



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Nykypäivän työelämä, johtamisen haasteet ja Lean-filosofia

Korpela, Kristiina

2013 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Nykypäivän työelämä, johtamisen haasteet ja Lean-filosofia

Kristiina Korpela
Liiketalous, P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Kristiina Korpela

Nykypäivän työelämä, johtamisen haasteet ja Lean-filosofia

Vuosi 2013 Sivumäärä 63

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yrityksiä, jotka käyttävät Lean-filosofiaa. Tavoitteena oli perehtyä Leanin tuomiin muutoksiin, siihen miten se toimii käytännössä, millaista apua yritykset on siitä saaneet ja miten sitä voisi parantaa.

Opinnäytetyö on tehty Business Excellence Finland Oy:n (myöhemmin BEF Oy) toimeksiannosta. BEF Oy on viiden henkilön kokoinen konsulttiyritys. BEF Oy tarjoaa palveluinaan muun muassa Lean-valmennusta ja koulutusta. Idea opinnäytetyöhön tuli toimeksiantajalta.

Teoriaosiossa on käyty läpi nykypäivän työelämää, johtamisen haasteita ja Lean-filosofian pääpiirteitä. Lean on johtamisfilosofia, jonka tavoitteena on virtaviivaistaa prosesseja ja poistaa kaikki turha, arvoa tuottamaton toiminta.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Haastattelumetodina käytettiin teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoa. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, puhelinhaastatteluina ja sähköpostihaastatteluina. Johtotasolle ja työntekijöille oli eri haastattelut. Opinnäytetyössä haastateltiin viittä eri alan yritystä, jotka kaikki ovat ottamassa tai jo ottaneet Lean-filosofian käyttöönsä. Haastatteluissa kävi selville, että Lean-filosofia on tuonut kaikille yrityksille apua ja haluttua tulosta. Parannusta Leanin avulla on saatu läpimenoaikoihin, työpaikan yhteishenkeen, kiireeseen ja toimitusaikoihin. Myös yleinen järjestys ja täsmällisyys ovat parantuneet.

Asiasanat: työelämä, johtaminen, Lean-ajattelu, läpimenoaika, arvonaluonti, tuotanto.

Kristiina Korpela

Present-day's working life, challenges of management and Lean philosophy

Year	2013	Pages	63
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine companies that use the Lean philosophy. The aim was to study the changes brought about by Lean, how it works in practice, what kind of help the company has received and whether it has any room for improvement.

This thesis has been made on assignment of Business Excellence Finland Oy (later BEF Ltd). BEF Ltd is a five-person consulting firm. BEF Ltd offers services, such as Lean coaching and training. The idea for the thesis came from the principal.

The theory section examines present-day's working life, challenges of management, and the main features of the Lean philosophy. Lean is a management philosophy that aims to streamline processes and remove all the useless, non-value adding activities.

In the thesis qualitative research methods were used. As interview methods a transitional form of themed interview and a semi structured interview were conducted. The interviews were executed as group interviews, telephone interviews and E-mail interviews. There were different kinds of interviews for the management level and employees. For the thesis five different companies from different lines of businesses were interviewed, all of which are taking or have already taken the Lean philosophy into use. In the interviews it became clear that the Lean philosophy has brought help and the desired results for all companies. By using Lean companies have achieved improvement in lead-times, community spirit, haste and delivery times. Also public order and punctuality have improved.

Keywords: working life, management, Lean-thinking, lead time, value adding, production.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tausta, aihe ja tavoitteet.....	6
1.2	Toimeksiantaja	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen	8
2	Nykypäivän työelämä	8
2.1	Mitä nykypäivän työelämä on	8
2.2	Toimiva työyhteisö.....	10
2.3	Kannustavan työn piirteet ja sen vaikutukset.....	11
2.4	Työelämän tulevaisuus vuonna 2020.....	12
3	Johtaminen - mitä se on?	12
3.1	Asioiden ja ihmisten johtaminen	13
3.2	Johtamisen haasteet.....	13
3.3	Johtamisessa tarvitaan jatkuvaa uudistusta.....	15
3.4	Tiimijohtaminen.....	16
4	Lean-filosofia.....	17
4.1	Leanin lyhyt historia.....	18
4.2	Leanin viisi keskeisintä periaatetta.....	19
4.3	Lean management	20
4.4	Hukka.....	20
4.5	Kaizen - jatkuva parantaminen	22
4.6	Six Sigma.....	24
4.7	5S - tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen.....	24
4.8	Mittarit.....	26
5	Syvähaastattelut	26
5.1	Haastattelujen toteutus	26
5.2	Haastateltavat yritykset	29
5.3	Haastattelujen kysymykset.....	29
5.4	Johdon haastattelujen tulosten analysointi	31
5.5	Työntekijöiden haastattelujen tulosten analysointi	33
6	Arviointi ja analysointi.....	35
6.1	Toimeksiantajan saama hyöty	37
6.2	Oma oppiminen.....	37
	Lähteet	39
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Johtamisesta jos jostain on kirjoitettu tuhansia kirjoja ja sitä on tutkittu kautta aikojen. Eri johtamistyylejä on useita ja yhtä oikeaa on vaikea määrittää. Johtajia ja esimiehiä tarvitaan pitämään yritys kasassa. He luovat yritykselle kivijalan, jonka päälle he yhdessä työntekijöiden kanssa rakentavat vakaan rakennuksen. Johdon tehtävänä on näyttää työntekijöille oikeaa suuntaa ja olla heidän tukenaan.

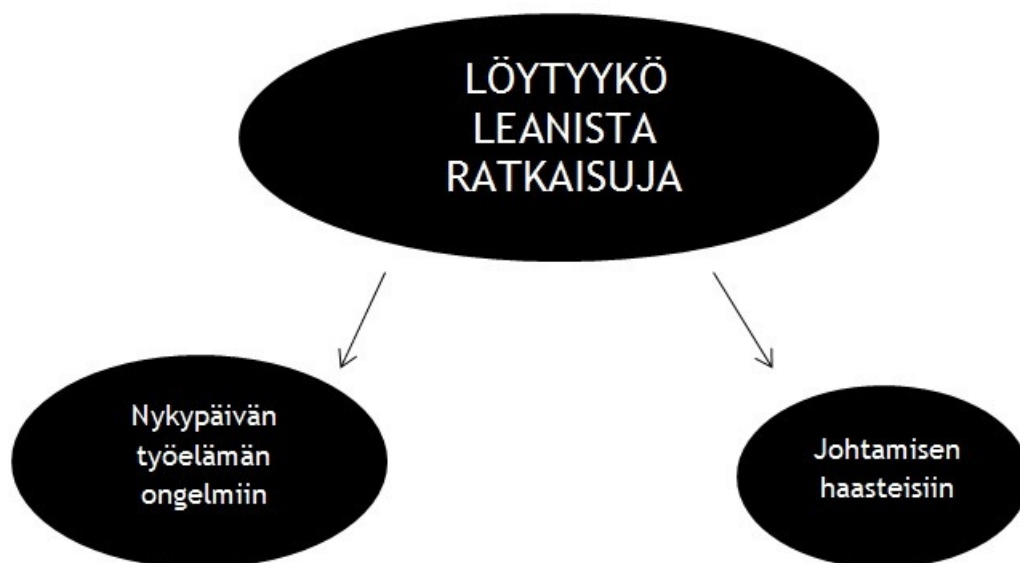
Nykypäivän työelämässä kilpailu kovenee koko ajan ja asiakkaat ovat yhä vaativampia. Yrityksen on oltava avoin uusille muutoksille. Muutokseen lähdetessä johto on erittäin tärkeässä asemassa, sillä sen tulee saada työntekijät mukaan haluttuun muutokseen ja sen tuomiin mahdollisiin haasteisiin. Yksi mahdollinen johtamistyyli on Lean-filosofian mukainen johtaminen. Tässä opinnäytetyössä tutustutaan nykypäivän työelämään, johtamisen haasteisiin, Lean-filosofiaan, Leanin mukaiseen johtamistyyliin, sekä sen mukana tuleviin muutoksiin ja haasteisiin.

1.1 Opinnäytetyön tausta, aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle toimeksiantajan halusta saada selville mihin johtamisen haasteisiin ja nykypäivän työelämän ongelmiin voidaan löytää apua Lean-johtamisen kautta.

Opinnäytetyössä haastateltiin yrityksiä, jotka ovat jo soveltaneet tai aikovat soveltaa Lean-filosofiaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on verrata nykypäivän työelämää ja johtamisen haasteita Lean-filosofian mukaiseen johtamiseen ja ratkaisuihin, sekä selkeyttää lukijalle mitä Lean-filosofia tarkoittaa. Kuviossa yksi on kuvattu mitä mahdollisia ratkaisuja Leanin avulla voidaan löytää ongelmiin, jotka nousevat teoriaa tutkiessa esille. Tavoitteena on saada toimeksiantajalle argumentteja markkinointiviestintään. Teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan kaikkiin opinnäytetyön osa-alueisiin erikseen. Ensin tutustutaan nykypäivän työelämään, sen jälkeen johtamisen haasteisiin ja lopuksi Lean-filosofiaan.

Henkilökohtainen tavoite opinnäytetyön tekijälle on syventää ymmärrystä mitä on Lean-filosofia, miten sitä voidaan käyttää käytännössä ja laajentaa yleistä käsitystä johtamisesta ja sen haasteista.



Kuvio 1. Löytykö Leanista ratkaisuja.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Business Excellence Finland Oy (myöhemmin BEF Oy). Yrityksessä työskentelee viisi ammattilaista, joilla on kokemusta ja osaamista Lean Six Sigman soveltamisesta erilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa, sekä toimintajärjestelmistä ja kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta. Hyöty BEF Oy:n kannalta on saada käyttöönsä tutkimus, jonka pohjalta voidaan käydä keskustelua potentiaalisten asiakasyritysten kanssa ja jonka johtopäätöksiä voidaan mahdollisesti käyttää yrityksen markkinointiviestinnässä.

Opinnäytetyössä tutkitaan niitä karikoita, joita BEF Oy tietää yrityksillä olevan ja etsitään niihin mahdollisia ratkaisuja Lean-filosofian kautta. Näitä karikoita ovat:

- Systeemiajattelun puute, joka tarkoittaa sitä, että numeroita tulkitaan ymmärtämättä mistä ne tulevat.
- Prosessiajattelun puute, jossa pitäisi johtaa prosessia, eikä komentaa alaisia.
- Taloushallinnon laskentajärjestelmät, jotka tukevat vain siiloajattelua ja osaoptimointia.
- Palkitsemisjärjestelmät, jotka pyrkivät sitouttamaan eivätkä tuloksentelemaan.
- Sekä johdon ja esimiesten vaatimattomat kyvyt ymmärtää vaihtelua ja numeroiden kertomaa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen

Opinnäytetyö muodostuu sekä teoreettisesta viitekehuksesta että käytännön toteutuksesta ja tuloksia kuvaavista osioista. Johdantoluvussa kerrotaan opinnäytetyön sisällöstä, tavoitteista, ja toimeksiantajasta. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa keskitytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, jossa käydään läpi nykypäivän työelämää, johtamisen haasteita ja Lean-filosofiaa. Viidennessä luvussa käydään läpi tehtyjä haastatteluja ja niiden tuloksia. Viimeisessä luvussa on arvioitu opinnäytetyötä kahdesta eri näkökulmasta: toimeksiantajan saama hyöty ja oma oppiminen. Lopusta löytyvät lähteet, kuviot ja liitteet.

Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2013. Aluksi kasattiin opinnäytetyön teoriapohjaa ja sen jälkeen tehtiin haastattelukysymykset. Haastattelut toteutettiin viikoilla 14 ja 15. Haastatteluiden jälkeen opinnäytetyössä on tehty teoriaosiota ja haastatteluiden analysointia. Opinnäytetyön palautus on toukokuussa 2013.

2 Nykypäivän työelämä

Nykypäivän työelämässä muutokset ovat arkipäivää. Toimintaa halutaan kehittää, työtehtävät muuttuvat, työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän ja kilpailu yritysten välillä kovenee päivä päivältä. Hyvästä työvoimasta kilpaillaan ja yksi kilpailukyvyistä on työntekijöiden osaaminen. Työntekijöistä on pidettävä huolta, sillä vain hyvinvoiva työntekijä jaksaa olla tehokas ja luovaan toimintaan tarvitaan avoin ja salliva ilmapiiri. Työntekijöiden sitoutuminen vaatii myös yritykseltä näyttöä omasta sitoutuneisuudestaan. Päätöksien tekovaiheessa on hyvä kuvitella työntekijöiden tilalle esimerkiksi oma puoliso tai lapsi. Miten toivoisit, että heitä kohdeltaisiin ja mikä olisi heille oikeudenmukaista? Tällä tavoin esimies pystyy helpommin samaistumaan työntekijän rooliin ja näkemään päätöksien vaikutukset myös toisesta näkökulmasta. (Viitala 2007.)

2.1 Mitä nykypäivän työelämä on

Nykypäivänä työelämässä näkyvät hyvin vahvasti muutokset, kansainvälistyminen, globaali talous ja kilpailu. Myös toiminnan jatkuva kehittäminen on esillä. Palveltaessa yhä vaativampia asiakkaita tarvitaan myös luovuutta ja innovaatiota. Tehokkuus on yksi hyvin tärkeä osa nykypäivän työelämää, sillä tulosta pyritään tekemään mahdollisimman paljon, niukoilla resursseilla ja nopeasti. Työympäristöstä on tullut hyvin suorituskeskeinen ja se tuntuu usein työntekijöistä kuluttavalta ja yksipuoliselta. Uusien tietojen ja toimintatapojen omaksuminen voi tuntua hyvinkin rankalta. Jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin, ei työntekijöiden

osaaminen yksinomaan riitä vaan työntekijöiden tulee olla motivoituneita ja heiltä tulee löytyä halua ja tahtoa, myös omaan kehitykseen. Työntekijöiden hyvinvointi takaa sen, että he jaksavat panostaa työhönsä ja ottaa vastaan uudistuksia. Kaikesta näistä huolehtiminen on nykypäivän työelämässä johtajille välttämätöntä onnistuneessa esimiestyössä. (Piili 2006, 17-19.)

Teollisen aikakauden malli, jossa työntekijät tekevät samaa asiaa, samassa paikassa, samaan aikaan, ei toimi nykypäivän työelämässä. Johtajien tärkein työ ei ole vahtia ovatko työntekijät ahkeria, vaan heidän kuuluu jakaa vastuuta ja varmistaa työntekijöiden yhteinen suunta. Sellainen työskentely on nykypäivää. On luovuttava ajatuksesta, että ongelmiin olisi vain yksi oikea ratkaisu, sillä nykypäivänä on kehitettävä vauhdissa uusia toimintamalleja. Tärkeää on myös varmistaa, että tiedon välittäminen toimii sillä tavalla, että kaikki tietävät missä mennään. Sellainen työskentely, että kaikki työskentelevät samassa paikassa johtajien silmien alla ei ole nykypäivää. Nykypäivänä tarvitaan ihmisiä työskentelemään joustavasti, hyödyntämään omia parhaita kykyjään ja viemään työ mukanaan minne menevätkin, sillä työt liikkuvat ihmisten mukana. Tämän päivän työelämä on kaaoksen reunalla elämistä, koska vanhat keinot eivät enää riitä ja jokaisen luovat ideat ovat tarpeen. Työn tehtävä on palvella ihmisiä ja yhteisöä, siinä ei ole tapahtunut muutosta. (Kulovesi 2009, 68-71.)

Nykypäivän työelämään kuuluu väistämättä myös kiire ja hektisyys. Kiireeseen ei löydy vain yhtä syytä, niin kuin ei myöskään löydy vain yhtä keinoa vapautua siitä. Kiire voi olla työtä ja työntekoa häiritsevä tekijä, sillä se nostaa esille ne asiat mitkä eivät toimi. Kiireen hallitseminen on työn kehittämistä ja sen pitäisi olla kaikkien johtajien mielenkiinnon kohteena. Kuitenkin on hyvä muistaa, että keskitytään vain sellaisten asioiden korjaamiseen, joille on mahdollisuus tehdä jotain. Kiireestä ja sen kokemisesta täytyy tiedostaa se, että jokainen kokee sen yksilöllisesti ja joidenkin asioiden kanssa on vain opittava elämään. Johtajien rooli korostuu erityisesti silloin, kun työyhteisö ja tiimit tarvitsevat apua oman työnsä kehityksessä. (Kulovesi 2009, 16-17, 22-23.)

Olennaisinta on kuitenkin se, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. Toimivassa työyhteisössä tulisi aina tietyn väliajoin tarkastaa, että tehtävien jako ja töiden organisointi tyydyttää varmasti kaikkia työntekijöitä. Tällä saadaan esitettyä se, ettei kukaan joudu kärsimään ylikuormituksesta, siinä missä toinen pääsee nauttimaan alikuormituksesta. (Järvinen 2004, 55.)

2.2 Toimiva työyhteisö

Työpaikkaa tulisi aina tarkastella kokonaisvaltaisesti. Sellaista työryhmää tai tiimiä ei ole olemassakaan, joka voisi henkisesti hyvin, mutta tiimin työt eivät suju. Tai toisinpäin jos ilmapiiri on huono silloin myös työn sujuvuudessa tai laadussa on parantamisen varaa. Yksi toimivan työyhteisön tunnusmerkeistä on keskustelu. Työstä tulee keskustella esimerkiksi työn laadusta ja asiakkaiden odotuksista. Nämä kaikki tulee olla kaikkien tiedossa ja sen vuoksi työpaikoilla järjestetäänkin esimerkiksi tiimipalavereita, kehityskeskusteluita ja osastokokouksia. Isoissa yrityksissä toimivan työyhteisön ylläpitäminen on vaikeampaa, sillä usein asiaa tarkastellaan vain oman osaston tai tiimin kautta ja koetaan, että kaikki muu on merkityksentöntä. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa, että kaikki ovat yhtä suurta kokonaisuutta ja kaikkien osien täytyy tukea toisiaan, sillä näin voidaan ylläpitää toimivaa työyhteisöä. (Järvinen 2004, 46-47.)

Luottamus on myös hyvin tärkeää ja sen on oltava molemminpuolista. Luottamus tulee luoda yrityksen hyvinä aikoina, sillä jos siinä ei onnistuta sen luominen on myöhäistä jos eteen tulee ongelmatilanteita. Luottamuksen syntymiselle avainasioita ovat avoimuus, lupauksen pitäminen, selkeät tavoitteet ja omien virheiden myöntäminen. Esimiehen luottamus työntekijöitä kohtaan ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei töiden edistymistä seurattaisi. Päinvastoin, sillä esimiehen on aktiivisesti seurattava työntekijöitä, osoitettava kiinnostusta heidän työtään kohtaan ja autettava mahdollisissa ongelmissa. Välinpitämätön esimies jättää tiiminsä yksin, sujuivatpa työt hyvin tai huonosti. Jotta kaikki nämä asiat saataisiin toimiviksi, on esimiehen laadittava yhdessä työyhteisön kanssa omat pelisäännöt, joita jokaisen tulee noudattaa. Esimiehen tehtävänä on myös valvoa, että sääntöjä noudatetaan, sillä ihmisen mielihyväpyrkimys on niin voimakas, että monessa kohtaa voi tietoisesti tai tiedostamattaan unohtaa, kiertää tai laiminlyödä sääntöjä. Tämän vuoksi työntekijät kokevat usein esimiehen muistutukset tai huomautukset pikkumaisuudeksi, kontrolloinniksi tai luottamuspulaksi. (Järvinen 2012, 37-39; Åhman 2004, 50-51.)

Toimivassa työyhteisössä myös esimiehen rooli on hyvin isossa merkityksessä. Kuloveden (2009, 90) mukaan esimiehen on hyvä siirtyä samalle puolelle pöytää työntekijöidensä kanssa. Tällainen esimies kulkee mukana arjen aherruksessa ja pystyy tekemään nopeita suunnanmuutoksia tiiminsä kanssa. Tiimin kanssa yhdessä eteneminen ja haasteiden voittaminen rakentaa esimiehen ja työntekijän välille toimivan dialogin. Toimivan dialogin avulla on helpompaa jalostaa yhteisiä ideoita ja työkuluttuuria.

