



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LEAN-JOHTAMISEN HENKILÖSTÖKOKEMUS

Henkilöstökokemuksen näkökulma lean-johtamisen
kehittämisessä

Petriina Toiva

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2019
Liiketalouden koulutus
Projektijohtamisen opintosuunta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus, tradenomi
Projektijohtaminen

TOIVA PETRIINA:

Lean-johtamisen henkilöstökokemus. Henkilöstökokemuksen näkökulma lean-johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Maaliskuu 2019

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan lean-johtamisen vaikutusta toimeksiantajaorganisaation henkilöstökokemukseen. Toimeksiantajaorganisaatio on keskikokoinen henkilöasiakkaiden rahoitusprosessiin liittyviä tehtäviä hoitava tiimi Suomen suurimmassa finanssiryhmässä, OP Ryhmässä. Lean-johtaminen on uusi johtamisen menetelmä toukokuussa 2018 perustetulle toimeksiantajaorganisaatiolle. Työn tarkoitus on selvittää, miten lean-johtaminen vaikuttaa henkilöstökokemukseen. Työn tavoitteena on kehittää toimeksiantajaorganisaation lean-johtamista henkilöstön näkökulmasta.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, lomake- ja teemahaastatteluin. Kokemuspäisiä ilmiöitä, kuten henkilöstökokemusta, tutkitaan useimmiten laadullisen tutkimuksen menetelmin. Lomakehaastatteluun osallistui toimeksiantajaorganisaation kehityspäällikkö ja teemahaastatteluihin toimeksiantajaorganisaation jäseniä eli rahoitusneuvoja. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, millaisia tavoitteita lean-johtamiselle oli asetettu toiminnan suunnittelussa ja miten tavoitteet ovat toteutuneet henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asetetut tavoitteet oli saavutettu joillakin osa-alueilla, mutta ei kaikilla. Tulokset näyttävät, että lean-johtamisen tarkoitus ei ollut selvä kaikille haastateltaville. Lean-johtaminen oli suunniteltu toimeksiantajaorganisaatiossa konkreettisten lean-työkalujen mukaan, mutta henkilöstön lean-ajattelun kehittymiseksi ei oltu tehty toimenpiteitä. Suurimmat lean-johtamisen onnistumiset liittyivät tiimin päivittäisjohtamiseen, oppimiseen ja niitä koskeviin toimintatapoihin. Lean-johtamisella oli ollut hyvin positiivisia vaikutuksia tiimin kehittymisen näkökulmasta ja se on auttanut toimeksiantajaorganisaatiota selviytymään muutostilanteessa. Voidaan todeta, että lean-johtamisella todella on vaikutusta henkilöstökokemukseen, ja yleisellä tasolla vaikutukset olivat toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta positiivisia. Henkilöstö kuitenkin kaipaa tukea etenkin lean-kulttuurin luomiseen. Opinnäytetyön jatkotutkimuksena voitaisiinkin tutkia lean-kulttuurin muodostumista toimeksiantajaorganisaatiossa.

Asiasanat: lean-johtaminen, henkilöstökokemus, laadullinen tutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Project Management

TOIVA PETRIINA:

The Employee Experience of Lean-management. The Employee Experience perspective in developing Lean-management.

Bachelor's thesis 69 pages, appendices 7 pages
March 2019

This thesis examines the effect of lean management on the employee experience of the client organization. The client organization is a mid-sized team focusing on private customer financing in Finland's largest financial corporation OP Financial Group. Lean is a new way of management for the client organization that has been running since May 2018. The purpose of this thesis is to explore how lean management effects on the employee experience. The aim of this thesis is to develop the client organization's lean management from the employee's viewpoint.

The thesis was carried out as a qualitative research with structured and theme interviews. Experience-based phenomena, such as employee experience, are commonly examined with qualitative research methods. In this study, the structured interview was used in interviewing the development manager, and the theme interview was used in interviewing the financial advisors (organization members) of the client organization. The purpose of the interviews was to clarify, what the objectives were set for lean-management in the planning of the organization and how those objectives have been met from the employee experience point of view. The research material was analyzed with material-based content analysis.

Based on the interviews it seems that the goals set were met in some areas, but not all. The interview results show that the purpose of lean-management was not clear to some of the interviewees. In the client organization, lean-management was planned to be executed through selected lean-management tools, but as for the development of organization member's lean-thinking, there were no planned acts. The greatest accomplishments of lean-management were related to daily management and learning process and operations regarding these matters. Lean-management has had very positive effects on the team's wholesome development process and it has helped the client organization through its transition. On the basis of this study, it can be stated that lean-management does indeed have effect on the employee experience. In general, the effects were positive from the client organization's point of view. However, the staff of the client organization does need support, especially with establishing a lean-culture into their organization. The formation of lean-culture in the client organization could be an interesting subject for further research.

Key words: lean-management, employee experience, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Tutkimusongelma ja olettamukset	7
1.3	Toimeksiantajaorganisaatio	8
1.4	Työn rakenne	9
2	LEAN JOHTAMISMENETELMÄNÄ.....	10
2.1	Vaihtelu ja hukka	10
2.2	Resurssi- ja virtaustehokkuus	11
2.3	First in, first out	14
2.4	Jatkuva parantaminen	14
3	HENKILÖSTÖKOKEMUS YKSILÖN JA YHTEISÖN TULKINTANA....	18
3.1	Henkilöstökokemuksen evoluutio.....	18
3.1.1	Fyysinen ympäristö	21
3.1.2	Teknologinen ympäristö.....	22
3.1.3	Kulttuuriympäristö	23
3.2	Henkilöstökokemuksen kehittäminen.....	26
3.3	Teoreettinen viitekehys	28
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	29
4.1	Teemahaastattelu	29
4.2	Kohdejoukko.....	30
4.3	Haastattelutilanne.....	32
4.4	Kehityspäällikön haastattelu	33
4.5	Aineiston analyysi.....	34
5	TULOKSET	37
5.1	Kehityspäällikön haastattelun tulokset	37
5.2	Henkilöstön haastattelujen tulokset	39
5.2.1	Odotukset lean-johtamiselle.....	39
5.2.2	Odotusten toteutuminen	40
5.2.3	Lean-johtamisen työkalut käytännössä	42
5.2.4	Lean-kulttuuri ja lean-johtamisen tulevaisuus	45
6	POHDINTA.....	46
6.1	Johtopäätelmät	46
6.1.1	Toimeksiantajaorganisaation jaettu henkilöstökokemus.....	47
6.1.2	Toimeksiantajaorganisaation jakamaton henkilöstökokemus.....	49
6.2	Kehittämisehdotukset.....	50
6.2.1	Lean-kulttuurin kehittäminen.....	51

6.2.2 Työkaluihin liittyvät kehittämissuositukset.....	54
6.3 Jatkotutkimukset	56
6.4 Luotettavuus ja eettisyys.....	57
6.5 Tutkimusprosessin arviointi.....	59
LÄHTEET.....	60
LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Pankki- ja rahoitusala on ollut viime vuodet kokonaisvaltaisen murroksen keskellä. Suurimmat muutokset koskevat digitalisaatiota ja uusia markkina-alueita. (Proliitto 11.1.2018) Alan toimijat kohtaavat tulevana vuosina entistä intensiivisempää kilpailua paitsi asiakkaista, myös hyvistä työntekijöistä. Kilpailu määrittelee organisaatioiden strategiavalintoja. Asiakassuhteen kehittämistä on puhuttu edellisen vuosikymmenen aikana runsaasti. Organisaatioissa tehty asiakkuuksien kehittäminen onkin viime vuosina raivannut tietä keskustelulle henkilöstökokemuksen kehittämisestä, eikä ihmeikään, sillä henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Organisaatioiden ja niiden henkilöstön välinen nk. psykologinen työsopimus ei enää nykypäivänä perustu juurikaan lojaaliuteen, vaan osaamiseen. Työntekijä odottaa, että työnantaja on valmis panostamaan hänen kehittymiseensä, ja vastavuoroisesti työnantaja odottaa, että työntekijä sitoutuu ylläpitämään ammattitaitoaan. (Sydänmaanlakka 2007, 111, 169-170).

Henkilöstökokemus on merkittävä tekijä, kun tarkastellaan sitä, mitkä yritykset erottuvat muista kyvykkään henkilöstön rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Menestyvissä organisaatioissa henkilöstökokemusta kehitetään osana organisaation strategiaa. Henkilöstökokemukseen voidaan vaikuttaa ennen kaikkea johtamisen kautta, ja viimeisten vuosikymmenien aikana lean-johtaminen on vakiinnuttanut paikkansa osaksi tunnettujen johtamismenetelmien joukkoa. Lean-johtaminen ei ole kuitenkaan vain johtajien pöydällä pyörivää teoriaa, vaan sen tarkoituksena on kehittää koko organisaation ajattelutapaa. Kokonaisvaltaisella johtamisella organisaatio voi parhaiten vaikuttaa henkilöstökokemukseensa.

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan lean-johtamisen vaikutuksia henkilöstökokemukseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa lean-johtamista henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Selvityksen perusteella tehdään kehitysehdotuksia lean-johtamisen parantamiseksi. Työn toimeksiantajaorganisaatio on OP Ryhmän henkilöasiakkaiden rahoitusprosessissa toimiva, noin 40-henkinen tiimi. Lean-johtamisella pyritään toimeksiantajaorganisaatiossa itseohjautuvuuteen ja tehokkuuteen. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin kykyä kehittää toimintaansa ja etsiä itsenäisesti parhaita toimintatapoja. Toimeksiantajaorganisaation tavoitteena on olla itseohjautuva, ketterä ja moniosaava tiimi.

Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena tutkimuksena henkilöstöä osallistaen tukee itseohjautuvuuden periaatetta: lean-johtaminen ei toteudu tarkoituksenomaisesti, jos henkilöstö ei ole sitoutunut sen toteuttamiseen. Tämän vuoksi tutkimusasetelma työntekijöiden näkökulmasta lean-johtamiseen on mielenkiintoinen.

Työn tarkoitus on laadullisen tutkimuksen avulla

- selvittää miten lean-johtaminen vaikuttaa henkilöstökokemukseen
- verrata lean-johtamisen suunniteltuja vaikutuksia ja toteutuneita kokemuksia
- kokemusten perusteella suunnitella kehitystoimenpiteitä lean-johtamisen parantamiseksi.

1.2 Tutkimusongelma ja oletukset

Tärkeimmät tutkimuskysymykset käsittelevät lean-johtamisen suunniteltujen hyötyjen toteutumista ja lean-työkalujen vaikutusta henkilöstökokemukseen. Teemahaastattelujen avulla etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: tunnistetaanko lean-toimintatapoja arjessa, miten nämä toimintatavat vaikuttavat työhön, onko toimintatavoissa kehitettävää ja mitä lean-toiminnassa haluttaisiin muuttaa. Tutkimuksen avulla selvitetään, millaiset ovat henkilöstön kokemukset lean-johtamisesta ja miten toimintaa voisi henkilöstökokemuksen näkökulmasta kehittää.

Kvalitatiivisen tutkimukselle on ominaista, että tutkittavasta aiheesta ei muodosteta etukäteen hypoteeseja, joita pyrittäisiin todistamaan oikeiksi tai vääriksi, vaan aihetta lähestytään oppimisenäkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tutkimuksen suunnittelun ja rajauksen helpottamiseksi on kuitenkin tehty muutama oletamus. Ensimmäinen oletamus on, että teemahaastattelujen perusteella saadaan todellisuutta vastaava kuva lean-johtamisen vaikutuksista henkilöstökokemukseen. Lisäksi tutkimuksessa oletetaan, että lean-johtamisella on henkilöstökokemuksen kannalta merkitystä. Tutkimuksen perusteella voidaan kiteyttää ne asiat, joihin kehittämistoimenpiteitä kannattaisi tulevaisuudessa kohdistaa lean-johtamisen henkilöstökokemuksen parantamiseksi.

1.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Työn toimeksiantajaorganisaatio on OP Ryhmään kuuluva, noin 40-henkinen tiimi, jossa työskentelee rahoitusneuvojia ja -asiantuntijoita. Toimeksiantajaorganisaatio tuottaa henkilöasiakkaiden rahoitusprosessia tukevia asiantuntijatehtäviä back office -taustapalveluna OP ryhmän itsenäisille Osuuspankeille ympäri Suomen. Toimeksiantajaorganisaatio on aloittanut toimintansa toukokuussa 2018.

Tiimi on jakautunut neljälle paikkakunnalle: Tampereelle, Helsinkiin, Lappeenrantaan ja Ouluun. Tässä työssä syvennyttään vain Tampereen tiimin henkilöstökokemukseen. Tampereella työskentelee 24 henkilöä. Tiimin jäsenillä on kaikilla ollut aiempaa kokemusta rahoituksen taustatehtävistä tiimin aloittaessa toimintansa. Tiimin työtehtäviä ei ole aikaisemmin tehty back-office -taustapalveluna, vaan aiemmin tehtävät tehtiin Osuuspankkien paikallisilla konttoreilla, joissa työskennellään asiakasrajapinnassa. Työtehtävät tulevat toimeksiantajaorganisaatioon monesta eri lähteestä ja se, miten paljon tehtävän tilaaja tietää toimeksiantajaorganisaatiosta, vaihtelee. Verrattuna toimeksiantajaorganisaatioon, muiden rahoituspalvelun tiimien prosessit ovat olleet yksinkertaisempia ja helpommin johdettavissa. Toimeksiantajaorganisaation työtehtävät vaativat hiukan muita tiimejä laajempaa ymmärrystä rahoitusprosessista. Rahoitusalan toimintaa säädellään tarkasti lainsäädännön, esimerkiksi luottolaitoslain ja Finanssivalvonnan suorittaman valvonnan, avulla. Tästä johtuen toimeksiantajaorganisaation prosesseja sitovat tietyt lainalaisuudet.

OP Ryhmässä lean-johtamista on hyödynnetty ja kehitetty jo jonkin aikaa, mutta Tampereen rahoituspalveluissa lean ei ole ollut osa päivittäisjohtamista. Rahoituspalveluiden Helsingin-tiimissä on saatu positiivisia kokemuksia leanin soveltamisesta. Työntekijäkokemus on ollut vahvasti esillä OP Ryhmän sisäisessä viestinnässä vuoden 2018 aikana. Työntekijöiden työpanos on yksi merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä tavoitteiden saavuttamisessa. Siksi tässä opinnäytetyössä lean-johtamista tutkitaan henkilöstökokemuksen näkökulmasta.

Toimeksiantajasta puhutaan työssä toimeksiantajaorganisaationa. On huomattava, että tällä ei tarkoiteta koko OP Ryhmää organisaationa, vaan Tampereella toimivaa rahoituksen back office -tiimiä. Opinnäytteen kirjoittaja on itse työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon.

1.4 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstökokemusta lean-johdetussa tiimissä. Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen teoriaa käsitellään luvuissa 2 ja 3. Luvussa 2 määritellään lean ja luvussa 3 henkilöstökokemus. Luvussa 3.4 teoreettinen viitekehys on esitetty tiivistetyssä muodossa. Tässä on pyritty eritoten esittämään lean-johdattamisen ja henkilöstökokemuksen yhdistäviä tekijöitä. Luvussa 4 esitellään tutkimusmenetelmät.

Luvut 5 ja 6 muodostavat työn tutkimusosuuden. Luku 5 sisältää sekä toimeksiantajaorganisaation kehityspäällikön haastattelun että henkilöstön teemahaastatteluiden tulokset. Kehityspäälliköllä on ollut vastuu tiimin toiminnan suunnittelusta. Häntä haastatellaan käytössä olevista lean-työkaluista ja tavoitteista, joita lean-johtamiselle oli asetettu toiminnan suunnitteluvaiheessa. Kehityspäällikön haastattelun jälkeen haastatellaan tiimin jäseniä heidän kokemuksistaan.

Luvussa 6 analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja muodostetaan johtopäätöksiä. Lisäksi kappaleessa esitetään kehittämistoimenpide-ehdotukset, jotka suunnitellaan tulosten perusteella. Luvussa 6 arvioidaan myös tutkimuksen etiikkaa, työn onnistumista ja opinnäytetyöprosessia. Teoreettinen viitekehys on huomioitu tutkimuksen haastattelurunkojen suunnittelussa ja tulosten pohdinnassa.

Henkilöstökokemuksesta ja työntekijäkokemuksesta puhutaan opinnäytetyössä synonyymeinä.

2 LEAN JOHTAMISMENETELMÄNÄ

Lean on maailmanlaajuisesti levinnyt johtamisfilosofia, jonka juuret ovat Toyotan tehtailla Japanissa (Modig & Åhlström 2016, 70-76). Lean levisi suuren yleisön tietoisuuteen Toyotan kautta, ja teollisuusyrityksissä lean-osaaminen onkin keskimäärin paremmalla tasolla, kuin palvelusektorilla (Hanna 2007). Koska lean sai alkunsa valmistavan teollisuuden organisaatioissa, sitä hyödynnettiin aluksi samankaltaisissa yrityksissä, joihin toimintatapoja oli helppo kopioida. Nykyään leania kuitenkin hyödynnetään myös palveluorganisaatioissa, kuten terveydenhoito- ja finanssialalla (Modig & Åhlström, 2016, 84).

Leanille on vaikea löytää varsinaista yleisesti hyväksyttyä, yksittäistä määritelmää (Modig & Åhlström 2016, 85). Kaikkia määritelmiä kuitenkin yhdistää se, että lean nähdään ennen kaikkea johtamisfilosofiana, jonka tavoitteena on virtaviivaistaa tuotantoprosessia asiakkaan näkökulmasta. Tässä prosessissa merkittävin tavoite on arvoa tuottamattoman toiminnan tunnistaminen ja poistaminen (Gygi 2016, 1). Rahoituslalla arvoa tuottamattoman työn osuus kokonaiskustannuksista on merkittävä, noin 20 prosenttia (de Koning, de Mast & Does & Vermaat & Simons 2008, 32). Leania toteutetaan käytännössä leantökalujen ja -toimintatapojen avulla, mutta on huomattava, että lean on yksittäisiä työkaluja kokonaisvaltaisempi johtamismenetelmä. Lean-johtaminen ei sido vain organisaation johtoa tai tiimin vetäjää, vaan kaikkien organisaation jäsenten osallistuminen on tarpeellista. Lean-johtamisesta puhutaan myös lean-ajatteluna, lean-kulttuurina tai lean-ideologiana (Modig & Åhlström 2016, 85, 89). Koko organisaatiota kattavan lean-ajattelun kehittyminen onkin merkittävä tekijä onnistuneessa lean-prosessissa. Seuraavassa määrittelen lean-johtamisen keskeisimmät käsitteet ja periaatteet.

2.1 Vaihtelu ja hukka

Yksi lean-johtamisen keskeisimmistä tavoitteista on hukan poistaminen. Hukalla tarkoitetaan tuotannollista tehottomuutta eli arvoa tuottamatonta työtä. Palvelualalla, kuten finanssialalla, hukka on käytännössä aikaa. (Delgado & Ferreira & Branco 2009, 513) Hukkaa syntyy esimerkiksi tilanteissa, joissa samaa tietoa joudutaan jakamaan useaan kertaan tai työt kasautuvat ja joutuvat odottamaan valmistumista. Tällöin hukkaa syntyy odottelusta. Hukkaa syntyy myös virheistä. Torkkolan (2015, 200) mukaan virheet voivat jopa kymmenkertaistaa työhön käytetyn ajan. Kun työtehtävään joudutaan palaamaan virheen vuoksi, kustannukset kasvavat samalla kun asiakkaan kokema arvo pysyy samana, tai

mahdollisesti jopa laskee. Virheitä aiheuttaa ihmisen toiminnan lisäksi teknologia: käyttöjärjestelmävirheen vuoksi informaatiota voi esimerkiksi hävitä järjestelmästä ja se joudutaan luomaan uudestaan.

Tärkein virheiden ja odottelun, aiheuttaja on prosessissa esiintyvä vaihtelu. Odottelu ja virheet ovat siis seurausta vaihtelusta. Torkkolan (2015, 61) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa tuotannon tarkka etukäteinen suunnittelu johtaakin vaihtelun vuoksi auttamattomasti hukkaan, kun aiempia suunnitelmia ei voida noudattaa tilanteen muututtua. Suunnittelu on kuitenkin organisaation menestymisen kannalta olennaista esimerkiksi riskien, kustannusten ja resurssien optimoinnin vuoksi. Tämän vuoksi suunnittelua voidaan harvoin jättää kokonaan pois, joten organisaatiossa olisi hyvä sopia jo etukäteen, mitä tapahtuu mahdollisessa muutostilanteessa. (Torkkola 2015 61, 127) Toimeksiantajaorganisaatiossakaan resurssisuunnittelu ei ole tarkkaa etukäteen, sillä työtilanteen muutosten myötä suunnittelu olisi turhaa, ja siihen käytetty aika olisi mennyt hukkaan.

