selvittelyongelman työstäminen monessa yksikössä tuottaa myös hukkaa. Kun selvittelyongelmaa liikutellaan, kuluu tähänkin aikaa ja on mahdollista, että seuraava käsittelijä joutuu odottamaan työstämisen aloittamista, joka itsessään tuottaa suurta hukkaa yritykselle. Myös varasto luo hukkaa, koska jokainen tuote, joka löytyy varastosta, ei tuota yritykselle mitään. Sen sijaan varasto maksaa yritykselle ja voi koitua hyvinkin kalliiksi. Yliprosessoinnissa tehdään enemmän kuin olisi tarpeellista, koska ei voida taata mikä lopputulos on. Esimerkiksi varaosien määrä olisi 20 kappaletta, mutta koska tarkkaa määrää ei ilmoitettu, tilataan 25 kappaletta varaosia varmuuden vuoksi. Virheellisessä palvelussa asiakas voi olla yhteydessä uudestaan, koska tuotetta tai palvelua jotka hänelle oli luvattu, ei olla pystytty antamaan työntekijän virheen tai osaamattomuuden takia. (Altman 2017, 2260.)

Yrityksen tulee olla sitoutunut korjaamaan sellaiset prosessit, jotka aiheuttavat hukkaa työkentelyssä. Jos aikaa prosessin kehittämiseen ei ole, korjataan virhe myöhemmin ja se siirretään odottamaan hukkajahtia. Yritys voi aloittaa uusien prosessien kehittämisen, kun kaikki hukkajahtiin siirretyt prosessit on korjattu. (Tuominen 2010, 89.)

Jatkuva kehittäminen määrittelee tuotetun arvon sisäisen sekä ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Jatkuva kehittäminen ja prosessien parantaminen luovat hukan poistamista. Hukan poistoille määritellään tavoitteet ja niitä kohti pyritään suoraviivaisesti. Se on jatkuvan kehittämisen ydin. Laadun ja tehokkuuden lisäksi jatkuva kehittäminen pitää sisällään asiakkaille tuotettua arvoa esimerkiksi nopeat toimitukset, joustavuuden sekä turvallisuus- ja ympäristöasiat. (Tuominen 2010, 89.) Kun toimintaa kehitetään jatkuvasti, lisätään prosessien arvoa ja laatua, jolloin poistetaan hukkaa. Kun ongelmien perussyyt havaitaan, voidaan luoda ratkaisut ryhmätoiminnan avulla ja ottaa ne käyttöön systemaattisesti. Järjestelmällisten menetelmien avulla toteuttaminen etenee laadukkaasti ja nopeasti. (Tuominen 2010, 106-107.)

### 3.2 Six sigma

Six sigma-lähestymistapa on suosittu menetelmä parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä, kustannusten ja prosessinopeuden liiketoimintamahdollisuuksia valmistuksessa. Se on myös tehokas menetelmä asiakkaiden tarpeiden analysointiin ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen. On myös todettu, että lean six sigma- metodin soveltaminen pankkipalveluiden parantamisessa toimii tehokkaasti. (Fu-Kwun & Kao-Shan 2010.) Six sigma ja lean-ajattelu yhdistettiin 2000-luvun alussa, jolloin pääideana oli keskittyä työssä käytetyn ajan lyhentämiseen. Muutokset perustuvat syy-seuraus -suhteisiin, joiden avulla muutokset voidaan osoittaa tehokkaiksi. Six sigma lean-menetelmää suositellaan käytettäväksi, kun yrityksen tai organisaation toiminta on stabiilia ja vaihtelua halutaan ainoastaan pienentää. (Torkkola 2015, 207-208.) Six sigmaa käytetään suunnittelun, valmistukseen, markkinointiin, hallinnointiin sekä palveluihin eli kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. (Altman 2017, 326).

LEAN	SIX SIGMA
Nopeuttaa tuotteen saamista markkinoille	Kääntää strategia toiminnaksi
Vähentää jätettä	Kehittää vahva tuotantoprosessi
Lisäarvoa tuottava prosessivirta	Hallita ja tehdä päätökset, jotka perustuvat faktoihin
Tuoda prosessi ja palvelu juuri oikeaan paikkaan ja oikeaan hetkeen	Lisätä asiakaslojaalisuutta
Välttää myöhästyneiden tai vanhentuneiden ongelmien muodostumista	Välttää henkilöstövähennystoimenpiteitä

Kuvio 6: Six sigma lean Salvendy & Karwowski 2010, 384).

Leanin tarkoituksena on lisätä työskentelyn nopeutta sekä laatua. Leanin ja six sigman välinen ero on tärkeää huomata. Lean-menetelmä vie tuotteen nopeammin ja laadukkaammin asiakkaalle, mutta kehittämällä nopeutta ja laatua, tarvitaan myös tarkka strategia, josta päättää yrityksen hallitus, asiakaslojaalisuutta sekä vahva tuotantoprosessi. Tässä apuna käytetään six sigmaa (Salvendy & Karwowski 2010, 384.) Six sigma analysoi kuinka lähelle lean-menetelmän avulla voidaan päästä suunniteltua lopputulosta. Tavallisesti on sanottu, että laatu korvaa hinnan eli korkeammalla hinnalla on vähemmän kilpailua. Nykypäivänä organisaatiot ja yritykset ovat huomanneet, että laatu ei välttämättä maksa yhtään enempää vaan yritysten tulee löytää tuotteillaan oikea hinta-laatusuhde. (Bennett & Bowen 2018, 17-21.) Six sigma -menetelmiä kannattaa hyödyntää siinä vaiheessa, kun toiminta on vakaata ja vaihtelua halutaan pienentää (Torkkola 2015, 207).

Six sigma voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat tunnistaminen ja määrittely, mittaus, analyysi, parannus ja kontrollointi eli englanninkielinen lyhenne DMADV (Bennett & Bowen 2018, 17-21). Määrittelyn tarkoituksena on tunnistaa ongelmat ja määrittellä tarvittavat vaatimukset. Näiden avulla mahdollistetaan myös alustava tavoite. Määrittelyn aikana tulisi mitata nykyhetken suorituskyyky, esimerkiksi kuinka kauan jonkin toimenpiteen tekemiseen menee aikaa. Six sigman tason määrittäminen perustuu olennaisesti laskentavirheisiin, joten yrityksen tulee mitata myös virheiden laajuus. (Altman 2017, 333.) Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osan tarkoitus oli mitata, kuinka kauan jälkityöaikaan kului aikaa asiakaspalvelussa. Tämä tieto on elintärkeä six sigman harjoittamisessa. Kun suorituskyykystandardit on valikoitu ja mittaustulokset ovat selkeät, voidaan määrittää lyhyen ja pitkän aikavälin prosessikyvyn ja todellisen prosessin suorituskyyky.

Kun nykyinen suorituskyyky on mitattu, tulee tiedot analysoida sekä dokumentoida. Analysointi tulisi aloittaa virheiden ja niiden vaikutusten tunnistamisesta tehtävässä työssä. (Henderson

2011, 8.) Tämän lisäksi tulisi analysoida suorituskky ja tavoitteet ja tunnistaa prosessin vaihtelun lähteet. Lähteitä voi lähteä ratkomaan juurisyy- tai viisi kertaa miksi -analyysillä. Vaihtelulähteiden tunnistamiseksi yrityksen tai organisaation tulisi määrittää viat saatuaan tiedot, milloin, missä ja miten ne esiintyvät. Analysoinnissa voi hyödyntää erilaisia kaavioita juuri-syyn sekä viisi kertaa miksi -analyysin lisäksi esimerkiksi kalalohko-, hajonta-, juoksu tai pare-tokaaviot. (Altman 2017, 354.)

Kun suorituskky, vaihteluväli sekä virheet on analysoitu, voidaan toimintaa lähteä paranta-maan. Kun prosessia lähdetään parantamaan, tulisi vanhat toimintatavat poistaa. Parannus-vaihe on ongelman perimmäisen syyn poistaminen ja sellaisen ratkaisun toteuttaminen, jolla toiminnasta saadaan tehokkaampaa. Toimiva idea tulee standardisoida sekä varmistaa toimi-vuus mittaamalla toimenpide ja vertaamalla sitä alkuperäiseen tilanteeseen. (Deepali 2010, 20.) Parannusvaihe sisältää myös mahdollisten vaihtelujen syiden ja niiden välisten suhteiden havaitsemisen. Kun parannusvaihe on toteutettu, six sigman avulla luotu menetelmä tulee toistaa useaan otteeseen, jotta varmistetaan, että parannus on varmasti tapahtunut. Kun toi-mintatapa on todettu tehokkaaksi ja liiketoimintaa parantavaksi, voidaan jalkauttaa toimen-pide ja muutos koko yritykseen ja tehdä siitä pysyvä toimintatapa kontrolloidusti. (Altman 2017, 364.)

#### 4 Lean vakuutus- ja pankkialalla

Nykyisessä pankin kilpailuympäristössä on tehtävä enemmän vähemmillä resursseilla. Yksi par-haista tavoista lisätä tehokkuutta on ottaa käyttöön lean-menetelmä. Tällä työkalulla aute-taan tunnistamaan ja vähentämään jätteiden ja hukan määrää prosesseissa ja menettelyissä ja viime kädessä parantamaan organisaation arvoa. (Lean Management Techniques 2016.) Pankki X on ottanut lean-menetelmän käyttöön keväällä 2019 osana jatkuvaa kehittämistään. Se koskee Pankin X asiakaspalvelun kaikkia osa-alueita, alkaen palveluorganisaatiosta back-office- toimintoon.

Toimiiko lean palvelualalla? Lean on alun perin tarkoitettu teollisuusaloille, mutta nykypäi-vänä sitä on voitu soveltaa myös palvelualoille. Niin kuin teollisuuslalla työskentely, myös palvelualalla työskentely koostuu pohjimmiltaan sarjoista ja prosesseista, jotka muuttuvat ajan myötä tuotoksi. (Lean palvelualoilla 2016). Palvelutuottajan näkökulmasta leanin avulla tavoitellaan prosessin tehokasta toteuttamistapaa eli kannattavuuden parantamista. Tavoit-teena on, että hukka pyritään saamaan kokonaan pois. Hukkaa aiheuttavat esimerkiksi proses-sit, tavat tai jopa tavaratkin. (Heikkinen 2016.)

Palvelualoilla esimerkiksi vakuutus- ja pankkialalla on saatu merkittäviä säästöjä kustannuk-sissa, kun leania on käytetty prosessien ja vaiheiden uudistamisessa. (Lean palvelualoilla



2016). Kaikkien alojen yritykset hyötyvät kulujen laskemisesta, paremmasta laadusta sekä palvelusta. Leanin avulla palvelualojen yritykset voivat tehdä suuria säästöjä jopa 50-75 prosenttia ja yhden henkilön työskentelystä voidaan saada tuplasti nopeampaa (Salvendy & Karwowski 2010, 381).

Vakuutus- ja pankkialalla leanin avulla voidaan eliminoida jäte, vähentää työprosessien vikoja ja hukkaa, saada monitoimisia tiimejä, hajautettua vastuuta ja tehdä jatkuvaa parantamista. Työskentely vakuutus- ja pankkialalla vaatii usein back-office työskentelyä ja menestys liiketoiminnassa voi perustua tämän työskentelytavan nopeuteen ja tarkkuuteen. Leanin avulla pyritään tuote siirtämään asiakkaalle nopeasti mutta laadusta tinkimättä. (Salvendy & Karwowski 2010, 382). Asiakkaalle palvelun tulisi näyttää mahdollisimman sujuvalta ja se onnistuu asiakaslähtöisellä palvelulla, josta on poistettu hukka ja johon on lisätty tehokkuutta. Mitä tapahtuu, kun asiakas avaa pankkipalvelut asiakaspalvelupisteellä? Asiakas on näyttänyt henkilöllisyystodistuksensa, täyttänyt lomakkeita ja lomakkeet lähetetään back office- tiimille, joka hoitaa palveluiden avaamisen. Onko tässä jo mahdollisesti prosesseja, joita leanin avulla voidaan kehittää? Lean-ajattelun soveltaminen muihinkin kuin pankki- ja vakuutusyhtiöihin on todettu onnistuneeksi ja kannattavaksi. Näitä ovat esimerkiksi autovuokraamot ja hotellit. (Lean palvelualoilla 2016).

## 5 Lean johtaminen

Erilaisilla johtamismalleilla pyritään henkilöstön osaamisen vahvistamiseen, osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen sekä avoimeen kommunikointiin. Organisaatio tarvitsee sekä keskustelevaa johtamista että asioiden johtamista, jotta monimutkaisissa toimintaympäristöissä työskentely olisi tuottoisaa. Käytännön ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että johtajuuden määrittelyssä ei ole päästy yksimielisyyteen sen olennaisimmasta luonteesta. Eroja näkemyksessä ovat kenellä on oikeus vaikuttaa, minkä tyyppinen vaikuttaminen sopii organisaatioon ja vaikutetaanko henkilöstöön älyllä vai tunteella. (Kujala & Myllykangas & Sauer 2012, 18-19.) Keskusteleva johtaminen ja esimiestyö on kuitenkin kuvailtu yhdeksi parhaimmaksi tavaksi johtaa organisaatiota. Keskusteleva johtaminen on demokraattista ja on sopusoinnussa muidenkin uskomusten kanssa esimerkiksi arvojen. Asioiden johtaminen ei sovellu muuttuvaan ympäristöön, joka vaatii muutosjohtamisen keinojen soveltamista eri tilanteissa. (Juuti & Rovio 2010, 27-30.)

Lean-menetelmän avulla pyritään jatkuvaan kehittämiseen ja sen johtamismallissa alaiset parantavat työtänsä ja esimiesten tehtävänä on kehittää työntekijöitä. Lean-kehittäminen tapahtuu ryhmässä, jonka takia keskusteleva johtaminen korostuu voimakkaasti. (Torkkola 2015, 114.) Ennen leanin aloittamista johtajien ja esimiesten tulisi tutustua standardityön

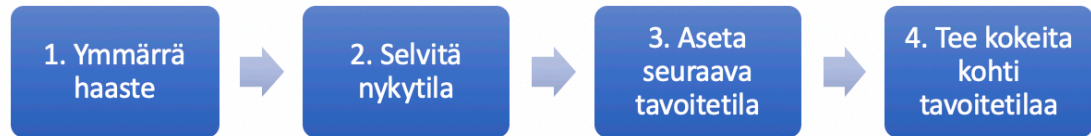
merkitykseen ja osattava olennaiset leanin hallintatavat. Useat muutokset alkavat keskittymällä lean-työkaluihin, joilla luodaan uusia käyttäytymismalleja ja joilla saadaan nopeita tuloksia. Ammattitaitoisten valmentajien johdolla alaiset pääsevät helposti ongelmansa määrittelyyn ja siitä luomaan juurisyitä ja rakentamaan ratkaisuja. (Bell & Orzen 2010, 228.)



Kuvio 7: Lean-tapa ajatella ja toimia (Tuominen 2010, 42-43).

Kuvio 7 kuvaa tapaa sekä ajatusmallia miten lean toimii yritysmailmassa. Jotta lean-menetelmällä työstäminen onnistuu, päälliköt ja esimiehet luovat edellytykset käynnistymiselle. Johto luo selkeän käsityksen, miten lean käynnistetään sekä ylläpidetään. Johdon tulee kannustaa sekä tukea työntekijöitä jatkuvan kehittämisen ylläpitämiselle. Työntekijöitä kehitetään johdon tekemillä aloitteilla. Johto toimeenpanee aloitteet, tukee ja seuraa menetelmän edistymistä, joilla myös henkilöstö kehittyy ja oppii. Johtajien toimenkuva on kehittää periaatteita, joilla lisätään työntekijöiden osallistumista sekä mahdollisuuksia käyttää sitä, mitä heille on opetettu valmennuksissa. Johto varmistaa, että myös turvallisuus, terveys ja ympäristö eivät kärsi. Johto sitoutuu ympäristön ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon. Näin johto varmistaa, että kehitettyjä johtamistapoja sovelletaan myös käytännössä. Lisäksi johto tarkistaa lean-ohjelman etenemisen säännöllisesti ja toimivat esimerkkeinä muille työntekijöille. Johtajat näyttävät myös hukkahardin poistamisen menetelmiä, kun ensimmäiset leanaukset on saatu valmiiksi. Johtajat arvioivat lean-etenemisen kokonaisuudessa ja käynnistävät kehittämisohjelmat henkilöstölle. Johtajat omaksuvat lean-periaatteet niin

erinomaisesti, että eivät enää tiedä lopuksi onko kysymys organisaation menetelmistä vai periaatteista. (Tuominen 2010, 42-43.) Esimiehen eli valmentajan tavoite on valmentaa parannus- kata-toimintamallia käyttäen (Torkkola 2015, 114).



Kuvio 8: Parannus- kata eli parantamisen prosessi (Torkkola 2015, 114).