Esimiehen tulee myös innostaa ja motivoida työntekijöitä. Motivoitunut työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin ja on sitoutunut siihen. Sisäisen motivaation vahvistaminen, joita ovat esimerkiksi onnistumisen tunne ja työstä saatu tyydytys on tunnetusti kestävämpi tapa sitout-

taa työntekijä työhönsä, kuin pelkkään ulkoiseen motivaatioon esimerkiksi rahapalkkaan luottaminen. Motivaatio tietenkin vaihtelee yksilöiden tarpeiden ja tilanteiden mukaan, joillekin ulkoinen motivaation on sisäistä tärkeämpää. (Työterveyslaitos.)

2.3 Kannustavan työn piirteet ja sen vaikutukset

Työn hallinnalla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, joka on työntekijän hyvinvoinnin kannalta merkittävä tekijä. Aktiivinen työ edistää työntekijän oppimista ja kehittymistä ja se on yrityksen kannalta paras vaihtoehto vastata muuttuviin haasteisiin. Se on myös työterveyden kannalta turvallinen, sillä se vähentää haitallisen stressin kehittymistä. Passiivinen työ puolestaan on huono vaihtoehto sekä työntekijän että yrityksen kannalta. Työntekijän ei tarvitse käyttää omia tietoja ja taitojaan ja se johtaa siihen, että oppimis- ja kehittymiskyky heikkenee. Kun passiivinen malli on opittu, siitä on hyvin vaikea oppia pois. Tuottavuuden kannalta parasta on sellainen työ, joka edistää työntekijän uusien taitojen ja kykyjen kehittymistä. (Manka 2008, 188-193.)

Työtehtävien laajentuminen ja vastuun kasvaminen on työntekijöille kaksiteräinen miekka. Ongelmat syntyvät siitä, että uudet tehtävät eivät poista vanhoja, vaan tulevat hoidettavaksi vanhojen lisäksi. Monet työntekijät kuitenkin kokevat oppimisen ja kehittymisen tiettyyn rajaan saakka miellyttävänä, mutta jaksamisen rajat saattavat tulla vastaan jossakin vaiheessa. Työnteossa tärkeää on nauttia siitä ja kohdella toisia työntekijöitä ja esimiehiä arvostavasti. Työnteon mielekkäisyys lisääntyy, kun työntekijöillä on selkeät tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt. (Järvensivu 2010, 54-55; Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010, 6.)

Työntekijöiden työhyvinvointi näkyy suoraan tuloslaskelmassa vähentyneinä sairauspoissaoloina, joka on tietenkin selvä säästö yrityksen kustannuksissa. Työhyvinvointiin sijoittaminen on sijoitus yrityksen tulevaisuuteen. Esimies näyttää työntekijöilleen mallia, kuinka voi huolehtia omasta työhyvinvoinnista, mutta loppuvastuun sen toteutumisesta ottaa jokainen itse. Työntekijät voivat kuitenkin tukea toistensa työhyvinvointia ottamalla vastuun omasta käyttäytymisestä työyhteisössä. (Manka ym. 2010, 13, 30-31.)

Nykyaikaisessa työyhteisössä painotetaan ja harjoitellaan dialogia ja panostetaan rakentavaan yhteistyöhön. Jokainen pystyy kehittämään omia työyhteisötaitojaan ja täten koko työyhteisön hyvinvointia. Myönteinen ja kannustava ajattelutapa saa työntekijät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja pohtimaan, miten työpaikasta saataisiin entistä parempi. Muutoksen tekeminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttävät tietenkin avoimuutta, uskalletaan kertoa sekä positiivisista että negatiivisista asioista. Puhumalla asioista voidaan yhdessä purkaa pinttyneitä toimintatapoja ja hakea uusia ratkaisuja. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikkea ei

voi, eikä pidäkään saada kerralla kuntoon. Eteneminen harkittu pala kerrallaan on usein tu-
loksellista. (Manka ym. 2010, 67-69.)

2.4 Työelämän tulevaisuus vuonna 2020

Suomalaisella työelämällä on mahdollisuus nousta Euroopan parhaaksi, mutta sen saavuttami-
seen kuitenkin tarvitaan johdolta muutoksia. Johdon on parannuttava ja joustavuutta on lisät-
tävä. Tärkeintä olisi muistaa, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Työelämän
laatu on hyvin tärkeää ja siitä on tehty Kansallinen yhteistyöhanke Työelämä 2020. Hankkeen
tavoitteet ovat, että Suomessa olisi Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Kaikki mahdolli-
suudet ovat olemassa, mutta ilman muutoksia huipulle ei ole asiaa. Euroopan parhaan työ-
elämän saavuttamiseen on kuitenkin täytettävä kolme tärkeintä muutoksen kohtaa, joista
ensimmäisenä on työpaikan jousto. Työpaikan joustolla tarkoitetaan sitä, että on pystyttävä
ottamaan huomioon ihmisten eri elämäntilanteet ja niiden mukana tulevat tarpeet, kuten
esimerkiksi ruuhkavuodet ja ikääntyminen. Toisena muutoksen kohteena on työn mielekkyy-
den lisääminen. Mielekkyyden lisääminen on tietenkin tärkeää jo pelkästään työntekijän jak-
samisen kannalta, mutta sen avulla voidaan tehdä myös arvosopimus, joka mahdollistaa esi-
merkiksi oikeudenmukaiseen palkitsemiseen työssä. Kolmanneksi tärkeimpänä muutoksena
pidetään terveystilinpäätöstä. Terveystilinpäätöksellä taas tarkoitetaan sitä, että se toteu-
tettaisiin normaalin tilinpäätöksen rinnalla ja sen avulla tunnustetaan aidosti se periaate, et-
tä työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Näiden muutoksien toteutuessa Suomella on
mahdollisuus tarjota Euroopan paras työelämä vuonna 2020. (Laakso 2013.)

Hiltusen (2011, 29) mukaan osaaminen on se tekijä, joka ratkaisee Suomen menestymisen.
Koska Suomi ei ole sijainniltaan tai sääolosuhteiltaan houkutteleva, voisi hyvästä johtamisesta
tulla kilpailuvaltti. Hyvällä johtamisella työntekijöiden vaihtuvuutta saadaan pienennettyä,
joka on selvä kustannussäästö. Tehokkain laadun johtamisen kehitysväline on ylimmän johdon
arvot ja esimerkki. Parempaa johtajuutta saadaan aikaan sillä, että hyvän esimiestyön mit-
taaminen ja palkitseminen otetaan jatkokoulutuksen kohteeksi. Yrityksissä on alettava arvos-
tamaan oikeasti hyvää esimiestyötä.

3 Johtaminen - mitä se on?

Johtaminen on toimintaa ja työtä. Samalla kun ihmisten älyä käytetään hyväksi, ihmisiltä
vaaditaan myös kykyä johtaa, ohjata ja edistää toimintaa. Johtamiseen tarvitaan omat työka-
lut, joista tärkeimmät ovat johtajien omat ajatusmallit. Muita tärkeitä työkaluja ovat erilai-

set johtamisjärjestelmät, joilla pyritään tekemään asioita todeksi ihmisten avulla. (Karlöf & Lövingsson 2004, 7; Viitala & Jylhä 2010, 248.)

3.1 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Johtaminen on jaettu useimmiten kahteen erilaiseen johtamiseen; asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Totuus on kuitenkin se, että kumpaakaan ei voi olla ilman toista ja ne kietoutuvat yhteen. Johtajia on usein verrattu muun muassa laivan kapteeniin, jalkapallojoukkueen valmentajaan ja sinfoniaorkesterin kapellimestariin, sillä johtajien vaikutusvoima on kiistaton. Johtajuus on suoraan vaikuttava tekijä yrityksen toimintaan ja tavoitteena on saada yrityksen työntekijät ajattelemaan ja toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. (Viitala & Jylhä 2010, 250.)

Johtajuuden toteutuminen riippuu kolmesta tekijästä; johtajasta itsestään, johdettavista ja tilanteesta, jossa johdetaan. Joissakin tilanteissa tarvitaan vahvaa johtajaa, erityisesti kriisitilanteissa. Useimmiten mitä enemmän työntekijät tietävät asiasta ja osaavat asiansa, sitä vähemmän he tarvitsevat varsinaista johtajaa, sillä he johtavat itse itseään. Tärkeää on kuitenkin se, että johtaja luottaa omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä. Ulkoa opituilla malleilla ei kovinkaan pitkälle pärjää varsinkaan kriisitilanteissa. (Viitala & Jylhä 2010, 251-252; Piili 2006, 14.)

Johtajuudessa avainasemassa ovat kuitenkin ihmisten väliset sosiaaliset suhteet. Tarvitaan kiinnostusta siihen, mitä ihmiset tekevät ja kuinka heitä voitaisiin auttaa kehittymään lisää. Johtajalta edellytetään persoonataitoja sekä yksilötasolla, että tiimitasolla. Tulevaisuuden menestyvä johtaja rohkaisee työntekijöitään tiimityöhön ja eräs tapa on palkita työntekijät yksilöinä tiimin menestyksen mukaan. Tulevaisuuden johtajat ovat yhä enemmän tekijöitä ja virheetkin on hyväksyttävä, sillä on pystyttävä tekemään nopeita ratkaisuja. (Aaltio 2008, 9, 30, 33.)

3.2 Johtamisen haasteet

Olennaisten asioiden oppiminen johtamisesta edellyttää, että on käynyt läpi vaikeita ja epätavallisia tilanteita. Johtajan tulee olla ollut vaikeissa tilanteissa ja riittävän usein, sillä hyvä johtaja on keitetty monessa liemessä. Tietyissä tilanteissa johtajuudesta oppii paljon ja nopeasti. Tällaiset tilanteet ovat yleensä kriisitilanteita tai jollain muulla tavalla haasteellisia. Johtamisen oppiminen tapahtuu hyvin pitkälle työssä oppimalla. Työssä oppiminen kuitenkin edellyttää johtajalta neljää asiaa. Ensiksi on osattava arvioida itseään hyvin, toinen edellytys

on hyvä itsetuntemus, kolmanneksi tarvitaan riittävää itseluottamusta ja neljänneksi johtajan tulee katsella todellisuutta mahdollisimman avoimesti. (Sydänmaanlakka 2004, 171-172.)

Johtajan voidaan sanoa onnistuneensa työssään, kun työntekijät menestyvät. Hyvä johtaja osaa olla kova ja pehmeä ja johtajan tulee hallita sekä-että-näkökulma. Jotta johtaja pystyy hallitsemaan kaikki kohtaamansa vaikeudet ja haasteet, hänellä on oltava tukenaan huipputiimi. Selviytyäkseen tästä kaikesta, varsinkin nykyisessä nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa ja virtuaalisessa ympäristössä johtajan tulee osata jakaa vastuuta. (Sydänmaanlakka 2004, 212-213.)

Yleensä ristiriitojen ja ongelmien avoin esille ottaminen tuntuu pelottavalta ja ahdistavalta niin esimiesten ja johdon, kuin työntekijöidenkin mielestä. Jos epäkohtiin ei kuitenkaan tartuta ne voivat paisua alkuperäistä suuremmiksi ja sen vuoksi tulee uusia ristiriitoja ja ongelmia. Ongelmakierteen välttämiseksi johdon on pidettävä huolta peruspilareista. Jos aktiivista johtamista ei tapahdu, tai se ei toimi, se ajaa työyhteisön väkisinkin negatiiviselle kehitysuralle. (Järvinen 2004, 124-126.)

Kun ongelmia ei riittävässä määrin pystytä käsittelemään, ymmärtämään tai ratkaisemaan, on tyypillistä, että ne alkavat henkilöityä. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelmia ei enää käsitellä työstä käsin, vaan ihmisistä ja heidän motiiveistaan tai persoonallisuudestaan käsin. Syy ongelmien henkilöitymiseen on se, että ongelmien käsittely ihmisten kautta on paljon helpompaa, kuin työn kautta käsittely. Mikä tahansa ongelma on helppo kuitata lausahduksella ”henkilökemia ei toimi.” Ongelmien syiden löytäminen persoonallisista ominaisuuksista on helppoa. Ongelmien henkilöityminen on kuitenkin yksi selvä ja vakava merkki työyhteisön ajattelukyvyyn heikkenemisestä. Ihmisten motiivit, persoonalliset piirteet ja henkilökemiat vaikuttavat tietysti ihmisten käyttäytymiseen työpaikalla, mutta niistä käsin ei ole hyvä tarkastella työpaikan toimintaa tai ongelmatilanteita. (Järvinen 2004, 130-133.)

Useimmiten työyhteisöjen akuutimmatkaan ongelmat eivät vaadi esimiehen puuttumista tilanteeseen. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tehtävänä on seurata sivusta ja varmistaa, että työyhteisö tai tiimi kykenee itse asiallisesti ratkaisemaan ongelmansa. Työpaikalla, jossa kyetään erottelemaan ongelmatilanteissa asiat ja ihmiset, vahvistuvat työn tekemiset rajat ja roolit entisestään. Työntekijöille kirkastuu ajatus siitä, että heillä on yleinen tehtävä, minkä vuoksi he ovat työpaikalla. Työntekijän ja esimiehen onnistuessa pysyä omissa rooleissaan, myös konfliktitilanteissa tukee ja helpottaa työn ja yhteisten tehtävien tarkastelua. Työyhteisössä koetaan, että kaikkia kiinnostaa yhteinen menestys palvelujen ja tuotteiden jatkuvan parantamisen avulla. (Järvinen 2004, 156-159.)

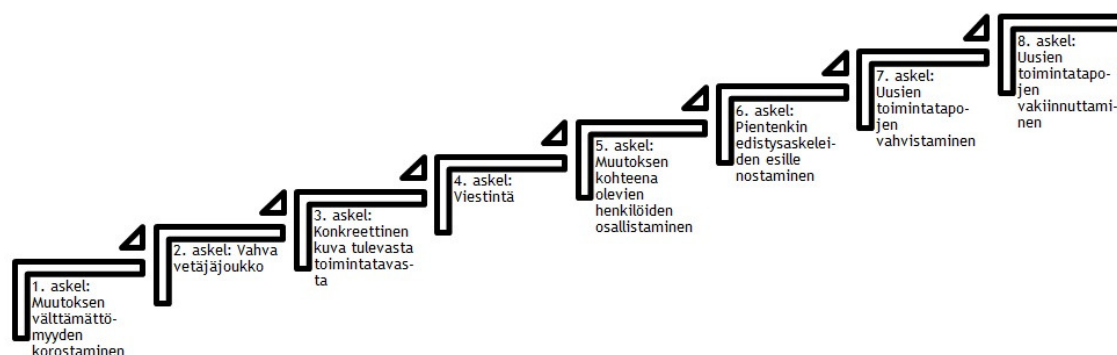
3.3 Johtamisessa tarvitaan jatkuvaa uudistusta

Ei ole olemassa yhtä johtamistapaa, joka kestäisi parhaana läpi aikojen. Uudistusta tapahtuu koko ajan, sillä on tärkeää saada jo olemassa oleva henkilöstö luomaan uusia näkökulmia. Johtaminen perustuu aina sen hetken totuuksiin ja uskomuksiin. Johtamisuskomukset toimivat suodattimina, joiden avulla tulkitsemme ja toimimme johtamistyössä. Vanhoja ja tuttuja johtamistapoja voi olla vaikeaa muuttaa, sillä muutoksien tuomaa epävarmuutta pelätään. Onnistuneessa muutoksessa ihmiset kykenevät muuttamaan tarvittaessa ajatuksiaan, asenteitaan ja toimintatapojaan. (Åhman 2004, 27-29.)

Keskeisintä johtajuudessa on kuitenkin johtajan oma tahto. Mitään muutosta tai ylipäättään johtamista ei tapahdu, ellei johtajalla ole näkemystä miten hän haluaa asioita tehtävän. Johtamisesta suurin osa on päätöksentekoa ja vaihtoehtoista valitsemista. Johtajien käytettävissä olevan tiedon määrä on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti. Kaiken informaation jalostaminen päätöksentekoa tukeväksi tiedoksi onkin yksi avaintekijä tulevaisuuden johtajilla. Sellainen johtaja, joka pystyy hyödyntämään kaiken informaation, pystyy tekemään myös muita parempia päätöksiä. (Hiltunen 2011, 35-36.)

Karlöfin & Lövingssonin (2004, 149-150) mukaan yksilöiden suhtautumista muutoksiin voidaan tarkastella 20-60-20-säännöllä. Säännöllä tarkoitetaan sitä, että 20 prosenttia suhtautuu muutokseen kriittisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla muutoksen suhteen ja loput 20 prosentti kannattaa tulevaa muutosta. Yrityksissä käytetään usein liian paljon aikaa kriittisesti suhtautuvien pään kääntämiseen, sillä se tuottaa hyvin harvoin haluttua tulosta. Sen sijaan tulisi keskittyä muutoksesta positiivisesti ajatteleviin työntekijöihin ja tehdä heistä muutoksen puolestapuhujia. Muutoksen mukana tulee väistämättä myös muutosvastarintaa, sillä työntekijät ovat tottuneet tekemään työnsä jollakin tapaa ja nyt sitä ollaan muuttamassa. Muutos ei miellytä aina kaikkia työntekijöitä. Muutosvastarintaa voi syntyä myös sen vuoksi, että työntekijät eivät luota tarpeeksi johtoon tai muutoksen toteuttajiin. Yrityksen on hyvin tärkeää muutoksen yhteydessä osoittaa luottamus työntekijöitä kohtaan kuuntelemalla heitä ja ottamalla heidät mukaan muutosprosessiin. Tärkeintä on saada työntekijät ymmärtämään muutoksen tarve.

Hyppänen (2007, 226) kuvaa kirjassaan kahdeksan askelta onnistuneeseen muutokseen. Kaikki kahdeksan askelta on kuvattu kuviossa kaksi. Askeleet ovat: muutoksen välttämättömyyden korostaminen, vahva vetäjäjoukko, konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta, viestintä, muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen, pientenkin edistysaskeleiden esille nostaminen, uusien toimintatapojen vahvistaminen ja uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen. Askeleet on kuljettava edellä mainitussa järjestyksessä. Tutkimusten mukaan suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu jo kahden ensimmäisen askeleen kohdalla.



Kuvio 2. Kahdeksan askelta muutokseen. (mukaillen Hyppänen 2007, 226-227.)

Ensimmäisessä askeleessa tulee korostaa muutoksen välttämättömyyttä ja tunnistettava muutoksen mukana tulevat mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. Toinen askel kertoo sen, että muutoshankkeilla on oltava ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen ja sen tulee olla näkyvää myös henkilöstölle. Kolmas askel on vaativa, sillä siinä tulisi pystyä kuvaamaan muutoksen myötä tulevia hyötyjä. Neljäs askel eli viestintä kulkee mukana koko muutoksen ajan. Viestinnän tulee olla suunniteltua ja systemaattista. Viestiä on toistettava ja viestinnässä tulee käyttää erilaisia viestintäkanavia, esimiesviestintää unohtamatta. (Hyppänen 2007, 227.)