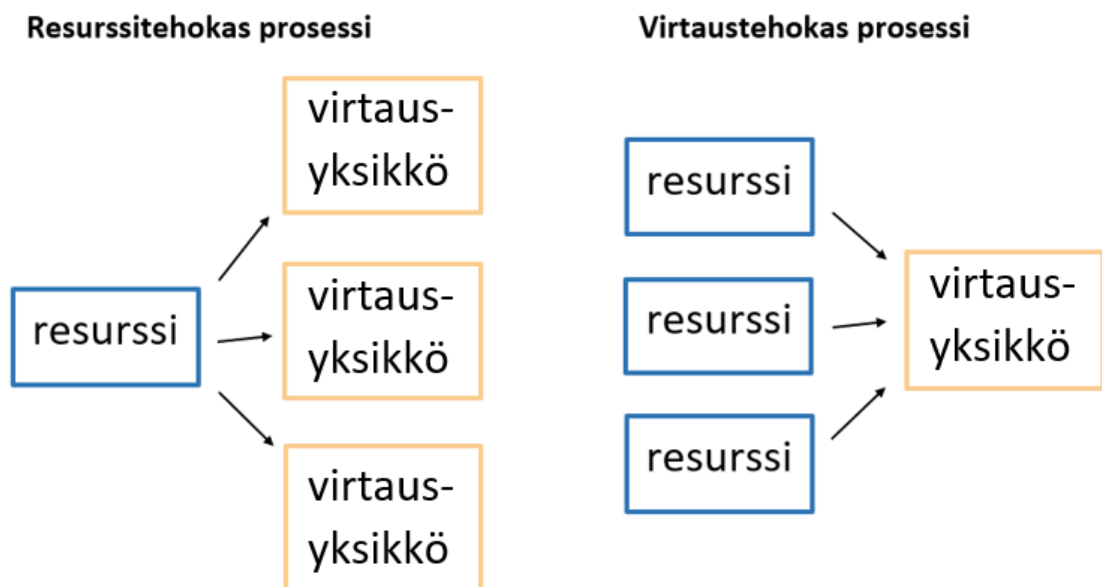
2.2 Resurssi- ja virtaustehokkuus

Perinteisesti tuotannon tehokkuudesta puhuttaessa tehokkuudella tarkoitetaan resurssitehokkuutta. Resurssit mahdollistavat tuotannon, esimerkiksi toimeksiantajaorganisaatiossa resursseja ovat toimitilat, henkilöstö ja työasemat. Resurssitehokkaassa tuotantoprosessissa kaikki resurssit ovat jatkuvasti käytössä. Resurssit eivät odotele työtehtäviä, päinvastoin, niillä on koko ajan jokin tehtävä työstettävänä. Resurssitehokkuuden ongelmana on kuitenkin jonojen muodostuminen, kun virtausyksiköt, esimerkiksi luottohakemukset, odottavat pääsyä resurssin, rahoitusneuvojan, jalostettavaksi. Prosessiin saattaa tämän vuoksi muodostua pullonkauloja, jotka pitävät kyllä huolen resurssin täydestä käyttöasteesta, mutta samalla hidastavat prosessin kokonaisläpimenoaika ja lopulta asiakkaan kokemaa arvoa. (Modig & Åhlström 2016, 37-38)

Resurssitehokkuudella pyritään myös saavuttamaan mittakaavaetuja. Mittakaavaedulla tarkoitetaan yksikkökustannuksen supistamista. Mittakaavaetuja voidaan tavoitella esimerkiksi pilkkomalla prosessi osiin, jolloin prosessin resurssit, eli yksiköt, tiimit, koneet tai työntekijät toistavat yksinkertaisia työtehtäviä. (Modig & Åhlström 2016, 9-10) Yhteen virtausyksikköön kohdistuva yksikkökustannus laskee, kun tuotantomäärä nousee. Tehtäviä voidaan näin tehdä tietynä aikana enemmän, verraten siihen, että yksi ihminen

tekisi kaikki työvaiheet. Prosessin pilkkominen osiin on tuotannon vauhdittamisen ja kustannusten alenemisen kannalta perusteltua, mutta kaikkiin organisaatioihin ositettu prosessi ei välttämättä sovi. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työtehtävät eivät ole nopeasti toistettavia, työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa ja mahdollisesti eritasoista osaamista, voi prosessin pilkkominen päinvastoin lisätä kustannuksia, kun aikaa kuluu esimerkiksi informaation siirtämiseen henkilöltä toiselle. (The Economist, taloussanasto)

Lean-johtamisessa keskitytään resurssitehokkuuden sijaan virtaustehokkuuteen. Virtaustehokkuudessa huomio siirtyy resursseista virtausyksikköön, jota tuotantoprosessissa jalostetaan. Virtaustehokkaassa prosessissa virtausyksikön prosessissa käyttämä aika optimoidaan, resurssitehokkaassa prosessissa resurssin käyttämä aika on optimoitu. (Torkkola 2015, 58). Virtaustehokkuus on tila, jota tavoitellaan. Palveluyrityksessä virtausyksiköt ovat useimmiten asiakkaita, jotka etenevät (virtaavat) prosessin läpi (Modig & Åhlström 2016, 13-16). Myös virtaustehokkaassa organisaatiossa voidaan tavoitella mitta-kaavaetuja. Kun virtausyksiköt eivät joudu odottamaan arvoa tuottavia toimenpiteitä, samalla henkilöstöllä on mahdollista saada enemmän aikaan, verrattuna tilanteeseen, jossa tuotantoyksiköt jonottavat jalostettavaksi pääsyä. Prosessin läpimenoajan lyhentäminen säästää kustannuksia. (Torkkola 2015, 58)



KAAVIO 1. Resurssitehokkuus pyrkii resurssien käytön maksimointiin, virtaustehokkuus prosessin virtaukseen ja läpimenoajan supistamiseen. (Modig & Åhlström 2016, 21)

Virtaustehokkuutta voidaan mitata tutkimalla, kuinka kauan aikaa asiakkaan tarpeen tunnistamisesta kuluu tarpeen tyydyttämiseen (Modig & Åhlström 2016, 13). Esimerkiksi rahoituslalla tarve tunnistetaan silloin, kun asiakas lähestyy organisaatiota lainahakemuksen kanssa, ja tyydytetään, kun luotto on nostettu asiakkaan tilille. Tällä välillä tapahtuvat asiat joko tuottavat tai eivät tuota arvoa asiakkaalle. Taulukossa 1 on esimerkki virtaustehokkuuden laskemisesta. Mitä nopeammin asiakkaan tarve tyydytetään, sitä paremmin prosessi onnistuu arvon tuottamisessa. 2,6 prosentin virtaustehokkuus voi kuulostaa varsin matalalta. On kuitenkin huomattava, että arvoa tuottavan ajan ja prosessin kokonaiskeston suhde vaihtelee aloittain. Siksi tehokkuudelle ei ole mielekästä asettaa absoluuttista raja-arvoa.

Tarve	Asiakas haluaa muuttaa lainansa vakuuden
Arvoa tuottava aika	Asian käsittely pankissa, asiakkaan kontaktointi, 75 min
Prosessin kokonaiskesto	Asiakas ottaa yhteyttä pankkiin – vakuus on vaihdettu ja asiakkaalle ilmoitettu, 48 h
Virtaustehokkuus	$75 \text{ min} \div 2880 \text{ min (48 h)} = 0,026 = 2,6 \% \text{ virtaustehokkuus}$

TAULUKKO 1. Virtaustehokkuuden laskeminen (Modig & Åhlström 2016, 13)

Toyotan tehtailla merkittävimpiä lean—johtamisen nimissä tehtyjä muutoksia oli tuotantoprosessin standardisointi ja siten sujuvan virtauksen mahdollistaminen (Modig & Åhlström 2016, 72-76). Toimeksiantajaorganisaatioissa virtaustehokkuutta onkin pyritty toteuttamaan ensisijaisesti palvelupyyntöjen standardisoinnilla. Tietojärjestelmissä hyödynnetään vakioituja luokittelu- ja otsikointitapoja, jotka on viestitty myös muualle organisaatioon. Varsinaiset palvelupyynnöt pyritään pitämään mahdollisimman vakio- ja tiiviinä ja informatiivisina. Tässä korostuu virtaustehokkuuden lisäksi hukan minimointi ja informaation tehokas liikkuminen. Standardisointi toimii, kun myös sidosryhmät ovat tietoisia käytännöistä. Haasteita virtaukseen aiheuttaa vaihtelu.

Virtausta pyritään parantamaan standardisoinnin lisäksi päivittäisjohtamisen mallilla. Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan tiimin päivittäistä tukemista, valmentamista, ohjaamista ja delegoimista. Päivittäisjohtamisen tarkoituksena on lisätä yhdessä tekemistä ja luoda perusta yksilölliselle kehitykselle. Esimiehen tavoitteena on oppia tuntemaan

alaisensa, ja johtamaan heitä yksilöllisesti. (Sydänmaanlakka 2007, 110) Toimeksiantajaorganisaatiossa päivittäisjohtamisesta vastaavat esimiehen lisäksi tiimin valmentajat. Näkyvin osa päivittäisjohtamisesta ovat aamulla järjestettävät aamupalaverit (”aamustartit”), joissa käydään läpi päivän työtilanne ja tiimin jäsenten sijoittuminen työtehtäviin. Tiimin palvelutilanne on dynaaminen, joten resurssien tarve tietyssä työtehtävässä vaihtelee. Palvelutilanteen muuttuessa valmentajat tekevät päätöksiä siitä, mihin tehtäviin tiimin jäseniä sijoitetaan. Sijoituspaikka voi vaihdella viikoittain, joskus päivittäinkin. Palavereissa käydään myös läpi tiimiä koskevia ajankohtaisasioita.

2.3 First in, first out

Tuotannon virtausta ja arvoa tuottavan ajan maksimointia avittaa virtauksen lisäksi first in, first out -periaate. Nimensä mukaisesti *fifo* tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä saapunut poistuu ensimmäisenä, käytännössä fifolla tarkoitetaan siis suorittamis- tai käsittelyjärjestystä. Teollisuudessa fifolla pyritään varastonkierron nopeuttamiseen ja prosessin läpimenoajan lyhentämiseen. Sama tarkoitus on fifon takana myös palveluorganisaatioissa, vaikkakin varasto ja tuotantolinjasto niiden perinteisessä merkityksessä puuttuvat. Kun organisaatiossa käytetään fifo-menetelmää, fifo-suoritusjärjestyksestä poikkeaminen aiheuttaa vaihtelua, ja prosessin ennustettavuus vaikeutuu. (Torkkola 2015, 136)

Toimeksiantajaorganisaatiossa työtehtävät käsitellään first in, first out -periaatteella. Palvelupyynnöt otetaan käsittelyyn siinä järjestyksessä, jossa ne ovat toimeksiantajaorganisaation tulleetkin. Fifolla tavoitellaan palvelutilanteen tasaisuutta ja ennustettavuutta, ja näiden seurauksena lopulta asiakkaalle mahdollisimman nopeaa palveluaikaa.

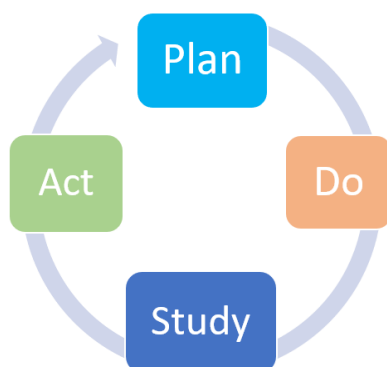
2.4 Jatkuva parantaminen

Viimeinen tässä teoriassa käsiteltävä lean-ajattelun kulmakivi on jatkuva parantaminen. Jatkuvan parantamisen perusajatus on tehdä päivittäin pieniä parannuksia, jotka vähentävät arvoa tuottamatonta työtä. Organisaation operatiivinen menestyminen on pitkälti kiinni jäsenten päivittäisistä, itseohjatuista pienistä parannuksista. (Gygi 2016, 1) Kappa-leen 2 johdannossa todettiin, että lean-johtaminen ei ole vain joukko johtajan työkaluja, vaan lean edellyttää myös työntekijöiden osallistumista. Jatkuvan parantamisen ajatuksena on, että kaikkia prosesseja parannetaan joka päivä: työntekijät kehittävät työtä, ja esimiehet kehittävät työntekijöitä. (Torkkola 2015, 113-114) Parannusten ei tarvitse olla

suuria kehitysharppauksia, tärkeintä on, että parannukset auttavat prosessia virtaamaan (Torkkola 2015, 120). Henkilöstön osallistuminen työn kehittämiseen (parantamiseen) hidastaa päätöksentekoprosessia verrattuna tilanteeseen, jossa pienempi ja kenties homogeenisempi joukko päättäisi asioista. Jatkuvan parantamisen avulla yhteistoiminnallisesti tehdyt päätökset kuitenkin mahdollistavat niihin sitoutumisen. (Mäkisalo 2004, 49)

Toimeksiantajaorganisaatiossa jatkuva parantamisen toimintamallina käytetään jatkuvan parantamisen tuokioita. Tuokiot toimivat seuraavasti: tiimin jäsenillä on käytössään yhteinen excel, johon kaikki voivat milloin tahansa lisätä kysymyksiä, ajatuksia tai kehitysehdotuksia. Tietyin väliajoin nimetyt, vapaaehtoiset tiimin jäsenet kokoontuvat kehittämään excel-taulukon perusteella uusia toimintatapoja. Tämän jälkeen valmiit kehitysajat käydään yhteisesti läpi, ja sovitaan niiden käytöstä jatkossa. Tässä prosessissa hyödynnetään PDSA-mallia.

PDSA-mallin ideana on ratkaista ongelmia nelivaiheisissa toistuvissa sykleissä. PDSA-lyhenne muodostuu sanoista plan, do, study, act. (Taylor & McNicholas & Nicolay & Darzi & Bell & Reed 2013) Mallin ensimmäisessä vaiheessa, plan-vaiheessa, tunnistetaan kehityskohde ja suunnitellaan toimenpiteet ongelman ratkaisuksi. Do-vaiheessa suunnitelma toteutetaan käytännössä. Toteutusvaiheen kehitystoimenpiteissä on suositeltavaa pidättäytyä organisaation näkökulmasta pienessä mittakaavassa, sillä do-vaihetta seuraa study-vaihe, jossa kehitystoimenpiteen toimivuus käytännössä testataan. Study-vaiheesta käytetään myös termiä check (PDCA), mutta tässä on päädytty study-termin käyttöön, sillä Torkkolan (2015, 40) mukaan se korostaa parannustoimenpiteen tarkempaa analysointia lyhyen tarkastuksen sijaan. Study-vaiheessa pohditaan, vastasiko käytännön toteutus suunniteltua kehitystä, mitä testistä opittiin ja olisiko jotakin voitu tehdä paremmin. Viimeinen syklin vaihe on act-vaihe, jossa testattu kehitystoimenpide otetaan käyttöön tai hylätään ja aloitetaan PDSA-sykli alusta. (Taylor ym. 2013)

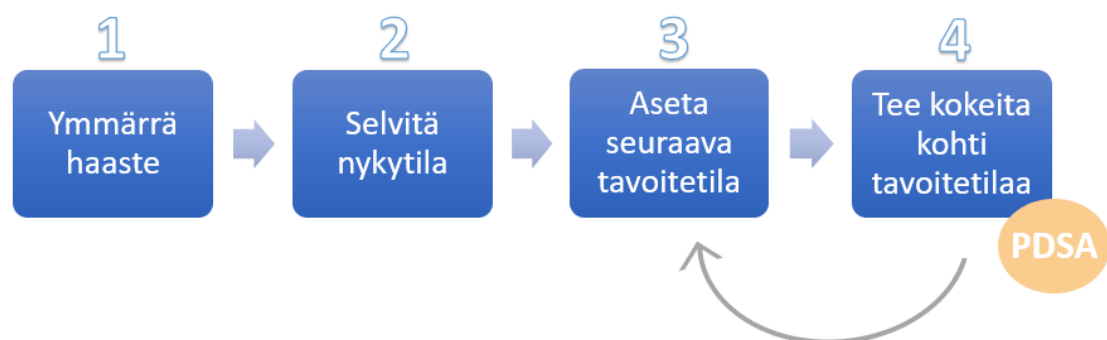


KAAVIO 2. PDSA-sykli. (Torkkola 2015, 40)

PDSA-syklin avulla jo kehitettyjä toimenpiteitä kannattaa jatkokehittää käyttöönoton jälkeenkin. Jatkuvan parantamisen prosessissa saavutetaan systemaattinen kehitys käyttämällä parannus-kataa. Parannus-kata on PDSA-mallin tavoin nelivaiheinen johtamismenetelmä. PDSA-mallia hyödynnetään prosessin neljännessä vaiheessa.

Parannus-kata -prosessissa on osallisena 3 henkilöä: valmentaja, kakkosvalmentaja ja oppija. Valmentajan rooli on opettaa oppijalle valmennus-kata käytännössä. Valmentaja ohjaa oppijaa oikeaan suuntaan, esittää ohjaavia kysymyksiä, mutta ei tarjoa suoria vastauksia eikä ole niinkään kiinnostunut ratkaistavasta ongelmasta, vaan oppijan ongelmanratkaisuprosessista. Kakkosvalmentaja on valmentajan valmentaja. Hän seuraa valmennuksen edistymistä ja varmistaa, että valmennusprosessi on linjassa tiimin päätavoitteen kanssa. Oppija on prosessin omistaja. Oppija tekee kehityskokeiluja PDSA-syklin mukaisesti ja kehittää näin ratkaisuja eteen tulleisiin ongelmiin. Hän on jatkuvassa dialogissa sekä valmentajan että muiden oppijoiden kanssa. (Torkkola 2015, 114-115)

Parannus-kata -prosessissa sekä oppija että valmentaja oppivat. Suunniteltu kehitysprosessi auttaa oppijaa keskittymään yhteen asiaan kerrallaan, ja toisaalta esimies oppii alaisen ajattelumalleja. Työntekijän vahvuuksien tunnistamisesta on hyötyä paitsi työntekijälle itselleen, myös organisaatiolle. Vastuun siirtäminen johdolta oppijoille vie kehityksen lähemmäs ongelmaa, tämä puolestaan madaltaa hierarkiaa. (Torkkola 2015, 115-117) Tärkeää prosessin onnistumisessa on sitoutuminen. Valmentaja ja oppija sopivat yhdessä, millä tavoin prosessiin sitoudutaan (esimerkiksi ajallisesti), ja noudattavat sovittua suunnitelmaa.



KAAVIO 3. Parannus-katan neljä vaihetta. (Torkkola 2015, 114)

Parannus-katan ensimmäisessä vaiheessa oppija ja valmentaja asettavat prosessille tavoitteen, joka on yhteneväinen organisaation strategian kanssa. Aikaväli tavoitteen saavuttamiselle on puolesta vuodesta vuoteen, joten tavoite ei voi olla yksinkertainen ongelma,

jolle on valmiina tai nopeasti löydettävissä ratkaisu. Tavoitteen tulisi olla sellainen, että sen toteuttaminen muuttaa alkuperäisiä toimintatapoja tai jopa kokonaista organisaatiota. Seuraavassa vaiheessa, ennen muutokseen ryhtymistä, kartoitetaan nykytilanne. Ensimmäiset asetetut välitavoitteet liittyvät vallitsevan tilanteen mittaamiseen. Parannus-katana kaksi ensimmäistä vaihetta tehdään vain kerran. Kaksi jälkimmäistä toistuvat monta kertaa. Kolmannessa vaiheessa asetetaan seuraava tavoitetila. Tavoitetila kuvaa sitä, miten prosessin täytyy toimia saavuttaakseen tavoitteen. Viimeisessä vaiheessa tehdään pdsakokeita kohti tavoitetiloja. Tavoite ja tavoitetila ovat eri asioita: lopullinen tavoite saavutetaan useiden tavoitetilojen kautta. (Torkkola 2015, 115-118)

3 HENKILÖSTÖKOKEMUS YKSILÖN JA YHTEISÖN TULKINTANA

Organisaation ja sen henkilöstön välinen suhde on kehittynyt viimeisen 100 vuoden aikana tiedostamattomasta ja hierarkkisesta kohti nykypäivää, jona suhdetta nimitetään henkilöstökokemukseksi tai työntekijäkokemukseksi. Toistaiseksi sekä julkisessa johtamis- ja strategiakeskustelussa, että tieteellisissä julkaisuissa on henkilöstökokemusta enemmän puhuttu asiakaskokemuksesta, jolla kuvataan organisaation ja asiakkaan välistä suhdetta. Tämä suhde eroaa ominaisuuksiltaan henkilöstön ja organisaation välisestä, mutta molempien taustalla on ajatus yksilön halukkuudesta sitoutua ja olla vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Henkilöstö- ja asiakaskokemuksen käsitteet voi rinnastaa toisiinsa, sillä organisaation henkilöstö edustaa organisaation sisäistä asiakasta. Sisäisen asiakkaan kokemusta voidaan pitää yhtä tärkeänä, kuin ulkoisenkin asiakkaan. (Margol 2017, 2) Asiakaskokemuksen suosion myötä organisaatioissa on kiinnitetty huomiota myös sisäisen asiakkaan kokemukseen. Jacob Morgan (2017, 22) kutsuu henkilöstökokemuksen kehittymistä nykyiseen muotoonsa henkilöstökokemuksen evoluutioksi. Evoluution kehitys on alkanut, kun yrityksissä on tunnistettu työntekijän ja organisaation välinen suhde, ja huomattu, että sen kehittämällä on tuotannollisia hyötyjä.

