

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Mika Koponen

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET LEANIN KÄYTTÖÖNOTOSTA
VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKES-
KUKSEN JOENSUUN TOIMIPISTEESSÄ

Opinnäytetyö
Syyskuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200JOENSUU
p. 013 260 600

Tekijä
Mika Koponen

Nimeke
Työntekijöiden kokemukset Leanin käyttöönotosta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Joensuun toimipisteessä
Toimeksiantaja
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin Leanin käyttöönottoa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa (Palkeet). Opinnäytetyössä keskityttiin Joensuun toimipisteessä tapahtuneisiin organisaatiomuutokseen ja Lean-menetelmien käyttöönottoon yksikössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö oli kokenut Leanin käyttöönoton ja kuinka Lean-kokeilulle asetetut tavoitteet olivat työntekijöiden näkökulmasta toteutuneet. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten Palkeiden työntekijät olivat kokeneet Leanin päivittäisessä työssään, oliko sijaistaminen helpottunut ja oliko henkilöstö- ja palkkahallinnon ryhmien toiminta yhtenäistynyt Leanin käyttöönoton myötä.

Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin survey-kyseilyllä, joka toteutettiin sähköisesti. Teoriaosuudessa käsiteltiin Lean-menetelmää ja sen soveltuvuutta palveluorganisaatioon. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin organisaatiomuutosta ja kerrottiin lyhyesti toimeksiantajasta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta.

Tutkimuksessa selvisi, että suurimmaksi osaksi Leanin käyttöönotto on ollut onnistunut Palkeiden Joensuun toimipisteessä. Työntekijöiden kokemukset Lean-menetelmien käytöstä päivittäisessä työssä olivat pääosin positiivisia, mutta ryhmien toiminnan yhtenäistämiseen ja sijaistamisen helpottamiseen liittyviä tavoitteita ei ole täysin saavutettu. Henkilöstö on ollut pääosin tyytyväinen Leaniin ja Palkeiden valitsemiin käytäntöihin.

Kieli
suomi

Sivuja 37

Liitteet 2

Asiasanat
Lean, Organisaatiomuutos, Henkilöstöhallinto



THESIS
September 2017
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author
Mika Koponen

Title
Employees' Experiences in Lean Commissioning in The Finnish Government Shared Services Center in Joensuu Office

Commissioned by
The Finnish Government Shared Services Center for Finance and HR, Palkeet

Abstract

This thesis discussed Lean commissioning in the Finnish Government shared services center (Palkeet). The focus was on the organisational change that has taken place in the Joensuu office, and how the personnel has experienced Lean commissioning. The object of the thesis was to report employees' experiences concerning the introduction of Lean practices and how the goals of the Lean pilot have been met. The main research issue was to investigate how employees have experienced Lean practices in their daily work, and if the Lean practices have facilitated substituting and whether they have helped unifying personnel and payroll administration groups.

The thesis was conducted as a case study. The data was collected using a web-based survey. The theory section of this thesis addressed Lean practices and their suitability to a service organisation. It also discussed organisational change and the mandator of the thesis, The Finnish Government Shared Services Center for Finance and HR (Palkeet).

The result of the research was that the Lean pilot in Joensuu office was mostly successful. The employees' experiences of daily Lean practices were mostly positive, but goals concerning easier substituting and unification of groups were not entirely met. The employees were mainly content with the Lean practices chosen by The Finnish Government Shared Services Center for Finance and HR.

Language
Finnish

Pages 37

Appendices 2

Lean, Organizational Change, Human Resource Management

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Tausta	5
1.2	Tavoite.....	5
1.3	Rakenne.....	6
2	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.....	6
3	Lean	8
3.1	Leanin perusidea	8
3.2	Kaizen – jatkuva parantaminen.....	9
3.3	Virtaustehokkuus	10
3.4	Lean-toiminnan kehittäminen organisaatiossa.....	11
3.5	Hukka-käsite	12
3.6	5s	13
3.7	Leanin käyttö palveluja tuottavassa organisaatiossa.....	14
4	Organisaatiomuutokset ja niiden vaikutuksia.....	15
4.1	Organisaatiomuutos.....	15
4.2	Organisaatiomuutoksen vaiheet	16
4.3	Muutosvastarinta	17
4.4	Palkeiden organisaatiomuutos.....	18
5	Tutkimus ja sen toteutus	19
5.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	19
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	19
5.3	Aineiston hankinta	20
5.4	Aineiston analysointi.....	21
6	Tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	22
6.1	Tutkimuksen tulokset.....	22
6.2	Johtopäätökset.....	33
7	Pohdinta.....	35
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	35
7.2	Opinnäytetyön prosessi ja jatkokehitys.....	36
	Lähteet.....	38

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Saateviesti

1 Johdanto

1.1 Tausta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kartoittaa työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia Leanin käyttöönotosta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa (Palkeet) Joensuun toimipisteessä. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Palkeet. Palkeet otti käyttöön Lean-menetelmiä osana organisaatiomuutosta henkilöstö- ja palkkahallinnon neljässä eri palveluryhmässä keväällä 2016. Käyttöönotto käynnistyi pilottiprojekteilla ja syksyllä projektit laajennettiin täysimääräisesti jokaiseen Joensuun henkilöstöpalvelu ryhmään. Projektikohteiksi valikoituivat seuraavat aiheet: kuukausikello, työpisteen organisointi, työvälineiden sujuva hallinta ja palvelupyyntöjen käsittely (tiketti), tulostaminen ja tarkastukset. Palkeet käytti apuna yleisempiä Leanin työkaluja, joiden avulla haluttiin yhtenäistää palkanlaskennan prosesseja ja työvaiheita, vähentää hukkatyötä, pienentää prosessien vaihtelua ja lisäksi tehostaa ja nopeuttaa työvälineiden käyttöä. Toiminnan yhtenäistämisen tavoitteena oli myös helpottaa sijaistamista.

Lean-filosofian mukaisesti parannetaan organisaation tuottavuutta. Lean-ajattelun tarkoituksena on vähentää työssä syntyvää hukkaa. Hukkatekijät jaetaan seitsemään eri toimintoon, joita ovat ylituotanto, odotusaika, tarpeeton kuljettaminen, varastot, tarpeeton liike työskentelyssä, viallinen tuote ja yliprosessointi. (Kouri 2010, 6.) Leanin avulla pyritään soveltamaan laatujohtamisen menetelmiä tuotteiden tai palvelujen tuottamisessa. Laatujohtaminen on strateginen johtamismalli, jossa pyritään kontrolloimaan laatua. Leanin avulla pyritään keskittymään kokonaisuuden optimoimiseen. Leanin tavoite on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa ja tämän saavuttaakseen Leanissä keskitytään maksimoimaan resurssitehokkuutta ja virtaustehokkuutta. (Sixsigma 2017a; Sixsigma 2017b.)

1.2 Tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten Palkeiden henkilöstö- ja palkkahallinnon työntekijät olivat kokeneet Leanin käyttöönoton ja kuinka Lean-kokeilulle asetetut tavoitteet olivat työntekijöiden näkökulmasta toteutuneet. Tavoitteista tarkastelin erityisesti

Lean-menetelmien vaikutuksia päivittäiseen työhön ja sijaistamisen helpottumista. Opin- näytetyöni tutkimuskysymyksenä oli, miten Palkeiden työntekijät ovat kokeneet Leanin päivittäisessä työssään, ja oliko ryhmien toiminta yhtenäistynyt Leanin käyttöönoton myötä. Opinnäytetyöni viitekehyksenä on Lean-ajattelu ja organisaatio.

1.3 Rakenne

Toisessa luvussa esitellään toimeksiantaja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelu- keskus. Kolmannessa luvussa käsitellään Leaniä. Tarkasteltavia asioita ovat Leanin pe- rusidea, Kaizen eli jatkuva parantaminen, virtaustehokkuus, Lean-toiminnan kehittämi- nen organisaatioissa, Muda-hukkakäsite ja 5s-työkalu. Neljännessä luvussa käsitellään or- ganisaatioita ja organisaatiomuutosta. Tutkimuksen toteutus ja tulokset raportoidaan vii- dennessä luvussa. Opinnäytetyöni kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen johtopäätökset. Viimeinen luku on pohdinta.

2 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) toimii valtiovarainminis- teriön alaisuudessa. Palkeet on perustettu vuonna 2010 ja se muodostettiin yhdistämällä Oikeushallinnon, Puolustushallinnon, Sisäasiainhallinnon sekä Valtionkonttorin palvelu- keskukset saman organisaation alle. (Valtiolle 2016.) Toimintaa on Joensuussa, Hä- meenlinnassa, Mikkelissä ja Porissa (kuvio 1). Hallinnollinen päätoimipaikka sijaitsee Joensuussa (Palkeet 2017c).



Kuvio 1. Palkeiden toimipaikat (Palkeet 2017c).

Palkeiden tärkein tehtävä on tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja yksittäisille palkansaajille (Valtiolle 2016). Palkeet tuottaa palveluja noin 73000 valtion työntekijälle (Palkeet 2017c). Palkeiden liikevaihto oli 57 miljoonaa euroa vuonna 2015. Vuonna 2015 Palkeille tuli 0,6 miljoonaa myyntilaskua, 1,1 miljoonaa palkkalaskelmaa ja ostolaskuja 1,2 miljoonaa. Tilinpäätöksiä Palkeet teki 62 kirjanpitoyksikölle ja sekä viidelle rahastolle. Palkeilla työskenteli 665 henkilöä vuonna 2016. (Palkeet 2017d; Palkeet 2016e.)

Palkeiden organisaatio on jaettu palveluyksiköihin, joita ovat läntinen ja itäinen palveluyksikkö. Muita yksiköitä ovat asiakkuusyksikkö, ict- ja kehitysyksikkö. Lisäksi controller-yksikkö kuuluu Palkeiden organisaatioon (kuvio 2). Palkeiden toimitusjohtajana vuonna 2017 oli Pirjo Pöyhiä. (Palkeet 2017b.) Palkeissa työskentelevien tyypillisimmät ammattinimikkeet ovat palkkapalvelusihteeri, talouspalvelusihteeri, talouspalvelusihteeri (laskut), talouspalvelusihteeri (reskontra), sovellusvastaava, kirjanpitäjä ja palvelusesimies (Palkeet 2017a).



Kuvio 2. Palkeiden organisaatiorakenne (Palkeet 2017b).

3 Lean

3.1 Leanin perusidea

Lean-filosofian pääajatus on maksimoida asiakkaan kokema arvo. Lean-organisaation päätavoitteena on keskittyä kehittämään pääprosesseja, jotta niistä ei syntyisi yhtään turhaa työtä tai jätettä. (Kouri 2010, 7.) Lean-toiminnan keskeisin arvo on tinkimätön laatuajattelu. Tällä tarkoitetaan, että tehdään kaikki mahdollinen tuotteen ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Tuotteen laadun ajatellaan nostavan asiakkaan kokemaa arvoa. Leanissä laatuvastuu kuuluu yhtä lailla organisaation työntekijöille kuin yrityksen johdolle. (Kouri 2010, 6.)

Leanin tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Arvo määräytyy tuotteen tai palvelun laadusta, varmuudesta, toimitusajasta ja sen ominaisuuksista. Organisaation tarkoituksena on selvittää ne toiminnot ja prosessit, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Tarkoituksena on keskittää voimavarat näihin toimintoihin ja kehittää niitä. Lisäksi tarkoituksena on kasvattaa arvoa suhteessa toiminnan kustannuksiin. Näillä toimilla parannetaan kilpailukykyä ja varmistetaan toiminta tulevaisuudessa. (Kouri 2010, 6–7.)

Laadunvarmistus Lean-ajattelussa kuuluu kaikille työntekijöille osana työskentelyä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän on tehtävä laadunvarmistus ohjeiden mukaan ja ilmoitettava heti poikkeamista, häiriöistä ja työturvallisuuspuutteista. Tämä auttaa löytämään virheet nopeasti ja estää hukkatyön muodostumista. Virheiden poisto vaatii paljon työtä, mutta parantaa tuotannon laatua vähitellen. Lean-ajattelussa on kolme pääkohtaa laadun kehittämiseen: laatuvastuun katsotaan kuuluvan jokaiselle työntekijälle, käytetään erilaisia laadunvarmistusmenetelmiä sekä hyödynnetään koneiden ja laitteiden omia seurantajärjestelmiä. (Kouri 2010, 24–25.)

Leanin tarkoitus on (Kouri 2010, 7.)

- parantaa työskentelyolosuhteita
- antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua kehitystyöhön
- parantaa yrityksen kilpailukykyä
- tehdä oikeita asioita.

Leanin tarkoitus ei ole (Kouri 2010, 7.)

- toimia kustannusäästöohjelmana
- hakea pienempää riippuvuutta työntekijöistä
- siirtyä liukuhihnatyöhön
- vähentää työn mielekkyyttä
- karsia kaikkea.