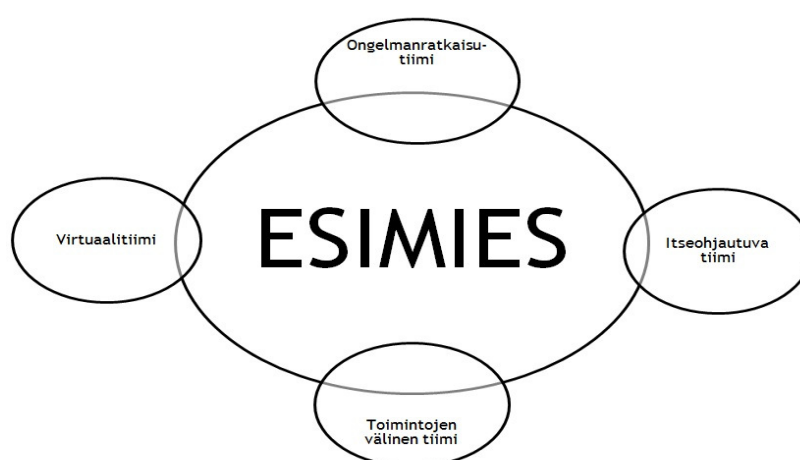
Viides askel on kaikkein oleellisin muutoshankkeen onnistumisen kannalta. Henkilöstö täytyy saada mukaan miettimään muutoksen käytännön toteutuksia. Näin työntekijälle jää miellyttävämpi kuva muutoksesta, koska he ovat itse saaneet olla osana sitä. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel vaativat esimiesten ja johtajien kannustavaa otetta ja viestimistä jatkuvasti kaikista edistysaskeleista. Näillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa henkilöihin, jotka ovat epävarmoja muutoksen suhteen. (Hyppänen 2007, 227.)

3.4 Tiimijohtaminen

Tiimit ovat järjestäytyneitä ryhmiä, joilla on yhteiset tavoitteet, joiden taidot täydentävät toisiaan, joilla on yhteiset päämäärät ja jotka kantavat vastuuta yhdessä. Tiimit ovat tärkeitä suorituksen ja oppimisen perusyksiköitä yrityksissä. Johtajan rooli erilaisissa tiimeissä on hyvin vaihteleva, se voi olla tyypillinen tai jaettu tiimin eri jäsenten kesken. Luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden kannalta tiimit ovat avaintoteuttajia, sillä tiimi edistää myös yksilöiden luovuutta. (Aaltio 2008, 153-154; Sydänmaanlakka 2004, 47-49.)

Hyppänen (2007, 79) on jakanut tiimit neljään tyyppiin niiden tehtävien mukaan. Kuviossa kolme on kuvattu kaikki neljä tiimityyppiä ja keskellä kuviota on kuvattu esimies. Tiimityypit ovat ongelmanratkaisutiimi, itseohjautuva tiimi, toimintojen välinen tiimi ja virtuaalitiimi.

Kaikkein yleisin tiimityyppi on ensimmäinen, ongelmanratkaisutiimi. Tällaisessa tiimissä kootaan yhteen erilaisia ihmisiä ideoimaan ja ratkaisemaan jokin ongelma. Tiimi kertovat omat ehdotuksensa esimiehelle ja hän tekee päätöksen, tai vie asian eteenpäin. Itseohjautuvassa tiimissä jäsenet ottavat enemmän vastuuta, selvittävät itse ongelmat ja ovat kannustavia toisiaan kohtaan. Esimies antaa tiimille selkeät tavoitteet ja ehdot, joiden avulla tiimi pyrkii parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Toimintojen väliset tiimit koostuvat eri yksiköiden henkilöistä. Tiimiin saadaan tätä kautta laajemmin osaamista ja näkemystä. Tällaisessa tiimissä jokaisella työntekijällä on oma esimies. Tiimistä valitaan kuitenkin yksi, selkeä porukan johtaja. Virtuaalitiimi toimii muuten samalla tapaa kuin toimintojen väliset tiimit, mutta kommunikointi tapahtuu yleensä tietotekniikan avulla. (Hyppänen 2007, 79.)



Kuvio 3. Neljä tiimityyppiä. (mukaillen Hyppänen 2007, 79.)

Tiimityöskentelyn johtaminen on esimiehelle haaste, sillä se on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen välillä. Siinä kamppailevat myös vastuu ja valta, sekä välillä yksilöiden korostaminen, siinä missä yhteisöllisyydenkin. Tässäkin parhaan johtamistavan löytää useimmiten kokemuksen kautta, sillä hyvistä tiimeistä huolimatta esimiehen on huolehdittava jokaisesta työntekijästään yksilönä. Koska esimiehen rooli on niin merkittävä, se on kuvattu kuviossa kolme keskellä isoimpana ympyränä. (Hyppänen 2007, 83.)

4 Lean-filosofia

Leanin ydinidea on samanaikaisesti maksimoida asiakkaan saama arvo ja minimoida kaikki arvoa tuottamaton toiminta. Yksinkertaistettuna Lean pyrkii luomaan lisäarvoa pienemmillä resursseilla. (What is Lean 2009.)

Tuomisen (2010, 6) mukaan Lean ei ole pelkkä tila johon pyritään, vaan se on jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi. Riittävä määrä Lean-periaatteiden mukaisesti toimivia prosesseja voi auttaa yritystä saavuttamaan merkittäviä tuloksia.

4.1 Leanin lyhyt historia

Historiassa on olemassa tapauksia tiukasta prosessiajattelusta valmistuksessa aina 1450-luvun Venetsiasta asti. Ensimmäinen henkilö joka yhdisti koko tuotantoprosessin oli Henry Ford. Vuonna 1913 Ford liitti yhteen yhtenäiset vaihtokelpoiset osat, standardityövaiheet ja liukuhihnatuotannon luodakseen virtaavan tuotannon. Fordin virtaava tuotanto ymmärrettiin draamattisena liikkuvan kokoonpanolinjan muotona, mutta tuotantoinsinöörin näkökulmasta läpimurrot menivät vielä pidemmälle. (A Brief History of Lean.)

Kiichiro Toyota, Taiichi Ohno ja muut seurasivat tilannetta 1930-luvulla ja vielä tarkemmin toisen maailmansodan jälkeen he huomasivat, että muutaman yksinkertaisen innovaation tekeminen saattaisi mahdollistaa jatkuvuutta prosessivirrassa ja myös mahdollistaa laajemman tuotevalikoiman. Oivalluksen jälkeen he arvioivat uudelleen Fordin alkuperäiset ajatukset ja loivat Toyotan tuotantosysteemin. (A Brief History of Lean.)

Vuonna 1988 John Krafcik toi artikkelissaan ”Triumph of the Lean Production System” esille käsitteen Lean-tuotanto. Artikkelissaan Krafcik vertaili kahden eri autonvalmistajan tuottavuustasoa ja tunnisti kaksi eri tuotantotyyppiä *robust* (vahva) ja *fragile* (hento). Krafcik todisti, että sellaiset yritykset kuten Toyota joilla on pienet varastot, pienet puskurivarastot, sekä yksinkertainen teknologia käytössään pystyvät tuottamaan korkealla tuottavuusasteella hyvää laatua, siinä missä suurten volyymien ja korkeaa teknologiaa käyttävät yrityksetkin. Krafcikin mielestä termi *fragile* (hento) antoi negatiivisen mielikuvan, joten hän käytti termiä *Lean* (hoikka) kuvaamaan tehokasta tuotantosysteemiä. (Modig & Åhlström 2012, 76-77.)

Toyotan työkalut ja tekniikat, kaikki näkyvät toiminnot, pohjautuvat näkymättömiin ajattelu- ja toimintarutiineihin. Tämä toiminta näkyy erityisesti johtamisessa ja se eroaa merkittävästi muiden yritysten toimintatavasta. (Rother 2011, 4.)

Myöhemmin vuonna 1990 kansainväliseen moottoriajoneuvo-ohjelmaan liittyvän tutkimuksen pohjalta kirjoitettiin kirja ”The Machine that Changed the World”, jossa James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Roos tarjosivat kattavan näkyvän siitä mistä Lean-tuotannossa oikeastaan on kyse. Kirjassa esitettiin, että Lean koostuu neljästä pääperiaatteesta: tiimityöstä, kommunikaatiosta, resurssien tehokkaasta käytöstä ja hukan eliminoinnista sekä jatkuvasta parantamisesta. Herrat Womack ja Jones jatkoivat tutkimuksia ja julkaisivat kirjan ”Lean

Thinking” vuonna 1996. Kirjassa esitettiin viisi uutta periaatetta, joiden pääpaino oli selkeästi toteutuksessa. Molemmat kirjat ovat olleet myyntimenestyksiä ja ovat antaneet suuren panoksen Leanin kehittämiseen ja levittämiseen. (Modig & Åhlström 2012, 77-78.)

Tällä hetkellä Toyota on johtava Leanin malliesimerkki, ja sen menestys kaikilla globaaleilla markkinoilla on vahva todiste Lean-filosofian voimasta. Toyotan jatkuva menestys on kahden viime vuosikymmenen aikana herättänyt valtavan kiinnostuksen Lean-ajattelua ja sen ymmärtämistä kohtaan. Tänä päivänä Lean jatkaa leviämistään ympäri maailmaa ja lähes jokaiselle toimialalle. (A Brief History of Lean.)

4.2 Leanin viisi keskeisintä periaatetta

Leanin viisi keskeisintä periaatetta ovat: tunnista asiakkaat ja määritä arvo asiakkaan näkökulmasta, tunnista ja kartoita/analysoi arvoketju, luo virtaus eliminoimalla hukka, vastaa asiakaskysyntään ja pyri jatkuvasti täydellisyyteen. (Womack 2003.)

Asiakkaiden tunnistuksella ja arvon määrittämisellä tarkoitetaan sitä, että lähtökohtana on tunnustaa, että vain murto-osa käytetystä ajasta ja vaivasta missä tahansa organisaatiossa lisää arvoa loppuasiakkaalle. Kaikki loppuasiakkaan näkökulmasta arvoa tuottamaton toiminta pyritään poistamaan. Arvoketjun tunnistamisella ja kartoituksella taas tarkoitetaan sitä, että arvoketju on kokonainen sarja toimintoja, joissa kaikki organisaation osat ovat yhteisvoimin mukana toimittamassa tuotetta tai palvelua. Tämä kuvastaa asiakkaalle arvoa tuottavaa prosessia alusta loppuun. Kun ymmärtää mitä asiakas haluaa, seuraava vaihe on tunnistaa miten toimittaa (tai ei toimittaa) tuotteen tai palvelun heille. Virtauksen luominen eliminoimalla hukka voidaan tutustua arvoketjuun ja huomata, että tyypillisesti vain viisi prosenttia toiminoista tuottaa lisäarvoa, palvelukokonaisuuksissa tämä luku voi olla jopa 45 prosenttia. Hukan poistamisella voidaan taata se, että tuote tai palvelu virtaa asiakkaalle ilman keskeytyksiä, kiertoteitä tai odottamista. Asiakaskysyntään vastaamisella tarkoitetaan sitä, että tuotetaan vain se mitä asiakas haluaa, silloin kuin asiakas sen haluaa. Täydellisyyteen pyrkiessä tarvitaan virtausta ja radikaalista uudistettuja yksittäisiä prosessin vaiheita. Kun kaikki vaiheet linkittyvät yhteen hyöty on merkittävä. Näin tapahtuessa yhä useampi hukkakerros tulee näkyviin ja prosessi jatkaa kohti täydellisyyden päätepistettä jossa jokainen voimavara ja toiminto tuovat lisäarvoa loppuasiakkaalle. (Womack 2003; Lean Methodology.)

Seuraamalla näitä viittä Leanin periaatetta voidaan toteuttaa filosofiaa, josta tulee tapa toimia. Näin voidaan varmistaa, että organisaatio toteuttaa yleistä strategiaa, jossa omien prosessien jatkuvalla seuraamisella yritys tuottaa jatkuvasti ja johdonmukaisesti lisäarvoa loppu-

asiakkaalle. Organisaatio pystyy säilyttämään korkean palvelutason samalla, kun se pystyy kasvamaan ja joustamaan muuttuvassa ympäristössä. (Womack 2003.)

4.3 Lean management

Lean-toimintamalli on kehitetty Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta Japanissa ja se on alun perin levinnyt vain autoteollisuuteen. Toyotalla kesti vuosikymmeniä luoda Lean-kulttuuri päästäkseen sinne missä se nyt on ja edelleen yrityksessä uskotaan olevan vasta alussa. Leania ei luoda päivässä. Nykyisin sitä käytetään lähes kaikilla toimialoilla, kuten opinnäytetyössä haastateltavista yrityksistä voi huomata. Lean toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan ja tekemiseen tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä asiakasnäkökulmasta lähtien. Laatuajattelu on yksi Leanin ydin, tehdään kaikki mahdollinen tuotteen laadun varmistamiseksi. Kaikki työntekijät ovat vastuussa laadusta. Asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, että kohdistetaan yrityksen voimavarat juuri niihin toimintoihin, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle. Leanin toteuttaminen on todella pitkäjänteistä työtä. Leanin päätarkoituksena on parantaa työskentelyolosuhteita, ottaa työntekijät enemmän mukaan työn kehittämiseen, parantaa yrityksen kilpailukykyä ja ennen kaikkea tehdä oikeita asioita. Lean voidaan halutessaan suomentaa ja se tarkoittaa hoikkaa tai solakkaa. Hoikassa toimintatavassa kaikki turha on jätetty pois. (Kouri 2010, 6-7; Tuominen 2010, 6.)

Tekemällä oppiminen on yksi tärkeimmistä Leanin toteuttamisessa. Suunnittelun jälkeen lähdetään toteuttamaan muutoksia ja kehityshankkeet viedään loppuun saakka. Sen jälkeen katsotaan tuloksia ja tarkistetaan saavutettiinko tavoitteet. Jos huomataan, että prosessissa esiintyy puutteita tai ongelmia ne korjataan. Leanin yksi keskeisimmistä tavoitteista on kehittää tehokkaasti jokaisen työntekijän henkilökohtaista taitoa ja osaamista ja sen kautta parantaa yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen kilpailukyky kuitenkin viime kädessä riippuu työntekijän osaamisesta. Jos asiat kuitenkin tehdään kuten ennenkin, mikään ei muutu. Ilman rohkeita kehitysaskelia kehitystä ei tapahdu. Virheitä saa ja pitääkin tulla, sillä sitä kautta opitaan tekemään asiat oikein. (Kouri 2010, 37.)

4.4 Hukka

Tuottavuuden parantaminen ei perustu työtahdin lisäämiseen, vaan hukan poistamiseen. Hukka tarkoittaa kaikkea turhaa ja työtä, joka ei lisää arvoa millään tapaa. Tuotannossa hukka voidaan jakaa seitsemään luokkaan:

1. Ylituotanto
2. Odottelu ja viivästykset

3. Tarpeeton kuljettaminen
4. Laatuvirheet
5. Tarpeettomat varastot
6. Ylikäsittely
7. Tarpeeton liike työskentelyssä

Listaan voidaan vielä lisätä kahdeksas kohta, joka on ”käyttämättä jätetty työntekijän luovuus”. (Kouri 2010, 10-11.)

Ylituotannolla tarkoitetaan sitä, että tuotteita valmistetaan tarvetta enemmän. Imuohjauksella pyritään poistamaan ylituotantoa. Imuohjauksessa työt aloitetaan sen perusteella, paljonko osia kuluu. Odottelu ja viivästyksset eivät tietenkään tuo arvoa asiakkaalle ja esimerkiksi materiaalipuutteiden aiheuttamat viivästyksset ovat turhaa hukkaa. Odottamista aiheutuu esimerkiksi siitä, että työntekijä joutuu odottamaan koneen suoritusta, tai päinvastoin. Tarpeetonta kuljetteluä esimerkiksi materiaalien ja tuotteiden välillä on syytä välttää, sekä tarpeettomia liikkeitä työskennellessä, sillä siitä asiakas ei ole kiinnostunut, eikä myöskään valmis maksamaan. Laatuvirheisiin taas menee hukkaan materiaaleja ja kapasiteettiä, mikä on verrannollinen suoraan asiakastytyväisyyteen. Tarpeettomat varastot lisäävät turhia kustannuksia ja pidentävät läpimenoaikoja. Ylikäsittelyllä tarkoitetaan asioita, joilla ei asiakkaan näkökulmasta ole merkitystä. Turvallinen työskentely-ympäristö poistaa myös hukkaa, sillä sen avulla voidaan vähentää mahdollisia työtapaturmia. (Kouri 2010, 10-13; Tuominen 2010, 86.)

Tuotannon tasoituksella pystytään myös poistamaan hukkaa. Sillä pyritään poistamaan turhaa varastointia ja pienentämään tuotannon määriä. Tällaisella tuotannolla on mahdollista vastata vaihtelevaan kysyntään, ilman että päivittäistä työtahtia täytyy muuttaa. Tuotannon järjestelyt kuitenkin lisäävät päivittäisten asetuksien määrää ja sen vuoksi huomio tulee kiinnittää asetusajojen kehittämiseen. Työntekijälle pienerätuotanto kuitenkin lisää työn vaihtelevuutta, tasoittaa työtahtia ja vähentää säheltämistä tai suunnitelmien muutoksia. (Kouri 2010, 19.)

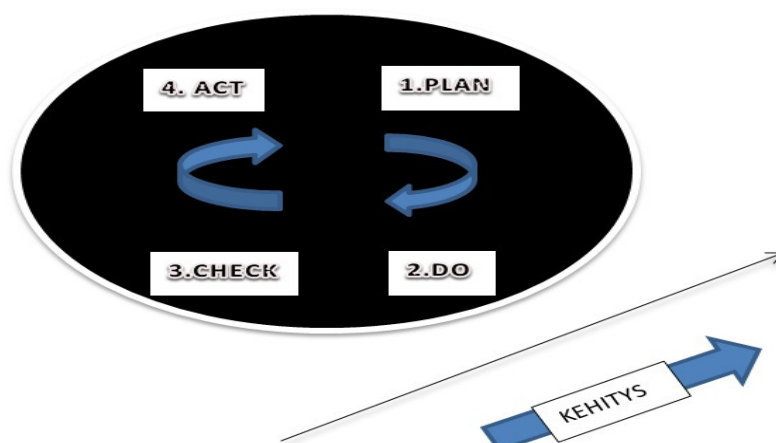
Tämä kaikki lisää virtausta, jonka tavoitteena on valmistaa tuotteet nopeasti valmiiksi välittömän tarpeen perusteella. Kaikki katkokset virtauksessa lisäävät hukkaa ja niitä pyritään poistamaan. Virtauksen tehokkuutta mitataan läpimenoajalla, joka tarkoittaa aikaa kauanko aloittamisesta menee siihen pisteeseen, että tuote on valmis. Keskenpäisen tuotannon määrä vaikuttaa tietenkin negatiivisesti läpimenoaikaan, sillä mitä enemmän on keskenpäistä tuotantoa, sitä pidempi läpimenoaika on. Virtauksen tehostaminen tuo nopeasti esille myös ongelmat esimerkiksi kone- ja laatuongelmat. Toimivalla virtauksella saavutetaan tiettyjä etuja esimerkiksi lyhyet toimitusajat, laadun kehittyminen, toiminnan systemaattinen kasvu ja va-

rastoihin sitoutuneen pääoman pieneminen. Virtausta tehostaa erityisesti se, että koneet ja laitteet pyritään sijoittamaan siten, että tuotantoreitit olisivat mahdollisimman lyhyet ja selkeät. (Kouri 2010, 20-21; Tuominen 2010, 88.)

Toyotan malli virtauksesta on nimeltään 1x1-virtaus. Sillä tarkoitetaan sitä, että tehdään vain tarvittavat tuotteet. 1x1-virtaus paljastaa ongelmakohtat ja kertoo mihin tulee kiinnittää huomiota. 1x1-virtaus ei ole pelkkä ihannetila, vaan se on väline sen saavuttamiseksi. 1x1-virtauksessa työasemat on sijoitettu lähelle toisiaan ja työn sisältö on jaettu järkevästi. Osat liikkuvat suoraan toiseen vaiheeseen ilman että ne kiertäisivät puskurivaraston kautta, joka vie turhaa aikaa ja on selkeästi arvoa tuottamatonta eli hukkaa. (Rother 2011, 74-76.)

