



X	Pro gradu -tutkielma
	Lisensiaatintutkielma
	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	25.4.2007
Tekijä	Elina Kankare	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	113
Otsikko	Työntekijöiden kokemuksia Lean-johtamisesta – ”kaiken voi tehdä paremminkin vai voiko?”		
Ohjaajat	KTT Jouko Toivonen ja KTM Maija Vähämäki		

#### Tiivistelmä

Finanssialan jatkuva muutos vaatii sekä työntekijöiltä että esimiehiltä jatkuvaa kykyä muuttua ja kehittää toimintaansa. Parempaan tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen pyritään yhä pienemmillä resursseilla ja uusilla johtamisajatuksilla. Työntekijöihin nämä vaikuttavat eritavoilla: toiset innostuvat uuden oppimisesta, toiset väsyvät jatkuvaan muutokseen.

Palveluorganisaatio X on päättänyt vastata kovenevaan kilpailuun Lean-johtamisperiaatteiden avulla. Tämä Japanista kotoisin oleva malli tähtää Kaizeniin, joka tarkoittaa pyrkimystä toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Teollisuudesta palvelualoille siirretty Lean-johtamistapa antaa omat vaatimuksensa niin työntekijöille, esimiehille kuin koko liiketoiminnallekin. Leanin perimmäinen ajatus on Womack ym. mukaan (1990, 13) karsia resursseja, jolloin käytössä olisi ainoastaan puolet toimitiloista, investoinneista ja uusien tuotteiden kehittelyyn kuluva ajasta. Womack ym. (1990, 14) sanoo myös Leanin olevan täydellisyyteen pyrkimistä, ja uuden ajattelutavan hyväksymistä.

Lähestyin tutkimuskysymystäni ”Miten esimiehet palveluyritys X:ssä voisivat työntekijöiden mielestä tukea toiminnan jatkuvaa parantamista käyttämällä Lean-ajattelutapaa ja -periaatteita?” Appreciative Inquiry-metodin avulla. Ajatuksenani oli saada työntekijät unelmoimaan huomista ja kertomaan positiivisista kokemuksistaan. Käytin aineiston analysoimisessa narratiivejä luoden kolme tarinaa siitä, miten työntekijät Lean-ajattelutavan kokevat, sekä kaksi työyhteisön hahmoa, Innostuneen Iinan ja Epäröivän Eskon, jotka suhtautuvat muutokseen ja Lean-periaatteisiin eri tavalla.

Esimiehen rooli matkalla kohti Lean-organisaatiota on keskeinen. Inaa ja Eskoa pitäisi lähestyä eri näkökulmista, ja esimiehen tulisi pystyä omalla esimerkillään ohjaamaan työntekijöitään käyttäytymään Lean-hengen mukaisesti. Palveluorganisaatio X elää tässä muutoksessa, mutta työntekijät eivät vielä tiedä, mitä Lean-johtaminen heidän organisaatiossaan tarkoittaa ja minne sen avulla pyritään. Kun näihin saadaan vastaus, Palveluorganisaatio X on saanut suuren hyödyn Lean-ajattelutavasta, ja se on nivoutunut osaksi uutta organisaatiokulttuuria.

Asiasanat	Lean-johtaminen, Kaizen, jatkuva parantaminen, työntekijät, palveluala, AI
Muita tietoja	