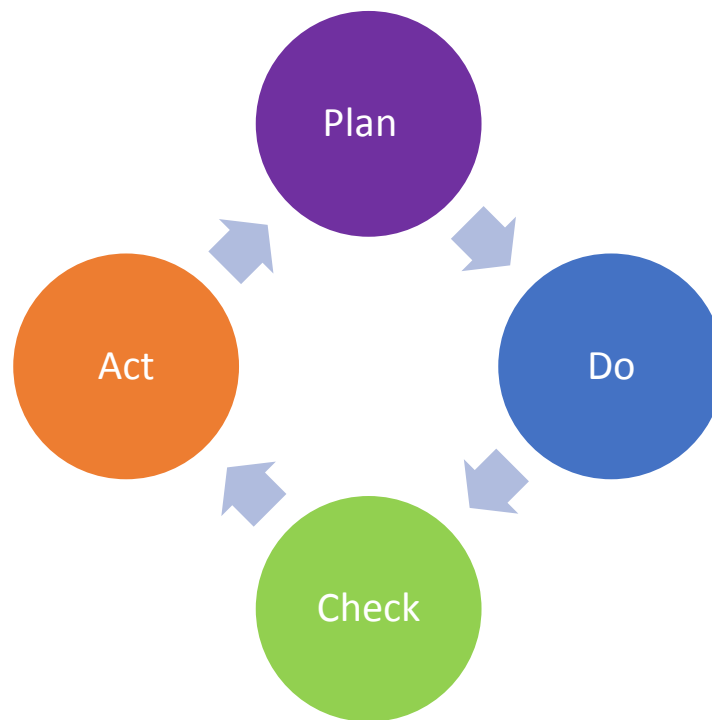
3.2 Kaizen – jatkuva parantaminen

Lean-ajattelu käyttää termiä *Kaizen* jatkuvasta parantamisesta. Kaizenin tarkoitus on parantaa yritysten ja organisaatioiden toimintaa ja eliminoida työstä syntyvää hukkaa. Tarkoituksena on auttaa organisaatioita löytämään uudenlaisia malleja toimintaansa ja sen kehittämiseen. Lean-filosofiassa tärkeää on ongelmaratkaisutaidon kehittäminen organisaatiossa ja organisaation henkilöstössä. Tarkoituksena on tarkastella työssä käytettäviä toimintamalleja ja pyrkiä avoimesti arvioimaan niitä. Toimintamallien muuttaminen organisaatioissa ei tapahdu hetkessä, vaan muutoksessa tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja aikaa. Lean-ajattelussa toimintamallien muuttamisessa mukana ovat yleensä organisaatiossa työskentelevät työntekijät ja johto. Yritysten ja organisaatio johdon tulisi kuunnella organisaatiossa työskentelevien mielipiteitä muutoksista ja kerätä tietoa työntekijöiltä muutoksen vaikutuksista. (Sixsigma 2017.)

Jatkuvan parantamisen apuna käytetään PDCA-sykliä (kuvio 3). PDCA-sykli tunnetaan myös Demingin ympyränä. PDCA-sykli koostuu viidestä pääkohdasta: suunnittele (Plan), suorita (Do), arvioi/tutki (Check), toteuta (Act) ja aloita uusi PDCA-sykli. (Sixsigma 2017c.) PDCA-sykli on jatkuva ja tämän menetelmän avulla pyritään jatkuvaan prosessin kehitykseen (Torkkola 2015, 39–40).

Suunnitteluvaiheessa (Plan) yleensä pyritään parantamaan ja kehittämään organisaation prosesseja. Suunnittelussa tulee määrittää hypoteesi eli mitä odotetaan tapahtuvan. Lisäksi tulee miettiä, miten mitata kokeen tuloksia ja mistä tiedämme, että koe on onnistunut. Olisi myös hyvä pohtia kokeen käytännön järjestämisestä. Toteutuksessa (Do) pyritään selvittämään mahdollisimman pienellä kokeilulla hypoteesia ja saamaan siitä lisätietoa. Koe kannattaa toteuttaa mahdollisimman pienessä mittakaavassa. Tutkimisvaiheessa

(Check) pyritään arvioimaan kokeen onnistumista ja sitä, saavutettiin odotettu lopputulos. Lisäksi olisi myös hyvä tarkastella, löytyikö uusia esteitä ja menikö joitain asioita pieleen kokeessa. Toteutusvaihe (Act) on viimeinen PDCA-syklin vaihe. Toteutusvaiheessa päätetään, otetaanko uusi muutos toimintatavoissa käytäntöön laajemminkin. Tässä kohtaa voidaan miettiä, onko muutos järkevää vai olisiko parempi jättää muutos toteuttamatta. (Torkkola 2015, 41–42.)



Kuvio 3. PDCA-sykli (Lean 2017).

3.3 Virtaustehokkuus

Lean pyrkii parantamaan virtaustehokkuutta. Sen takia on tärkeä tuntee yrityksen tai organisaation prosessit, koska virtaustehokkuus syntyy prosessien eri osista. Virtaustehokkuudet mittaamisen apuna käytetään läpimenoaikaa. Virtaustehokkuutta parannettaessa tärkeää on ymmärtää arvoa tuovat toiminnot. Arvoa tuottava toiminta on sitä, että tuote tai palvelu jalostuu. (Modig & Åhlström 2016, 17–23.)

Mikäli organisaatiossa halutaan saada virtaus tehokkaaksi, on ymmärrettävä, että prosessit toimivat tiettyjen lakien mukaan. Prosessien noudattamia lakeja pystytään tarkastelemaan matemaattisesti (Modig & Åhlström 2016, 31.): Littlen lain mukaan kaksi asiaa vaikuttaa läpimenoaikaan: käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä ja jaksoaika. Mikäli jaksoaika pitenee, niin myös läpimenoaika pitenee. Littlen lailla pystytään osoittamaan,

että läpimenoaika kasvaa, jos käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä kasvaa. Mikäli halutaan varmistaa hyvä resurssitehokkuus, on organisaation pidettävä huoli, että työtä on koko ajaksi. Lisäksi on hyvä käyttää resursseja mahdollisimman paljon, mieluiten 100-prosenttisesti. (Modig & Åhlström 2016, 34–36.) Pullonkaulojen laki estää organisaatioita saamasta virtausta tehokkaaksi. Pullonkaulojen lain mukaan läpimenoaika riippuu siitä prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin. Pullonkaula voidaan määritellä siihen prosessin vaiheeseen, missä läpivirtaus on pienintä. Tämä johtaa koko prosessin läpivirtauksen rajoittumiseen. (Modig & Åhlström 2016, 37–38.) Vaihtelun laki auttaa ymmärtämään prosessien toimintaa. Laki koostuu resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisestä yhteydestä. Vaihtelulla on suuri vaikutus virtaustehokkuuteen ja läpimenoaikaan. Prosesseissa on aina vaihtelua ja ne voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. (Modig & Åhlström 2016, 40–42.)

3.4 Lean-toiminnan kehittäminen organisaatiossa

Lean-toiminnan kehityksessä voidaan käyttää seuraavaa etenemistapaa: Ensimmäiseksi määritellään tuotteen tai palvelun arvo. Leanissa arvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta. Keskeisiä kysymyksiä ovat, mitä asiakas on valmis maksamaan ja mitkä ovat asiakkaan näkökulmasta vähemmän tärkeitä ominaisuuksia. Arvon määrittelyssä pyritään ohjaamaan kehitystoimintaa oikeaan suuntaan ja tärkeisiin asioihin. (Kouri 2010, 8.) Toisena vaiheena on kuvata yrityksen tai organisaation arvoketju. Tarkoituksena on määritellä prosessit ja toiminnot, josta asiakkaan kokema arvo muodostuu. Samalla selviää lisäarvoa tuottamattomat prosessit, jotka pyritään poistamaan. Samalla organisaatio pystyy tehostamaan arvoa tuottavia prosesseja. (Kouri 2010, 8.)

Kolmannen vaiheen tavoitteena on parantaa virtausta. Tavoitteena on, että tuote tai palvelu virtaa arvoketjun läpi pysähtymättä. Tämä tarkoittaa prosessin uudelleen miettimistä ja tehostamista. (Kouri 2010, 8.) Neljäntenä vaiheena on imuohjaus. Imulla tarkoitetaan tuotteiden ja osien valmistamista asiakkaan tarpeen mukaan. (Kouri 2010, 9.) Viidentenä kohtana Lean-toiminnan kehittämisessä on pyrkimys täydellisyyteen. Organisaation tai yrityksen on kehitettävä jatkuvasti prosessejaan. Tavoitteena on poistaa jatkuvasti hukatekijöitä ja ratkaista prosesseihin liittyviä ongelmia. Tavoitteena on, että tehtävät toteutetaan tehokkaasti ja että työ on laadukasta. (Kouri 2010, 9.)

3.5 Hukka-käsite

Lean-ajattelussa hukkaa kuvaavasta termistä käytetään nimeä *Muda*. Lean-ajattelu pyrkii määrittämään tuotannon hukcatekijät ja poistamaan ne. Pyrkimys on myös löytää tekijät, jotka eivät tuota lisäarvoa tuotteeseen tai palveluun. Yhteinen tekijä hukan muodoille on, että ne häiritsevät tuotannon virtausta. Lean-ajattelu jakaa hukcatekijät seitsemään ryhmään. Hukcatekijöitä ovat ylituotanto, odottelu, viivästykset, tarpeeton kuljettaminen, laatuvirheet, tarpeettomat varastot, ylikäsittely ja tarpeeton liike työskentelyssä. (Modig & Åhlström 2016, 74–75.)

1. Ylituotannolla tarkoitetaan, että tuotetaan liian aikaisin tai tarvetta enemmän. Ylituotantoon on yleensä monia eri syitä. Lean pitää ylituotantoa pahimpana hukcatekijänä, koska se piilottaa ongelmia. Ylituotanto johtaa liian suuriin varastoihin ja antaa väärän kuvan organisaatiolle sen tilasta. (Leanmanufacturingtools 2017c.)
2. Odottelulla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että työntekijä ei työskentele. Tämä voi johtua monista eri syistä, joista yleisimpiä ovat prosessin epätasapainoisuus, työkoneneen rikkoutuminen ja materiaalin loppuminen tai puuttuminen. Odottelu häiritsee prosessin virtausta, mitä Lean ajattelussa pidetään myös suurena hukcatekijänä. (Leanmanufacturingtools 2017b.)
3. Tarpeettomalla kuljettamisella tarkoitetaan kaikenlaista ei-välttämätöntä kuljettamista, mitä tuotteelle tai palvelulle tehdään. Lean-ajattelun mukaan tämä ei tuota minkäänlaista lisäarvoa tuotteelle tai asiakkaalle. Kuljettaminen voi olla lisäksi erittäin kallista ja viedä paljon resursseja. Tarpeeton kuljettaminen aiheuttaa tuotantoon viivästyksiä, aiheuttaa kustannuksia ja saattaa aiheuttaa toimitusongelmia. (Leanmanufacturingtools 2017a.)
4. Varastoinnilla tarkoitetaan valmiiden hyödykkeiden, keskeneräisten tuotteiden ja raakamateriaalien liian suurta varastointia. Tämä aiheuttaa läpimenoaikojen pidentymistä ja lisää kuljetus- ja varastointikustannuksia. Liian suuri varastointi kätkee yleensä taakseen muita prosesseissa olevia ongelmia. (Leanmanufacturingtools 2017a.)

5. Laatuvirheillä tarkoitetaan, että ne hukkaavat resursseja ja materiaaleja. Laatuvirheet johtavat lisätyön tekemiseen ja aiheuttavat asiakastytymättömyyttä. (Leanmanufacturingtools 2017a.)
6. Ylikäsittelyllä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että tehdään tuotteelle tai palvelulle asioita jotka ovat asiakkaan näkökulmasta turhia ja merkityksettömiä. (Leanmanufacturingtools 2017a.)
7. Tarpeeton liike työskentelyssä lasketaan Leanissä hukatekijäksi. Tämä ei tuota lisäarvoa tuotteeseen tai palveluun. Tavoitteena on, että kaikki työvälineet ovat lähellä ja saatavilla, jotta niiden hakemiseen ei kuluisi energiaa ja resursseja. (Leanmanufacturingtools 2017a.)

3.6 5s

Lean-filosofian perustyökaluihin kuuluu 5s:n käyttö työympäristössä. 5s on japanilainen menetelmä työympäristön organisointiin. Menetelmän on kehittänyt japanilainen Hiroyuki Hirano. 5s:n tarkoitus on kehittää työpistettä toimivammaksi ja organisoiduksi. Tavoitteena on päästä eroon turhista tavaroista työpisteellä ja organisoida työpiste siistiksi ja toimivaksi. (Sixsigma 2013d.) 5s:n käyttöä on pidetty yleensä turhana siivousohjelmalla, joka tuhlaa työaika. Sitä se ei kuitenkaan ole, vaan tarkoitus on standardoida työpiste ja tehdä siitä osa työhön kuuluvaa toimintamallia. Siistillä ja organisoidulla työpisteellä pyritään vähentämään läpimenoaika ja nopeuttamaan virtausta. 5s:n nimitys tulee viidestä japanin kielisestä sanasta, jotka ovat Seiri, Seito, Seiso, Seiketsu ja Shitsuke (Sixsigma 2013d.)

1. Ensimmäisenä askeleena 5s-menetelmässä on Seiri, joka tarkoittaa lajittelua. Tällä pyritään poistamaan kaikki ne esineet, joita ei tarvita työn suorittamiseen. Tarkoituksena on visuaalisesti erotella tarvittavat tavarat, joita tarvitaan työn suorittamiseen. Lajittelu auttaa poistamaan hukkaa, joka ei anna lisäarvoa tuotantoon. (Sixsigma 2013d.)
2. Toinen askeleena on Seito, joka tarkoittaa järjestämistä. Tarkoitus on järjestää työssä tarvittavat työkalut paikalleen ja merkittyinä. Tämä helpottaa

tavaroiden pitämistä oikeilla pakoilla ja työssä käytettävät tavarat on helppo palauttaa oikeille paikoilleen käytön jälkeen. (Sixsigma 2013d.)

3. Kolmas askel on Seiso, joka tarkoittaa puhdistamista. Tarkoituksena on pitää työalue tai työpiste siistinä ja organisoituna. Esimerkiksi toimistossa tämä voisi olla sähköpostien järjestäminen ja turhien viestien poistaminen. (Sixsigma 2013d.)
4. Neljäntenä askeleena on Seiketsu, joka tarkoittaa standardoimista. Tämä kohta liittyy kolmeen ensiksi mainittuun kohtaan. Neljännen askeleen nimi kertoo, että toimintatavat pyritään vakioimaan. Tavoitteena on luoda siisteystaso, joka pysyy. Lisäksi tavoitteena on, että tavarat pysyvät niille määrättyillä paikoilla. (Sixsigma 2013d.)
5. Viimeisenä askeleena on Shitsuke, joka tarkoittaa sitoutumista. Sitoutumisella pyritään ylläpitämään oikeita toimintatapoja organisaatiossa. Sitoutumisella pyritään jatkuvaan onnistumiseen ja ylläpidetään viiden s:n toimintatapoja. Tätä pidetään kaikkein hankalimpana kohtana 5s:n menetelmässä. Mikäli tämä kohta ei toteudu niin muutkin edellä mainitut kohdat epäonnistuvat. (Sixsigma 2013d.)

