

Pro -gradu tutkielma

Juho Elias Jokinen



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Kauppatieteiden koulutusohjelma

Tietojohtamisen maisteriohjelma

Juho Elias Jokinen

**Organisatorinen oppiminen, case -tutkimus suomalaisen finanssialan yhtiön
Lean -toiminnassa**

Pro gradu -tutkielma

Työn ohjaaja / tarkastaja:

Professori Markku Ikävalko

2. tarkastaja:

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Juho Elias Jokinen
Tutkielman nimi:	Organisatorinen oppiminen, case -tutkimus suomalaisen finanssialan yhtiön Lean -toiminnassa
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen/tietojohtamisen maisteriohjelma
Vuosi:	2019
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 72 sivua, 10 kuviota, 25 taulukoita ja 1 liitettä
Tarkastajat:	Prof. Markku Ikävalko, Prof. Aino Kianto
Avainsanat:	Oppiva organisaatio, Organisatorinen oppiminen, Lean, Lean -ajattelu

Organisaatioiden oppiminen ja aineeton pääoma muodostavat yhä merkittävämmän osan organisaatioiden kestävästä kilpailuedusta. Tästä johtuen kokonaisuuden ymmärtäminen herättää kasvavaa mielenkiintoa. Organisaatiotason oppiminen muodostuu prosessista, kontekstista ja ihmisistä, joista erityisen mielenkiinnon kohteena tässä tutkimuksessa on oppimisen konteksti finanssialan kohdeorganisaatiossa. Tässä oppimiskontekstissa sovelletaan Lean -ajattelun mukaista toimintamallia.

Pankki- ja vakuutuslalla Lean -ajattelun mukainen kehittämis- ja oppimismalli on herättänyt mielenkiintoa toimialan organisaatioiden ollessa moninaisten tehostuspaineiden edessä. Painetta asettaa lisääntynyt regulaatio mutta eritoten muuttuva asiakaskäyttäytyminen.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa keskitytään tutkimaan ja mittamaan valitun kohdeyrityksen organisatorisen oppimiskontekstin käsitettyä astetta ja sitä onko tällä henkilöstön käsittämällä oppiskontekstin implementointiasteella korrelaatiota toteutuneiden kehitysaloitteiden kanssa vertaamalla organisaation eri osia keskenään. Tämän lisäksi oppimiskontekstin käsitettyä implementointiastetta verrataan organisaatiosta tunnistettujen henkilöstöryhmien kesken.

Aiheen aikaisempi tutkimus rahoituslalla on keskittynyt luomaan mittaristoa, kuinka käsitettyä Lean -astetta voidaan mitata. Aiempi tutkimus on kuitenkin jättänyt yhteyden toteutuneeseen oppimiseen vaille huomiota. Tämän tutkielman perusteella henkilöstön käsittämällä Lean -asteella ja toteutuneella oppimisella on vahvaa yhteyttä, joskin tutkimuksen tulokset rajoittuvat yhteen tutkimusorganisaatioon ja siinä rajalliseen määrään vertailupareja.

ABSTRACT

Author: Juho Elias Jokinen
Title: Organizational learning, a case study in a Finnish financial company's Lean context
Faculty: School of Business and Management
Major: Knowledge management
Year: 2019
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology,
72 pages, 10 figures, 25 tables and 1 appendixes
Examiners: Prof. Markku Ikävalko, Prof. Aino Kianto
Keywords: Learning Organization, Organizational Learning, Lean, Lean Thinking

Organizational learning and intangible capital are receiving growing attention as important sources of sustainable competitive advantage for organizations. Organizational learning consists of three components: process, context, and people. Focus in this case study is the learning context of a company operating in the Finnish financial sector. This learning context follows the Lean approach.

In the banking and insurance sector, Lean thinking has aroused interest in the sector's organizations as they are faced with pressure to streamline their operations. This pressure is created by increased regulation and especially by changing customer behavior.

This Master's thesis focused on studying and measuring the perceived degree of the organizational learning context in the case-company and whether it includes correlation with the volume of actual development initiatives by comparing different parts of the organization with each other. In addition, the perceived penetration degree of the learning context was compared between personnel groups identified from the organization.

Earlier financial sector specific research on the topic has focused on creating metrics on how to measure a Lean degree but has not linked this to actual results. On the basis of the study, there is a strong link between the perceived Lean degree and actual improvement results. However, the results of this study are limited to one research organization and a limited number of comparison pairs.

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
2	tutkimuksen lähtökohdat	3
3	Tutkimusaukon perustelu ja tutkimussuunnitelma.....	5
4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
4.1	Tietopääoma	8
4.2	Oppiva organisaatio.....	10
4.2.1	Yksilön oppiminen.....	12
4.2.2	Organisatorinen oppiminen.....	14
4.2.3	Organisatorisen oppimisen tavoitteet.....	18
4.3	Lean -ajattelu.....	19
4.3.1	Lean ajattelun historia ja kehittyminen	19
4.3.2	Lean -ajattelu soveltaminen finanssialalla.....	21
4.3.3	Lean metodologian kritiikki ja soveltamisen haasteet	24
4.3.4	Lean ajattelu ja jatkuva parantaminen	25
4.4	Organisatorisen oppimisen ja Lean -ajattelun välinen suhde	27
5	Organisatorinen konteksti	31
5.1	Kohdeorganisaation esittely	31
5.2	Kohdeyrityksen Lean -kehittämisen rakenne.....	32
6	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	33

6.1	Ongelmanasettelun vaiheet.....	33
6.1.1	Käsitetyin Lean -asteen määritelmä.....	36
6.2	Tutkimusstrateginen taso	37
6.3	Teoreettisen ymmärtämisen taso	40
7	Analyysi.....	43
7.1	Aineistoanalyysin toteutus	43
7.2	Hypoteesitestaus.....	50
7.2.1	H1 -testaus: Korkeammalle käsitetyllä Lean-elementtien implementointiasteella on yhteys uuden oppimiseen tutkimusorganisaatiossa..	50
7.2.2	H2 -testaus: Henkilön asemalla organisaatiohierarkiassa on vaikutus hänen käsittämäänsä Lean -asteeseen tiimissään / yksikössään	52
7.2.3	H3 testaus: Suuri tiimikoko heikentää yksilön käsitystä Lean menetelmien käyttöasteeseen.....	54
7.2.4	H4 testaus: Välitön asiakasinteraktio vaikuttaa käsitettyyn Lean -asteeseen positiivisesti	57
8	Johtopäätökset ja pohdinta	60
	LÄHDELUETTELO	63
	LIITTEET	69

1 Johdanto

Tämän Pro Gradu -tutkielman tarve syntyi halusta ymmärtää, millä tavoin organisatorisen oppimisen rakenteet Lean -kontekstissa tukevat oppimistuloksia. Aihe on tunnistettu merkitykselliseksi tutkimusalueeksi, koska Lean-kehittämistä koskeva kirjallisuus korostaa Lean-metodologian organisatorista oppimista tukevia pyrkimyksiä ja yhteyttä, mutta toisaalta tutkimusta, joka tuo selkeästi esille tämän yhteyden on niukalti. Erityisen niukasti aikaisempaa tutkimusta löytyy rahoitustoimialalta, jossa Lean -ajattelun soveltaminen on nostanut suosiotaan toimialan murroksessa. Merkitykselliseksi tämän yhteyden ymmärtämisen tekee myös Lean -ajattelun ja -menetelmien implementoinnin mittavat panostukset organisaatioissa sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella suhteellisen matala onnistumisen aste.

Mainitun toimintaympäristömuutoksen eräs merkittävimmistä taustatekijöistä on rahoitusalan digitaalinen murros, jota ajaa asiakaskäyttäytymisen muutos. Asiakkaat odottavat palvelua ympärivuorokautisesti, ajasta ja paikasta riippumatta. Uudessa ympäristössä toimialan yritykset ovat jatkuvan paineen alla kehittääkseen tuotteitaan ja toimitusprosessejaan suuntaan, joka palvelee Muuttunutta asiakastarvetta. Lisäksi alalle on asetettu merkittävä määrä uutta sääntelyä investointipankki Lehman Brothersin kaatumisen jälkeen 2008, joka korostaa kustannushuomion tärkeyttä nykyaikaisessa pankkitoiminnassa. Viranomaisvaateet ovat niin ikään kiristyneet asiakaskäyttäytymisen tuntemisen suhteen, ja asiakkaan tuntemisveloitteiden täyttäminen asettaa toimialalle uusia kustannuksia. Nämä nousseet kustannukset ovat uusia panostuksia ilman vastaavaa tuottoa.

Yllä kuvatussa asiakaskäyttäytymisen ajamassa toimialamuutoksessa ja toimialaregulaation kustannuspaineessa alan toimijat ovat pakotettuja kiinnittämään entistä suurempaa huomiota operatiiviseen kustannusrakenteeseensa, jotta toiminnan kannattavuus on mahdollista säilyttää. Tässä kontekstissa erääksi laajasti sovellettavaksi metodologiaksi on noussut Lean -periaatteiden soveltaminen operatiivisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Lean -metodologialla monet toimialan yritykset ovat kyenneet vas-

taamaan edellä nostettuihin uusiin haasteisiin ja onnistuneet leikkaamaan läpimenoaika, nostamaan prosessilaatua, lisäämään toiminnan joustavuutta ja vähentämään tuotantotuloksien vaihtelevuutta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tapaustutkimuksena, ja kohdeorganisaationa oli suomalainen finanssialan yhtiö. Edellä esitetty tarve tutkimukselle on nostettu relevantsiksi myös kohdeyrityksen toimesta, jotta organisaatiossa ymmärretään entistä paremmin kehitystyöhön liittyviä rakenteellisia haasteita ja onnistumista nyky-ympäristössä. Tutkimuksen kohteena ovat erityisesti kehitysponnistelut yhtiön taustatukitoiminnoissa, joilla halutaan saavuttaa kustannustehokkuutta ja nopeampia toimitusaikoja. Nämä molemmat ovat organisaatiolle merkityksellisiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Yhtiössä uskotaan taustayksiköiden toiminnan Lean -kehittämisen sisältävän merkittävimmät mahdollisuudet operatiivisen tehokkuuden saavuttamiselle.

Tässä Pro Gradu -tutkielmassa analysoidaan yhden suomalaisen finanssialan toimijan Lean -kehittämisen rakenteita ja peilataan niitä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa nostettuihin menestystekijöihin ja implementointihaasteisiin. Laajemmassa kontekstissa tutkimuksessa on kyse organisatorisen oppimisen rakenteiden analysoinnista, mikä onkin keskeinen ilmiö tässä opinnäytteessä. Soveltamismallin, rakenteiden ja työkalujen toimivuuden ymmärtämiseksi kerättiin henkilöstön kokemuksia laajalla otannalla yhtiön erilaisista taustatoiminnoista niin johdolta kuin työntekijöiltä, millä mahdollistettiin laaja ja edustava otos eri organisaatio-osista ja -tasoista.

Tutkimus toteutettiin yhtiön tilauksesta ja tavoitteena oli tarjota uusia näkökulmia Lean -mallin edistämiseksi. Tavoitteena oli myös tunnistaa Lean -mallin kypsyydestä kohdeyrityksessä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin puhtaat toimintaohjeet implementoittehokkuuden kasvattamiselle.