Kuvio 8 kuvaa Parannus-kata-prosessin on kolmea eri roolia: oppija, kakkosvalmentaja ja valmentaja. Valmentajan vastuu on opettaa valmennettavalle parantamisen prosessi käytännössä. Valmentaja havainnoi, miten valmennettava työntekijä suhtautuu määriteltyyn ongelmaan. Tämän jälkeen valmentaja voi tehdä ohjaavan ehdotuksen, joka ei tulisi liittyä vielä millään tavalla ratkaisuun. Näin valmentaja kehittää työntekijän ongelmaratkaisutaitoja harjoittelua avuksi käyttäen. Kakkosvalmentaja voi olla esimerkiksi päällikkö, joka valmentaa valmentajaa. Valmentaja voi olla esimerkiksi esimies. Päällikkö tarkkailee valmennustilanteita säännöllisesti ja on vastuussa valmennuksen edistymisestä. Oppijat soveltavat parannus-kata-prosessia ja tekevät kokeiluja yllä olevan kuvion mukaisesti. Näin oppijat kehittävät ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. (Torkkola 2015, 114-115.)

## 6 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli suomalainen pankkikonserni. Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen nimeä ei julkaista, joten nimenä käytetään Pankki X. Tytti Saloniemi on ollut opinnäytetyön aikana Pankissa X palveluneuvojana. Projektissa lähdettiin liikkeelle lean-menetelmää hyväksi käyttäen ja keskustelemalla mikä aihealue olisi sopiva opinnäytetyöhön. Toimeksiantajan ohjaajana toimi asiakaspalvelupäällikkö, jonka vastuulla oli pankkiyrityksen palveluneuvojien lean-hanke.

Tämä opinnäytetyön toiminnallinen osuus tavoitteli ohjeistamista, toiminnan järjeistämistä sekä opastamista. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla ohje tai perehdytysopas, mutta tässä opinnäytetyössä se oli projektin toteuttaminen yhdessä työelämän toimijan kanssa. Toteutustapoja on monia esimerkiksi tapahtuma, vihko, kansio tai opas. Tässä opinnäytetyössä yhdistyivät käytännön toteutus sekä raportointi ja se on syntynyt työelämän tarpeesta saada toimintaa kehitettyä. Lisäksi tämä opinnäytetyö on käytännönläheinen sekä osoittaa alan tietojen ja taitojen osaamista ja hallintaa. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 10, 65.) Toiminnallisen opinnäytetyön työskentelyvaiheet tapahtuvat dialogisessa järjestyksessä. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnallisen opinnäytetyön tekijän tulee keskustelulla aktiivisesti työelämän toimijan

kanssa, arvioida tekemistä tasaisin väliajoin ja varmistaa toiminnan suuntaus tarkasti. (Salonen 2012, 26.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on raportti, josta selviää miten, mitä ja miksi ollaan tehty, millainen opinnäytteen työprosessi on ollut ja millaisia tuloksia sekä johtopäätöksiä on saatu. Opinnäytetyön toiminnallisesta osuudesta voi ilmetä kuinka hyvin projektissa on onnistuttu ja millaisia tuotoksia on saatu aikaan. Toiminnallisen osuuden tuotos tehdään usein kirjalliseksi, jossa puhutellaan käyttäjä- ja kohderyhmää. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 65.) Tässä opinnäytetyössä raporttoitiin toiminnallinen osuus koko opinnäytetyön prosessin ajalta. Raportissa ei ilmene toiminnalliseen osuuteen osallistuneitten nimiä, mutta opinnäytetyön tekijän nimi ilmenee joissain kohdissa.

## 6.1 Toiminnallisen osuuden aikataulu

Opinnäytetyön lean-projektissa Tytti Saloniemi oli tiimin vetäjänä ja vastuussa projektin etenemisestä. Tytti Saloniemi teki myös materiaalit palavereihin, joita pidettiin aikavälillä 5.6.2019-16.7.2019. Kaikki opinnäytetyössä käytetyt materiaalit löytyvät liitteistä 1-12. Projektin aikana Tytti Saloniemen vastuuna oli säännöllisesti päivittää A3-lomakkeen, joka löytyy liitteestä 1. A3- lomakkeeseen on lyhyesti määritelty ongelma, tausta ja nykytila, juurisyysanalyysi, tavoitetila, toteutussuunnitelma, seuranta sekä jatkuva kehittäminen. Lomake on kuitenkin analysoitu tässä opinnäytetyössä jokaisessa osiossa erikseen. A3-lomakkeen lisäksi työvälineinä käytettiin post-it lappuja ja juurisyysanalyysia. Taulukko 1 kuvastaa projektin etenemistä viikkotasolla.

Työviikot	Viikkotehtävät
Viikko 23	5.6.2019 Projektin briiffi ja Lean- menetelmän kertaaminen. Tutustuminen ongelmaan, nykytilan kuvaus, tulevaisuuden tahtotila ja juurisyiden työstämisen aloittaminen.
Viikko 24	12.6.2019 Juurisyiden työstön jatkaminen sekä 1-3 tärkeimmän juurisyyn valinta. Ratkaisujen luominen.
Viikko 25	18.6.2019 Ratkaisujen luonti ja pilottien työstäminen.
Viikko 26	26.6.2019 Tulostuspilotin työstämisen aloitus.
Viikko 27	3.7.2019 Pilottien muokkaaminen ja keskusteleminen piloteista. Seuraavan pilotin työstämistä.
Viikko 28	10.7.2019 Keskusteleminen pilottituloksista. Ensimmäisen pilotin tulokset. Aloitettiin hengähdystaukopilotti.
Viikko 29	17.7.2019 Ohjepilotin aloittaminen.
Viikko 31	Pilotointia ja viimeisen pilotin tulokset.
Viikko 38	18.9.2019 Pilottien tuloksien esittäminen päälliköille ja esimiehille.

Taulukko 1: Lean-projektin aikataulu.

Opinnäytetyön aiheesta sovittiin 20.5.2019, jolloin Tytti Saloniemi yhdessä asiakaspäällikön kanssa päätyi valitsemaan opinnäytetyön projektin aiheeksi pankkiorganisaation asiakaspalvelun jälkityöajan. Ennen projektin aloitusta allekirjoitettiin toimeksiantajan kanssa opinnäytetyösopimus 20.05.2019. Ensimmäinen palaveri pidettiin 5.6.2019, jonka Powerpoint esitys löytyy liitteestä 2. Palaverin aikana käytiin läpi tulevan projektin toimeksiannot ja kerrattiin kaikkien läsnäolijoiden kesken lean-menetelmää, joka oli ollut käytössä organisaatiolla jo kevään 2019 ajan. Tämän jälkeen palaverissa käytiin läpi ongelman määrittely, nykytilan kuvaus, tulevaisuuden tahtotila. Lopuksi palaverissa otettiin käsittelyyn juurisyysanalyysi, mutta juurisyysanalyysia jatkettiin 12.6.2019. 12.6.2019 palaverin Powerpoint esitys löytyy liitteestä 3. Palaveri oli suunnattu ainoastaan juurisyysanalyysin työstämiseen, jonka perusteella tiimi valitsi kolme tärkeintä juurisyysanalyysia eli ratkaisua.

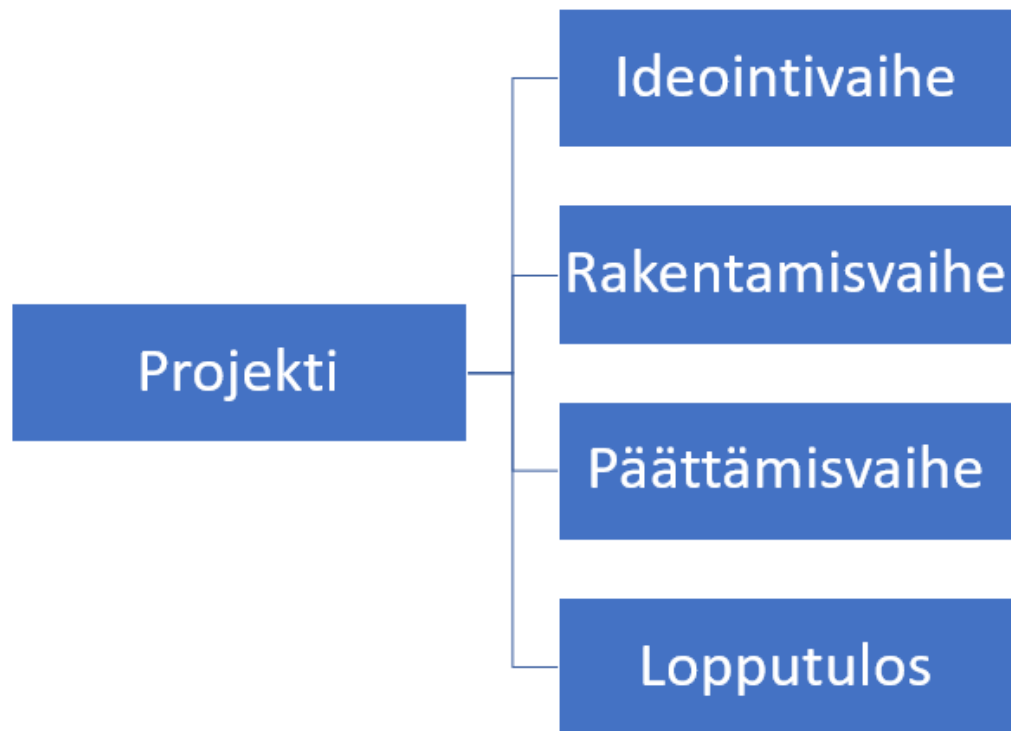
Kun juurisyysanalyysi oli tehty huolellisesti, tiimi pääsi aloittamaan ratkaisujen luomisen palaverissa 18.6.2019, jonka Powerpointesitys löytyy liitteestä 4. Tiimi päätti aloittaa kolmen ratkaisun pilotoinnin, joiden avulla pystyttiin havainnollistamaan ratkaisujen vaikutusta palveluneuvojan työhön. Kaksi piloteista oli sellaisia, joita tiimin sisällä pilotoitiin palveluneuvojan työssä ja yksi oli jälkityöaikaohjeistus, jota pilotoitiin sellaisten henkilöiden kanssa, joilla jälkityöaika oli keskipitkää pidempi. Jälkityöajan ohjeistuksen pilotointi tapahtui 17.7 - 2.8.2019. Yksi piloteista oli myös tulostamisen pilotointi, ja palaverin aikana sovittiin, että jokainen palaveriin osallistunut ajastaisi omat tulostuksensa. Tämän pilotin työstö ja ratkaisut

löytyvät kappaleesta 9. Palaverissa 26.6.2019 käytiin vielä läpi jälkityöajanohjeistusta sekä käytiin läpi tulostuksien kestot. Palaverin lopuksi päätettiin tulostuspilotin ohjeistus, jonka perusteella ensimmäinen työhön luotu pilotti oli valmis. Pilotointi aloitettiin 27.6.2019 ja se loppui 5.7.2019. 26.6.2019 palaverin Powerpointesitys löytyy liitteestä 5.

3.7.2019 Keskusteltiin kuinka pilotointi on lähtenyt käyntiin ja sen kehitysehdotuksista. Tämän lisäksi kehitimme pilotteja myös tulevaisuuteen hengähdystauolle sekä ohjeen pilotoimille. Kyseisen palaverin Powerpoint-esitys on liitteessä 6. 10.7.2019 aloitettiin hengähdystaukopilotti sekä päätettiin ketkä osallistuvat ohjepilottiin. Ohjepilottiin päätettiin osallistuttaa henkilöitä, joilla on hieman pidempi jälkityöaika. 10.7.2019 Powerpoint-esitys löytyy liitteestä 7. 16.7.2019 Tytti Saloniemi tapasi jälkityöaikaohjeistuksen pilottiin osallistuneet palveluneuvojat sekä opasti miten pilotissa tulisi toimia. Pilotti alkoi kyseisenä päivänä ja päättyi 2.8.2019. Tämän palaverin Powerpoint löytyy liitteestä 8. Tämän jälkeen Tytti Saloniemi työsti opinnäytetyön kirjallista osuutta ja havainnollisti lean-projektissa esiintyneitä tuloksia. Tulokset Tytti Saloniemi esitti Pankki X: n asiakaspalvelun esimiehille ja päälliköille 18.9.2019. Kyseinen Powerpoint esitys löytyy liitteestä 9.

## 6.2 Projektin elinkaari

Projektit ovat yrityksessä tai organisaatiossa usein kehityshankkeita. Projekteilla haetaan muutosta yritystoimintaan ja tavoite voi olla esimerkiksi toiminnallinen tai taloudellinen. (Kettunen 2003, 15-16.) Projekti jakautuu usein vaiheisiin, jotka ovat ideointivaihe, käynnistysvaihe, rakentamisvaihe, toteutus ja päättäminen (Kettunen 2003, 41). Seuraavassa kuviossa 9 havainnollistetaan, kuinka projekti aloitetaan ideointivaiheesta aina lopputulokseen.



Kuvio 9: Projektin elinkaari (Ruuska 2012, 34).

Vision ja kehitysidean lisäksi tarve projektin käynnistymiseen voi syntyä halusta uudistaa käytäntötapoja tai järjestelmiä. Ennen projektin aloittamista tulisi kuvata ja laatia tarkka suunnitelma projektin etenemisestä. Ennen projektin käynnistämistä käytännössä, tulisi toimenpiteestä tehdä esiselvitys. Esiselvityksen perusteella projektin toteuttajat saavat riittävän tiedon siitä, ovatko projektin aloittamiselle olemassa tarpeelliset edellytykset. Rakentamisvaiheeseen sisältyy projektin määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus sekä käyttöönotto. Määrittelyvaiheen tavoitteena on kuvata, mitä projektissa syntyvällä tuotteella tai järjestelmällä tehdään. (Ruuska 2012, 34-36.) Suunnitteluvaiheessa luodaan tekninen ratkaisu ja varmistetaan että tarpeellinen taustatyö on tehty tarkasti. Suunnitteluprosessi perustuu ongelman määrittelyyn sekä ratkaisujen ideointiin. (Lind 2001, 17-23.) Toteutusvaiheessa varmistetaan, että tuote vastaa asetettuja vaatimuksia teknisesti sekä toiminnallisesti. Käyttöönottovaiheessa varmistetaan, että tuote voidaan ottaa käyttöön ilman teknillisiä tai toiminnallisia häiriöitä. Käyttöönottovaiheeseen liittyy usein koekäyttöjakso, jonka perusteella varmistetaan, että tuote on valmis käyttöön. Kun lopputuote on otettu käyttöön ja tilaaja on hyväksynyt projektissa luodun toimituksen, projekti katsotaan päättyneeksi ja projektiorganisaatio voidaan purkaa. (Ruuska 2012, 36-40.)

Projektille koettiin olevan tarvetta, koska lean oli ollut käytössä organisaatiossa jo puolen vuoden ajan. Projektin tarkoituksena oli selvittää lean-menetelmää käyttäen, miksi jälkityöajassa oli hajontaa. Projekti toteutettiin kesällä 2019 ja Tytti Saloniemi sai projektin ajaksi käyttöön ennalta päätetyt lean-lähettiläät, joiden kanssa pidettiin palaveri kerran viikossa.

Ennen projektin käynnistymistä oli huomattu, että työntekijöiden on haastavaa päästää pankin laskelmoituihin tavoitteisiin asiakasmäärissä ja yksi osasy syy oli jälkityöajan hajonta. Asiakaspalvelun tärkeimpiä elementtejä ovat sen tehokkuus ja laatu. Hajonta sekä vaihtelevuus johtavat usein tehottomaan toimintaan. Jotta hajonta vähenisi, lähdettiin luomaan parempaa menettelytapaa puheluiden jälkityöajalle.

Esikartoitus projektia varten oli tehty jo esimiestasolla, jonka jälkeen Tytti Saloniemi yhdessä asiakaspäällikön kanssa resursoi sekä aikataulutti lean-projektin etenemisen. Ennen projektin aloitusta esimiehet olivat keskustelleet aiheesta, mutta aikataulullisen tilanteen takia asiaan ei oltu ehditty paneutua tehokkaasti. Resurssin päättämiseen sekä aikatauluttamisessa tuli ottaa pankkiyrityksen resurssihallintatiimiin yhteyttä, jotta yhteinen aika kerran viikossa löydetäisiin, koska työskentely asiakaspalvelussa on aikataulutettu etukäteen.

## 7 Ongelman määrittely

Pankkiyrityksen jälkityöajan projektinaikainen nykytilanne oli, että eri palveluneuvojien kesken jälkityöajassa oli paljon hajontaa. Jälkityöaika on aika, joka alkaa automaattisesti, kun puhelu on lopetettu asiakkaan kanssa. Jälkityöaika on tarkoitettu työlle, joka liittyy jollain tavalla kontaktiin. Tällaisia asioita voi olla muun muassa sopimusten tulostus, sähköpostin lähetys, tukipyynnön luominen sekä lisätietojen kerääminen puhelusta. A3-lomakkeesta voi havainnollistaa, että lean-lähettiläiden jälkityöajat projektin alussa olivat 1,30 minuuttia, 1,33 minuuttia, 1,32 minuuttia, 1,40 minuuttia ja 2,10 minuuttia.

