



Työntekijäkokemus Lean-mallista rahoitusprosessissa

Forsström Teemu & Tall Juuso

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemus Lean-mallista rahoitus- prosessissa

Forsström Teemu Tall Juuso
Liiketalouden ammattikorkeakoulu-
tutkinto
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2019

Työntekijäkokemus Lean-mallista rahoitusprosessissa

Vuosi	2019	Sivumäärä	26
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö käsittelee työntekijäkokemusta rahoitusprosessissa yrityksessä X. Yrityksen nimi on jätetty heidän pyynnöstään julkaisematta.

Kohdeyrityksessä tehtiin muutos rahoitusprosessissa perinteisestä mallista Lean-malliin ja työn tarkoituksena oli tutkia, miten yrityksen työntekijät ovat tämän muutoksen kokeneet. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä muutoksesta ja miten toimintatavan vaihdos näkyy heidän arjessaan. Tarkoitus oli tutkia myös, miten tämä tehty muutos johdettiin vastaajien näkökulmasta.

Teoriaosuus käsittelee Lean-toimintamallia. Työssä on kerrottu lyhyesti Leanin historiasta ja siitä, mitä Lean-toimintatapa oikeastaan on. Lähdemateriaaleina on käytetty suomalaista kirjallisuutta.

Työssä käytettiin tutkimusmenetelminä kyselyä ja havainnointia. Kysely suunnattiin yrityksen työntekijöille, joita muutos koskee. Kyselyssä käytetty kaavake löytyy työstä liitteenä. Havainnointi tapahtui ennen ja jälkeen muutoksen.

Työn tulokset koottiin taulukkomuotoon ja vastauksia analysoitiin tarkasti, jotta yritykselle tulisi vastausten johdosta mahdollisimman paljon dataa.

Lopulta tulosten analysoinnin pohjalta kohdeyritykselle tehtiin parannusehdotuksia. Näiden ehdotusten mukaisesti yrityksessä tehtäviin muutoksiin tulisi jatkossa osallistuttaa paremmin yrityksen omia työntekijöitä. Lisäksi yrityksen viestinnän tulisi olla yhtenäisempää.

Asiasanat: Lean, johtaminen, rahoitus

Työntekijäkokemus Lean-mallista rahoitusprosessissa

Year	2019	Pages	26
------	------	-------	----

This thesis deals with employee experience in the financing process at Company X. At the company's request the company's identity was kept anonymous.

In the target company a modification was made from a traditional model into a Lean model and the purpose of this thesis was to explore how the company's employees had experienced this change. The goal for the study was to find out the employees' thoughts on the modification and to see how the change in method affects their everyday work. The purpose was also to examine how this change was lead from the respondents' point of view.

The theoretical part of the study deals with the Lean model, including its history and functions. Sources consulted Finnish literature and digital materials.

A survey and observation were the main research methods used in the study. The survey was targeted at those employees of the company who are affected by the modification. The survey form used is attached in the thesis. Observation was made before and after the modification.

The results of the study were compiled in a table and the responses analysed meticulously so the company would get as much data as possible.

As a result of the analysis improvement proposals were made for the target company. The these proposals include recommendations that the company's employees should take a more active part in the changes made in the company. The public relations of the company should also be more coherent.

Keywords: Lean-management, leadership, financial management

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite ja rajaus	6
2	Lean-management	7
2.1	Lean-toiminnan historia	7
2.2	Mitä Lean-toiminta on?	7
2.3	Lean-toiminnan peruseriaatteen	10
3	Muutosprosessi	13
4	Lean Yrityksessä X	13
4.1	Tutkimusmenetelmät	14
4.1.1	Tutkimuksen rakenne	15
4.1.2	Tutkimuksen tavoitteet	16
5	Tutkimustulokset	16
5.1	Perustiedot	16
5.2	Vastajien oma työnkuva	18
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	19
6.1	Päätelmät	19
6.2	Kehitysehdotukset	20
7	Kokonaistutkimuksen arviointi	21
8	Lähteet	22
9	Kyselylomake	23

1 Johdanto

Nykyaikana yritysmaailmassa tulee muutoksia nopeammalla syklillä. Kilpailu on koventunut, asiakkaat osaavat vaatia enemmän ja saavuttaakseen kilpailuetua muihin, täytyy yritysten reagoida nopeasti ympäröiviin muutoksiin. Nykyaikaisen muutosympäristön erilaiset tekijät aiheuttavat monimutkaisia muutosprosesseja, jotka huonosti suunniteltuina ja toteutettuina voivat aiheuttaa yritykselle imagollista tai rahallista tappiota.

Lean-ajattelu on alun perin luotu käytettäväksi tehdasmaailmassa, mutta nykyään sitä sovelletaan myös monilla muilla toimialoilla sekä julkisella sektorilla. Lean-toimintamalliin on usein suhtauduttu kriittisesti, varsinkin kun sitä on sovellettu toimialoilla, joissa asiakas on keskeisessä roolissa. Asiakaspalvelutyössä, esimerkiksi pankkipalveluissa tai vanhusten hoidossa on koettu monta epäonnistunutta yritystä. (Vuorinen 2013, 78)

Lean-toimintamalli on ollut todella toimiva tehdasmaailmassa, johon se on alun perin luotukin. Teollisuudessa, varsinkin liukuhihnamaaisessa sellaisessa, jossa prosessi pysyy suurimmaksi osaksi samana Leanin avulla ollaan pystytty minimoimaan ei tuottoa tuottavia tekijöitä. Tässä työssä käsiteltäviä rahoitusprosesseja on juuri niin monta erilaista kuin on asiakasta. Jokainen asiakas ja heidän tarpeensa on erilainen. Täten työ on kaikkea muuta, paitsi liukuhihnamaista. Jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa sekä vaatimuksensa ja se vaikeuttaa yhdenmukaista prosessia, jota Lean-toimintamallilla tavoitellaan.

Tätä työtä aloittaessa yritys X on toteuttanut Lean-toimintamallia jo jonkin aikaa, joten tässä työssä ei käsitellä yrityksen vanhaa toimintamallia kovinkaan laajasti. Keskitymme työssä työntekijäkokemukseen ja siihen, kuinka he ovat kokeneet muutoksen Leaniin tapahtuneen, johdettiin se hyvin, kokevatko he saavansa riittävästi tukea ja kuinka muutos vaikuttaa heidän motivaatioon ja tuloksellisuuteen.

1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyö tehdään yritykselle X, joka toimii finanssialalla Suomessa. Työssä tutkitaan työntekijäkokemusta ja tulokset voi tulkita monella eri tavalla, joten toimeksiantoyritys haluaa pysyä nimettömänä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantoyritykselle konkreettista hyötyä ja dataa, jota yritys voisi tulevaisuudessa käyttää hyödykseen tulevissa muutosprosesseissa ja Lean-toimintamallin kehittämisessä.

Tutkimuksen alussa esitellään Lean-toimintamallin historiaa, peruseriaatteita ja käydään läpi Leanin toimivuutta, kun prosessin keskiössä on asiakas. Lisäksi käsitellään myös hieman muutosjohtamisen tärkeyttä muutosprosessin aikana. Kokonaistutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia ja suhtautumista uuteen malliin ja kuinka he kokivat muutoksen onnistuneen.

Yhteenvedon tavoitteena on tuoda työntekijöiden kokemukset ja odotukset esiin yritykselle X, jotta niitä voitaisiin hyödyntää prosessissa tulevaisuudessa. Työ on rajattu tutkimaan Lean-mallissa työskentelevien työntekijäkokemusta prosessissa.