2 tutkimuksen lähtökohdat

Kuten kappaleessa 1. todettiin, aiheen ajankohtaisuus on noussut finanssialan toimijoille tärkeäksi monesta eri näkökulmasta. Muun muassa Klomp & de Haan (2012) toteavat, että finanssialan toimijoille on asetettu merkittävä määrä uusia vaatimuksia vuoden 2008 finanssikriisin jälkeisessä maailmassa. Näillä vaatimuksilla pyritään vahvistamaan kansainvälistä pääomaa ja likvideettisäännöstöä joustavamman pankkisektorin edistämiseksi, jotta vuoden 2008 kaltaiset globaalit rahoitusmarkkinashokit voidaan välttää. Kustannustehokkuusmielessä Klomp & de Haanin (2012) tutkimuksesta on mielenkiintoista todeta, että sääntelyllä ja valvonnalla ei ole suurta vaikutusta vähäriskisiin pankkeihin, mutta sitä vastoin merkittäviä vaikutuksia riskialttiisiin pankkeihin. Edellä kuvattu Klomp & de Haanin tutkimus korostaa kustannushuomion tärkeyttä nykyaikaisessa pankkitoiminnassa kustannusten ollessa luonnollinen ajuri pankkialan yritysrisikin muodostumisessa.

Toisaalta finanssitoimiala, kuten muukin toiminta yhteiskunnassa, on digitalisoitumassa nopeasti. Esimerkiksi Zook & Smith (2016) toteavat, että finanssialan asiakkaat eivät enää ole valmiita seuraamaan konttoreiden aukioloaikoja vaan vaativat palvelua kellonajasta ja paikasta riippumatta. Toisaalta asiakkaat odottavat myös laajempaa henkilökohtaista palvelua merkittävimmissä taloudellisissa sitoumuksissaan ja päätöksissään. Palvelukokemuksen näkökulmasta nähdään tärkeäksi saumaton Omnikanavuus eli palvelukanavien yhteensopivuus, jolloin asiakastyytyvyyden varmistaminen ei ole vain automatisointikysymys itsepalvelukanavissa (Larsson & Viitaoja, 2017). Huomioiden, että pankkien taustaprosessit ja palvelutuotantoprosessit ovat edelleen riippuvaisia manuaalisesti ihmisten tekemistä työvaiheista, on pankkien kiinnitettävä huomiota näiden prosessien läpimenoaikoihin, resurssien joustavuuteen ja toiminnan standardointiin entistä enemmän, jotta asiakasvaatimus kyetään täyttämään.

Myös lyhyen aikavälin toimialakehityksessä on nähtävissä tässä kappaleessa aikaisemmin esitettyjä kehitystarpeiden tausta-ajureita. Alla ote ETLA:n toimialakatsauksesta:

”Rahoitus- ja vakuutusalan kehitys Suomessa on vakaata, mutta jonkin verran paineita tulee poikkeuksellisesta rahapolitiikasta, lisääntyneestä viranomaisvalvonnasta, uusista toimijoista markkinoilla maksupalveludirektiivin myötä sekä Brexitistä.” (ETLA, 2017)

Edellisten lisäksi myös asiakkaan tuntemisveloitteet (KYC, Know Your Customer) sekä viranomaisvaatimukset rahanpesun estämiseksi (AML, anti money laundering) kasvattavat finanssialan toimijoiden prosessointitarvetta, mikä luonnollisesti osaltaan kasvattaa kustannuksia ilman kustannuspanostusta vastaavaa tuottoa. Tätä prosessointitarvetta ja kulttuurinmuutosta kuvataan muun muassa Naheemin case-tutkimuksessa (2015), joka korostaa toiminnan kustannustehokasta toteutusta.

3 Tutkimusaukon perustelu ja tutkimussuunnitelma

Tutkimusaukko liittyy tieteellisestä näkökulmasta Lean -oppimiskontekstin ja toteutuneiden hyötyjen yhteyden tutkimuspuutteeseen. Aikaisempi tutkimus, ei ole käsitellyt rahoitusalan tutkimuksessa mainittua yhteyttä vaan on keskittynyt lähinnä luomaan mittaristoja, joilla voidaan selvittää organisaatioiden käsittämän Lean -asteen maturiteettia.

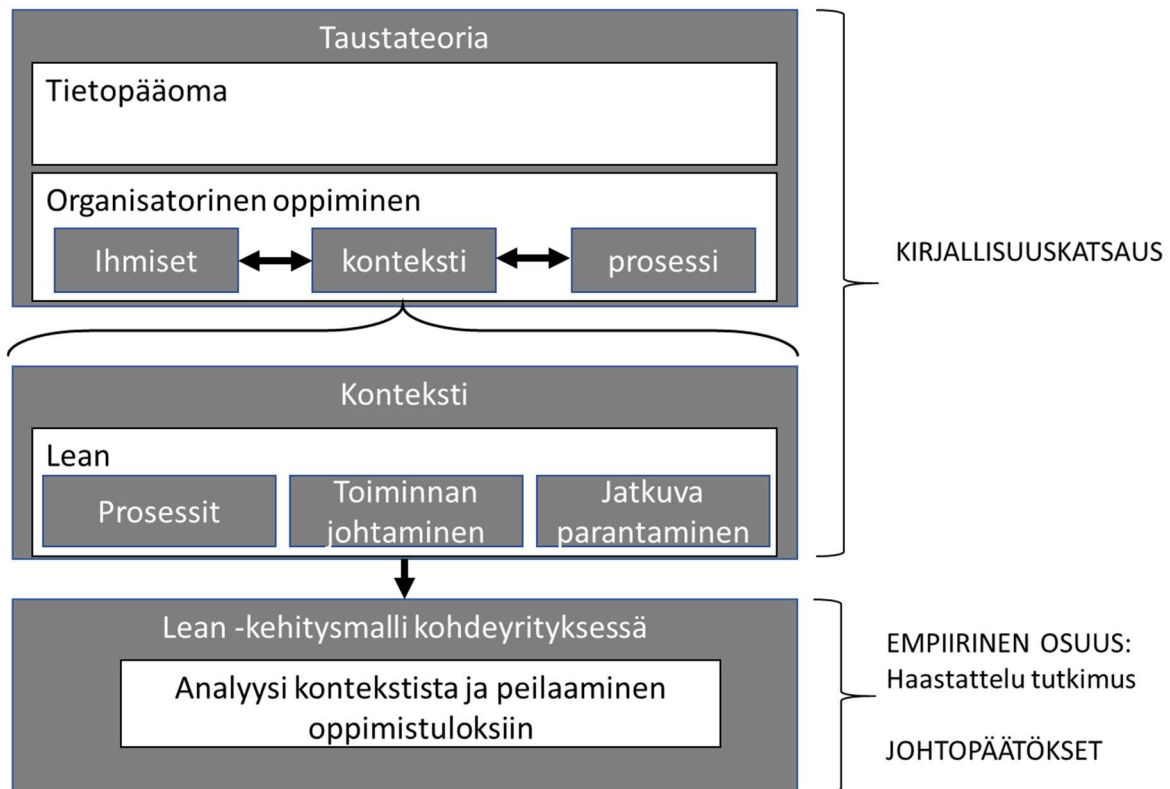
Lisäksi tutkimuksen tilaajaorganisaatiolla on oma tarve tutkia rakenteitaan ja toimintaansa organisatorisen oppimisen edistämiseksi. Tämän Pro Gradu -tutkielman case -yrityksessä taustatyön kehittämisen strategiaksi on valittu taustatukitehtävien keskittäminen työhön erikoistuneisiin yksikköihin, jolloin tuotantoprosesseihin saadaan kontrolli. Keskittämisen jälkeen toimintaa kehitetään Lean –menetelmin tavoitteena saavuttaa parantunut operatiivinen tehokkuus. Samalla pyritään juurruttamaan jatkuvan vaiheittaisen parantamisen kulttuuri organisaatioon, jotta toiminnan kehittäminen tapahtuisi pitkällä aikavälillä orgaanisesti osana päivittäisiä työrutiineja. Prosessien keskittäminen ja tätä seuraava prosessikontrolli tekee myös järjestelmäkehittämisen ja ohjelmistorobotiikan mahdollisuuksista ilmeisempiä hajautettuun rakenteeseen verrattuna.

Yhtiössä on toteutettu Lean -kehityshankkeita noin kolmen vuoden ajan. Mallin ja erityisesti jatkuvan parantamisen käytäntöjen käyttöönotto ei ole ollut ongelmaton ja mielipiteet haasteista ovat moninaiset. Juuri tästä syystä kohdeyrityksessä koetaan tarpeelliseksi analysoida Lean -kehittämisen rakenteita sekä peilata näitä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa nostettuihin menestystekijöihin ja implementointihaasteisiin. Kuitenkin laajemmassa viitekehyksessä kyse on huomattu olevan organisatorisesta oppimisesta, jossa Lean -ajattelu toimii valittuna työkaluna organisatorisen oppimisen pyrkimyksille.

Organisatorisessa oppimisessa voidaan nähdä olevan kolme toisistaan riippuvaista mielenkiinnon kohdetta: ihmiset, prosessi ja konteksti (Oikarinen, 2008). Oikarisen mukaan organisatorisessa oppimisessa ihmisten rooli prosessissa on keskeinen tiedon hankkijana, välittäjänä ja oppijana. Ihmiset myös käynnistävät prosessin ja vievät keskeisessä asemassa prosessia eteenpäin. Konteksti on organisaation tarjoama ympäristö, jossa oppiminen tapahtuu. Tässä tutkimuksessa konteksti on kohdeyrityksen välitsema Lean -kehittämisen rakenne. Konteksti on keskeinen vaikuttaja niin oppimisprosessiin kuin yksilöihinkin. Prosessi etenee Oikarisen mukaan organisaatiossa sen yksilöiden ja kontekstin välisenä vuorovaikutuksena.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on täten laajentaa ymmärrystä organisatorisesta oppimisesta tutkimalla oppimiskontekstissa olevia rakenteita ja jännitteitä oppimisen prosessissa. Erityisesti halutaan keskittyä analysoimaan, kuinka organisaation tarjoamat puitteet ja välineet vaikuttavat yksilön ja tätä kautta organisaation kykyyn oppia, kun lopulta tavoitteena on saavuttaa organisaatiolle kilpailuetua.

Tutkimussuunnitelma on kuvattu alla. Tutkimuksen rakenteessa määritellään tutkielman lähestymismalli pääkäsitteille, organisatoriselle oppimiselle sekä sen kontekstille Lean -ajattelulle. Teoriakäsitteiden määrittelyn ja kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään kohdeyritys ja kohdeyrityksen tapa soveltaa Lean -ajattelua. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteutustapa ja esitetään tulokset. Tutkimus päätetään johtopäätöksien esittelyyn, reflektioon ja jatkotutkimusaiheiden esittämiseen.



Kuva 1: Tutkimussuunnitelma

4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen taustatietona on keskeistä määrittää, mitä on tietopääoma ja miksi se on merkityksellistä organisaation näkökulmasta. Tässä kappaleessa keskitytään tietopääoman käsitteen määrittämiseen sekä tietopääoman eri tasoihin.