5s:n menetelmän käyttö organisaatioissa tuo paljon etuja. 5s:n käyttöönoton myötä on huomattu, että prosessit ovat tulleet tuottavammiksi ja viallisia tuotteita tulee vähemmän. Lisäksi 5s:n menetelmällä pystytään poistamaan hukkaa ja parantamaan läpimenoaikoja. (Sixsigma 2013d.)

3.7 Leanin käyttö palveluja tuottavassa organisaatiossa

Palveluprosessi koostuu kahdesta tapahtumasta: yrityksen sisäisistä prosesseista ja vuorovaikutusprosessista asiakkaan kanssa. Vain osa prosesseista on asiakkaalle näkyvää. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.) Palveluprosessi eroaa fyysisestä tuotannosta siten, että palvelussa ei jalosteta ainetta. Lisäksi voi olla, että lopputuotetta ei voi myydä eteenpäin. Tyypillisesti palvelut ovat monimuotoisia. Erilaisia palveluja on laaja kirjo ja

ne voivat erota toisistaan merkittävästi. Palveluprosessien ongelmia ovat pitkät ja arvaamattomat läpimenoajat, asiakkaan kokema odottaminen, laatuvaihtelu ja virheet palvelussa. (Aaltopro 2017.)

Yleisimmin Lean on totuttu yhdistämään tuotantoyrityksiin, mutta Leanin menetelmiä voidaan käyttää myös palveluja tarjoavassa organisaatiossa (Carlborg, Kindström & Kowalkowski 2013, 14). Imuperiaate toimii hyvin palveluntuottamiseen, koska palvelut toimitetaan lähes aina asiakkaan pyynnöstä. Imu toimii hyvin asiakastyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamisessa. (Carlborg ym. 2013, 11–12.) Lisäksi arvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta ja tämäkin toimii samalla tavalla kuin teollisuudessa. Palveluntarjoajan tarkoitus on poistaa hukkaa ja vähentää asiakkaalle arvoa tuottamattomia toimintoja. Näillä toiminnoilla kasvatetaan asiakastyytyväisyyttä ja tehokkuutta kaikenlaisissa palveluissa. (Carlborg ym. 2013, 8–9.) Leanin virtausta pystytään myös hyödyntämään palveluissa. Parhaiten virtausta pystytään hyödyntämään palveluissa, joissa asiakas osallistuu palvelun tekemiseen mahdollisimman vähän. (Carlborg ym. 2013, 10–11.) Standardoimista on vaikea soveltaa palveluihin, erityisesti monimuotoisiin palveluihin. Standardoinnilla voidaan kasvattaa tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä palveluissa, joissa on vähäinen vaihtuvuus. (Carlborg ym. 2013, 12–13.) Leanin täydellisyyperiaatetta voidaan toteuttaa palvelualoilla, jos kaikki edellä mainitut periaatteet toteutuvat. Vaikka täydellisuuden saavuttaminen on yleensä mahdotonta, on sen tavoittelu hyvä lähtökohta. (Carlborg ym. 2013, 12–13.)

4 Organisaatiomuutokset ja niiden vaikutuksia

4.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksessa pyritään muuttamaan organisaatiossa vallitsevia vanhoja ajattelu- ja toimintatapoja. Tavoitteena on siirtyä uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Organisaatiomuutoksessa pyritään uuden idean, ajattelutavan tai toimintatavan omaksumiseen. Tämä muutos edellyttää ihmisiltä oppimista. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

Organisaatiot voidaan jakaa yleensä kolmeen kategoriaan: yritykset, julkishallinnon organisaatiot ja kolmannen sektorin organisaatiot. Kolmannen sektorin organisaatioita ovat esimerkiksi yhdistykset ja vapaaehtoisjärjestöt. (Lämsä & Hautala 2005, 9.)

Organisaatiomuutokset voivat olla erilaisia. Ne saattavat olla pieniä tai suuria ja lisäksi ne voivat olla nopeita tai hitaita. Muutokset voivat kohdistua erilaisiin asioihin, esimerkiksi paikkakunnalta toiseen muuttamiseen, uusien palvelutuotteiden kehitykseen tai organisaatorakenteiden muuttamiseen. (Juutti & Virtanen 2009, 16.)

Organisaatiomuutokset voidaan jakaa neljän muutostyyppiin. Ennakoivassa organisaatiomuutoksessa pyritään kehittämään organisaation toimintaa siten, että organisaatio varautuu tuleviin muutoksiin, esimerkiksi henkilöstön eläköitymiseen. Reagoivassa organisaatiomuutoksessa reagoidaan jo tapahtuneeseen asiaan. Tämä muutos on yleensä seurausta organisaation ulkopuolelta tulleista pakotteista. Vähittäisessä muutoksessa organisaation toimintaa kehitetään vähitellen. Tämän tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen. Organisaatio pyrkii tehostamaan toimintaansa ja kehittämään henkilöstön osaamista. Viimeisenä on strateginen muutos, joka vaikuttaa koko organisaatioon. Strateginen muutos määrittää organisaation perustehtävän ja toiminnan reunaehdot uudelleen. (Lämsä & Hautala 2005, 184–185.)

4.2 Organisaatiomuutoksen vaiheet

Organisaationmuutoksen vaiheet jaetaan tavallisesti viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on muutostarve. Muutostarpeella tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa havaitaan ero nykyisen toiminnan ja tavoitellun toiminnan välillä. Muutos lähtee liikkeelle organisaation tai yrityksen johdon näkemyksestä ja sisäisestä tilanteesta. Muutoksen kannalta tärkeää on, että sen lähde on organisaation oma tarve ja organisaation johdon halu toiminnan kehittämiseen. Tällainen muutos on uskottava ja se motivoi työyhteisössä työskenteleviä ihmisiä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 186.) Toisena vaiheena on muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus. Muutosidean hahmottamisessa tarkoitetaan uutta toimintatapaa. Tämä vaatii organisaation jäseniltä luovuutta sekä innovatiivisuutta. Tämän jälkeen organisaation on tehtävä lähtötilanteen kartoitus ja pyrittävä selvittämään uuden toimintatavan toteutumismahdollisuudet. Lähtötilanteen kartoitus kohdistuu kahteen tärkeään osa-alueeseen: organisaation sisäisen tilan vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Lämsä & Hautala 2005, 187.)

Kolmantena vaiheena on muutospäätös ja muutoksen suunnittelu. Muutospäätös syntyy, jos resurssit ja olosuhteet ovat idealle suotuisat. Tämän jälkeen tulee muutoksen suunnittelu: se on konkreettinen ja sen pyrkimyksenä on tarkentaa, miten haluttu muutos toteutetaan. Muutoksen suunnittelun tärkeitä vaiheita ovat tulostavoitteiden ja päämäärän selkeä määrittely, organisointi, aikataulutus, sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu ja toiminnan pelisäännöistä sopiminen. Neljäntenä vaiheena on muutoksen toteuttaminen. Tämä tarkoittaa käytännön toimia uuden, halutun tilan saavuttamiseksi. Johdon ja esimiesten tehtävä on luoda suunta muutokselle. Esimiesten ja johdon tulee olla henkilöstön tukena muutoksessa ja heidän tulee olla selvillä muutoksen eri vaiheista ja viestittää niistä henkilöstölle. Viidentenä ja viimeisenä vaiheena on muutoksen arvioiminen. Arvioinnissa käydään läpi, miten muutoksessa on onnistuttu: onko muutoksen tavoitteet saavutettu ja eteneekö organisaatio haluttuun suuntaan. Arviointi kohdistuu yleensä ensisijaisesti muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 188–189.)

4.3 Muutosvastarinta

Kaikkiin muutoksiin kuuluu osana muutosta muutosvastarinta. Se on normaali ilmiö muutosprosessissa. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan, että organisaation henkilöt vastustavat muutosta tai he eivät sopeudu muutokseen. Tämä voi hidastaa muutoksen vaiheiden etenemistä. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

Muutosvastarinta voi ilmetä monin eri tavoin. Muutoksesta syntyvät tunteet voivat olla ristiriitaisia ja vaihdella negatiivisesta positiiviseen. Muutos tarkoittaa aina uuden oppimista ja vanhasta luopumista. Tämä voi edellyttää eräänlaista surutyövaihetta ja tässä vaiheessa muutosvastarinta voi olla voimakkainta. Muutosvastarintaa voi ilmetä sekä pienissä että suurissa muutoksissa. Muutos muokkaa tai uudistaa organisaation toimintamalleja ja siitä syntyvä vastarinta voi olla pientä tai suurta. Lievä muutosvastaisuus menee nopeasti ohi, mutta pitkä muutosvastaisuus saattaa vaikuttaa työntekoon ja uhata muutoksen toteuttamista ja muutostavoitteiden saavuttamista. Muutoksen hyväksyntä voidaan saavuttaa faktojen, työtehtävien ja tunteiden tietoisella käsittelyllä työyhteisössä. Hyväksyminen tarkoittaa, että muutoksessa tai uudistuksesta on tullut osa arkipäiväistä työtä. (Luomala 2008, 16–17.)

4.4 Palkeiden organisaatiomuutos

Tässä tutkimuksessa tarkasteltu muutos on vähittäinen organisaatiomuutos. Palkeet on pyrkinyt kehittämään organisaation toimintatapoja ottamalla Lean-periaatteita käyttöönsä. Palkeet aloitti keväällä 2016 neljä erilaista Lean-pilottihanketta. Näitä hankkeita kokeiltiin henkilöstöhallinnon neljässä palveluryhmässä. Lean-pilottien tarkoitus oli kokeilla, miten Lean käytännöt toimivat palveluja tuottavassa organisaatiossa. Piloteille määriteltiin tavoitteet ja seurattiin niiden saavuttamista. Pilotit olivat nimeltään kuukausikello, palvelupyyntöjen (Tiketti) tulostus, käsittely ja tarkastukset, työpisteen organisointi ja kahden näytön työskentely ja työvälineiden sujuva hallinta.

Kuukausikellon tarkoituksena oli yhtenäistää palkanlaskennan prosesseja ja työvaiheita. Tällä kokeilulla tavoiteltiin yhtenäistä rytmitystä työhön, työn tasaista jakautumista ryhmän sisällä sekä yhteisvastuullista asiakastyötä. Lisäksi sijaistamisen toivottiin helpottuvan ja työstressin vähenevän. Muita kuukausikellon hyötyjä oli, että tehtäväkuva ja tehtävän sisältö selkenivät uusille työntekijöille, työohjeet ja perehdytys ovat helposti työvaiheittain suunniteltavissa ja toteutettavissa ja palkanlaskennan työprosessi selkeytyy.

Toisena pilottina oli työpisteiden yhtenäistäminen ja kahden näytön työskentely. Kokeilun tavoitteena oli tehdä kaikki työpisteet yhdenmukaiseksi. Työskentelyssä hyödynnetään kahta näyttöä. Tavoitteena ovat yhdenmukainen kansiorakenne käsiarkistossa ja yhdenmukainen työssä käytettävien tietokoneiden kansiorakenne. Tämän kokeilun hyödyiksi nähtiin sijaistamisen helpottuminen, ryhmärajojen yli auttamisen helpottuminen, ajansäästö (tietoja ei tarvitse kysellä ja etsiä), työssä käytettävien materiaalien helppo löydettävyys ja uusien työntekijöiden perehdytyksen yhtenäistyminen ryhmien välillä.

Kolmantena pilottina oli työvälineiden sujuva hallinta. Muutoksen tavoitteena oli, että työssä tarvittavat ohjelmat avautuvat heti koneen avauduttua. Lisäksi selaimen suosikkeihin viedään valmiiksi prosessikohtaiset suosikit ja sovelluksen tehtävälisälle normaalista poikkeavat tehtävät. Hyödyiksi nähtiin koneen avaamisen jälkeen nopeampi kirjautuminen ohjelmiin ja helpommin saatavissa olevat tarvittavat ohjelmat.

Neljäntenä Lean-pilottina oli palvelupyyntöjen (tikettien) käsittely, tulostaminen ja tarkastukset. Tavoitteena oli määrittellä, miten palvelupyyntöjä (tikettejä) siirretään palveluryhmän sisällä ja toisiin prosesseihin, määrittellä jokaiselle palveluryhmälle samanlaiset

kansiot, joihin palkka-aineistot tallennetaan samalla tavalla ja vähentää kaksinkertaisen työn tekimistä. Höytyjä tähän toimintamalliin siirtymisessä olivat aineiston helppokäyttöisyys, määritelty palkka-aineiston tarkastusprosessi, tuplatarkastusten ja tuplatyön tekeminen vähentyminen ja tulostamisen vähentyminen (taloudellinen näkökulma).

5 Tutkimus ja sen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia Leanin käyttöönotosta Palkeissa. Tutkimus rajattiin koskemaan Palkeiden Joensuun toimipisteen henkilöstö- ja palkkahallinnon henkilöstöä. Tutkimuskysymyksenä oli, miten Palkeiden työntekijät ovat kokeneet Leanin päivittäisessä työssään, onko sijaistaminen helpottunut ja onko ryhmien toiminta yhtenäistynyt Leanin käyttöönoton myötä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää Lean-tietoutta ja lisäkoulutuksen tarvetta henkilöstön keskuudessa. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin tuottaamaan Palkeille tietoa, jota he voivat hyödyntää tulevaisuudessa Lean-käytäntöjen kehityksessä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: kvantitatiiviseen tutkimukseen eli määrälliseen tutkimukseen sekä kvalitatiiviseen tutkimukseen eli laadulliseen tutkimukseen (Kananen 2014, 52–53).

Yksi laadullisen tutkimuksen muodoista on tapaustutkimus, jota kutsutaan myös nimellä case-tutkimus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on yleensä kerätä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa kerätään syvällistä, yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 125–126.) Tapaustutkimus on yleensä yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta (Kananen 2014, 57). Tapaustutkimuksen aineiston keruu voidaan toteuttaa useita metodeja käyttäen. Yleisimpiä tapaustutkimuksen aineistonkeruun menetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja dokumenttien tutkiminen. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 125–126.)