2 Lean-management

2.1 Lean-toiminnan historia

Leanin kehitti Toyotan entinen päätuotantoinsinööri Taiichi Ohno, joka sai 1940-luvun loppupuolella tehtäväkseen kasvattaa yrityksen tuotantokapasiteettia huomattavasti. Ohno vertasi 1940-luvun loppupuolella Toyotan toimintaa oman aikansa huippuesimerkkiin omalta alalta, Fordiin. Fordin tunnetuksi tekemä menetelmä perustui liukuhihnatuotantoon, joka oli äärimmäisen tehokas toimintatapa. Ongelmana kyseisessä menetelmässä oli, että tulos oli aina samankaltainen. Ford teki vain yhtä mallia, yhdessä värissä ja ei täten kyennyt vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin toiveisiin. Asiakkaat alkoivat toivomaan muutoksia malleihin, väreihin sekä varusteisiin. Auto-alalla kilpailijat tarjosivat asiakkaille erilaisia vaihtoehtoja, mutta toiminta oli hidasta ja varastot täyttyivät (Vuorinen 2013, 71.)

Ohno sai inspiraationsa Leaniin amerikkalaistyyillisistä supermarketista, jotka tarjosivat asiakkaille juuri sitä, mitä he halusivat, juuri silloin, kun halusivat. Ohno halusi kehittää Toyotan toimintaa eräänlaiseksi hybridiksi, jossa autoja valmistettaisiin liukuhihnatuotannon tehokkuudella, mutta tarjonta olisi laajaa, kuten supermarketissa. Näin syntyi TPS (Toyota Production System, kutsutaan usein myös Just-in-Time-tuotannoksi). Kaikkien näiden tutkimusten ja tekojen tuloksena syntyi lopulta Lean-johtamisoppi (Vuorinen 2013, 71.)

2.2 Mitä Lean-toiminta on?

Lean on johtamisfilosofia, jonka tekivät tunnetuksi James Womack ja Daniel Jones, teoksellaan: *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Kirjassa käydään läpi, miten Toyota nousi oman alansa huipulle uuden johtamistavan myötä. (Vuorinen 2013, 71).

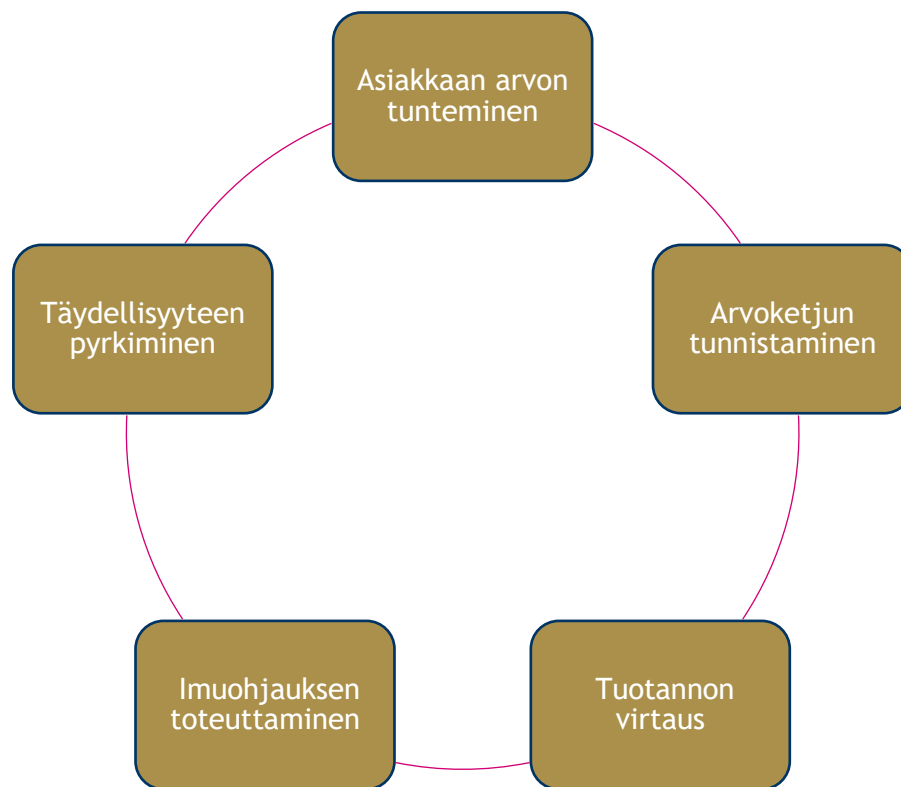
Vuorisen (2013, 72) mukaan Lean on työkalu, joko kokoaa eri näkemyksiä yhteen, yhdeksi johtamisjärjestelmäksi. Toimintamallin tarkoituksena on keskittyä olennaiseen ja täten tuottaa asiakkaille lisäarvoa kustannustehokkaasti. Tämä tapahtuu karsimalla mahdollisimman hyvin hukkaa ja virheitä. Alun perin TPS-mallin seitsemän hukkaa olivat:

- ylituotanto
- odottelu
- tarpeeton kuljettaminen

- turha käsittely
- ylimääräiset varastot
- tarpeeton liikkuminen
- virheet

Myöhemmin kahdeksanneksi hukaksi on lisätty kehittämistyötä estävä hukka, käyttämättä jätetty luovuus. Työntekijöillä on yleensä paras ja viimeisin tieto eri vaiheiden ja menetelmien toiminnasta. Kyseiset hukat minimoimalla yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa pienemmillä resursseilla (Kouri 2009, 10-11; Vuorinen 2013, 72.)

Alla oleva kuva osoittaa, että Leanin pääperiaatteet jaetaan viiteen eri vaiheeseen:



Kuva 1. Leanin viisi pääperiaatetta

Tässä kappaleessa kuvataan tarkemmin jokaisen vaiheen sisältöä ja tarkoitusta.

Asiakkaan arvon tunteminen. Jokaisen tuotteen ja palvelun lopullisen arvon määrittää lopulta asiakas. Yrityksen tulee tietää, mitä asiakas haluaa ja millaisista eri ominaisuuksista hän on valmis maksamaan. Asiakasarvon täytyy ohjata yrityksen kehitystyötä.

Arvoketjun tunnistaminen. Yrityksen koko arvoketju tulee kuvata, jotta saadaan tietoon, missä kohtaa ovat asiakkaan arvoa nostavat toiminnot. Sellaiset toiminnot, joilla ei ole lisäarvoa asiakkaalle tulee karsia pois. Täten saadaan selville, mitkä toiminnot ovat prosessin kannalta olennaisia ja lisäarvoa tuottavia.

Tuotannon virtaus. Itse tuotanto tulisi toteuttaa niin, että materiaalivirta olisi katkeamaton, mahdollisimman selkeä ja lyhyt. Tässä vaiheessa tulisi minimoida kaikki turhat toiminnot, kuten odotus-, käsittely- sekä siirtelyaika. Tarvittavien komponenttien toimintavarmuus ja huolto tulee varmistaa. Erittäin tärkeää on se, että fyysisten elementtien lisäksi informaatio on sujuvaa ja täysin virheetöntä.

Imuohjauksen toteuttaminen. Kun edellä mainitut vaiheet ovat varmistettu kuntoon, yritys pystyy toteuttamaan tuotannon imuohjauksen. Tällä tarkoitetaan tuotteiden saattamista valmiiksi vasta tilauksen perusteella. Näin vältetään ylituotanto, joka on keskeisin hukka Leanissä.

Täydellisyyteen pyrkiminen. Vaiheiden kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja tähän täytyy käyttää kaikki mahdolliset resurssit. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen koko henkilökunnan tulee olla mukana kehitystyössä. Yrityksen työntekijät sitoutuvat tekemään kaikki vaiheet mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti (Kouri 2009, 8-9; Vuorinen 2013, 73-74).