4.5 Kaizen - jatkuva parantaminen

Lean perustuu siihen, että toimintaa parannetaan jatkuvasti. Sana *Kaizen* koostuu kahdesta japaninkielisestä merkistä, jossa *kai* tarkoittaa muutosta ja *zen* parempaan suuntaan. Kyseessä on siis muutoksista parempaan suuntaan ja nimenomaan jatkuva parantaminen pitkällä aikavälillä ilman suuria investointeja. Johdon ja työntekijöiden on osallistuttava parantamistyöhön, sillä vastuu tuotteen laadusta on jokaisella työntekijällä. Oma työ tulee tarkastaa ohjeiden mukaisesti ja mahdollisiin virheisiin tai poikkeamiin tulee puuttua välittömästi. Kehitystoimintaa toteutetaan yleensä pienissä ryhmissä, joissa perehdytään yhdessä ongelma-kohtiin. Virheistä, ongelmista ja ristiriidoista henkilöstö kehittyy ja niiden avulla opitaan, sekä pystytään mahdollisesti estämään uusien ongelmatilanteiden toistuminen. Esimiesten ja johtajien tulisi nähdä esille nousseet ongelmat mahdollisuutena, sillä ne antavat tilaisuuden ja mahdollisuuden yritykselle esimerkiksi kehittää laatua, työskentelyturvallisuutta tai tehokkuutta. Yrityksellä tulee olla valmiudet ratkaista esille nousseet ongelmat, muuten toiminta ei kehity. Tätä kaikkea voidaan kutsua myös nimellä oppiva organisaatio. Jatkuvaa parantamista voidaan käytännössä toteuttaa esimerkiksi PDCA-syklin mukaisesti, joka on esitetty kuviossa neljä. (Järvinen 2004, 52; Karlöf & Lövingsson 2004, 79; Kouri 2010, 14.)



Kuvio 4. PDCA-sykli (Kouri 2010, 15.)

Ensimmäisenä vaiheena PDCA-syklissä, jonka kaikki neljä vaihetta näkyvät kuviossa neljä on *Plan* eli suunnittele. Pohdi ja punnitse eri vaihtoehtoja ja määritä vaiheet parempien työskentelymenetelmien saavuttamiseksi. Seuraavaksi *Do* eli suorita. Tee pilottihanke tulevasta muutoksesta. Sen jälkeen tulee *Check* eli arvioi. Tässä vaiheessa arvioidaan pilottihankkeen plussat ja miinukset ja tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Viimeisenä *Act* eli toteuta. Toteuttaminen tarkoittaa sitä, että hyväksi havaitut toimintatavat tulee vakiinnuttaa kaikkialla. Kuvion kolme alla oleva nuoli, jossa lukee kehitys, kuvaa sitä, että toiminnan kehittämistä tulee jatkaa kokoajan. Työn toimivuus edellyttää tiettyjä toimenpiteitä, kuten työtapojen ja -menetelmien vakiinnuttamista. Yrityksissä nousee usein esille ne, asiat mitä ei toteuteta, sillä toteutus jää usein kesken. PDCA-syklin tavoitteena on kuitenkin toteuttaa muutokset ja ylläpitää niiden kehittämistä. Työntekijöille laaditaan selkeät ja yksinkertaiset ohjeet, jotka tulee olla helposti saatavilla ja ne pyritään pitämään lyhyinä ja helppolukuisina. (Karlöf & Lövingsson 2004, 75; Kouri 2010, 15-17.)

Lean-filosofian yksi keskeinen periaate on systemaattinen ongelmanratkaisumalli. Toyotan ongelmanratkaisumalli on kahdeksanvaiheinen prosessi, joka perustuu PDCA-sykliin. Toyotan ongelmanratkaisumallin kahdeksan vaihetta ovat:

1. Määrittele ongelma suhteessa ihannetilään (suunnittelu)
2. Jaa ongelma hallittaviksi siivuiksi (suunnittelu)
3. Tunnista juurisyy (suunnittelu)
4. Aseta parannustavoite (suunnittelu)
5. Valitse asianmukainen ratkaisu eri vaihtoehdoista (suunnittelu)
6. Toteuta ratkaisu (suorita)
7. Tarkista vaikutus (arvioi)
8. Säädä, standardoi ja levitä (toteuta) (Liker & Convis 2012, 83-84.)

Toyotan mallissa viisi ensimmäistä vaihetta kuuluvat PDCA-syklin suunnitteluvaiheeseen. Tämä osoittaa sen, kuinka tärkeää Toyotalle on varmistaa, että työstetään oikeaa ongelmaa ja että ongelma tulee kunnolla ratkaistuksi. Toyota uskoo tämän ongelmanratkaisumallin olevan olennainen osa johtoa ja jokaisen johtajan odotetaan hallitsevan tämä malli. Mallin yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa siinä, että esimiehet ja johtajat osaavat kysyä työntekijöiltä oikeita kysymyksiä ja täten varmistaa, että he todella ratkaisevat ongelmia ja vievät yritystä kohti täydellisyyttä. (Liker & Convis 2012, 84.)

4.6 Six Sigma

Six Sigma mallilla on tarkoituksena parantaa tehokkuutta ja kannattavuutta. Six Sigma on joukko menetelmiä ja käytäntöjä, joilla pyritään parantamaan prosessia, minimoimaan kustannuksia ja ajankäyttöä. Six Sigman keskeisenä ajatuksena on keskittyä prosessin vaihteluun. Hukka pyritään poistamaan ja tuote tai palvelu toimittamaan asiakkaalle mahdollisimman edullisesti ja nopeasti. Työskentelytavan tarkoituksena on parantaa jo olemassa olevia prosesseja, joissa ei ole tavoitettu määritysten mukaiseen riittävään laatuun. Six Sigma perustuu tieteelliseen metodiin, jossa hyödynnetään tilastollista ajattelua ja menetelmiä. Six Sigmassa hyödynnetään ihmisten innovatiivisuutta ja nykyaikaista tietoteknologiaa, jotka luovat mahdollisuudet liiketoiminnan ja laatuongelmien ratkaisuun. Six Sigman menetelmien käyttöönotto voi olla yritykselle suurmenestys tai suuri epäonnistuminen riippuen siitä miten hyvin sitä osataan soveltaa. Menetelmän menestyksenkäs soveltaminen kuitenkin edellyttää sitä, että tavat saadaan juurrutettua yrityksen tapaan toimia. Työntekijöiden tulee ajatella Six Sigman menetelmiä päivittäisessä työssään, sillä Six Sigmassa pyritään 0-virhe tavoitteeseen. Six Sigma ja Lean ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä molemmat yrittävät vastata kolmeen kysymykseen, jotka ovat: Mitä yritämme saada aikaiseksi ja millä menetelmillä? Kuinka tiedämme, että tekemämme muutos on parannus? Mitä muutoksia on tehtävä, jotta tulos olisi parempi? (Karlöf & Lövingsson 2004, 242-244; Six Sigma; Karjalainen 2013.)

4.7 5S - tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen

5S on Leanin oppien mukainen siisti työympäristö, käytännön työkalu, jolla pidetään huolta siisteydestä, järjestyksestä ja ylläpidosta. 5S nimi tulee viidestä s-alkuisesta japanin kielen sanasta, jotka ovat *Seiri* (lajittele), *Seiton* (järjestä), *Seiso* (puhdistusta ja huolla), *Seiketsu* (vakiinnuta toimenpiteet) ja *Shitsuke* (ylläpidä ja kehitä edelleen). Käytännössä 5S toteuttaminen tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä osallistuu työpisteen siivoamiseen, järjestelyyn ja ennen kaikkea siisteyden ylläpitämiseen. Työkalut lajitellaan tarpeen mukaan ja poistetaan kaikki turhat ja ylimääräiset työkalut, materiaalit ja tavarat. Jokaiselle työkalulle

merkataan oma paikka selkeästi. Koneet ja laitteet tulee säännöllisesti puhdistaa ja huoltaa sekä toimenpiteet tulee vakiinnuttaa. Vakiintuneita toimenpiteitä tulee ylläpitää jatkuvasti, varsinkin ensimmäistä kolmea ässää. (Kouri 2010, 26-27.)

Ennen kaikkea järjestys takaa hyvän ilmapiirin, yhteistoiminta kehittyy ja tapaturmat vähenevät. Siistissä työympäristössä työntekijän on miellyttävä työskennellä ja yritykseen voi huoletta viedä myös vierailijoita. Ensivaikutelman korjaamiseen ei koskaan saa uutta tilaisuutta. Ensimmäisenä 5S vaiheena on lajittelu, jonka tavoitteena on löytää kaikki tarpeettomat tavarat, työkalut ja materiaalit. Tavarat voidaan merkata esimerkiksi erivärisillä lapuilla sen mukaan kuinka usein tavaraa tarvitaan. Tavaroiden tarpeellisuuden kartoittamisen jälkeen poistetaan tarpeettomat tavarat. Ylimääräisen tavarantoimituksen poistamisella säästetään tilaa, selkeytetään työpaikkojen toimintaa ja säästetään aikaa siivouksessa. (Tuominen 2010, 7, 25, 30.)

Lajittelun jälkeen seuraa järjestely, mikä helpottaa tavarantoimitusta, käyttämistä ja poislaittamista. Tavarat sijoitetaan niin, että kuka tahansa löytää ne ja niitä on helppo käyttää. Tavaroiden etsiminen jää vähemmälle, kun niille on tietyt merkatut paikat. Tämä kaikki poistaa myös hukkaa, kun turhaa aikaa ei kulu kävelyyn tai tavaroiden etsiskelyyn. (Tuominen 2010, 35.)

5S ei kuitenkaan synny pelkällä lajittelulla ja järjestelyllä. Ongelmia syntyy edelleen, jos lika aiheuttaa laatuongelmia ja sen vuoksi seuraavana vaiheena onkin puhdistus. Koneita puhdistettaessa se voidaan samalla tarkastaa, että se toimii, sillä toimivuus takaa koneen huippukunnon ja käyttövalmiuden. (Tuominen 2010, 49.)

Jotta kaikki edellä mainitut tehtävät saataisiin pysyväksi täytyvät toimenpiteet vakiinnuttaa. Vakioinnin tärkein tavoite on ottaa käyttöön opitut taidot ja ennen kaikkea ylläpitää niitä. Helpoin tapa on liittää 5S:n mukana tulleet uudet tehtävät jokapäiväisiin toimintoihin. Tehtävistä tulee luonnollinen osa jokaisen työntekijän tekemistä ja kehittämistä. Työntekijät sitoutuvat työhönsä enemmän, kun kaikki tekevät oman osuutensa ja tietävät omat vastualueensa ja velvoitteensa 5S-ohjelman tulosten ylläpitämiseksi. Näin 5S-ohjelmaa pystytään kehittämään kaiken aikaa. (Tuominen 2010, 61, 75.)

5S on ennen kaikkea hyötyä yritykselle monelta eri kantilta. Tuomisen (2010 85-87) kirjoittamassa kirjassa tehtyjen tutkimuksien mukaan esimerkiksi työtapaturmat pienenevät, kun työpaikalle tulee enemmän tilaa ja siisteys säilyy paremmin. Työntekijät ovat saaneet vaikuttaa enemmän työpaikkansa järjestelyihin, joka lisää sitoutuneisuutta ja innostusta. Tutkimuksissa työntekijät ovat kertoneet myös sen, että johtajat ovat aidosti kiinnostuneita jokaisesta työpisteestä. Laatuvirheet, jotka johtuivat huonosta puhtaudesta on saatu vähenemään merkit-

tävästi. Toimitusvarmuus ja tuotteiden toimitusaika ovat parantuneet merkittävästi. Kustannuksissa pystytään säästämään, sillä tilantarve ja vuokratkustannukset pienenevät, sekä siivouksessa voidaan säästää, kun suurin osa tehdään koneellisesti. Säästöjä syntyy myös siitä, kun ylimääräinen tavara voidaan myydä pois johon voi jopa sisältyä ylimääräisiä koneita. Ylimääräisen tavaran varastointi loppuu myös. Yrityksen siisteydellä ja järjestyksellä pystytään myös kilpailemaan, sillä joillekin asiakkaille yrityksen niin sanottu ensivaikutelma ja yleisilme voi olla yksi valinnan kriteeri. Haastatelluissa yrityksissä oli syntynyt parannusta kaikissa yllämainituissa asioissa, joten 5S toimii todistetusti myös käytännössä.

4.8 Mittarit

Leanille tuttu käytäntö ovat mittarit, joilla voidaan mitata esimerkiksi tehokkuutta tai hukkaa. Mittareita päivitetään aktiivisesti, joissakin yrityksissä jopa muutaman tunnin välein. Mittaamisen tarkoituksena on havaita heti mahdolliset ongelmat tai poikkeamat, sekä ymmärtää paremmin prosessin toimintaa. Työprosesseja tutkimalla pystytään yleensä löytämään niin sanotut pullonkaulat, jotka tuottavat viivästyksiä tai tietokatkoksia. Jos tuotannonmäärä tai laatu ei vastaa odotuksia, selvitetään mitkä tekijät ovat olleet siihen esteenä ja korjataan mahdolliset ongelmat. Mittarit ovat yleensä selkeitä ja yksinkertaisia. Niillä keskitytään yrityksen kannalta kaikkein oleellisimpiin asioihin ja mittareita on yleensä vain vähän, mutta niitä seurataan aktiivisesti. Tärkeimpiä Lean-mittareita ovat mittarit joilla mitataan prosessin hyötysuhdetta, läpimenoaikaa ja keskeneräistä tuotantoa sekä tahtiaikaa. Mittauksien avulla ongelmat tuodaan näkyviksi ja nopeasti ratkaistaviksi. (Järvinen 2004, 53; Kouri 2010, 28-29; Lean measures: a quick refresher.)

5 Syvähaastattelut

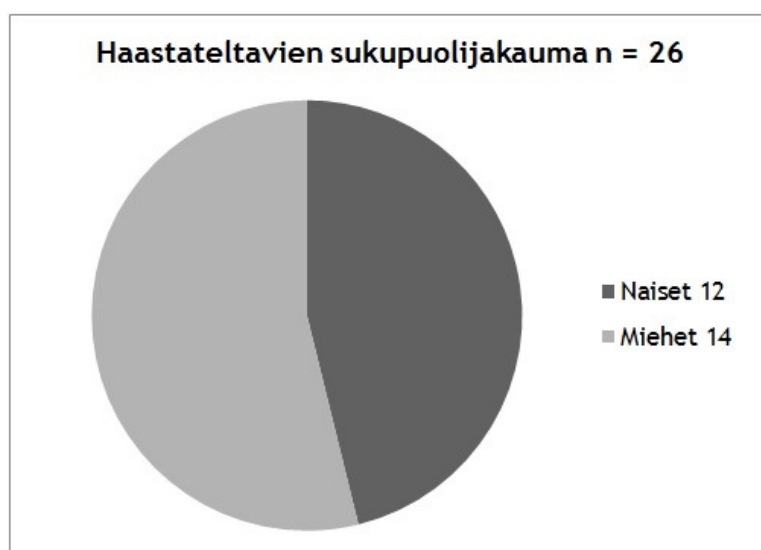
Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa yrityksissä olevia ongelmia ja selvittää Leanin kautta niihin löydettyjä ratkaisuja. Kysymykset suunniteltiin siten, että vastauksia voidaan verrata Lean-filosofiaan. Saatujen vastauksien perusteella koottiin yhteen ongelmat ja niihin saadut ratkaisut Lean-mallin avulla. Kysymyslomakkeet ja vastaukset kokonaisuudessaan löytyvät liitteistä.

5.1 Haastattelujen toteutus

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin viittä eri alan yritystä, jotka kaikki ovat ottamassa tai jottaneet Lean-filosofian käyttöönsä. Haastateltavista yrityksistä kolme haastattelua toteutettiin ryhmähaastatteluna, yksi sähköpostitse ja yksi puhelimitse. Neljä yritystä esiintyy oikealla

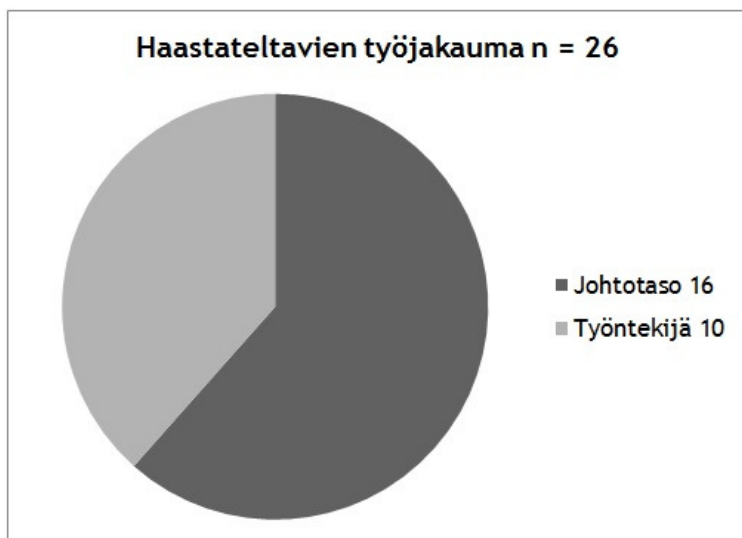
nimellään opinnäytetyössä, yksi yrityksistä käyttää peitenimeä. Vastajien henkilöllisyyttä ei paljasteta. Haastattelun tuloksia voidaan pitää reliaabelina, koska lähes kaikkiin kysymyksiin saatiin samantyyliiset vastaukset, riippumatta siitä millä alalla yritys oli tai oliko haastateltava henkilö toimitusjohtaja tai työntekijä. Haastattelumuoto ei myöskään vaikuttanut vastauksiin, toteutettiin se sitten sähköpostitse tai ryhmähaastatteluna. Myös validius onnistui kohtalaisen hyvin. Yleensä kysymykset ymmärrettiin sillä tavalla kuin oli tarkoituskin, mutamaan kertaan jouduttiin kysymystä hiukan avaamaan ja täsmentämään. Haastattelussa ratkaisevaa on se, kuinka haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2012, 207).

Ryhmähaastatteluissa tavoitteena oli tehdä kaksi erillistä haastattelua, joissa toisessa haastateltiin johtotasoa ja toisessa työntekijöitä. Kaikissa yrityksissä tähän ei ollut mahdollisuus ja silloin paikalla oli edustajia molemmista ryhmistä. Ryhmähaastattelu oli teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Sähköpostihaastattelu toteutettiin strukturoituna, eli lomakehaastatteluna. Samat kysymykset kysyttiin myös teemahaastattelussa, mutta hiukan avoimemmin. Haastateltavia oli yhteensä 26 (n=26). Joista naisia oli 12 ja miehiä 14. Haastateltavien sukupuolijakauma on kuvattu kuviossa viisi.



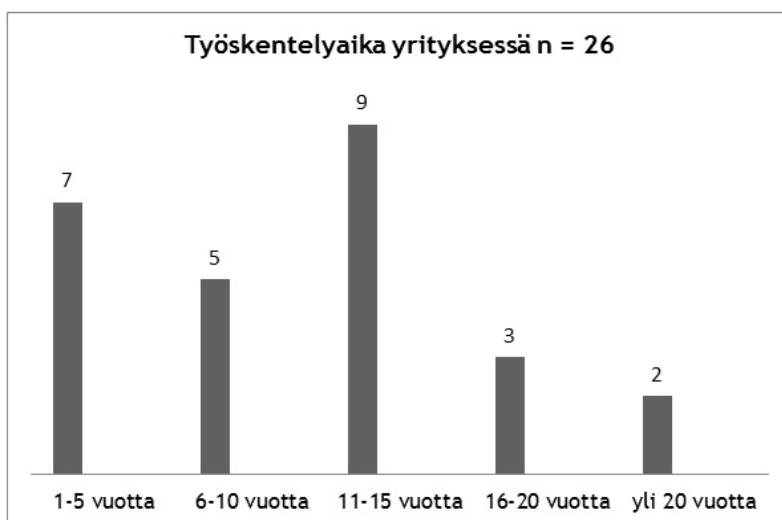
Kuvio 5. Haastateltavien sukupuolijakauma.

Haastateltavat henkilöt jakaantuivat kahteen ryhmään, johtotasoon ja työntekijöihin. Johtotason henkilöitä oli 16 ja työntekijöitä 10. Työntekijöiden työjakauma on kuvattu kuviossa kuusi. Johtotason henkilöitä oli haastatteluissa sen vuoksi enemmän, koska yhdestä haastateltavista yrityksistä haastatteluvastaukset oli mahdollista saada vain johtoportaalta.