Päällikkötasolla ei ole kuitenkaan määritelty tarkemmin mitä jälkityöajalla pitäisi tehdä vaan sen aikana neuvojan oli mahdollista tehdä muitakin asioita esimerkiksi kollegalle keskusteleminen tai omien asioiden hoitaminen, jotka eivät kuulu työkuvaan. Nopein jälkityöaika oli 1,08 minuuttia ja hitain oli 5,15 minuuttia. Tämä hajonta on suuri, kun vertaa siihen, että palveluneuvojan ihannetilanne olisi saada tehtyä kahdeksan kontaktia yhteen tuntiin. Tähän tavoitteeseen eivät kaikki neuvot olleet kuitenkaan päässeet ja tämän hetkinen asiakaspalvelun tavoite onkin 7,5 kontaktia tunnissa.

Tytti Saloniemi yhdessä asiakaspäällikön kanssa päätti ongelman, joka oli ”jälkityöajassa on liian suuri hajonta”. Ongelmaan oli perehdytty jo esimiestasolla, mutta aikataulullisista syistä juurisyyanalyysin tekoon ei oltu päästy. Pankkiyrityksessä työskentelee palveluneuvojina noin



100 henkilöä, joista osa hoitaa kirjallisia tehtäviä ja loput sekä puheluita että kirjallisia tehtäviä. Kahdeksan kontaktia tuntiin tavoitteeseen pääsyyn vaikuttavat sekä puheluiden pituudet että jälkityöaika. Ideaalinen tavoitetilä oli, että neuvot pääsisivät asiakaskontaktitavoitteeseen ja että jälkityöajassa hajonta ei olisi liian suuri.

Tytti Saloniemi aloitti yhdessä pankkiyrityksen lean-lähettiläiden kanssa jälkityöajan käsitteilyn lean-menetelmää hyödyksi käyttäen. Lean-lähettiläät koostuvat palvelu- sekä pankkineuvojista. Projektia edistettiin kerran viikossa yhdessä lean-lähettiläiden kanssa palaverissa. Tytti Saloniemi oli vastuussa projektin etenemisestä, mutta osallistui myös itse jälkityöajan leanaamiseen. Ensimmäinen tapaaminen pidettiin 5.6.2019, jossa varmistettiin ongelman määrittely sekä aloitettiin juurisyyanalyysin teko. Taulukosta 1 löytyivät Tytti Saloniemen luoma aikatauluesitys, jonka avulla viikkopalaverit etenivät.

Projektin tavoitteena on pienentää asiakaspalvelun jälkityöajan hajontaa. Selkeitä tavoitteita oli saada jälkityöaika tasaiseksi ja selvittää mitä jälkityöajalla saa tehdä ja mitä ei. Juurisyyntedetessä saatiin selville millä lailla tavoitteisiin päästiin ja mistä ratkaisujen luonti aloitettiin.

## 7.1 Juurisyyanalyysi

Jo ensimmäisessä palaverissa 5.6.2019 lean-lähettiläät pääsivät aloittamaan juurisyyanalysoinnin Tytti Saloniemen luomalla sähköisellä juurisyyanalyysipohjalla. Juurisyyanalyysi löytyy liitteestä 10. Juurisyyanalyysissa oli tarkoitus selvittää, miksi ongelma on olemassa, jolloin perehdyttiin myös ongelman todelliseen syyhyn. Juurisyyanalyysin avulla tiimi pääsi analysoimaan oikeita syitä eikä vain oireita.

Juurisyyanalysointi aloitettiin kummassakin ryhmässä post-it lapuilla, joihin kirjoitettiin jokainen juurisyy. Juurisyyanalysoinnissa käytettiin faktoja ja lukuja sekä pyrittiin välttämään adjektiiveja ja ympäripyöreitä vastauksia. Juurisyyanalysoinnin aikana huolehdittiin siitä, että juurisyyt tehtiin loppuun asti, eikä lopetettu kesken. Palaverin lopuksi kävimme yhdessä läpi kohta kohdalta jokaisen juurisyyanalyysin. Koska palaverissa oli vain palveluneuvojia, oli keskustelu avointa ja vaikeatkin asiat oli helppo sanoa ääneen. Haasteeksi koettiin erottaa toisistaan ongelma, syy ja seuraus.

Koska myös jälkityöaika on yksi iso osa palveluneuvojatyön asiaosaamiskokonaisuutta, huomasimme myöhemmin juurisyyanalyysin edetessä, että osa juurisyyistä on otettu leanattavaksi jo aikaisemmin muissa tiimeissä. Nämä juurisyyt merkkasimme juurisyyanalyysiin vihreänä ja niitä tiimi ei ottanut ratkaistavaksi. Juurisyyanalyysissa oranssilla merkityt juurisyyt päättyivät

lean-lähettiläille ratkaistavaksi ja jotka koottiin kolmeen ratkaisumalliin, jota lähdettiin pilotoimaan. Ratkaisut on koottu kappaleen 7.2 alkuun. Lopuksi palaverissa varmistettiin, ettei yhdellekään tasolle jäänyt puutteita (gaps) eikä päällekkäisyyksiä (overlaps).

Palaverin lopuksi tiimi kävi yhdessä läpi jokaisen juurisyysanalyysinkohdan. Lähettiläät huomasivat, että kummallakin ryhmällä löytyi samoja juurisyitä mutta eri tavalla hahmoteltuna ja kirjoitettuna. Tämän lisäksi juurisyysanalyysistä löytyi myös eroavaisuuksia. Tytti Saloniemi loi post-it lapuista sähköisen juurisyysanalyysin ja se käytiin läpi seuraavassa palaverissa 12.6.2019. Kun juurianalyysi oli arvioitu sekä tehty tarvittavat muutokset, aloittivat lean-lähettiläät ratkaisujen luomisen sekä niiden pilotoinnin.

## 7.2 Ratkaisut

Lean-lähettiläiden tapaamisessa 12.6.2019 aloitettiin ratkaisujen luominen, jota jatkettiin 18.6.2019. Aluksi palaverissa kerrattiin ratkaisujen luomista juurisyysanalyysistä. Koska aikaa oli rajallisesti, joutui tiimi valitsemaan juurisyysanalyysistä 3 ratkaisua, joita lähdettiin ratkaistamaan sekä pilotoimaan. Kuviossa 10 havainnollistetaan mitä ratkaisuja tiimi alkaa työstää.



Kuvio 10: Lean-lähettiläiden juurisyysanalyysistä päätetyt ratkaisut.

Asiakaspalvelussa työskentely voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat kontaktin vastaanottaminen, kontaktin hoitaminen sekä läpivienti ja jälkityöaika. Jälkityöaikaa käytetään asiakaspalvelussa jokaisen kontaktin jälkeen, mutta sille ei ole määritelty ohjeistusta. Lean-

lähettiläät päättivät luoda ohjeistuksen, jossa ilmenee mitä jälkityöajalla tehdään, esimerkiksi kontaktilisätietojen kirjoittamiseen ja minkälaisia selvitys-sähköpostien tulisi olla. Selvitys-sähköposteja lähetetään eri tiimien välillä, kun kyseessä on asiakkaan ongelma, jota palveluneuvoja ei osaa ratkaista. Lean-lähettiläät määrittivät asiakaspalvelulle ohjeistuksen, joka löytyy liitteestä 11.

Kuvion 10 ratkaisu 2 otettiin käsiteltäväksi 3.7.2019 palaverissa, jonka Powerpointesitys löytyi liitteestä 6. Asiakaspalvelussa on havaittu, että osa neuvojista käyttää jälkityöaikaa esimerkiksi omien asioiden hoitamiseen. Niin kuin liitteestä 11 pystyi havainnoimaan, on ohjeistuksessa virallisesti määritetty, että omien henkilökohtaisten asioiden hoitaminen jälkityöajalla on kielletty. On kuitenkin inhimillistä, että haastavien asiakaskontaktien jälkeen neuvoja voi tarvita hengähdystauon. Pilotin tarkoituksena oli löytää haastavat asiakaskontakti, joihin taukoa voidaan soveltaa. Liitteestä 12 löytyy taulukkopohja, jonka neuvojat täyttävät kontakteissa, jotka ovat olleet haastavia. Taulukossa neuvojien tuli täyttää päivämäärä, milloin haastava kontakti oli ollut työpäivän aikana. Näin pääsimme projektissa käsiksi, ovatko tietyt viikonpäivät sellaisia, jolloin haastavia asiakaskontakteja tulee enemmän ja mitkä päivät ovat rauhallisempia. Lisäksi taulukkoon tuli kertoa, minkälaisia puhelut olivat olleet. Näin pääsimme näkemään ovatko neuvojiilla haastavat kontaktit täysin erilaisia vai löytyykö mahdollisesti samanlaisia kontakteja. Tämän lisäksi neuvoja kertoi, minkälaiselta 30 sekunnin hengähdystauko on tuntunut.

Ratkaisu 3: n nykytilanteen kartoittaminen aloitettiin 18.6.2019. Neuvojien keskuudessa oli huomattu eroavaisuuksia siitä, milloin ja miten asiakaskontakteihin liittyviä asiakirjoja tulisi tulostaa. Kävi ilmi, että osa neuvojista tulostaa tarvittavat asiakirjat heti puhelun jälkeen jälkityöajalla ja osa neuvojista tulosti työpäivän lopussa, jolloin tulostamiseen ei mennyt jälkityöhön tarkoitettua aikaa.

Ratkaisu 3 päätettiin ratkaista analysoimalla ensin nykytilanne ja sen jälkeen kehittämällä ratkaisu, jota lähdettiin pilotoimaan lean-lähettiläiden kesken. 18.6.2019 palaverissa päätettiin, että tulostamisen nykytilanteen arvioimiseksi jokainen ajastaa omat tulostuksensa. Tällaisia tulostuksia olivat myyntiin liittyvät asiakirjat, tilitapahtumat, pankkivekseleiden tulos tai saldotodistukset. 26.6.2019 laskettiin jokaisen tulostuksen keskiarvo, jonka jälkeen määriteltiin aika, joka tullaan käyttämään tulostukseen työpäivän lopuksi.



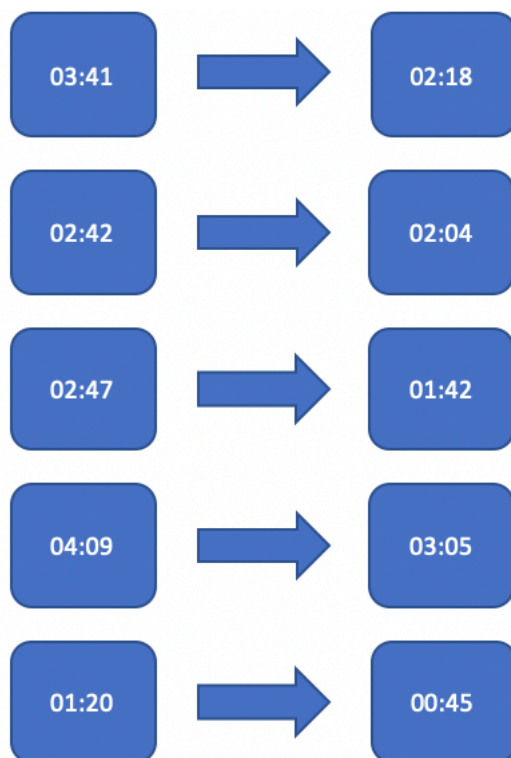
Kuvio 11: Tulostukseen käytetty aika minuutteina eri asiakirjatulostamisissa.

Kuviosta 11 voi havaita kuinka paljon kuhunkin tulostukseen on mennyt aikaa. Kuviosta voi havainnoida, että useimpiin tulostuksiin menee aikaa 1,30 minuutista 3 minuuttiin. Neuvojat joutuvat päivän aikana tulostamaan useamman asiakirjan, jolloin tulostuksen aika pitenee. Lean-lähettiläiden kanssa sovittiin, että pilotin aikana työvuoron lopusta tullaan käyttämään neljä viimeistä minuuttia kaikkien asiakirjojen tulostamiseen. Pilottia toteutettiin kahden viikon ajan, jonka jälkeen havainnollistettiin, vaikuttiko tämä lean-lähettiläiden jälkityöaikaan. Seuraavassa palaverissa 3.7.2019 huomattiin, että varsinkin iltavuorossa olleille viimeiset neljä minuuttia ei ole hyvä käyttää tulostukseen, koska silloin voi myös asiakaspuhelinlinjalla olla asiakkaita, jotka haluavat saada asian hoidettua ennen asiakaspalvelun sulkeutumista. Iltavuorossa myös resurssi on tiukempi, jonka takia jokaista neuvojaa tarvitaan linjalla. Täten pilottia muokattiin niin, että neuvoja voi tehdä tulostuksen työvuoron viimeisen 30 minuutin aikana. Tämä muutos vähensi myös ruuhkaa tulostushuoneessa.

## 8 Tulokset

Toimeksiantajaorganisaation asiakaspäällikkö antoi projektiin liittyen jo määritellyn ongelman, johon projektin aikana ei tehty muutoksia. Lean-projektissa tavoitteena oli jälkityöajan vaihtelevaisuuden poistaminen. Tavoitteena oli siis löytää syitä hajontaan sekä luoda ja kehittää tapoja, joilla jälkityöaika saadaan tasaantumaan ja vaihtelu pienenisi.

Jälkityöajan ohjeistuksen pilotointi aloitettiin 16.7.2019. Pilottiin kutsuttiin palveluneuvoja, joilla on isompi jälkityöaika kuin yleisesti muilla palveluneuvojilla. Palaverissa käytiin läpi lean-lähettiläiden jälkityöajan lean-projekti, jälkityöajan ohjeistus ja mitä pilotissa tullaan tekemään. Palaverin Powerpoint löytyi liitteestä 8. Ennen pilotin käynnistymistä nykytilanne asiakaspalvelussa oli, että jälkityöajassa on suurta hajontaa. Jälkityöaikaohjeistuksen pilottiin otettiin viisi neuvojaa, joiden jälkityöajan perusteella tarkkailtiin, muuttuuko aika, kun toimitaan ohjeistuksen mukaisesti. Seuraavasta kuviosta voi havaita vasemmalla jälkityöajat, jotka neuvoajilla oli aikavälillä 1.6.2019-17.7.2019 ja oikealla jälkityöajat väliltä 17.7.2019-2.8.2019.



Kuvio 11: Jälkityöaikaohjeistuksen pilotin vaikutus jälkityöajan pituuteen.

Ennen pilotin aloittamista oli havaittu, että jälkityöajoissa on suuri hajonta. Suurimmillaan hajonta valituilla palveluneuvojilla oli 02:89 minuuttia ennen pilotin käynnistymistä. Ennen pilottia otetut jälkityöajat ovat aikaväliltä 1.6.2019-17.7.2019. Jälkityöaikaohjeistuksen pilotti suoritettiin aikavälillä 17.7.2019-2.8.2019. Pilotin päätyttyä kaikilla palveluneuvojilla pieneni jälkityöaika sekä jälkityöajan hajonta laski 02:06 minuuttiin. Suurin jälkityöajan lasku oli 01:23 minuuttia palveluneuvojalla, joka löytyy kuviosta 12 ensimmäisenä. Muita jälkityöajan lyhenemisiä olivat 38 sekuntia, 01:05 minuuttia, 01:04 minuuttia ja 35 sekuntia. Vaikka projektin tavoitteena on vakinaistaa jälkityöaika ja ettei hajonta olisi niin suurta, oli positiivista nähdä, että jälkityöajat myös pienenivät pilotin myötä.

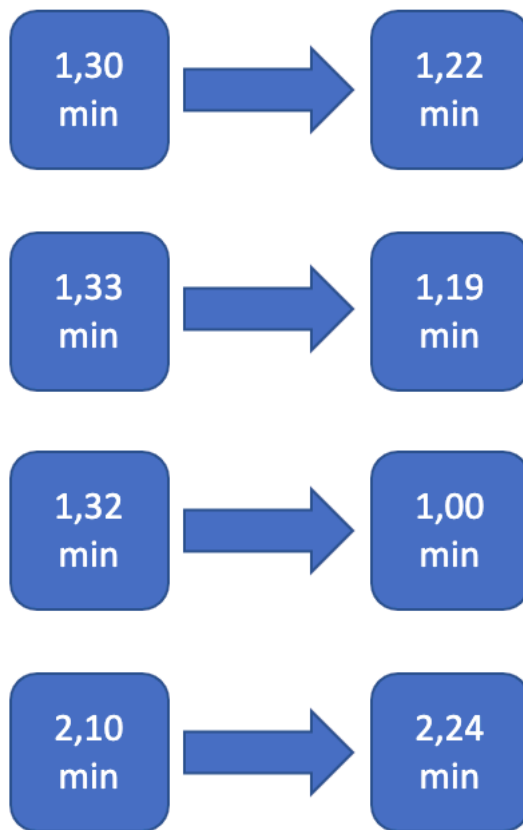
Tulostuspilotti päättyi 5.7.2019 ja taulukosta 2 voidaan havaita, että tulostukseen käytettiin aikaa lähes saman verran kuin siihen, että palveluneuvojat olisivat tulostaneet jokaisen asiakkaan jälkeen erikseen tulostushuoneessa. Tämä voidaan todentaa, kun vertaillaan kuviota 11 ja taulukkoa 2.