Tutkimuksen aluksi määritellään tutkimusongelma. Tutkittavaan asiaan liittyy aina ongelma, joka halutaan ratkaista tai kysymys, johon etsitään vastausta. Ongelman ratkaisulla pyritään asiantilan parantamiseen. Tutkimusongelma voidaan ratkaista asettamalla tutkimuskysymys oikein ja saamalla kysymykseen vastaukset. Tutkimuksessa voidaan tarkastella yhtä tai useampaa tutkimusongelmaa. Tutkimuskysymyksen oikea muoto on tärkeää, jotta tutkimus tuottaa oikeat vastaukset ja toimivan ratkaisun. (Kananen 2010, 18–19.)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ilmiö on tuntematon. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa ymmärrys ilmiöstä eikä tutkimuksen tavoitteena ole yleistäminen. Laadullisen tutkimuksessa ei voi laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on temahaastattelu. (Kananen 2014, 61–62.)

Tapaustutkimus valittiin, koska tutkimuksen kohteena on tarkasti määritelty organisaatioyksikkö. Tutkimuksesta saatu tieto koskee ainoastaan tutkittavaa organisaatiota, eikä ole yleistettävissä muihin organisaatioihin.

5.3 Aineiston hankinta

Kysely on tapa kerätä aineistoa ja se on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-tutkimuksen tarkoitus on kerätä aineistoa standardoidusti ja kerätä vastauksia valitulta joukolta. Kyselyn avulla kerätty aineisto käsitellään kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 182.) Kyselytutkimuksen etuja on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja kysyä monia erilaisia asioita. Kyselymenetelmää pidetään tehokkaana tapana kerätä aineistoa ja kyselyn aikataulu ja kustannukset voidaan määritellä tarkastikin. Kyselyaineistoa voidaan kerätä kahdelle eri tavalla: postija verkkokyselynä tai kontrolloidulla kyselyllä. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 184–185.) Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakioinnin tarkoitus on, että kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat kysymykset. Kun halutaan havainnoida henkilöä ja hänen liittyviä asioita, kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen, käytetään kyselylomaketta. Kysely sopii hyvin aineistonkeräystavaksi, jos tutkittavaa on paljon ja se on hajallaan eri paikoissa. (Vilka 2007, 28.)

Tutkimus toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Tutkimuksen toteutustavasta keskusteltiin Palkeiden esimiehen kanssa, ja se päätettiin toteuttaa strukturoituna kyselynä, koska Palkeet halusi mahdollisimman laajan otannan tutkimukseen. Kyselyn toteutettiin internet-kyselynä ja se lähetettiin 70 Joensuun toimipisteen henkilöstö- ja palkkahallinnon työntekijälle. Kyselyyn oli mahdollista vastata 27.3.2017–7.4.2017. Kysely tehtiin yhteistyössä Palkeiden henkilöstö ja -palkkahallinnon esimiehen kanssa, jotta kysymykset ja siitä saatavat tiedot hyödyttäisivät Palkeita.

Kyselylomake (liite 1) tehtiin Webropol-ohjelmalla. Webropol-ohjelmalla voi suunnitella ja toteuttaa internetissä julkaistavia kyselylomakkeita. Webropol-ohjelma valittiin Palkeiden toiveesta, koska heillä se on organisaatiossaan käytössä. Kyselylomaketta testattiin Webropol-ohjelman omalla lomakkeentestausohjelmalla. Työntekijöille lähetettiin sähköpostitse saateviesti (liite 2), jossa kerrottiin kyselystä ja sen tavoitteista. Viestissä oli linkki kyselyyn.

Kyselylomakkeessa oli 23 kysymystä, joista osa oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Kysely rajattiin koskemaan Palkeiden Joensuun toimipisteen henkilöstöä, koska heillä Lean on ollut käytössä pisimpään ja he ovat käyttäneet Lean-menetelmiä päivittäisessä työssään.

Kysymykset jaettiin viiteen eri aihealueeseen. Kysymykset 1–3 olivat taustakysymyksiä, joita olivat vastaajan sukupuoli, ikä ja palvelusaika Palkeilla. Kysymykset 4–6 koskivat vastaajien alkutietoja Leanistä ennen Lean-kokeilun alkua. Kysymyksien 7–16 tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöt olivat kokeneet Leanin päivittäisessä työssään. Kysymysten 17–19 tarkoitus oli selvittää, oliko henkilöstöhallinnon ryhmien toiminta yhtenäistynyt Leanin käyttöönoton myötä. Kysymykset 20–22 koskivat Lean-tietoa ja koulutusta, ja tällä pyrittiin selvittämään henkilöstön lisäkoulutuksen tarvetta. Viimeisänä kyselylomakkeessa sai kertoa vapaasti mielipiteitä Leanista ja sen käyttöönotosta.

5.4 Aineiston analysointi

Kyselylomakkeella kerätty aineisto käsitellään yleensä tilasto-ohjelmalla. Kyselylomakkeella kerättyjä tuloksia voidaan esittää suorien jakaumien avulla, ristiintaulukoimalla, jakauma- ja tunnusluvuilla (esim. keskiarvo, mediaani, keskihajonta) sekä esittelemällä avointen kysymysten tuloksia. (Kananen 2015, 288.)

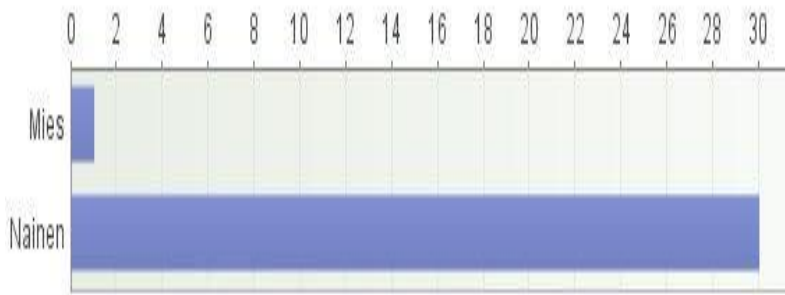
Tutkimuksen aineisto analysoitiin suoran jakauman avulla. Kysymykset ja niiden vastaukset käytiin läpi yksittäin. Jokaisesta kysymyksestä tehtiin kuvaaja, jossa esitettiin kysymyksen saamaa vastausjakauma ja tulokset kuvattiin sanallisesti.

6 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

6.1 Tutkimuksen tulokset

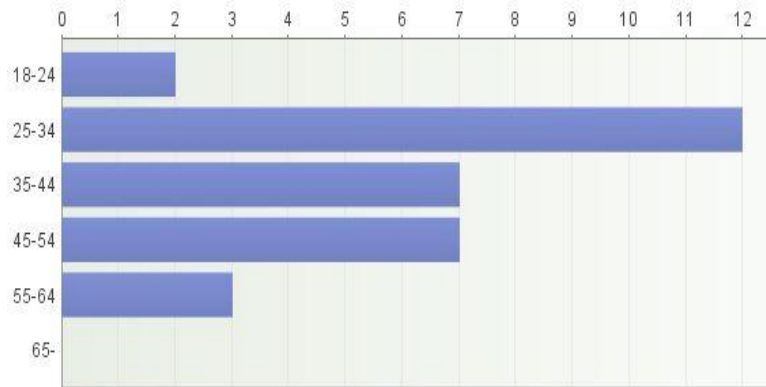
Kyselyn vastausajan sulkeuduttua kyselyn vastaukset purettiin ja tulokset kuvattiin kuvioiden ja analyysin avulla. Kyselyn kohderyhmässä oli 70 henkilöä ja he toimivat neljässä eri ryhmässä. Vastauksia kyselyyn tuli 31 ja vastausprosentiksi muodostui 44,3 %. Kyselyssä ei ollut pakottavia kysymyksiä ja kaikkiin kohtiin ei ollut pakko vastata. 21 kysymyksessä vastausprosentti oli 100, eli kaikkiin näihin kysymyksiin vastauksia kertyi 31. Väittämään 10 vastasi 29 henkilöä. Kysymys 23 oli vapaa sana -kysymys, johon tuli 10 vastausta. Tähän kysymykseen ei odotettukaan täyttä vastausprosenttia. Vastausprosentti oli viimeisessä kysymyksessä 32,3 %.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajien sukupuolta. Vastauksia kysymykseen tuli 31. Kysymykseen vastanneiden sukupuolijakauman ja se muodostui siten, että kysymykseen vastasi 1 mies (3 %) ja 30 naista (97 %) (kuvio 4).



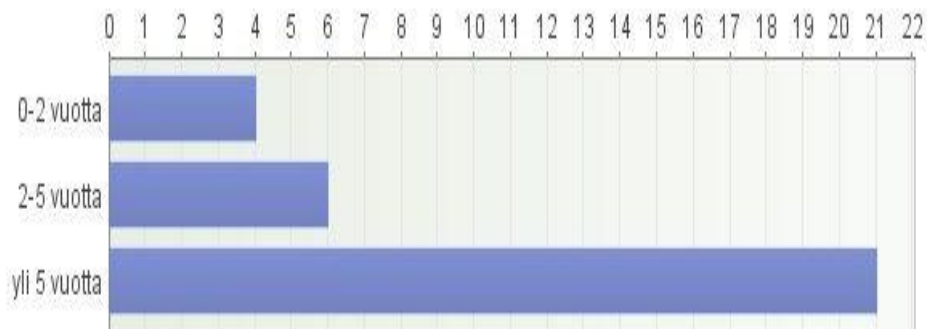
Kuvio 4. Vastaajien sukupuoli.

Kuviossa 5 käy ilmi vastaajien ikäjakauma. Kyselyyn vastasi 2 18–24 vuotiasta (6 %). 12 vastaajaa oli iältään 25–34 vuotiaita (39 %). 35–44-vuotiaita vastaajia oli 7 (23 %) ja 45–54-vuotiaita 7 (23 %). 55–64-vuotiaita vastaajia oli 3 (10 %). Kyselyyn vastanneissa ei ollut yhtään yli 65 vuotiasta. Vastanneista suurin joukko kuului iältään 25–34-vuotiaisiin ja vähiten vastaajia oli 18–24-vuotiaissa.



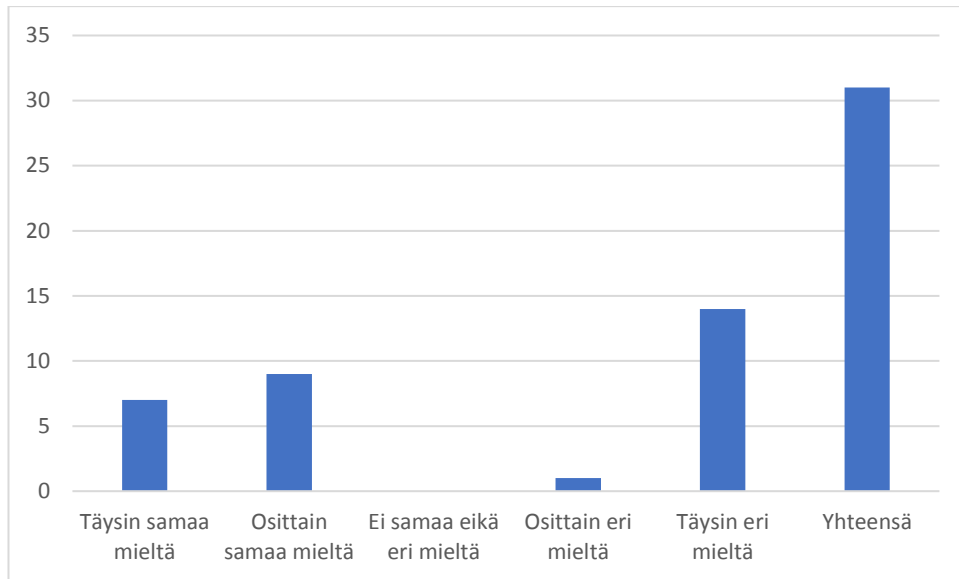
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien palvelusaikaa Palkeiden organisaatiossa. Kuvio 6 osoittaa, että suurin osa kyselyyn vastanneista oli palvellut Palkeiden organisaatiossa yli 5 vuotta ja heitä oli 21 (67,7 %). 2–5 vuotta työskennelleitä oli 6 (19,4 %) ja 0–2 vuotta palvelleita oli vastaajissa 4 (12,9 %).



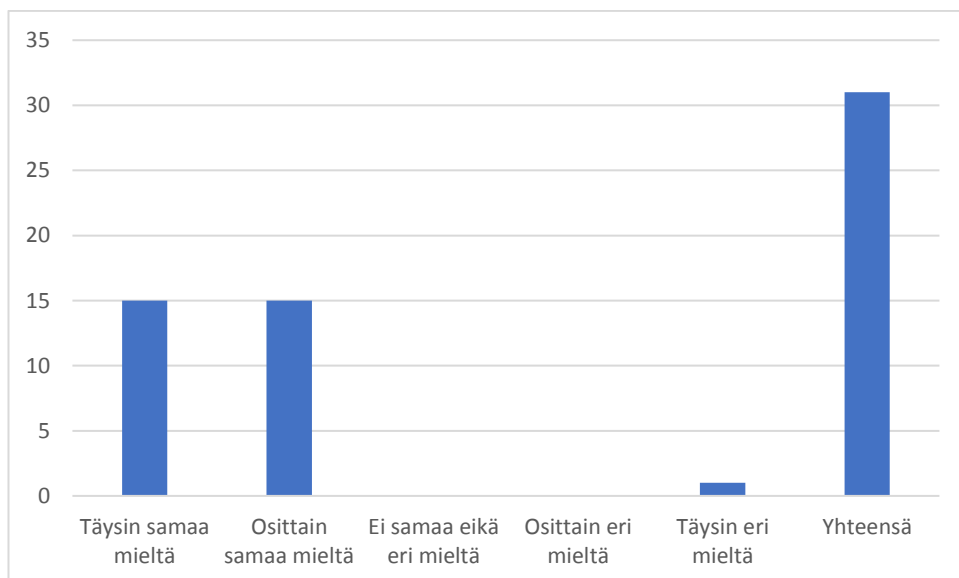
Kuvio 6. Vastaajien palvelusaika Palkeilla.