Yleisimmin Lean-filosofia antaa yleisellä tasolla ohjeita ja neuvoja kehitystyön käynnistämiseksi, mutta lopulliset tulokset ovat täysin yrityskohtaisia. Kaikista useimmiten ja alun perin Leania on käytetty teollisuuden yrityksissä, mutta se on myöhemmin levinnyt myös eri aloille. Leania on käytetty esimerkiksi sairaaloissa, pankeissa ja palvelualan yrityksissä (Vuorinen 2013, 75).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantoyrityksen pyynnöstä, miten yrityksen työntekijät ovat kokeneet yrityksessä tehdyt toimintamallimuutokset. Työn tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle mahdollisimman kattavia vastauksia, joista on yritykselle arvoa. Yrityksen pyynnöstä kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymyksiä. Näiden kysymysten perusteella pyritään saamaan sellaista tietoa, mikä täydentää muutosprosessin tutkimista. Lisäksi avointen kysymysten (kvalitatiivinen) vastauksista saadaan sellaista dataa, mitä ei voida saada kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Nämä kaksi eri tutkimustapaa yhdistettynä oli mielestämme paras tapa saada dataa muutoksista.

2.3 Lean-toiminnan peruseriaatteet

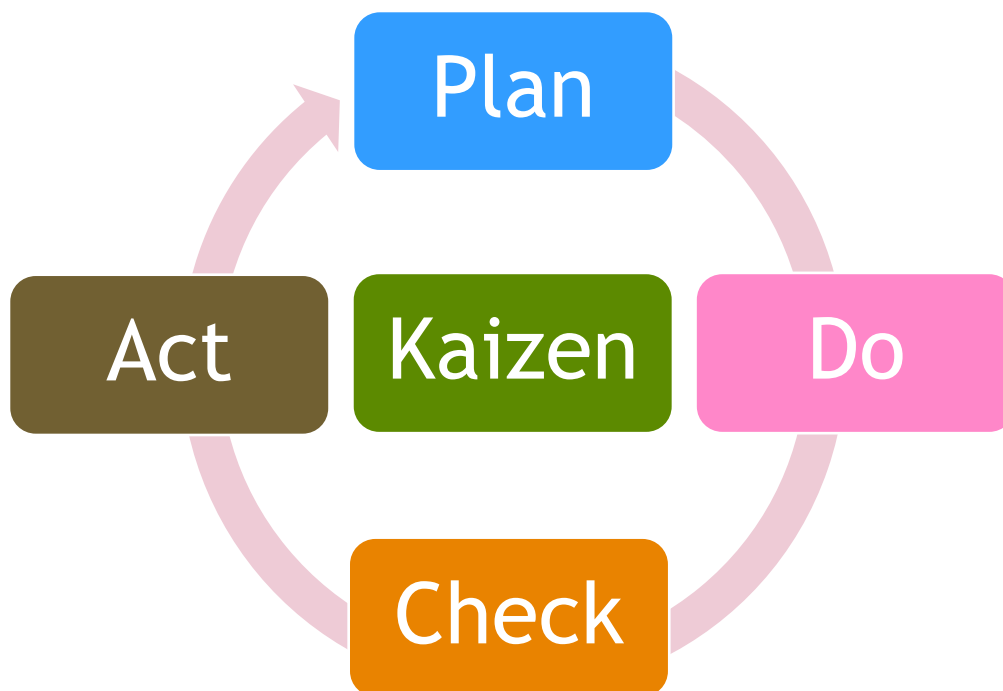
Jatkuva parantaminen - Kaizen

Jatkuvan parantamisen termi japaninkielessä on Kaizen, jolla tarkoitetaan jatkuvan parantamisen tekemistä. Parannusten varsinaisella koolla ei ole väliä, tärkeintä on se, että parannus tuo lisäarvoa asiakkaalle ja täten parantaa toimintaa yrityksessä. Toisena tärkeänä tekijänä on vähentää ongelmakohtia ja täten poistaa hukkaa. Kourin (2009, 14) mukaan kehitystoimintaa harjoitetaan yleisesti pienryhmissä. Kaizenin tarkoituksena on opettaa yrityksen työntekijöille taitoja toimia tehokkaasti ryhmissä, hahmottaa ja kehittää prosesseja, koota ja analysoida dataa sekä opettaa johtamistaitoja vertaisryhmän tasolla. Kaizen on filosofia, joka tähtää täydellisyyteen ja ylläpitää TPS-mallia päivittäin (Liker 2006, 23).

Kouri (2009, 15) on todennut, että jatkuvaa parantamista kannattaa toteuttaa PDCA-syklin mukaisesti.

Kuvan kohdat selitetään tarkemmin tässä kappaleessa.

- Suunnittele (Plan) parannustoimenpide. Pohditaan erilaisia parempia vaihtoehtoja ja määritetään vaiheet kehitysideoiden toimeenpanolle ja niiden toimivuudelle.
- Suorita (Do) pilottihanke muutoksesta. Kokeillaan alustavasti, miten parannus toimisi.
- Arvioi (Check) pilotin onnistumiset ja epäonnistumiset listataan. Tässä vaiheessa sykliä on mahdollista muuttaa ideaa toimivammaksi.
- Toteuta (Act) parannus kohdealueella. Toimivat parannukset otetaan käyttöön vakituisesti ja informoidaan kaikkia tästä.
- Kaizen (Jatka) jatkuvaa parantamista (Kouri 2009, 15).

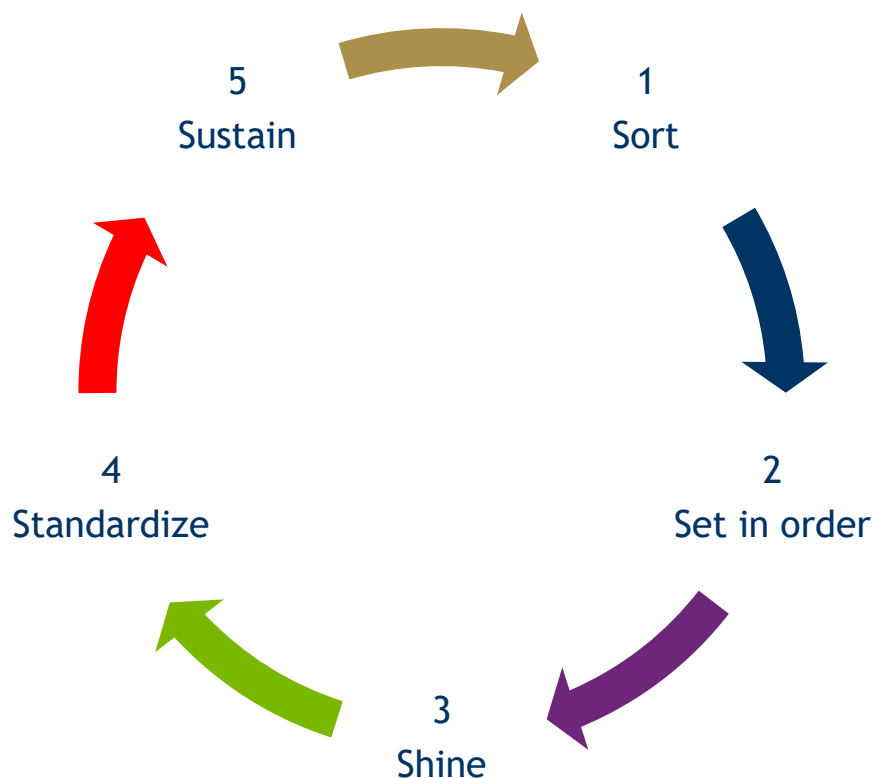


Kuva 2. Kaizen-menetelmä

5S-menetelmä

Kourin (2009, 26) mukaan 5S on työkalu, jolla pidetään huolta siisteyden ja järjestyksen kehittamisestä ja ylläpidosta. Viisi s-kirjainta tulevat japanin kielen sanoista Seiri (lajittele), Seiton (järjestä), Seiso (puhdistusta ja huolla), Seiketsu (vakiinnuta toimenpiteet) ja Shitsuke (ylläpidä) (Kouri 2009, 26).