Tässä kappaleessa perehdytään myös organisatoriseen oppimiseen aikaisemman tutkimuksen kautta, jotta yhteys tietopääoman ja organisatorisen oppimisen suhteen ilmenee. On oleellista esittää niin ikään aikaisempaa tutkimusta, jossa perehdytään organisatorisen oppimisen ja Lean -kehittämisen väliseen suhteeseen sekä perehtyä tarkemmin organisaation valitsemaan oppimiskontekstiin – toisin sanoen Lean -ajattelun.

4.1 Tietopääoma

Tietopääoman ollessa eräs tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä on tarpeen määrittellä se tämän tutkimuksen näkökulmasta. Tiedon perusolemukseen liittyy sen jalostuneisuus sekä eroavaisuus datasta ja informaatiosta. Tietohierarkiassa tieto on jaotellun jalostunein aste ja sisältää varsinaista taloudellista arvoa, joka tuottaa yritykselle kilpailuetua. (Davenport & Prusak, 1998, pp. 2-6)

Tietopääoman tai aineettomien resurssien merkityksen kasvu kilpailuedun saavuttamisessa on korostunut kuluneina vuosikymmeninä monissa tutkimuksissa (Barney, 1991; Grant, 1997; Ellsworth, 2002; Zack, 1999). Muun muassa Zack (1999, 128) toteaa:

”By having superior intellectual resources, an organization can understand how to exploit and develop their traditional resources better than competitors, even if some or all of those traditional resources are not unique”

Tietopääoman merkityksen kasvua ovat edistäneet muun muassa teknologiset edistysaskeleet, jotka ovat aiheuttaneet työvoimakustannusetujen merkityksen katoamisen pääoma- ja tietopohjaisiin etuihin nähden. Myös pääomapohjaiset edut ovat vähentyneet pääoman saannin muuttuessa entistä tasavertaisemmaksi kehittyneissä maissa ja täten tietopääoma on ohittanut merkitykseltään taloudellisen pääoman merkityksen (Ellsworth, 2002). Ellsworth avaa syitä tälle muutokselle todeten, että nykyisin kilpailijat voivat nopeasti kopioida tai monistaa pääomapohjaisia etuja. Lisäksi taloudellinen pääoma siirtyy helposti kansallisten rajojen yli ja yrityksestä toiseen. Globaaleilla markkinoilla työvoima voidaan valita vapaasti ja siirtää helposti. Ainoastaan tiedon siirrettävyydellä ja luomisella on selkeitä rajoitteita.

Tietopääoman merkityksen ollessa ilmeinen kestävän kilpailuedun lähteenä on huomioitava myös tietopääoman eriäviä kategorioita. Tässä yhteydessä niitä luokitellaan kolmeen eri luokkaan, joilla on alla olevan mukaiset alaryhmät. (Lönqvist, et al., 2005, pp. 31-32). Luokista on huomattava, ettei näistä elementeistä mikään tuota yksinään aineetonta pääomaa, vaan ne täydentävät toisiaan:

INHIMILLINEN PÄÄOMA	SUHDE PÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA
<ul style="list-style-type: none"> -Osaaminen -Henkilöominaisuudet -Asenne -Tieto -Koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> -Suhteet asiakkaisiin -Suhteet muihin sidosryhmiin -Maine -Brändit -Yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> -Arvot -Työilmapiiri -Prosessit ja järjestelmät -Dokumentoitu tieto -Immateriaalioikeudet

Taulukko 1: Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönqvist, et al., 2005, 31)

Taulukon 1 elementeistä Inhimillisen pääoman eriä kuvastaa niiden henkilöomisteisuus, eli sitoutuminen yhtiöiden työntekijöihin. Inhimillistä pääomaa ovat siis esimerkiksi osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Näistä eristä on myös

huomattavissa, etteivät ne ole henkilösidonaisuudesta johtuen organisaation hallittavissa. (Lönqvist, et al., 2005, 31)

Suhdepääomaan kuuluu organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät materiattomat tekijät, kuten asiakassuhteet, sidosryhmäsuhteet, maine, brändit ja yhteistyösopimukset. Suhdepääomaa leimaa Lönqvistin (2005, 31) mukaan se, että ne ovat organisaation omaisuutta, mutta yksilöiden luomaa ja sidoksissa yksilöihin.

Rakennepääoman erät ovat organisaation omistamia, mutta myös niitä leimaa se, että ne ovat työntekijöiden luomia. Rakennepääoma myös säilyy organisaatiossa yksilön poistuessa siitä. (Lönqvist, et al., 2005, 31)

Edellä esitetty jaottelu antaa vahvan viitteen, että organisatorinen aineeton pääoma on riippuvaista organisaation jäsenistä, mutta myös korostaa organisatoristen rakenteiden ja valittujen tapojen merkitystä tietokonversiossa yksityisestä tiedosta organisatoriseksi tiedoksi. Tämä on huomio, joka edelleen korostuu kappaleessa 4.2 Oppiva organisaatio.

4.2 Oppiva organisaatio

Yksiselitteisen määritelmän löytäminen Organisatoriselle oppimiselle on kirjallisuuden perusteella haasteellista. Kuten Oikarinen (2008) toteaa, aiheelle ei ole löytynyt analyttistä eikä käsitteellistä viitekehystä ja mitä enemmän aihetta tutkitaan, sitä monimuotoisemmaksi käsite laajenee. Oikarinen kiteyttää kuitenkin organisatorisen oppimisen eri näkökantojen yhteisen taustaoletuksen, että organisatorinen oppiminen parantaa organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. Oikarinen (2008) tiivistää Organisatorisen oppimisen seuraavasti:

”Yrityksen menestyksen avaimena korostetaan sen kykyä oppia nopeammin kuin kilpailijansa. Oppimista katsotaan tarvittavan niin toiminnan tehokkuuden ylläpitämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen kuin sen muuttamiseen ympäristön muutoksia vastaavasti – oli kyseessä sitten teknologian kehitys, asiakastarpeet tai kilpailijoiden toimet. Lisäksi

organisaation oppimisella tarkoitetaan sen kykyä kyseenalaistaa ja uudistaa nykyisen toimintansa perusteet sekä tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin.”

Syvällisemmin analysoitaessa itse oppimista voi se merkitä tuotetta (jotain mitä opitaan) tai prosessia (miten opitaan) (Argyris & Schön, 1996). Nonaka et.al (2000) mukaillen prosessi nähdään jatkumona, jossa organisaatio nähdään kokonaisuutena, joka luo tietoa jatkuvasti. Tässä dynaamisessa prosessissa organisaatio pyrkii luomaan, ylläpitämään ja hyödyntämään tietämystä kilpailuedun luomiseksi. Tämän pro gradu -tutkielman näkökulmasta erityisen mielenkiintoinen on oppimisen prosessin ymmärtäminen tämän ollessa itse tutkimuskohde.

Oppimisprosessi sisältää organisatoriset rakenteet ja työkalut, jotta toimintaa voidaan kehittää kokonaisuutena. Haastavinta oppimisprosessin rakentamisessa on nimenomaisesti löytää keinot, joilla rakenteet ja työkalut saadaan toimimaan käytännössä. Kuinka saada aikaiseksi rakenteet, joissa 1) osaamisen johtaminen muodostuu osaksi organisaation johtamisen arkea sekä 2) kehittyä jatkossa itseohjautuvasti. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, 17-18)

Oppimisprosessin ymmärtämiseksi ja kappaleen 4.2 rakenteen käsittämiseksi on tarpeen ymmärtää, että tietoa luovat organisaatioissa vain yksilöt. Organisaatio ei voi luoda tietoa ilman yksilöitään. Organisaatio tukee yksilöitä tai tarjoaa heille yhteyksiä tiedon luomiseen. Organisatorisen tietämyksen luominen on siksi ymmärrettävä prosessiksi, jossa ihmisten luomaa tietoa levitetään osaksi organisaation tietoverkkoa. (Oikarinen, 2008) Juuri tämä oppimisprosessi ja siihen liittyvät organisatoriset rakenteet ovat tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Organisatorisen tiedon luomisen ja oppimisen prosesseja on monia, joista kenties tunnetuin on Nonakan & Takeuchin (1995) kehittämä SECI-malli, jossa hiljainen ja täsmällinen tieto muuttavat prosessissa olomuotoaan hiljaisesta tiedosta täsmälliseksi ja tämän jälkeen jälleen hiljaiseksi, jollaisena se käytetään ja opitaan koko organisaatiossa. Tämän tutkimuksen teoriaosiossa organisaatiotason oppimista lähestytään sosiaalisen konstruktivismiin kautta, joka nähdään kuuluvan symbolistiseen organisaatioteorian koulukuntaan. Symbolistulkitseva organisaatioteoria keskittyy yksilön ja ryhmän

kokemuksiin organisaatiossa ja siihen, miten näitä tulkitaan. (Hatch & Cunliffe, 2006, pp. 33-34)

Tiedon luomismallista riippumatta tutkijoiden kesken on vahva yksimielisyys yksilön roolista oppimisagenttina (Argyris & Schön 1996, Nonaka & Takeuchi 1995, Oikarinen 2008, Kim 1993), johon perehdytään seuraavaksi.

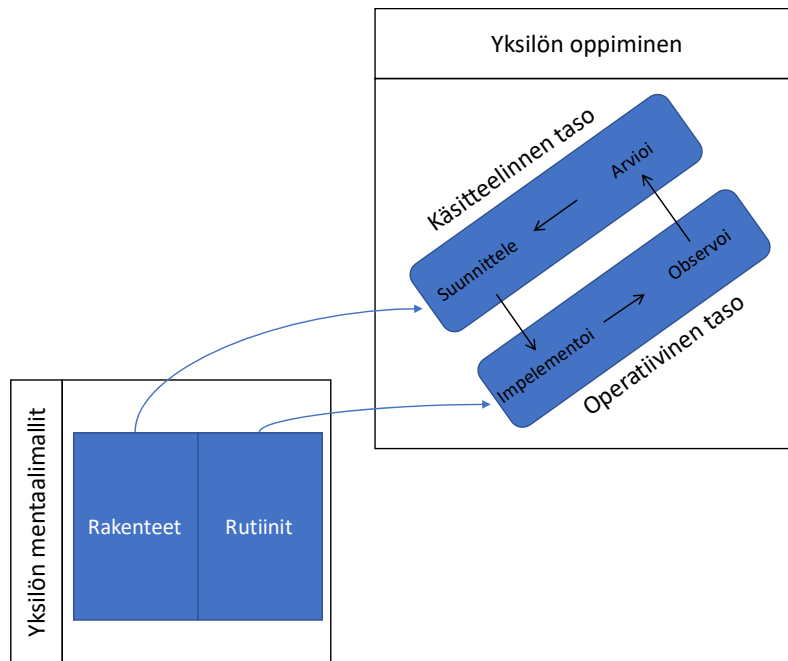
4.2.1 Yksilön oppiminen

Kuten jo aikaisemmissa kappaleissa on tuotu esille, yksilön oppiminen on organisatorisen oppimisen kannalta välttämättömyys ja laukaisija eli toisin sanoen asia, johon kiinnittää huomiota tässä tutkimuksessa. Vaikka yksilöoppimisen analysointi ei tutkimuksen toteutuksen näkökulmasta ole ensisijainen tavoite, yksilöoppimista prosessina ja yhteyttä organisaation oppimiseen on tarpeen ymmärtää.