3.1 Henkilöstökokemuksen evoluutio

Evoluution ensimmäistä vaihetta Morgan kutsuu käytännöllisyydeksi tai käytännölliseksi ajaksi (2017, 22). Frederick Taylorin ja Henri Fayolin johdolla työtä alettiin tutkia tieteellisesti, ja tämän seurauksena työntekoa voitiin optimoida. Tuolloin yksittäistä työntekijää tarkasteltiin suorittajana, mekaanisena koneiston osana, jonka avulla johdon tavoitteita saavutettiin (Puusa & Reijonen & Juuti & Laukkanen 2014, 5-7). Työntekijälle annettiin hänen työssään tarvitsemat, välttämättömät välineet, kuten työvaatteet tai puhelin, mutta työntekijän ja organisaation välillä ei ajateltu olevan muuta, kuin lakiin perustuva työsopimus. Erityistä huomiota henkilöstöön kiinnitti 1950-luvulla Elton Mayo, joka kuuluisassa Hawthornen tutkimuksessaan havaitsi, että työolojen muuttaminen työntekijöitä miellyttävämmäksi nosti tuottavuutta. Tällöin huomattiin, että työntekijän motivaatioon vaikuttivat taloudellisten tekijöiden lisäksi muutkin asiat, kuten ilmapiiri. (Puusa ym. 2014, 8-10) Henkilöstön syvemmän tuntemisen sijaan Mayo oli edeltäjiensä tapaan lähinnä kiinnostunut tuottavuuden kasvattamisesta. Tätä ajanjaksoa evoluutiossa Morgan (2017, 23) nimittää tuottavuuden ajaksi.

Varsinaisesta organisaatio - henkilöstö -suhteesta on alettu puhumaan vasta viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. 2000-luvulla henkilöstön suhdetta organisaatioon on määritellyt henkilöstön sitoutuneisuus (employee engagement). Evoluutiossa sitoutuneisuudella Morgan (2017, 23) tarkoittaa huomion kiinnittämistä siihen, mitä organisaatio voi tarjota työntekijälle. Henkilöstön sitoutuneisuuden näkökulmasta on aiheellista kysyä, mitkä tekijät vaikuttavat työssä viihtymiseen ja saman työnantajan palveluksessa pysymiseen. Nämä ovat erityisen ajankohtaisia kysymyksiä nykypäivänä, sillä työpaikan vaihtaminen muutaman vuoden välein on varsin tavallista (Yle 18.4.2018). Yrityksissä on huomattu, että tuottavuuteen voidaan vaikuttaa myönteisesti paitsi optimoimalla tuotantoa, myös tutkimalla, miksi ja miten työntekijät työskentelevät, ja miten sitoutuneita työntekijät kokevat olevansa organisaatioon. Henkilöstön sitoutumisen astetta on tavallisesti pyritty parantamaan järjestämällä työkykytapahtumia, tekemällä työtyytyväisyyskyselyitä, ja viestimällä yrityksen arvoja ja tavoitteita. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on luoda organisaatiolle yksilöllistä kulttuuria, yhdistää henkilöstöä, luoda ”me-henkeä”. (Morgan 2017, 22-23) Henkilöstön sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä on kuitenkin kritisoitu lyhyen aikavälin teoksi ja ylhäältä annetuiksi toimintamalleiksi, jotka eivät lopujen lopuksi muuta organisaatiota pysyvästi parempaan suuntaan. (Morgan 2017, 23). Mäkisaloonkaan (2004, 79) mukaan toimintamallit ja strategiat eivät toimi, ellei organisaation kulttuuri tue niitä.

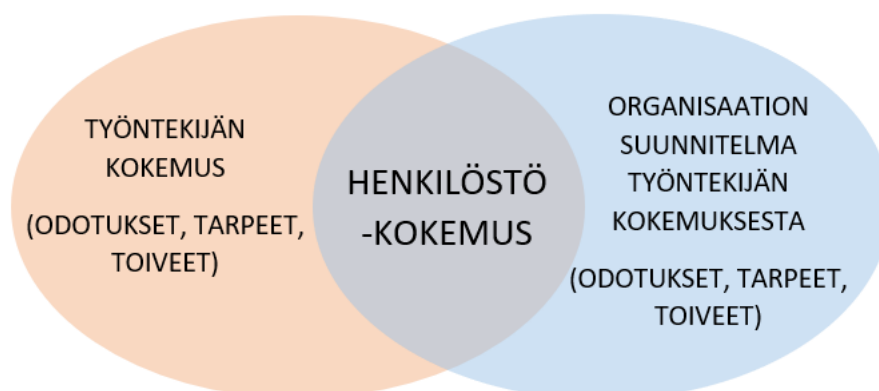


KAAVIO 4. Henkilöstökokemuksen evoluutio. (Morgan 2017, 22)

Aivan viime vuosina henkilöstön ja organisaation suhdetta käsittelevään termistöön on noussut mukaan työntekijäkokemus. Työntekijä- tai henkilöstökokemus on käsitteenä vielä sitoutuneisuutta kokonaisvaltaisempi, sillä henkilöstökokemuksessa piilee ajatus siitä, että henkilöstöä ei pyritä vain sitouttamaan yritykseen. Organisaation ja työntekijän välistä suhdetta pyritään kehittämään siten, että työntekijät itse haluavat sitoutua ja sijoittaa henkistä pääomaan organisaatioon. Morgan (2017, 24) pitää työntekijöiden sitouttamista edistäviä toimenpiteitä lyhyen aikavälin toimenpiteinä, joiden tarkoituksena ei ole muuttaa organisaatiota. Sitouttaminen on yksipuolista toimintaa, jossa keskiössä on työntekijän motivointi, mikä sinällään on työsuhteelle eduksi. Työntekijäkokemuksesta hän

kuitenkin puhuu koko organisaation uudelleen määrittelevänä ideologiana, jonka ytimessä yhdistyvät työntekijän ja organisaation odotukset, tarpeet ja toiveet siitä, millaista on olla osana organisaatiota.

Työntekijällä on oma käsityksensä siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Tämä käsitys on subjektiivinen mutta kuitenkin todellinen kuva siitä, millainen henkilöstökokemus on organisaatiossa. Organisaatiolla (työnantajalla) on vastaavasti oma käsityksensä henkilöstökokemuksesta. Myös niissä organisaatioissa, joissa henkilöstökokemusta ei ole erikseen suunniteltu, työntekijä- ja työnantajaosapuolet käsittelevät keskinäistä suhdettaan kokemusten kautta. Koska henkilöstökokemus ei ole yksinkertainen eikä täysin rationaalinen käsite, organisaatiot eivät voi täysin päättää, millaiseksi työntekijät henkilöstökokemuksen työntekijä muodostaa. Organisaatioissa voidaan kuitenkin päättää, millaista kokemusta ne pyrkivät luomaan (Löytänä & Korteso 2011, 11). Optimaalisessa tilanteessa organisaation ja yksilön kokemukset eivät eroa toisistaan kovinkaan paljoa. Henkilöstökokemus on yhdistelmä työntekijän ja työnantajan käsitystä. (Morgan 2017, 24)



KAAVIO 5. Henkilöstökokemus on yhdistelmä työntekijän ja organisaation kokemusta. (Morgan 2017, 26)

Aiemmin tässä kappaleessa vertasin henkilöstökokemusta asiakaskokemukseen. Tämä on perusteltua, sillä vaikka syvemmissä tarkastelussa asiakas- ja henkilöstökokemus eroavat toisistaan, käytännössä ne tarkoittavat samaa asiaa eri näkökulmasta tarkasteltuna. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Kaikki organisaation toiminnot, vaikka eivät olisikaan suorassa asiakasyhteydessä, vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 11, 26) Henkilöstökokemuksella kuvataan kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee ollessaan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, ja se kattaa ajallisesti koko sen

ajan, jonka työntekijä on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Margol 2017, 2). Henkilöstökokemuksen voidaan esimerkiksi katsoa alkavan siitä hetkestä, kun henkilö täyttää työhakemuksen organisaation työnhakuportaalissa, ja päättyvän, kun henkilö ei enää ole työntekijän roolissa kuulu organisaation sidosryhmiin. Kokemusta voidaan lähestyä kolmesta näkökulmasta, joita Morganin (2017, 26) mukaan ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuuriympäristö.

3.1.1 Fyysinen ympäristö

Henkilöstökokemuksen fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan niitä fyysisiä olosuhteita, joissa työtä tehdään. Fyysisen ympäristön tekijät ovat ensimmäisiä asioita, jonka mukaan henkilö rakentaa kuvaa organisaatiosta, sillä ne huomataan yleensä ensimmäisenä, esimerkiksi työhaastatteluun saavuttaessa. Fyysinen ympäristö vaikuttaa työntekijän mielialaan, tuottavuuteen ja jopa innovointikykyyn (Morgan 2017, 63-64). Morganin (2017, 61-69) mukaan henkilöstökokemuksen kannalta hyvä fyysinen ympäristö

- edustaa työntekijälle organisaation arvoja
 - arvojen ilmentyminen esimerkiksi toimiston suunnittelussa auttaa konkretisoimaan niitä.
 - konkreettisia arvoja on helpompi toteuttaa. (Morgan 2017, 61-69)

- mahdollistaa erilaisia työskentelytapoja
 - työtilat ja -ympäristö ovat monipuoliset, esimerkiksi ryhmätyöskentely ja keskittymistä vaativa asiantuntijatyö vaativat työtilalta erilaisia asioita. (Morgan 2017, 61-69)

- on joustava
 - EY:n vuonna 2015 toteuttamassa, 200 000 vastaajan tutkimuksessa mahdollisuutta työskennellä joustavasti pidettiin tärkeimpänä asiana heti kilpailukykyisen palkitsemisen jälkeen (EY 2015, 9).
 - joustavuudella ei tarkoiteta vain mahdollisuutta tehdä etätöitä kotona: joustava työympäristö antaa työntekijälle valtaa päättää siitä, milloin ja missä hän työskentelee, esimerkiksi yleisestä elämäntilanteesta tai työtehtävän vaativuudesta riippuen. (Morgan 2017, 61-69)

3.1.2 Teknologinen ympäristö

Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan henkilöstökokemuksen näkökulmasta kaikkea sitä tekniikkaa ja teknologiaa, jota työntekijä työssään hyödyntää (Morgan 2017, 74). Esimerkkejä teknologisia välineistä toimeksiantajaorganisaatiossa ovat paitsi työasemat eli tietokoneet, sähköpöydät ja sähköiset ovilukot, myös tietojärjestelmät, intranet, pilvipalvelut ja viestintäsovellukset.

Kuten monilla aloilla, myös rahoitusalailla teknologialla on nykyään niin merkittävä rooli, että ilman sitä työtä olisi käytännössä mahdotonta tehdä. Pankkityöstä suurin osa tehdään päätteellä, ja asiakaskontaktit tapahtuvat yhä useammin puhelimesta tai verkossa. Yhden asiakkaan tietoja käsittelevät usein monet eri työntekijät eri paikkakunnalla, useammassa kuin yhdessä tietojärjestelmässä. Asiakkaalle myytäviä tuotteitakaan ei voi fyysisesti koskettaa: ne ovat sopimuksia, vakuutuksia, rahaa pankkitilillä. Koska teknologia on niin olennainen osa työtä, se vaikuttaa paitsi työssä suoriutumiseen, myös työssä viihtymiseen. Teknologian välttämättömyyden vuoksi on perusteltua eriyttää se omaksi henkilöstökokemuksen osa-alueekseen.

Morganin (2017, 79-85) mukaan henkilöstökokemuksen kannalta onnistuneessa teknologisessa ympäristössä teknologia

- on kaikille saatavilla
 - vältetään tietyn teknologian rajoittamista vain tietyn ryhmän käyttöön.
 - kaikkien saatavilla oleva teknologia edistää yhteistyötä ja kommunikaatiota henkilöstön keskuudessa.
 - teknologian saatavuuteen panostaminen näkyy työtyytyväisyytenä koko organisaatiossa, kun työntekijät eivät tunne toisiaan eriarvoisiksi epätasaisen teknologisen kehityksen vuoksi. (Morgan 2017, 79-85)
- jäljittelee kuluttajamarkkinoilla olevia teknologioita
 - järjestelmät ja sovellukset on suunniteltu ajatellen työntekijän käyttökoke-
musta, työntekijöiden mielestä niitä on miellyttävä käyttää.
 - modernit käyttöjärjestelmät, esimerkiksi Microsoft Teams, workplace by Facebook tai Yammer, muistuttavat niitä sovelluksia ja applikaatioita, joita työntekijät käyttävät vapaa-ajallaan. (Morgan 2017, 79-85)

3.1.3 Kulttuuriympäristö

Kolmas henkilöstökokemuksen näkökulma, lean-johtamisen kannalta merkittävin, on kulttuuriympäristö. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön tietoisesti tai tiedostamattomasti muodostamia tapoja ja sopimuksia siitä, miten työyhteisössä toimitaan. Organisaatiokulttuurin käsitteeseen ei liity olettamuksia siitä, mikä on oikein tai väärin; se on käsitteenä neutraali. (Mäkisalo 2004, 74) Edgar Scheinin (2017, 14-15) mukaan kulttuuriin on kumuloitunut se, mitä organisaatio on oppinut selviytyessään, kasvaessaan ja kommunikoidessaan ympäristön kanssa. Schein kuvailee kulttuuria muun muassa käyttäytymismalleiksi, identiteetiksi, omaksutuiksi arvoiksi, tavaksi ajatella, organisaation ilmastoksi (2017, 3-5). Kulttuurinsa avulla organisaatio määrittää käsitystä itsestään ja ympäristöstään (Schein 1987, 24). Kulttuuri vaikuttaa jokaiseen organisaation työntekijän ajatteluun ja käyttäytymiseen, ja toisaalta työntekijät itse vaikuttavat siihen, miten organisaatiokulttuuria ilmentävät. (Manka 2008, 141) Lean-johtaminen on osa organisaation kulttuuria: Modigin ja Åhlströmin (2016, 89) mukaan lean vaikuttaa muun muassa siihen, miten organisaation arvoja toteutetaan.

Kulttuuriympäristö on kaikkein välttämättömin ympäristö, sillä jokaisella yrityksellä on sellainen, vaikka kulttuuria ei olisi koskaan tietoisesti suunniteltu, työstetty tai rakennettu (Morgan 2017, 89; Manka 2008, 141). Koska kulttuuria ei voida rakentaa tyhjästä, sen muuttaminen on haastavaa. Teknologisesta tai fyysisestä näkökulmasta muutoksia on helppompaa tehdä, esimerkiksi ottamalla käyttöön uusi järjestelmä tai vaihtamalla toimitilat modernimpiin. Kulttuurin tiedostamattomat tasot ja työyhteisöön syvään iskostuneet tavat lisäävät kulttuurimuutoksen haastavuutta. Kulttuuri on ikään kuin organisaation alitaajunta, ja se on monimutkainen, sillä kulttuuri ilmentyy ja toteutuu ihmisen toiminnan kautta (Kummerow & Ying & Kirby 2014, 6). Schein (1987, 23) huomauttaakin, että kulttuuria ei välttämättä edes voida tarkoituksenmukaisesti muuttaa, vaan kulttuuri kehittyy toiminnan seurauksena.

Organisaatiokulttuurin monitahoisuudesta huolimatta kulttuurin ymmärtäminen ja kehittäminen on kannattavaa onnistuneen henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Hyvällä organisaatiokulttuurilla on paikkansa organisaation menestyksessä, sillä ne organisaatiot, joiden kulttuuri ei ole tarkoituksenmukainen, tai joiden kulttuuri on heikko, eivät säily hengissä (Schein 1987, 23). Organisaatiosta positiivisesti ajattelevat ja puhuvat työnteki-

jät ovat tärkeä markkinointikanava: kun organisaatio tunnetaan hyvänä työpaikkana, ensiluokkaisten työntekijöiden houkuttelevuus ja rekrytoiminen on helpompaa verrattuna sellaisiin organisaatioihin, joiden organisaatiokulttuuria ei tunneta tai sen tiedetään olevan huono. (Morgan, 2017, 154)

Koska kulttuuri ilmenee kaikkialla organisaatiossa, se vaikuttaa paitsi organisaation ilmapiiiriin ja julkisuuskuvaan, myös tuloksellisuuteen: työntekijän suhtautuminen työhön ja työyhteisöön vaikuttaa suoraan siihen, millaista asiakaskokemusta hän tuottaa tärkeimmälle sidosryhmälle, eli asiakkaille. Tämä korostuu etenkin asiakasrajapinnassa tapahtuvassa työssä, mutta merkitystä on myös sillä, miten sisäiset asiakkaat, työntekijät, suhtautuvat itsensä ja muiden tekemään työhön. (Green 2017, 4) Kulttuuri voi lisäksi olla paitsi kehityksen mahdollistaja, myös hidastaja, sillä työyhteisön jäsenten on usein vaikea tunnustaa kulttuurin sisältämiä asioita. Kulttuurin sisältämien osatekijöiden selvittämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi kehittämiskeskusteluita, ilmapiiirikyselyitä, ulkoista arviointia (auditointi) tai tutkimustyötä sisäisenä toimeksiantona, kuten tässä opinnäytetyössä. Kulttuurin kehittämiseksi voidaan myös laatia tavoitteita yhteisesti ja seurata niiden toteutumista, tai järjestää koulutus, jossa reflektoidaan työyhteisön toimintatapoja. (Mäkisalo 2004, 79-80)

Morgan nimeää muun muassa seuraavat asiat hyvän kulttuuriympäristön tekijöiksi:

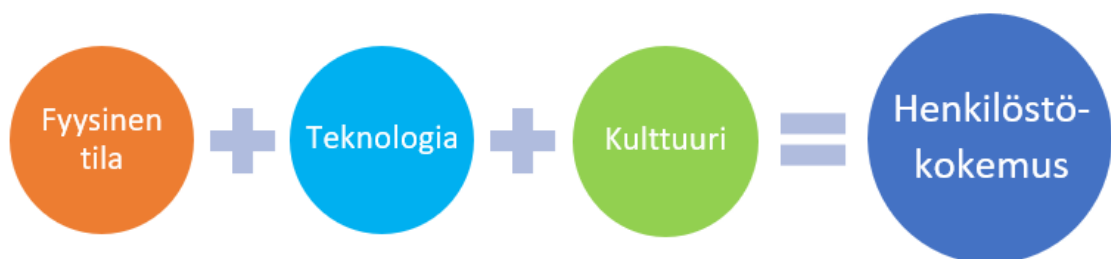
- organisaatio nähdään positiivisessa valossa
 - työntekijät, muut sidosryhmät ja ulkopuoliset liittävät organisaatioon positiivisia ajatuksia ja mielikuvia, jonka seurauksena työntekijät kokevat ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. Tämä edistää sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Morgan 2017, 92-95)

- kaikki tuntevat itsensä arvokkaiksi
 - työntekijöitä palkitaan hyvästä työstä yksilöllisesti.
 - palkitsemisessa huomioidaan taloudellisen näkökulman lisäksi emotionaalinen näkökulma, työntekijä kokee olevansa osa organisaation menestystä.
 - henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet, esimerkiksi omaan työhön ja tavoitteisiin, koetaan henkilöstön keskuudessa hyviksi. (Morgan 2017 97-99)

- organisaation olemassaololle on tarkoitus
 - työntekijä kykenee helposti näkemään oman työnsä vaikutuksen. (Morgan 2017, 101)
 - työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet, ja työntekijä tietää, miten hänen työtehtävänsä liittyy organisaation tavoitteisiin (Manka 2008, 149; Sydänmaanlakka 2007, 87).

- oppimiseen ja kehittymiseen kannustetaan ja tuetaan
 - työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja oppimiseen; oppiminen mahdollistaa etenemisen uralla. (Morgan 2017, 115, 118, 120 ja Sydänmaanlakka 2007, 88)
 - EY:n tutkimuksessa selvisi, että yksi tärkeimmistä syistä työpaikan jättämiselle on kehittymismahdollisuuksien puute (EY 2015).

- työntekijöitä kohdellaan reilusti
 - reilu kohtelu ei välttämättä tarkoita sitä, että työntekijöiden kohtelu olisi aina samanlaista tilanteesta riippumatta.
 - työntekijöiden tiedostetaan olevan yksilöitä: työntekijän yksilölliset tarpeet ja elämäntilanne otetaan huomioon, tarpeella voidaan tarkoittaa esimerkiksi hajusteyliherkkyyttä ja elämäntilanteella esimerkiksi pienen lapsen yksinhuoltajuutta. (Morgan 2017, 121-122)



KAAVIO 6. Henkilöstökokemuksen kolme osa-aluetta (Morgan, 2017).

3.2 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Aiemmissä kappaleissa on todettu, että henkilöstökokemus on yhdistelmä työntekijöiden subjektiivisesta kokemuksesta ja organisaation suunnitelmasta. Lisäksi on käynyt ilmi, että henkilöstökokemus on kokemusperäinen, subjektiivinen ja olemassa kaikissa organisaatioissa, joissa ihmiset vuorovaikuttavat. Henkilöstökokemuksen suunnittelu- ja kehitystyölle voidaan mainita useampia motiiveja, joista merkityksen tulokseen mainitsin edellisessä kappaleessa 3.1.3. Morgan toteaa, että henkilöstökokemuksen keskittyneillä organisaatioilla on nelinkertainen tuotto työntekijää kohti, ja yli nelinkertainen liiketoiminnan tulos verrattuna muihin organisaatioihin. Samanaikaisesti näissä organisaatioissa työntekijät ansaitsevat keskimäärin 1,5-kertaisesti suhteessa muihin organisaatioihin. (Morgan 2017, 157-158) Tässä luvussa on lisäksi todettu, että hyvä henkilöstökokemus tarkoittaa usein parempaa asiakaskokemusta. Morgan esittää, että organisaatiot, joiden henkilöstökokemus on erinomainen, ovat myös innovatiivisempia kuin muut (2017, 153).