5S-menetelmää pidetään osana toimivaa Lean-mallia ja Lean-toiminta onkin hyvä aloittaa 5S-menetelmällä. Menetelmän avulla on mahdollista tunnistaa paremmin hukkia ja täten myös poistaa niitä. Kyseinen menetelmä myös mahdollistaa laadukkaan ja tehokkaan toiminnan Lean-mallin eri vaiheissa. Keskiössä tätä mallia toteuttaessa ovat työntekijät, jotka harjoittavat työtehtäviään eri vaiheissa. Edellytyksenä mallin toimivuudelle on se, että jokainen yrityksen työntekijä sitoutuu noudattamaan yleistä siisteyttä työpisteillä. Siistit työpisteet vähentävät tuotantoaikaa, sillä koneet ja tarvittavat työkalut ovat kunnossa ja oikeilla paikoillaan. Siistit työpisteet myös pienentävät riskejä liittyen työturvallisuuteen eli hukkaan. Siisteys myös edesauttaa tuottamaan pitempiä työsuhteita saman yrityksen sisällä, sillä henkilökunta viihtyy paremmin töissä (Kouri 2009, 22-23, 26-27; Vuorinen 2013, 76).



Kuva 3. 5S-menetelmä

Mittaaminen ja tunnusluvut

Lean-toimintaan kuuluu olennaisesti myös tekemisen mittaaminen erilaisilla mittareilla. Tällä keinolla saadaan tietoon kuinka tehokasta ja laadukasta tekeminen on. Lisäksi mittaaminen helpottaa havainnoimaan hukkia. Mittaamista tulisi harjoittaa tarpeen mukaan mahdollisimman usein, sillä täten saadaan mahdolliset ongelmakohdat selville nopeasti ja virheellisten tuotteiden tuottama hukka on mahdollisimman pieni. Lisäksi voidaan tehdä tarvittavat muutokset toimintaan, jotta asiakkaalle muodostuva arvo on mahdollisimman suuri (Kouri 2009, 28).

Käytetyt mittarit tulisivat olla hyvin yksinkertaisia ja selkeitä. Kerrallaan käytössä olevia mittareita tulisi olla mahdollisimman vähän ja niitä tulisi seurata tiheästi. Mittaamisessa tulisi keskittyä liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin komponentteihin. Usein käytettyjä mittareita ovat esimerkiksi tuottavuuteen, laatuun, läpäisy aikaan, tekeillä olevan tuotantoon ja hukkaan (materiaalit, työ, energia) liittyvät mittarit (Kouri 2009, 29).

Yrityksen johdolle mittareiden data on äärimmäisen tärkeää, sillä se osoittaa toiminnan tason ja mahdollisten muutoksien tarpeen. Mittarit palvelevat yritystä kehittymään ja tätä kautta yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen parempia tuotteita tai palveluita (Kouri 2009, 29).

3 Muutosprosessi

Organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia. Ne ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyisivät elinvoimaisina. (Stenvall & Virtanen 2007, 47.) Prosessien muutokseen ryhtyessä on tärkeää, että muutos nähdään jatkuvana prosessina, eikä vain yksittäisenä hankkeena. Muutosprosessien vaiheita tarkasteltaessa erotetaan tavallisesti muutoksen suunnittelu ja toteutusvaihe. Suunnitteluvaiheessa rakennetaan kokonaisuutta ja suunnitellaan huolellisesti toimenpiteet. Suunnitteluvaihe tulee tehdä perusteellisesti, sillä hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. (Stenvall ym. 2007, 48.)

(Stenvall ym. 2007.) peräänkuuluttavat suunnitteluvaiheen tärkeyttä, joka mahdollistaa koko prosessin onnistumisen. Kuitenkin, he ovat sitä mieltä, ettei täydellisinkään suunnitteluvaihe takaa, että muutosprosessin toteutus olisi läpihuutojuttu.

Muutoksen toteutusvaihetta kuvataan vaativimmaksi osaksi muutosprosessia. Toteutusvaiheessa tulisi pystyä vakiinnuttaa toiminta, luoda uusia rutiineja, huolehtia että muutokset saavuttavat koko kohderyhmän, jota muutosprosessi koskee, sekä lisäksi pitäisi pystyä tehdä seuranta ja arvioida muutosprosessin etenemistä. Keskenäinen suunnitteluvaihe kesken toteutuksen synnyttää herkästi ongelmia, jolloin keskittyminen toteutukseen helposti herpaantuu. (Stenvall ym. 2007, 48-49.)

Muutosprosessia toteutettaessa suuri vipu on henkilöstö, jota muutos koskee. Henkilöstö on samalla riskiryhmä kuin myös voimavara. Ilman kohderyhmää, muutosprosessia toimeenpaneva johtaja ajattelee kaiken menevän prosessissa hyvin, jos kukaan ei kyseenalaista tai kritisoi mitään. Henkilöstön näkökulmasta muutosprosessi on todettu koostuvan kolmesta toisistaan poikkeavasta vaiheesta, lamaannusvaiheesta, heräämisvaiheesta sekä sopeutumisvaiheesta. Jokainen vaihe vaatii erilaista muutosjohtamista ja välittömiä toimia esimieheltä. (Stenvall ym. 2007, 48-53.)

Kun henkilöstö kuulee muutoksesta, sen ensimmäinen reaktio on lamaantuminen. Vahvimpia toimia ovat muutoksen kieltäminen kokonaan tai sen kritisointi. Tämä aiheuttaa apaattisuutta ja tiedon vastaanottaminen huononee. Heräämisvaiheessa henkilöstön tunnetilat voivat vaihdella positiivisen ja negatiivisen välillä. Tähän yleensä vaikuttaa myös lähtökohdat, jos aiemmin käytetty toimintatapa on todettu huonoksi, voi muutokset työympäristössä aiheuttaa enemmän positiivisia ajatuksia.

4 Lean Yrityksessä X

Yrityksessä X Lean-malli otettiin käyttöön sujuvoittamaan ja nopeuttamaan rahoitusprosessia. Ennen ja vielä osittain nykyäänkin, yrityksessä toimittiin niin, että yksi rahoitusneuvoja käsittelee alusta loppuun asiakkaan rahoitusprosessin. Pitkään tapana oli, että asiakas varaa itse

rahoitusneuvottelijalle ajan, jonka kanssa täyttää lainahakemuksen ja keskustelee mahdollisesta rahoituksesta. Myös nykypäivänäkin tämä on mahdollista, mutta prosessin nopeuttamiseksi ja sujuvoittamiseksi, asiakasta on kehoitettu täyttämään lainahakemus verkkosivustolla ennen tapaamista.

Nykypäivänä asiakkaat ovat todella vaativia sekä tietoisia ja osaavat vaatia enemmän. Monesti asiakkailla on myös kiire asioiden toteuttamisen kanssa, joten he ottavat rahoituksen sieltä, josta sen nopeiten saa, mikäli hinta on suunnilleen sama. Kilpailu asiakkaiden rahoittamisesta eri pankkien välillä on todella kovaa ja siksi on tärkeää, että jatkuvasti etsitään uusia keinoja palvella asiakasta nopeammin ja helpommin.