Kuten niin ikään aiemmin todettiin, tämän Pro Gradu -tutkielman yksilön oppimista lähestytään sosiaalisen konstruktivismin teorian kautta. Sosiaalinen konstruktivismi on sosiologinen teoria tietämyksestä ja sen mukaan yksilö konstruoi tietorakenteensa itse valikoidessaan uudesta tiedosta itselleen merkityksellisen tiedon aikaisempien kokemustensa johtamana. Konstruktivismin teoriassa oppiminen rakentuu siis vuorovaikutuksen kautta, jossa itse oppiminen on kulttuuri- ja tilannesidonnaista. (Oikarinen, 2008). Sosiaalinen konstruktio perustuu käsitykseen, jossa koko yhteiskunta perustuu tulkintaamme ja kokemukseemme. Tässä mallissa sosiaalinen rakentaminen koostuu kolmesta vaiheesta: ulkoistaminen, objektivointi ja sisäistäminen. Kun jotain uutta opitaan, se sisäistetään jonkun toisen todellisuuden käsityksen näkökulmasta ja lopuksi opittu ulkoistetaan edelleen. Sosiaalisen konstruktivismin ajattelussa organisaatio käy läpi samat oppimisen vaiheet. (Hatch & Cunliffe, 2006, pp. 33-34)

Yksilön oppimista analysoitaessa esitetään tässä tutkielmassa Kimin (1993) sosiaalisen konstruktivismin pohjautuva malli yksilön oppimisesta. Tässä mallissa Kim erottelee toisistaan oppimisen kaksi eri ulottuvuutta: operatiivisen ja käsitteellisen oppimisen. Malli on syklinen prosessi koostuen neljästä vaiheesta 1) observoi, 2) arvioi, 3) suunnittele, 4) implementoi (esitettyinä alla). Tämä malli noudattaa monta muuta oppimisen

tai kehittämisen mallia, joista mainittakoon mm. Lean -ajattelun mukainen P,D,C;A -sykli (plan, do, check, act). (Dubward & Smalley, 2008, pp. 3-10).



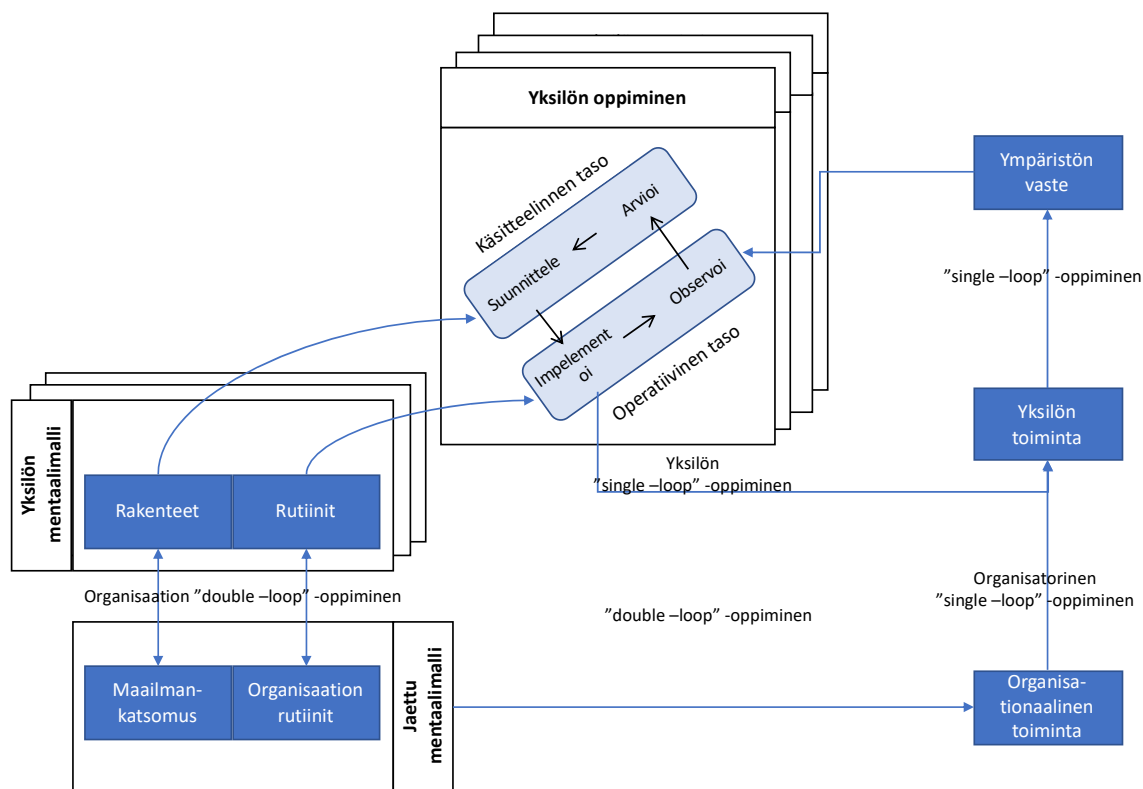
Kuva 2: Yksilön OADI -IMM -mallin mukainen oppimissykli (Kim, 1993)

OADI -mallissa yksilöt observeivat aktiivisesti ympäristöään ja havainnoivat mitä siinä tapahtuu. Havainnot arvioidaan niin tietoisella kuin alitajuntaisella tasolla ja niitä peilataan omiin kokemuksiin johtaen suunnittelemaan, jossa abstrakteja konsepteja testataan. Mallin implementoinnista tai testaamisesta syntyy jälleen uusi havainto, joka käynnistää oppimissyklin uudelleen. (Kim, 1993)

Kim (1993) mainitsee yksilön mentaalimallit OADI -mallissa erityisen tärkeäksi, sillä hän kuvailee näitä komponenteiksi, jotka ovat yksilön sisäisiä kuvia siitä, miten maailma hänen mielestään toimii. Tällä on voimakas vaikutus yksilöön ja tämän oppimiseen, koska ne vaikuttavat siihen, mitä ja miten havainnoimme.

4.2.2 Organisatorinen oppiminen

Kim (1993) korostaa, että organisaation oppiminen on huomattavasti monimutkaisempi kokonaisuus kuin yksilön oppimisen mallin soveltaminen laajemmassa kontekstissa. Ensimmäinen prosessia muuttava tekijä on jo useasti esille nostettu yksilön rooli organisaation oppimisen agenttina mutta myös jaetut mentaalimallit, eli organisaation komponentit peilata ympäröivää maailmaa vaikuttavat tässä mallissa. Lisäksi yksilöiden mentaalimallien kytkeytyminen organisaation mentaalimalleihin vaikuttaa prosessissa. Malli on kuvattu alla.



Kuva 3: Organisatorisen oppimisen OADI-SMM -mallin mukainen oppimissykli (Kim, 1993)

OADI-SMM mallissa Kim tuo esille, että osa organisaation aineettomasta pääomasta sitoutuu yksittäisten yksilöiden mentaalimalleihin, jotka yhdessä vaikuttavat yhteiseen jaettuun mentaalimalliin. Jaetut mentaalimallit tekevät muusta organisaation muistista

käyttökelpoista. Ilman mentaalimalleja organisaatio on kykenemätön sekä oppimiseen että toimintaan.

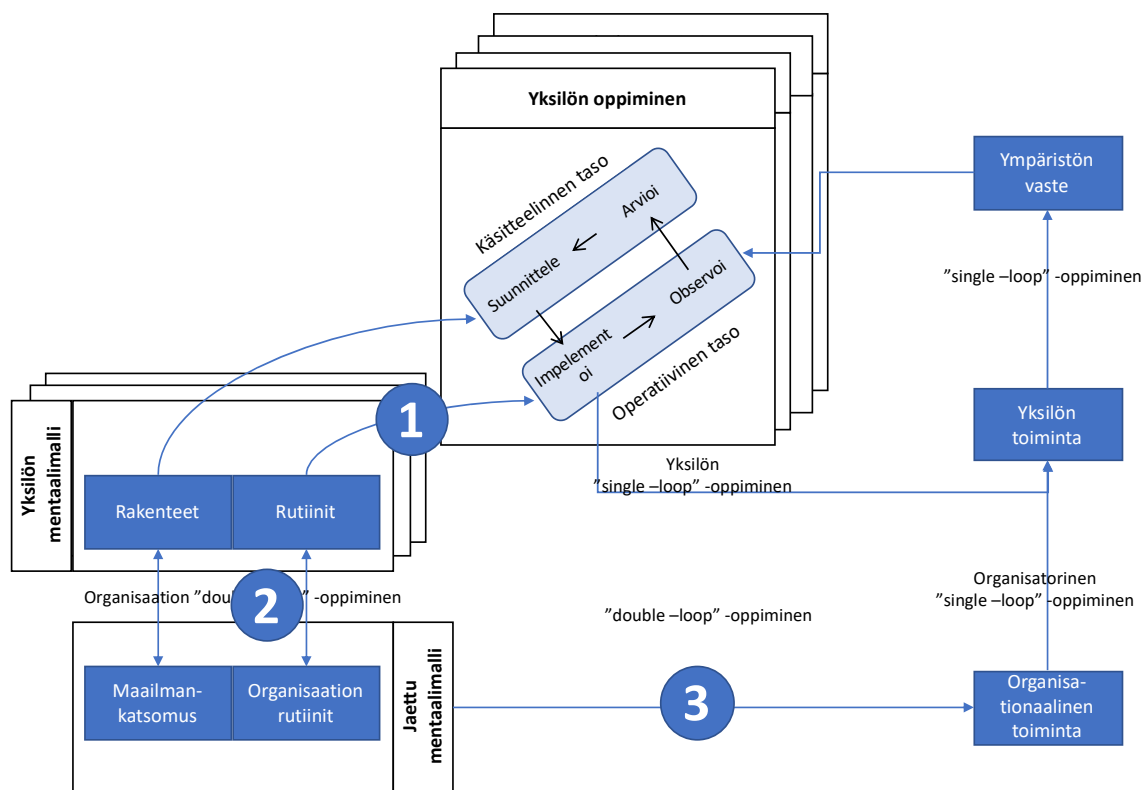
Organisatorisen oppimisen kannalta merkityksellistä mallissa ovat myös niin kutsutut "single loop" ja "double loop" -oppimisen ulottuvuudet. Single- ja double loop -rakenne on tuotu esille alun perin Argyris & Schön (1978) toimesta. Tässä ajattelussa organisaation oppiminen on kaksitasoista. Mallin mukaan oppiminen on yksitasoista oppimista (single loop), kun tavoitteena on jäljittää ja korjata esimerkiksi virhe tuotannossa. Kaksitasoisessa (double-loop) oppimisessa organisaation jäsenillä on kyky tarkastella tilannetta "etäisyydestä" ja kyseenalaistaa hyväksytyt nykytilan pätevyys, jolloin tällä on vaikutusta myös mentaalimalleihin.

4.2.2.1 Organisatorisen oppimisen esteet ja niiden vastavoimat

Edellä esitettyä OADI-SMM -mallissa Kim nostaa kolme erityisesti mentaalimalleihin sisältyvää oppimisen estettä. Nämä ovat:

1. situationaalinen oppiminen
2. sirpaleinen oppiminen
3. opportunistinen oppiminen.