Kaikissa organisaatioissa henkilöstökokemuksen suunnitteluun ei ole kuitenkaan kohdistettu voimavaroja. Organisaatioissa voidaankin olla henkilöstökokemuksen kehityksen suhteen erilaisilla tasoilla. Henkilöstökokemus on voitu huomioida esimerkiksi fyysisen ympäristön osa-alueella, mutta teknologista ja kulttuuriympäristöä ei ole haluttu tai osattu huomioida henkilöstökokemuksen suunnittelussa. (Morgan 2017, 135, 137) Paras henkilöstökokemus saavutetaan niissä organisaatioissa, joissa työntekijän näkökulma on otettu huomioon kaikilla osa-alueilla.

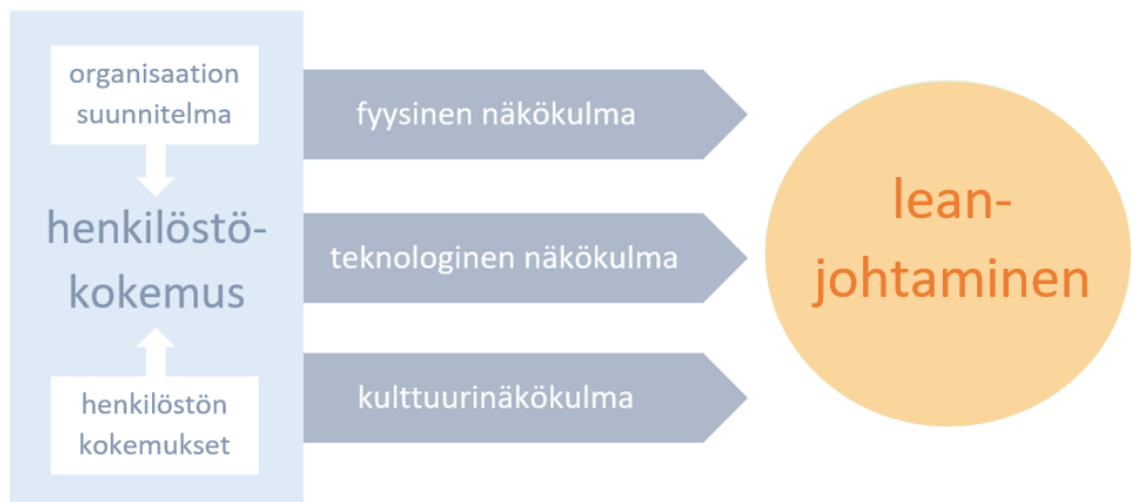
Kuten kaikkea kehittämistä, myös henkilöstökokemuksen kehitystyön aloittamista edellyttää nykytilanteen kartoitus. Henkilöstökokemuksen subjektiivisen luonteen vuoksi paras tapa mitata sitä on henkilöstön haastattelu. Tutkimuksia voidaan järjestää organisaatioissa sisäisesti tai tutkimus voidaan ulkoistaa henkilöstötutkimuksiin erikoistuneelle toimijalle. (MacLeod & Tetzlaff 2016, 156) Tutkimuksen toteuttaminen itse on usein edullisempaa, ja organisaatio pidättää päätösvallan siitä, milloin ja missä muodossa tulokset julkaistaan. Toisaalta organisaation sisältä ei välttämättä löydy yhtä kattavasti resursseja, kuten aikaa ja tietämystä, laadukkaan mittauksen toteuttamiseksi. Ulkoistamalla mittauksen organisaation on mahdollista benchmarkata (verrata tuloksia muihin), eikä sen tarvitse resursoida tutkimuksen toteuttamiseen omia voimavaroja, joita tarvitaan mahdollisesti muualla organisaatiossa. (MacLeod & Tetzlaff 2016, 157)

Henkilöstökokemus on verrattain uusi käsite, eikä sille ole vielä vakiintunut yleisiä jäsentelykäytäntöjä. Henkilöstökokemuksesta puhuttaessa voidaan tarkoittaa pelkästään henkilöstön viihtyvyyttä tai johtamismenetelmiä. Morganin (2017, 22) henkilöstökokemuksen evoluutiossa mainittu, henkilöstökokemuksen aikakautta edeltänyt sitoutuneisuus on tunnetumpi käsite. Henkilöstön sitoutuneisuutta on tutkittu eniten kvantitatiivisin menetelmin, kuten survey-haastatteluin (Sambrook & Jones & Doloriert, 2013). Tällaisessa kyselytutkimuksessa henkilöstö yleensä arvioi omaa suhdettaan organisaatioon valmiiksi laaditun arviointiasteikon avulla. Kvantitatiivinen tutkimus sopii laajempien aihealueiden tarkasteluun, mutta se ei toisaalta ota huomioon henkilöstön sitoutuneisuuden, tai henkilöstökokemuksen, yksilösidonnaista, kokemukseen perustuvaa luonnetta (Sambrook ym. 2013). Kvalitatiivinen tutkimus antaa vastaajalle mahdollisuuden perustella vastauksiaan kattavammin, jolloin vastauksista on mahdollista löytää sellaisia näkökulmia, eroja ja yhteneväisyyksiä, joita ei useita kysymyksiä kattavassa, ja nopeaan vastamiseen kannustavassa lomakemuotoisessa kyselyssä välttämättä havaita. (Sambrook ym. 2013)

3.3 Teorettinen viitekehys

Teorian tehtävä on selittää todellisuutta. Tutkimustyössä teoriolla onkin käytännönläheinen rooli, sillä teoria on tieteellisen tutkimuksen työkalu. Teorettinen viitekehys antaa tutkimukselle suunnan, sillä se määrittelee aikaisempaan tutkimustietoon perustuen, miten ilmiötä tutkimuksessa lähestytään ja millaisilla käsitteillä ilmiötä jäsennetään. (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 59-60) Teorettisen viitekehysten on tarkoitus luoda yhteys teorian ja empirian välille: teoria auttaa tutkimuskysymyksien muodostamisessa ja toisaalta tutkimuskysymysten tulisi linkittyä teoriaan.

Tässä työssä tutkitaan, millaisia vaikutuksia lean-johtamisella on henkilöstökokemukseen tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatiossa. Henkilöstökokemus on jäsennelty kolmeen näkökulmaan, jotka on esitetty aiemmin tässä kappaleessa. Lean-johtamisesta ja henkilöstökokemuksesta ei ole aiemmin kirjoitettu samassa asiayhteydessä, mutta niiden tarkastelu samassa asiayhteydessä on varsin mielekästä. Leanin ja henkilöstökokemuksen yhdistävä tekijä löytyy käytännöstä, sillä molemmat liittyvät ennen kaikkea johtamiseen, aina organisaation strategiasuunnittelusta päivittäisjohtamiseen asti. Molempia käsitteitä yhdistää myös kokemusperäisyys, sillä työntekijäkokemus on yksilösidonnainen, ja toisaalta lean-johtaminen vaatii menestyäkseen paitsi johdon, myös henkilöstön lean-ajattelun ja -kulttuurin kehittymistä yksilötasolla.



KAAVIO 7. Opinnäytetyössä lean-johtamisen vaikutuksia henkilöstökokemukseen tarkastellaan kolmesta näkökulmasta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen toteuttamiseksi on valittava tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan jotakin systemaattista toimintatapaa aineiston hankkimiseksi ja analysoimiseksi. Tutkimusmenetelmät vaikuttavat siihen, millaista tietoa tutkimuksesta saadaan. (Ronkainen ym. 2011, 45-46) Koska ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kulttuuri- ja tilannesidonnaisia, niiden ymmärtäminen ja tulkinta edellyttää kohderyhmän kulttuurin ja toimintaympäristön tuntemista. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä, jotka toteutuvat ihmisten välillä sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Vilkkä 2015, 118, 130) Todellisuutta tarkastellaan merkityksellistävien käytäntöjen osana, ja pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta löydetuille merkityksille. (Ronkainen ym. 2011, 81; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98)

4.1 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa tutkimusongelma. (Ronkainen ym. 2011, 45) Menetelmää valittaessa on mietittävä, millainen aineisto tarjoaa tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa. Tutkimuksen tekijän tehtävänä on välittää kuva haastateltavan ajatuksista ja kokemuksista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41). Tyypillisesti ihmisen kokemuksiin perustuva aineisto kerätään haastattelemalla. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu valittiin paitsi tutkittavan aiheen yksilön kokemukseen perustuvan, subjektiivisen luonteen vuoksi, myös siksi, että teemahaastattelulla arveltiin saatavan optimaalisimman aineiston tätä tutkimusta varten. Muita haastattelumuotoja ovat esimerkiksi lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu sijoittuu muodollisuudessaan edellä mainittujen välimaastoon, ja sitä kutsutaankin puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Lomakehaastattelussa keskustelunkulku seuraa tarkasti etukäteen suunniteltua haastattelulomaketta. Avoin haastattelu sen sijaan on avoin, keskustelunomainen tilanne, joka etenee enimmäkseen haastateltavan ehdoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Teemahaastattelussa keskustelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista halutaan kerätä aineistoa. Haastattelussa edetään näiden etukäteen valittujen, keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Teemahaastattelussa ollaan kiinnostuneita hypoteesien löytämisestä sen sijaan, että olemassa olevia hypoteeseja pyrittäisiin todistamaan. Haastattelija laatii haastattelua varten teema-alueuuttelon (liite 1)

haastattelussa käsiteltävistä teemoista. Myös haastattelurungoksi kutsutun luettelon teemat pohjautuvat tutkimuksen teoriassa käsitelyihin, tutkimusongelmaan liittyviin käsitteisiin ja ilmiöihin. Haastattelussa haastattelija tarkentaa teemoja kysymyksillä. Haastattelijan kannattaa teema-alueiden lisäksi suunnitella yksityiskohtaisempia haastattelukysymyksiä, joilla haastattelun saa tarvittaessa ohjattua. Haastattelija voi teema-alueiden pohjalta edetä käsiteltävien aiheiden syvyydessä niin pitkälle kuin on tutkimuksen ja aineiston kannalta perusteltua. Myös haastateltava voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Nämä kysymykset voivat ohjata keskustelua merkittävästikin. Haastattelija voi ohjata keskustelua liiallisen rönsyilyn välttämiseksi, mutta haastateltavan keskeyttämistä tulee kuitenkin harkita. Runko toimii haastattelijan muistilistana ja auttaa keskustelun ohjauksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48, 66-67, 184)

Haastattelutilanne on teemahaastattelussakin keskustelunomainen, eikä haastattelurunkoa tarvitse noudattaa haastattelutilanteessa sanatarkasti. Teemahaastattelussa haastateltava voi kuvailla kokemuksiaan melko vapaasti, jolloin haastattelussa voi tulla esiin odottamattomiakin näkökulmia. On tavallista, jopa toivottavaa, että haastattelussa nousee esiin asioita, joita tutkimuksen tekijä ei ole välttämättä osannut ennakoida. Haastattelussa on tarkoituksenmukaista, että jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan suunnitelluista teemoista, mutta aiheiden järjestyksellä ei yleensä ole merkitystä, eikä kaikista aiheista välttämättä keskustella jokaisen kanssa yhtä syvällisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

4.2 Kohdejoukko

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun voi toteuttaa myös pari- tai ryhmähaastatteluna, mutta tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelun arvioitiin tuottavan tutkimusongelman kannalta parhaiten tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston pääpaino ei ole tilastollisessa yleistettävyydessä, vaan tutkimuksessa pyritään ymmärtämään paikallisia ilmiöitä. Otoksen sijaan voidaan käyttää termiä harkinnanvarainen näyte. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59) Aineiston kokoa mietittäessä määrän sijaan tulisi keskittyä laatuun (Vilkka 2015, 150) Siksi haastateltavia henkilöitä, kohdejoukkoa, valitessa on varmistettava, että haastateltavalla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Vilkka 2015, 135) Kohdejoukon valinnassa tutkija käyttää harkintaansa, ja tutkimukseen valitaan sellaiset haastateltavat, joiden hän arvelee tuottavan tutkimusongelman

kannalta parhaiten relevanttia tietoa. Tässä auttaa kohdejoukon toimintaympäristön tunteminen. Haastateltavan kiinnostus tutkittavaa ilmiötä kohtaan on myös eduksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Se, kuinka monta haastattelua tai haastateltavaa vaatii, riippuu tutkimusongelmasta. Aineisto on riittävä silloin, kun tutkija voi sen perusteella vastata tutkimuskysymykseen (Ronkainen ym. 2011, 117) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, joten pienikin aineisto voi olla riittävä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa voidaan käyttää kylläntymispistettä eli saturaatiota määrittämään, milloin lisäaineisto ei enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Saturaation käyttö tutkimusaineiston rajauksessa edellyttää tutkijalta tarkkaa tutkimusongelman ymmärtämistä, sillä jo tutkimuksen alkuvaiheessa on mietittävä kriteerit, joiden perusteella kylläntymispiste on saavutettu. Saturaation käyttö on haastavaa, jos tutkimuksen kohteena ovat haastateltavien omakohtaiset kokemukset, sillä yksilön kokemus on aina ainutlaatuinen. Jokainen haastattelu tuo siis tutkijalle väistämättä uutta tietoa. (Vilka 2015, 152). Saturaatio voi kuitenkin toimia, jos yhteisön käsityksiä tutkitaan yksilöiden käsitysten kautta: yleiset käsitykset kertaantuvat eli kylläntyvät suhteessa tutkimusongelmaan. Kun aineisto alkaa toistamaan itseään, jo pienen aineiston perusteella voidaan tehdä yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 100).

Tässä tutkimuksessa haastatteluun kutsuttiin toimeksiantajaorganisaation jäseniä, jotka ovat myös opinnäytteen tekijän kollegoja. Haastateltavien joukko kattaa 20 prosenttia toimeksiantajaorganisaation jäsenistä. Haastatteluun kutsuttiin neljä rahoitusneuvojaa, joista kaikki ilmoittivat olevansa halukkaita haastateltavaksi. Kaikille haastateltaville oli kertynyt ajallisesti yhtä paljon kokemusta toimeksiantajaorganisaatiossa, sillä kaikki olivat työskennelleet tiimissä sen aloituksesta lähtien. Joukon rajauksen kriteerinä ei siis voitu pitää vain tutkimuksen aiheen tuntemista. Sen vuoksi kokemuksen ohella haastateltavien arvioitu vastaushalukkuus ja -kyvykkyys nousivat tärkeiksi kriteereiksi joukon valinnassa. Opinnäytetyön tekijä valitsi haastateltavat yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastateltavilla ei ollut tietoa niistä kriteereistä, joiden perusteella heidät valittiin. Haastateltavien määrän valintaan vaikutti paitsi haastatteluihin ja niiden analysointiin käytettävissä oleva aika, myös ennako-odotukset haastattelujen sisällöstä, eli siitä kuinka pal-

jon yhdestä haastattelusta odotettiin saatavan olennaista tietoa aineistoa varten. Haastatteluvien lukumäärää ei voitu rajata täysin vapaasti kylläntymispisteen mukaan, sillä toimeksiantajaorganisaation resurssit ja opinnäytetyösuunnitelma asettivat omat rajoituksensa haastatteluille ja aineiston analysointiin käytettävissä olevalle ajalle. Haastatelussa sovellettiin saturaatiota kuitenkin siten, että suunniteltujen haastattelujen lisäksi resursoitiin toteutettavaksi yksi ylimääräinen (viides) haastattelu, mikäli se olisi opinnäytteen tekijän mielestä tarpeellista aineiston saturaation varmistamiseksi. Ylimääräiselle haastattelulle ei ilmennyt tarvetta, sillä jo ensimmäiset neljä haastattelua tuottivat riittävästi materiaalia aineistoon.

4.3 Haastattelutilanne

Haastattelutilanne on luottamuksellinen tapahtuma, ja haastattelijan tehtävänä on luoda haastatteluun mahdollisimman luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Luottamuksellisuu-
della tarkoitetaan, että haastattelun sisältö on vain siihen oikeutettujen henkilöiden saatavilla. Jos haastattelu on luottamuksellinen, tutkimuksen tulokset tulee raportoida niin, ettei yksittäistä haastateltavaa voi tunnistaa vastauksen perusteella.

Haastateltavalle kerrotaan haastattelun tavoitteet, sillä motivointi vaikuttaa haastateltavan kokemusten ja ajatusten jakamiseen. Tämä edesauttaa tutkimuksen onnistumista. Haastateltavalle voi antaa ennen haastattelun aloittamista tutkimustiivistelmän luettavaksi (Vilkka 2015, 133-134). Tässä tutkimuksessa haastateltavat saivat saatekirjeen (liite 2) sähköpostiinsa haastatteluita edeltävällä viikolla. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen ja tutkimushaastatteluiden tavoite. Siinä ohjeistettiin myös haastatteluun valmistautumisessa ja selvennettiin teemahaastattelun käytäntö. Tutkimuksen tarkoitus oli kerrottu aikaisemmin haastattelukutsun yhteydessä, joka annettiin niin ikään sähköpostitse.

Tutkimushaastatteluun varattuun tilaan on kiinnitettävä huomiota. Onnistunut teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan, ja siksi haastateltavan tulisi kokea haastattelupaikka turvalliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008 74) Ympäristön häiriötekijät olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan poistaa. Tila vaikuttaa haastattelun laatuun, sillä tutkimus on aina aika- ja tilannesidonnaista. (Vilkka 2015, 133) Tässä tutkimuksessa haastattelut järjestettiin haastateltavien työpaikalla, työpäivän aikana. Haastatteluita varten varattiin neuvotteluhuone, joka oli rauhallinen ja haastateltaville ennestään tuttu tila.

Aineiston kokoon vaikuttaa haastattelujen lukumäärän lisäksi haastattelun kesto. Tässäkin haastattelun ajalliseen keston vaikuttaa tutkijan arvio siitä, missä ajassa yhdestä haastattelusta saadaan tarpeeksi tietoa tutkimusta varten. Tutkimusresurssit asettavat omat rajoituksensa haastatteluihin käytävissä olevalle ajalle. Tässä tutkimuksessa kuhunkin haastatteluun käytettiin 45-55 minuuttia.

4.4 Kehityspäällikön haastattelu

Ennen varsinaisia henkilöstön teemahaastatteluja, haastateltiin toimeksiantajaorganisaation kehityspäällikköä. Koska tutkimusta ei ole mielekäästä tehdä vain tutkimisen vuoksi, kehityspäällikköä haastateltiin vertailuasetelman aikaansaamiseksi. Kehityspäällikkö on ollut avainasemassa toimeksiantajaorganisaation lean-johtamisen suunnittelussa. Tämän haastattelun tavoitteena oli selvittää, miten lean-johtamisen odotettiin vaikuttavan henkilöstökokemukseen. Tässä haastattelussa ei oltu niinkään kiinnostuneita kehityspäällikön omista henkilökohtaisista kokemuksista, vaan siitä, millaisia vaikutuksia uudella johtamistavalla oli ajateltu olevan työntekijän näkökulmasta. Kehityspäällikkö vastasi haastattelussa enemmän asiantuntijuutensa, kuin kokemuseräisen tiedon pohjalta.

Haastattelu toteutettiin lomakehaastatteluna. Lomakehaastattelussa kysytään tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, ei siis mitä tahansa tutkimusongelmaan liittyvää. Lomakehaastattelussa esitettävillä kysymyksillä tulisi löytyä peruste teoreettisesta viitekehiksestä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Haastattelua varten laadittiin kyselylomake (liite 3), jonka mukaan haastattelu eteni. Kehityspäällikkö oli saanut lomakkeen etukäteen luettavaksi valmistautumisohjeen (liite 4) liitteenä. Haastattelu toteutettiin skype-viestintäpalvelun avulla ja sen kesto oli 30 minuuttia. Skype-keskustelu tallennettiin äänitiedostoksi, josta tallenne litteroitiin. Haastattelun aineisto käytiin läpi ennen henkilöstön haastatteluja. Haastattelu toimi tietynlaisena esihaastatteluna henkilöstön haastatteluille, sillä aineisto vaikutti teemahaastatteluiden teema-aiheiden valintaan. Varsinaisesta esihaastattelusta ei kuitenkaan voida puhua, sillä kehityspäällikön haastattelu erosi teemahaastatteluista sekä tavoitteiden että toteutuksen osalta.

4.5 Aineiston analyysi

Haastattelut kannattaa äänittää, sillä käsin on mahdotonta tallettaa muistiin koko haastattelun sisältöä, ja haastattelu etenee jouhevammin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Haastattelut litteroidaan, eli kirjoitetaan kirjalliseen muotoon, tallenteista haastattelun jälkeen, jotta aineistoa voidaan tutkia (Vilkkä 2015, 137). Mitä lyhyempi aika on itse haastattelun ja litteroinnin välillä, sitä laadukkaampi kirjallinen aineisto on. Haastattelun voi analysoida suoraan tallenteestakin, esimerkiksi ääninauhurilta. Tämä tapa sopii yleensä muuttaman ihmisen lyhytkestoiseen haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138)

Tutkijan on päätettävä, litteroidaanko haastattelut sananmukaisesti, vai jätetäänkö kirjallisesta muodosta esimerkiksi tutkimuksen kannalta epäolennaista tietoa pois. Sen vuoksi on parasta, että haastattelija litteroi haastattelut, sillä hänellä on itsellään käsitys siitä, mikä on tutkimuksen aineiston kannalta olennaista tietoa. Haastattelija usein analysoi tulevaa aineistoa jo haastattelutilanteessa. Tutkimuksessa, jossa (haastattelussa käytetyn) kielen rakenteella ei ole merkitystä, vaan huomio kohdistuu haastateltavan mielellisiin merkityksiin, ei litteroinnissa ole välttämätöntä noudattaa sanatarkkuutta. Litteroidessa tutkija siis suodattaa olennaista tietoa epäolennaisesta. Tämä on hyödyksi tulevaa aineiston analyysiä silmällä pitäen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140, 150) Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroi haastattelija 48 tunnin sisällä haastatteluiden järjestämisestä.