Kuvio 6. Haastateltavien tyøjakauma.

Haastateltavat henkilöt olivat työskennelleet yrityksissä yhdestä vuodesta 35 vuoteen. Sukupuoli ei vaikuttanut oliko henkilö työskennellyt yrityksessä lyhyemmän vai pidemmän ajan. Ikähaarukan molemmissa päissä oli sekä miehiä, että naisia. Kuviossa seitsemän on jaoteltu haastateltavien työskentelyaika yrityksissä. Eniten yrityksissä oli 11-15 vuotta työskennelleitä. Vain kaksi oli työskennellyt yrityksissä yli 20 vuotta. Toiseksi eniten yrityksissä oli niin sanottu uusia työntekijöitä, jotka olivat olleet yrityksissä maksimissaan viisi vuotta.



Kuvio 7. Työskentelyaika yrityksessä.

5.2 Haastateltavat yritykset

Ensimmäisenä haastattelukohteena oli SabriScan Oy. Yritys on palveluyritys, joka tuottaa laadukkaita ratkaisuja kone-, metalli- ja muoviteollisuudelle helposti ja nopeasti. Yritys toimii Riihimäellä. (SabrisScan Oy.)

Toinen haastateltava yritys oli Kotkassa toimiva Sulzer Pumps Finland Oy. Yritys tunnetaan maailmanlaajuisesti pumppaus- ja sekoitusteknologian asiantuntijana, jonka valmistamat pumput ja sekoittimet on suunniteltu toimimaan vaativissa prosesseissa sellu- ja paperiteollisuudessa, elintarvike-, metalli-, lannoite- ja biopolttoaineteollisuudessa. (Sulzer Pumps Finland Oy.)

Kolmantena yrityksenä haastateltiin yritystä Helsingissä. Yritys esiintyy haastattelussa peitenimellä Yritys X. Yrityksen toimintaan kuuluvat tuotteiden valmistus ja jakaminen.

Neljäs haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastateltavana yrityksenä oli Patrian tietohallinto. Yritys sijaitsee Tampereella. Kiireisten aikataulujen vuoksi, tapaamisajankohtaa oli vaikea sopia ja siten päädyttiin puhelinhaastatteluun. Puhelimessa haastateltiin johtotasa.

Viidennen yrityksen haastattelu toteutettiin kokonaan sähköpostihaastatteluna. Plastep Oy on muovituotannon erikoisosaja, jonka laadun takeena on pitkäkestoisia asiakassuhteita useiden teollisuusalojen kanssa. Plastep Oy valmistaa ruiskuvalettuja muoviosia muun muassa elektronikka-, lääke- ja konepajateollisuuden tarpeisiin. Yritys sijaitsee Kuortissa. (Plastep Oy.)

5.3 Haastattelujen kysymykset

Haastattelukysymykset luotiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Johtotasolle kysymyksiä tuli 12 ja työntekijöille kahdeksan. Johtotason haastatteluissa kysyttiin ensin hieman aiemmasta tavasta johtaa ja mihin silloin keskityttiin. Kysymyksillä haluttiin hakea vastausta siihen, mikä vuoksi Leanin mukaiseen toimintaan lähdettiin ja ennen kaikkea millaisia ongelmia sillä yritettiin ratkaista. Sen jälkeen tuli yksi olennaisimmista kysymyksistä, että onko Leanin kautta löytynyt ongelmiin ratkaisuja. Peruskysymyksiä jälkeen kysyttiin millaisia muutoksia Leanin mukana on tullut johtamiseen ja esimiestyöhön, työntekijöiden päivittäiseen työhön ja miten muutokset ovat näkyneet asiakkaille. Sen jälkeen kysyttiin mitä hyötyjä yritykset ovat saaneet Leanista. Hyödyt on kuvattu tarkemmin kuviossa kahdeksan. Kuviossa kuitenkin on mukana vain neljä yritystä, sillä viidennellä oli niin lyhyt historia Leanin kanssa, että heidän oli vaikea vastata.

Hyötyjen jälkeen kysyttiin vielä mitä haittapuolia Leanissa on ilmennyt ja esitettiin yhteenveto. Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja lyhyinä. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kaikilta yrityksiltä. Ainut ero yritysten välillä toimialan lisäksi oli se, kuinka kauan Leania on käytetty. Joillakin yrityksillä se oli ollut käytössä jo monta vuotta, ja joillekin se oli otettu käyttöön vasta vuoden 2013 alusta. Kysymyksen luominen oli helppoa, sillä halusimme nimenomaan tietää ajasta ennen Leania, koska ja miksi siihen on siirrytty, mitä apua ja haittaa siitä on ollut. Kysymyksen avulla saimme näihin kaikkiin vastaukset.

Työntekijöiltä kysyttiin lähes samanlaiset kysymykset, kuin johtotasoltakin. Työntekijöiden haastattelussa kuitenkin painotettiin sitä, miten he ovat kokeneet muutokset, mitä haittaa ja hyötyä siitä on ollut. Työntekijöiltä kysyttiin myös se, mitä muutoksia esimiesten toiminnassa on havaittu. Haastattelun lopuksi kysyttiin molemmilta ryhmiltä yhteenvetona, mitkä ovat olleet merkittävimpiä muutoksia, jotka ovat tulleet Leanin kautta. Haastattelun avulla syntyi kattava kuva Leanin mukana tulleista positiivisista ja negatiivisista asioista. Viidestä yrityksestä kaikki olivat tyytyväisiä Leanin mukana tulleisiin muutoksiin. Leanin avulla oli pystytty ratkaisemaan ongelmia ja se oli tuottanut haluttua tulosta. Kaikki kysymykset vastauksineen löytyvät kokonaisuudessaan liitteinä.

Tarkemmin kysymykseen mitä hyötyä yritykselle on ollut Leanista pystyi vastaamaan vain neljä yritystä, sillä yhdelle yritykselle Lean oli vielä niin tuore tapaus, että hyötyjä oli vielä vaikea listata. Kuviossa kahdeksan on kuvattu kahdeksan hyötyä, joita haastatteluissa kysyttiin. Numero neljä kuviossa tarkoittaa, että kaikki neljä yritystä ovat saaneet hyötyä tässä asiassa Leanista ja numero kolme, että kolme yritystä on saanut hyötyä ja niin edelleen. Esimerkiksi keskeneräisen työn määrä on vähentynyt Leanin myötä kaikissa neljässä yrityksessä. Kaikki yritykset olivat saaneet parannusta Leanin myötä neljään kohtaan kahdeksasta. Muita hyötyjä Leanista oli ollut tilannekuvan parantumiseen, ylitöiden vähentymiseen, työturvallisuuden parantumiseen ja sairauslomien vähentymiseen.



Kuvio 8. Neljän yrityksen saamat hyödyt Leanista.

Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi samat kysymykset ja samassa järjestyksessä. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin nauhurille, jonka avulla vastauksista tehtiin tiivistelmät, jotka löytyvät kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä. (Liitteet 1-8.)

5.4 Johdon haastattelujen tulosten analysointi

Johto ja esimiestason haastatteluissa oli eri asemassa toimivia haastateltavia. Toimitusjohtajasta tuotantopäällikköön ja tiimivastaavasta kehityspäällikköön. Johtotason työskentelemä aika yrityksessä vaihteli välillä yhdestä vuodesta 26 vuoteen. Johtotason haastatteluista ihmisistä (n=16) naisia oli yhdeksän ja miehiä oli seitsemän. Johtotason haastatteluissa yhdessä yrityksessä Leanin oli otettu käyttöön yrityksen perustamisesta vuodesta 1998. Yritys oli paljon syvemmällä Leanin saloissa, kuin muut yritykset. Yritys oli luonut jopa Leanin periaatteiden pohjalta omat metodinsa. (Liite 2.)

Yksi yritys on ottanut Leanin käyttöönsä vasta vuoden 2013 alusta, joten heillä Leanin toteuttaminen on vasta alkutekijöissä ja osaan kysymyksistä heidän oli vielä vaikea vastata. Kyseinen yritys ei pystynyt vastamaan tarkasti kysymykseen mitä hyötyjä he ovat saaneet Leanista.

Yrityksissä keskityttiin ennen Leania koneisiin, niiden käyttöasteisiin ja tuloksiin. Ennen Leania yrityksissä johdettiin töitä ja kappaleita, ei ihmisiä. Mitattiin tulosta, tavoitteita, hävikkiä, myyntiä ja tuotteiden määrää, sekä sitä milloin päivän työt saatiin tehdyksi. Leanin mukaisessa toiminnassa mittarit pyritään pitämään mahdollisimman selkeinä ja yksinkertaisina, ja niitä seurataan aktiivisesti. Ennen Leaniin siirtymistä yrityksissä työntekijöiden jaksaminen oli kovilla, sillä työt kasaantuivat ja tiettyihin kohtiin muodostui pullonkauloja. Johtamismalli oli liian jäykkä ja se ei toiminut. Työstä puuttui selkeä suunnitelmallisuus. Näihin asioihin haluttiin muutosta. Monissa yrityksissä seurataan edelleen samoja asioita, mutta niitä tulkitaan eri tavalla.

Suurin syy, miksi yritykset halusivat siirtyä Leanin mukaiseen malliin oli se, että työn kuvaa ja työn tekoa haluttiin selkeyttää. Haluttiin parantaa prosessien läpimenoaikaa, tehokkuutta ja työntekijälle haluttiin antaa enemmän vastuuta. Jokaisessa yrityksessä saatiin haluttuja muutoksia ja tuloksia Leanin avulla. Yritykset pystyvät muuntautumaan helpommin, työntekijät saavat osallistua enemmän, mikä lisää työhyvinvointia ja näkyy selvästi sairauslomien vähentymisessä. Työrauha on lisääntynyt ja nyt työntekijät tietävät mitä tulee tehdä ja koska. Kaikki yritykset olivat todella tyytyväisiä siihen, että ongelmakohtia pystyttiin ratkaisemaan Leanin avulla. Yritykset ovat käyttäneet Leania keskimäärin yhdestä kolmeen vuoteen. Poikkeuksena on kaksi yritystä, joista toinen on käyttänyt Leania jo vuodesta 1998 saakka ja toinen on ottanut Leanin käyttöönsä vasta vuoden 2013 alusta.

Suurimpia muutoksia johtamisessa ja esimiestyössä haastateltavien mielestä on se, että nykyään esimiehet tietävät mitä työntekijät tekevät. Nykyisin johdetaan ihmisiä, ei töitä ja kapaleita. Koko ajattelutapa on muutettu ja se täytyy aloittaa johtajasta itsestään. Esimiehen rooli on myös muuttunut, sillä nykyisin esimerkiksi ongelmatilanteissa keskustellaan avoimesti ja esitetään avaavia kysymyksiä sen sijaan, että annettaisiin suora vastaus ongelmiin. Työntekijöiden ja esimiesten välit ovat avoimempia ja luottamus toisia kohtaan on kasvanut molemmin puolisesti. Työntekijöiden päivittäisessä työssä suurimpia muutoksia on ollut työpisteiden muuttuminen, yleensä työympäristön muuttuminen ja se, että nykyään ei koneen tarvitse käydä taukoamatta se saa välillä seisahtua. Töitä myös seurataan eri lailla ja joissakin yrityksissä uutta ovat päivittäiset palaverit. Asiakkaille muutos näkyy siten, että yrityksen toimitusvarmuus on parantunut ja tuotteet toimitetaan asiakkaille ajallaan. Asiakkaat ovat myös antaneet palautetta, että tehdas on siisti ja tehokas. Nykypäivän työelämässä toimitusvarmuus on oiva kilpailukeino, sillä asiakkaat haluavat tuotteet nopeasti ja yritykset, jotka siihen kykenevät ovat etulyöntiasemassa markkinoilla.

Työntekijöiden suhtautumisesta muutokseen oli kaikilla yrityksillä samankaltaisia kokemuksia. Jokaisessa yrityksessä oli koettu kaikille tuttua muutosvastarintaa, mutta sen jälkeen työntekijät ovat olleet tyytyväisiä muutokseen. Työntekijät ovat erityisesti pitäneet siitä, että heidän on otettu mukaan suunnitteluun, eikä heidän ehdotuksiaan ole tyrmätty. He ovat olleet myös uteliaita ja innostuneita, sekä odottavia Leanin suhteen, että se tuo työhön jotain uutta. Lean on tuonut työntekijöiden osaamiset esille uudella tavalla ja jokaisen kykyjä pystytään nyt hyödyntämään paremmin. Kaikki tämä tietenkin lisää myös työntekijöiden hyvinvointia, mikä on esimiehille ja yritykselle todella tärkeää.

Leanin kautta tulevia konkreettisia hyötyjä yritykset olivat kokeneet seuraavissa asioissa:

- Kaikissa yrityksissä läpimenoajat olivat parantuneet, joissakin jopa puolittunut.
- Tehokkuus parantunut, sillä nykyään saadaan aikaan enemmän pienemmällä porukalla. Turha sähläys on jäänyt pois.
- Joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa on parantunut, sillä yritykset pystyvät vastaamaan paremmin tilauskannan heiluntaan.
- Jokaisessa yrityksessä koettiin, että yhteishenki on parantunut tai pysynyt samanlaisena. Yksikään yritys ei kokenut, että se olisi huonontunut.
- Kiire on paremmin hallinnassa, sillä työt ovat paremmin aikataulutettuja, kuin ennen.
- Ongelmat käydään läpi ja ratkaistaan yhdessä.
- Toimitusaika on yrityksissä parantunut ja täsmentynyt, sillä yritykset pyrkivät siihen, että tuotteet tai palvelut toimitetaan silloin, kun asiakkaalla on tarvetta.
- Keskenäiset työt ovat vähentyneet, sillä yritykset pyrkivät siihen, että tehdään yksi asia kerrallaan.

- Muita parannuksia on huomattu työturvallisuudessa, henkilöstön tyytyväisyydessä ja ylityöt ovat vähentyneet, sekä sairauslomat.

Yrityksillä oli todella vähän negatiivisia kokemuksia Leanista. Ne vähäiset, mitä yritykset olivat kokeneet, liittyivät siihen, että töitä ja tehtävää on paljon. Leaniin siirryttäessä ihmisten tulee muuttaa toimintamalleja todella paljon, vastuuta tulee lisää ja joillekin työntekijöille se aiheuttaa turhautumista ja hämmennystä. Lean tuo yrityksen ongelmat konkreettisesti näkyviin ja jos ei ole kykyä ratkoa niitä, se on lamaanuttavaa. Kaikkein pisimmällä Leanin kanssa oleva yritys kertoi, että on hyvin harmillista miten Lean voidaan ymmärtää niin monella eri tavalla. Leania on yritetty viedä lattiatasolle käskyttämällä, ottamatta ihmisiä mukaan muutokseen, joka ei lainkaan tue Leanin ajatuksia.

Kaiken kaikkiaan kaikki yritykset ovat olleet todella tyytyväisiä Leanin tuomiin muutoksiin. Muutos on ollut kokonaisvaltaista, sillä työntekijät voivat paremmin, muutos on tuonut yrityksille kustannussäästöjä ja asiakastyytyväisyys on parantunut. Liiketoiminnan kannalta muutokset ovat olleet hyvin positiivisia, sillä toimitusvarmuus on parantunut ja turhat aikaa vievä, arvoa tuottamaton työ on jätetty pois. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että yritykset saivat apua ongelmiinsa Leanin kautta. Leanin kautta saatiin apua juuri niihin asioihin, mistä se on tunnettu. Hukkaa saatiin poistettua, läpimenoaikaa saatiin nopeutettua ja työhön saatiin selkeä järjestys.

5.5 Työntekijöiden haastattelujen tulosten analysointi

Työntekijöiden haastatteluissa (n=10) naisia oli kolme ja miehiä kahdeksan. Työntekijät olivat työskennelleet yrityksessä kolmesta vuodesta 35 vuoteen. Työntekijöiden haastattelu toteutettiin vain neljään yritykseen.

Työntekijöiden mielestä yksi syy, miksi Lean-ajattelun soveltamiseen yrityksissä lähdettiin oli se, että esimiehet halusivat toimintaan lisää järjestystä ja tehokkuutta. Työpisteitä on järjestetty siten, että niistä on saatu toimivampia ja turhat tavarat on heitetty pois. Osassa yrityksistä muutos on edelleen kesken.

Suurimpia muutoksia työntekijöiden mielestä päivittäisessä työssä ovat olleet työympäristön muuttaminen ja 5S:n käyttöönotto. Lisäksi tuotantoon tullut taulu mistä kaikki näkevät tehtävänsä ja reklamaatioihin perehdytään enemmän ja asioita tulkitaan eri tavalla. Leanista on tullut kulttuuri, ajatus ja ennen kaikkea tapa toimia. Esimiesten toiminnassa työntekijät ovat havainneet muutosta siten, että johtaminen ei ole enää niin jäykkää ja tiedottaminen on muuttunut.

Työntekijät uskovat, että asiakkaille muutos näkyy ennen kaikkea tuotteen toimitusajassa. Tuote pystytään toimittamaan ajallaan, jonka vuoksi reklamaatioiden määrä on vähentynyt. Muutos näkyy myös tehtaalla siisteytenä ja yleisenä järjestyksenä. Työntekijät ovat kokeneet, että muutos on ollut hyvä, sillä se on tuonut selkeyttä työpisteisiin, turha tekeminen on jätetty pois ja ennen kaikkea työntekijästä tuntuu, että heitä kuunnellaan enemmän.

Työntekijöiden mielestä konkreettisia hyötyjä on tullut esille seuraavissa asioissa:

- Läpimenoajat ovat parantuneet, sillä nyt asiakas saa tuotteen silloin kun se on luvattu.
- Selkeä järjestys on lisännyt tehokkuutta.
- Asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan entistä joustavammin.
- Kaikkien yritysten työntekijöiden mielestä yhteishenki on parantunut tai pysynyt samana. Yleisenä kommenttina työntekijät kertoivat yhteishengen olevan hyvä.
- Kiire on vähentynyt, sillä turhat hätäilyt on karsittu minimiin.
- Ongelmia ratkaistaan porukalla, minkä työntekijät erityisesti kokivat positiivisena asiana, sillä niitä ei tarvitse enää yksin pohtia, vaan ne voi tuoda kaikkien kuulleesille.
- Toimitusaika on parantunut, sillä pyritään siihen, että tuotteet toimitetaan ajallaan.
- Keskeneräisen työn määrässä ja varaston koossa muutokset ovat olleen sellaisia, että pyritään tekemään yksi tuote tai työvaihe kerralla valmiiksi.
- Muita hyötyjä on huomattu siinä, että työhön on tullut selkeä järjestys ja johdonmukaisuus. Ja yksi tärkeänä parannuksena on ollut se, että työturvallisuuteen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

Huonoja puolia työntekijöiden mielestä Leanissa ovat ne, että joissakin yrityksissä enää ei tehdä sarjoja, vaan asetuksia vaihdellaan ja työt tehdään tiettyjen numerosarjojen mukaan. Ennen Leania varastoihin sai tehdä tavaraa niin paljon kuin ehti. Nyt asetusten vaihtaminen vie enemmän aikaa, sillä ennen Leania pystyttiin tekemään töitä pidemmän aikaa samoilla asetuksilla. Mielenpide eroja on tullut asioista ja aluksi kaikissa yrityksissä tiedotus ei toiminut, sillä muutosta tehtiin yksi osasto kerrallaan, eikä osattu ottaa huomioon miten jonkun osaston muutos vaikutti toiseen.

Kaiken kaikkiaan jokaisen yrityksen työntekijät ovat olleet muutokseen tyytyväisiä, sillä se on helpottanut heidän työtään. Työn tekemiseen on tullut selkeä järjestys ja johdonmukaisuus, mitkä lisäävät tehokkuutta ja ovat positiivinen asia niin yrityksen, esimiehen kuin työntekijänkin kannalta.