Nämä oppimishäiriöt esiintyvät OADI-SMM -prosessin seuraavissa vaiheissa:



Kuva 4: Keskeiset oppimishäiriöt OADI-SMM -mallissa (Kim, 1993)

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 182-183) ovat perehtyneet OADI-SMM -mallin oppimishäiriöihin ja listanneet oppimishäiriökuvauksia ja vastavoimia asiantuntijaorganisaatioissa seuraavasti:

OPPIMISHÄIRIÖN KUVAUS	VASTAVOIMA
<p>Situationaalisessa oppimisessa oppimishaaste ilmenee, kun uusi tieto tulkitaan tilannesidonnaiseksi eikä sillä nähdä olevan laajempia kytkentöjä, jolloin oivallukset eivät kartuta organisaation osaamispankkia.</p>	<p>Oppimista suuntaavat päämäärät ja opitun organisointia helpottavat ajatukselliset kiinnekohdat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kohderyhmien selkeä määrittely • palvelujen konseptointi • prosessien kartoittaminen • työkalujen ja toimintatapojen dokumentointi
<p>Sirpaleisessa oppimisessa organisaattiorakenteen lokeroituneisuudesta johtuen yksilöt ja yksiköt oppivat, mutta koko organisaatio ei kykene hyödyntämään opittua, jolloin organisaatiotasolla oppiminen sirpaloituu.</p>	<p>Siltojen rakentaminen tuote-, funktio- ja asiantuntijaperusteisten yksiköiden välillä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakaspohjaiset tai ongelmapohjaiset kehitystiimit • rutiinipalavereiden tehostaminen tiedon jakamisen areenoiksi • järjestelmäratkaisuiden tuoma tuki tässä
<p>Opportunistinen oppiminen tapahtuu tilanteissa, joissa organisaatioon hankitaan tavanomaisesta toiminnasta poikkeavaa tietämystä, mutta tätä ei integroida olemassa olevaan toimintamalliin.</p>	<p>Yhteisen vision ja strategian suuntauksen kirkastaminen, yhteisyyden vahvistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perinpohjainen keskustelu organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja osakokonaisuuksien rooleista • Jatkuva suunnanmääritys- ja prioriteettikeskustelu

	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisuuden onnistumisesta palkitseminen, yhteistyöstä palkitseminen • Yhteinen johtamisjärjestelmän perusrunko
--	--

Taulukko 2- Asiantuntija organisaatioiden oppimishäiriöt ja niiden vastavoimat (Lähde: (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001))

4.2.3 Organisatorisen oppimisen tavoitteet

Organisatorisen oppimisen kannalta ja tämän tutkimuksen kannalta on merkityksellistä käsittää myös organisatorisen oppimisen tavoitteita ja motivaattoreita. Oppimisstrategiaan vaikuttaa organisaation ja sen eri osien asemointi nykyisen osaamisen hyödyntämisen ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämisen välillä. Tällä jaottelulla on vaikutus oppimispanostuksien kanavointiin, eli millaisiin tuloksiin oppimispyrkimyksillä pyritään. Yksi tapa, ja mahdollisesti perinteisin tapa, lähestyä asiaa on eksploraatio ja eksploraatio jaottelu. (Gibson & Birkinshaw, 2004) Tässä jaottelussa eksploraatiolla tarkoitetaan nykyresurssien tehokkaampaa hyödyntämistä oppimisstrategiana ja eksploraatiolla uusien toimintamallien ja ansainnan tutkimista. Jo strategiavalintojen nimien perusteella voidaan tehdä päätelmä, että ensin mainitulla tavoitellaan lyhyen aikavälin kilpailuetua ja jälkimmäisellä pitkäaikaisempia hyötyjä kilpailijoihin nähden. (March, 1991). Toisaalta, vaikka nämä kaksi strategiaa nähdään kilpailevina organisaatioiden sisällä, ne eivät ole toisiaan poissulkevia ja yhtiöiden tuleekin tavoitella näitä molempia. Zack (1999) toteaaakin, että eksploraatio on yhtiölle alusta rakentaa tulevaisuuden kilpailuetuaan ja ansaintaa, mutta tällä oppimisen strategialla yksinään ei voi toimia taloudellisesti vakaalla pohjalla, kun taas yksinomaan eksploraatiostrategialle nojautuminen on vertauskuvallisesti kuin pumppaisi tyhjenevää kaivoa. Eksploraatio ja eksploraatio ovat usein myös jaettu organisaatiossa eri funktioiden tehtäväksi ja täten näiden eri funktioiden vuoropuhelun varmistaminen vaatii tarkkaa suunnittelua. (Zack, 1999).

Kokonaisuudessaan kappaleessa 4.2 Oppiva organisaatio esille tuodut oppivan organisaation toimintamallit ovat tutkimuksen näkökulmasta merkityksellisiä, sillä tutkimuskohteena on kohdeorganisaation oppimisprosessi / -konteksti Lean metodologialla. Organisatorisen oppimisen katsauksen jälkeen seuraavassa kappaleessa tehdäänkin tarkempi katsaus kontekstiin – Lean metodologiaan, sen soveltamiseen finanssialalla ja myös organisatorisen oppimisen ja Lean -metodologian yhteyteen.

4.3 Lean -ajattelu

Tässä kappaleessa perehdytään Lean -ajatteluun tuoden esille kyseisen kehittämismetodologian evoluutio tuotannollistaloudellisesta prosessikehitysmallista nykyhetkeen ja erityisesti sen soveltamiseen finanssialalla. Kappale keskittyy esittämään, kuinka Lean pyrkii prosessikehityksen ja toiminnan jatkuvan asteittaisen kehittämisen kautta saavuttamaan organisaatiolle kilpailuetua. Nämä periaatteet ovat jaettu tavoitteita oppivan organisaation pyrkimyksien kanssa, kuten myöhemmin kappaleessa 4.4 tuodaan esille. Kokonaisuudessaan kappaleessa 4.3 keskitytään esittämään Leanin kehittyminen alkuperäisestä prosessi- ja tuotantotehokkuuskeskeisyydestään organisaatioille strategiseksi työkaluksi. Tässä kappaleessa tuodaan myös esille aikaisempaa tutkimusmateriaalia, jonka perusteella Lean voidaan nähdä Organisatorisen oppimisen kontekstiksi.

4.3.1 Lean ajattelun historia ja kehittyminen

Lean ajattelun alkuperäinen koti on tuotantotaloudessa ja erityisesti autoteollisuudessa. Lean -ajattelun alkusijaksi tunnustetaan autonvalmistaja Toyotan niin kutsuttu Toyota Production System (TPS), jonka kehittäjinä nähdään Taiichi Ohno. (Womack, et al., 1991, , 48 – 51, Seddon & Caulkin, 2007). Tämän metodologian perusajatus on ymmärtää arvovirta alkaen asiakkaasta päättyen asiakkaaseen, kuvata koko tämä arvovirta ja tunnistaa tästä niin sanottua ”hukkaa” – eli elementtejä, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. Tämän lisäksi tavoitteena on tunnistaa prosessista välillistä hukkaa, jota ainakin toistaiseksi täytyy tehdä tuotannollisista syistä tai esimerkiksi regulaatio-syistä. Edellisten lisäksi arvoketjusta tunnustetaan luonnollisesti tärkein eli asiakasarvoa tuottavat osat. Womack, et al (2003, 15) mainitsevat erityisiksi hukan alalajeiksi:

- virheet, jotka edellyttävät oikaisuja
- tuotteiden tuottamista varastoon, joka johtaa turhiin inventaarioihin
- käsittelyvaiheet, joita ei todellisuudessa tarvita
- työntekijöiden liikkuminen ja
- tavaroiden kuljettaminen yhdestä paikasta toiselle ilman erillistä tarkoitusta
- resursointihaasteet, jotka johtavat tuotantoketjun loppupäässä odottamiseen, koska tuotantoketjun alkupäässä ei ole tuotettu oikealla resursoinnilla sekä
- tavarat ja palvelut, jotka eivät vastaa asiakasvaatimuksia.

Lean metodologian sijaan on parempi puhua Lean -ajattelusta, sillä yhtä yhtenäistä mallia tai määritelmää aiheelle on hankala konstruoida. Pelkästään teolliselle Leanille löytyi 33 erilaista määritelmää Bhamu & Sangwan (2014) tutkimuksessa. Määritelmän moniulottuneisuudestakin kertoo muun muassa se, että Womack & Jones (2003) esittävät tämän hyvin prosessikeskeisenä mallina, kun taas Drew, et al. (2004) tuovat vahvasti esiin johtamisjärjestelmät, johtamisen, muutosjohtaminen, ihmiset ja organisaatiokulttuurin. Drew et al. (2004, 186-187) esittävätkin, että pitkäkestoisen Lean -kehittämisen keskiössä tulisikin olla Lean -työkalujen ja -tekniikoiden sijaan johdon sitoutunut tahtotila asettaa kehittämisen tavoitteita, seurata niitä ja tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa.

Edellä esitetty Lean -malli on todistettu toimivaksi tuotannollisessa toiminnassa, mutta toimintamalli ei nykyisellään rajoitu yksinomaisesti tuotannolliseen työhön, vaan sitä sovelletaan erilaisiin toimintoihin, kuten tuotekehitykseen, tavarantoimittajarajapintojen kehittämiseen sekä jakeluun. Metodologia on täten saanut geneerisemmän soveltamiskentän, joten nykyään soveltuvampi nimitys Lean -tuotannon sijaan on Lean -johtaminen (Lean Management). (Danese, et al., 2012)

Lean ajattelua sovelletaan nykyisin myös tuotannollisten toimialojen ulkopuolella. Ajatuksen tästä nosti ensimmäisenä esiin Harvard Business Reviewssa Levitt (1972) jo 1970-luvulla. Hänen mukaan palvelujen toimitukset olisi suunniteltava ja hallittava tuotantoprosessilinjan lähestymistavan mukaisesti, jotta palvelualojen heikompi tehokkuus verrattuna teollisuustuotantoon saadaan käännettyä. Muita tätä ajattelua tukevia

uudempia tutkimuksia ovat muun muassa (Arbos, 2002; Piercy & Rich, 2009; Seddon & Caulkin, 2007; Seddon & O'Donovan, 2010). Esimerkiksi Arbos (2002) on tutkinut Leanin soveltuvuutta telealan palvelutuotannossa ja hänen mukaansa Lean -soveltamismalleista muun muassa odotusajan pienentyminen, jatkuva virtaus ja tuotannon sujuvoittaminen toimivat myös palvelualalla. Toisaalta Arbos nostaa esille, että palvelualoilla voimakkaammin vaihteleva kysyntä asettaa haasteen toiminnan suunnittelulle, mikä vaikuttaa myös siihen, että työvoiman tulee olla oma-aloitteista, koulutettua sekä joustavaa. (Arbos, 2002). Myös Seddon & O'Donovan (2010) korostavat kysynnän ennustettavuuden tärkeyttä palvelualoilla ja palvelutuotannossa. Toisessa tutkimuksessa Seddon ja Caulkin (2007) korostivat asiakkaan ja työntekijän huomiointia Lean-ajattelun jalkautuksessa ja korostavat asiakasnäkökulmaan kytkeytyvien muutostoimenpiteiden tärkeyttä. Yleisemmin palvelutuotannon suurin haaste, johon Lean tuo ratkaisuja, on toimitusprosessien hallinta ja niiden toteutus kokonaisuutena. Edellä mainittujen asioiden laiminlyönti johtaa heikkoon prosessin sisäiseen kommunikaatioon ja tavoitteiden suboptimointiin – Lean ajattelussa oikein sovellettuna otetaan huomioon koko arvoketju ja sitä johdetaan myös kokonaisuutena. (Seddon & Caulkin, 2007)

Alkuperäisestä tuotannollisesta Leanistä on siis kehittynyt kokonaisvaltaisempi johtamisen filosofia, jossa keskitytään Leanin prosessiulottuvuuden lisäksi johtamiseen, muutoksenhallintaan sekä jatkuvan parantamisen kulttuuriin. (Drew, et al., 2004). Nimenomaisesti jatkuvan parantamisen kulttuuri on Lean -ulottuvuus, jolla on yhtymäkohtia Oppivan Organisaation käsitteistön kanssa. Jatkuvan Parantamisen käsitteistöön perehdytään tarkemmin kappaleessa 4.3.4 ja yhteyttä Organisoriseen oppimiseen käsitellään kappaleessa 4.4. Ennen tätä on kuitenkin tarpeen tutustua myös Lean metodologian soveltamiseen finanssisektorilla, metodologiasta esitettyyn kritiikkiin ja ongelmakohtiin.