Aineiston analyysi huomioidaan jo litteroinnin toteuttamista mietittäessä, sillä litteroinnin tarkkuus riippuu analyysin tarkkuudesta. (Ronkainen ym 2011, 119) Tutkimuksen analyysitavat ovat tiettyjä periaatteita soveltavia systemaattisia toimintatapoja. Tutkija voi soveltaa ja muunnella niitä tutkimuksen aineiston ja tutkimusperinteen pohjalta. Analyysi on prosessi, jossa analyysitavan avulla paitsi jäsennetään aineistoa, myös tuotetaan havaintoja. (Ronkainen ym 2011, 123-125) Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat hyvinkin paljon riippuvaisia tutkijasta itsestään, sillä hän nostaa tiettyjä asioita tutkimustuloksiksi. Tutkijan on kuitenkin muistettava, että vaikka yhteneväisyyksiä olisi paljonkin, aineisto ei ole sama asia, kuin hänen oma kokemuksensa. Etenkin analyysin alussa omat ja tutkimusolettamukset on eriytettävä. (Ronkainen ym. 2011, 123)

Laadullisen tutkimuksen analyysi etenee perinteisesti tiettyjen vaiheiden läpi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Analyysi aloitetaan rajaamalla, mikä aineistossa on kiinnostavaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen aineistossa on usein paljon kiinnostavia asioita, niitäkin,

joita ei ole osattu odottaa etukäteen. Ennen aineistoon perehtymistä tutkijan on kirkastettava itselleen, mitä ilmiötä analysoidaan tarkemmin. Tutkimusongelmalla on tässä luonnollisesti tärkeä rooli. Kun tiedetään, mihin aineistossa on tarkoitus kiinnittää huomio, se käydään läpi ja erotetaan kiinnostavat asiat. Tästä voidaan puhua myös aineiston koodaamisena. Tutkija päättää itse, miten aineiston koodaa. Koodimerkit osoittavat aineistosta oleellisia asioita, ja niillä jäsennellään tutkimusaihetta. Koodaus voi tarkoittaa esimerkiksi värien käyttöä aineistotekstissä. Koodauksen jälkeen aineisto voidaan luokitella, teemoittaa ja tyypitellä. Luokittelussa lasketaan, montako kertaa tutkijan määrittelemä luokka toistuu aineistossa. Teemoittelun tarkoitus on selvittää, mitä luokittelussa eriteltyistä aiheista on sanottu. Tyypittelyssä näkemyksiä ryhmitellään tyypeiksi. Käytännössä siis joukosta tiettyä aihetta koskevia näkemyksiä muodostetaan yleistys, tyypiesimerkki. Kun aineisto on saatu tyypiteltyä, siitä on järkevää tehdä yhteenveto. Yhteenvedossa aineisto pyritään tiivistämään etsimällä siitä tyypillinen kertomus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107) Seuraavassa tarkennan analyysiprosessia Tuomen ja Sarajärven sekä Vilkan mukaan.

Tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Sisällönanalyysissä pyritään tiivistämään aineiston sisältämä informaatio selkeään muotoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan tietyn teoriakokonaisuuden mukaan, aineistolähtöisessä teoreettiset käsitteet muodostetaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-109).

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija päättää aineiston keräämisen jälkeen, eli aineiston perusteella, mistä tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämä päätös tehdään ennen analyysin aloittamista. Kun tutkijalla on tiedossa, mitä aineistosta on tarkoitus löytää, analyysi alkaa aineiston pelkistämällä, eli aineistosta karsitaan epäolennaista informaatiota. Jotta aineistosta saadaan eriteltyä vain relevantti informaatio, se täytyy tiivistää. Tiivistämisessä auttavat tutkimuskysymykset. Tässä tutkimuksessa tiivistäminen tapahtui jo litteroinnissa. Aineistoa ei missään vaiheessa kirjoitettu täysin sanatarkkaan muotoon, vaan tiivistäminen tapahtui jo äänitallenteen perusteella. Kun aineisto on saatu tiiviiseen muotoon, se voidaan ryhmitellä. Ryhmät muodostetaan analyysin kohteena olevista analyysiyksiköistä, kuten sanoista tai lauseista. Tässä tutkimuksessa ryhmittelyyn käytettiin tekstinkäsittelyohjelmaa (MS Word). Kun aineisto on ryhmitelty, ryhmät nimetään niiden

sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Ryhmittelyn tuloksena syntyy käsitteitä tai luokitteluja. Näiden avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kuvaamia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa ryhmittelyn apuna käytettiin teema-aiheluetteloa ja aineistossa usein toistuneita sanoja tai lausuntoja. Aineistolähtöisessä analyysissä teorian merkitys korostuu analyysin lopussa: analyysin perusteella saatua tulosta tarkastellaan lopuksi teoreettisen viitekehyksen kautta. (Vilkkä 2015, 163-170, Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-109) Tässä tutkimuksessa tuloksia tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen läpi kappaleessa 6.1.

5 TULOKSET

Toimeksiantajaorganisaation kehityspäällikkö vastasi lomakehaastattelussa kysymyksiin siitä, millaiseksi lean-johtaminen oli suunniteltu toimeksiantajaorganisaatiossa. Näitä tuloksia verrataan toteutuneeseen henkilöstökokemukseen kappaleessa 6.1.

5.1 Kehityspäällikön haastattelun tulokset

Lean otettiin osaksi toimeksiantajaorganisaation päivittäisjohtamista ensisijaisesti siksi, että tuolloin käytössä olleen johtamismallin ei arvioitu toimivan toimeksiantajaorganisaation dynaamisessa ympäristössä. Lean-johtamisella haluttiin ratkoa toimintaympäristön luomia haasteita, esimerkiksi resursoinnin osalta.

Todettiin, että aiempi johtamismalli ei tue tällaista palvelua, jossa on paljon kausivaihtelua. Lean oli suunnitteluvaiheessa jalkautunut meille OP Ryhmään ja ajateltiin, että tässä tiimissä tätä (lean-johtamista) voisi lähteä kokeilemaan. (Kehityspäällikkö)

Muuttuvan ympäristön lisäksi itseohjautuvuus oli tärkeä osa toimeksiantajaorganisaation suunniteltua tulevaisuutta. Lean-johtamisesta haluttiin apua itseohjautuvuuteen, sillä toimeksiantajaorganisaation kaltaisessa palvelutuotannossa itseohjautuvat työjonot toimivat hyvin. Käytännössä itseohjautuvuudella tarkoitettiin paitsi työntekijöiden henkilökohtaista itseohjautuvuutta työtehtävien välillä, myös työjonojen itseohjautuvuutta määrämuotoisten palvelupyynnöiden avulla. Määrämuotoiset palvelupyynnöt ja toimivat työjonot olivat suunnitteluvaiheessa lean-johtamisen perusta:

Se, miten olemme organisoineet meidän työjonokulttuuria ja lähteneet hakemaan standardisoituja, määrämuotoisia palvelupyynnöitä, sehän oli se meidän ensimmäinen ajatus, miettiä ne työjonot. (Kehityspäällikkö)

Palvelupyynnöiden määrämuotoisuudella tarkoitettiin sitä, että tietynlaista käsittelyä vaativat työtehtävät (palvelupyynnöt) sisältävät aina ennalta määritellyt, standardoidut lähtötiedot. Määrämuotoisuuden tarkoituksena oli työn helpottaminen ja ajan säästäminen, jotta aikaa ei kuluisi selvittelyyn ja informaation hakemiseen.

Työntekijän itseohjautuvuudella tarkoitettiin tiimin jäsenten liikkumista työtehtävien välillä kunkin oman osaamisen mukaan. Tarkoituksena oli, että jonkin ajan kuluessa suurin osa toimeksiantajaorganisaation työntekijöistä osaisi tehdä kaikkia tai lähes kaikkia tiimin työtehtäviä, ja tiimin jäsenet voisivat sopia, mitä työtehtäviä haluavat tiettyinä päivinä tai viikkona tehdä. Työntekijän itseohjautuvuudella tavoiteltiin paitsi ketteryyttä, myös motivaation kasvua. Lean-työkaluista päivittäisjohtaminen oli tässä näkyvässä roolissa, sillä päivittäisjohtamiseen kuuluu olennaisesti työtilanteen seuraaminen ja päivittäiset aamupalaverit (aamustartit), joissa käydään läpi, tiimin palvelutilanne, ja mitä työtehtäviä kunkin tiimin jäsenen on sinä päivänä tarkoitus tehdä.

Jatkuvan parantamisen tuokioiden tarkoituksena oli vaikuttaa henkilöstökokemukseen: tavoitteena oli, että kehittämiseen osallistuminen ja työhön vaikuttaminen nostaisivat työntekijän motivaatiota ja työ koettaisiin mielekkäämmäksi. Jatkuvan parantamisen toivottiin sulautuvan osaksi toimeksiantajaorganisaation kulttuuria. Jatkuvan parantamisen tuokioiden ei haluttu olevan vain ohjeiden päivittämistä, vaan niiden tarkoituksena oli luoda tiimille uusia tapoja toimia, ja päättää itse näistä toimintatavoista. Myös jatkuvan parantamisen taustalla oli ajatus itseohjautuvuudesta, siitä, että toimeksiantajaorganisaatio kehittää itseään sen sijaan, että kehittäminen tapahtuisi tiimin ulkopuolella:

Uskon siihen, että ihmisten pitää itse saada käyttää omaa päätään -- Jatkuvan parantamisen tuokioissa oli se ajatus, että jengi saa itse osallistua ja sitä kautta motivaatiota. (Kehityspäällikkö)

Valmennustoiminnan tavoitteet liittyivät lean-johtamisessa siihen, että työntekijät voisivat kehittyä yksilöllisesti omien tavoitteidensa, urasuunnitelmiansa ja osaamisensa mukaan. Se, mihin valmennuksessa keskityttäisiin, olisi työntekijän ja valmentajan päätettävissä. Työntekijälle haluttiin antaa vapautta päättää siitä, mihin suuntaan hänen kehityksensä etenee. Valmennukseen kuului myös työntekijän tehokkuuden seuraaminen: valmennustapaamisissa työntekijöiden työtehtäväkohtaisen tehokkuuden kehitystä tarkasteltiin pitkällä ajanjaksolla. Pelkkä tehokkuuteen keskittyminen ei kuitenkaan ollut valmennuksen tarkoitus, vaikka tehokkuuden kasvaminen onkin tärkeä osa kehitystä. Valmennuksen tavoitteena oli nostaa työn mielekkyyttä ja motivoida tiimin jäseniä yksilöllisesti.

First in, first out -menetelmän tavoitteena oli olla toimintaa ohjaava toimintatapa. Fifosta oli kehityspäällikön mukaan kuitenkin mahdollista poiketa, mikäli se katsottaisiin tarpeelliseksi esimerkiksi asiakastyytyvyyden vuoksi. Fifon ongelmaksi kehityspäällikkö mainitsi keskeneräiset tehtävät: kun tehtävää ei voida suorittaa heti loppuun, se jää odottamaan. Odottaessaan uudemmat tehtävät tulevat käsitellyksi sitä ennen.

Lean-kulttuurin ja lean-ajattelun osalta tarkoituksena oli, että tiimissä omaksuttaisiin lean-ajattelua käytössä olevien työkalujen, kuten jatkuvan parantamisen, kautta. Lean-ajattelun omaksumiseksi ei oltu suunniteltu erillisiä koulutuksia tai perehdyttämistä.

5.2 Henkilöstön haastattelujen tulokset

Toimeksiantajaorganisaation haastateltavat pohtivat teemahaastatteluissa sitä, millaisena lean-johtaminen on koettu ja miten se on vaikuttanut työhön. Haastatteluiden tavoitteena oli saada kuva siitä, miten lean-johtaminen on vaikuttanut toimeksiantajaorganisaation henkilöstökokemukseen. Haastattelun tulokset on jaettu otsikoin teema-aiheluettelon teemojen mukaan.

5.2.1 Odotukset lean-johtamiselle

Haastateltavien odotukset lean-johtamiselle olivat varautuneita, mutta kuitenkin uteliaita ja odottavia. He muistivat, että leanista oli puhuttu toimeksiantajaorganisaation aloittaessa toimintansa, mutta sen jälkeen aiheeseen ei oltu juuri palattu. Odotukset ja käsitykset lean-johtamisesta vaihtelivat, eikä täysin yhdenmukaista määritelmää voitu haastattelujen perusteella muodostaa. Yksi haastateltavista kertoi, että lean-johtamisen tavoitteista oli alussa ollut selkeä kuva, kun taas toinen totesi, ettei hänelle ollut oikeastaan selvinnyt, miksi lean-johtaminen otettiin osaksi tiimin arkea. Haastateltavien vastauksissa oli kuitenkin myös samankaltaisuuksia. Kaikki tiedostivat, että toimeksiantajaorganisaation työtehtävät olisivat kaikille työntekijöille uusia, ja haasteisiin oli osattu varautua. Useampi haastateltavasta oli tunnistanut leanin tarkoituksiksi hukan karsimisen. Kahden haastateltavan mielikuvissa leanilla tarkoitettiin käytännössä työn pilkkomista osiin. He olivat suhtautuneet leaniin varautuneesti, sillä ennakko-oletusta varjosti epäily siitä, ettei työ voisi olla monipuolista. Toisaalta haastateltavat odottivat saavansa lisää henkilökohtaista vastuuta uudessa tiimissä, ja kokivat vastuun kasvamisen positiivisena asiana.

Itseohjautuvuus oli sellainen mitä kauheasti korostettiin. Jokapäiväistä vastuunottoa korostettiin. Oma ja ryhmän vastuunotto jäi silloin mieleen. (Rahoitusneuvoja 2)

On aina hyvä, kun saa miettiä itse ratkaisuja omaan työhön. Työntekijän velvollisuus on miettiä ongelmia, mutta myös sitä miten niitä ratkaistaan. (Rahoitusneuvoja 4)

5.2.2 Odotusten toteutuminen

Haastateltavat kertoivat ajattelevansa lean-johtamista arjessa hyvin vähän, sillä siitä ei ole juurikaan puhuttu toiminnan aloituksen jälkeen. Lean-johtamisen ei koettu olevan läsnä toimeksiantajaorganisaation arjessa ja sen ajateltiin olevan ikään kuin piilossa jossakin taustalla, mutta sen toivottiin olevan näkyvämpi osa päivittäisjohtamista. Haastateltavien mielestä uuden organisaation tuomat haasteet ovat vieneet huomiota lean-johtamiselta. Toisaalta, he ovat tiedostamattaan käyttäneet lean-työkaluja, kuten valmennusta ja fifoa.

Haastattelussa mainittuihin työkaluihin oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, mutta haastateltavat toivoivat, että lean-johtamisesta puhuttaisiin enemmän ja että tiimin jäseniä kannustettaisiin lean-ajatteluun. He ajattelivat, että jos tietäisivät lean-johtamisesta enemmän, he voisivat hyödyntää sitä määrittelevää ideologiaa paremmin sekä itsensä, että toimeksiantajaorganisaation hyväksi. Haastateltavat epäilivät, että lean-johtamisen merkitys on saatettu unohtaa sen vuoksi, että siitä ei ole yksinkertaisesti juurikaan puhuttu. Yksi haastateltavista koki, että lean-tietämyksen jättäminen pintapuoliseksi on tiimiläisten aliarviointia. Haastattelussa toivottiin, että lean-johtamiselle olisi selkeä päämäärä, joka olisi myös työntekijöiden tiedostama.

Ne odotukset, joita haastateltavilla oli itseohjautumiseen ja työn kiertoon liittyen, eivät ole täysin toteutuneet. Työntekijät eivät ole pystyneet valitsemaan työtehtäviä täysin itsenäisesti.

Tavoitteista jäi selkeä kuva. Oli sellainen odotus, että itse saataisiin liikkua joustavammin arjessa. Tätä prosessia ei ole laitettu pyörimään nyt kun ollaan jo puoli vuotta tätä tehty. (Rahoitusneuvoja 2)

Haastateltavat tiedostivat työn kierron ja uusien työtehtävien haasteellisen yhteensovittamisen. Toistaiseksi tiimin valmentajat ovat määrittäneet sen, mitä työtehtäviä työntekijät

tekevät. Haastateltavista kaksi toivoi, että työn kiertoa olisi lähdetty toteuttamaan aiemmin. Toiset kaksi taas kokivat, että uusien työtehtävien opettelulle onkin hyvä antaa aikaa. Haastateltavat olivat kuitenkin kaikki sitä mieltä, että osaamisen laajentamiselle ja uusien asioiden opettelulle on annettu riittävästi mahdollisuuksia. Haastateltavat korostivat yksilön vastuuta osana koko tiimin kehitystä, ja pohtivat, jakautuuko oppimisen vastuu tasaisesti toimeksiantajaorganisaatiossa:

On hyvä, että olemme saaneet tehdä ja oppia rauhassa. Siinä mielessä ei haittaa, että työn kierto ei ole meillä täysin toteutunut. Mielestäni ne, jotka haluavat enemmän vastuuta, ovat sitä myös saaneet. (Rahoitusneuvoja 3)

Riippuu henkilöstä, miten paljon hän haluaa ottaa vastuuta. Jotkut tykkäävät enemmän oppia uutta ja toiset haluavat pysyä tutussa ja turvallisessa. (Rahoitusneuvoja 2)

Haastateltavat olivat erityisen tyytyväisiä heille tarjottuihin vaikutusmahdollisuuksiin. Tiimin jäsenet ovat osallistuneet toimintatapojen kehittämiseen, ja he ovat saaneet vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään. Joissakin tapauksissa toimintasuunnitelma on ollut hyvinkin paljon työntekijöiden vastuulla. Haastateltavat kokivat vaikutusmahdollisuudet ennen kaikkea hyvänä asiana, mutta vastuun kasvaminen on myös vaatinut työntekijöiltä henkistä kestävyyttä ja muutosvalmiutta. Haastateltavat kuitenkin tiedostivat, että onnistuakseen lean tarvitsee muutokselle avoimen ympäristön.

Alku oli turhauttavaa itseohjautumisen kannalta. Nyt alkaa olla mukava tehdä töitä. Ollaan tehty kehittämistä tosi paljon ja siinä mielessä itseohjautuvuus on toteutunut, että olemme saaneet osallistua siihen, miten asioita tehdään. (Rahoitusneuvoja 3)

Vaikka tiimin työtehtävät olivat uusia, ja haastateltavat olivat saaneet vastuuta toiminnan kehityksestä, he eivät varsinaisesti kokeneet, että heidän henkilökohtainen vastuunsa olisi kasvanut. Yksi haastateltavista puhui vastuun kasvamisen sijaan vastuun muutoksesta:

En koe yksilön vastuun sinällään kasvaneen, mutta on meillä sellainen vastuu, ettei lean toimi, ellei kaikki noudata toimintatapoja ja ole avoimia muutokselle. Osa voi kokea sen raskaaksi, kun tehdään asioita eri lailla, mutta mielestäni on luonnollista, että tulee uusia toimintatapoja, kun tuli uusia työtehtäviäkin. (Rahoitusneuvoja 4)

Lean-johtamisen ei varsinaisesti ajateltu nostavan toimeksiantajaorganisaation houkuttelevuutta työpaikkana, mutta itseohjautuvuus ja vaikuttamismahdollisuudet olivat asioita, joista haastateltavat tunsivat ylpeyttä. Lisäksi rahoitusprosessin ymmärtämisen kokonaisuutena koettiin olevan toimeksiantajaorganisaatiossa paremmalla tasolla, kuin muissa Luotto- ja vakuuspalvelun tiimeissä, ja tästä haastateltavat olivat ylpeitä.

5.2.3 Lean-johtamisen työkalut käytännössä

Jatkuva parantamisen tuokiot koettiin tarpeellisiksi ja niistä pidettiin. Haastateltavat pitivät tärkeänä etenkin jatkuvan parantamisen tuomia vaikuttamismahdollisuuksia. Niiden koettiin motivoivan ja luovan toimeksiantajaorganisaatioon positiivista yhteishenkeä. Haastateltavat olivat paitsi oppineet itse, myös osallistuneet ratkaisujen etsimiseen ja tiedon jakamiseen. Etenkin toiminnan alkaessa jatkuvan parantamisen tuokioilla saatiin paljon tuloksia, ja sitä pidettiin merkittävänä onnistumisen tekijänä. Haastateltavien mielestä oli hyvä asia, että jatkuvan parantamisen tuokioista on vastuussa nimetty henkilö.