Yrityksessä X se on tarkoittanut Lean-mallin käyttöönottoa. Lean on perinteisesti tarkoitettu tehdasmaailmaan, eikä niinkään asiantuntijatyöhön, jossa asiakas on keskiössä. Tehdasmaailmassa Lean-malli toimii, koska prosessi on usein samanlainen. Rahoitusprosessi, joka perustuu asiakkaan tarpeisiin ja on jatkuvaa tilanteiden muutosta, eroaa perinteisestä tehdasmaailmasta paljon. Tähän ei Lean-malli välttämättä sovi tai ainakin se vaatii jatkuvaa muuntautumiskykyä ja aktiivisuutta.

Esimiehiltä ja varsinkin työntekijöiltä muutos on vaatinut paljon. Vaikka perusajatus on pysynyt samana, on prosessin toteutustapa muuttunut suuresti. Ennen yksi ihminen hoiti kaiken alusta loppuun, nyt mukautuminen Lean-mallin pieniin roolituksiin sekä vaihtuviin työrooleihin on muuttanut toimintaa.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teorialuvusta sekä tutkimus- ja yhteenvedoluvuista. Teorialuvussa käsitellään Lean-mallia yleisesti ja kerrotaan Leaniin liittyvistä käsitteistä. Teoriaosassa käytimme lähteinä kirjallisten lähteiden lisäksi myös verkosta löytyviä tekstilähteitä. Lähteet pyrimme valitsemaan sen mukaan, että ne olisivat mahdollisimman tuoreita.

Teokset, missä Leania käsitellään ovat yleisesti hyvin tuotanto- ja teollisuus painotteisia. Onnistuimme löytämään muutaman sellaisenkin teoksen, jossa toimintamallia käsitellään asiantuntijatyössä. Käytetyistä teoksista osa on julkaistu 1990-luvulla, mutta pääosin 2000-luvun puolella.

Tutkimusluvussa käydään läpi tutkimuksen rakennetta ja sen onnistuneisuutta. Käsittelemme myös mahdollisia tutkimusongelmia ja kerromme niistä tarkemmin. Yhteenvedossa kootaan yhteen tässä opinnäytetyössä käsitellyt asiat ja tutkimuksen tuomat tulokset. Lisäksi kerromme oman mielipiteemme, miten tutkimuksen johdosta ilmenneitä asioita voitaisiin käsitellä.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössämme käytimme kyselyä, havainnointia ja haastattelua. Kysely minkä teimme, sisälsi 2 perustietokysymystä ja 15 itse aiheeseen liittyvää kysymystä. Perustietokysymysten johdosta pystyimme jakamaan vastaukset helpommin ja tätä kautta tulkitsemaan tutkimusryhmien mahdollisia eroja. Kysely suunnattiin kohdeyrityksessä työskenteleville toimihenkilöille, joita muutos Leaniin ensisijaisesti koskettaa. Kaikkiaan näitä henkilöitä oli yrityksessä 41 kappaletta.

Havainnointia päätimme käyttää siitä syystä, että ymmärtäisimme itse paremmin, miten koko prosessi toimii ja voisimme nähdä mahdollisen muutoksen toimihenkilöissä. Havainnoimme kahta eri tiimiä, jotka molemmat tekevät samaa työtä, kahdella eri tavalla. Toisessa tiimissä käytössä on Lean-malli, toisessa puolestaan ei ole. Tämä auttoi meitä ymmärtämään tiimien välisiä eroja ja tuottamaan tarkempia tuloksia kohdeyritykselle.

Tutkimusluvussa pyritään selvittämään, miten työntekijät ovat kokeneet muutoksen vanhasta toimintamallista Leaniin. Onko työntekijöiden työkokemus erilainen verrattuna aiempaan toimintamalliin? Lisäksi sivuamme kyselyssä myös hieman asiakaskokemusta. Tämä on toteutettu kyselyllä, jossa selvitetään minkälaista palautetta työntekijät ovat saaneet asiakkailta. Kyselylomake löytyy opinnäytetyöstä liitteenä.

4.1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmätapaa. Työn pääasiallinen tutkimustapa oli kysely, joka kohdistettiin yrityksen työntekijöille. Havainnointi tapahtui yrityksen toimitiloissa ennen ja jälkeen muutoksen. Täten pystyimme saamaan tietoja siitä, miten työntekijöiden arki muuttui muutoksen johdosta. Tekemämme kysely voitaisiin määrittellä määrälliseksi tutkimukseksi, vaikkakin otanta ei ollut kovin suuri niin vastausprosentti oli hieman yli 50 prosenttia.

Tutkiminen aloitettiin kyselyn laatimisella marraskuussa 2018. Kyselyn kysymykset suunniteltiin yhteistyössä kohdeyrityksen edustajien kanssa, jotta yritys saa tarvitsemaansa dataa ja hyötyä tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen edustajat työskentelevät läheisesti rahoituksen parissa, joten heidän kanssaan keskusteleminen auttoi valtavasti oikeiden kysymysten muodostamisessa. Kysely toteutettiin Google forms-sovelluksella, joka jaettiin vastaajille yrityksessä käytössä olevalla viestintäkanavalla. Kysely julkaistiin hieman huonona ajankohtana, sillä monella oli alkamassa joululomat ja vastausprosentti ei ollut niin suuri kuin oltaisiin toivottu. Kuitenkin saimme vastauksia mielestämme kohtalaisen hyvin ja varsinkin avoimiin kysymyksiin tuli pitkiä vastauksia.

4.1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantoyrityksen pyynnöstä, miten yrityksen työntekijät ovat kokeneet yrityksessä tehdyt toimintamallimuutokset. Työn tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle mahdollisimman kattavia vastauksia, joista on yritykselle arvoa. Yrityksen pyynnöstä kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymyksiä. Näiden kysymysten perusteella pyritään saamaan sellaista tietoa, mikä täydentää muutosprosessin tutkimista. Lisäksi avointen kysymysten (kvalitatiivinen) vastauksista saadaan sellaista dataa, mitä ei voida saada kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Nämä kaksi eri tutkimustapaa yhdistettynä oli mielestämme paras tapa saada dataa muutoksista.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käymme läpi tutkimusta tarkemmin.