Kuvio 7 osoittaa, olivatko Palkeiden työntekijät tutustuneet Leaniin ennen sen käyttöönottoa. Väittämään ”täysin samaa mieltä” vastasi 7 henkilöä (22,6 %). ”Osittain samaa mieltä” vastasi 9 (29,0 %) henkilöä. 1 (3,2 %) henkilö vastasi väittämään ”osittain eri mieltä” ja eniten vastaajien joukossa oli henkilöitä, jotka vastasivat ”täysin eri mieltä”. Heitä oli 14 (45,2 %) ja tämä oli reilusti eniten vastauksia saanut vaihtoehto. Kysymyksen vastaukset hajaantuivat voimakkaaksi ääripäihin asteikkoa.



Kuvio 7. Leaniin tutustuminen ennen sen käyttöönottoa.

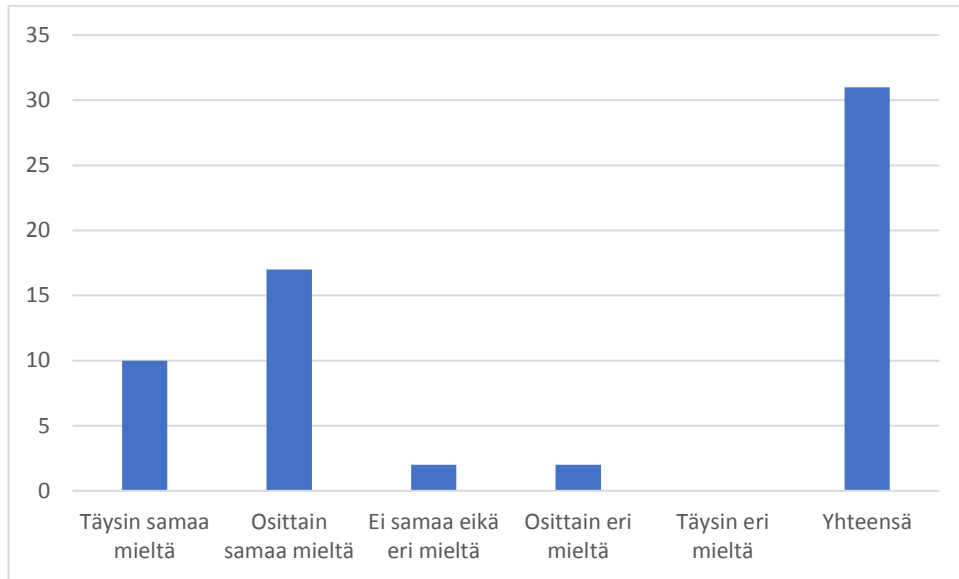
Toisessa väittämässä selvitettiin vastaajien tietoutta siitä, mihin Lean-ajattelulla pyritään. Kuvio 8 osoittaa miten vastaukset jakaantuivat. ”Täysin samaa mieltä” vastanneita oli 15 (48,4 %) ja ”osittain samaa mieltä” vastanneita 15 (48,4 %). Täysin eri mieltä oli 1 (3,2 %) henkilö. Muut vastausvaihtoehdot jäivät ilman vastauksia. Vastauksien perusteella vastaajat olivat ymmärtäneet, mihin Lean-ajatellulla pyritään.



Kuvio 8. Työntekijöiden ymmärrys Lean-ajattelun pyrkimyksistä.

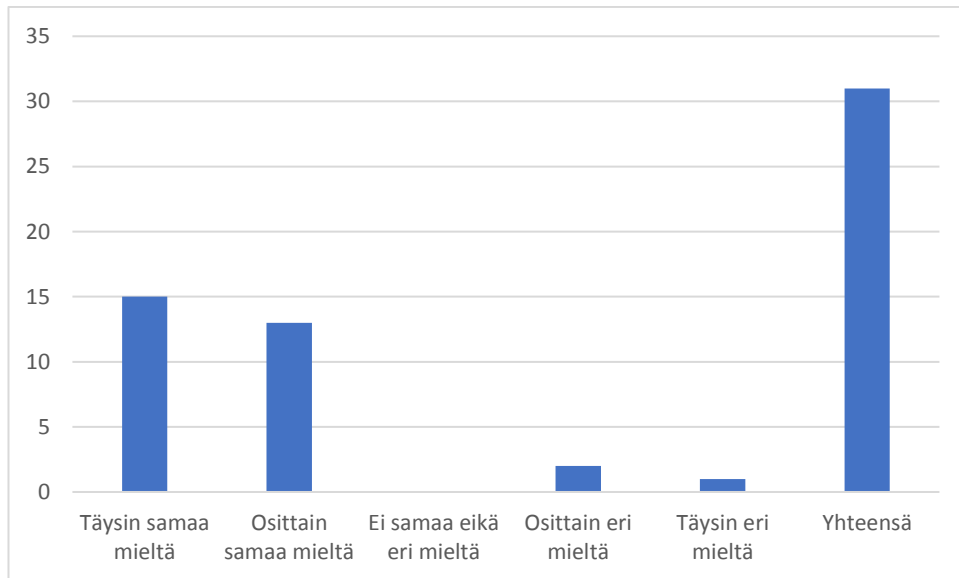
Seuraavalla väittämällä selvitettiin, miten ennakkoluulottomasti työntekijät olivat suhtautuneet Lean-kokeiluun. Kuvio 9 osoittaa, miten vastaukset jakaantuivat. Täysin samaa mieltä vastanneista oli 10 (32,3 %) ja osittain samaa mieltä vastanneista oli 17 (54,9 %).

”Ei samaa eikä eri mieltä” sai 2 (6,5 %) vastausta ja ”osittain eri mieltä” sai 2 (6,5 %) vastausta. Pääsääntöisesti vastaajat olivat suhtautuneet Lean-kokeiluun ennakkoluulottomasti.



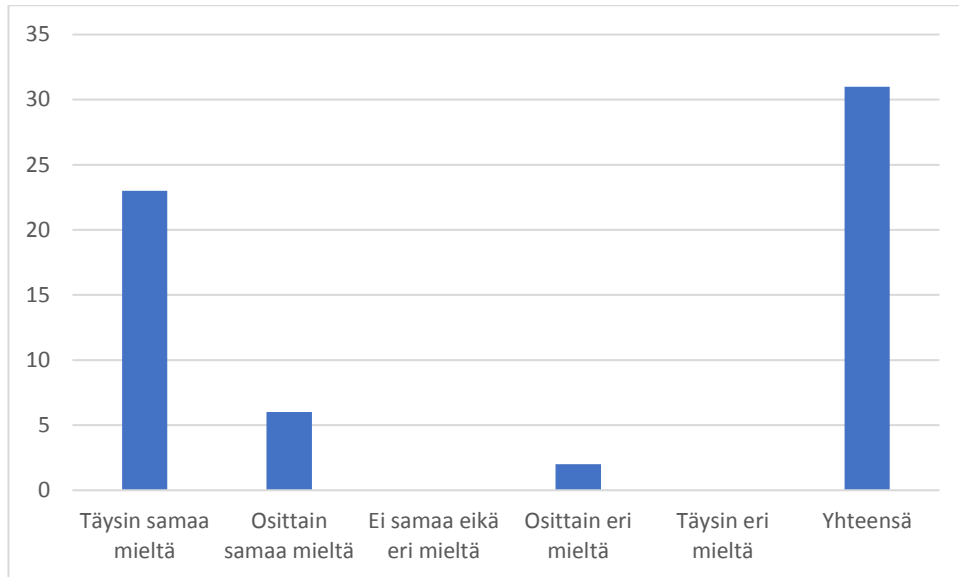
Kuvio 9. Työntekijöiden ennakkoluulottomuus Leaniä kohtaan.

Neljännän väittämän perusteella selvitettiin, ovatko työntekijät kokeneet työssään hyötyä Leanistä. Vastaajista 15 (48,4 %) vastasi väittämään ”täysin samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” vastasi 13 (41,9 %) henkilöä. ”Osittain eri mieltä” vastauksia oli 2 (6,5 %) ja ”täysin eri mieltä” oli 1 (3,2 %) vastaaja. Vastauksien perusteella suurin osa vastaajista oli kokenut paljon tai jonkin verran hyötyä Leanistä (kuvio 10).



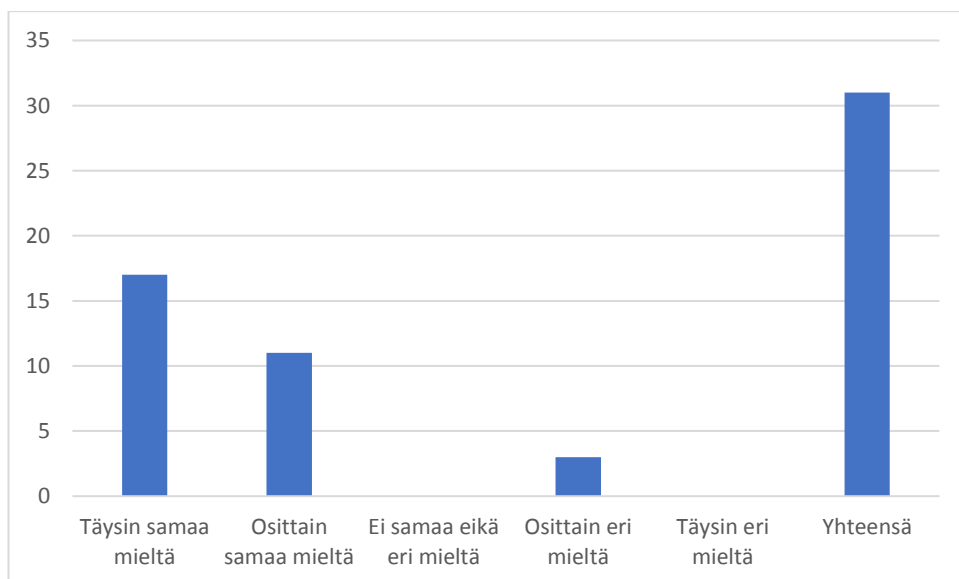
Kuvio 10. Työntekijöiden kokemus Leanin hyödyistä työssä.

Seuraava väittämällä pyrittiin selvittämään, kuinka moni kyselyyn vastaajista on ottanut Lean-toimintatavat käyttöön päivittäisessä työssään. Vastaajista 23 (74,2 %) vastasi ”täysin samaa mieltä” ja 6 (19,4 %) ”osittain samaa mieltä”. Vastaajista 2 (6,5 %) vastasi ”osittain eri mieltä” tähän väittämään. Vastuusten perusteella suurin osa kyselyyn vastanneista käytti Lean-toimintatapoja päivittäisessä työssä (kuvio 11).



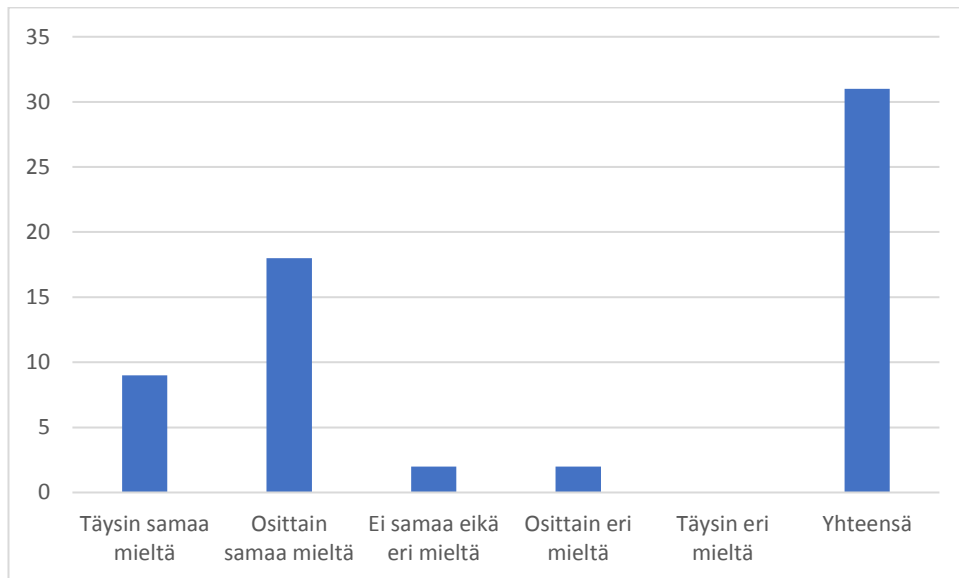
Kuvio 11. Lean-toimintatapojen käyttö päivittäisessä työssä.

Väittämällä 6 selvitettiin, onko Lean-käytäntöjä ollut helppo toteuttaa työssä. ”Täysin samaa mieltä” vastasi 17 (54,8 %) ja ”osittain samaa mieltä” vastasi 11 (35,5 %) henkilöä. ”Osittain eri mieltä” vastasi 3 (9,7 %) henkilöä. Vastauksien perusteella vastaajista suurimman osan mielestä Lean-käytäntöjä on ollut helppo toteuttaa työssä (kuvio 12).



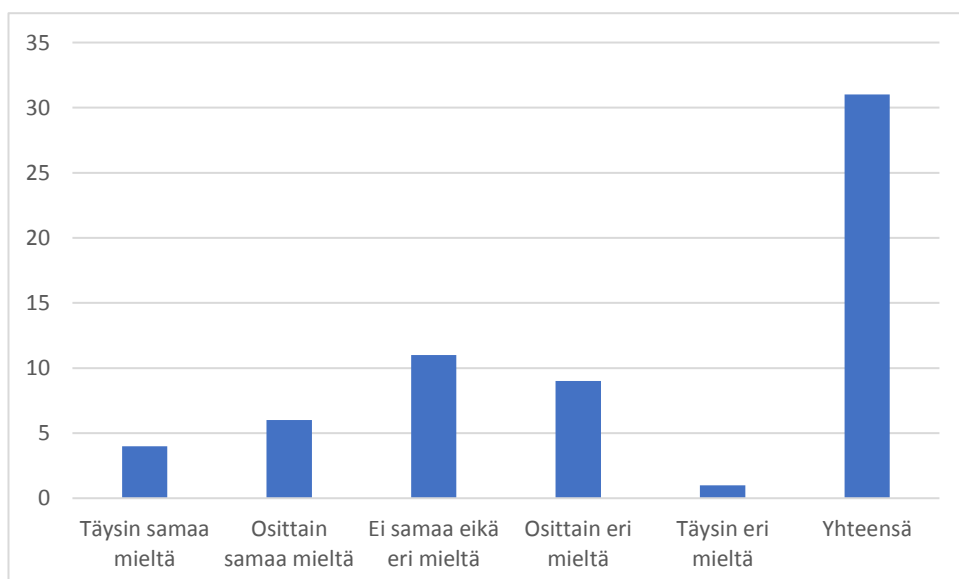
Kuvio 12. Lean-käytäntöjä helppous työssä.