Mitä tulostettiin	Aika mikä käytettiin tulostamiseen
2 Korttihakemusta	1,53 minuuttia
Korttihakemus & Luotonkorotushakemus	2,05 minuuttia
Saldotodistus	2,01 minuuttia
Vekseli (shekki)	1,44 minuuttia
Vekseli (shekki)	2,26 minuuttia
Kortin lopetustodistus	1,38 minuuttia
Korttihakemus	1,33 minuuttia
2 Tiliotetta	1,33 minuuttia
2 Kortin lopetustodistusta	1,41 minuuttia
2 Saldotodistusta & Luotonkorotushakemus	4,11 minuuttia
2 Korttihakemusta	2,19 minuuttia
Palveluhinnasto	1,28 minuuttia

Taulukko 2: Kaikki päivän tulostus suoritettiin viimeisen 30 minuutin aikana -tulokset.

Taulukosta 2 voi havaita, että tulostukseen menee lähes yhtä vähän aikaa, kuin siihen että jokainen palveluneuvoja kävisi tulostamassa jokaisen kontaktin jälkeen erikseen. Jos jokainen neuvoja kävisi tulostamassa päivän aikana kaksi korttihakemusta erikseen, tuplaantuisi tulostusaika siihen, mitä se olisi, jos neuvoja kävisi tulostamassa kerralla molemmat korttihakemukset. Tulostamisen kestoon liittyi myös se, missä neuvoja istui toimistossa. Tämän takia tulostusajat eivät ole saman pituisia.

Kuinka jälkityöaika muuttui tulostuspilotin myötä? Seuraavasta kuviosta 13 voi havaita mikä ero jälkityöaika oli ennen pilottia ja pilotin jälkeen projektiin osallistuneilla lean-lähettiläillä. Ennen pilottia otetut jälkityöajat olivat ennen sen hetkisen kvartaalin loppumista. Pilotti aloitettiin seuraavan kvartaalin ensimmäisenä päivänä, jolloin pilotin vaikutus on hyvin tarkka.



Kuvio 12: Jälkityöajat ennen ja jälkeen pilotin.

Pilotin perusteella voidaan havaita, että lähes kaikilla jälkityöaika pieneni pilotin myötä. Vaikka hajontaa jälkityöajassa oli vielä pilotin jälkeen, näkyy jälkityöajan lyhentymisen positiivisesti kontaktin kokonaiskeston pienenemisellä. Pilotin aikana säästettiin aikaa 50 sekuntia ja tämä aika on suoraan käytettävissä asiakkaiden palvelemiseen. Lisäksi kun 50 sekuntia kerrotaan kaikkien asiakaspalveluorganisaation työntekijöiden kesken, on keskimääräinen lisäaika asiakkaiden palvelemiseen 1,3 tuntia päivässä ilman lisäresurssia. Tämän perusteella voidaan todeta, että pilotti on onnistunut.

#### 8.1 Onnistuneen muutoksen johtaminen ja uusien toimintatapojen vakinaistaminen asiakaspalvelussa

Lean otettiin osaksi pankkiyrityksen päivittäisjohtamista, koska asiakaspalvelun johtamismallin lisäksi haluttiin saada myös kyseistä työtä tekevien ideoita enemmän ilmi kehittämissuhteissa. Lean-johtamisella haluttiin ratkoa haasteita, jotka ilmenevät pankkiyrityksen asiakaspalvelussa.

Työyhteisö on nykypäivänä jatkuvassa muutoksessa ja muutos voi olla suunnittelematon tai suunniteltu. Muutokset luovat usein kielteisiä tunteita, tuskaa sekä hämmennystä. Muutokseen on hyvä valmistautua tarpeeksi etukäteen sekä otettava huomioon, miten työyhteisöä johdetaan. Muutoksen tuomia kielteisiä tuntemuksia voidaan helpottaa ja mahdollisesti kääntää, kun ymmärretään mitä muutos tuo tullessaan. Tämän takia on tärkeitä määrittää selkeä tavoite, mikä muutoksesta halutaan tuoda. Tämän jälkeen tulisi viestiä muutos selkeästi ja kertoa mitä onnistumisia muutoksella voidaan saada aikaan. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21.) Onnistuneen muutoksen myötä voidaan huomata, että se on tuonut erinomaisia tuloksia, työhyvinvointi on kehittynyt ja asiakastyytyväisyys on parantunut. Tämän lisäksi budjetti on pienentynyt samaan aikaan, kun vaihteluongelma on saatu hallintaan. (Torkkola 2015, 229.)

Työyhteisössä asennemuutosta voi johtaa esimerkiksi luomalla pelejä, kertomalla hyviä ja huonoja esimerkkejä tilanteesta ja vertailemalla niitä toisiinsa, keskustelemalla plussista sekä miinuksista ja luomalla mielikuvia muutoksesta (Torkkola 2015, 121). Järjestelmällisellä toteutuksella saadaan haluttu lopputulos ja työ saadaan vakinaistettua. Onnistuneen lopputuloksen kannalta olisi myös tärkeää, että koko henkilökunta olisi koulutettu lean-menetelmään. (Burgess & Radnor 2011, 229.)

Tytti Saloniemi esitti asiakaspalvelun johto- ja esimiesryhmälle kesällä 2019 tehdyn lean-projektin. Esityksessä kerrottiin syy projektin aloittamiselle, mitä juurisyyanalysoitiin, minkälaisia ratkaisuja luotiin ja mitkä ratkaisut pääsivät pilottivaiheeseen. Lisäksi Tytti Saloniemi antoi oman ehdotuksen jälkityöajalle. Esitys pidettiin 18.9.2019, jonka Powerpoint löytyi jo aiemmin mainitusta liitteestä 9.

Projektin päätyttyä Tytti Saloniemi esitti muutoksen koko asiakaspalvelulle vieraillessaan eri tiimien tiimipalavereissa. Esitys kulminoitui kolmeen asiaan, joista asiakaspalvelussa tulisi ottaa kiinni. Nämä asiat olivat tulostus työvuoron loppuun, jälkityöajan ohjeistuksen läpikäynti kaikkien työntekijöiden kanssa ja tarkemmin niiden työntekijöiden kanssa, joilla jälkityöaika on pitkittynyt ja jaksamisen varmistamiseksi 30 sekunnin hengähdystauko. Esityksissä keskityttiin tarkasti tulostus- sekä ohjepilottiin, koska näissä asioissa myös projektin aikana nähtiin suuri parannus. Esityksessä kerrottiin miksi leanjälkityöaikaprojekti käynnistettiin, mitä projektin aikana on saatu aikaan ja millä tavalla se tulisi nyt ottaa käyttöön asiakaspalvelussa. Jokainen esitys oli hieman erilainen, mutta niissä kulminoitui jälkityöaikaohjeistuksen esittäminen ja syyt miksi tulostus tulisi tehdä yhdellä kertaa lopussa.

## 8.2 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusehdotuksena on ottaa erilaisia näkökulmia ja tutkia sen tuomia vaikutuksia tehokkuuteen esimerkiksi leanin avulla. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus kesti noin kaksi



kuukautta, jonka aikana saatiin hyviä muutoksia aikaisempiin toimintatapoihin, joissa koettiin olevan puutteita. Jotta uusi toimintatapa saataisiin vakinaistettua, tulisi sen onnistumista tarkastella useita kuukausia. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena olisi tarkastella prosessia ja sen etenemistä ennen ja jälkeen projektin, jolloin saadaan absoluuttinen tulos siitä, olivatko muutokset pysyviä Pankin X palveluneuvojilla. Tämä jatkotutkimusaihe ei liity ainoastaan tämän opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen, vaan kaikkiin lean-menetelmällä muutettuihin toimintatapoihin, tuotteisiin tai palveluihin.

Pankissa X on käytetty lean-analyyseista ainoastaan juurisyyanalyysia. Jotta työskentely olisi mahdollisimman tehokasta voisi analyysinä käyttää myös pullonkaulateoriaa. Pullonkaulateoria todentaa systeemin janaksi, jossa osat ovat toisistaan kiinni. Janasta yksi osa on väliinpuotoaja eli pullonkaula. Kun janaa parannetaan juuri tästä kohtaa, saadaan parhaat mahdolliset tulokset. Jossain vaiheessa janan osan kehitys on tullut siihen pisteeseen, että jostain toisesta osasta tulee väliinpuotoaja eli osia kehittäessä pullonkaula vaeltaa ja liikkuu. Johtajille pullonkaulan tunnistaminen voi tuoda merkittävän helpotuksen prosessien kehittämiseen. Pullonkaulateoriassa on viisi askelta, jotka löytyvät kuvioista 14.



Kuvio 14: Pullonkaulateoria viisi askelta (Torkkola 2015, 99).

Pullonkaulateoriassa on tärkeää huomioida vaikutus muutoksen jälkeen esimerkiksi kustannukset, valmistusnopeus, liikevaihto ja asiantuntijatyössä keskeneräisen työn määrä. Pullonkaulan tunnistaminen voidaan kokea haasteelliseksi vaihtelun ja virheiden määrän takia. Pullonkaula voi synnyttää väliaikaisesti jonoa myös muualle toimintaan kuin pullonkaulaan, mutta siitä huolimatta tämä on todettu käteväksi teoriaksi, jota voi käyttää myös muiden analyysien kanssa. (Torkkola 2015, 99-101.)

Pullonkaulateoriaa olisi hyvä käyttää prosesseissa, joissa halutaan minimoida töiden pomputelu eri tiimien välillä. Tällaisia voivat olla prosessit, joissa palveluneuvoja joutuu viemään asian hoidettavaksi esimerkiksi taustatyötiimille tai luotonvalvonnalle. Asiakaspalvelu voi määritellä niin sanotun pullonkaulatiimin, jolla käyttöaste normaalissa työskentelyssä on mahdollisimman korkea. Kustannusmielessä ei ole järkeä optimoida jokaista tiimiä ratkaisemaan pullonkauloja, koska itse pullonkaulan ratkaisemisen voi väliaikaisesti hidastaa prosessin etenemistä.

### 8.3 Kehitysehdotukset

Leanin käyttöönoton jälkeen vastuuta on jaettu koko henkilöstön kesken. Näin paineet eivät kasaudu vain yhdelle henkilölle, vaan vastuuta voidaan jakaa usealle henkilölle. Tähän tulisi panostaa tulevaisuudessakin, koska oman työn asiantuntijoilta saa parhaan näkemyksen, miten palveluita ja tuotteita tulisi tuottaa.

Ensimmäinen kehitysehdotukseni olisi, että jokaiselle tiimille aikataulutettaisiin syksyn aikana esimerkiksi työpaja, jossa olisi prosessista tai tuotteista vastaavia henkilöitä, jolloin heidän äänensä tulisivat paremmin kuuluviin. Asiakaspalvelussa työskentely on hektistä ja välillä voi tuntua siltä, että sopivaa aikaa ei löydy. Keskittymällä leaniin seuraavien vuosien aikana, voi aikaa vapautua jokaista prosessia kehittämällä enemmän. Koska suurimmalle osalle asiakaspalvelun henkilöstöä lean on jo tuttu, voi työskentely työpajoissa olla tehokasta ja työntekijöitä ei tarvitsisi kouluttaa alusta asti kyseiseen menetelmään.

Työpajoja voisi kutsua esimerkiksi kaizen-jatkuvan kehittämisen toimintapäiviksi. Sana kaizen tulee japaninkielestä. Kai tarkoittaa jatkuvaa ja hyvää ja zen kehitystä ja muutosta ja nämä sanat yhdistettynä voidaan kääntää tarkoittamaan jatkuvaa kehittämistä sekä hyvää muutosta. Kaizen on yksi lean-menetelmän tärkeimmistä kulmakivistä jatkuvassa kehittämisessä. Siinä pyritään poistamaan hukkaa, parantamaan tuotettavuutta sekä kehittämään jatkuvaa kehittämistä. (Medinilla 2014, 4-5.) Työntekijöistä koostunut ryhmä voi pyrkiä selvittämään mahdollisuuksia esimerkiksi hukan poistamisen tietystä työvaiheesta ja kehittämisryhmä voi hyödyntää jo opittuja lean-menetelmiä. Koska jatkuvaan kehittämiseen osallistuisivat oman osaston asiantuntijat, toimisi ryhmä nopeasti kehitysideoiden toteuttamiseksi, koska lean-menetelmä on jo entuudestaan tuttu. Kaizen Event -tapahtuman järjestäminen voisi tapahtua esimerkiksi joka kolmas tai neljäs kuukausi, jolloin myös palveluneuvojat saisivat vaihtelua työskentelyynsä. Jokaiseen toimintapäivään valittaisiin etukäteen aktiviteetti, joka olisi kehittämistoimenpide.

Suunnitteluun ja projektin etenemiseen kehitysehdotuksena olisi suositeltavaa miettiä tarkemmin, miten ja milloin lean-projektia ruvetaan edistämään. Jos leaniä edistetään kerran

kuukaudessa, ehtivät työntekijät unohtamaan mitä edellisellä kerralla on suunniteltu. Työntekijöille ei ole myöskään aikataulutettu leanin perehtymisaikaa, jos edellisestä palaverista on useita viikkoja. Kehitysehdotukseni olisi, että jos tuotetta tai palvelua aletaan kehittää, tulisi palaverit olla kerran viikossa, jolloin työskentely pysyy aktiivisena. Jos viikottaisiin palaverihin ei ole mahdollisuutta, tulisi henkilöstölle aikatauluttaa kertaustuokioita siitä, mitä edellisellä kerralla on tehty. Mahdollisia ovat myös lyhyemmät palaverit, jotka pidettäisiin omien paikkojen läheisyydessä niin sanotusti pystispalaverina. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden aikana Tytti Saloniemi teki kyselyn myös lean-lähettiläiden ehdottamista kehitysehdotuksista, ja viikoittaiset palaverit olivat myös heidän toiveenaan. Jos tavoitteena olisi jatkuva kehitys työn ohella, voidaan se todeta mahdottomaksi, koska työ on niin aikataulutettua. Se mitä ei ole aikataulutettu, sitä on vaikea toteuttaa.

Kehitysehdotuksena olisi myös ottaa tässä opinnäytetyössä työstetyt kaksi hyväksi todettua toimintatapaa koko asiakaspalvelun käyttöön. Nämä toimintatavat ovat asiakirjojen tulostus työvuoron lopussa ja jälkityöaikaohjeistuksen käyttöönotto. 30 -sekunnin hengähdystauko on myös hyvä ottaa käyttöön, mutta sitä on mahdotonta aikatauluttaa palveluneuvojille, koska koskaan ei tiedä minkälaisia puheluita neuvojille tulee. Neuvojien on kuitenkin hyvä tietää, että tällaisen voi käyttää, jos kontakti on ollut haastava.

Päälliköiden- sekä esimiesten toiveena oli, että lean-tulosten perusteella voitiin antaa jälki-työajalle keskiarvo, koska sellaista ei ole määritelty moniin vuosiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pienentää jälkityöajan hajontaa palveluneuvojilla. Projektin edetessä kuitenkin pystyi havainnollistamaan, että jälkityöajat pienentyivät lähes jokaisella palveluneuvojalla. Keskiarvo jälkityöajalle oli tulostuspilottiin osallistuneilla palveluneuvojilla 1,41 minuuttia ja jälkityöaikaohjeistukseen osallistuneilla palveluneuvojilla 2,22 minuuttia. Näissä keskiarvoissa tulee ottaa huomioon, että jälkityöaikaohjeistukseen pyydetyillä neuvojilla oli korkeampi jälkityöaika ennen pilottia kuin tulostuspilottiin osallistuneilla neuvojilla. Jos jälkityöaikaohjeistukseen pyydetyillä neuvojilla otettaisiin käyttöön myös tulostus työpäivän päätteeksi, pitäisi jälkityöajan olla lähempänä kahta minuuttia. Näiden aikojen perusteella hyvä jälkityöaika asiakaspalvelulle olisi 1,30-2 minuuttia. Jotta jälkityöaika saataisiin 1,30 minuuttiin, tulisi jälkityöaikaohjeistus käydä tarkasti läpi työntekijöiden kesken. Jälkityöaikaohjeistus on myös erittäin hyvä väline esimiehille, joiden alaiset eivät pääse haluttuun jälkityöaikaan.

## Lähteet

### Painetut

Altman, H. 2017. Lean: The Bible: 7 Manuscripts- Lean Startup, Lean Six Sigma, Lean Analytics, Lean Enterprise, Kanban, Scrum, Agile Project Management. The United States: Amazon Digital Services LLC.