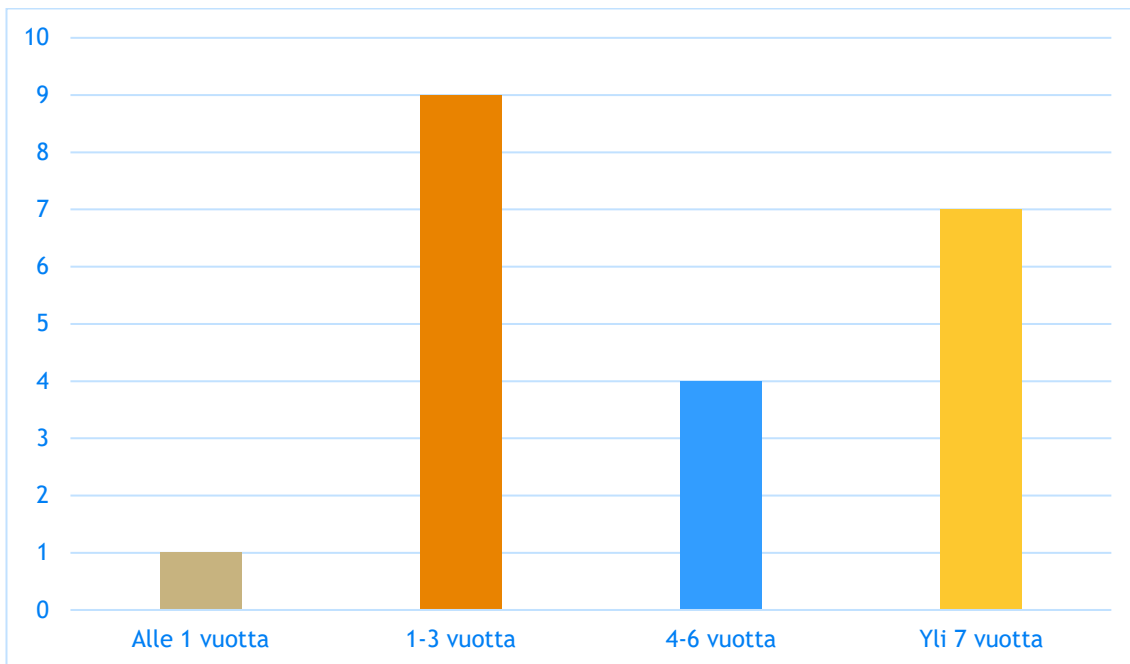
5.1 Perustiedot

Tutkimuksessa oli yhteensä 18 kysymystä. Näistä kaksi käsitteli perustietoja, eli missä tiimissä henkilö työskentelee ja kuinka kauan kyseinen henkilö on työskennellyt rahoituksen parissa. 12 kappaletta kysymyksistä oli tyyliltään kvantitatiivisia kysymyksiä, joihin vastattiin asteikolla 1 - 5. Loput neljä kysymystä puolestaan kvalitatiivisia, avoimia kysymyksiä. Nämä toteutettiin avoimilla tekstikentillä, joissa vastaajat saivat itse tuoda ajatuksiaan esille.

Kysymykset voi jakaa neljään eri kategoriaan:

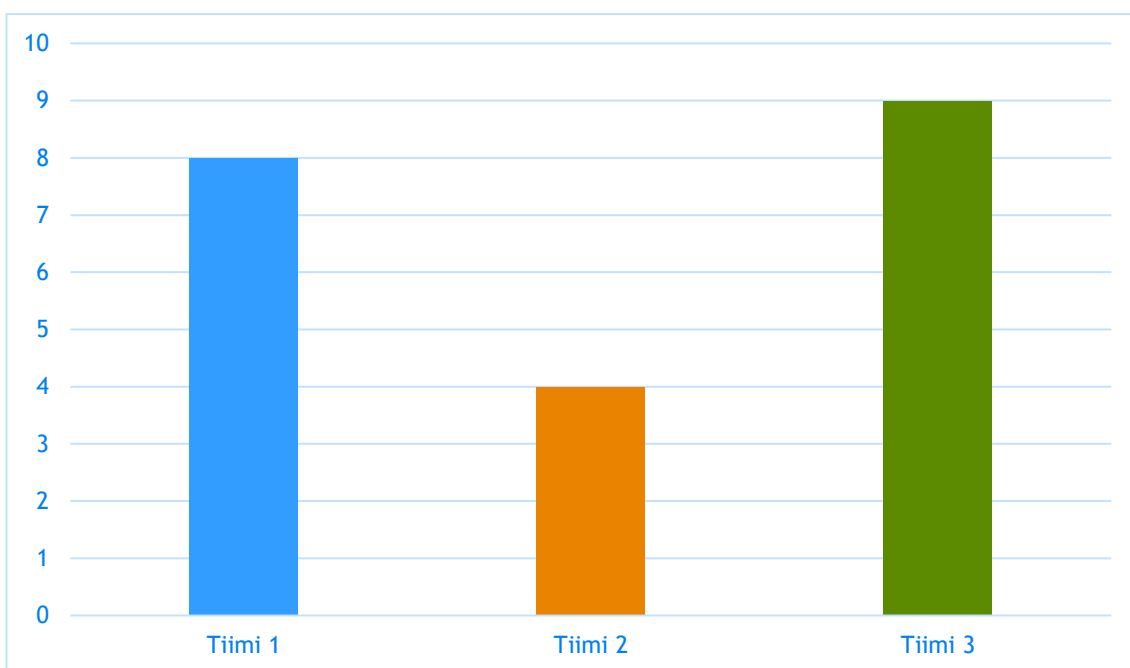
- Taustatiedot
- Mielenpitoet Lean-mallista
- Oma työntekijäkokemus
- Muutoksen johtaminen

Kohdeyrityksessä Lean-mallilla työskenteleviä henkilöitä oli tutkimuksen aikaan töissä yhteensä 41 kappaletta. Vastauksia saatiin 21 henkilöltä, täten vastausprosentti oli noin 51,2 %. Avoimiin kysymyksiin vastasi yhteensä 20 henkilöä.



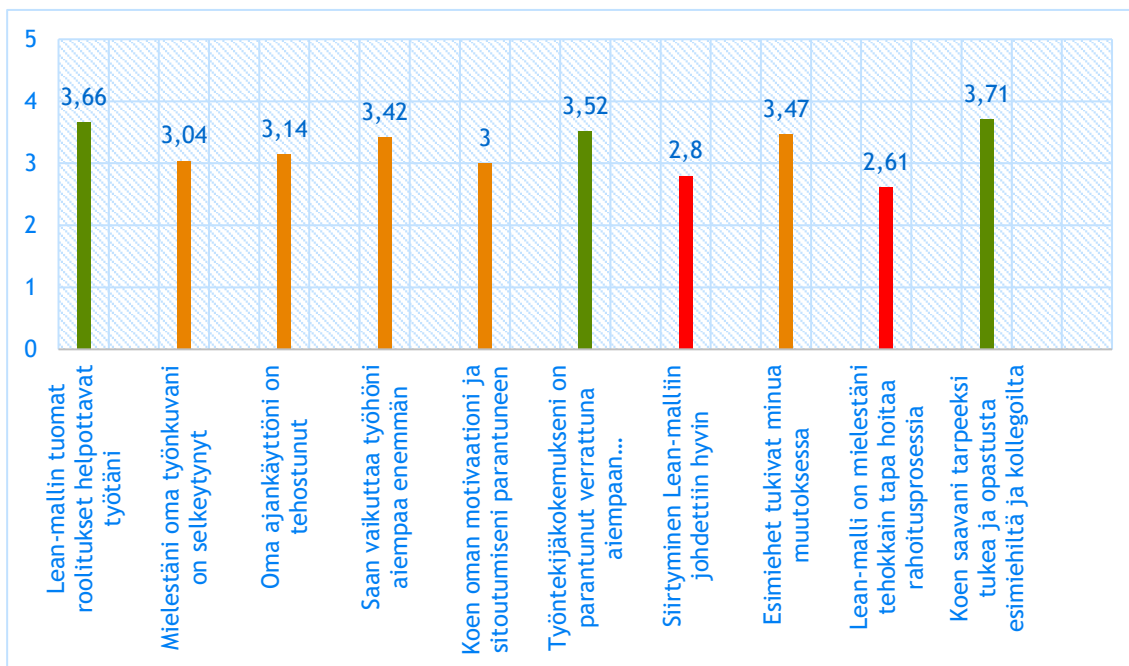
Kaavio 1. Työskentelyvuodet rahoituksessa.

Kaavion 1 tarkoituksena on selventää työkokemus jakaumaa vastaajien keskuudessa. Kyselyyn vastanneista suurimmalla osalla (42,9 %) oli työskentelyvuosia rahoituksessa 1-3 vuotta (kuvio 3). Seuraavaksi suurin ryhmä oli yli 7 vuotta työskennelleet 33,3 % osuudella. Kolmanneksi suurin ryhmä oli työskennellyt rahoituksessa 4-6 vuotta (19 %) ja vain yksi vastaajista oli työskennellyt alle vuoden.