6 Arviointi ja analysointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia löytyykö Lean-filosofiasta apua nykypäivän työelämän ja johtamisen haasteisiin. Nykypäivän työelämässä haasteellisiksi kohdiksi nousivat erityisesti kiire, jatkuva muutos, suorituskeskeinen työympäristö ja työntekijöiden hyvinvointi. Leanin kautta näihin kaikkiin löytyi ratkaisuja, jotka tulivat ilmi myös haastattelutuloksissa.

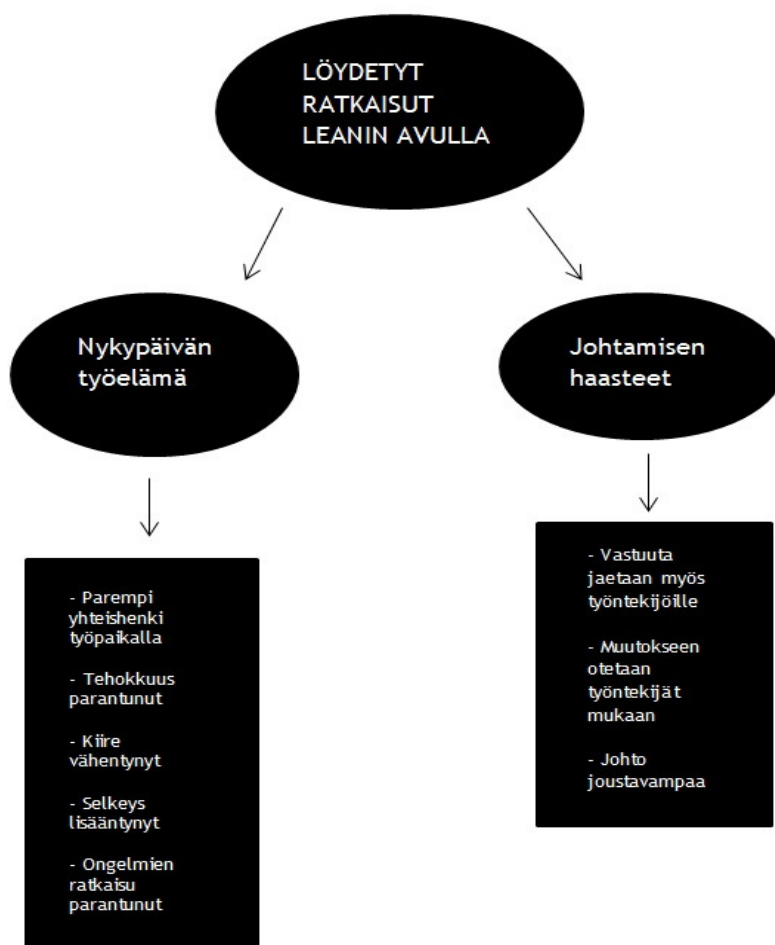
Yrityksissä työnkuva oli selkeytynyt Leanin avulla, turha työnteko ja hössötys olivat jääneet pois, joka vähentää automaattisesti myös kiirettä. Työntekijät kokivat työilmapiirin parantuneen tai pysyvän samana, joka on välttämätön työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Jatkuvaan muutokseen Lean ei suoranaisesti tuo apua, sillä Leanin yksi perusajatus on jatkuva parantaminen. Työntekijöiden ja esimiesten tulee sitoutua työhönsä ja olla halukkaita kehittämään itseään. Kehittämiseen taasen lähes aina liittyy uuden oppimista, joka voi tuoda muutoksia. Työnkuva kuitenkin pääpiirteisesti tulisi pysyä samana. Työntekijät kokivat myös esimiesten olevan kannustavia ja erityisen hyvältä työntekijöistä tuntui se, että heidät otettiin mukaan muutosta luodessa. Heidän mielipiteitä kysyttiin ja se jatkuu edelleen. Työntekijät kokevat konkreettisemmin olevansa osa yritystä ja sen kehittämistä. Yhteistyö esimiehen ja työntekijän välillä on hyvin tärkeää ja Leanin avulla sitä voidaan parantaa. Osaaminen on kilpailuvaltti. Sellainen yritys, jonka työntekijät viihtyvät ja ovat halukkaita oppimaan uutta pääsee pitkälle. Kaikki haastateltavat yritykset antoivat itsestään sellaisen kuvan missä työntekijät viihtyvät ja missä työtä kehitetään jatkuvasti. Myös kaikki haastateltavat työntekijät antoivat sellaisen kuvan, että ovat tyytyväisiä kyseisissä yrityksissä. Työssä viihtyminen on yksi tärkeimmistä ihmisen jaksamisen kannalta. Jokaisesta yrityksestä jäi niin sanotusti hyvä maku suuhun.

Johtamisen haasteista yksi suurin on saada työntekijät ajattelemaan ja toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Siirryttäessä Leaniin jokainen yritys oli joutunut ja joutuu edelleen tekemään tämän asian kanssa työtä. Esimiehet kertoivat haastatteluissa, että työtä on paljon, mutta se on mielekästä. Mielekkyys varmasti johtuu siitä, että sen avulla saadaan haluttuja tuloksia, joten sen eteen jaksetaan myös tehdä töitä. Myös johtamisessa isoon rooliin nousivat sosiaaliset suhteet, jotka parantuvat Leanin avulla. Ongelmia pohditaan ja ratkotaan kaikki yhdessä ja työntekijät keskenään tiimeissä.

Muutoksia voitiin tarkastella kaavalla 20-60-20. Tämä kaava toteutui myös Leanin käyttöön ottaneissa yrityksissä, sillä muutosvastarintaa ilmeni, odotuksia muutoksia kohtaan ilmeni ja muutoksen kannattajia myös. Yrityksissä oli osattu keskittyä viimeiseen 20 prosenttiin, eli niihin jotka olivat muutoksen kannalla. Heistä muutkin työntekijät ottivat mallia, sillä he toivat näkyville muutoksen positiiviset puolet. Tulevaisuuden työelämän kannalta tärkeänä pidetään johdon joustavuutta. Leanin kautta joustavuus oli lisääntynyt kaikissa yrityksissä ja eri-

tyisesti työntekijät ottivat sen esille haastatteluissa, että johto ei enää ole niin jäykkää ja se toimii paremmin. Juuri nämä ovat avainasemassa nykypäivänä ja tulevaisuudessa.

Leanin kautta esimiehet jakavat enemmän vastuuta työntekijöille. Haastateltavissa yrityksissä se oli otettu hyvin vastaan, sillä yksikään työntekijä ei maininnut asiasta mitään negatiivista. Ainoastaan esimiehet ottivat asian esille, että vastuu on kasvanut Leanin myötä työntekijöiläkin. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia työntekijöistään ja Leanin kautta siihen panostetaan, sillä jokaisen työntekijät kyvyt pyritään saamaan näkyville ja niitä pyritään käyttämään. Leanin mukaisessa johdossa ei ole niin syvää rajaa esimiesten ja työntekijöiden välillä. Sen sijaan esimies pyrkii nostamaan työntekijöitään ylöspäin ja olemaan hyvin kannustava. Kukapa työntekijä ei tällaisesta tilanteesta nauttisi. Kuviossa yhdeksän on kuvattu mitä ratkaisuja Leanin kautta pystyttiin löytämään nykypäivän työelämän ja johtamisen haasteiden ongelmiin. Kuviossa yksi esitettiin samankaltainen kuvio, kuvioon yhdeksän on kuitenkin lisätty löydetty ratkaisut. Ongelmat nousivat esille teoriaosuuksissa luvuissa kaksi ja kolme.



Kuvio 9. Löydetty ratkaisut Leanin avulla.

Haastatteluita tehdessä oli todella ilo huomata, miten positiivisia vaikutteita yritykset olivat Leanin kautta saaneet. Yhdelläkään yrityksellä ei ollut juuri mitään negatiivista sanottavaa Leanin toimintamallista, mikä on todella merkittävä asia. Viisi eri alan yritystä pystyi antamaan Leanista paljon positiivista palautetta. Yrityksen koolla tai toimialalla ei ollut merkitystä. Vähäiset negatiiviset vastaukset liittyivät siihen, kuinka paljon työtä Leanin mukana tulee ja isoja muutoksi. Niitäkään ei suoranaisesti voi laskea negatiiviseksi palautteeksi. Leanin muutokset näkyivät positiivisena myös jo yritykselle, joka oli ottanut Leanin käyttöönsä vasta vuoden 2013 alusta. Työntekijät olivat innoissaan ja odottivat mitä kaikkea hyvää muutosta Lean saakaan yrityksessä aikaan. Leania soveltaessa yritys saa olla joustava, sillä ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa käyttää Lean-filosofiaa.

6.1 Toimeksiantajan saama hyöty

Toimeksiantajalle opinnäytetyö todisti sen, että Lean todellakin toimii. He pystyvät käyttämään tätä opinnäytetyötä hyödyksi esimerkiksi markkinointiviestinnässään. Opinnäytetyössä on tehty selkeät haastattelut ja niiden tuloksien pohjalta eri alalla toimivat ja erikokoiset yritykset ovat saaneet Leanista merkittävää apua. Uskon, että yritykset kiinnostuvat Leanista entistä enemmän, sillä se tuo selvää säästöä yritykselle, parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja tuo konkreettisen hyödyn yritykselle esimerkiksi toimitusvarmuuden parantumisella. Haastatteluissa ei ilmennyt mitään sellaista miksei Lean olisi kannattava tai miksei yrityksen kannattaisi ottaa käyttöönsä Leania. On kuitenkin muistettava, että valtaosa haastatelluista yrityksistä sovelsi Leania tuotantoprosessien kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön perusteella ei kuitenkaan voida varmasti todeta, että Lean toimisi kaikilla toimialoilla. Opinnäytetyössä tehtyjen haastatteluiden perusteella BEF Oy pystyy kuitenkin kannustamaan yhä uusia yrityksiä ottamaan Lean-filosofian käyttöönsä.

6.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyö on ollut varsin opettavainen kokemus. Opinnäytetyö opetti työn tekijälle mitä Lean oikeastaan on, mitä hyötyä siitä on ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Lean oli täysin tuntematon käsite työn tekijälle, mutta se osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyö mahdollisti tutustumisen Leaniin, sekä teorian kannalta, että yritysten kokemuksien kannalta ja alan ammattilaisen kannalta.

Opinnäytetyön aikana työn tekijä oli tiiviisti tekemisissä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa, joka osoittautui todella arvokkaaksi ajaksi. Toimeksiantajalta työn tekijä sai kommentteja ja opastusta työn tekemiseen, sekä asioiden oikein ymmärtämiseen. Yhteistyö sujui todella

mallikkaasti. Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää lukijalla mitä Lean-filosofia tarkoittaa ja työn tekijä uskoo vahvasti onnistuneensa siinä. Myös nykypäivän työelämä ja johtamisen haasteet saatiin hyvin nidottua yhteen Lean-filosofian kanssa. Opinnäytetyön tekijä ei voi kuitenkaan kutsua itseään vielä Lean-guruksi, mutta pieni askel kohti Leanin oppimista ja ymmärtämistä on otettu.

Opinnäytetyö vahvisti tekijän mielikuvaa nykypäivän työelämän ja johtamisen haasteista. Teorian kautta tekijä sai vahvistuksen, että työelämässä kohdataan juuri niitä ongelmia ja haasteita, mitä tekijä ajattelikin. Opinnäytetyötä tehdessä tekijä oppi myös teorian etsimistä, sen hyödyntämistä ja siitä kirjoittamista syvemmin. Opinnäytetyön tekijä oppi myös itsestään uutta, koska joutui työskentelemään mukavuusalueensa ulkopuolella. Opinnäytetyötä tehdessä haasteelliseksi osoittautui aika ja sen käyttäminen. Senkin hyödyntämisestä tekijä oppi paljon uutta. Kaiken kaikkiaan prosessi oli hyvin opettavainen, mielenkiintoinen, työläs ja antoisa.

Opinnäytetyön tekijä haluaa kiittää toimeksiantajaa Business Excellence Finland Oy:tä tiiviistä yhteistyöstä ja kaikesta siitä ajasta, mitä toimeksiantaja oli valmis antamaan työlle. Kiitokset ansaitsevat myös opinnäytetyön ohjaaja lehtori Elina Wainio sekä koko muu opinnäytetyöryhmä, jotka auttoivat ja olivat tukena koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Lähteet

A Brief History of Lean. Viitattu 6.5.2013. <http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Goldratt, E. & Cox, J. 2004. The goal: third revised edition. United States of America: The North River Press.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito - elämänmittainen matka. 3. painos. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä - ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 6. painos. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Sanoma Pro Oy.

Karjalainen, E. 2013. Mitkä ovat Six Sigman ja Leanin teoriat. Viitattu 12.5.2013.

<http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/mitkae-ovat-six-sigman-ja-leanin-teoriat/>

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Kopio-Niini.

Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin - en kovemmin. Saarijärven Offset Oy.

Laakso, L. 2013. Suomesta työelämän mallimaa - näillä ehdoilla. Viitattu 2.5.2013.

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/suomesta+tyoelaman+mallimaa+-+nailla+ehdoilla/201304411265>

Lean Measures: A quick refresher. Viitattu 12.5.2013.

<http://www.opexresources.com/index.php/free-resources/articles/lean-measures-a-quick-refresher>

Lean Methodology. Viitattu 6.5.2013.

<http://www.operational-excellence-consulting.com/our-opex-solutions/lean-principles.html>

Liker, J. & Convis, G. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 22.4.2013.

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CDYQFjACOo&u>

[rl=http%3A%2F%2Fwww.kuntoutussaatio.fi%2Ffiles%2F391%2Ftyhyopas_lopullinen.pdf&ei=M7aUfzXLsTh4QSc74HwAQ&usg=AFQjCNG6_ljV61yUySURLj5VCnw7NsPEaw](http%3A%2F%2Fwww.kuntoutussaatio.fi%2Ffiles%2F391%2Ftyhyopas_lopullinen.pdf&ei=M7aUfzXLsTh4QSc74HwAQ&usg=AFQjCNG6_ljV61yUySURLj5VCnw7NsPEaw)

Modig, N. & Åhlström, P. 2012. This is Lean - resolving the efficiency paradox. Halmstad: Bulls Graphics AB.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Plastep Oy. Viitattu 22.4.2013. <http://www.plastep.fi/>

Rother, M. 2011. Toyota kata. Porvoo: Bookwell Oy.

SabriScan Oy. Viitattu 22.4.2013. <http://www.sabriscan.fi/>

Six Sigma. Viitattu 12.5.2013. <http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/>

Sulzer Pumps Finland Oy. Viitattu 22.4.2013. <http://www.sulzer.com/en/About-us/Our-Businesses/Sulzer-Pumps/Global-Manufacturing-Network/Sulzer-Pumps-Finland-Oy>

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum.

Tuominen, K. 2010. Lean - kohti täydellisyyttä. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2010. Lean tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2010. Lean tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen - 5S. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2010. Lean tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Työterveyslaitos. Työmotivaatiosta ja palkitsemisesta. Viitattu 29.4.2013. http://www.ttl.fi/duunitalkoot/index_esimiehet.html

Viitala, R. 2007. Miksi henkilöstöön panostaminen kannattaa? Viitattu 2.5.2013. http://www.ttl.fi/duunitalkoot/index_johto.html

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

What is Lean. 2009. Viitattu 13.5.2013. <http://www.lean.org/whatslean/>

Womack, J. 2003. The five principles of Lean thinking. Viitattu 5.5.2013. <http://www.cardiff.ac.uk/lean/principles/>

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen - haasta itsesi. Porvoo: WSOY.

Kuviot

Kuvio 1. Löytyykö Leanista ratkaisuja	7
Kuvio 2. Kahdeksan askelta muutokseen (mukaillen Hyppänen 2007, 226-227	16
Kuvio 3. Neljä tiimityyppiä (mukaillen Hyppänen 2007, 79)	17
Kuvio 4. PDCA-sykli (Kouri 2010, 15)	23
Kuvio 5. Haastateltavien sukupuolijakauma	27
Kuvio 6. Haastateltavien työjakauma	28
Kuvio 7. Haastateltavien työskentelyaika yrityksessä	28
Kuvio 8. Neljän yrityksen saamat hyödyt Leanista	30
Kuvio 9. Löydetyt ratkaisut Leanin avulla	36

Liitteet

Liite 1. Haastattelu 1. Työntekijät	43
Liite 2. Haastattelu 2. Johto.....	45
Liite 3. Haastattelu 3. Johto.....	49
Liite 4. Haastattelu 4. Työntekijät	52
Liite 5. Haastattelu 5. Johto ja työntekijät.....	54
Liite 6. Haastattelu 6. Johto.....	57
Liite 7. Haastattelu 7. Johto.....	60
Liite 8. Haastattelu 8. Työntekijät	62

Liite 1. Haastattelu 1. Työntekijät

Yritys: SabriScan Oy.

Haastateltavat henkilöt: 2 miestä.

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 moniosaaja muun muassa myyntityöt, Henkilö 2 moniosaaja mukana kokoonpanossa ja koneistuksessa.

Kauanko on työskennellyt kyseisessä yrityksessä: Henkilö 1 työskennellyt yrityksessä 10 vuotta. Henkilö 2 on työskennellyt yrityksessä 9 vuotta.

Miksi ja miten olette aloittaneet Lean-ajattelun soveltamisen?

- Viime vuonna saimme erään reklamaation josta ajatus lähti. Kerättiin faktat kasaan ja mietittiin miten asioita voitaisiin muuttaa. Siitä alkoi kunnolla tämän yrityksen Lean-jumppa.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset teillä päivittäisessä työssänne?

- Tuotantoon tuli taulu, josta näkee selkeästi kuka tekee ja mitä. Tuotteet tehdään ajallaan ja toiminta on rauhoittunut. Reklamaatioihin perehdytään nykyään enemmän. Kaiken kaikkiaan edelleen seurataan samoja asioita, mutta niitä tulkitaan eri tavalla. Leanista on tullut kulttuuri, ajatus ja tapa miten täällä toimitaan.

Entä minkälaisia muutoksia olette havainneet esimiesten toiminnassa?

- Johtaminen ei ole enää niin jäykkää, vaan on mahdollisuus mukautua paremmin.

Mitkä muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- Tuotteet toimitetaan ajallaan ja reklamaatioiden määrä vähentynyt. Ennen reklamaatiot koskivat yleensä toimitusaikoihin ja myöhästymiseen liittyviä asioita.

Miten te olette kokeneet nuo muutokset: mitä hyvää, mitä parannettavaa?

- Parannettavaa varmasti löytyy aina, mutta tällä hetkellä sitä on vaikea sanoa, sillä kaikki toimii hyvin. Ollaan menossa oikeaan suuntaan. Hyvä puoli tässä on yksinker- taistaminen ja turha tekeminen on jätetty pois, joka ei tuota yritykselle arvoa.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat?
 - ➔ Varsinaisia mittareita ei ole, mutta parantunut, koska asiakas saa tuotteen silloin kun on luvattu.
- tehokkuus?
 - ➔ Vaikea sanoa ennen kuin yrityksen tulos on tullut julki.
- joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?

- Parantunut.
- yhteishenki työpaikalla?
 - Parantunut.
- kiire?
 - Kiirettä ei enää tehdä. Nykyään jos on kiire, silloin todella on kiire. Enää ei tehdä montaa asiaa yhtä aikaa.
- ongelmien ratkaisu?
 - Ongelmat ratkaistaan nykyään porukalla, mikä on hyvä asia.
- toimitusaika?
 - Toimitus tulee nykyään ajallaan.
- keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
 - Varastoa ei ole ja pyritään siihen, että yksi tuote tai työvaihe tehdään kerralla valmiiksi.
- muita asioita, mitä?
 - Työhön on tullut selkeä järjestys ja johdonmukaisuus.

Mitä huonoja puolia Leanin soveltamisessa on tullut ilmi?

- Asioista saa olla eri mieltä ja välillä keskusteluissa äänen sävy voi nousta. Yleensä kuitenkin vain asiat riitelevät, ei ihmiset.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden, työn tekemisen ja tehokkuuden kannalta?

- Asiakkaiden kannalta merkittävin muutos on se, että he saavat tuotteensa ajallaan. Työn tekemiseen on tullut selkeä järjestys ja johdonmukaisuus. Tehokkuutta taas on lisännyt se, että esimerkiksi turha työkalujen etsiminen on jäänyt pois.