Bell, S & Orzen, M. A. 2010. Lean it. Iso-Britannia: Hoboken CRC Press

Bjorn, A. & Fagerhaug, T. Root cause analysis: simplified tools and techniques. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Cudney, E. A. & Kestle, R. 2010. Implementing Lean Six Sigma throughout the Supply Chain: The Comprehensive and Transparent Case Study. Yhdysvallat: CRC Press

Deepali, D. 2010 Six Sigma. Mumbai: Himalaya Publishing House

Henderson, G. R. Six Sigma Quality Improvement with Minitab. Iso-Britannia: Hoboken John Wiley & Sons

Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava Kirjapaino

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Kujala, J. & Myllykangas, P. & Sauer, E. 2012 Kokemus johtaa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Juvenes Print

Liker, J. K & Convis, G. L. 2011. Toyota way to Lean leadership. Iso-Britannia: Brilliance Audio

Lind, O. 2001. Näin tehdään onnistunut projekti. Tampere: Domus Offset.

Medinilla, A. 2014. Agile Kaizen: Managing continuous improvement far beyond retrospectives. Berlin: Springer Berlin.

Modig, N. & Åhlström, P. 2012. This is lean. Tukholma: Rheologica Publishing

Ries, E. 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Yhdysvallat: Crown Published Group

Ries, E. 2016. Summary and Analysis of The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses: Based on the Book by Eric Ries. New York: Worth Books

Salvendy, G. & Karwowski, W. 2010. Introduction to service engineering. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media

Tuominen, K. 2010. Lean- kohti täydellisyyttä. Helsinki: A Bonnier Group Company

Vanden Heuvel, L. & Lorenzo, K. J. & Jackson, L. & Hanson, W. E. & Rooney, J. J. & Walker, D. A. 2008. Root Cause Analysis Handbook: A Guide to Efficient and Effective Incident Investigation. Kanada: Brookfield.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Womack, J. P. & Jones, D. T. & Roos, D. 1990 The machine that changed the world.

#### Sähköiset

Burgess, N. & Radnor, Z. 2011. Evaluating Lean in healthcare. Iso-Britannia: Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 15.8.2019.  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1317342896/fulltextPDF/A209002553774755PQ/12?accountid=12003>

Fu-Kwun, W. & Kao-Shan, C. Applying Lean Six sigma and TRIZ methodology in banking services. Viitattu 10.10.2019.  
<https://www.tandfonline-com.nelli.laurea.fi/doi/abs/10.1080/14783360903553248>

Heikkinen, E. 2016. Toimiiko lean palveluilla? Viitattu 9.8.2019.  
<https://blog.kauppalehti.fi/kilpailukyky-muutoksessa/toimiiko-lean-palveluilla>.

Lean Management Techniques. 2016. New York: Journal of Accountancy  
<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1778394328/?pq-origsite=primo>

Leanin lyhyt historia. 2018. Viitattu 14.9.2019.  
<https://www.arter.fi/leanin-lyhyt-historia-osa-1-2/>

Lean palveluilla. 2016. Viitattu 8.8.2019.  
<https://www.leanlion.com/caset/lean-palveluilla#>.

Salonen, K. 2012. Kehittämistoiminnan konstruktivistien malli. Teoksessa Hautala, T. & Ojala-lehto, M. & Saarinen, J. Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Tampere: Yliopistopaino. Viitattu 11.10.2019.  
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>

Tehokkuutta hoitotyöhön, hukkatyö ja ean ajattelu terveydenhuollossa. HUS Perusterveydenhuollonyksikkö. 2019. Viitattu 9.8.2019.

<https://docplayer.fi/73274-Tehokkuutta-hoitotyohon-hukkatyo-ja-lean-ajattelu-terveyden-huollossa-katja-pesonen-suunnittelija-hus-perusterveydenhuollon-yksikko.html>.

Viisi kertaa miksi. 2019. Viitattu 9.8.2019.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli110383>.

## Kuviot

Kuvio 1: Lean-kulttuurin palaset tukevat toisiaan (Tuominen 2010,9).	8
Kuvio 2: Ongelmaratkaisun kahdeksan vaihetta (Liker & Convis 2012, 84).	10
Kuvio 3: Tehokkuutta hoitotyöhön, hukkatyö ja lean ajattelu terveydenhuollossa (Pesonen 2019).	12
Kuvio 4: Prosessissa oleva vaihtelu estää pääsemästä tähden osoittamaan optimitilaan. (Torkkola 2015, 57).	13
Kuvio 5: Seitsemän hukan aiheuttajaa (Altman 2017, 2245).	15
Kuvio 6: Six sigma lean Salvendy & Karwowski 2010, 384).	17
Kuvio 7: Lean-tapa ajatella ja toimia (Tuominen 2010, 42-43).	20
Kuvio 8: Parannus- kata eli parantamisen prosessi (Torkkola 2015, 114).	21
Kuvio 9: Projektin elinkaari (Ruuska 2012, 34).	25
Kuvio 10: Lean-lähettiläiden juurisyyanalyysistä päätetyt ratkaisut.	28
Kuvio 11: Jälkityöaikaohjeistuksen pilotin vaikutus jälkityöajan pituuteen.	31
Kuvio 12: Jälkityöajat ennen ja jälkeen pilotin.	33

## Taulukot

Taulukko 1: Lean-projektin aikataulu.	23
Taulukko 2: Kaikki päivän tulostus suoritettiin viimeisen 30 minuutin aikana -tulokset.	32

## Liitteet

Liite 1: A3-lomake .....	43
Liite 2: Powerpoint 5.6.2019 palaveri .....	44
Liite 3: Powerpoint 12.6.2019 palaveri.....	50
Liite 4: Powerpoint 18.6.2019 Palaveri.....	54
Liite 5: Powerpoint 26.6.2019 palaveri.....	58
Liite 6: Powerpoint 3.7.2019 palaveri .....	62
Liite 7: Powerpointesitys 10.7.2019 .....	67
Liite 8: Powerpointesitys 16.7.2019 .....	71
Liite 9: Powerpointeistys esimiehille 18.9.2019 .....	78
Liite 10: Juurisyyanalyysi .....	85
Liite 11: Jälkityöaikaohjeistus .....	86
Liite 12: Lomake 30 sekunnin hengähdystauon mittaamiseen .....	88



## Liite 1: A3-lomake

<b>1. Ongelman määrittely (mikä on ongelma?)</b> Jälkityöajassa on hajontaa. On huomattu että neuvojien jälkityöajassa on suurta hajontaa ja ei ole selkeää ohjeistusta siihen, mitä jälkityöajalla pitäisi tehdä.	<b>4. Tavoitetilan kuvaus (mitä haluamme saavuttaa?)</b> Ihanteellinen tavoite olisi, että jälkityöajan hajonta pienenis. Tällä hetkellä hajonta on suurta, jonka takia se vaikuttaa työhön. Lean -projektin tavoitteena on luoda työvälineitä, joilla hajonta pienenis. Tästä johtuen voi olla, että asiakaskontaktimäärät kasvavat, koska jälkityöaika pienenis. Tavoitteena olisi myös, että uusille työntekijöille olisi ohjeistus siitä, mihin jälkityöaika on tarkoitettu ja miten sitä pystyy tehokkaasti hyödyntämään. Pilottien myötä voidaan auttaa myös työntekijöitä joilla jälkityöaika on korkeimmasta päästä.		
<b>2. Tausta ja nykytilan kuvaus (miksi tämä on ongelma ja ongelman määrittäminen)</b> Pankkiyrityksen asiakaspalvelussa jokaisen asiakkaan jälkeen pidetään jälkityöaika, jonka aikana tulisi hoitaa kontaktin liittyvät toimenpiteet, joita ei ole ehtinyt tehdä puhelun aikana. Nykytilassa jälkityöajan hajonta on 1,08minuutista 5,05minuuttiin ja tämä hajonta lisää kontaktihin käytettävää aikaa, jonka seurauksena kontakteja otetaan vähemmän vastaan. Tulokset on otettu neuvojien raportista, josta näkyy muun muassa kuinka monta asiakasta on ottanut tuntiin, mikä on jälkityöaika ja puheluiden kestot. Jälkityöajalle ei ole selkeää ohjeistusta, joten mitä luultavimmin jälkityöajalle kuuluvat tehtävät eivät ole selkeitä.			
<b>3. Analyysi (esim. perussyysanalyysi: 5 x miksi?, päätöspuu, prosessianalyysi)</b> 1. Jälkityöajalle ei ole määritelty tavoiteaika -> Kirjoitetaan liian pitkät lisurit -> Ei ole yhteisiä toimintamalleja -> <b>Ei ole ohjeistettu</b> Jälkityöajalle ei ole määritelty tavoiteaika -> Yritetään hoitaa monta asiaa samaan aikaan -> Oletetaan että oikea tapa toimia -> <b>Ei ole ohjeistettu</b> 3. Puheluiden aiheet vaihtelevat, jonka takia jälkityöajat vaihtelevat -> Epäselvää mitä jälkityöajalla pitää tehdä -> <b>Ei ole ohjeistettu</b> 4. Puheluiden aiheet vaihtelevat, jonka takia jälkityöajat vaihtelevat -> Jälkityöaika käytetään muuhun kuin asiakkaan kontaktin hoitamiseen -> Jälkityöaika käytetään tiedotteiden lukemiseen -> <b>Tarvitaan hengähdystauko, lasketaan stressitasoja, valmistaudutaan seuraavaan puheluun</b> 5. Puheluiden aiheet vaihtelevat, jonka takia jälkityöajat vaihtelevat -> Jälkityöajalla osa tekee tulokset ja osa ei -> <b>Ei ole ohjeistettu mikä on paras tapa toimia</b> 6. Jälkityöajassa liian suuri hajonta [1,08 - 5,15 palveluneuvot] -> Erilaiset toimintatavat aiheuttavat hajontaa -> Uusien ja vanhojen kokemus ja tyytyväisyys tehdä kaksi asiaa samaan aikaan -> Osa neuvojista aloittaa puhelun yhteenvetoon ennen puhelun päättymistä -> <b>Ei ole ohjeistettu parasta toimintatapaa</b> -> Ei jaeta parhaita käytäntöjä -> <b>Ei mahdollisteta tarpeeksi</b> -> Osa neuvojista tekee omia juttuja -> <b>Ei selkeää ohjeistusta millä koodilla esim tärkein henk. koht. puheluun voi vastata</b>			
<b>6. Seuranta (millä mittaamme onnistumisen?)</b>			
Mittari / Tuloksen mittauspvm	Lähtötilanne	Tavoite	Tulos
Kaikki tulostus työvuoron loppuun	6,05min	x	5,65min
30 sekunnin hengähdystauko	tuntemuksien mukaan		
Jälkityöaikaohjeistus (kuinka hajonta muuttui)	1,47min	x	1,07min
<b>7. Jatkuva kehittäminen (miten ratkaisu standardoidaan?)</b>			
Tehtävän kuvaus	Kuka	DL pvm	Tehty
Video asiakaspalvelulle, mitä lean -projektissa on saatu aikaan	Tytti	17/09/2019	18/09/2019
Asiakaspalvelun ohjeisiin asetettu pilotissa onnistuneet toimenpiteet	Tytti	17/09/2019	18/09/2019



## LEAN TYÖSTÖ

---

- Lean jälkityöajan työstämisen ajankohdat:
  - 5.6 12:30-14:30
  - 12.6 14:15-15:15
  - 18.6 08:00-09:00
  - 26.6 13:00-14:00
  - 3.7 08:00-09:00
  - 10.7 08:00-09:00

## TÄNÄÄN TAVOITTEENA

---

- Ongelman määrittely
- Nykytilan kuvaus ja tulevaisuuden tahtotila
- Juurisyyt
- Priorisoidaan kolme ongelmaa, joiden korjaamista pidämme tässä hetkessä tärkeimpänä/ auttaa meitä eniten.
- Jos aikaa jää, voidaan yhdessä täyttää A3- lomaketta

## JÄLKITYÖAIKA

- Ongelma määritelty aiemmin: **Jälkityöhön käytetyssä ajassa liian suuri hajonta**
- Onko määrittely selkeä? Onko mielestänne lisättävää?
- Tarkoituksena on keskittyä ainoastaan asiakaslinjapuheluihin (ei HD).
  - Otammeko pankki- sekä palveluneuvojat erikseen VAI onko jälkityö sen verran samanlaista, että voidaan käsitellä yhdessä?

## NYKYTILA: JÄLKITYÖAJASSA ON HAJONTAA

0.01.46	0.02.37	0.03.08
0.03.56	0.04.23	0.02.07
0.02.27	0.06.23	0.02.44
0.05.15	0.04.37	0.01.14
0.05.06	0.04.10	0.01.18
0.01.32	0.03.19	0.01.46
0.02.09	0.06.36	0.01.29
0.04.12	0.04.24	0.01.26
0.03.22	0.01.55	0.01.32
0.04.34	0.03.38	0.02.06
0.01.34	0.07.22	0.01.40
0.03.05	0.02.35	0.01.51
0.01.08	0.03.46	0.01.51
0.03.07	0.04.40	0.01.11
0.01.53	0.03.17	0.01.28
0.01.43	0.04.17	0.01.31
0.02.27	0.01.59	0.01.53
0.01.51	0.00.55	0.01.05
0.03.05	0.06.24	
0.04.02		
0.03.53		
0.03.24		
0.03.34		

Otannassa ei ole otettu huomioon talvella aloittaneita tai kesätyöntekijöitä

Miksi löytyy hajontaa (Juurisyyt)?

Jälkityöaikaan ei ole määritelty tällä hetkellä mitään tiettyä aikaa, mutta myös me voimme sitä määritellä Leenauksen avulla ja antaa ehdotuksen



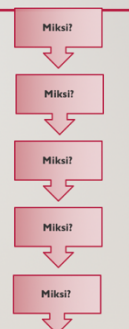
## MÄÄRITELMÄ NYKYTILALLE JA TULEVAISUUDEN TAHTOTILA

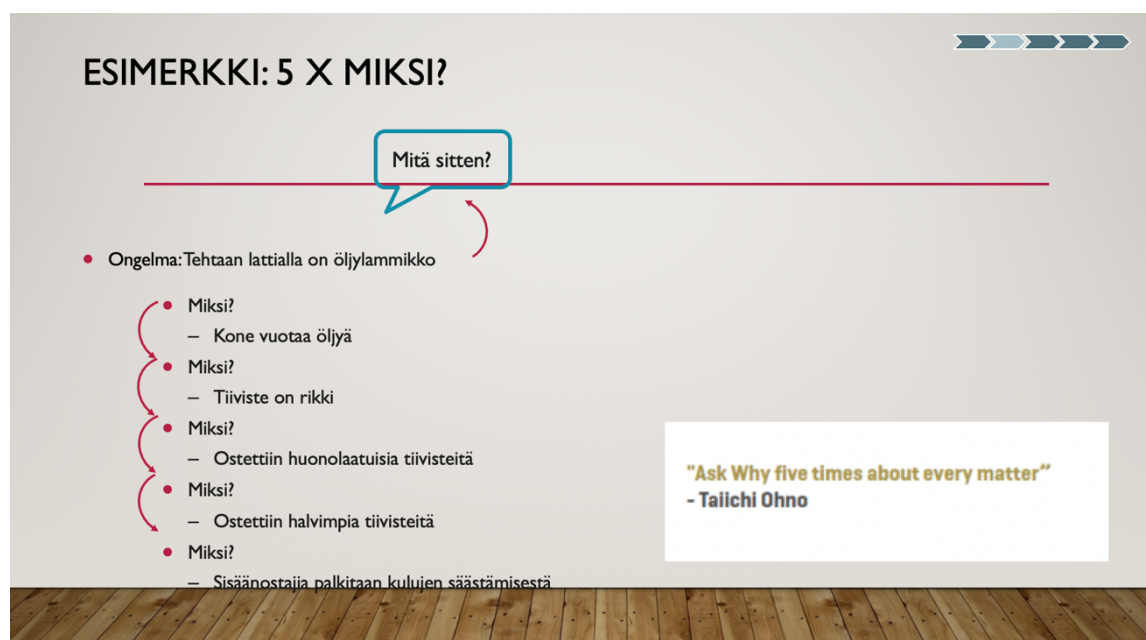
Määritelmä nykytilalle:

Tulevaisuuden tahtotila:

## 2. ETSI JUURISYY

- Seuraava vaihe on selvittää, miksi ongelma on olemassa
- Kysytään 5 x miksi?
- Tässä vaiheessa on tärkeää perehtyä ongelman todelliseen syyhyn (juurisyy). Ei korjata vain oireita, jotta vältetään uudelleentekemiseltä
  - Huolehditaan siitä, että juurisyyanalyysi tehdään loppuun asti, ei lopeteta kesken
- Uskalletaan sanoa myös vaikeat asiat ääneen (ei henkilökohtaista, mutta voi olla roolikohtaista)
- Haasteena erottaa toisistaan ongelma, syy ja seuraus
- On olemassa työkaluja, joiden avulla voidaan löytää juurisyyt sekä työkaluja monimutkaisempien ongelmien ratkaisemiseen
- "No gaps", "no overlaps"