Kaavio 2. Vastaaajien jakauma tiimeittäin.

Vastaajien lukumäärät jaettiin vielä tiimeittäin, jotta voitiin tulkita vastauksia myös eri tiimien välillä. Yllä oleva kaavio 2, kuvaa jakaumaa tarkemmin. Tiimeistä 1 ja 3 oli suurin pirtein yhtä paljon vastaajia, lukemien ollessa 8 ja 9. Tiimi 3 vastaajia oli 4 kappaletta ja eroavaisuudet voi myös osittain selittää sillä, että tiimeissä on eri määrä henkilöstöä. Tiimit 1 ja 3 ovat selkeästi suurempia.



Kaavio 3. Keskiarvo kaikki lineaarisella asteikolla kysytyt kysymykset ja vastaajat

Kaavio 3 kuvaa vastauskeskiarvoa jokaisen kysymyksen osalta kaikilta vastaajilta. Yllä oleva taulukko antaa hyvän yleiskuvan kyselyn vastaajien näkemyksistä eri kysymyksien kohdalla.

Parhaimmat tulokset kokonaisuutena saatiin, kun kysyttiin kokevatko työntekijät saaneensa tarpeeksi tukea ja opastusta kollegoilta (ka 3,71) ja, että helpottavatko Leanin-mallin tuomat roolitukset heidän työtänsä (ka 3,66). Seuraavaksi parhaimman keskiarvon sai, kun työntekijäkokemuksen parantumisesta aiempaan toimintamalliin verrattuna (ka 3,52). Isossa kuvassa tutkimme juuri työntekijäkokemusta ja kyselyyn vastanneiden mielipide oli pitkälti positiivinen, vaikka hajontaa vastauksissa olikin.

5.2 Vastaajien oma työnkuva

Suurin osa kyselyyn vastaajista (noin 64%) oli osittain tai täysin sitä mieltä, että Lean-mallin tuomat roolitukset ovat helpottaneet heidän työtänsä. Tämä voi olla osittain sekä positiivinen että negatiivinen asia, sillä Lean-mallin tuomat roolitukset ovat vähentäneet yksittäisen työntekijän vastuuta. Negatiivista tässä on se, että roolitukset kyllä helpottavat työtä, mutta vähentää mahdollisesti myös motivaatiota suorittaa työtä, joka on ollut ennen yksittäisen työntekijän vastuulla, mutta nyt hän on vain pienessä roolissa kokonaisprosessissa.

Vastaavasti noin 40% vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että oma työnkuva olisi selkeytynyt. Tähän on varmasti osaltaan vaikuttanut se, että rooleja on paljon ja vaihtuvuus eri roolien välillä on nopeaa. Enempää ihmisten ajatuksia analysoimatta voisi kuvitella, että kyselyyn vastaajat ovat voineet ajatella, että heidän työnkuvansa ei ole selkeä ajattelen koko Lean-mallia. Yksittäisessä roolissa heidän työnkuvansa varmasti onkin selkeä, mutta kokonaiskuvaa katsomalla ei heidän työnkuvansa ole täysin selvillä.

Lähes 58% vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että he saavat vaikuttaa työhönsä aiempaa enemmän. Kiitosta yritykselle tuli etenkin siitä, että etätyömahdollisuuksia oli lisätty. Tämä koettiin positiivisena asiana, joka tuo joustavuutta arkeen. Työntekijäkokemuksen kannalta tätä pidettiin vastausten perusteella ensisijaisen tärkeänä.

Kun vastaajilta kysyttiin, että kokevatko he oman motivaation ja sitoutumisen parantuneen, jakoi tämä kaikkein eniten mielipiteitä. Vastaajista noin 42% kokivat tässä parannusta, mutta noin 38% vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että parannusta ei ole tullut. Tässä voi selkeästi jakaa vastaajat kahtia, he jotka ovat työskennelleet rahoituksessa 0-3 vuotta, ovat selkeästi motivoituneempia ja sitoutuneempia kuin 4-7+ vuotta rahoituksessa työskennelleet.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

6.1 Päätelmät

Kun tutkimusta katsotaan kokonaisuutena voi tulkita, että työntekijät ovat tyytyväisiä Leaniin toimintamallina, mutta ei siihen kuinka se on vaikuttanut heidän työnkuvaansa. Työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, että Lean-malli on helpottanut ja nopeuttanut prosessia itsessään, mutta ei siihen, että he joutuneet muuttamaan työnkuvaansa tehdastyöntekijämäiseksi.

Olemme tulleet siihen johtopäätökseen, että työntekijöiden negatiivinen ajattelutapa Leanista voi mahdollisesti johtua siitä, että työntekijöitä ei otettu mukaan muutoksen suunnitteluun ja ennen hyväksi koettu prosessi muutettiin lähes kokonaan. Entisessä toimintamallissa yksittäisellä työntekijällä oli paljon suurempi rooli, kun taas Lean muodostuu pienemmistä vaiheista, on tämä pienentänyt työntekijöiden roolia ja vastuuta.

Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että muutos Lean-malliin johdettiin huonosti ja tällä on ollut negatiivinen vaikutus uuden toimintatavan hyväksymiseen. Kuitenkin, työntekijät ovat olleet tyytyväisiä siihen, kuinka esimiehet ovat tukeneet muutosprosessin aikana. Tätä tukea pidettiin hyvin isona ja tärkeänä osana, joka on auttanut työntekijöitä muutoksessa.

Muutosprosessi on siitä mielenkiintoinen, että se ei lopu koskaan ja esimiesten täytyy alati olla työntekijöidensä tukena. Tutkimustuloksista voi päätellä, että tämä puoli on ollut muutoksessa kunnossa, sillä suurin osa työntekijöistä kokee saavansa tarpeeksi tukea ja opastusta.

Se, onko Lean-malli tehokkain tapa hoitaa rahoitusprosessia, jakoi vahvasti mielipiteitä. Kun vastauksia tarkastellaan syvemmin, on selkeästi nähtävissä, että he jotka ovat työskennelleet rahoituksessa 0-3 vuotta ovat vahvemmin sitä mieltä, että Lean-malli on tehokkain tapa hoitaa rahoitusprosessia, kun taas 4-7+ vuotta työskennelleet ovat vahvasti, sillä kannalla ettei kyseinen tapa ole tehokkain. Uskomme tämän johtuvan siitä, että lyhyemmän aikaa rahoituksessa työskennelleet eivät ole ehtineet kovin kauaa työskennellä vanhalla toimintamallilla tai ovat aloittaneet rahoituksessa kesken muutosprosessin. Kokeneemmilla työntekijöillä oli havaittavissa myös hieman muutosvastarintaa, joka selittynee sillä, että he ovat tottuneet tekemään rahoitusta vanhalla toimintatavalla.

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, että kuinka kauan he ovat työskennelleet rahoituksessa, jotta voisimme havaita tietynlaisia eroja myös kokemusvuosien välillä.

6.2 Kehitysehdotukset

Mielestämme yrityksessä voitaisiin edelleen kehittää koko rahoituksen prosessia. Vastauksista kävi hyvin selväksi se, että työntekijät ovat olleet erittäin tyytyväisiä siihen, että vastuuta jaetaan koko tiimin kesken. Täten kaikki paineet eivät kohdistu vain yhteen henkilöön. Ratkaisuehdotuksemme tähän on se, että yrityksessä panostetaan tulevaisuudessa tähän enemmän. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksen tulisi uudelleen suunnitella prosessi siihen suuntaan, että yksittäisen henkilön vastuulle ei yksin jää viedä hanketta koko elinkaaren lävitse. Mielestämme yritys voisi hyödyntää Lean-mallia tässä. Mahdollisesti pitää työpajan, jossa olisi prosessista vastaavien lisäksi paikalla työntekijöitä. Heidän äänensä voisi päästä näin paremmin esiin ja yhdessä voitaisiin miettiä parasta mahdollista ratkaisua.