Jatkuvan parantamisen tuokioissa pääsee konkreettisesti ongelmiin käsiksi ja saa olla osa ratkaisua. Koen sen tosi kivana ja inspiroivana asiana. Siitä tulee semmoinen tunne, että oikeasti näillä asioilla on merkitystä. (Rahoitusneuvoja 4)

Jatkuvan parantamisen tuokioiden ongelmana mainittiin kuitenkin jäykkyys: asioiden muuttaminen jatkuvan parantamisen tuokioin vaatii joskus neuvotteluja esimerkiksi tiimin muiden paikkakuntalaisten tai ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Haastateltavat myös kokivat, ettei tiimi kykene tekemään parannuspäätöksiä täysin itsenäisesti. Haastateltavat tiedostivat, että osittain päätöksenteon jäykkyys johtuu toimeksiantajaorganisaatiota sitovista, koko OP Ryhmää koskevista rajoituksista. Paikkakunnittain rajattua päättäntävaltaa haastateltavat eivät halunneet, vaan toimintatapojen haluttiin olevan toimeksiantajaorganisaation jokaisella paikkakunnalla identtisiä. Jotkut pohtivat, mitä asioita jatkuvalla parantamisella on oikeastaan tarkoitus muuttaa. Työhyvinvointia pidettiin tärkeänä asiana ja siihen liittyviä ideoita olisi toivottu jatkuvan parantamisen tuokioihin enemmän. Varsinkin toiminnan alussa merkittävän osan jatkuvan parantamisen tuokioissa saivat työtehtäväkohtaiset ohjeistukset. Haastateltavat miettivät, oliko tämä ohjeistukseen keskittyminen antanut jatkuvalla parantamiselle kapeamman kehityssuunnan:

Olisin toivonut, että jpt:ssa olisi enemmän jaettu pienempiäkin kehitys- ja toimintatapaideoita. Sitä hyödynnetään paljon sellaiseen, että pyydetään ohjeisiin päivitystä, tai ne kysymykset liittyvät yksittäistapauksiin. (Rahoitusneuvoja 1)

Haastateltavat kertoivat antaneensa kehitysehdotuksia ja kysymyksiä jatkuvan parantamisen tuokioihin huomattavasti vähemmän sen jälkeen, kun kehitysideoita varten käytössä olleet post-it -laput korvattiin excel-tiedostolla. Toisaalta toimintatapojen vakiintuminen oli myös voinut vaikuttaa kehitysaktiivisuuden laskuun. Yksi haastateltava koki jatkuvan parantamisen jääneen kiireen keskellä unohduksiin.

Valmentaminen koettiin mielekkäänä ja tarpeellisenä. Haastateltavilla oli valmennuksen laadusta ja sisällöstä hyvin vähän pahaa sanottavaa. Haastateltavat mielsivät valmennukseen kuuluvaksi sekä varsinaiset valmennustapaamiset, että valmentajien arjessa tarjoaman lähituen. Valmennustapaamiset olivat kaikkien haastateltavien mielestä hyödyllisiä ja nostivat haastateltavien motivaatiota. Haastateltavat pitivät siitä, että joku kuunteli, ja oli kiinnostunut heidän ajatuksistaan. Eniten he arvostivat saamaansa palautetta, sillä sen perusteella he pystyivät muuttamaan omia toimintatapojaan, eikä samanlaista palautetta oltu välttämättä saatu muualta. Valmennuksessa koettiin tärkeäksi se, että valmentaja oli eri henkilö kuin tiimin esimies. Lähituki koettiin merkitykselliseksi etenkin sen vuoksi, että uusille työtehtäville ei ollut alussa vakiintuneita toimintatapoja ja opittavana oli paljon uusia asioita. Vaikka lähituen merkitys korostuikin toimeksiantajaorganisaation toiminnan aloituksessa, sitä pidettiin edelleen tärkeänä osana sujuvaa arkea.

Eniten haastateltavia harmitti valmennustapaamisten vähyys, ja he kokivat, että valmennuksella olisi voitu saada enemmänkin positiivisia vaikutuksia, jos tapaamiskertoja olisi ollut enemmän. Tapaamiskertojen vähäisen määrän vuoksi toiminta ei ollut yhtä johdonmukaista, kuin se olisi haastateltavien mielestä voinut olla. Valmentajan ja oppijan kommunikaatiolla oli vaikutusta siihen, miten valmennuksen koettiin onnistuneen. Joillekin haastateltavista valmentajan rooli ei ollut aivan selkeä. Valmennukselta toivottiin sekä käytännönläheisyyttä, että yleisemmin tukea työn organisointiin ja tekemiseen:

Valmennuskeskusteluita saisi olla useammin. Kaipaen tukea siihen, miten voisin yleisellä tasolla päästä paremmin tavoitteisiin ja parantaa omaa tekemistä. (Rahoitusneuvoja 4)

Päivittäisjohtamisen näkyvimmän osan, aamustartin, haastateltavat kokivat tarpeellisiksi. Haastateltavien mielestä tiimin palvelutilanteen läpikäyminen ja tavoitteiden seuranta oli tärkeää oman työn organisoimisen ja motivaation kannalta. Yhteisen, toistuvan palaverin koettiin myös vaikuttavan tiimin yhteishenkeen positiivisesti. Vaikka starttien päivittäisen toistumisen koettiin lisäävän motivaatiota, niiden sisältöä kritisoitiin turhan yksipuoliseksi. Haastateltavat toivoivat, että starteissa korostettaisiin enemmän vaihtuvia ajan-kohtaisasioita ja tiimin tavoitteita, kuin sitä, mitä työtehtäviä tiimin jäsenet sinä päivänä tekevät. Yksi haastateltava myös mietti aamustartin ajankohtaa, sillä työtehtävän vaihtuminen kesken aamupäivän aiheutti välillä haastavia tilanteita.

Kun startissa näytetään visuaalista materiaalia ja sitten ne samat asiat luetaan ääneen, se tuntuu vähän meidän työntekijöiden aliarvioimiselta. (Rahoitusneuvoja 2)

Fifon koettiin olevan varsinkin hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen kannalta merkittävä toimintatapa. Kaikki haastateltavat kokivat fifon paitsi järkeväksi, myös mielekkääksi työskentelytavaksi, eikä fifoa oltu juuri kyseenalaistettu. Kolme haastateltavaa mainitsi, että kiireisiä työtehtäviä ei aina välttämättä huomata ajoissa fifon vuoksi, sillä kiireistä tehtävää ennen jonossa voi olla aikaisemmin tulleita, ei-kiireisiä työtehtäviä. Kiireisiä palvelupyynnöjä ei pidetty mielekkäinä, mutta haastateltavat halusivat kuitenkin, että asiakkaita palvellaan mahdollisimman nopeasti.

Työtehtävien määrämuotoisuutta pidettiin erittäin tärkeänä tekijänä työn sujuvuuden ja mielekkyyden kannalta. Määrämuotoisten tehtävien tekeminen koettiin huomattavasti helpompana, kuin ei-määrämuotoisten. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että täydellisen määrämuotoiset työtehtävät ovat mahdottomuus, sillä määrämuotoisuuteen vaikuttavia muuttujia on paljon. Kaikki työtehtävät eivät olleet haastateltavien mukaan määrämuotoisia, vaikkakin asiassa oli edistytty verrattaessa toukokuun tilanteeseen. Määrämuotoisuus koettiin kuitenkin tärkeäksi asiaksi, jota haastateltavat halusivat edistää. Haastateltavat pitivät tehtävien esikäsittelyä hyvänä keinona säädellä tiimiin tulevien palvelupyynnöjen määrämuotoisuutta. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että kiireellisiä heti-tehtäviä ei aina huomata tarpeeksi ajoissa, sillä tehtävät ovat jonossa aikajärjestyksessä.

5.2.4 Lean-kulttuuri ja lean-johtamisen tulevaisuus

Kaikissa haastatteluissa havaittiin, etteivät haastateltavat tunnistanee toimeksiantajaorganisaatiossa olevan lean-kulttuuria. Haastateltavat kokivat, että nimenomaan lean-ajatteluun ei oltu kannustettu, ja että lean-ajattelun jalkauttaminen oli jäänyt kiireen vuoksi kesken. Haastateltavien puheissa korostui, että ongelma on siinä, miten lean-johtamiseen liittyviä asioita sanoitetaan, kun niistä keskustellaan toimeksiantajaorganisaatiossa. Lean-johtamiseen liittyvistä asioista, kuten itseohjautuvuudesta, oli puhuttu toimeksiantajaorganisaatiossa paljon, mutta varsinainen keskustelu leanista oli jäänyt pintapuoliseksi ja jopa olemattomaksi. Haastateltaville oli epäselvää, kuinka paljon heidän pitäisi tuntea lean-johtamisen teoriaa, ja mikä ylipäätään tekee toimeksiantajaorganisaatiosta lean-organisaation. Heidän käsityksensä siitä, mitkä ovat toimeksiantajaorganisaation lean-johtamisen työkaluja vaihtelivat. Haastateltavista ne, jotka olivat aiemmin tunnistanee leanin tarkoitukseksi hukan poistamisen, kertoivat haastattelussa miettineensä toimeksiantajaorganisaatiossa tehtävää turhan työn määrää.

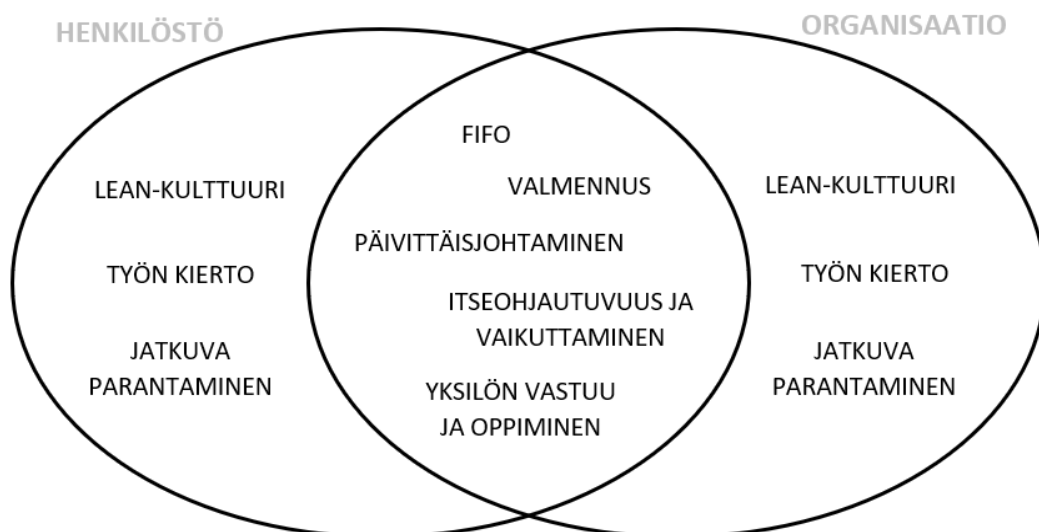
Kysyttäessä, pitäisikö lean-ajattelua perehdyttää tiimin jäsenille käytännön työkalujen vai teorian kautta, kolme haastateltavaa valitsi teorian ja käytännön yhdistelmän, ja yksi haastateltava teorian. Kaksi haastateltavaa ilmoitti, että he ovat halunneet tietää lean-johtamisesta enemmän, ja toiset kaksi kertoivat, etteivät olleet osanneet kaivata sellaista, mistä heillä ei ollut ymmärrystä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin avoimia lean-kulttuurin kehittämiseksi.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätelmät

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että lean-johtamisella on vaikutusta toimeksiantajaorganisaation henkilöstökokemukseen. Tulokset näyttävät, että toimeksiantajaorganisaatiossa lean-johtaminen vaikuttaa henkilöstökokemukseen etenkin kulttuurinäkökulmasta. Fyysiseen ympäristöön ja teknologiseen ympäristöön lean-johtamisella ei ole ollut merkittäviä vaikutuksia, minkä vuoksi tässä pohdintaosiossa henkilöstökokemuksen tarkastelu tapahtuu lähinnä kulttuuriympäristön näkökulmasta.

Tarkasteltaessa haastattelujen perusteella muodostunutta kuvaa toimeksiantajaorganisaation henkilöstökokemuksesta, voidaan todeta, että organisaation suunnitelma ja henkilöstön kokemukset kohtaavat joillakin osa-alueilla, mutta eivät kaikilla. Alla oleva venn-diagrammi kuvaa toimeksiantajaorganisaation jaettua ja jakamatonta henkilöstökokemusta. Diagrammissa keskellä ovat kuvattuna ne lean-johtamisen osa-alueet, joilla henkilöstön kokemukset (teemahaastattelut) ja organisaation suunnitelma (kehityspäällikön haastattelu) kohtaavat. Ulkosyrjillä, omissa lokeroissaan, ovat osa-alueet, joilla henkilöstön kokemukset ja organisaation käsitykset eroavat toisistaan, tai kohtaavat vain osittain. Kehitystoimenpiteet kohdistetaan näihin osa-alueisiin. Haastatteluiden perusteella on todettava, että millään osa-alueella henkilöstön kokemukset ja organisaation suunnitelma eivät vastanneet toisiaan aivan täysin. Tämä selittyy kuitenkin henkilöstökokemuksen tunneperäisellä ja subjektiivisella luonteella.



KAAVIO 8. Venn-diagrammi toimeksiantajaorganisaation jaetusta ja jakamattomasta henkilöstökokemuksesta.

6.1.1 Toimeksiantajaorganisaation jaettu henkilöstökokemus

Päivittäisjohtaminen ja fifo-menetelmä näyttäisivät haastattelujen perusteella toteutuneen suunnitellusti: molempien tarkoituksena on sujuvoittaa työtä. Fifo on työyhteisön hyvin omaksunut toimintatapa, joka mahdollistaa palvelupyynnöiden mielekkään ja järkevän käsittelyn. Määrämuotoiset palvelupyynnöt tukevat fifoa. Päivittäisjohtaminen edistää johdon ja työntekijöiden vuoropuhelua, ja aamustarteissa keskitytään asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen on tärkeää nykypäivän työyhteisössä, ja etenkin toimialamurroksen keskellä toimivassa toimeksiantajaorganisaatiossa (Sydänmaalakka 2007, 111-112). Päivittäin toistuva aamustartti toimii tiimiä yhdistävänä rutii-nina, mikä on tärkeää etenkin siksi, että tiimin jäsenet ovat jakautuneet monelle paikka-kunnalle. Lisäksi aamustartti rytmittää työntekijöiden päivää ja luo jatkuvuuden tunnetta toimeksiantajaorganisaation muuten dynaamiseen ympäristöön.

Valmennus on työntekijöille tärkeä työkalu oppimisen ja kehittymisen kannalta. Vaikka työntekijät tarvitsevat henkilökohtaista valmentamista ja tukea kehitymisprosessissa, he eivät halua tulla aliarvioituksi, vaan haastetuksi. Valmennuskeskusteluilla on paljon merkitystä siihen, millaisena tiimin jäsenet kokevat oman asiantuntijuutensa ja kehitysmahdollisuutensa. Valmennuskeskusteluissa työntekijät voivat tuntea itsensä toimeksiantajaorganisaation kannalta tarpeellisiksi ja korvaamattomiksi. Etenkin työelämässä yksilön hyvinvoinnin ja suoritushalukkuuden näkökulmasta on tärkeää tuntea itsensä arvokkaaksi ja mielipiteensä kuulluksi (Morgan 2017, 97-99).

Itseohjautuvuus ja vaikuttaminen sekä yksilön vastuu ja oppiminen ovat teemoja, jotka toistuivat, kun haastatteluissa keskusteltiin lean-työkaluista. Nämä teemat näkyivät kaikkien työkalujen ja toimintatapojen taustalla ja merkityksissä: lean-johtamisen oli tarkoitus tuoda toimeksiantajaorganisaation jäsenille päätäntävaltaa ja vaikuttamis- ja oppimismahdollisuuksia, ja niitä haastateltavat myös kertoivat saaneensa. Toimeksiantajaorganisaation itseohjautuvuudesta puhuttaessa on aiheellista nostaa esiin oppivan organisaation käsite. Oppivan organisaation toimintaperiaatteita ovat työn tutkiminen ja jatkuva kehittäminen, perustehtävän kannalta oleellisiin asioihin keskittyminen ja omien toimintamallien luominen. Lisäksi oppivan organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat mukana tekemässä heitä koskevia päätöksiä. (Mäkisalo 2004, 48-49) Vaikka oppivasta organisaatiosta ei haastatteluissa puhuttukaan, näyttäisi siltä, että toimeksiantajaorganisaation pyrkimykset ovat yhteneväiset oppivan organisaation määritelmän kanssa.

Itseohjautuvuuteen ja oppimiseen liittyen haastateltavat kuitenkin pohtivat, miten työtehtävät jakautuvat tiimissä, jossa työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviä he tekevät. Koska toimeksiantajaorganisaation perustaminen oli kaikille tiimin jäsenille muutostilanne, tulevaa ei voinut täysin ennustaa. Tässä muutostilanteessa on korostunut tiimin jäsenten yksilöllisyys uuden tiedon ja uusien tapojen prosessointikyvyissä ja halukkuudessa. Usein aikuisen ihmisen oppiminen tarkoittaaakin ajattelumallien muuttamista. Tämän prosessin käynnistää jokin merkittävä muutos, kuten tässä tapauksessa työympäristön (kollegat, fyysinen työympäristö, työtehtävät) vaihtuminen. Uudessa tilanteessa ihmiset voivat kohdata vastoinkäymisiä, jotka lannistavat. Tällöin ihminen puolustautuu turvautuen aikaisemmin muodostuneisiin rutiineihin ja ajattelutapoihin. (Manka 2008, 207-208)

Vaikka haastateltavat eivät itse kokeneet uuden oppimista ja mukavuusalueen ulkopuolella toimimista liian kuormittavana, heidän pohdintansa tiimin oppimisesta kokonaisuutena kertoo siitä, että toimeksiantajaorganisaation jäsenten suhtautuminen uusiin asioihin vaihtelee. Toimeksiantajaorganisaatiossa tulisikin myös jatkossa kiinnittää huomiota sen jäsenten erilaisiin tapoihin suhtautua uuteen tietoon ja uusiin kokemuksiin, sillä uudistava oppiminen lisää Mankan (2008, 209) mukaan itseohjautuvuutta, joka on osa toimeksiantajaorganisaation visiota eli tahtotilaa. Työntekijät voivat kokea itseohjautuvuuden elämänhallintana: mitä enemmän ihminen kokee vaikuttavansa ja hallitsevansa häntä koskettavia asioita, sitä paremmin hän sitoutuu työhön ja tuntee motivaatiota kehittymiseen (Manka 2008, 153, 210).

Lean-johtaminen ei yksin aiheuttanut haastateltavien keskuudessa ylpeyttä, mutta he kuitenkin näkivät toimeksiantajaorganisaation positiivisessa valossa, ja tunsivat ylpeyttä siihen kuulumisesta. Lean-johtaminen voidaankin nähdä osana niitä tekijöitä, jotka erottavat toimeksiantajaorganisaation muista tiimeistä ja edesauttavat ylpeyden ja erityisyyden tuntemuksia työntekijöissä. Ylpeyden tunteminen kasvattaa ryhmähenkeä ja työntekijöiden sitoutuneisuutta, sillä ihmisellä on synnynnäinen halu kuulua joukkoon ja olla osana sosiaalisia ryhmittymiä (Keltikangas-Järvinen 2010, 28, 50-52). Tiimin pieni koko, verrattuna muihin rahoituspalveluiden tiimeihin, on myös voinut edesauttaa eksklusiivisuuden tuntemuksia toimeksiantajaorganisaation jäsenten joukossa.

6.1.2 Toimeksiantajaorganisaation jakamaton henkilöstökokemus

Toimeksiantajaorganisaatiossa työn kierto ei ole toteutunut suunnitellusti, mutta on toteutunut kuitenkin joustavasti: työntekijät ovat vaihtaneet työtehtäviä ja opetelleet uutta sen mukaan, miten paljon ovat halunneet ottaa vastuuta itselleen. Kuten haastattelut osoittivat, työn kierron osittainen toteutuminen jakoi mielipiteitä, eikä ollut kaikkien haastateltavien mielestä huono asia. Työtehtävien vaihtuminen ja uuden oppiminen ovat asioita, jotka toimeksiantajaorganisaation jäsenet voivat kokea eri tavalla. Toiset näkevät uuden opettelun haasteena, joka heidän täytyy ottaa vastaan, ja toiset haasteena, jonka he saavat ottaa vastaan. Kuten edellisessä kappaleessa 6.1.1. todettiin, toimeksiantajaorganisaation jäsenten yksilöllisten oppimistarpeiden huomiointi on tärkeää työn kierron toteuttamisessa.

Jatkuvan parantamisen tuokiot suunniteltiin toimeksiantajaorganisaation jäsenten vaikuttamiskanavaksi ja jatkuvan kehittymisen mahdollistajaksi. Haastateltavat olivatkin pääosin tyytyväisiä jatkuvan parantamisen tuomiin vaikuttamismahdollisuuksiin. Jatkuvan parantamisen sijoittaminen jaetun henkilöstökokemuksen alueelle voisi olla perusteltua, sillä haastateltavien kokemukset vastasivat suunniteltua edellä mainitun mukaisesti: henkilöstö oli saanut virallisen ja aktiivisen vaikuttamiskanavan, jolla koettiin olevan todellista merkitystä työhön. Työkalun sijoittaminen jakamattoman henkilöstökokemuksen alueelle johtuu siitä, että jatkuvan parantamisen osalta enemmistö haastateltavista epäili omia vaikuttamismahdollisuuksiaan niissä tapauksissa, joissa päätöksen uudesta toimintatavasta tekee loppujen lopuksi tiimin ulkopuolinen henkilö. Näissä tapauksissa vaikuttamiseen kohdistuvat odotukset eivät toteutuneet. Toimeksiantajaorganisaation toimiala määrittelee kuitenkin jo lähtökohtaisesti sitä, miten paljon alalla toimivilla organisaatioilla tai yksittäisillä organisaatioiden osilla on päätäntävaltaa esimerkiksi siitä, miten asiakkaiden tietoja käsitellään. Haastateltavien kuvailema päätöksenteon jäykkyys riippuu siis osittain siitä, mitä asioita halutaan päättää: mitä enemmän jatkuvan parantamisen avulla käsitellään esimerkiksi tiimin jäseniä koskevia työtapoja tai työhyvinvointiin liittyviä asioita, sitä enemmän tiimillä itsellään on päätäntävaltaa.

Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että filosofia lean-johtamisen takana on toimeksiantajaorganisaation jäsenille vain hyvin vähän, tai ei ollenkaan, tuttu. Tärkeimmäksi syyksi tähän haastateltavat arvioivat sen, että leanista ei oltu puhuttu. Tämä oli kehityspäällikön haastattelun jälkeen odotettavissakin, sillä suunnitelmia lean-teorian tunnetuksi

tekemiselle ei oltu kehitysvaiheessa tehty. Haastatteluisissa havaittiin, että ne haastateltavat, jotka tunsivat leanin teoriaa, myös kokivat sen hyödyllisempänä kuin ne, jotka eivät tunteneet. Voidaan siis päätellä, että lean-kulttuurin luominen lean-tuntemusta kasvattamalla on toimeksiantajaorganisaatiolle järkevä tavoite. Lean-ajattelun tärkeys osana onnistunutta lean-prosessia mainittiin jo kappaleen 2 johdannossa. Tätä päätelmää tukee myös Schein (1987, 19-20) todeten, että yksi tärkeimmistä organisaation johtamistoiminnoista on juuri kulttuurin luominen.

Kuten kappaleessa 3.1.3 todettiin, kulttuuri on olemassa kaikissa organisaatioissa tiedostettuna tai tiedostamattomana; kulttuuria ei voi erottaa organisaatiosta. Toimeksiantajaorganisaatiossa lean-kulttuuri näkyy käytössä olevien toimintatapojen taustalla, mutta haastateltavat eivät kuitenkaan tunnista lean-kulttuuria toimeksiantajaorganisaatiossa. Lean-johtaminen on siis osa toimeksiantajaorganisaatiota, mutta lean-kulttuurista ei voida puhua jaettuina merkityksinä, sillä haastateltavien käsitykset lean-johtamisen tarkoituksesta ja tavoitteista vaihtelivat. Lean-kulttuuri, siinä määrin kuin se toimeksiantajaorganisaatiossa ilmenee, ei ole jäsenten tietoisien kehittämisen tulosta. Mäkisalonen (2004, 77) mukaan kulttuurin kehittäminen vaatii sen tiedostamista ja tuntemista. On selvää, että lean-kulttuurin kehitykseen tarvittaisiin toimeksiantajaorganisaatiossa ensisijaisesti asian tiedostamista ja yhteistä keskustelua.

6.2 Kehittämisehdotukset

Tulosten perusteella suunnitellut kehitysehdotukset koskevat kaikkia lean-johtamisen työkaluja, ei siis vain jakamattoman henkilöstökokemuksen osa-alueita. Kehitysehdotukset on jaettu kahteen osaan, lean-kulttuurin kehittämistoimenpiteisiin ja lean-työkalujen kehittämistoimenpiteisiin. Jako on tehty sen vuoksi, että lean-kulttuurin kehittäminen on yksittäisiä kehitystoimenpiteitä laajempi, kronologisesti etenevä kokonaisuus. Lean-kulttuurin kehittämissuunnitelma on tiivistetty taulukkomuotoon kappaleessa 6.2.1. Työkalujen kehitysideat ovat myös taulukoitu kappaleessa 6.2.2. Työkalujen kehitysideat eivät kuitenkaan etene kronologisesti; nämä eivät ole riippuvaisia toisistaan, kuten lean-kulttuurin kehitystoimenpiteet.

6.2.1 Lean-kulttuurin kehittäminen

Lean-kulttuurin kehittäminen on lähtenyt liikkeelle lähtötilan kartoituksella, joka toteutettiin kehityspäällikön ja tiimin jäsenten haastatteluilla. Haastatteluiden tulokset esitettiin tiivistetyssä muodossa tiimin esimiehelle ja valmentajille helmikuussa 2019. Samalla keskusteltiin tuloksista ja kehitystoimenpiteiden tarpeellisuudesta. Tulokset konkretisoituvat powerpoint-koonneissa Lean-johtamisen tavoitteet ja Lean-ajattelun ABC (liite 5 ja liite 6). Oheinen taulukko esittää kehittämistoimenpiteet tarkoituksenmukaisessa toteuttamisjärjestyksessä.

Lean-kulttuurin kehittämissuunnitelma		
Kehitystoimenpide	Mitä sisältää	Toteutusaikataulu
Lähtötilan selvitys	Kehityspäällikön haastattelu Henkilöstön teemahaastattelut	✓ toteutettu
Tulosten esittäminen esimiehelle ja valmentajille	Haastattelulöydösten läpikäynti	✓ toteutettu
Tulosten koonti esimiehelle	Lean-johtamisen tavoitteet - powerpoint	helmikuussa 2019
Lean-ajattelun oppitunti työyhteisölle	Lean-johtamisen tavoitteet ja Lean-ajattelun ABC -powerpointit Itseohjautuvuuden ajatuskartta	maaliskuussa 2019
Henkilökohtaiset tehtävät	Jäsenet pohtivat omaa toimintaansa oppitunnilla jaettujen tehtävien avulla	maalis- ja huhtikuussa 2019
Henkilökohtaiset tehtävät, palaute	Tehtävät käydään läpi seuraavassa valmennuskeskustelussa	kevään ja kesän valmennuksissa
Kehittymisen seuranta	Lean-ajattelun ja itseohjautuvuuden seuranta kokemusten ja tuloksellisuuden näkökulmasta	loppukesällä 2019

TAULUKKO 2. Lean-kulttuurin kehittämisen etenemissuunnitelma.

Opinnäytetyön valmistuessa lean-kulttuurin kehityssuunnitelma etenee tulosten koonnin luovuttamisella esimiehen käyttöön. Johtajan organisaatiokulttuurin tiedostaminen vaikuttaa hänen kykyynsä johtaa organisaationsa kulttuuria. Mitä paremmin johtaja tiedostaa kulttuurin sisällä olevia tapoja ja oletuksia, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on vaikuttaa ja luoda kulttuuria. (Mäkisalo 2004, 79; Schein 1987, 19-20) Siksi tämän tutkimuksen perusteella koottu Lean-johtamisen tavoitteet -powerpoint esitellään ensin tiimin esimiehelle. Powerpointin tavoitteena on selvittää yksinkertaisin ilmaisin, mitkä ovat toimeksiantajaorganisaation omat tavoitteet lean-johtamiselle, ja miten lean-työkalut auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Powerpoint perustuu kehityspäällikön haastatteluun ja tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn lean-johtamisen teoriaan.

Kun lean-johtamisen tavoitteet ovat esimiehen tiedossa, seuraavana vuorossa on koko toimeksiantajaorganisaatiolle järjestettävä koulutus. Koulutuksessa käsitellään lean-johtamisen aiheita Lean-johtamisen tavoitteet ja Lean-ajattelun ABC -powerpointien avulla. Lean-ajattelun ABC -powerpoint perustuu henkilöstön haastatteluihin ja tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen. Koonnit on tehty powerpoint-muotoon siksi, että ne mahdollistavat tiedon tiivistämisen ja toisaalta jakamisen useammalle ruudulle. Lisäksi, toimeksiantajaorganisaatiossa on totuttu julkaisemaan koulutusmateriaalit powerpoint-esityksinä. Powerpointiin on helppo palata myös jälkikäteen, ja henkilöstö voi yksittäisten diojen perusteella muistella, mitä niistä on puhuttu koulutuksessa.

Kuten teoreettisen viitekehyksen kappaleessa 3.1.3 mainittiin, organisaatiokulttuurin kehittämiseksi voidaan pyrkiä refleктоimaan organisaation toimintaa ja sen myötä ymmärtää ja oppia kulttuuria. Kehityssuunnitelmassa tiimin reflektointi tapahtuu itseohjautuvuuden ajatuskartan (liite 7) ja siihen liittyvien tehtävien (liite 7) kautta. Itseohjautuvuuden ajatuskartta täydentää Lean-ajattelun ABC-powerpointin sisältöä. Se esitellään tiimin oppitunnilla, mutta tiimiläiset pohtivat tehtäviä omassa tahdissaan työn ohessa. Tehtävien avulla tiimin jäsenet miettivät omia asenteitaan ja toimintatapojaan suhteessa itseohjautuvuuden ajatuskarttaan. Tähän liittyy myös ajatus toimeksiantajaorganisaatiosta oppivana organisaationa, sillä se edellyttää työntekijöiltä nk. sisäisen yrittäjyyden asennetta. Sisäinen yrittäjä toimii organisaation palveluksessa uutteralla, muutosherkällä ja vastoinkäymisiä karttamattomalla tavalla. (Mäkisalo 2004, 71-71)

Lean-ajattelun ja sisäisen yrittäjyyden kehittyminen yhdistyy kehityssuunnitelmassa valmennukseen, sillä koulutuksessa annetut tehtävät käydään yksilöllisesti läpi koulutusta seuraavissa valmennuskeskusteluissa. Valmennuskeskusteluissa tiimin jäsenillä on mahdollisuus pohtia omaa toimintaansa henkilökohtaisemmalla tasolla yhdessä valmentajan kanssa, ja asettaa tavoitteita myös ilman erillisiä tehtäviä. Koko tiimin lean-kulttuurin kehittymistä seurataan tehtävien läpikäymisen jälkeen yksilöllisesti valmennuskeskusteluissa ja kollektiivisesti tiimin tulosta seuraamalla.

6.2.2 Työkaluihin liittyvät kehittämisehdotukset

Lean-työkalujen kehittämistoimet on listattu alla olevaan taulukkoon. Taulukko on muotoilultaan samanlainen kuin edellinen. Siihen on kuitenkin lisätty sarake, joka kertoo, mihin toimeksiantajaorganisaation henkilöstökokemuksen kuviossa olevaan lean-työkaluun kukin kehitystoimenpide liittyy.

Kehitystoimenpide	Liittyy osa-alueeseen	Miten toteutetaan	Toteutus-aikataulu
Jatkuvan parantamisen aikataulu näkyville	Jatkuva parantaminen	Valkotaululle merkitään kuluva ja seuraava jpt:n päivämäärät	heti
Tiimin tulokatsaus aamustarttiin	Päivittäisjohtaminen	Esimies käy kuukausittain läpi tiimin tuloksen ja tunnusluvut	heti
Kuukauden tehokkain työntekijä aamustarttiin	Päivittäisjohtaminen	Kuukauden ensimmäisessä startissa kiitetään edellisen kuukauden tehokkainta työntekijää	huhtikuussa 2019
Aamustartin koreografian muutos	Päivittäisjohtaminen	Startin materiaalista luetaan ääneen vain akuutit ja ajankohtaiset asiat, ei jokaisen työtehtävää	heti
Osaamiskalenteri	Työn kierto	Excel-taulukko, jossa jokaisen tiimiläisen ajantasainen tehtäväkohtainen osaaminen	huhtikuussa 2019
Opittujen asioiden jakaminen	Työn kierto	Koulutusten tai ohjeiden kertaushetkien antia jaetaan yhteisesti aamustartissa	heti
Heti-tehtävät kuluvalle päivälle	Fifo	Esikäsittelijät siirtävät kiireelliset heti-palvelupyynnöt kuluvalle päivälle	heti

TAULUKKO 3. Lean-työkaluihin liittyvät kehitysajat. Tarkka etenemisjärjestys ei sido yksittäisiä työkaluihin liittyviä toimenpiteitä.

Jatkuvan parantamisen osalta haastateltavat miettivät työkalun käyttöasteen pienenemistä idealappujen siirryttyä sähköiseksi, joten paperisten post-it -lappujen palauttaminen käyttöön saattaisi nostaa jatkuvan parantamisen kautta kehitettävien asioiden määrää ainakin hetkellisesti. Sähköinen toimintatapa on kuitenkin tehokkaampi ja *leanimpi*, joten post it

-lappujen palauttaminen ei ole perusteltua. Vaikuttaisi siltä, että tiimin jäsenet kaipaavat työpäiväänsä konkreettisilta tuntuvia asioita päätetyöskentelyn lisäksi. Haastateltavat kertoivat, että jatkuva parantaminen oli jäänyt heiltä unohduksiin, joten tiimin muistia virkistetään kirjaamalla jatkuvan parantamisen aikataulu tiimin työtiloissa sijaitsevalle valkotaululle. Näkyvälle paikalle tehty aikataulu muistuttanee tiimiläisiä käynnissä olevasta parannusprosessista. Aikatauluun merkitään, milloin kuluvan jatkuvan parantamisen tuloksia käydään seuraavan kerran läpi, ja mihin mennessä kehitysideoita on kirjattava, jotta ne ehtivät tulla käsitellyksi. Lisäksi kirjataan jatkuvan parantamisen vastuuhenkilö, ja ajankohta, jolloin vastuuhenkilö vaihtuu. Muiden kuin Tampereen osalta aikataulut voidaan kirjata kunkin paikkakunnan valkotaululle, tai vaihtoehtoisesti aikataulu voidaan tallentaa sähköisesti kaikkien nähtäville.

Päivittäisjohtamisen osalta kehityksiä tehdään tiimin aamustarttiin. Tiimin tuloksellisuutta seurataan jatkossa kuukausittain esimiehen pitämässä tulokatsauksessa, jossa käydään läpi edellisen kuukauden tulos lukuina. Tuloksenteon läpikäynti konkretisoi annetun työpanoksen tuloksia tiimin jäsenille, ja kannustaa aiemmin mainittuun sisäisen yrittäjän asenteeseen. Lisäksi lähikuukausina voidaan tarkkailla, onko lean-kulttuurin kehittämällä ollut tuloksellisuuden näkökulmasta vaikutuksia. Tuloksellisuutta tarkastellaan myös henkilökohtaisella tasolla. Esimiehen tulokatsauksen yhteydessä kiitetään edellisen kuukauden aikana parhaiten tavoitteet saavuttanutta tai ylittänyttä työntekijää. Tulos lasketaan tiimin jäsenten henkilökohtaisen raportoinnin perusteella, joka on jo käytössä tiimissä.

Lisäksi päivittäisjohtamisen aamustartin kaavaa muutetaan siten, että jokaisen työntekijän sijoittuminen tiettyyn tehtävään jätetään lukematta ääneen, sillä tulokset näyttävät, että se koetaan toimeksiantajaorganisaatiossa hyödyttömänä. Tiimin jäsenet voivat tarkastaa työtehtävänsä itsenäisesti ennen aamustarttia, sen aikana tai startin jälkeen. Aamustartissa keskitytään jatkossa enemmän työyhteisön ajankohtaisiin ja kiireellisiin asioihin. Näin aamustartista saadaan karsittua hukkaa.

Työn kierron edistämiseksi tiimille kootaan osaamiskalenteri, joka sisältää tiedot kaikkien tiimin jäsenten osalta siitä, mitä toimeksiantajaorganisaation työtehtäviä he osaavat tehdä. Osaamiskalenteri tallennetaan sähköisessä muodossa tiimin Microsoft Teams-ryhmään, joten se on kaikkien saatavilla. Osaamiskalenterin tavoitteena on ennen kaikkea

selkeyttää työn kierron tilannetta ja edistää tiedon jakamista tiimin sisällä. Koska työtehtäviä on paljon, tiimiläiset eivät välttämättä tiedä, mitä tehtäviä muut osaavat tehdä. Tämä voi rajoittaa tietotaidon ja hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle. Jatkossa tiimiläiset voivat vaivattomasti tarkastaa muiden hallitsemaa aihealuetta osaamiskalenterista. Osaamiskalenterilla tavoitellaan myös uuden oppimisen motivaation kasvua.

Toisen työn kiertoon liittyvän kehitystoimenpiteen tavoitteena on myös edistää tiedon jakautumista tiimissä. Tiimiläiset voivat jatkossa jakaa oppimiansa asioita vapaasti aamustarttien yhteydessä lyhyiden ja informatiivisten puheenvuorojen siivittämänä. Oppimisen jakaminen muistuttaa tiimin jäseniä siitä, että uuden oppiminen on alati ajankohdainen asia, ja toisaalta kukaan ei voi osata tai muistaa kaikkea.

Fifo ei herättänyt haastateltavissa juurikaan muutostarpeita, mutta kiireiset palvelupyynnöt kirvoittivat muutamia mainintoja, kuten kappaleessa 5.2.3. todettiin. Tämän osalta kehitystoimenpiteenä esikäsittelijät muuttavat jatkossa heti-tehtävien päivämäärän kuluvalle päivälle. Näin työntekijät huomaavat kiireelliset palvelupyynnöt vaivattomammin.

Nämä lean-johtamisen työkaluihin liittyvät kehitystoimenpiteet voidaan ottaa käyttöön heti tai taulukon aikataulun mukaisesti. Toimenpiteisiin voidaan tehdä myös muutoksia toimeksiantajaorganisaatiossa, mikäli niille on tarvetta.

6.3 Jatkotutkimukset

Toimeksiantajaorganisaation lean-johtamisen kehittäminen on tämän opinnäytetyön myötä ottanut ensimmäisen harppauksen eteenpäin. Työssä suunnitellut kehitystoimenpiteet mahdollistavat kehityksen etenemisen opinnäytetyöprosessin jälkeen. Koska tässä opinnäytetyössä ei tarkasteltu kehitystyön toimeenpanoa tai toteuttamista, myöhemmin olisi mielenkiintoista selvittää, miten henkilöstö on omaksunut lean-ajattelua ja onko se muuttanut organisaatiota.

Lisäksi jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää lean-johtamisen taloudellisuusnäkökulmaa toimeksiantajaorganisaatiossa. Vertailunäkökulma saataisiin esimerkiksi vertailemalla tiimin laskutettuja tunteja ennen ja jälkeen tässä opinnäytetyössä esitettyjen kehitystoimenpiteiden. Samassa yhteydessä olisi mielenkiintoista selvittää, mikä on tiimin keskimääräinen virtaustehokkuusprosentti, ja miten se vaihtelee työtehtävästä riippuen.

6.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa viitataan tieteellisen tutkimuksen yleisiin arviointiperusteisiin, ja tässä yhteydessä törmätään useimmiten validiteetin ja reliabiliteetin käsitteisiin. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten johdonmukaisesti tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Pätevän tutkimuksen tuottamat käsitteet kuvaavat ilmiötä hyvin ja niille voidaan löytää perustelu aineistosta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan taas mittauksen luotettavuutta tai tarkkuutta. Reliaabeli mittausta tarkoittaa, että toistettaessa mittaustulos ei muutu, vaikka mittauksen tekijä muuttuisi (Vilka 2015, 194) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voi kuvata esimerkiksi sitä, miten johdonmukaisesti haastattelut on toteutettu tai aineisto analysoitu. (Ronkainen ym. 2011, 129-131)

Nykyään validiuden perinteisen käsityksen rinnalla puhutaan myös esimerkiksi tutkimuksen vakuuttavuudesta tai vahvistettavuudesta. Laadullisen, ja osin myös määrällisen, tutkimuksen arvioinnissa on otettava huomioon tutkimuksen lähtökohtainen näkökulmaisuus ja tiedon rajallinen yleistettävyys. Tiedon pätevyyden arviointiin vaikuttaa se, kenelle, ja minkälaista toimintaa varten, tutkimusta perustellaan. Vilkan (2015, 195) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei edes ole ilmiön yleistettävyys, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ainutkertaisen ilmiöiden ja tulkintojen tutkiminen ja ymmärtäminen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen toistaminen ei ole mahdollista, sillä tutkimus on kokonaisuudessaan ainutkertainen (Vilka 2015, 197). Vakuuttavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan myös muiden kuin tutkijan arviota: tutkija ei vain itse arvioi tutkimustaan, vaan sitä arvioi myös yleisö, kuten muut tutkijat ja tiedon käyttäjät. (Ronkainen ym. 2011, 133-136)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös tutkimuseettinen näkökulma. Tutkimuksen tekijän on otettava tutkimustyössään huomioon tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset, ja noudatettava tiedeyhteisössä yleisesti hyväksytyjä, hyvän tieteellisen tavan käytäntöjä. Hyvän tieteellisen tavan ja tutkimuseetiikan noudattaminen on osa tutkijan ammatillista ja tieteellistä sivistystä (Vilka 2015, 53) Tällä ei tarkoiteta vain tiedeyliopistossa tehtäviä, vertaisarvioituja tutkimuksia, vaan kaikkea tutkimustyötä, sillä tutkimusta tehdään nykyään yhä useammin toimeksiantajan aloitteesta ja hyväksi. Ulkopuolisen toimeksiantajan tarpeet ja toiveet asettavat tutkimuseetiikalle omat haasteensa. (Ziman 2000, 67-79) Esimerkiksi tälläkin tutkimuksella oli jo alusta asti käytännöllinen tarkoitus toimeksiantajaorganisaatiossa.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (TENK) julkaisee tutkimuseetiikkaan ja hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyviä ohjeistuksia. Tutkimuseetiikan näkökulmasta hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkimustyössä ja tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa noudatetaan huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä (TENK 2012, 6). Hyvän tieteellisen käytännön mukaan toimivat tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tällaiset menetelmät ovat tiedeyhteisön hyväksymiä, ja tiedonhankinta perustuu asianmukaisiin tietolähteisiin, kuten tieteelliseen kirjallisuuteen. (Vilka 2015, 41-42) Hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyy myös muiden tutkijoiden kunnioittaminen. Tutkijan on otettava huomioon, millaisia tuloksia toiset tutkijat ovat tehneet samasta aiheesta. Toisen saavutuksia on kunnioitettava asianmukaisella viittauksella sekä tekstissä että lähdeluettelossa. Omat ja toisten tutkijoiden tulokset on myös julkaisun lukijan osattava erottaa. (Vilka 2015, 42) Aiemmin tässä työssä on mainittu, että toimeksiantajan rooli tutkimuksessa voi monimutkaistaa tutkimustyössä noudatettavaa tutkimuseetiikkaa. Työelämälähtöinen tutkimus noudattaakin hyvää tieteellistä käytäntöä sitä paremmin, mitä tarkemmin ja huolellisemmin viittaukset ja lähdemerkinnät on tehty (Vilka 2015, 45).