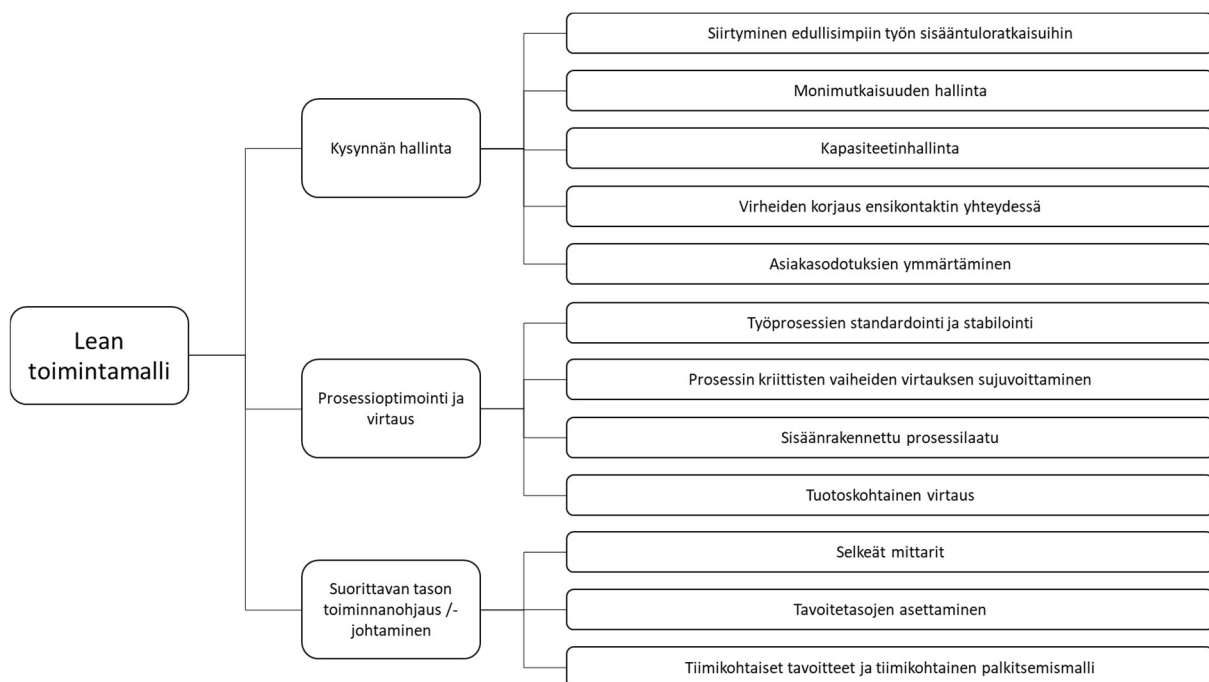
4.3.2 Lean -ajattelu soveltaminen finanssialalla

Finanssialan kiinnostus Lean menetelmiin on tuotu esille jo aikaisemmin kappaleessa 1 Johdanto. Pääajureita tälle kiinnostukselle ovat tiukentunut regulaatio, kasvanut maailmanlaajuinen kilpailu muiden kuin finanssialan yhtiöiden kanssa ja muuttunut

asiakaskäyttäytyminen. (Staikouras & Koutsomanoli-Fillipaki, 2006; Leyer & Moormann, 2013; Allway & Corbett, 2002)

Finanssialaa tai pankkeja koskevaa aikaisempaa Lean -tutkimusta ja erityisesti Lean -työkalujen ja menetelmien käyttöönottoa koskevaa tutkimusta on kuitenkin tehty niukalti. Tehdyt tutkimukset ovat olleet pääosin tapaustutkimuksia, mutta soveltamisala on erityisesti toiminnoissa, joissa prosessikysyntä on korkea, tuotosvaihtelevuus, prosessivariaatio ja tuotoksen räätälöitävyys ovat matalia, jolloin voidaan todeta Lean ponnostusten keskittyvän erityisesti taustatukiyksikköihin. (Portioli-Staudacher, 2012).

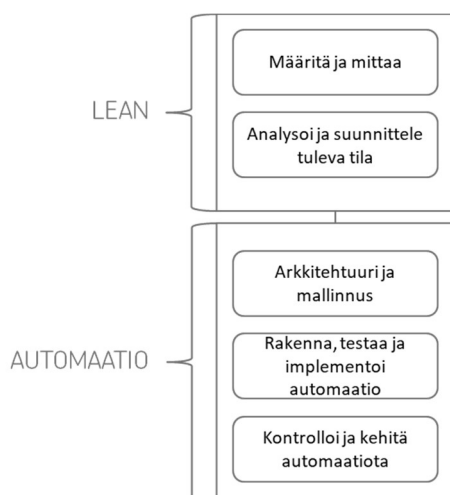
Aikaisemmista tapaustutkimuksista mielenkiitoisen ulottuvuuden tuo muun muassa Allway & Corbett (2002), jotka tuovat esille toimivan Lean -mallin ulottuvuuksia vakuutusyhtiössä (alla):



Kuva 5: Lean -mallin elementit tapaustutkimuksen vakuutusyhtiössä (Allway & Corbett, 2002)

Toisessa italialaisia pankkeja tutkivassa tapaustutkimuksessa (Bortolotti & Romano, 2012) esitetään malli, jonka mukaisesti Lean -malli esitetään kriittiseksi ulottuvuudeksi

ennen prosessiautomaatiota. Bortolottin & Romanon esittämän mallin (alla) tekee erityisen mielenkiintoiseksi yleisellä tasolla ja tämän tutkimuksen näkökulmasta RPA (Robotic Process Automation) - teknologian kiihtyvä käyttö. RPA on teknologiaa, jonka tarkoituksena on automatisoida liiketoimintaprosesseja ja vuonna 2020 tätä teknologiaa arvioidaan hyödyntävän >40% kansainvälisistä suuryrityksistä. RPA-työkalujen avulla yritys voi konfiguroida ohjelmistoa, manipuloida tietoja, käynnistää vastauksia ja kommunikoida digitaalisten järjestelmien välillä ilman ihmiskäsittelijää antaen mahdollisuudet kehittää operatiivista tehokkuutta ja allokoida inhimilliset resurssit haastavampiin tehtäviin rutiinistöistä. RPA -teknologia on erityisen kustannustehokas ratkaisu perinteiseen IT-järjestelmäkehitykseen verrattuna. (Boulton, 2017) Bortolottin & Romanon tutkimuksessa automaation hyödyt eivät realisoidu täysimääräisesti ilman automatisointia edeltävää Lean -kehittämistä.



Kuva 6: Prosessiautomaatiota edeltävä Lean -implementointi (Bortolotti & Romano, 2012)

Tapaustutkimuksien lisäksi laajempaa tutkimusta edustaa Layer & Moormann (2013) tutkimus saksalaisista pankeista, tutkien Lean ajattelun soveltamista pankkitoimialalla. Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään saksalaisen pankkitoimialan Lean -astetta jaotellen tämän prosessitason implementoinnin asteeseen, jota muun muassa Drew et al. (2004) esittävät operatiiviseksi tasoksi (Operating System) ja itsetietoisuu-

den tasoon, joka liittyy johtamisjärjestelmään (Management Infrastructure) ja asenteisiin (Mindset & Behavior). Myös muita Lean -asteen työkaluja on tuotettu mm. Malmbrandt & Åhlström (2013) toimesta.

4.3.3 Lean metodologian kritiikki ja soveltamisen haasteet

Aikaisemman tutkimuksen perusteella Lean ajattelun keskeisemmät haasteet liittyvät erityisesti strategisen kehittämisulottuvuuden puutteeseen sekä Lean -ajattelun implementoinnin haasteellisuuteen. (Albliwi, et al., 2014; Drew, et al., 2004; Pedersen & Huninche, 2011; Garrahan & Steward , 1994; Wang & Huzzard, 2011; Bhasin & Burcher, 2006).

Strategisella ulottuvuuden puutteella tarkoitetaan erityisesti Lean -ajattelun alkuperäisen autoteollisuusmallin haastetta, joka keskittyy ensisijaisesti asiakasarvon lisäämiseen poistamalla operatiivisesta toiminnasta hukkaa, joka ilmenee yksinomaan kulujen vähentämisenä. (Hines, et al., 2004) Tällöin fokus on uuden lisäarvon tuottamisen sijaan nykytoiminnan eksploitiivisessa kehittämisessä. Tämä eksploitiivinen kehittäminen vaikuttaa myös Garrahan & Steward (1994) mukaan henkilöstön tyytyväisyyteen ja motivaatioon negatiivisesti, milloin henkilöstö nähdään ensisijaisesti mekaanisena prosessin osana. Tässä jäävät toissijaiseksi henkilöstön kunnioitus, motivointi ja valtuuttaminen. Nämä myös ovat Hines et al. (2004) mukaan edellytyksiä kestäväen kilpailuedun saavuttamiselle ja oppimiselle organisaatiotasolla.

Lean -ajattelun jalkauttaminen organisaatiotasolla ja vieminen rutiineihin ja käytäntöön on niin ikään aiempien tutkimuksien perusteella haastavaa. Pedersen & Huniche (2011) mukaan jopa 70% Lean -mallien implementoinneista epäonnistui ainakin osittain tanskalaisessa tutkimuksessa ja Bhasin & Burcher (2006) tutkimus osoittaa, että vain 10% toteutetuista Lean implementoinneista onnistui tutkimusotoksessa Isossa Britanniassa.

Laajassa kansainvälisessä (Albliwi, et al., 2014) tutkimuksessa nostettiin merkittävimmiksi epäonnistumistekijöiksi viisi eri kategoriaa:

1. Ylimmän johdon sitoutumisen puute
2. Koulutuksen ja opastuksen puute
3. Lean -hankkeiden heikko priorisointi ja valinta
4. Heikko linkki Jatkuvan parantamisen ja organisaation strategian välillä
5. Puutteelliset resurssit viedä läpi Lean -hankkeita

Lean -kritiikki, jota tässä yhteydessä on esitetty, liittyy paljon sen eksplotiiviskeyskysyyteen, jota on käsitelty tässä kappaleessa 4.3.4 sekä käsitellään myöhemmin kappaleessa 4.4, jossa esitetään teoriaa Lean ajattelun kehittymisestä operatiivisesta kehitysmetodologiasta strategiseksi oppimisen menetelmämetodiksi.