Toisena ehdotuksena ajankäyttöön ja tätä kautta vähempään stressiin ehdotamme, että yritys voisi antaa entistä enemmän mahdollisuuksia tehdä töitä etänä. Mielestämme kyseinen järjestely mahdollistaisi eri elämäntilanteissa olevien henkilöiden ajankäytön parantumisen, joka mielestämme voisi indikoida parempaan työntekijäkokemukseen. Mielestämme työntekijöiden hyvinvointi yrityksessä voisi korreloitua muihinkin osa-alueisiin, kuten yrityksen asiakastytyväisyyteen ja täten mahdollisesti myös tulokseen. Tämä voisi pitkän aikavälin mittarilla vähentää yrityksen kuluja, kun työntekijät viihtyisivät työssään entistä paremmin.

Mikäli yrityksessä aiotaan käyttää jatkossakin Lean-mallia, niin työntekijöiden osallistuttaminen prosessin kehittämisessä tulisi tuoda käytäntöön. Yrityksen työntekijöillä on kuitenkin viime kädessä paras tieto ja kokemus siitä, mikä koko prosessissa toimii ja vastaavasti siitä, mikä ei välttämättä toimi. Yhdessä Lean-kokemusta omaavien henkilöiden kanssa työntekijät voisivat mielestämme kehittää prosessia entisestään toimivammaksi.

Palautteiden perusteella yrityksessä voisi myöskin selventää muutoksen johtamista. Päätäjien yhtenäinen linja voisi mielestämme vähentää muutosvastarintaa ja selkeyttäisi kokonaiskuvaa työntekijöille. Viestinnän päättäjiltä työntekijöiden suuntaan tulisi olla mahdollisimman yhtenäistä ja selkeää, jotta työntekijöille ei tulisi ristiriitaisia ohjeita.

7 Kokonaistutkimuksen arviointi

Vastauksia kyselyyn tuli mielestämme hieman vähän, siihen nähden kuinka montaa henkilöä toimitapamuutos koskee. Vastausprosentin jäädessä vain hieman yli 50 prosentin on se riski, että tulokset eivät välttämättä kerro koko totuutta työntekijöiden kannalta.

Henkilöt, jotka vastasivat kyselyyn, olivat täyttäneet kyselyä hyvin ja täten tyhjiä kohtia ei paljoa ollut. Tähän olimme tyytyväisiä, sillä vastausten analysointi oli huomattavasti helpompaa. Avoimien kysymysten analysoiminen oli haastavaa, sillä kirjallisessa vastauksessa on aina se riski, että analyysin tekevä henkilö ymmärtää kirjoitetun tekstin väärin. Pyrimme arvioimaan kunkin vastauksen kohdalla tarkasti, onko vastaus positiivinen vai negatiivinen.

Päädyimme käyttämään kysymyksissä lineaarista asteikkoa yhdestä viiteen, jotta saisimme mahdollisimman hyvän kuvan kokonaistilanteesta. Vastausvaihtoehdoista heikkoa/huonoa olivat numeraaliset arvot yksi ja kaksi. Numero kolme oli neutraali, sen sijoituessa asteikon puoliväliin. Puolestaan numeraaliset arvot neljä ja viisi edustivat keskivertoa parempaa onnistumista kunkin kysymyksen kohdalla. Eniten vastauksia tuli arvolle kolme (neutraali).

Kyselyssä tuli sijoittaa antamansa arvosana itse ja täten ei ollut vaaraa siitä, että vastaajat olisivat vain jättäneet vastaamatta. Mielestämme tämä on hyvä asia, koska vastaukset eivät täten voi vääristyä. Kyselyssä on kuitenkin aina se riski, että vastaajat eivät jää välttämättä pohtimaan tiettyä kysymystä, vaan antavat tälle vain jonkin arvosanan päästäkseen eteenpäin kyselyssä eteenpäin. Yleisesti helpointa on vastata keskelle mittaristoa, eli tässä tapauksessa vastaus olisi siis numero 3.

Jälkikäteen mietittynä parempi arvoasteikko olisi varmasti ollut 1-4. Näin jokaisen vastaajan olisi täytynyt miettiä tarkemmin, minkä numeraalisen arvon vastaa. Kyseisestä mallista kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa olisivat olleet alle keskiverron ja kaksi jälkimmäistä puolestaan yli.

Tutkimusmenetelmänä havainnointi oli mielestämme onnistunut, sillä toinen meistä tutkimuksen tekijöistä työskentelee läheisesti rahoituksessa ja tämä antaa sellaista dataa, mitä ei ehkä tule esille kyselyn vastauksissa. Suoranaisesti työskentely rahoituksessa ei tapahdu Lean-mallin mukaisesti, mutta kokemus siitä kuinka Lean-malli toimii verrattuna hänen omaan toimintakuvaan, luo paljon dataa sen toimivuudesta, vaikka voi osalta olla omaa pohdintaakin.

8 Lähteet

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Liker, Jeffrey K.; Niemi, Marko. 2006. Toyotan tapaan. Readme.fi, Helsinki

Kouri, Ilkka 2010. Lean: Taskukirja. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Stenvall, Jari; Virtanen Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki.

9 Kyselylomake

Työntekijäkokemus Lean-mallista rahoitusprosessissa

Hei,

Teemme opinnäytetyötä Laurea Ammattikorkeakouluun aiheenamme Työntekijäkokemus Lean-mallista rahoitusprosessissa. Oheisen kyselylomakkeen avulla saamme arvokasta informaatiota opinnäytetyön perusteeksi. Toivoisimmekin sinulta muutamaa minuuttia kyselyyn vastaamiseen.

Toivoisimme sinun vastaavan kyselyyn viimeistään 21.12.2018 mennessä

Kiitos ajastasi jo etukäteen,

Forsström Teemu Tall Juuso

Vastausohjeet:

Vastaa kysymyksiin täyttämällä perustieto-osuus, jonka jälkeen vastaa varsinaisiin väittämiin seuraavan skaalan pohjalta:

1: Täysin eri mieltä 2: Osittain eri mieltä 3: Ei samaa eikä eri mieltä
4: Osittain samaa mieltä 5: Täysin samaa mieltä

Lähetäthän lopuksi vastauksesi painamalla vasemmassa yläkulmassa sijaitsevaa "Lähetä"-painiketta. Huomioithan, että kysely tulee täyttää kerralla, eikä siihen voi vastata kuin kerran.

Kyselyn vastaukset käsitellään täysin anonymisti.

***Pakollinen**

Olen työskennellyt rahoituksessa *

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- Yli 7 vuotta

Lean-mallin tuomat roolitukset helpottavat työtäni *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Mielestäni oma työnkuvani on selkeytynyt *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Oma ajankäyttöni on tehostunut *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan vaikuttaa työhöni aiempaa enemmän *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen oman motivaationi ja sitoutumiseni parantuneen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen saavani tarpeeksi tukea ja opastusta esimiehiltä sekä kollegoilta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Lean-malli on mielestäni tehokkain tapa hoitaa rahoitusprosessia *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koetko, että Lean-mallia käyttämällä työsi tuloksellisuus on kasvanut? *

Kyllä

Ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, perustele vastauksesi tähän

Oma vastauksesi

Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, perustele vastauksesi tähän

Oma vastauksesi

Tässä kohdassa voit antaa vapaata palautetta tai kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen parantamiseksi

Oma vastauksesi