Liite 2. Haastattelu 2. Johto

Yritys: SabriScan Oy

Haastateltavat henkilöt: 2 miestä

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 toimitusjohtaja, Henkilö 2 liiketoiminta prosessin päällikkö. Kauanko on työskennellyt kyseissä yrityksessä: Henkilö 1 alusta saakka, perustanut yrityksen vuonna 1998. Henkilö 2 on työskennellyt yrityksessä vuoden.

Toimitusjohtajan ajatuksia Leanista ja miten se toimii SabriScan Oy:llä:

”Lean lähtee meillä 1. arvojen luonnista. Arvojen keskellä on asiakas, henkilöstö ja sidosryhmät. Näihin on luotu kuhunkin omat arvonsa. 2. Noiden arvojen perusteella on luotu periaatteet toimia.

Periaatteiden pohjalta yritys on 3. luonut omat metodinsa, muun muassa Sabriscan Method ja SabriscanIdeaaliprosessi. Nämä ovat olleet käytössä perustamisesta 1998 lähtien (Method) ja Ideaaliprosessi vuodesta 2004. Metodien sisälle on luotu 4. yrityskohtaisia toimenpiteitä ja haettu benchmarkingilla parhaita käytänteitä, jotka soveltuvat meille. Esimerkiksi laatutaulu on vain yksi työkalu. Yrityksemme Lean ei missään nimessä ole työkalujen käyttämistä. Painoarvo on siis jossain aivan muualla.

Olennaisin asia ei siis ole laatutaulu johtamisessa - se on käytännön toimenpiteiden lisäksi se, minkä ulkopuoliset näkevät ja jonka työntekijät aistivat joka päivä. Laatutaulu on se kaikkein pienin asia itse asiassa, vasta sijalla 5.listalla. Olennaisin asia on se, jota kukaan ei silmillään näe (muuta kuin työntekijöiden hymyn.)

Olennaisin asia on johtamisessa se, että arvomaailma yritykselle on luotu uusiksi - ja se perustuu toiminnallisen erinomaisuuden eli Operational Excellence-ajatuksille ja tavoitteluun. Jokaisen sidosryhmän tarpeet ja odotukset koetetaan vähintään täyttää - ja pyritään myös ylittämään odotukset. Arvomaailma on vyyrytetty yllä olevalla tavalla käytännön toimiksi. Olennaisin asia johtamisessa on siis koko ajattelutavan muuttaminen - johtajasta itsestään lähtien. Ensimmäinen ajattelu on että mikä on olemassaolomme tarkoitus. Toiseksi, että johtaja on edellytysten luoja ja muiden työssä onnistumisen auttaja. Ei asioiden ratkaisija.

Arvomaailmaan pääsemiseksi haluamme mennä nykyisillä resursseilla. Olennaista johtamisessa, pyrimme siis tekemään kaikkemme tiimissä että keksisimme keinot - eikä tarvitsisi turhaan investoida. Firmassa näkyvää voi olla laatutaulut, hymyilevät kasvot, ongelmanratkaisumenetelmät, ihmisten osallistuminen/osallistaminen, ihmisiin luottaminen, johtajan osallistuminen käytännön toimiin jne. Asiakkaissa näkyvä voi olla reklamaatioiden puutetta, uusia tilauksia jne. Mutta nämä ovat meillä kaikki seurauksia ja tuloksia. Eivät siis itse menestyksen lähteitä.

Jos olisi pakko lyhentää: sanoisin että Lean on arvomaailman luontia ja asioiden vyyryttämistä jokaiseen yrityksen toimintaan, jokaiselle yrityksen työntekijälle - kohdistuen jokaisen asiak-

kaan tarpeisiin. Yritys keksii itse omat keinot - eikä yritä löytää ratkaisuja muualta ja työkalupakeista. Eikä yritys sitten muuta teekään vaan karsii toiminnoista kaiken mikä ei tue ketjua kohdista 1 - kohtaan 5.

Lean on ylätasoinen filosofia - ei työkalu, menetelmä tai laatutaulu.”

Mihin teillä aiemmin johtamisessa ja esimiestyössä keskityttiin? Mitä asioita seurattiin ja mitattiin?

- Työ oli prosessimaista toimintaa. Koneiden käyttöasteita mitattiin ja seurattiin. Yritys perustettiin aikoinaan Leanin ajatuksille, välillä vain kohdattiin ”viisaiden neuvojen” vuoksi niin sanottu kadotuksen aika.

Mitkä noista asioista toimivat hyvin, mitkä eivät?

- Edelleen seurataan samoja asioita, mutta niitä tulkitaan eri tavalla. Johtamisjärjestelmä ei toiminut, se oli liian jäykkä ja vanhanmallinen. Oli tehtävä muutos.

Miksi halusitte siirtyä tai olette siirtymässä Leanin mukaiseen toimintaan ja johtamiseen? Haetteko Leaniin siirtymisellä ratkaisuja joihinkin aiempiin johtamisen, tehokkuuden tai asiakaskekskeytyden ongelmiin, vai mihin?

- Lean on keino selviytyä kaaoksen keskellä. Haluttiin päästä pois perinteisestä hierarkiasta, jäykkyydestä ja tiukoista rajoista.

Onko ongelmakohtiin löytynyt Leanin kautta ratkaisuja, jos on niin millaisia?

- On löytynyt ratkaisuja. Koko juttu rakennettu ratkaisu mielessä, että asiakkaita voidaan palvella niin kuin he haluavat, että heitä palvellaan. Yritys voi muuntautua helpommin. Työntekijät saavat osallistua enemmän ja se lisää työhyvinvointia.

Kuinka kauan olette soveltaneet Leania johtamisessa? Mistä lähtien olette alkaneet soveltaa Leanin mukaista toimintaa työntekijöiden kanssa?

- Lean on ollut mukana yrityksen alusta saakka, välillä on kuitenkin ollut kadotuksen aika. Kuunneltiin viisaiden ja kaiken kokeneiden herrojen neuvoja. Iski ahneus ja saada kaikki heti nyt. Viime vuoden elokuusta alkaen Lean otettiin uudelleen käyttöön ja se tuli näkyväksi myös työntekijöille.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset johtamisessa ja esimiestyössä?

- Olennaisin asia on johtamisessa se, että arvomaailma yritykselle on luotu uusiksi - ja se perustuu Toiminnallisen erinomaisuuden eli Operational Excellence-ajatuksille ja tavoitteluun. Jokaisen sidosryhmän tarpeet ja odotukset koitetaan vähintään täyttää - ja pyritään myös ylittämään odotukset. Arvomaailma on vöyrytetty yllä olevalla tavalla käytännön toimiksi. Olennaisin asia johtamisessa on siis koko ajattelutavan muut-

taminen - johtajasta itsestään lähtien. Ensimmäinen ajattelu on että mikä on olemassaolomme tarkoitus. Toiseksi, että johtaja on edellytysten luoja ja muiden työssä onnistumisen auttaja. Ei asioiden ratkaisija.

Entä työntekijöiden päivittäisessä työssä?

- Lean on arvomaailman luontia ja asioiden vyöryttämistä jokaiseen yrityksen toimintaan, jokaiselle yrityksen työntekijälle - kohdistuen jokaisen asiakkaan tarpeisiin. Yritys keksii itse omat keinot - eikä yritä löytää ratkaisuja muualta ja työkalupakeista.

Miten muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- Asiakkaat saavat tuotteet ajallaan, enää ei tule myöhästymisiä. Reklamaatioiden määrä on pienentynyt.

Miten työntekijät ovat suhtautuneet?

- Hyvin, koska he ovat itse saaneet olla vaikuttamassa. Lean on tuonut esille ihmisten piilo-ominaisuuksia, kaikkien kykyjä pystytään hyödyntämään paremmin. Tämä kaikki lisää työhyvinvointia.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat?
 - ➔ Läpimenoajat parantuneet, asiakas saa tuotteen silloin kun se on luvattu. Työt tahditetaan asiakkaan vaatimuksen mukaan.
- tehokkuus?
 - ➔ Yrityksen tulos kertoo sen aikanaan.
- joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?
 - ➔ Parantunut.
- yhteishenki työpaikalla?
 - ➔ Parantunut, sillä työympäristö on rauhoittunut. Turha hössötys on jäänyt pois.
- kiire?
 - ➔ Kiirettä ei enää tekemällä tehdä, nykyään jos on kiire silloin todellakin on kiire. Nykyään ei tehdä montaa asiaa yhtä aikaa.
- ongelmien ratkaisu?
 - ➔ Ongelmat ratkaistaan nykyään porukalla, enää ei tarvitse yksin pohtia ongelmaa. Joten se on parantunut.
- toimitusaika?
 - ➔ Tuotteet toimitetaan ajallaan nyt.
- keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
 - ➔ Keskeneräiset työt ovat jonossa, tehdään asiakaslupausten mukaan.
- muita asioita, mitä?

→ Asioista saa olla eri mieltä.

Mitä huonoja puolia Lean-johtamisessa on tullut ilmi?

- Oikeastaan huonoja puolia ei ole. Toimitusjohtajaa kuitenkin harmitti sellainen asia, kuinka Lean voidaan ymmärtää niin monella eri tavalla. Leania on joissakin yrityksissä myös yritetty viedä lattiatasolle käskyttämällä, ottamatta ihmisiä mukaan. Sellainen toiminta ei lainkaan tue Leanin ajatuksia.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden ja liiketoiminnan kannalta?

- Asiakkaiden kannalta merkittävin muutos on toimintavarmuus ja tuotteiden toimittaminen ajallaan. Liiketoiminnan kannalta Lean on lisännyt järjestystä ja johdonmukaisuutta. Nykyään menee vähemmän aikaa esimerkiksi työkalujen etsimiseen. Kaiken kaikkiaan SabriScanilla ollaan todella tyytyväisiä Leanin mukaiseen toimintaan ja sen mukana tulleisiin muutoksiin.

Liite 3. Haastattelu 3. Johto

Yritys: Sulzer Pumps Finland Oy.

Haastateltavat henkilöt: 2 miestä ja 1 nainen.

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 tuotantopäällikkö, Henkilö 2 tuotannon työnjohtaja ja Henkilö 3 Lean manager.

Kauanko on työskennellyt kyseissä yrityksessä: Henkilö 1 työskennellyt yrityksessä 11,5 vuotta. Henkilö 2 on työskennellyt yrityksessä 17 vuotta. Henkilö 3 on työskennellyt yrityksessä 6,5 vuotta.

Mihin teillä aiemmin johtamisessa ja esimiestyössä keskityttiin? Mitä asioita seurattiin ja mitattiin?

- Sulzer on aikaisemmin ollut vahvasti linjaorganisaatio. Ennen johdettiin töitä ja kapaleita, nykyään ihmisiä. Keskityttiin siihen miten koneet käy. Aiemmin seuranta on ollut kuukausipainotteista, nyt viikkotasosta.

Mitkä noista asioista toimivat hyvin, mitkä eivät?

- On ainakin huomattu, että Leanin kautta on saatu parannettua montaa asiaa, kuten ylituotantoa ja läpimenoajat on puolitettu.

Miksi halusitte siirtyä tai olette siirtymässä Leanin mukaiseen toimintaan ja johtamiseen? Haetteko Leaniin siirtymisellä ratkaisuja joihinkin aiempiin johtamisen, tehokkuuden tai asiakaskeisyyden ongelmiin, vai mihin?

- Syy miksi Leaniin lähdettiin tuli rehellisesti sanottuna korporaatiolta käskytettynä. Muutaman vuoden harjoittelun jälkeen olemme todenneet sen todella hyväksi ja toimivaksi.

Onko ongelmakohtiin löytynyt Leanin kautta ratkaisuja, jos on niin millaisia?

- On löytynyt, tehdas on siistitty, työpisteet ovat turvallisempia ja tehokkaampia. Ylituotanto estettiin imuohjauksella.

Kuinka kauan olette soveltaneet Leania johtamisessa? Mistä lähtien olette alkaneet soveltaa Leanin mukaista toimintaa työntekijöiden kanssa?

- Kolme vuotta sitten aloitettiin. Ensimmäisenä vuotena ei saatu paljoakaan aikaan, se oli lievää aivopesua meille itsellemme. Työntekijöiden kanssa sitä on harjoiteltu viimeiset kaksi vuotta ja se on edelleen kesken.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset johtamisessa ja esimiestyössä?

- Suurin muutos on ollut se, että nykyään johdetaan ihmisiä ei töitä ja kappaleita. Leanin johtamistyökaluja ei kuitenkaan ole otettu vielä käyttöön, vaan sitä viety enemmän lattiatasolle.

Entä työntekijöiden päivittäisessä työssä?

- Suurin muutos on varmasti ollut se, että ennen koneiden piti pyöriä koko ajan, nyt on täytynyt opetella siihen, että joku kone seisoo joskus.

Miten muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- Parempana palveluna ja toimitusvarmuus on parantunut. Tehdasvierailuista olemme saaneet palautetta, että tehdas on siisti ja tehokkaan tuntuinen.

Miten työntekijät ovat suhtautuneet?

- Vaihtelevasti. Muutosvastarintaa on esiintynyt, niin kuin sitä esiintyy varmasti aina. Nyt on kuitenkin soraäänät vaimentuneet, koska annettiin työntekijöidenkin tulla mukaan suunnitteluun, eikä heidän ehdotuksiaan tyrmätty.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat?
→ Nopeutunut.
- tehokkuus?
→ Tehokkuutta ei ole varsinaisesti mitattu, mutta nykyään saamme aikaan enemmän pienemmällä porukalla.
- joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?
→ Joustavuutta tullut lisää, sillä pystytään paremmin vastaamaan tilauskannan heiluntaan.
- yhteishenki työpaikalla?
→ Ei ainakaan ole huonontunut.
- kiire?
→ Kiire on rauhoittunut, keskeneräisen työn määrää on rajoitettu.
- ongelmien ratkaisu?
→ Lähestymistapa ongelmia kohtaan on muuttunut.
- toimitusaika?
→ Toimitusvarmuus on parantunut.
- keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
→ Keskeneräisen työn määrä on vähentynyt, sekä varaston koko, mutta ei merkittävästi.
- muita asioita, mitä?

- Työturvallisuus on parantunut. Tällä hetkellä 330 päivää ilman työtapaturmaa, joka on ennätys.

Mitä huonoja puolia Lean-johtamisessa on tullut ilmi?

- Mitään suurempia huonoja puolia ei tule mieleen, mutta muutosvastarintaa se on aiheuttanut. Se, että Lean tulee käskynä korporaatiolta ei ehkä ole niinkään Leanin hengen mukaista toimintaa. Ohjeita tulee välillä liikaa, vaikka niitä ei itse koettaisi tarpeellisiksi. Sen vuoksi vapaus onkin otettu omiin käsiin. Korporaatio on välillä hyvin mustavalkoista, he asettavat tavoitteita ja niillä mennään. Lean-kulttuurin tulisi kuitenkin olla kypsä tiettyihin muutoksiin ja ajatusmaailmaa muutetaan pikku hiljaa, ei käskyttämällä.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden ja liiketoiminnan kannalta?

- Kaiken kaikkiaan muutokseen ollaan hyvin tyytyväisiä. Asiakkaiden kannalta suurin muutos on toimitusvarmuus.

Liite 4. Haastattelu 4. Työntekijät

Yritys: Sulzer Pumps Finland Oy.

Haastateltavat henkilöt: 5 miestä.

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 koneistaja, Henkilö 2 koneistaja, Henkilö 3 varastomies, Henkilö 4 asentaja ja Henkilö 5 asentaja.

Kauanko on työskennellyt kyseisessä yrityksessä: Henkilö 1 on työskennellyt yrityksessä 17 vuotta. Henkilö 2 on työskennellyt 6,5 vuotta. Henkilö 3 on työskennellyt 3 vuotta. Henkilö 4 on työskennellyt 20 vuotta ja Henkilö 5 on työskennellyt 35 vuotta.

Miksi ja miten olette aloittaneet Lean-ajattelun soveltamisen?

- Syy miksi siihen on lähdetty tuli varmasti siitä, että johto halusi lisää järjestystä ja tehokkuutta. Muutos alkoi viime vuonna helmi-toukokuussa. Muutos on edelleen kesken, koko tehdasta ei ole vielä käyty läpi.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset teillä päivittäisessä työssänne?

- On otettu käyttöön 5S. Se on ollut hyvä ja työntekijöitä on kuunneltu työpaikan laittamisessa ja työkalujen hankinnassa. Nyt jokaisella tavaralla on oma paikkansa, se on lisännyt järjestystä ja hommat toimii paremmin.

Entä minkälaisia muutoksia olette havainneet esimiesten toiminnassa?

- Tiedottaminen on muuttunut. Nyt meillä on käytössä kuukausipalaveri, jossa saa kysellä jos on jotain kysyttävää.

Mitkä muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- Asiakkaita vieraillee tehtaalla viikoittain, joten heille se näkyy siisteytenä ja järjestyksenä.

Miten te olette kokeneet nuo muutokset: mitä hyvää, mitä parannettavaa?

- Hyvää muutoksessa on ollut se, että työpaikkoihin on tullut selkeys ja työntekijää kuunnellaan enemmän. Tavarat ovat oikeilla paikoillaan. Parannettavaa tiedotuksessa. 5S otettiin aina yksi paikka vuorollaan käsittelyyn, eikä ymmärretty ottaa huomioon miten se vaikutti muihin paikkoihin.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat
 - ➔ Vaikea sanoa, mutta jos kaikki menee putkeen olemme nopeampia, kuin ennen.
- tehokkuus?
 - ➔ Selkeä järjestys on lisännyt tehokkuutta.

- joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?
→ Vaikea vastata.
- yhteishenki työpaikalla?
→ Ei ole tullut muutosta, yhteishenki on hyvä.
- kiire?
→ Turhat hätäilyt ovat jääneet pois.
- ongelmien ratkaisu?
→ Ongelmia käydään läpi yhdessä kuukausipalavereissa, mikä on hyvä asia.
- toimitusaika?
→ Toimitusaikaa on vaikea sanoa.
- keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
→ Osalla on tullut muutosta keskeneräisen työn määrään ja varaston kokoon, osalla ei.
- muita asioita, mitä?
→ Työturvallisuuteen kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota.

Mitä huonoja puolia Leanin soveltamisessa on tullut ilmi?

- Enää ei saa tehdä sarjoja, jotta pääsisi samoilla asetuksilla. Asetuksia on vaihdettava ja työt tehdään tietyn numeron mukaan.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden, työn tekemisen ja tehokkuuden kannalta?

- Asiakkaille muutos näkyy siistinä ja tehokkaana tehtaana. Työntekemisen ja tehokkuuden kannalta suurin muutos on se, että nyt tavaraa saa tehdä vain määrätyn määrän. Ennen sai tehdä varastoon ja hyllyihin tavaraa niin paljon kuin ehti. Työt tehdään tietyn numeron mukaan.

Liite 5. Haastattelu 5. Johto ja työntekijät

Yritys: Yritys X

Haastateltavat henkilöt: 5 naista ja 1 mies.

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 tuotantoesimies, Henkilö 2 tiimivastaava, Henkilö 3 operatiivinen esimies, Henkilö 4 työntekijä, Henkilö 5 tiimivastaava ja Henkilö 6 kehityspäällikkö.

Kauanko on työskennellyt kyseisessä yrityksessä: Henkilö 1 on työskennellyt yrityksessä 5 vuotta. Henkilö 2 on työskennellyt 26 vuotta. Henkilö 3 on työskennellyt yrityksessä 12 vuotta. Henkilö 4 on työskennellyt yrityksessä 5 vuotta. Henkilö 5 on työskennellyt 4 vuotta ja Henkilö 6 on työskennellyt yrityksessä 11 vuotta.

Yritykselle oli mahdollista tehdä vain yksi haastattelu, joten paikalla oli johtoa ja työntekijöitä.

Mihin teillä aiemmin keskityttiin? Mitä asioita seurattiin ja mitattiin?