4.3.4 Lean ajattelu ja jatkuva parantaminen

Lean kirjallisuudessa nostetaan Lean ajattelun ja ponnistelujen todelliseksi päämääräksi organisaatiokulttuuriin vaikuttamisen sekä strategiset hyödyt, joilla organisaatio hankkii, uudistaa ja kehittää osaamistaan sekä saavuttaa kestävä kilpailuetua. Tätä toimintaa kutsutaan Lean-tutkimuksessa ja kirjallisuudessa jatkuvaksi parantamiseksi. (Drew, et al., 2004, pp. 56 - 59). Tämän elementin merkitys on todettu myös tärkeäksi elementiksi palvelualan Lean -malleille. (Ahlström, 2004). Robinson & Schroeder (2009) toteavat koko henkilöstöön ulottuvan jatkuvan parantamisen mallin vaativan struktuurin, jotta jatkuva parantaminen todellisuudessa toimii organisaatiossa. Osassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa jatkuva parantaminen nostetaan toiminnaksi, jossa operatiivista toimintaa kehitetään vaiheittaisissa PDCA (plan, do, check, act) sykleissä, jossa keskiössä on strukturoitu ongelmaratkaisu (Gonzales-Rivas & Larsson, 2011). Jatkuvan parantamisen onnistumisessa nähdään erityisesti koko henkilöstön sitoutuneisuus kriittiseksi. Onnistumisen piirteitä on kuvattu alla:

EPÄONNISTUNEET LEAN ALOITTEET	ONNISTUNEET LEAN ALOITTEET
Kehittäminen tapahtuu johdon aloitteista	Kehittämisaloitteet tulevat henkilöstöltä
Kehittäminen tapahtuu laajojen ohjelmien puitteissa / yhteydessä	Kehittäminen tapahtuu pienin askelin päivittäisessä työssä
Henkilöstö ei vaikuta lopputulokseen tai kehitystyöhön	Henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön on priorisoitu
Kehittämistuloksissa seurataan ensisijaisesti saavutettuja tuloksia	Kehittämistuloksia seurataan prosessin kautta.

Taulukko 3 - Onnistuneiden ja epäonnistuneiden Lean pyrkimysten vertailu: (Robinson & Schroeder, 2009)

Jatkuvan parantamisen kulttuuri nostetaan esille myös Lean ajattelun evoluution käsittelyssä. Muun muassa Hines, et al. (2004), Wang & Huzzard (2011), Qing, et al. (2011) tuovat esille sen välttämättömyyden eksploratiivisen oppimisen elementtinä. Tässä evoluutiomallissa korostetaan Leanin kehittyneen alkuperäisestä kulu-, laatu-, toimituskeskeisestä operatiivisen toiminnan kehittämistyökalusta organisaatioille strategiseksi ajattelutavaksi, jossa keskiössä ovat asiakas, markkinat ja markkinatrendien ymmärtäminen. (Wang & Huzzard, 2011). Toisaalta operatiivisen Lean -ajattelun tai strategisen Lean-ajattelun soveltaminen eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä tulisi yhdistää Lean -ajattelua soveltavassa organisaatiossa (Hines, et al., 2004). Alla on esitetty taulukko, jossa esitetään operatiivisen ja strategisen Lean -ajattelun eroavaisuuksia.

Leanin taso	Kuinka tieto asiakasarvosta nähdään	Kuinka Lean nähdään ja koetaan	Tarkoitus	Organisaatio-tasojen osallistuminen	Työkalut ja tekniikat	Tavoitehorisontti	Mittaus
OPERATIIVINEN TASO	Erityiset asiakasvaatimukset (laatu, läpimeno aika, kustannus, hinta)	Lean työkaluina	Toiminnallinen erinomaisuus. Nykyresurssien optimaalinen hyödyntäminen	Vain tuotannolliset yksiköt	Standardointi, tehokaiden tuotanto prosessien suunnittelu, arvovirta-analyysit	Nopeasti realisoituvat hyödyt	KPI:t (laatu, hinta, toimitus jne.)
STRATEGINEN TASO	Syvällinen ymmärrys asiakkaista ja markkinasta (asiakas strategia ja sen kehitys, markkinatrendit jne.)	Tapa ajatella	Saada Lean ajattelu koko organisaatioon	Koko organisaatio (myynti, tukitoiminnot, tuotesuunnittelu, talous, HR)	Jatkuvan parantamisen kulttuuri	Pitkäaikaiset hyödyt	Taloudelliset mittarit

Taulukko 4: Operatiivinen Lean & Strateginen Lean (Wang & Huzzard, 2011)

Konkreettisemmin jatkuvan parantamisen toimintaa on tutkittu muun muassa Malmbrandt & Åhlström (2013) toimesta. He nostavat konkreettisina toimina neljä kohdetta, joiden tarkoituksena on kuvata jatkuvan parantamisen työtä käytännön tasolla:

1. työntekijöiden osallistuminen jatkuvan parantamisen työhön
2. itse parannustyö
3. strukturoitu ongelmien ratkaiseminen ja
4. parannusten ylläpitäminen.

4.4 Organisatorisen oppimisen ja Lean -ajattelun välinen suhde

Tämän Pro Gradu -tutkielman kirjallisuuskatsauksen aikaisemmissa osioissa on esitetty taustateoriaa organisatorisesta oppimisesta, yksilön roolista oppimisprosessissa ja tuotu myös esille teoria prosessista, kuinka organisaatiot oppivat sosiaalisen konstruoinnin keinoin. Tämän lisäksi on perehdytty Lean -ajatteluun kehityspolun keinoin kuvaten, kuinka teollisiin tarpeisiin kehitetty metodologia on kypsynyt palvelutuotannossa sovellettavaksi kokonaisvaltaiseksi toiminnan kehittämiskeinoksi. Aikaisemmissa osioissa on myös tutustuttu kirjallisuuden kautta Lean -pyrkimysten todelliseen päämäärään, eli strategiseen Lean -kehittämiseen, jota käsiteltiin kappaleessa 4.3.4.

Jotta kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt kaksi yläteemaa, Oppiva organisaatio ja Lean, eivät jää toisistaan irrallisiksi käsitteiksi, tuodaan näiden yhteys esille aikaisemman tutkimuksen tukemana. Tällä kappaleella siis tutkimuksen pääkäsite, organisatorinen oppiminen, ja oppimisen konteksti, Lean -ajattelu, nivotaan kokonaisuudeksi ja näiden yhteys pyritään kirkastamaan.

Viitteitä Leanin ja oppivan organisaation välillä on nostettu jo varhaisessa Leanin kirjallisuudessa. Tämän huomion ovat tuoneen muun muassa Womack et al. (1991) ja heidän argumenttinsa mukaan Leanin tuoma organisatorinen oppiminen käynnistyy Lean ajattelussa käytettävän työmenetelmien standardoinnin kautta. Tämä mahdollistaa vertailuarvojen asettamisen, jolloin suorituskykyä voidaan mitata ja levittää parhaat käytännöt organisaation sisällä. Tämä oppimisympäristö takaa siten organisaation laajuisen oppimisen mekanismin. Tätä samaa analogiaa tuovat esille myös Adler & Cole (1993). Toisaalta tämä on hyvin mekaaninen taso oppimiselle ja linkittyy kappaleessa 4.3.4 esitettyyn ajatukseen operatiivisesta Leanista jättäen strategisen ulottuvuuden huomiotta. Eräs Lean -ajattelun kritiikeistä, joita esitettiin myös kappaleessa 4.3.3, liittyy juuri metodologian eksploriivisuus keskeisyyteen, joka on ongelmallista, sillä yrityksen tulee kestävän kilpailuedun saavuttaakseen yhdistellä sekä eksploriivista että eksploriivista oppimista (March, 1991). Lean -ajattelu strategiseen ulottuvuuteen liitetään myös muita oppimisen hierarkiaa käsitteleviä käsitteitä, kuten single / double-loop -oppiminen (Argyris & Schön, 1996, pp. 20-25); alemman ja korkeamman tason oppiminen (Fiol & Lyles, 1985). Hines et al (2004) esittävät näiden oppimisparadigmojen liittyvän Lean -ajattelun evoluutioon. He niin ikään esittävät Lean- ajattelun kattavan nykyisellään laajemmin oppimisen kenttää pelkän operatiivisen ulottuvuuden, nykyisten prosessien standardoinnin ja optimoinnin, lisäksi strategisen ulottuvuuden.

Kappaleessa 4.3.4 yllä) esitettyyn taulukkoon jako operatiivisen- ja strategisen Leanin on tässä yhteydessä lisätty myös oppivan organisaation ulottuvuudet, joilla pyritään tuomaan yhteydet Lean ajattelun ja organisatorisen oppimisen eri tasoilla.

Leanin taso	Kuinka tieto asiakasr- vosta näh- dään	Kuinka Lean nähdään ja koe- taan	Tarkoitus	Organi- saatio- tasojen osallis- tuminen	Työkalut ja tekniikat	Tavoite- hori- sontti	Mittaus	Linkitys oppimi- seen
OPERATII VINEN TASO	Eriyiset asiakasvaati- mukset (laatu, läpi- meno aika, kustannus, hinta)	Lean työ- kaluina	Toiminnalli- nen erin- omaisuus. Nykyre- surssien optimaali- nen hyö- dyntäminen	Vain tuo- tannolli- set yksi- köt	Standar- dointi, te- hokkaiden tuotanto prosessien suunnittelu, arvovirta- analyysit	Nopeasti realisoitu- vat hyö- dyt	KPI:t (laatu, hinta, toi- mitus jne.)	Alemman tason oppi- mista "single loop learning"
STRATEGI NEN TASO	Syvällinen ymmärrys asiakkaista ja markki- nasta (asia- kas strategia ja sen kehitys, markki- natrendit jne.)	Tapa aja- tella	Saada Lean ajat- telu koko organisaa- tion	Koko or- ganisaa- tio (myynti, tukitoi- minnot, tuote- suunnit- telu, ta- lous, HR)	Jatkuvan parantami- sen kult- tuuri	Pitkäai- kaiset hyödyt	Taloudel- liset mit- tarit	Korkeam- man tason oppimista "double loop learning"

Taulukko 5: Leanin tasot ja yhteys Organisatoriseen oppimiseen, (Wang & Huzzard, 2011)

Wang & Huzzard (2011) näkevät Lean-ajattelutavan kokonaisuutena, joka kattaa koko organisaation. Tämä on heidän mukaansa sama kuin organisaatiokulttuurin uudistu- minen, prosessi, jota voidaan pitää organisatorisen oppimisen ilmentymänä. Samaa ajatusanalogiaa korostavat myös Womack & Jones (2003, pp. 268-269). Lisäksi Wang & Huzzard esittävät, että uusimmat versiot Lean -ajattelusta täyttävät paremmin tasa- painon eksportatiivisten ja eksploraatiivisten pyrkimysten välillä kuin perinteinen opera- tiivinen Lean, jossa fokus on yksinomaan yksittäisten prosessien kehittäminen kustan- nuspainotteisesti. Wang & Huzzard (2011) toteavatkin, että Lean-ajattelun hyödyntä- misessä tavoiteltava tila on Leanin strategisen ulottuvuuden soveltaminen pitkän aika- välin kilpailuedun saavuttamiseksi, missä korostuvat organisatorinen oppiminen kor- keammalla tasolla. Wang & Huzzard jatkavat todeten, että käytännön tilanteissa Lean on kuitenkin usein rajattu vain operatiivisen toiminnan kehittämiseen, jossa fokuksessa ovat kustannusten vähentäminen ja laadun parantaminen sekä operatiivinen tehok-

kuus (operational excellence), mikä rajoittaa organisaation oppimisen alempaan tasoon. Tällöin Lean pyrkimysten ja Lean toteutuksen välille syntyvä ero saattaa synnyttää organisaation sisällä ongelmia.