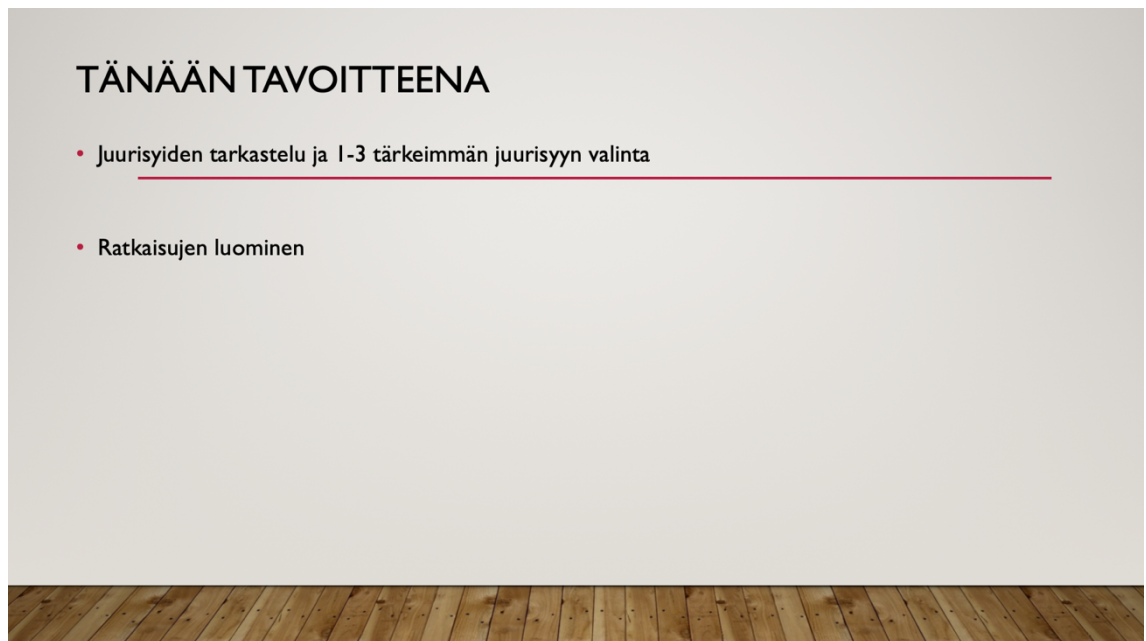
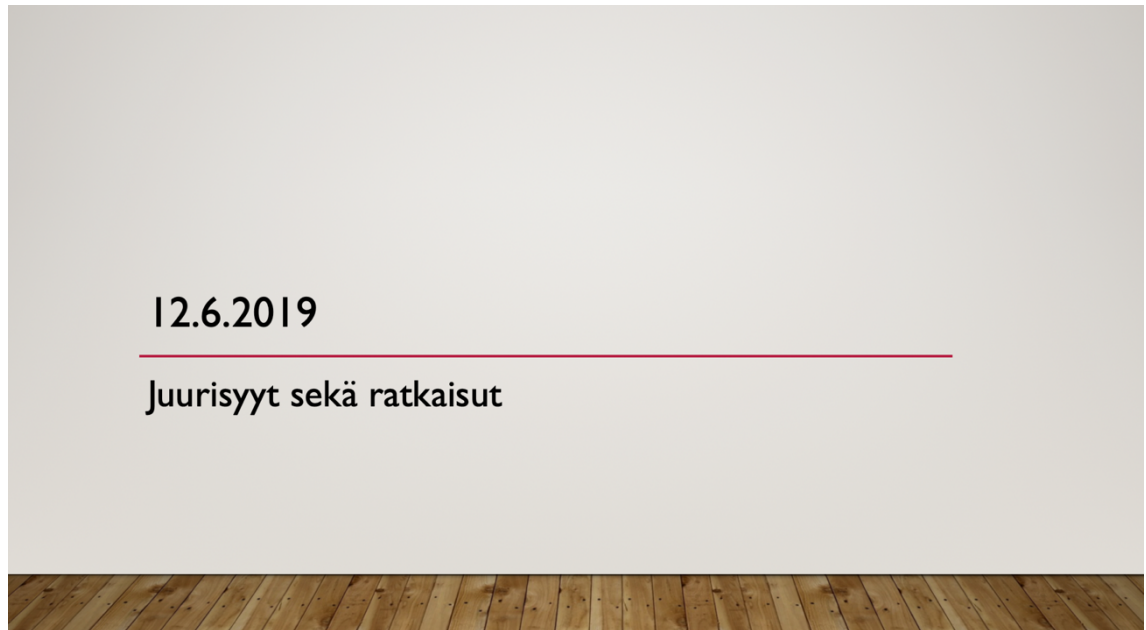
## JUURISYYANALYYSIN VINKIT

- Kirjoita post-it lappuja holdiin aina, kun jotain tulee mieleen
- Käytä faktoja ja lukuja, vältä adjektiiveja
- Älä mietitä ratkaisuja
- Pyri tarkentamaan kysymystä ja löytämään oikea syy
- Ei ympäröivä vastauksia
- Keskity ongelmaan, joka on määritelty ja mieti juurisyitä valittuun ongelmaan (ongelma saattaa olla osa isoja asiakokonaisuutta, "elefanttia")
- Varmista, että yhdellekään tasolle ei jää puutteita (gaps) eikä päällekkäisyyksiä (overlaps)

---

# KIITOS!

Liite 3: Powerpoint 12.6.2019 palaveri





## LEAN TYÖSTÖ

---

- Lean jälkityöajan työstämisen ajankohdat:
  - **12.6** 14:15-15:15
  - **18.6** 08:00-09:00
  - **26.6** 13:00-14:00
  - **3.7** 08:00-09:00
  - **10.7** 08:00-09:00

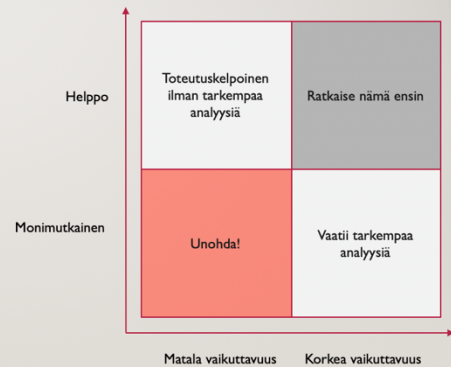
## JUURISYY

---

- [Juurisyyanalyysi](#)

### 3. LUO RATKAISUT

- Kun juurisyyanalyysi on tehty oikein, ratkaisuja on käytännössä vain yksi
  - Juurisyytä voi olla monta, mutta jokaista juurisyytä vasten on tyypillisesti yksi ratkaisu
- Valitse juurisyy mitä lähdetään ratkaisemaan
  - Priorisoi juurisyytä: Huomioi ratkaisun vaikuttavuus, riskit ja helppous
  - Apuna voi käyttää nelikenttäanalyysiä
- Määrittele mittarit, joilla seurataan onnistumista
- Tee karkea toteutussuunnitelma: Kuka, mitä, milloin?
- Aloita kokeilu



### JUURISYIDEN VALINTA



## RATKAISUT: KUKA TEKEE, MITÄ TEKEE, MILLOIN TEKEE

---

- Ratkaisu 1

Tarkka ohjeistus:

- Mitä jälkityöajalla saa tehdä ja mitä ei.
- Esimerkkejä lisurien kirjoittamiseen
- Verkkoviestien ja sähköpostien lähettämiseen
- Parhaimpien käytäntöjen jakaminen

- Ratkaisu 2

- Pilotoidaan 30 sekunnin hengähdystaukoa sellaisissa kontakteissa, jotka ovat olleet raskaita tai monimutkaisia

- Ratkaisu 3

- Käytetään Kiky-minuutit kaikkien kontaktien materiaalien tulostamiseen työvuoron päätteeksi

---

# KIITOS!





## RATKAISUT: KUKA TEKEE, MITÄ TEKEE, MILLOIN TEKEE

---

- Ratkaisu 1

Tarkka ohjeistus:

- Mitä jälkityöajalla saa tehdä ja mitä ei.
- Esimerkkejä lisurien kirjoittamiseen
- Verkkoviestien ja sähköpostien lähettämiseen
- Parhaimpien käytäntöjen jakaminen

- Ratkaisu 2

- Pilotoidaan 30 sekunnin hengähdystaukoa sellaisissa kontakteissa, jotka ovat olleet raskaita tai monimutkaisia

- Ratkaisu 3

- Käytetään Kiky-minuutit kaikkien kontaktien materiaalien tulostamiseen työvuoron päätteeksi

## OHJEISTUS

---

- Mitä jälkityöajalla tehdään?

- Lisätietojen kirjoittaminen boalle (myös AO- lisurit)
- Jira-tiketti (voiko tehdä puhelun aikana?)
- Selvittelytyöt
- Askon yhteenveto (voiko tehdä puhelun aikana?)
- Template
- Sähköpostit, jotka liittyvät kontaktiin
- CBS- tulostukset
- HD-vekselit
- Maksut (esim. pikasiirrot)
- CD-hakemuksen lähettäminen asiakkaalle verkkoviestillä
- Kontaktiin liittyvät verkkoviestit
- Pyydä Katilta kaksi henkilöä jolla toisella on hyvä ja toisella huono jälkityöaika
- Pilotoidaan ohjetta sellaisilla henkilöillä, joilla on heikko jälkityöaika.(mitä tehdään jälkityöajalla ja mitä voidaan tehdä puhelun aikana)

## OHJEISTUS

---

- Esimerkkejä jälkityöajan lisätietojen kirjoittamiseen
  - Käytä lyhyitä ja ytimekkäitä lauseita (esim. vt cbs patut avattu)
  - Älä kerro lisätiedoissa asiakkaan persoonasta tai mielentilasta ellei sillä ole merkitystä mahdollisessa seuraavassa kontaktissa (esimerkki)
  - Kerro aina kortin tai tilin neljä viimeistä numero, Jira-tikettiin laitettu laitteen merkki ja käyttöjärjestelmä, tehdyt Templatet, yhteydenotot luottopäättöksiin, taustatöihin jne.
  - Muista kertoa henkilön nimi, joka hoiti kontaktin aikana kuolinpesän, edunvalvottavan tai alaikäisen asioita tms.
  - Kun tietoihin tehdään muutos esim. poistetaan tilin toinen omistaja tai erotetaan AO-taloudesta, tulee lisätiedot kirjoittaa molempien puolelle
  - Merkintä Jira-tiketistä ensimmäiseksi lisätietokenttään
  - Maininta että asiakkaalle on kerrottu palvelumaksusta, toimitusajoista
  - Täsmäohje siitä miten asiakasta on ohjattu/luvattu tekemään esim. vepojen uusiminen asiakaspalvelupisteellä
  - Konkreettisia esimerkkejä lyhyestä sekä pitkistä lisurista

## KIKY-MINUUTIT TULOSTAMISEEN

---

- Tulostamisen kesto
  - Jokainen ajastaa yhden jokaisesta tulostusaiheesta esim. CD-hakemus, CBS tilitapahtumat, saldotodistus, vekseleitä
- Miten toteutetaan?
  - Aloitetaan ajastus siitä kun kone lukitaan ja lopetetaan kun kone avataan
- Joku muu kuin jälkityöaikakoodi?
  - Kiky-minuutilla tulostus tehdään taustatyö- koodilla

**KIITOS!**



## Liite 5: Powerpoint 26.6.2019 palaveri



# LEAN TYÖSTÖ

- Lean jälkityöajan työstämisen ajankohdat:
  - **3.7** 08:00-09:00
  - **10.7** 08:00-09:00



## TÄNÄÄN TAVOITTEENA

- Ohjeen tarkistus
  - Esimerkkejä lisurien kirjoittamisesta
- Pilotti tulostukseen

## OHJEISTUS

- Mitä jälkityöajalla tehdään?
  - Lisätietojen kirjoittaminen boalle (myös AO- lisurit)
  - Jira-tiketti (voiko tehdä puhelun aikana?)
  - Selvittelytyöt
  - Askon yhteenveto (voiko tehdä puhelun aikana?)
  - Template
  - Sähköpostit, jotka liittyvät kontaktiin
  - CBS- tulostukset
  - HD-vekselit
  - Maksut (esim. pikasiirrot)
  - CD-hakemuksen lähettäminen asiakkaalle verkkoviestillä
  - Kontaktiin liittyvät verkkoviestit

## OHJEISTUS

- Esimerkkejä jälkityöajan lisätietojen kirjoittamiseen
  - Käytä lyhyitä ja ytimekkäitä lauseita (esim. vt cbs patut avattu)
  - Älä kerro lisätiedoissa asiakkaan persoonasta tai mielentilasta ellei sillä ole merkitystä mahdollisessa seuraavassa kontaktissa Kerro aina kortin tai tilin neljä viimeistä numero, Jira-tikettiin laitettu laitteen merkki ja käyttöjärjestelmä, tehdyt templatet, yhteydenotot luottopäätöksiin, taustatöihin jne.
  - Muista kertoa henkilön nimi, joka hoiti kontaktin aikana kuolinpesän, edunvalvottavan tai alaikäisen asioita tms.
  - Kun tietoihin tehdään muutos esim. poistetaan tilin toinen omistaja tai erotetaan AO-taloudesta, tulee lisätiedot kirjoittaa molempien puolelle
  - Merkintä Jira-tiketistä ensimmäiseksi lisätietokenttään
  - Maininta että asiakkaalle on kerrottu palvelumaksusta, toimitusajoista
  - Täsmäohje siitä miten asiakasta on ohjattu/luvattu tekemään esim. vepojen uusiminen asiakaspalvelupisteellä
  - **Konkreettisia esimerkkejä lyhyestä sekä pitkästä lisurista**

## KIKY-MINUUTIT TULOSTAMISEEN- PILOTTI

- Tulostamisen kesto
  - **CD-hakemus** 1,44min, 1,40min, 1,34min, 1,33min, 1,40min
  - **Luotonkorotus** 2,28min
  - **Kevyt tunnistaminen CD-hakemus** 2,58min
  - **CBS tilipahtumat** 1,10 min
  - **BOA- tilioite** 5kpl 3,31min
  - **Tiliosopimus BOA** 2,40min
  - **Saldotodistus** 1,40 min
  - **Vekseleitä** 1,47min
- **PILOTTI:**
  - Aika mikä käytetään tulostamiseen: Työvuoron lopun **4 minuuttia** käytetään kaikkien asiakirjojen tulostamiseen. Poikkeuksena kiireiset iltavuorot, jolloin tulostuksen voi siirtää seuraavaan päivään.
  - Pilotti aloitetaan 27.6 ja lopetetaan 5.7.2019.
  - Mikä syykoodi: **Taustatyöt mutta pilotin aikana jälkityöaika**

# KIITOS!

---





## TÄNÄÄN

- Tulostus työvuoron loppuun, miltä tuntuu/näyttää?
- Juurisyyanalyysin tsekkaus
- Pilotti tulostukseen hengähdystaukoon

## MEIDÄN PÄÄTTÄMÄT PILOTTIVAIHEESEEN VIEDYT JUURISYYANALYYSIT

- JUURISYYANALYYSI
- Kirjoitetaan liian pitkät lisurit
- Epäselvää mitä jälkityöajalla pitää tehdä
- Jälkityöaikaa käytetään muuhun kuin kontaktien hoitamiseen-> Tarvitaan hengähdystauko, lasketaan stressitasoja, valmistaudutaan seuraavaan puheluun
- Jälkityöajalla osa tekee tulostukset ja osa ei
- Jälkityöajalla voidaan lähettää puheluun liittyvä verkkoviesti/sähköposti tai selvitetään asioita jotka jää vaivaamaan
- Parhaita käytäntöjä ei ole jaettu-> Ei mahdollisteta tarpeeksi
- Yritetään hoitaa monta asiaa yhtä aikaa-> ei tiedetä onko oikea tapa toimia

## KIKY-MINUUTIT TULOSTAMISEEN- PILOTTI

---

- Tulostamisen kesto
  - **CD-hakemus** 1,44min, 1,40min, 1,34min, 1,33min, 1,40min
  - **Luotonkorotus** 2,28min
  - **Kevyt tunnistaminen CD-hakemus** 2,58min
  - **CBS tilitapahtumat**
  - **BOA- tililote** Skpl 3,31min
  - **Tiliosopimus BOA** 2,40min
  - **Saldotodistus** 1,20min
  - **Vekseleitä** 1,47min
- **PILOTTI:**
  - Aika mikä käytetään tulostamiseen: Työvuoron lopun **4 minuuttia** käytetään kaikkien asiakirjojen tulostamiseen. Poikkeuksena kiireiset iltavuorot, jolloin tulostuksen voi siirtää seuraavaan päivään.
  - Pilotti aloitetaan 27.6 ja lopetetaan 5.7.2019.
  - Mikä syykoodi: **Taustatyöt**

## JÄLKITYÖAJAT

---

- Lean-lähettiläiden jälkityöajat: 1,30 minuuttia, 1,33 minuuttia, 1,32 minuuttia, 1,40 minuuttia ja 2,10 minuuttia.