Seuraava väittämä koski turhan työn tekemistä. Väittämällä pyrittiin selvittämään, onko Lean vähentänyt turhan työn tekemistä. Vastaajista 18 (58,1 %) vastasi väittämään ”osittain samaa mieltä” ja 9 (29 %) vastaajista vastasi ”täysin samaa mieltä”. 2 (6,5 %) vastaajaa vastasi ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”osittain eri mieltä” vastasi 2 (6,5 %) henkilöä (kuvio 13).



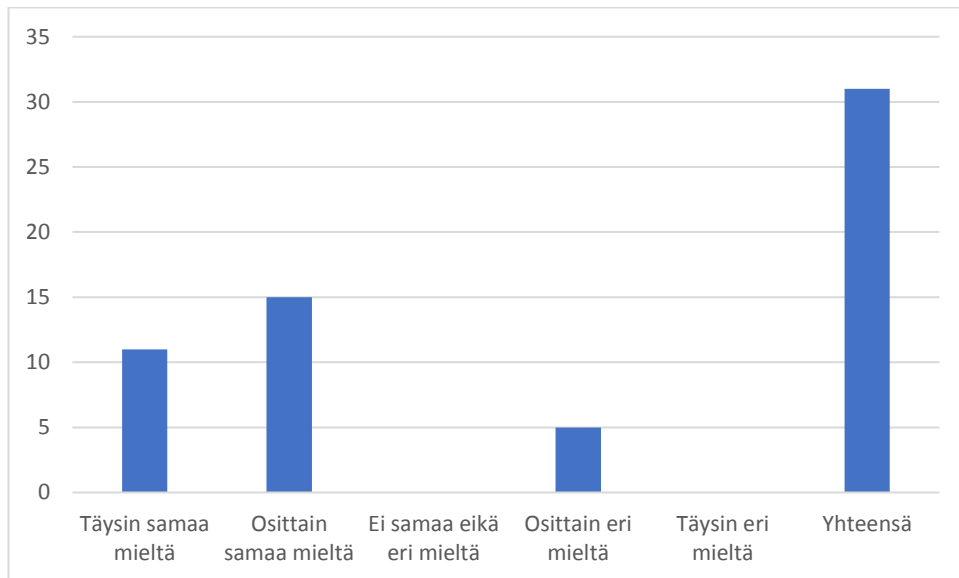
Kuvio 13. Turhan työn väheneminen.

Väittämä 8 oli: ”Leanin myötä olen saanut vaikuttaa enemmän työhöni”. Vastaukset jakaantuivat eri vaihtoehtojen välillä. Eniten vastauksi sai vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä”, johon kertyi 11 (35,5 %) vastausta. ”Osittain eri mieltä” vastasi 9 (29 %) henkilöä ja ”osittain samaa mieltä” vastasi 6 (19,4 %) henkilöä. ”Täysin samaa mieltä” vastasi 4 (12,9 %) henkilöä ja ”täysin eri mieltä” vastasi 1 (3,2 %) henkilö (kuvio 14).



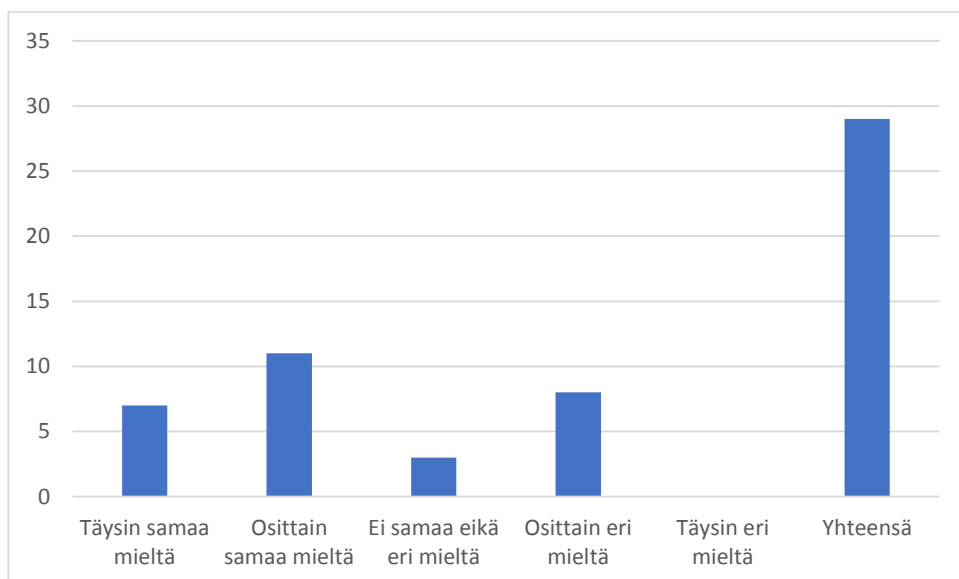
Kuvio 14. Henkilöstön kokemukset vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä työssä.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin, onko henkilöstö kokenut Leanin käytön tehostaneen ajankäyttöä työssä. 11 (35,5 %) henkilöä vastasi ”täysin samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” vastasi 15 (48,4 %) henkilöä. 5 (16,1 %) henkilöä vastasi ”osittain eri mieltä” (kuvio 15).



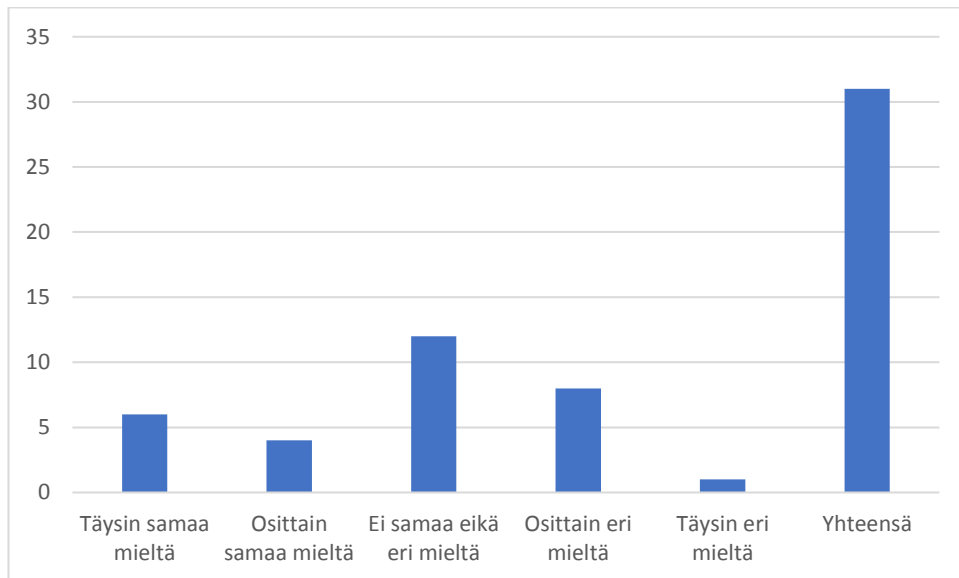
Kuvio 15. Ajankäytön tehostuminen Leanin-käyttöönotton myötä.

Väittämä 10 oli: ”Olen huomannut Leanin pohjalta kehitystä palkanlaskennan prosesseissa”. Vastauksia tähän kysymykseen kertyi yhteensä 29. Vastaukset jakaantuivat eri vaihtoehtojen välille. 7 (24,1 %) henkilöä vastasi ”täysin samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” vastasi 11 (37,9 %). 3 (10,3 %) vastasi ”ei samaa eikä eri mieltä”. Osittain eri mieltä oli 8 (27,6 %) vastaajaa (kuvio 16).



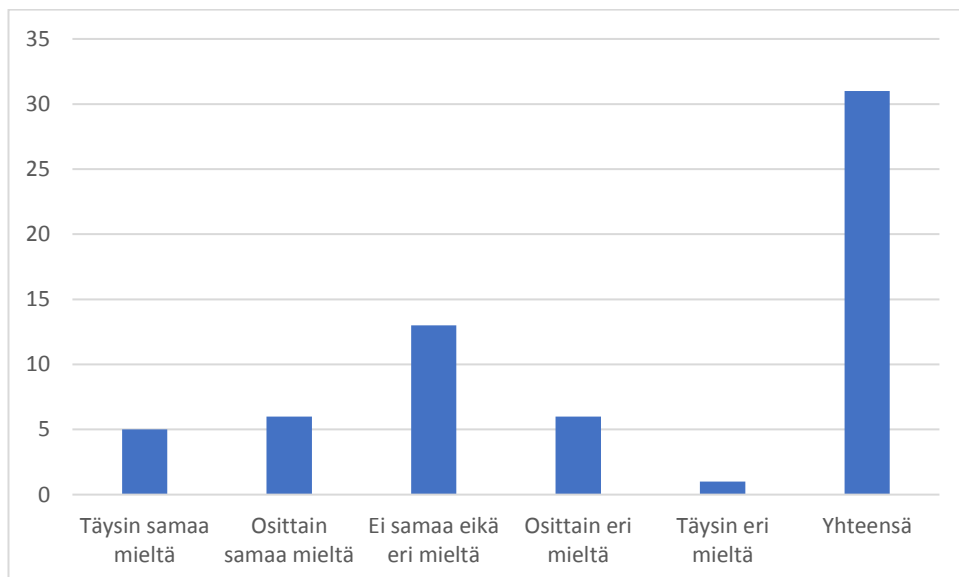
Kuvio 16. Palkanlaskennan prosessien kehitys Leanin myötä.

Väittämä 11 selvitti, onko asiakkaan kokema arvo kasvanut Leanin ansiosta. Suurin osa vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä 12 (38,7 %). Osittain eri mieltä oli 8 (25,8 %) ja täysin eri mieltä oli 1 (3,2 %) henkilö. Täysin samaa mieltä vastaajista oli 6 (19,4 %) henkilöä ja osittain samaa mieltä oli 4 (12,9 %) (kuvio 17).



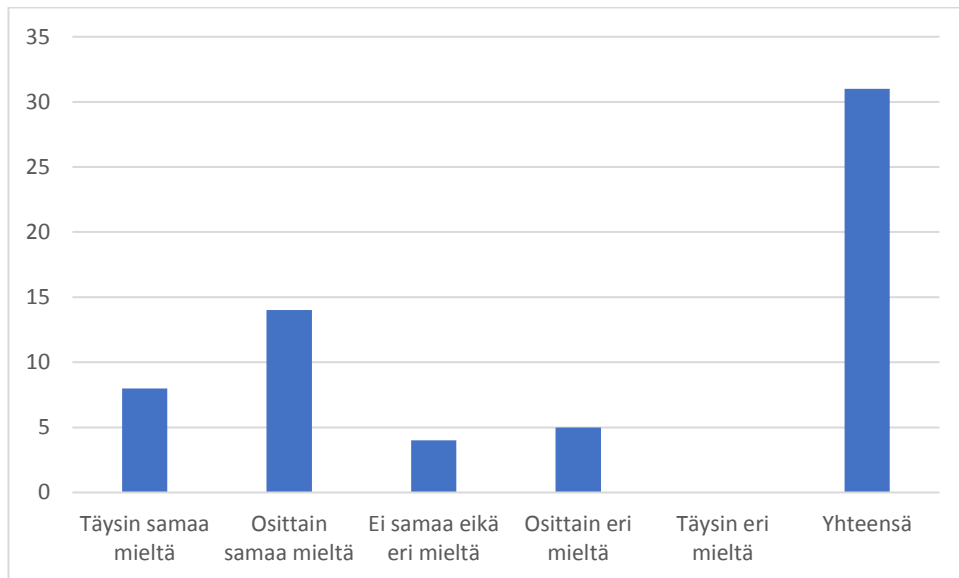
Kuvio 17. Asiakkaan kokema arvon kasvu Leanin myötä.

Seuraava väittämä oli: ”Työni laatu on parantunut Leanin käyttöönoton myötä. Tämän väittämän vastaukset jakaantuivat eri vaihtoehtojen välille. Eniten vastauksia sai ”ei samaa eikä eri mieltä” ja niitä oli 13 (41,9 %). Täysin samaa mieltä oli 5 (16,1 %) ja osittain samaa mieltä 6 (19,4 %) vastaajaa. ”Osittain eri mieltä” sai 6 (19,4 %) vastausta ja ”täysin eri mieltä” sai (3,2 %) vastauksen (kuvio 18).



Kuvio 18. Työn laadun parantuminen Leanin käyttöönoton myötä.

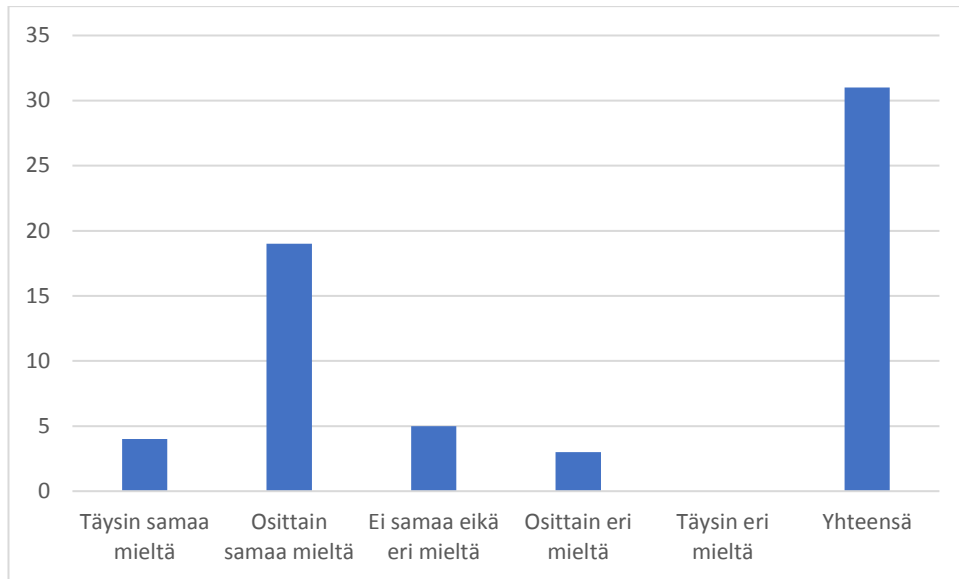
Viimeisenä väittämänä Leanin vaikutuksia päivittäiseen työhön selvittävässä kyselyyn osi-
 ossa oli: ”Olen kokenut Leanin käyttöönoton onnistuneeksi”. Täysin samaa mieltä oli 8
 (25,8 %) ja osittain samaa mieltä 14 (45,2 %). 4 (12,9 %) henkilöä ei ollut samaa eikä eri
 mieltä ja osittain eri mieltä oli 5 (16,1 %) (kuvio 19).