Henkilötietojen ja tutkimuskohteiden tietosuojan varmistamiseksi Tutkimuseettinen Neuvottelukunta on laatinut ohjeistuksen tietojen keräämistä, tallennusta, säilyttämistä ja tuhoamista varten (Arene 2017, 6). Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiseen ohjeistukseen kuuluu tutkimuskohteen itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen (haastateltavan on annettava suostumus haastatteluun), vahingoittamisen (henkinen tai fyysinen) välttäminen ja tietosuojasta huolehtiminen (Arene 2017, 8). Henkilötietojen käsittelyä ohjaavat myös EU:n tietosuoja-asetus ja henkilötietolaki. Tässä tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja. Kaikki haastattelut raportoitiin nimettöminä niin, ettei ulkopuolinen voi tunnistaa vastaajien henkilöllisyyttä. Haastattelut olivat opinnäytetyön tekijän ja haastateltavan välillä luottamuksellisia. Haastatteluista tallennetut äänitteet ja litteroinnit säilytettiin salasanalla suojattuna ja hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

6.5 Tutkimusprosessin arviointi

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää, miten lean-johtaminen vaikuttaa toimeksiantajaorganisaation henkilöstökokemukseen. Tutkimuksessa verrattiin työntekijöiden kokemuksia organisaation suunnitelmaan. Tutkimushaastatteluista oli tarkoitus löytää kehityskohteita ja muodostaa niiden perusteella kehitysehdotuksia, joita toimeksiantajaorganisaatiossa voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa.

Tutkimushaastatteluissa onnistuttiin hyvin. Haastattelut olivat varsin antoisia ja keskustelu haastateltavien kanssa sujui luontevasti. Haastateltavat olivat valmistautuneet ohjeistetusti, joten haastattelun tavoitteet olivat haastattelutilanteessa selkeät sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Haastatteluista saatu aineisto vastasi kattavuudeltaan ennakkoletusta, ja tutkimuksen ennako-oletus voidaan todeta aineiston perusteella paikkansapitäväksi. Vaikka aineisto vastasi sisällöltään odotuksia, se sisälsi myös jonkin verran yllätyksiä. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle ominaisesti työn analyysivaiheessa ilmeni joitakin seikkoja ja näkökulmia, jotka olisi ollut mielekäästä sisällyttää haastatteluihin.

Toimeksiantajan edustaja osallistui opinnäytetyön suunnitteluun ja seurantaan, mutta opinnäytetyön tekijällä oli vastuu aiheen keksimisestä, tutkimuksen yksityiskohtien suunnittelusta, ja tavoitteiden asettamisesta. Opinnäytetyö hyödyttää toimeksiantajaa suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön ansiosta toimeksiantajaorganisaatiossa päästiin tarkastelemaan toimintaa syvällisesti ja uudella tavalla. Muutama kehitysehdotus on jo opinnäytetyön valmistuessa otettu käyttöön tai jatkojalostukseen.

Suurimmat haasteet opinnäytetyössä liittyivät opinnäytetyön aiheen rajaamiseen. Projektin aloittaminen vaati aikansa etenkin, kun vastuu aiheen keksimisestä ja työn suunnittelusta oli kokonaan työn tekijällä. Toisaalta vastuu antoi myös vapautta itseä kiinnostavan aiheen ja tutkimusmenetelmän valintaan. Toimeksiantaja ei asettanut työn valmistumiseen aikarajaa. Projektin alussa tarkoituksena oli saada opinnäytetyö valmiiksi joulukuuhun 2018 mennessä. Työ valmistui kuitenkin kaksi kuukautta myöhemmin, helmikuussa 2019. Pitempi kirjoittamisaika toisaalta mahdollisti kirjoittajan asiantuntijuuden kypsymistä aiheen tiimoilta. Varsinaisessa kirjoittamisprosessissa haastavin vaihe oli teoreettinen viitekehys ja sen rajaaminen työn kannalta mielekkääksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyöprosessi oli vaativa, mutta ennen kaikkea opettavainen ja hedelmällinen.

LÄHTEET

Arene ry (2017) *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Luettu 10.12.2018 <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset.pdf>

Delgado, Catarina & Ferreira, Marlene & Branco, Manuel (2010) *The implementation of lean Six Sigma in financial services organizations*. Journal of Manufacturing Technology Management, 21:4.

de Koning, Henk & Does, Ronald & de Mast, Jeroen & Vermaat, Thijs & Simons, Serge (2008) *Generic Lean Six Sigma project definitions in financial services*. Quality Management Journal, 15:4.

EY (2015) *Global generations: A global study on work-life challenges across generations: Detailed findings*. Luettu 29.9.2018. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)

Green, Shane (2017) *Culture Hacker: Reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance*. Hoboken, New Jersey: Wiley. E-kirja.

Gygi, Graig (2016) *Lean Six Sigma - Quick Study*. Boca Raton, Florida: BarCharts, Inc. E-kirja.

Hanna, Julia (22.8.2007) *Bringing 'Lean' Principles to Service Industries*. Artikkelijulkaisu Harvard business schoolin verkkosivulla. Luettu 14.9.2018. <https://hbswk.hbs.edu/item/bringing-lean-principles-to-service-industries>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Keltikangas-Järvinen, Liisa (2010) *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*. Helsinki: WSOY.

Kummerow, Elizabeth & Ying, Lee Xin & Kirby, Neil (2014) *Organisational Culture: Concept, Context, And Measurement (In Two Volumes)*. New Jersey: World Scientific. E-kirja.

Löytänä, Janne & Kortesoja, Katleena (2011) *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

MacLeod, Jane & Tetzlaff, Sue (2016) *Employee experience: A capstone guide to peak performance*. Minneapolis, Minnesota: North Loop Books. E-kirja.

Manka, Marja-Liisa (2008) *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. 2. p. Helsinki: Talentum.

- Margol, Elise G. (2017) *Microlearning to Boost the Employee Experience*. Alexandria: Association for Talent Development. E-kirja.
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär (2016) *Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. 6. p. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Morgan, Jacob (2017) *The employee experience advantage*. 1. p. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. E-kirja.
- Mäkisalo, Merja (2004) *Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Helsinki: Tammi.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli & Reijonen, Helen & Laukkanen, Tommi (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Rauhala, Terhi (11.1.2018) *Finanssialan tulevaisuus on tuolileikkiä tekoälyn kanssa*. Ammattiliitto Pro:n verkkojulkaisu. Luettu 1.1.2019 <https://www.proliitto.fi/pros-toori/tyo-ja-talous/finanssialan-tulevaisuus-on-tuolileikkiä-tekoälyn-kanssa>
- Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija (2011) *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 8.11.2018 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Sambrook, Sally Anne & Jones, Natalie & Doloriert, Clair (2013) *Employee engagement and autoethnography: being and studying self*. Tutkimusabstrakti. Journal of Workplace Learning, 26:3/4, <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0072>
- Schein, Edgar H. (2017) *Organization culture and leadership*. 5. uud. p. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. E-kirja.
- Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen. Espoo: Weilin+Göös. E-kirja.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2007) *Älykäs organisaatio*. 8. p. Helsinki: Talentum.
- Taylor, Michael & McNicholas, Chris & Nicolay, Chris & Darzi, Ara & Bell, Derek & Reed, Julie (23.8.2013) *Systematic review of the application of the plan-do-study-act method to improve quality in healthcare*. Yhdysvaltain kansallisen bioteknologiainformaatiokeskuksen verkkojulkaisu. Luettu 28.10.2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3963536/>
- TENK (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje*. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 2.12.2018. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- The Economist -verkkojulkaisu. Taloussanasto a-z, kohta E – *Economics of scale*. Luettu 19.10.2018. <https://www.economist.com/economics-a-to-z/e#node-21529486>

Torkkola, Sari (2015) *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum pro.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna (2015) *Tutki ja kehitä*. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

YLE / Hekkala, Salla & Strömberg, Jari (18.4.2018) *Kannattaako työpaikkaa vaihtaa kuin paitaa?* Luettu 1.11.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-9570297>

Ziman, John (2000) *Real Science. What it is and what it means*. Cambridge: Cambridge University Press. E-kirja.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun teema-aiheluettelo

Teema-aiheluettelo

Teemahaastattelut – haastattelun kesto enintään 45 minuuttia

Tutkimuskysymys: Miten lean-johtaminen vaikuttaa henkilöstökokemukseen?

teema 1 Odotukset lean-johtamiselle

- Mitä on päälimmäisenä jäänyt mieleen kick-offista, jossa lean esiteltiin?
- Mitä odotit lean-johtamiselta ennen lisäpalveluiden aloitusta?

teema 2 Odotusten täytyminen

- Koetko, että lean-johtaminen on yleisellä tasolla ollut sellaista kuin odotit? Miksi/miksi ei?
- Oletko tiedostanut käytössä olevien lean-työkalujen olevan lean-työkaluja? Miten lean-johtaminen näkyy mielestäsi arjessa?
- Koetko, että lean-johtaminen vaikuttaa lisäpalveluiden houkuttelevuuteen työpaikkana?
- Onko lean-johtaminen yleisellä tasolla yllättänyt sinut jotenkin, hyvässä tai pahassa?

teema 3 Lean-johtamisen työkalut lisäpalveluissa

- Jatkuva parantaminen ja valmennustoiminta
 - o vaikuttaako mielestäsi motivaatioon ja työn mielekkyyteen?
 - o miten vaikuttaa tuottamaasi asiakaskokemukseen?
 - o koetko, että näillä on ollut vaikutusta henkilökohtaiseen kehittymiseesi? Miten?
 - o oletko tyytyväinen siihen, miten jpt ja valmennus on toteutettu? Miksi/miksi et?
 - o koetko, että nämä toimintatavat vaikuttavat ilmapiiriin tai ns. tiimihenkeen?
- Fifo, päivittäisjohtaminen ja standardisointi
 - o vaikuttavatko nämä mielestäsi motivaatioon ja työn mielekkyyteen? Miten?
 - o miten vaikuttaa tuottamaasi asiakaskokemukseen?
 - o oletko tyytyväinen siihen, miten päivittäisjohtaminen on toteutettu? Miksi/miksi et?
 - o millaisia vaikutuksia standardoinnilla on sinun työhösi?
 - o aiheuttavatko nämä jotakin haittaa tai vaikeuttavatko nämä työskentelyäsi? Miten?

teema 4 Lean-kulttuuri

- Mitä lean-ajattelu tarkoittaa sinulle käytännössä?
- Koetko, että lisäpalveluissa kannustetaan lean-ajatteluun? Näkykö/tuntuuko se työpaikalla?
- Onko lean-kulttuuria mielestäsi viestitty tai korostettu esimiestasolta?
- Koetko ylpeyden tunnetta siitä, että lisäpalveluissa pilotoidaan lean-johtamista? Miksi/miksi et?

teema 5 Lean-johtamisen tulevaisuus lisäpalveluissa

- Pitäisikö lean-johtamisen mielestäsi näkyä enemmän lisäpalveluiden arjessa?
- Miten kehittäisit (millaisia muutoksia tekisit) lean-johtamisen työkaluihin?

Liite 2. Teemahaastattelun saatekirje

Valmistautumisohje teemahaastatteluun

Tutkimuksen aihe: Lean-johtamisen vaikutukset henkilöstökokemukseen

Haastattelun kesto: 45 minuuttia

Kiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni haastatteluihin!

Haastattelusi toteutetaan teemahaastatteluna erikseen sopimanamme ajankohtana (ks. sähköpostiviesti). Haastattelussa edetään laadittua teema-aiheluetteloa noudatellen. Teema-aiheluettelon mukainen eteneminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, sillä haastattelu on keskustelunomainen tilanne. Haastattelun kulkua ohjaavat myös sinun havaintosi ja voit haastattelun aikana esittää tarkentavia kysymyksiä.

Opinnäytetyössä tutkitaan lean-johtamisen vaikutuksia Luva Lisäpalveluiden työntekijäkokemukseen. Haastattelun tarkoituksena on saada vastauksia siihen, millaisena sinä koet ne lean-toimenpiteet, jotka ovat tiimissämme käytössä. Toivon sinulta valmiutta pohdiskella ja kertoa omista kokemuksistasi työyhteisössämme. Voit vastata kysymyksiin vapaasti, eikä sinun tarvitse huolehtia siitä, onko kertomasi tieto merkittävää. Minä haastattelijana huolehdin siitä, että keskustelu on tutkimuksen kannalta relevanttia.

Haastattelu tallennetaan sähköisesti. Tallenteen perusteella haastattelu litteroidaan kirjalliseen muotoon haastattelijan valitsemalla tarkkuudella. Tallenne säilytetään salasanalla suojattuna ja hävitetään asianmukaisesti aineiston käsittelyn päätyttyä. Tallennetta tai litteroitua aineistoa käsittelee vain tutkimuksen tekijä (eivät haastateltavat eikä tutkimuksen toimeksiantaja). Henkilöllisyytesi ei käy ilmi aineistosta eikä julkaistavasta opinnäytetyöstä. Haastattelu on luottamuksellinen.

Mikäli haluat lisätietoja valmistautumista varten, voit olla minuun yhteydessä työpaikalla tai alla olevilla sähköpostiosoitteilla.

Petriina Toiva

petriina.toiva@biz.tamk.fi, petriina.toiva@op.fi

Liite 3. Lomakehaastattelun kyselylomake

Haastattelulomake

Lomakehaastattelu – 1. tutkimushaastattelu

5.12.2018 – haastattelun kesto enintään 30 minuuttia

Tutkimuskysymys: Millaisia vaikutuksia lean-johtamisella odotettiin olevan henkilöstökokemuksen kannalta?

1. Miksi lisäpalvelut-tiimiin haluttiin lean-johtaminen osaksi päivittäisjohtamista?
2. Millaisia vaikutuksia lean-johtamisella on ollut muualla OP-ryhmässä?
 - a. Mikä on pääsyy lean-johtamisen hyödyntämiseen OP-ryhmässä? (Mitä sillä tavoitellaan eniten?)
 - b. Onko vaikutuksia tutkittu? Mistä näkökulmasta?
3. Lean-johtamisen apuna käytetään lisäpalveluissa jatkuvan parantamisen mallia, fifo-periaatetta ja parannus-kata-mallia valmennuksen muodossa. Oliko lisäpalveluihin suunniteltu jotakin muita lean-toimintatapoja?
4. Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla toimintatavoilla odotettiin olevan...
 - a. työntekijän fyysisen työympäristön kannalta?
 - b. teknologian, kuten käyttöjärjestelmien, kannalta?
 - c. tiimin tehokkuuden kannalta?
 - d. työntekijän henkilökohtaisen kehityksen ja motivaation kannalta?
 - e. työssä viihtymisen tai työn mielekkyyden näkökulmasta?
 - f. asiakaskokemuksen näkökulmasta?

Liite 4. Lomakehaastattelun saatekirje

Valmistautumisohje lomakehaastatteluun

Lean-johdamisen vaikutukset henkilöstökokemukseen

Haastattelun ajankohta: 5.12.2018

Haastattelun kesto: 30 minuuttia

Paikka: skype-palaveri

Kiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni haastatteluihin!

Haastattelusi toteutetaan lomakehaastatteluna. Tämä tarkoittaa, että haastattelussa edetään noudattaen haastattelulomakkeessa esitettyä järjestystä (ks. liite). Luethan lomakkeen jo ennen haastattelua. Näin sinulla on mahdollisuus orientoitua haastattelun teemoihin, ja voit keskittyä vastaamiseen haastattelutilanteessa. Haastattelussa saa esittää tarkentavia kysymyksiä.

Opinnäytetyössä tutkitaan lean-johdamisen vaikutuksia Luva Lisäpalveluiden työntekijäkokemukseen. Sinun haastattelusi tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutusten suunniteltiin tai odotettiin olevan Lisäpalveluiden suunnitteluvaiheessa, jossa olet ollut mukana. Opinnäytetyössä vastauksiasi verrataan henkilöstön haastatteluihin.

Haastattelu tallennetaan sähköisesti. Tallenteen perusteella haastattelu litteroidaan kirjalliseen muotoon. Tallenne säilytetään salasanalla suojattuna ja hävitetään asianmukaisesti aineiston käsittelyn päätyttyä. Henkilöllisyytesi ei käy ilmi aineistosta eikä julkaistavasta opinnäytetyöstä. Haastattelu on luottamuksellinen. Mikäli teknisesti mahdollista, haastattelussa hyödynnetään webkameraa.

Yksittäiset, haastattelukysymyksiä tarkentavat kysymykset kannattaa jättää haastattelutilanteeseen. Mikäli kuitenkin haluat lisätietoja valmistautumista varten, voit olla minuun yhteydessä.

Petriina Toiva

petriina.toiva@biz.tamk.fi, petriina.toiva@op.fi

Liite 5. Lean-johtamisen tavoitteet -powerpoint



LuVa lisäpalveluiden visio eli tavoitetila

- Moniosaava tiimi**
 - Tiimistä löytyy monipuolista osaamista
 - Osaaminen voidaan hyödyntää
- Ketterä tiimi**
 - Tiimi kykenee reagoimaan ulkopuolelta tuleviin muutoksiin nopeasti
 - Tiimissä ei tehdä turhaa työtä
- Itseohjautuva tiimi**
 - Tiimi luo uusia, ja kehittää olemassa olevia, toimintatapoja itsenäisesti

Visioon toteuttaminen lean-johtamisen avulla

Moniosaava	Ketterä	Itseohjautuva
Jatkuvan parantamisen tuodot	Päivittäisjohtaminen	Jatkuvan parantamisen tuodot
Valmennus	Fifo, standardointi ja esikäsittely	Valmennus
Työn kiertäminen	Lean-kulttuuri	Fifo, standardointi ja esikäsittely
+ lean-kulttuuri		+lean-kulttuuri

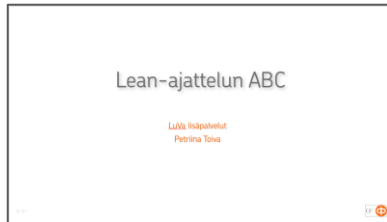
Tehokkuusnäkökulma

- Hukka ja vaihtelu**
 - Vaihtelu > Virheet > Hukka
 - Rahoitusallalla hukkan osuus n. 20% tehdystä työstä
 - Hukan minimoimisen tulisi olla tärkeä tavoite
- Virtaustehokkuus**
 - Huomio resurssista virtausyksikköön: työtehtävät ovat jonossa mahdollisimman lyhyen ajan -> vältetään pullonkaulat
 - Tiedon siirtoon kuluva aika minimoidaan
 - Palvelupyyntöjen standardisointi, esikäsittely

Tehokkuusnäkökulma

- Jatkuva parantaminen**
 - Kehittymisen perusta
 - Nopeampi päätöksenteko
- Itseohjautuvuus**
 - Oppiminen ja kehittyminen työtä tekemällä
 - Ketterämpi toimintatapa
- Fifo**
 - Virtaustehokas prosessi
 - Ennustettavuus
 - Mielekäs työskentely

Liite 6. Lean-johtamisen ABC -powerpoint



Mitä lean on?

- Johtamismenetelmä
- Ajattelutapa
- Filosofia
- Toimintatapa
- Strategia
- Kulttuuri

© OP

Leanin lyhyt historia

- Lean-johtamismenetelmä kehitetty Toyotan tehtailla Japanissa
- Toyotan kaltaisten teollisuusyritysten kautta levinnyt maailmalle, nykyään yksi tunnetuimmista johtamisfilosofioista
- Nykyään hyödynnetään myös palveluorganisaatioissa, kuten terveydenhoito- ja finanssialalla
 - Teollisuustauon vuoksi tarvitaan sovellutuksia, kun hyödynnetään muilla aloilla

© OP

Lean Luvun lisäpalveluissa

- Lisäpalveluiden lean-työkalut

© OP

Ajattele leanisti!

Resurssitehokas prosessi

Rahoitusneuvoja

- Rahoitusneuvojalla on aina useita palvelupyynnöitä jalostettavana
- Resurssit eivät odottele palvelupyynnöitä
- Palvelupyynnöt muodostavat jonon

Virtaustehokas prosessi

- Rahoitusneuvojalla on aina jokin palvelupyynnöistä jalostettavana
- Palvelupyynnöt eivät odottele resursseja
- Vältetään pullonkauloita!

Mitä sulavammin palvelupyynnöt on hoidettu, sitä parempaa vastinetta asiakas saa rahoilleen
-> parempi asiakaskokemus

© OP

Itseohjautuvuuden ajatuskartta