## HENGÄHDYSTAUKO 30 SEKUNTIA

---

- Olemme nyt yhdessä todenneet, että jokainen neuvoja pitää omia hengähdystaukoa haastavien asiakaskontaktien takia, ja päätimmekin pilotoida 30 sekunnin hengähdystaukoa jälkityöajan Leanissä, koska usein hengähdystauko pidetään kyseisellä koodilla.
- Eli mitä jos neuvoille annettaisiin haastavien asiakaskontaktien jälkeen pitää 30 sekunnin hengähdystauko ennen seuraavan kontaktin ottamista?

## HENGÄHDYSTAUKO 30 SEKUNTIA

---

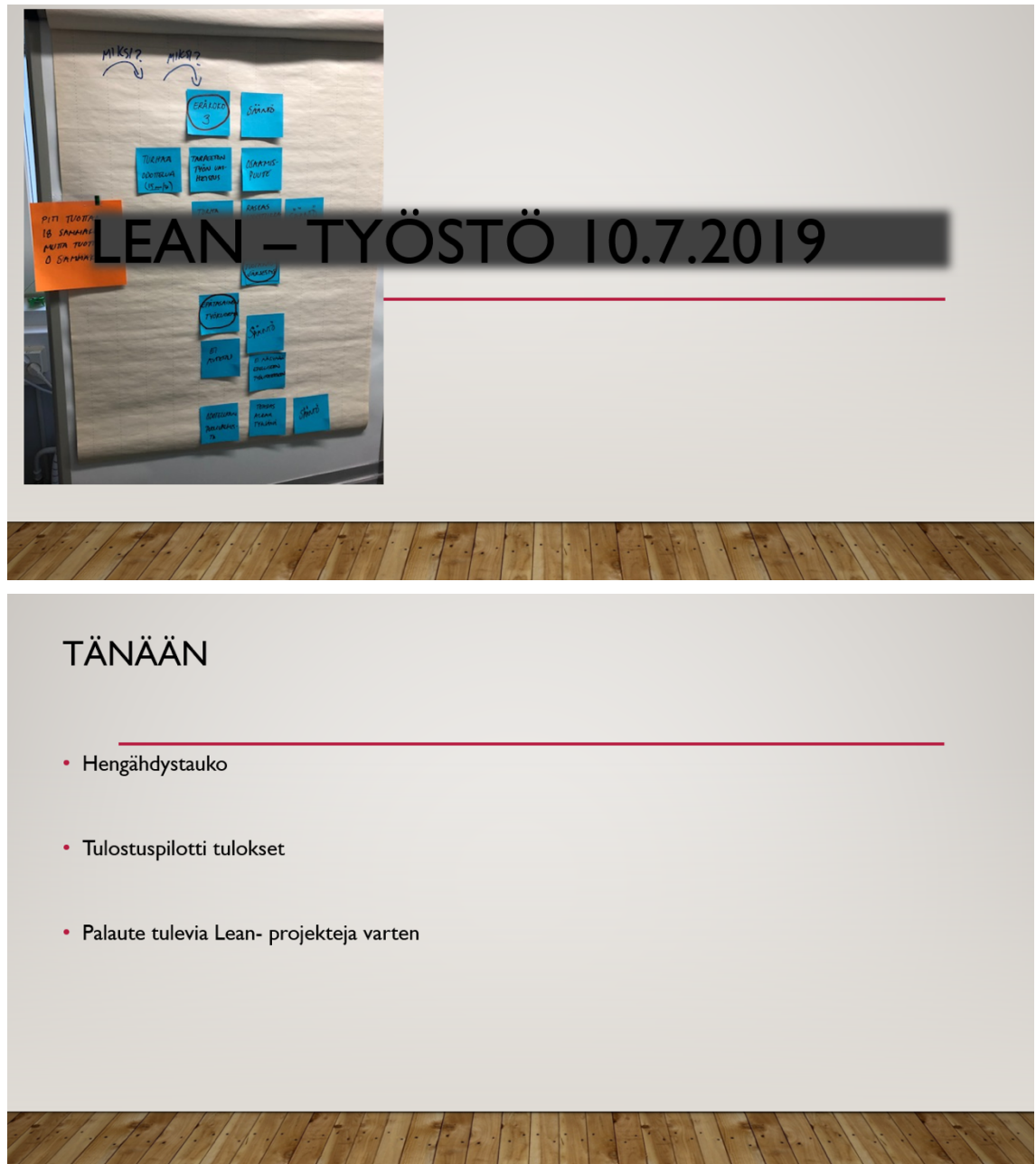
- Miten toteutamme?
  - Neuvoja saa itse päättää millaisten puheluiden jälkeen hengähdystauon pitää.
  - Kirjoitetaan muistiin minä päivänä hengähdystauon on pitänyt (viikonpäivä, pvm.)
  - Minkälainen puhelu on ollut.
  - Fiilikset miltä tauon pitäminen tuntuu.
  - 8-22.8.2019 (Elsa 29.7-2.8.2019)
- Millä koodilla?
  - Lyhyt sovittu
- Onko määritely tietty määrä mitä näitä saa käyttää?
  - Ei ole sovittu tiettyä määrää vaan neuvoja saa itse määritellä haastavat puhelut, joiden jälkeen tauon pitäisi.



**KIITOS!**



## Liite 7: Powerpointesitys 10.7.2019



## HENGÄHDYSTAUKO

- Miltä pilotti tuntuu? Onko kukaan ottanut kokeiluun pilottia vielä?
- Jos on, olisiko pilotissa jotain kehitettävää? Auttaako 30 sekunnin tauko?

## TULOSTUSPILOTIN AIKOJA

• 1,53min 2x Visa	1,33min Visa
• 2,05min Visa & Korotus	1,50min 2xtilotteet
• 2,09min Visa & Korotus	1,41min 2xVisan lopetus
• 2,01min Saldotodistus	4,11min 2xSaldotodistus & Korotus
• 5,49min	2,39min
• 5,06min	2,17min
• 4,28min	2,19min 2x Visa
• 2,29min	1,28min palveluhinnasto
• 1,42min	
• 3,43min	
• 1,44min Pankkivakseli	
• 2,26min Pankkivakseli	
• 1,38min Visan lopetus	

Keskiarvo2,  
4min

## JÄLKITYÖAJAT KESÄKUUN LOPULLA/HEINÄKUUN ALKU

---

- 1,30 minuuttia
  - 1,33 minuuttia
  - 1,32 minuuttia
  - 1,40 minuuttia
  - 2,10 minuuttia
- 
- Valitettavasti Antti ei saanut raporttia heinäkuun alusta meille tähän palaveriin. Raportti tulee mitä luultavimmin tänään iltapäivällä. Laitan teille vielä tämän viikon aikana viestiä kehittykö jälkityöaika ja miten pilotissa kävi kun katsomme vain suoraa rapsaa ja numeroita 😊

## PALAUTE LEAN-PROJEKTEISTA

---

- **Opinnäytetyöhöni kuuluu olennaisesti kehitysidean/ideoiden antaminen. Tulen itse tekemään oman osion aiheesta opinnäytetyöhön mutta olisiko teillä antaa palautetta Lean-projektista/projekteista? Palaute ei lähde eteenpäin nimellä ☺**
- Palaute oman tiimin Lean- projektista/ tästä projektista, kehitysideita tulevaan? Mikä on toiminut, mikä ei?
- Lean tulee olemaan osa asiakaspalvelua **myös kesän jälkeen**, jonka takia palaute koetaan tärkeäksi!

# KITOS!

---

Liite 8: Powerpointesitys 16.7.2019

# JÄLKITYÖAIKA

---

16.7.2019

## MUUTAMA FAKTA MIKSI OLEN TÄSSÄ

---

- Laurea ammattikorkeakoulu
- Linjana projektijohtaminen
- Kesän tavoitteena on saada opinnäytetyö valmiiksi
- Valmistuminen joulukuussa 2019

## JÄLKITYÖAIKA

- Olemme Lean- lähettiläiden kanssa työstäneet jälkityöaikaohjeistusta Lean-menetelmällä, jota pitäisi nyt pilotoida.
- Lean- ongelman määrittely: **Jälkityöajassa on liian suuri hajonta.**
- Mitä sinä teet jälkityöajalla?

## JÄLKITYÖAJANVAIHTELU

- Jälkityöaika vaihteluväli 1min-6min

0.01.46

0.03.56

0.02.27

0.05.15

0.05.06

0.01.32

0.02.09

0.04.12

0.03.22

0.04.34

0.01.34

0.03.05

0.01.08

0.03.07

0.01.53

0.01.43

0.02.27

0.01.51

0.03.05

0.04.02

0.03.53

0.03.24

0.03.34

0.02.37

0.04.23

0.06.23

0.04.37

0.04.10

0.03.19

0.06.36

0.04.24

0.01.55

0.03.38

0.07.22

0.02.35

0.03.46

0.04.40

0.03.17

0.04.17

0.01.59

0.00.55

0.06.24

## MITÄ JÄLKITYÖAJALLA TEHDÄÄN?

---

- Lisätietojen kirjoittaminen Boa:lle
- Askon yhteenveto
- Selvittelytyöt (Taustatyöt, talousselvittelijät)
- Template
- CBS- tulostukset
- HD-vekselit
- Maksut (esim. pikasiirrot)
- CD- hakemuksien lähettäminen asiakkaalle verkkoviestitse
- Kontaktiin liittyvät verkkoviestit

## MITÄ JÄLKITYÖAJALLA TEHDÄÄN?

---

- Kirjoitatteko koskaan puhelun aikana muistiinpanoja? Miten?
- Oletko ajattelut että voisit kirjoittaa muistiinpanoja Askon yhteenvetoon?
- Samalla tulisi jo kirjoitettua yhteenvetoa.
- Entä Jira- tiketti. Kirjoitatko koskaan puhelun aikana? Oletko kokeillut kirjoittaa niin että asiakas on linjoilla ja ns. yhdessä kirjoitatte tiketin ja tarkistatte samalla, että kaikki tiedot menee oikein?



## JÄLKITYÖAIKAOHJEISTUS

- Lyhyt ohje siitä että asiakas on esim. ohjattu asiakaspalveluun uusimaan verkkopankkitunnukset tai muita palveluita esim. Asiakas ohjattu asiakaspalveluun uusimaan verkkopankkitunnukset, koska käyttäjätunnus on kadonnut.
- Kun tietoihin tehdään muutos esim. poistetaan tilin toinen omistaja tai erotetaan AO- taloudesta, tulee lisätiedot kirjoittaa molempien asiakkaiden BOA puolelle
- Älä kerro lisätiedoissa asiakkaan persoonasta tai mielentilasta ellei sillä ole merkitystä mahdollisessa seuraavassa kontaktissa
- Kerro lisätietokentässä, jos olet ottanut yhteyttä luottopäättöksiin/luotonvalvontaan tai tehnyt [Jira](#)- tiketin/[Templaten](#)
- Maininta että asiakkaalle on kerrottu palvelumaksuista
- Käytä lyhyitä ja ytimekkäitä lauseita
- Kerro aina kortin tai tilin neljä viimeistä numeroa, johon muutoksia tehtiin
- Muista kertoa nimi, joka hoiti kontaktin aikana kuolinpesän, edunvalvottavan tai alaikäisen asioita
- Tee kaikki tulostus yhdellä kertaa viimeisen 30 minuutin aikana ennen työvuoron loppumista (pilotoitu aikaisemmin ja todettu hyväksi)

## ESIMERKKEJÄ LISUREISTA

- **Edunvalvonta**
  - **Hyvä lisuri:** Edunvalvoja (BOA ID ja nimi) päivitti asiakkaan kortin (neljä viimeistä numeroa) nostorajaa 500 eurosta 1000 euroon.
  - **Huono lisuri:** Asiakkaan korttirajoja muutettiin
  - **HUOM.** Jos edunvalvojalla on Boa ID, tulee merkata myös hänen tietoihinsa että käyty tekemässä toimenpiteitä edunvalvottavan tietoihin (usein omaishoitaja).
- **Kuolinpesä**
  - Soittavan asiakkaan Boa tietoihin: Soitti Kuolinpesän (Boa ID ja nimi) asioissa
  - "VT/KT Soittanut eduvalvottavan Petrin 123456 pankkiasioissa."
  - Kuolinpesän Boa tietoihin kontaktia ottavan asiakkaan Boa ID ja nimi ja selvitetty asia.



## ESIMERKKEJÄ LISUREISTA

---

- **Alaikäiset**

- Soittavan asiakkaan Boa tietoihin alaikäisen Boa ID ja nimi
- "VT/KT Soittanut poikansa Petrin 123456 (BOA ID) pankkiasioissa."
- Alaikäisen tietoihin: Isä Jukka päivitti Petrin kortin -1234 nostorajan 100 eurosta 200 euroon.

- **Tilin lopetus**

- **Hyvä lisuri:** Asiakkaan S-tili (neljä viimeistä numeroa) lopetettiin asiakkaan pyynnöstä. "VT.Asiakkaan 1234- päättyinen tili lopetettu. Lopetetun tilin varat xx euroa siirrettiin -xxxx tilille.
- **Huono lisuri:** Asiakkaan tili lopetettiin.

## ESIMERKKEJÄ LISUREISTA

---

- **Tunnukset lukkiutuneet**

- **Hyvä lisuri:** VT cbs. Vapat avattu.
- **Huono lisuri:** VT asiakkaan tunnukset olivat lukkiutuneet, koska käytti vanhaa tunnuslukutaulukkoa. Tunnistettiin cbs:llä ja avattiin lukitus.

- **Salasanan lukkiutuminen**

- **Hyvä lisuri:** VT salasana resetoitu. Tietää maksusta.
- **Huono lisuri:** VT asiakkaan salasana oli mennyt lukkoon, koska ei muistanut sitä. Salasana vapautettu.

- **Jira-tiketti**

- **Hyvä lisuri:** Asiakkaan mobiili ei lataa tilitapahtumia. Asiasta tehty Jira-tiketti.
- **Huono lisuri:** Asiakas soitti ja ihmetteli miksi mobiili ei avaa tilitietoja. Selvitely asiaa ja ei saatu ratkaistua ongelmaa. Tehty Jira-tiketti asiaan liittyen. Asiakkaan puhelin Nokia ja malli E20.

**TAI**

- Tehty Jira-tiketti.

## BOA-LISURIT

---

Huomioithan kuitenkin, että joissain asioissa tarkat lisätiedot ovat tarpeen. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi kuolinpesät tai muut selvittelyasiat taustatöihin tai alaikäisten palveluihin liittyen.

- Oliko ohjeissa mitään uutta?
- Oliko ohjeissa jotain mitä olet jo käyttänyt?