Kuvio 19. Työntekijöiden kokemus Lean käyttöönoton onnistumisesta.

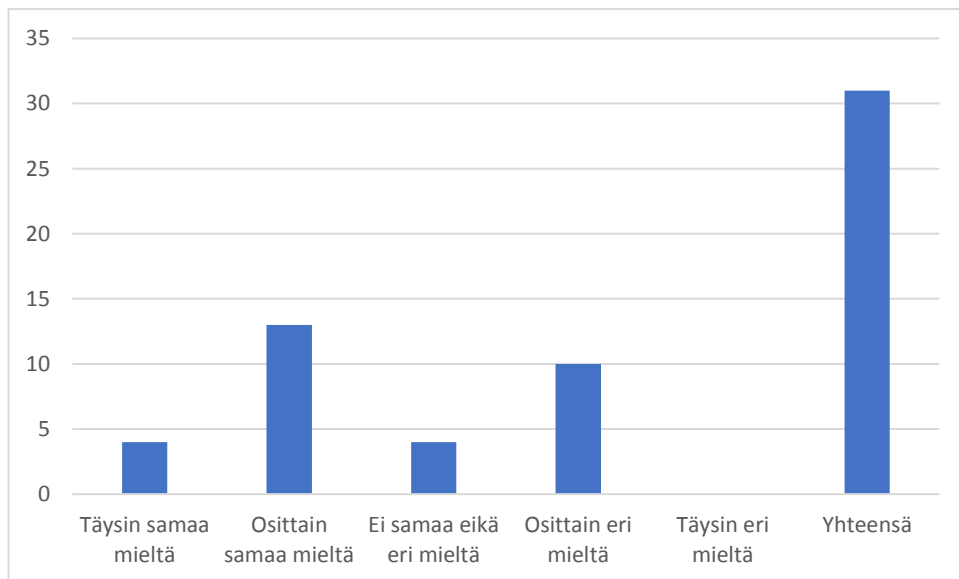
Seuraavat kolme väittämää koskivat ryhmien toimintaa. Väittämillä pyrittiin selvittä-
 mään, oliko yksi Palkeiden Lean-kokeilun tavoitteista – ryhmien toiminnan yhtenäistä-
 minen – toteutunut Leanin käyttöönoton myötä.

Väittämä 14 oli ” Leanin käyttöönotto on yhtenäistännyt käytäntöjä ryhmien välillä”. Eni-
 ten vastauksia väittämässä 14 sai vaihtoehto ”osittain samaa mieltä” (19 kappaletta) (61,3
 %). Ei samaa eikä eri mieltä oli 5 (16,3 %) vastaajaa ja täysin samaa mieltä oli 4 (12,9 %)
 vastaajaa. ”Osittain eri mieltä” vastauksi oli 3 (9,7 %) (kuvio 20).



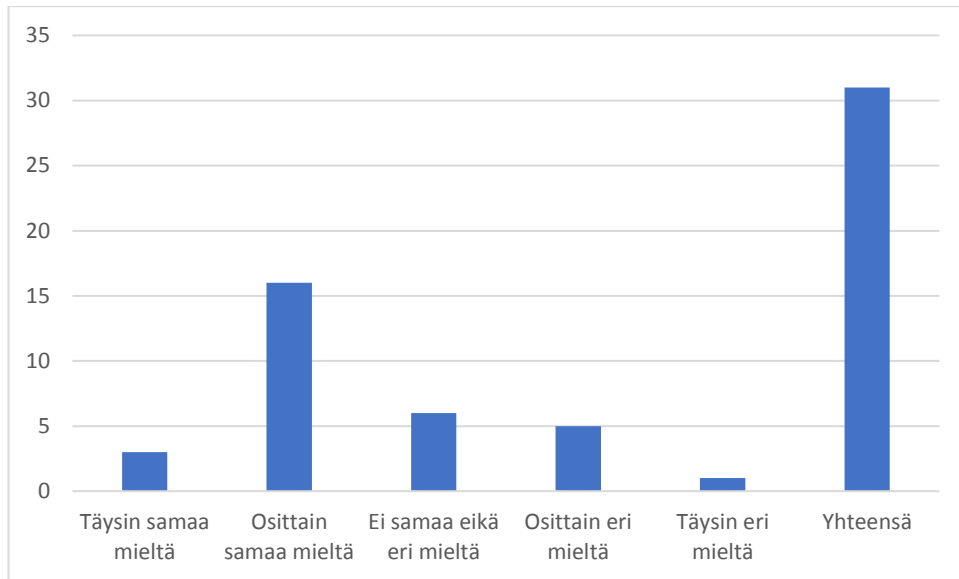
Kuvio 20. Ryhmien käytäntöjen yhtenäistyminen.

Seuraava väittämä oli: ”Lean on helpottanut sijaistamista”. Vastaukset väittämään jakautuivat voimakkaasti. Eniten vastauksia sai ”osittain samaa mieltä” (13 kappaletta) (41,9 %). ”Osittain eri mieltä” sai 10 (32,3 %) vastausta. 4 (12,9 %) henkilöä vastasi ”täysin samaa mieltä”. ”Ei samaa eikä eri mieltä” sai myös 4 (12,9 %) vastausta (kuvio 21).



Kuvio 21. Sijaistamisen helpottuminen.

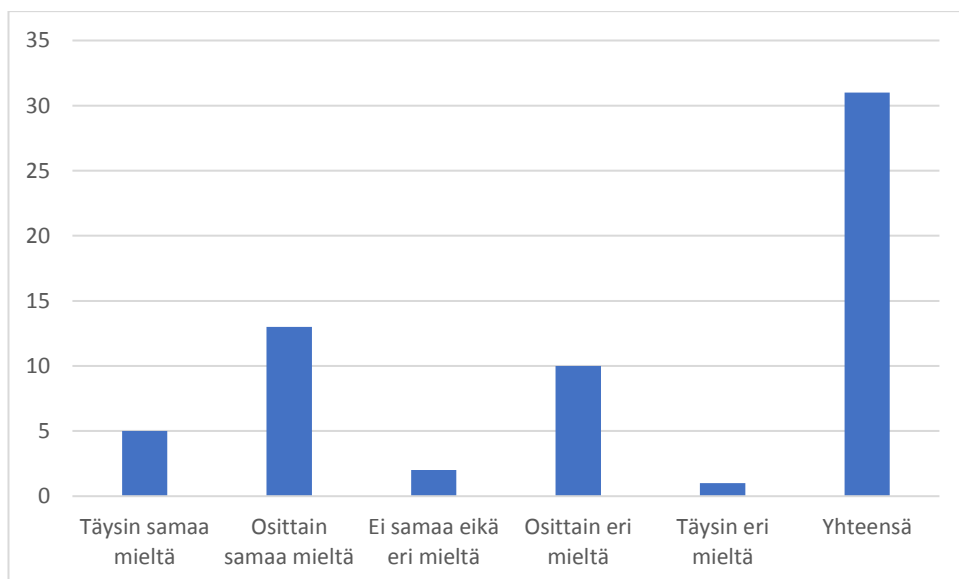
Väittämässä 16 eniten vastauksia sai ”osittain samaa mieltä” (16 kappaletta) (51,6 %). Vastaajista 6 (19,4 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Osittain eri mieltä oli 5 (16,1 %) ja täysin eri mieltä oli 1 (3,2 %). Täysin samaa mieltä oli 3 (9,7 %) henkilöä. Vastaukset väittämään jakaantuivat eri vaihtoehtojen välille (kuvio 22).



Kuvio 22. Ryhmien toiminnan yhtenäistyminen.

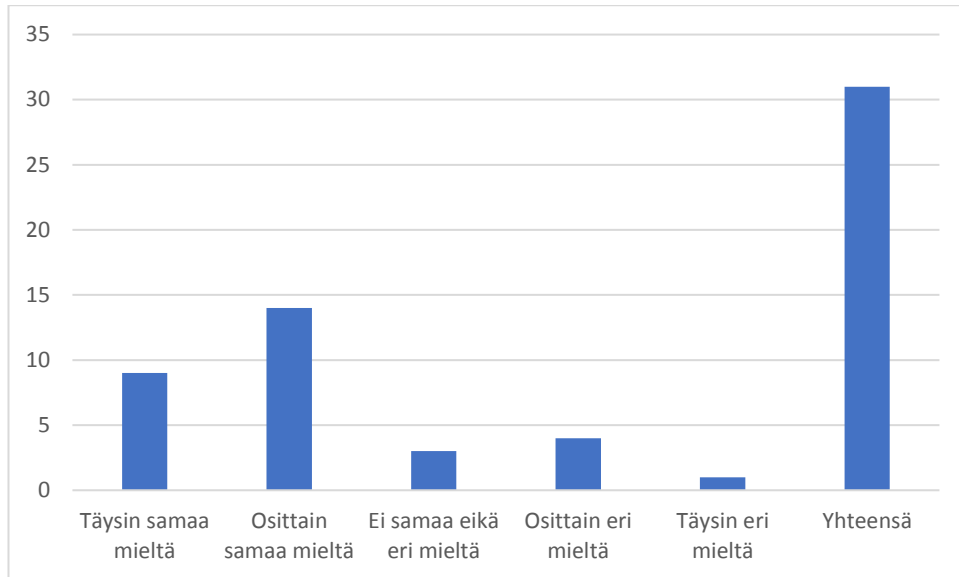
Kyselyn viimeisessä osiossa selvitettiin, oliko henkilöstö saanut riittävästi tietoa Leanistä ja sen käytännöistä.

Väittämä 17 oli: ” Olen saanut tarpeeksi tietoa Leanistä esimiehiltä”. Vastaukset ja kokemukset asiasta jakaantui eri vaihtoehtojen välille. Eniten kyselyn vastaajat olivat vastanneet ”osittain samaa mieltä” (13 kappaletta) (41,9 %). Toiseksi eniten vastauksia sai ”osittain eri mieltä” 10 (32,3 %) (kappaletta). Täysin samaa mieltä oli 5 (16,1 %) ja ei samaa eikä eri mieltä 2 (6,5 %) vastaajaa. Täysin eri mieltä oli 1 (3,2 %) kyselyyn vastannut henkilö (kuvio 23).



Kuvio 23. Riittävä tiedonsaanti esimieheltä.

Seuraava väittämä koski sitä, oliko henkilöstö saanut tarpeeksi koulutusta Leanin käytännöistä. Eniten vastauksia sai ”osittain samaa mieltä” (14 kappaletta) (45,2 %) ”Täysin samaa mieltä” sai 9 (29 %) vastausta. Osittain eri mieltä oli 4 (12,9 %) ja ei samaa eikä eri mieltä 3 (9,7 %) vastaajaa. ”Täysin eri mieltä” vastasi väittämään 1 (3,2 %) henkilö (kuvio 24).



Kuvio 24. Lean koulutuksen riittävyys.

Viimeiseksi kysyttiin, toivoisiko vastaaja lisää koulutusta Leanistä. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat edellisistä poiketen ”kyllä” ja ”ei”. Ei-vastauksia tuli 17 (54,8 %) ja 14 (45,2 %) vastaajista vastasi kyllä (kuvio 25).



Kuvio 25. Lisäkoulutuksen tarve Leanistä.

6.2 Johtopäätökset

Kyselyn tulosten perusteella voidaan havaita, että työntekijät suhtautuivat Lean-kokeiluun pääasiassa ennakkoluulottomasti. Lähes kaikille kyselyyn vastanneille työntekijöille oli selvää, mihin Lean-menetelmillä pyritään. Kyselyn vastaajista noin puolelle Lean oli uusi asia, eivätkä he olleet tutustuneet siihen ennen sen kokeilua Palkeilla. Lean oli siis monelle työntekijälle uusi asia, mutta se otettiin työyhteisössä pääsääntöisesti positiivisesti vastaan.

Kyselyyn vastanneista lähes kaikki kertoivat ottaneensa Lean-käytännöt käyttöön päivittäisessä työssään. Suurin osa Palkeiden henkilöstöstä oli kokenut, että Lean- menetelmiä on ollut helppo toteuttaa henkilöstöhallinnon työntekijöiden työtehtävissä ja yli 90 % koki saaneensa Leanista hyötyä työssään. Lisäksi yli 85 % vastanneista koki turhan työn vähentyneen ja yli 80 % ajankäytön tehostuneen Leanin myötä. Yli puolet arvioi palkanlaskennan prosessien parantuneen Leanin ansiosta. Sen sijaan vain hieman alle kolmannes koki Leanin parantaneen heidän vaikutusmahdollisuuksiaan omaan työhönsä. Asiakkaan kokemaa arvoa ja työn laadun parantumista koskevat vastaukset hajaantuivat voimakkaasti, ja suuri joukko vastanneista ei osannut arvioida niitä. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaan kokemus ei suoraan näy työntekijöille, koska asiakaskohtaaminen on epäsuoraa. Yli 70 % vastanneista koki Lean-kokeilun kokonaisuudessaan onnistuneeksi.