- Toteutettiin sellaisia asioita mitä oli joskus kehitetty. Asioita ei kyseenalaistettu ja asiat tehtiin mutkien takaa. Kaikki muutokset oli hankalasti toteutettavissa. Mitattiin sitä, että tuotteiden määrä on kunnossa ja ettei tuotteita mene vanhaksi. Laadunvalvontanäytteet oli toimitettava ajallaan. Kaikki pyöri kellonajan ympärillä. Ennen meillä oli paljon työvaiheita ja työtehtäviä, joista kriittisen tarkastelun jälkeen on voitu luopua. Nyt tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. Laatua seurataan sekä tuotteiden osalta, että tilojen ja laitteiden osalta. Meillä seurattiin tulevan tuotteiden määrää sekä, milloin koko päivän tuotanto on saatu tehtyä. Seurattiin myös toisten tuotteiden valmistamista ja saatiinko niiden tilaus tehtyä.

Mitkä noista asioista toimivat hyvin, mitkä eivät?

- Tavaraa oli odottamassa joka paikassa ja se oli huono. Mittareita ei ollut aikaisemmin ja ne ovat edelleen haasteita. Ei ollut suunnitelmallisuutta. Jos kaikki olisi toiminut hyvin, miksi olisi lähdetty hakemaan muutosta. Laitteita oli riittävästi, mutta silti työt kerääntyivät. Meillä muodostui tiettyihin kohtiin pullonkauloja, vaikka laitekapasiteettia olikin. Emme osanneet järjeistää niiden toimintaa.

Miksi halusitte siirtyä tai olette siirtymässä Leanin mukaiseen toimintaan ja johtamiseen? Hahmetko Leaniin siirtymisellä ratkaisuja joihinkin aiempiin johtamisen, tehokkuuden tai asiakaskeksisyyden ongelmiin, vai mihin?

- Lean tuli enemmän johdon kautta ja nykyään työntekijät tietävät tarkemmin mitä he tekevät. Prosessin läpimenoaikaa haluttiin parantaa ja haluttiin että työntekijöillä on vastuuta enemmän. Asiakkaalle haluttiin taata tuotteita oikeaan aikaan. Joillakin

osastoilla on aikataulutavoitteita, jokin tuote täytyy saada valmiiksi tietyssä ajassa. Laitteiden tehokas hyödyntäminen suunnittelemalla työvaiheita uudelleen.

Onko ongelmakohtiin löytynyt Leanin kautta ratkaisuja, jos on niin millaisia?

- Koko osasto meni uusiksi. Ratkaisuja on löytynyt. Monella on ollut mielessä samanlaisia ajatuksia ja nyt ne toteutettiin. Henkilöitä on kohdistettu työpisteisiin uudella tavalla. Työn suunnittelu on auttanut laitteiden tehokkaan hyödyntämisen. Nyt jää myös jokaisella aikaa enemmän lukea ohjeita ja hoitaa omaa vastuualuettaan.

Kuinka kauan olette soveltaneet Leania johtamisessa? Mistä lähtien olette alkaneet soveltaa Leanin mukaista toimintaa työntekijöiden kanssa?

- Vuoden 2012 huhtikuusta.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset johtamisessa ja esimiestyössä?

- Esimiestyössä suurin muutos on ollut se, että muutos on saatu läpi. Olemme luoneet mahdollisuuden työntekijöille. Esimiehen tehtävä on ollut kannustaa työntekijöitä näkemään muutokset positiivisena asiana ja tukea heitä kaikin eri tavoin.

Entä työntekijöiden päivittäisessä työssä?

- Työpisteet ovat muuttuneet, nyt tehdään kolmessa eri paikassa. Työpisteitä on yhdistetty ja työvaiheita yhdistetty ja työn rytmitys on muuttunut. Tämä vaatii työntekijöiden sopeutumista.

Miten muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- Toimitusvarmuus on parantunut ja tuotteet ovat tuoreempia. Turhaa työtä on vähennetty.

Miten työntekijät ovat suhtautuneet?

- Yllättävän hyvin. Aluksi oli tietenkin muutosvastarintaa, mutta nyt muutoksiin suhtaudutaan hyvin.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat?
➔ Läpimenoaika on puolittunut, sama työ tuntuu kevyemmältä.
- tehokkuus?
➔ Parantunut, muutos näkyy läpimenoajassa.
- joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?
➔ Parantunut, helpompi reagoida.
- yhteishenki työpaikalla?

- Parantunut.
- kiire?
 - Kiire on vähentynyt, työt on paremmin aikataulutettua, kuin ennen.
- ongelmien ratkaisu?
 - Parantunut. Tiimeissä omat ongelmat, helpompi ratkaista, kun se ei ole koko osaston ongelma. Riskienhallinnan kannalta hyvä.
- toimitusaika?
 - Parantunut.
- keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
 - Keskeneräisen työn määrä vähentynyt, välivarastojen koot ovat pienentyneet.
- muita asioita, mitä?
 - Ylityöt ovat vähentyneet.

Mitä huonoja puolia Lean-johtamisessa on tullut ilmi?

- Paljon on kiinni omasta asenteesta. Tässä työntekijät saavat/joutuvat ottamaan enemmän vastuuta työstään. Vastuu ja vapaus voi toisille olla taakka, mikä pitäisi pystyä muokkaamaan mahdollisuudeksi.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden ja liiketoiminnan kannalta?

- Asiakkaiden kannalta merkittävimmät muutokset ovat, toimintavarmuus ja asiakkaat saavat aikaisemmin tuoreita tuotteita. Liiketoiminnan kannalta laitteet saadaan hyödynnettyä tehokkaammin, työ sujuu nopeammin, ihmisten jaksaminen on parempaa. Turhat työt ovat jääneet pois ja sen vuoksi on tullut kustannussäästöjä. Muutos on ollut kokonaisvaltaista.

Liite 6. Haastattelu 6. Johto

Yritys: Patrian tietohallinto

Haastateltavat henkilöt: 2 naista ja 1 mies.

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 Tietohallintojohtaja, Henkilö 2 IT-projektitoimiston päällikkö ja Henkilö 3 infra asiantuntijatiimin esimies.

Kauanko on työskennellyt kyseissä yrityksessä: Henkilö 1 on työskennellyt yrityksessä 9 vuotta. Henkilö 2 on työskennellyt yrityksessä 3 vuotta ja Henkilö 3 on työskennellyt yrityksessä 13 vuotta.

Mihin teillä aiemmin johtamisessa ja esimiestyössä keskityttiin? Mitä asioita seurattiin ja mitattiin?

- Aiemmin asiat kulkivat sähköpostin kautta. Mitattiin työn ja projektien määriä. Keskiytettiin palveluiden määrittämiseen ja käytettiin budjettiseurantaa. Esimiehen työ oli paljon selvittelyä, ”tulipalotilanteiden” purkamista.

Mitkä noista asioista toimivat hyvin, mitkä eivät?

- Vanhassa mallissa oli täydellinen itseohjautuvuus, jokainen sai päättää mitä tekee ja milloinkin. Jotkut kaipaavat sitä edelleen. Ihmisten jaksaminen oli kovilla ja töiden priorisointi ei toiminut. Töitä ei seurattu loppuun saakka, eikä työn määrää suunniteltu etukäteen. Esimiehellä ei aina ollut tiedossa mitä tehdään milläkin viikolla.

Miksi halusitte siirtyä tai olette siirtymässä Leanin mukaiseen toimintaan ja johtamiseen? Haetteko Leaniin siirtymisellä ratkaisuja joihinkin aiempiin johtamisen, tehokkuuden tai asiakaskeisyyden ongelmiin, vai mihin?

- Työn kuorma oli todella suuri ja jakautunut epätasaisesti, eikä sitä pystytty ennakoimaan. Työntekijät alkoivat väsyä. Oli pakko hakea helpotusta siihen, saada työt selkeämmin aikataulutettua. Kehitettävää oli sekä projektitoiminnassa, että työnohjauksessa. Strategia oli monelle epäselvä. Vanha malli johtaa ei toiminut, oli keksittävä jotain uutta. Esimies oli pullonkaula. Oltiin tilanteessa, jossa oli seinä vastassa.

Onko ongelmakohtiin löytynyt Leanin kautta ratkaisuja, jos on niin millaisia?

- On löytynyt. Työt pystytään suunnittelemaan etukäteen ja se on selkeämpää. Työrauha on lisääntynyt, kun työntekijät tietää mitä tulee tehdä ja koska. Työmäärien näkyvyys on lisääntynyt. Mittarit ja strategia on konkretisoitunut. Projektien läpimenoaika on pienentynyt ja sairauslomat vähentyneet huomattavasti.

Kuinka kauan olette soveltaneet Leania johtamisessa? Mistä lähtien olette alkaneet soveltaa Leanin mukaista toimintaa työntekijöiden kanssa?

- Vuonna 2011 alettiin tutustua Leaniin, mutta vuonna 2012 Lean otettiin näkyvämmiin käyttöön. Työnohjauksen pilottiryhmällä tuli juuri vuosi täyteen.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset johtamisessa ja esimiestyössä?

- Esimiehet ovat paremmin selvillä mitä tulee tehdä ja mitä työntekijät tekevät. Nykyään käytössä sekä päivä-, että viikkopalaverit. Esimies on ollut aikaisemmin pimenossa. Työntekijöiltä on tullut palautetta, että tuntuu mukavalta kun esimies on enemmän päivittäin läsnä. Myös esimiehen rooli on muuttunut. Nykyään jos jollain ongelma kysellään avaavia kysymyksiä sen sijaan, että annettaisiin suora ratkaisu ongelmiin.

Entä työntekijöiden päivittäisessä työssä?

- Työympäristö on rauhoittunut ja nyt työntekijät tietävät tarkasti mitä heiltä odotetaan. Ongelmat ovat tulleet esille paremmin, ne on pystytty konkretisoitumaan. Dialogi on parantunut. Päiväpalaverit ovat iso muutos päivittäisessä työssä.

Miten muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- Toimitus on jäməkämpää ja pystytään sanomaan koska työt ovat valmiina. Selvitetään miten asiat oikeasti ovat, puhutaan enemmän samaa kieltä. Asiakkailta on tullut palautetta, että tietohallinto kuuntelee paremmin. Vastakkainasettelu on pienentynyt.

Miten työntekijät ovat suhtautuneet?

- Hyvin eri tavalla. Kaikki ei ole tykänneet, sillä tuntevat, että ovat menettäneet itsenäisyyden työn teossa. Ja kokevat että Lean on työn vahtimista. Yleisesti Lean tyyliä pidetään parempana. Päivittäisestä ja viikoittaisesta suunnittelusta pidetään.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat?
 - ➔ Tullut yhteinen malli palvelukehitykseen. Läpimenoajat ovat pienentyneet. Tullut oivallus miksi mitataan ja miksi se on tärkeää. Yllätyksiä ei tule niin paljoa.
- tehokkuus?
 - ➔ Työnohjaus on vähentänyt turhaa sähläystä. Tärkeät työt tulevat näkyviin, työn keskeytyksiä ei tule niin paljoa.
- joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?
 - ➔ Pystytään tarkemmin kertoa koska pystytään tekemään ja mitä, mutta ei suurta vaikutusta Leanin kautta.
- yhteishenki työpaikalla?

- Parantunut. Ilmapiiri on avoimempaa ja ongelmien esille tuonti on sallivampaa.
- kiire?
 - Tullut näkyväksi ne joilla on ylikuormaa ja siihen haetaan ratkaisukeinoja. Kiire on paremmin hallinnassa.
- ongelmien ratkaisu?
 - A3 mallia harjoiteltu, pyritään kannustamaan siihen. Ongelmat ratkaistaan yhdessä.
- toimitusaika?
 - Parantunut ja täsmentynyt. Pyritään siihen, että toimitetaan kun asiakkaalla on tarvetta.
- keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
 - Varaston kokoon ei ole kiinnitetty huomiota, osassa tiimeissä keskeneräisen työn määrä pienentynyt. Pyritään tekemään yksi asia kerrallaan.
- muita asioita, mitä?
 - Tilannekuva parantunut, yhteistyö liiketoiminnan kanssa parantunut, henkilöstön tyytyväisyys, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. Tullut varmuus siihen, että pystyy sanomaan missä työt menevät.

Mitä huonoja puolia Lean-johtamisessa on tullut ilmi?

- Todella iso muutos, ihmisten täytyy muuttaa toimintamalleja todella paljon ja kaikki eivät ole halukkaita siihen. Lisää turhautumista ja hämmennystä. Tuo ongelmat konkreettisesti näkyvästi, jos niitä ei ole kyky ratkoa, se on lamaannuttavaa. Töitä on paljon, mutta se on ollut mielekästä.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden ja liiketoiminnan kannalta?

- Asiakkaiden kannalta merkittävä muutos on ollut se, että meillä on nyt paljon parempi käsitys työkuormasta ja asiakas saa aikatauluarvion. Se lisää asiakastyytyväisyyttä. Liiketoiminnan kannalta asiakkailla parempi kokonaiskuva ja dialogi on parantunut. Jos nyt tulee tulipalotilanne, pystytään siihen reagoimaan nopeasti ja pystytään ennakoidaan tilanteita paremmin.

Liite 7. Haastattelu 7. Johto

Yritys: Plastep

Haastateltavat henkilöt: 2 naista ja 1 mies.

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 toimitusjohtaja, Henkilö 2 ostaja ja Henkilö 3 tuotannon suunnittelu.

Kauanko on työskennellyt kyseissä yrityksessä: Henkilö 1 on työskennellyt yrityksessä 12 vuotta, Henkilö 2 on työskennellyt yrityksessä 2 vuotta ja Henkilö 3 on työskennellyt yrityksessä 12 vuotta.

Mihin teillä aiemmin johtamisessa ja esimiestyössä keskityttiin? Mitä asioita seurattiin ja mitattiin?

- Aiemmin seurattiin tulosta, tavoitteita, hävikkiä ja myyntiä. Varsinaista ongelmanratkaisua ei käyty läpi työntekijän kanssa tai se käytiin läpi hyvin pintapuolisesti, joskus jopa ”tulipaloja sammuttamalla”.

Mitkä noista asioista toimivat hyvin, mitkä eivät?

- Päivittäiset palaverit olivat käytössä jo ennen Leania. Tulosta oli helppo seurata.

Miksi halusitte siirtyä tai olette siirtymässä Leanin mukaiseen toimintaan ja johtamiseen? Hatteko Leaniin siirtymisellä ratkaisuja joihinkin aiempiin johtamisen, tehokkuuden tai asiakaskeisyyden ongelmiin, vai mihin?

- Haluttiin hakea tehokkuutta ja selkeyttä. Poistaa hukka ja saada asioille ja tavaroille selkeät paikat. Haluttiin saada kaikki työntekijät mukaan yrityksen toimintaan.

Onko ongelmakohtiin löytynyt Leanin kautta ratkaisuja, jos on niin millaisia?

- Olemme vielä hyvin alkutekijöissä, mutta ajatukset ovat kirkastuneet ja henkilöstö on kiinnostunut.

Kuinka kauan olette soveltaneet Leania johtamisessa? Mistä lähtien olette alkaneet soveltaa Leanin mukaista toimintaa työntekijöiden kanssa?

- Tämän vuoden (2013) alusta. Moni asia on jo luontaisestikin ollut Leanin mukaista.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset johtamisessa ja esimiestyössä?

- Omat ajatukset ovat muuttuneet ja näkökulma siirtymässä.

Entä työntekijöiden päivittäisessä työssä?

- Vielä vaikea sanoa, kun ollaan niin alussa.

Miten muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- Asiakkaille toivottavasti saadaan tämän myötä jotain lisäarvoa.

Miten työntekijät ovat suhtautuneet?

- Myönteisesti, uteliaan innostuneesti ja odottavat, että Lean tuo jotain uutta.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat?
 - tehokkuus?
 - joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?
 - yhteishenki työpaikalla?
 - kiire?
 - ongelmien ratkaisu?
 - toimitusaika?
 - keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
 - muita asioita, mitä?
- Yritys vielä Leanin kanssa niin alkutekijöissä, että tähän oli vaikea vastata. Toimitusjohtaja kuitenkin numeroi kohdat sen mukaan, miten hän uskoo, että asiat tapahtuvat. Numerointi oli seuraavanlainen:
1. Tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat
 2. Yhteishenki työpaikalla
 3. Ongelmien ratkaisu
 4. Kiire
 5. Tehokkuus
 6. Joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa
 7. Toimitusaika
 8. Keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko

Mitä huonoja puolia Lean-johtamisessa on tullut ilmi?

- Ei mitään muuta, paitsi että teettää työtä näin aluksi. Mietityttää miten kaiken saa järkevästi organisoitua ja miten asiat priorisoi.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden ja liiketoiminnan kannalta?

- Mitä enemmän on Leaniin tutustunut, sitä enemmän huomaa olevan kehityskohteita. Koko yritystoiminta tulisi käydä läpi Leanin oppien mukaisesti. Toivottavasti toimintaan saadaan sujuvuutta ja tehokkuutta.

Liite 8. Haastattelu 8. Työntekijät

Yritys: Plastep

Haastateltavat henkilöt: 2 naista.

Työnkuva yrityksessä: Henkilö 1 on toimistosihteeri ja Henkilö 2 työnkuvaan kuuluu erilaiset kokoonpanon tehtävät ja silikonipursotuslaitteen käyttö.

Kauanko on työskennellyt kyseisessä yrityksessä: Henkilö 1 on työskennellyt yrityksessä 14 vuotta ja Henkilö 2 on työskennellyt yrityksessä 11 vuotta.

Miksi ja miten olette aloittaneet Lean-ajattelun soveltamisen?

- Tavoitteena oli saada työnteosta sujuvampaa, säästää aikaa ja saada työympäristöstä toimivampi. Työpistettä on järjestelty niin, että siitä on saatu toimivampi ja turhat tavarat on heitetty pois.

Mitkä ovat olleet tähän asti suurimmat muutokset teillä päivittäisessä työssänne?

- Ajatusmaailmaan on tullut muutos. Eri työvaiheita ja töiden tekoa, miten ne saisi sujuvammaksi. Työympäristöä katselee ”eri silmin”.

Entä minkälaisia muutoksia olette havainneet esimiesten toiminnassa?

- Leanista on puhuttu paljon ja siisteyteen on kiinnitetty huomiota.

Mitkä muutokset ovat mahdollisesti näkyneet asiakkaille?

- On siirrytty sähköiseen laskutukseen. Vierailijat ovat varmaan huomanneet yleisen siisteyden.

Miten te olette kokeneet nuo muutokset: mitä hyvää, mitä parannettavaa?

- Siistissä ja järjestyksessä olevassa työpisteessä on helppo työskennellä. Parannettavaa varmasti löytyy, mutta vielä vaikea vastata, koska koulutus on vasta alkanut.

Mitä hyötyjä olette saaneet Leanista?

- tuotekehityksen/palvelukehityksen/tuotannon läpimenoajat?
- tehokkuus?
- joustavuus asiakastarpeisiin vastaamisessa?
- yhteishenki työpaikalla?
- kiire?
- ongelmien ratkaisu?
- toimitusaika?
- keskeneräisen työn määrä ja/tai varaston koko?
- muita asioita, mitä?

→ Vaikea vastata, koska koulutus on vasta niin alussa.

Mitä huonoja puolia Leanin soveltamisessa on tullut ilmi?

- Mielipide eroja esimerkiksi hyllypaikkojen järjestelyistä.

Kaiken kaikkiaan, mitä sanoisitte yhteenvedona Leanin mukana tulleista muutoksista: mitkä niistä ovat merkittävimpiä asiakkaiden, työn tekemisen ja tehokkuuden kannalta?

- Merkittävimpiä muutoksia ovat ekologisuus, ajansäästö ja tiedonkulun nopeus. Toivotavasti tulevaisuudessa turhat työvaiheet vähenee, työpisteet saadaan toimivammaksi, opitaan ajattelemaan työntekovaiheista uudella tavalla, opitaan joustavuutta ja järjestelmällisyyttä.