## JÄLKITYÖAIKAOHJEISTUS- PILOTTI

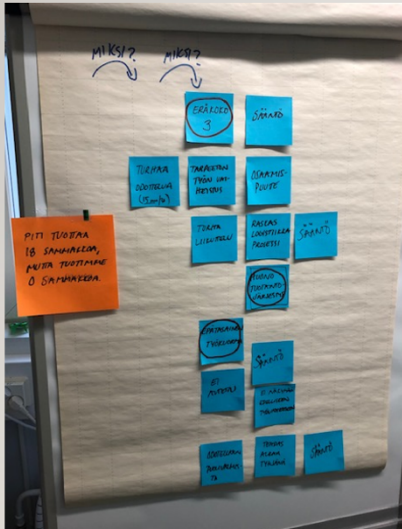
---

- Jälkityöaikaohje tulisi pilotoida.
- Tarkoituksena olisi toimia jälkityöajan kanssa ohjeiden mukaisesti ja katsoa onko näistä apua aikavälillä 17.7-2.8.2019.
- **Ohje** lähtee sähköpostitse tämän palaverin jälkeen. Voit tutustua ohjeeseen 10 minuutin lukuajalla

---

**KIITOS!**

Liite 9: Powerpointeistus esimiehille 18.9.2019



# LEAN – JÄLKITYÖAIKA 18.9.2019

---

## MUUTAMA FAKTA MIKSI OLEN TÄSSÄ

---

- Opinnäytetyö Lean- projektina: **Jälkityöhön käytetyssä ajassa liian suuri hajonta**
- Laurea ammattikorkeakoulu
- Linjana projektijohtaminen
- Kesän/alkusyksyn tavoitteena on saada opinnäytetyö valmiiksi
- Valmistuminen joulukuussa 2019

## LEAN TYÖSTÖ

- Lean-työstöjä oli 7x Lean- lähettiläiden kanssa
- Ainoastaan palveluneuvojen jälkityöaika (tuloksia voi soveltaa myös pankkineuvojille ja HD- tiimille)

## NYKYTILA LEANIN ALUSSA: JÄLKITYÖAJASSA ON HAJONTAA

0.01.46	0.02.37	0.03.08
0.03.56	0.04.23	0.02.07
0.02.27	0.06.23	0.02.44
0.05.15	0.04.37	0.01.14
0.05.06	0.04.10	0.01.18
0.01.32	0.03.19	0.01.46
0.02.09	0.06.36	0.01.29
0.04.12	0.04.24	0.01.26
0.03.22	0.01.55	0.01.32
0.04.34	0.03.38	0.02.06
0.01.34	0.07.22	0.01.40
0.03.05	0.02.35	0.01.51
0.01.08	0.03.46	0.01.51
0.03.07	0.04.40	0.01.11
0.01.53	0.03.17	0.01.28
0.01.43	0.04.17	0.01.31
0.02.27	0.01.59	0.01.53
0.01.51	0.00.55	0.01.05
0.03.05		
0.04.02		
0.03.53		
0.03.24		
0.03.34	0.06.24	

Otannassa ei ole otettu huomioon talvella aloittaneita tai kesätyöntekijöitä

## JUURISYYSANALYYSI

- Juurisyyanalyysistä korostuivat:

Hyvien toimintatapojen  
jakamattomuus

Mitä jälkityöajalla saa  
tehdä ja mitä ei

Haastavat  
asiakaskontaktit ja  
niiden jälkeen itsensä  
uudelleen kokoaminen

Neuvojen kyvykyys  
tehdä montaa asiaa  
samaa aikaan

Ohjeistus

## JUURISYYSANALYYSI

30 sekunnin  
hengähdystauko haastavien  
kontaktien jälkeen

Koko päivän tulostukset  
tehdään viimeisen 30  
minuutin aikana

Tarkka ohjeistus mitä  
jälkityöajalla tulisi tehdä ja  
hyvien toimintatapojen  
jakaminen

## TULOSTUSPILOTTI

- Neuvojen keskuudessa on huomattu eroavaisuuksia siitä, milloin asiakaskontakteihin liittyviä asiakirjoja tulisi tulostaa.
- Nykytilan arviointi: Jokainen neuvoja ajasti omat tulostuksensa
- Korttihakemuksien tulostus yksitellen:

### Korttihakemus

- 1,44 min
- 1,40 min
- 1,34 min
- 1,33 min
- 1,40 min

## TULOSTUSPILOTTI

- Tulostusaikoja kun tulostetaan monta asiakirjaa yhtä aikaa:

Mitä tulostettiin	Aika mikä käytettiin tulostamiseen
2 Korttihakemusta	1,53 minuuttia
Korttihakemus & Luotonkorotushakemus	2,05 minuuttia
Saldotodistus	2,01 minuuttia
Vekseli (shekki)	1,44 minuuttia
Vekseli (shekki)	2,26 minuuttia
Kortin lopetustodistus	1,38 minuuttia
Korttihakemus	1,33 minuuttia
2 Tiliotetta	1,33 minuuttia
2 Kortin lopetustodistusta	1,41 minuuttia
2 Saldotodistusta & Luotonkorotushakemus	4,11 minuuttia
2 Korttihakemusta	2,19 minuuttia
Palveluhinnasto	1,28 minuuttia



## TULOSTUSPILOTTI

- Seuraavassa kuviossa voi havainnollistaa vasemmalla jälkityöajat, jotka neuvojilla oli aikavälillä 18.6.2019-26.6.2019 ja jälkityöajat väliltä 26.6.2019-10.7.2019

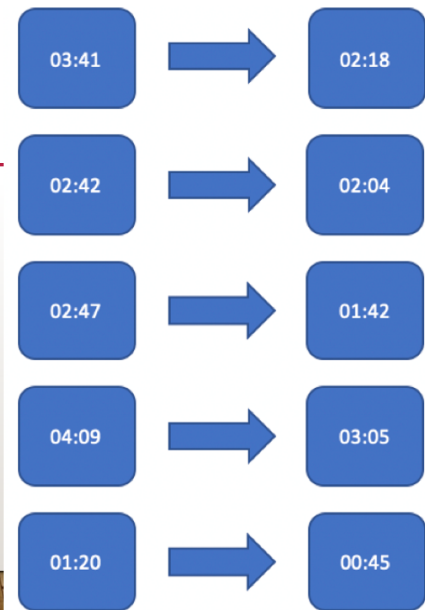


## JÄLKITYÖAIKAOHJEISTUS

- Nykytila oli että neuvojat ei ole varmoja mitä jälkityöajalla saa tehdä ja mitä ei. Tämä näkyy jälkityöajoissa.
- Jälkityöajan ohjeistuksen pilotointi aloitettiin 16.7.2019. Pilottiin kutsuttiin palveluneuvojia, joilla on pidempi jälkityöaika kuin yleisesti muilla palveluneuvojilla.
- Jälkityöaikaohjeistuksen perusteella tarkkailtiin, muuttuuko jälkityöaika ja pieneneekö hajonta, kun toimitaan ohjeistuksen mukaisesti.

## JÄLKITYÖAIKAOHJEISTUS

- Kuviossa vasemmalla jälkityöajat, jotka neuvojilla oli aikavälillä 1.1.2019-17.7.2019 ja jälkityöajat väliltä 17.7.2019-2.8.2019



## 30 SEKUNNIN HENGÄHDYSTAUKO

- Inhimillistä, että haastavien asiakaskontaktien jälkeen neuvoja voi tarvita hengähdystauon.
- Haastava pilotti. Pilotin aikana Lean- lähettiläiden keskuudessa ei tullut puhelua, jossa olisi tarvinnut 30 sekunnin hengähdystaukoa
  - Tuli kuitenkin vahvasti ilmi juurisyyanalyyseissa.
- Neuvojen tulisi tietää että tällaisen ajan käyttö on mahdollista.

## JÄLKITYÖAIKA

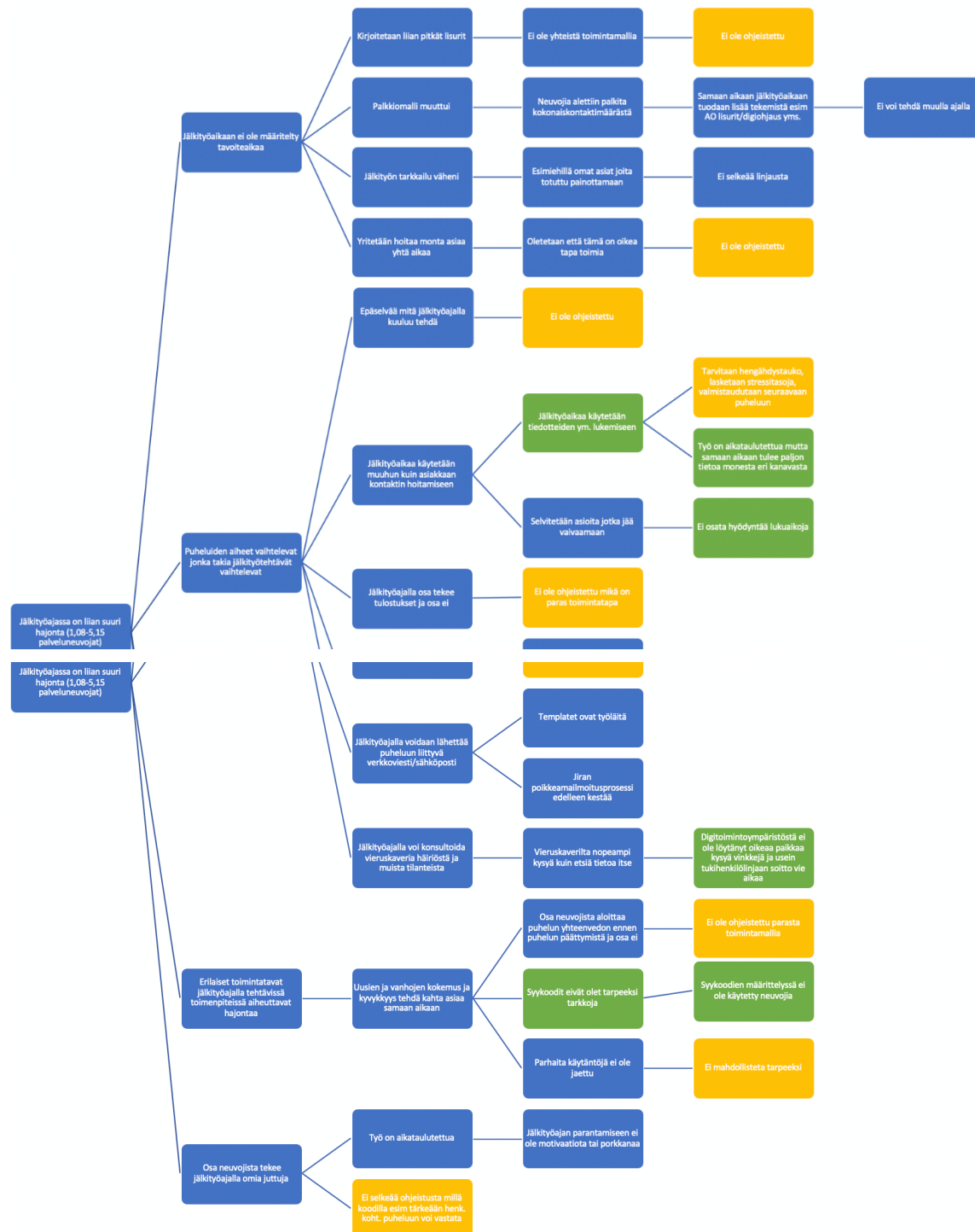
---

- Kun muutetaan tulostus työpäivän loppuun sekä käydään jälkityöaikaohjeistus neuvojen kanssa läpi, pitäisi neuvojen päästä vähintään 2 minuutin jälkityöaikaan, mutta 1,5 minuutin jälkityöaika ei ole mahdottomuus.
- 1,5 minuutin jälkityöaika vaatii tarkkaa keskustelua jälkityöaikaohjeistuksesta henkilöiden kanssa, joilla on pidempi jälkityöaika.

---

# KUTOS!

## Liite 10: Juurisyyanalyysi



## Liite 11: Jälkityöaikaohjeistus

Lean  
Jälkityöaika

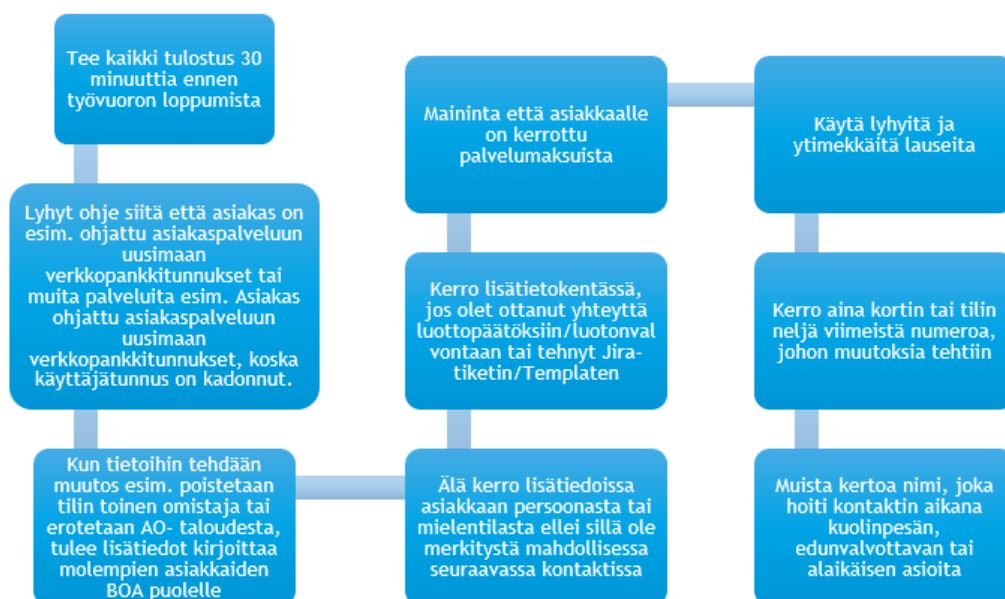
1 (2)

26.6.2019

### Mitä jälkityöajalla tehdään?

- Lisätietojen kirjoittaminen Boa:lle
- Askon yhteenvedo (Henkilöstä riippuvainen, ei voida taata edes joka toisessa puhelussa saataisiin tehtyä puhelun aikana)
- Jira-tiketin viimeistely (Henkilöstä riippuvainen, ei voida taata edes joka toisessa puhelussa saataisiin tehtyä puhelun aikana)
- Selvittelytyöt (Taustatyöt, talousselvittelijät)
- Template
- CBS- tulostukset
- HD-vekselit
- CD- hakemuksien lähettäminen asiakkaalle verkkoviestitse
- Kontaktiin liittyvät verkkoviestit
- Jos olet tottunut kirjoittamaan puhelun aikana muistiinpanoja, kirjoitathan muistiinpanot suoraan Askon yhteenvedoon. Näin vältät ylimääräiseltä kirjoittamiselta.
- Myös Jira-tikettiä voi kirjoittaa yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin varmistetaan, että tiketti menee oikein. Jälkityöajalla tiketin oikeinkirjoituksen voi tarkistaa ja lähettää.

### Esimerkkejä jälkityöajan lisätietojen kirjoittamiseen



## Esimerkkejä lisureista

- **Edunvalvonta**
    - **Hyvä lisuri:** Edunvalvoja (BOA ID ja nimi) päivitti asiakkaan kortin (neljä viimeistä numeroa) nostorajaa 500 eurosta 1000 euroon.
    - **Huono lisuri:** Asiakkaan korttirajoja muutettiin
    - **HUOM.** Jos edunvalvojalla on Boa ID, tulee merkata myös hänen tietoihinsa, että käyty tekemässä toimenpiteitä edunvalvottavan tietoihin (usein omaishoitaja).
  - **Kuolinpesä**
    - Soittavan asiakkaan Boa tietoihin: Soitti Kuolinpesän (Boa ID ja nimi) asioissa
    - " VT/KT Soittanut eduvalvottavan Petrin 123456 pankkiasioissa."
    - Kuolinpesän Boa tietoihin kontaktia ottavan asiakkaan Boa ID ja nimi ja selvitetty asia.
  - **Alaikäiset**
    - Soittavan asiakkaan Boa tietoihin alaikäisen Boa ID ja nimi
    - " VT/KT Soittanut poikansa Petrin 123456 pankkiasioissa."
    - Boa tietoihin kontaktia ottavan asiakkaan Boa ID ja nimi ja selvitetty asia.
  - **Tilin lopetus**
    - **Hyvä lisuri:** Asiakkaan S-tili (neljä viimeistä numeroa) lopetettiin asiakkaan pyynnöstä.
    - "VT. Asiakkaan 1234- päättyinen tili lopetettu. Lopetetun tilin varat xx euroa siirrettiin -xxxx tilille.
    - **Huono lisuri:** Asiakkaan tili lopetettiin.
  - **Tunnukset lukkiutuneet**
    - **Hyvä lisuri:** VT cbs. Vepat avattu.
    - **Huono lisuri:** VT asiakkaan tunnukset olivat lukkiutuneet, koska käytti vanhaa tunnuslukutaulukkoa. Tunnistettiin cbs:llä ja avattiin lukitus.
- Olisiko mahdollista kirjoittaa tämä lisätieto Askoon jo puhelun aikana?
- **Salasanan lukkiutuminen**
    - **Hyvä lisuri:** VT salasana resetoitu. Tietää maksusta.
    - **Huono lisuri:** VT asiakkaan salasana oli mennyt lukkoon, koska ei muistanut sitä. Salasana vapautettu.
- Olisiko mahdollista kirjoittaa tämä lisätieto Askoon jo puhelun aikana?
- **Jira-tiketti**
    - **Hyvä lisuri:** Asiakkaan S-mobiili ei lataa tilitapahtumia. Asiasta tehty Jira-tiketti.
    - **Huono lisuri:** Asiakas soitti ja ihmetteli miksi S-mobiili ei avaa tilitietoja. Selvitetty asiaa ja ei saatu ratkaistua ongelmaa. Tehty Jira-tiketti asiaan liittyen. Asiakkaan puhelin Nokia ja malli E20.  
TAI  
Tehty Jira-tiketti.
  - **Markkinointiluvat**
    - Merkkäathan jos olet kysynyt asiakkaalta markkinointiluvat. Helpotamme näin omaa tekemistämme.
    - **Hyvä lisuri:** Mark.luv. kysytty/Mark.luv.ok

Huomioithan kuitenkin, että joissain asioissa tarkat lisätiedot ovat tarpeen. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi kuolinpesät tai muut selvittelyasiat taustatietoihin tai alaikäisten palveluihin liittyen.

Liite 12: Lomake 30 sekunnin hengähdystauon mittaamiseen

### 30 SEKUNNIN HENGÄHDYSTAUKO

[illegible]