Hukkatyön ja päällekkäisen työn tekimisen vähentäminen oli tärkeä tavoite Leanin käyttöönotossa, joten Leanin käyttöönottoa voidaan pitää tältä osin onnistuneena. Kyselystä saaduista vastauksilla voidaan päätellä, että Palkeiden käyttöönottamat Lean-menetelmät koetaan pääsääntöisesti hyväksi, ja että ne sopivat työntekijöiden kokemusten perusteella hyvin palvelua tuottavalle organisaatiolle.

Tulosten perustella voidaan havaita, että sijaistamisen helpottuminen ei ole onnistunut täydellisesti. Aineistovastaukset sijaistamisesta jakaantuivat voimakkaasti. Ryhmien käytäntöjen koettiin yhtenäistyneen jonkin verran, ja hieman yli puolet koki sijaistamisen helpottuneen ainakin hieman. Noin 60 % vastaajista koki Leanin yhtenäistäneen ryhmien toimintaa. Toisaalta lähes kolmannes ei kokenut Leanin helpottaneen sijaistamista, ja lähes 20 % koki, ettei ryhmien toiminta ollut juurikaan yhtenäistynyt.

Sijaistamisen helpottuminen oli tavoitteena Palkeiden Leanin käyttöönotossa. Tämän osalta voidaan vielä kehittää Lean käytäntöjä organisaatiossa, jotta sijaistaminen helpottuisi entisestään. Ryhmien välillä käytäntöjen yhtenäistäminen koettiin suurimmaksi osaksi onnistuneeksi, mikä oli yksi Leanin käyttöönoton tavoite.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijät olisivat kaivanneet enemmän tietoa esimiehiltä Leanistä. 55 % vastaajista oli enimmäkseen tyytyväisiä esimiehiltä saamaansa

tietoon, mutta noin kolmannes koki, ettei ollut saanut tietoa riittävästi. Toisaalta yli 70 % koki saaneensa riittävästi koulutusta Leanista, ja vain 45 % toivoi lisää koulutusta.

Kokonaisuudessaan voidaan tulosten perusteella todeta, että suurimmaksi osaksi Leanin käyttöönotto on ollut onnistunut Palkeiden Joensuun toimipisteessä. Työntekijöiden kokemukset Lean-menetelmien käytöstä päivittäisessä työssä olivat pääosin positiivisia, mutta ryhmien toiminnan yhtenäistämiseen ja sijaistamisen helpottamiseen liittyviä tavoitteita ei ole täysin saavutettu. Henkilöstö on ollut pääosin tyytyväinen Leaniin ja Palkeiden valitsemiin käytäntöihin, mutta kyselyyn vastaajien joukossa oli myös tyytymättömyyttä Leaniä kohtaan. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstössä esiintyy yhä jonkin verran organisaatiomuutokseen kuuluvaa muutosvastarintaa. Tärkeää olisi saada kaikki työntekijät sitoutumaan Leaniin ja sen toimintatapoihin. Tämä avulla voidaan saada Lean toimimaan paremmin. Lean vaatii onnistuakseen kaikkien organisaatiossa työskentelevien sitoutumista Leaniin. Mikäli tämä ei toteudu, Leaniä on vaikea saada toimimaan, ja silloin Leanin tuomat hyödyt eivät toteudu organisaatiossa.

7 Pohdinta

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Eettisyyttä ja luotettavuutta huomioin opinnäytetyötä tehdessä käsittelemällä kyselyn vastaukset anonymisti ja siten, että vastaajia ei pysty yhdistämään vastauksiin. Opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa käytin vain luotettavaa lähdekirjallisuutta ja julkaisuja. Tietoperustan kirjoittamisessa pyrin käyttämään mahdollisimman monipuolisia lähteitä ja saamaan erilaisia näkökulmia aiheeseen. Lähdemerkinnät tein Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden (2016) mukaisesti, millä huomioin lähdekirjallisuuden ja julkaisujen tekijänoikeudet.

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake (Liite 1) tehtiin yhteistyössä Palkeiden kanssa. Yhteistyömme sujui mielestäni hyvin. Mielestäni saimme tehtyä hyvän kyselylomakkeen ja pyrimme samaa siitä mahdollisimman Palkeita hyödyttävän. Toivon tämän opinnäytetyön tulosten hyödyttävän toimeksiantajaa. Tiivis yhteistyö Palkeiden kanssa opinnäytetyötä tehdessäni lisää opinnäytetyöni luotettavuutta.

Opinnäytetyön luotettavuuteen voi vaikuttaa, että kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi. Kyselyn vastausprosentti ole 44,3 prosenttia. Otanta jäi pienehköksi ja tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Palkeita informoitiin kyselyn aukioloaikana tulleiden vastausten lukumäärästä ja Palkeet huolehti viestinnästä kyselyn osalta valitulle kohderyhmälle.

7.2 Opinnäytetyön prosessi ja jatkokehitys

Opinnäytetyön tekemisestä muodostui pitkä, mutta mielenkiintoinen prosessi. Opinnäytetyöni aiheen sain Palkeissa keväällä 2016 suorittamani työharjoittelun kautta. Kuulin silloin Lean-piloteista ja kiinnostuin aiheesta. Kysyin syksyllä 2016, voisiko Palkeet toimia opinnäytetyön toimeksiantajana ja kerroin ideani opinnäytetyöni aiheesta. Palkeet suhtautui opinnäytetyöni ideaan myönteisesti ja yhdessä ohjaajan kanssa mietimme ja rajasimme aiheen. Opinnäytetyön kirjoitusprosessin aloitin loppuvuodesta 2016. Opinnäytetyön prosessi eteni mielestäni tasaisesti ja yritin pitää kirjoitusrytmin tasaisena. Teoriaosan kirjoittaminen vei eniten aikaa. Kirjallisuutta Lean-ajattelusta löytyi mielestäni hyvin ja sitä oli paljon enemmän kuin odotin. Kirjallisuuden avulla sain paljon tietoa Leanistä ja perehdyin sen menetelmiin tarkemmin.

Tehdessäni tutkimusta olisin voinut miettiä hieman tarkempia kysymyksiä liittyen yksittäisiin Lean-pilotteihin. Tällä olisi saatu yksityiskohtaisempaa tietoa Lean-piloteista. Lisäksi kysymysten vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” olisi voinut jättää pois. Tällä olisi saanut paremmin selville, mitä mieltä vastaajat todella ovat olleet. Lisäksi olisin voinut tehdä teemahaastatteluja kyselyn lisäksi. Tämä jäi toteutumatta aikataulullisten haasteiden takia. Kyselyä olisi voinut pitää pidempään auki, jos aikataulu olisi antanut myöten.

Keskeisin opetus minulle opinnäytetyössä oli, että Lean tarvitsee toimiakseen sitoutumista ja kaikkien on noudatettava Lean-toimintatapoja organisaatiossa. Tämän avulla voidaan parantaa organisaation tuottavuutta ja vähentää työstä syntyvää hukkaa. Mikäli kaikki eivät sitoudu Leanin tavoitteisiin ja menetelmiin, Leaniä on vaikea saada toimimaan. Lisäksi opin, että Lean pyrkii koko ajan jatkuvaan parantamiseen, mikä vaatii organisaatiolta jatkuvaa oman toiminnan tarkastelua ja sen kehittämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle siitä, miten henkilöstö on kokenut Leanin käyttöönoton. Pyrkimyksenä oli lisäksi tuottaa tietoa organisaatiomuutoksen onnistumisesta Joensuun yksikössä. Mielestäni tutkimuksen tavoitteet tuoteutuivat hyvin ja tutkimuksen avulla Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus sai arvokasta tietoa Leanin käyttöönottoon liittyen. Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla Palkeet pystyy kehittämään organisaatiossa käytettäviä Lean-menetelmiä omalle henkilöstölle entistä sopivimmiksi. Kokemuksia voidaan hyödyntää myös muissa Palkeiden yksiköissä tai myöhemmissä Lean-kokeiluissa.

Jatkokehityksenä voitaisiin tutkia, onko Palkeiden asiakastytyvyisyys kasvanut Leanin käyttöönoton myötä. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden on vaikea arvioida työnsä laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa. Tätä voitaisiin jatkossa kehittää työntekijöille annettavalla palautteella. Työn laatua koskeva palaute voisi motivoida työntekijöitä paremmin sitoutumaan organisaatiomuutokseen. Lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, onko Lean tehostanut työssä käytettäviä prosesseja Palkeilla.

Lähteet

- Aaltopro. 2014. Lean sopiiko se palveluihin.
<http://www.aaltopro.fi/blog/lean-sopiiko-se-palveluihin>. 5.5.2017
- Carlborg, P., Kindström, D. & Kowalkowski, C. 2013. A Lean approach to service productivity improvements: synergy or oxymoron.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40105/MSQ_Carlborg_Kindstrom_Kowalkowski_2013_Lean.pdf?sequence=2. 5.5.2017
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutkin ja kirjoitan. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- iSixsigma 2017. Kaizen with six sigma ensures continuous improvement.
<https://www.isixsigma.com/methodology/kaizen/kaizen-six-sigma-ensures-continuous-improvement/> 18.2.2017
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuottamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf 5.5.2017
- Juutti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatio muutos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KvaliMOT. 2017. Teemahaastattelu.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. 7.3.2017
- Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.
- Lean. 2017. Plan, Do, Check, Act.
<https://www.lean.org/lexicon/plan-do-check-act>. 10.8.2017
- Leanmanufacturingtools. 2017a. The seven wastes 7 mudas.
<http://leanmanufacturingtools.org/77/the-seven-wastes-7-mudas/>. 5.1.2017
- Leanmanufacturingtools. 2017b. Waste of waiting causes symptoms examples and solutions.
<http://leanmanufacturingtools.org/126/waste-of-waiting-causes-symptoms-examples-and-solutions/>. 5.1.2017
- Leanmanufacturingtools. 2017c. Waste of overproduction causes symptoms examples and solutions.
<http://leanmanufacturingtools.org/114/waste-of-overproduction-causes-symptoms-examples-and-solutions/> 5.1.2017
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. 7.5.2017
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica publishing.
- Palkeet. 2017a. Meillä töissä.
<http://www.palkeet.fi/palkeet/meilla-toissa.html>. 14.4.2017
- Palkeet. 2017b. Organisaatio ja johtaminen.
<http://www.palkeet.fi/palkeet/organisaatio-ja-johtaminen.html>. 16.4.2017

- Palkeet. 2017c. Palkeet.
<http://www.palkeet.fi/palkeet.html>. 5.5.2017
- Palkeet. 2017d. Vastuu henkilöstöstä.
<http://www.palkeet.fi/palkeet/yhteiskuntavastuu-2016/vastuu-henkilosta.html>. 5.5.2017
- Palkeet. 2016e. Vuosikertomus 2015.
<http://vuosikertomus2015.palkeet.fi/> 14.4.2017
- Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sixsigma. 2017a. Lean.
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/> 1.1.2017
- Sixsigma. 2017b. Lean- ja johtaminen.
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/lean-ja-johtaminen/> 1.1.2017
- Sixsigma. 2017c. Viisi kysymystä
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/> 1.1.2017
- Sixsigma. 2013d. Viiden ässän työkalu
<http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitystyoeckalu/>.
1.1.2017
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijantyön johtamisessa. Helsinki: Talentum pro.
- Valtiolle. 2016. Työnantajat ja työntekijät.
https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tyonantajat_ ja_tyontekijat/Valtiovarainministerio/Valtion_talous_ ja_henkilostohallinnon_palvelukeskus. 8.2.2016
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Kysely Leanin käyttöönotosta Palkeiden Henkilöstöpalveluissa

Taustakysymykset

Vastaajan sukupuoli

- Mies
 Nainen

Vastaajan ikä

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65-

Palveluaika Palkeilla

- 0-2 vuotta
 2-5 vuotta
 yli 5 vuotta

Alkutiedot Leanistä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Olin tutustunut Leaniin ennen sen käyttöönottoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ymmärrän, mihin Lean-ajattelulla pyritään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Suhtauduin Lean-kokeiluun ennakkoluulottomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lean-kokemukset työssä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
4. Olen kokenut hyötyä Leanistä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Olen ottanut Lean-toimintatavat käyttöni päivittäisessä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Lean-käytäntöjä on ollut helppo toteuttaa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Lean on vähentänyt turhan työn tekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Leanin myötä olen saanut vaikuttaa enemmän työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Lean on tehostanut ajankäyttöä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Olen huomannut Leannin pohjalta kehitystä palkanlaskennan prosesseissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mielestäni asiakkaan kokema arvo on kasvanut Leanin ansiosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työni laatu on parantunut Leanin käyttöönoton myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Olen kokenut Lean käyttöönoton onnistuneeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ryhmien toiminta Leanin käyttöönoton myötä

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
14. Leanin käyttöönotto on yhtenäistänyt käytäntöjä ryhmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Lean on helpottanut sijaistamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Lean on yhtenäistänyt ryhmän toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lean-tieto ja koulutus

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
17. Olen saanut tarpeeksi tietoa Leanista esimiehiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Olen saanut tarpeeksi koulutusta
Leanin käytännöistä

Haluaisin lisää koulutusta Leanistä

Kyllä Ei

Vapaa sana

Hei kyselyyn vastaaja!

Olen Mika Koponen ja opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa tradenomiksi. Teen Palkeiden kanssa yhteistyössä opinnäytetyötä Leanin käyttöönotosta.

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä teiltä tietoja ja kokemuksia Leanin käyttöönotosta Palkeilla. Tutkimus käsittelee Leanin käyttöönoton kokemuksia ja ajatuksia työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena olisi selvittää minkälaisena Palkeiden työntekijät ovat kokeneet työssään Lean-menetelmien käyttöönoton organisaatiossa.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10-15 minuuttia. Vastaattehan kysymyksiin valitsemalla sopivimman vaihtoehdon. Kysymykseen voi vastata vain valitsemalla vain yksi vastausvaihtoehto. Kyselyn vastaukset käsitellään opinnäytetyössäni nimettöminä ja luotamuksellisesti.

Vastaathan kyselyyn 7.4.2017 mennessä. Kyselyyn pääset vastaamaan tästä linkistä:

Kiitos yhteistyöstänne ja avustanne tutkimukseeni!

Ystävällisin terveisin

Mika Koponen