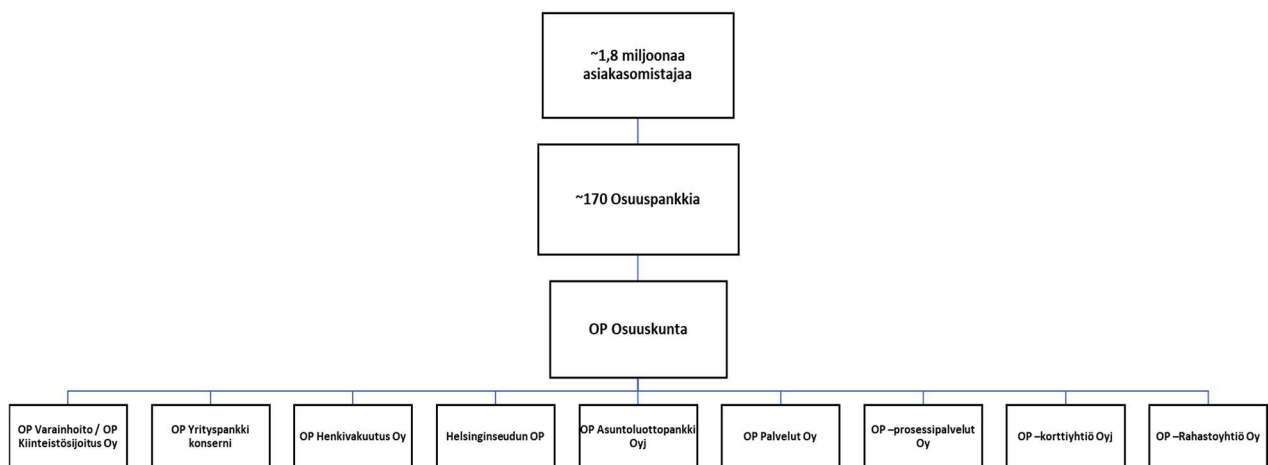
Tässä kappaleessa esitetyn kirjallisuustaustan perusteella on mahdollista todeta Lean ajattelun olevan yhteydessä Organisatoriseen oppimiseen. Oppivan organisaation teoria on kärsinyt historiansa aikana teoreettiseskeisyydestä, johon Lean tuo yhden vaihtoehdon käytännön toteutukselle (Robinson & Schroeder, 2009).

Kappaleessa 4. on tutustuttu tutkimuksen empiriaosuuden käsittämiseksi keskeisiin teorioihin ja niiden väliseen yhteyteen. Tämän lisäksi kappaleella on määritelty Oppivan organisaation ja Lean -ajattelun lähestymismallit tälle tutkimukselle, joka on erityisen tärkeää molempien pääkäsitteiden ollessa moninaisesti määriteltyjä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa. Seuraavaksi esitetään tapaustutkimuksen tutkimusorganisaatio kappaleessa 5., jonka jälkeen esitetään, kuinka tutkimus suoritettiin tässä tapauksessa kappaleessa **Error! Reference source not found.**

5 Organisatorinen konteksti

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeyritys ja tilaaja on Osuuspankkiryhmä (OP-Ryhmä). OP -Ryhmän rakenne on osuustoiminnallinen ja se on perustettu vuonna 1902. OP -Ryhmä on osuuspankkien sekä ryhmän keskusyhteisön tytäryhtiöineen muodostama keskinäisessä yhteisvastuussa toimiva finanssialan toimija. Ryhmään kuuluu noin 170 Osuuspankkia. Osuuspankit ovat itsenäisiä vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja, joiden omistajina toimivat ~1,8 miljoonaa asiakasomistajaa. Osuuspankkien omistuksessa toimii ryhmän keskusyhteisö, OP Osuuskunta. Ryhmän pääliiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, varallisuuden hoito ja vahinkovakuutusliiketoiminta (OP -Ryhmä, 2018)



Kuva 7: OP -Ryhmän rakenne (OP -Ryhmä, 2018)

Yrityksen mukaan toiminnan keskeisiä ajureita ovat voiton maksimoinnin sijaan: "Edistää omistaja-asiakkaiden, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia" ihmisläheisyyden, vastuullisuuden ja yhdessä menestymisen arvopohjalta. (OP -Ryhmä, 2018)

Varsinainen tutkimus Lean -toimista toteutetaan keskusyhteisöön kuuluvassa OP Palvelut Oy:ssä, jossa sijaitsee ryhmän keskitetty palvelutuotanto. Kohdeyrityksessä on tunnistettu toimialan murros, jota on korostettu tässä tutkielmassa jo aikaisemmissa kappaleissa.

5.2 Kohdeyrityksen Lean -kehittämisen rakenne

Kohdeyrityksen Lean -mallin voidaan nähdä olevan lähellä Sunderin (2016) esittämää rakennetta Lean -kehittämisestä, sillä rakenteella pyritään vähentämään palvelutuotannon läpimenoaikaa ja vähentämään prosessivirheitä (Sunder, 2016). Toteutusrakenteeltaan kohdeyhtiössä sovelletaan Lean –metodologialle tyypillistä ”workstream” –mallia, jossa Lean -toiminta käynnistetään prosessi- tai yksikkökohtaisesti projekteilla, jotka ovat kestoaltaan noin 4 – 6 viikkoa. Nämä projektit sisältävät datalähtöisen laadunkehitysnäkökulman ja pyrkimyksen juurruttaa jatkuvan parantamisen ajattelua organisaatiokulttuuriin, jolloin hankkeilla on Strategisen Lean -ajattelun tavoitteita. Strategisen Lean -ulottuvuuden myötä tavoitellaan täten myös korkeamman tason organisatorista oppimista (ks. Taulukko 5: Leanin tasot ja yhteys Organisatoriseen oppimiseen,

6 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää, miten työ toteutettiin – eli läpikäydä keinoja, joilla aineisto on kerätty, luokiteltu ja analysoitu. Kappaleessa katsastetaan tutkimuksen varrella tehtyjä valintoja, jotka vaikuttivat tutkimuksen toteutustapaan, tuloksien analysointiin ja koko Pro Gradu -tutkielman antamiin vastauksiin.

Tutkimuksen tärkeimmät valinnat tehtiin jo ennen aineiston keruuta. Hirsjärvi et al. (2000, pp. 117 - 118) mainitsevat, että tutkimukselle on luotu tarpeellinen perusta, kun työssä on läpikäyty seuraavia valinnanvaiheita ennen aineiston keruuta.

1. Ongelmanasettelun vaiheet:
2. Tutkimusstrateginen taso
3. Teoreettisen ymmärtämisen taso

Seuraavaksi esitetään edellisen listan vaiheet tarkemmin tämän tutkimuksen osalta.

6.1 Ongelmanasettelun vaiheet

Empiirisen osion toteutuksessa hyödynnettiin soveltaen Leyer & Moormannin (2013) aikaisempaa tutkimusmallia saksalaisten pankkien Lean -pyrkimyksien implementaatioasteen mittaristosta. Tämä nähtiin perustelluksi, sillä saman tyyppisellä työkalulla pystyttiin havainnoimaan henkilöstön jäsenten käsitettyä Lean -astetta. Henkilöstön käsittämä Lean -aste puolestaan indikoi käsitettyä organisatorisen oppimisen ulottuvuutta Leanin ollessa valittu organisatorisen oppimisen konteksti tutkimusorganisaatiossa (katso Wang & Huzzardin (2011) malli s. 29). Lisäksi tutkimuksella kyettiin näkemään työn tilaajan näkökulmasta Lean -pyrkimyksien penetraatioastetta eri organisaatioyksiköissä ja eri organisaatiotasoilla. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen

kysely antoi vain tiedon henkilöstön ja johdon käsittämästä Lean asteesta. Jotta analyysiin saatiin riittävä ulottuvuus selittämään yhteyttä oppimistuloksiin, verrattiin käsitettyä Lean-astetta toiminnan kehittämistoimenpiteiden määrään. Tutkimuksella haluttiin siis ensisijaisesti tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka vahva yhteys oppimiskontekstin rakenteilla on organisaatiotason oppimistuloksiin. Erityisesti haluttiin keskittyä analysoimaan, kuinka organisaation tarjoamat puitteet ja välineet vaikuttavat organisaation eri osien kykyyn oppia, siis tuoda tutkimukseen ulottuvuus, jota ei juurikaan ole aikaisemmin tutkittu. Lähtöolettamana tutkimuksen toteutuksessa oli, että liiketoimintayksiköissä, joissa oli korkeammalle käsitetty Lean -aste, olisi myös suurempi määrä toteutuneita kehitystoimia. Täten panostukset oppimisen kontekstiin johtaisi myös suurempiin hyötyihin. Tämä on myös koko tutkimuksen merkittävin uuden tutkimustiedon synnyttäjä ja tästä muodostui hypoteesi 1 (H1):

H1: Korkeammalle käsitetyllä Lean-elementtien implementointiasteella on yhteys uuden oppimiseen tutkimusorganisaatiossa (double loop -learning).

Konkreettisemmin hypoteesin 1 taustat olivat siis Lean -ajattelun ja organisatorisen oppimisen yhtymäkohdissa (ks. s.29). (Wang & Huzzard, 2011; Hines, et al., 2004). Kohdeorganisaatiossa testaus toteutettiin vertaamalla käsitettyä Lean -aste kohdeorganisaation eri yksiköissä yksikkökohtaisesti lanseerattuihin kehitysidea-aihioiden henkilötyövuosisuhteutettuun volyymiin.

Vaikka hypoteesi 1 antoi tutkimuskysymyksen näkökulmasta kriittisimmän tiedon, koettiin myös tärkeäksi tehdä muuta vertailevaa analyysia kerätystä otoksesta. Osa tästä halukkuudesta liittyi tarpeeseen ymmärtää, onko käsitetyssä Lean-asteessa selkeitä eroavaisuuksia, kun otoksen jakoon tehtiin muutoksia. Näiden jakojen osalta ei tosin kyetty tekemään kehitystoimivertailua yhteyden löytämiseksi datapuutteista johtuen.

Ensimmäinen yllämainituista lisäselvityksistä liittyi eri organisaatiotasojen usein poikkeaviin käsityksiin asioiden tilasta. Eri rooleissa työskentelevät henkilöt organisaation sisällä kokevat muutosohjelmat sekä niiden hyödyt usein eri tavoin, kuten Buch & To-

lentino (2006) huomasivat tutkiessaan Lean Six Sigma -hankkeita. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, onko henkilön asemalla organisaatiohierarkiassa vaikutusta käsitettyyn Lean -asteen tulkintaan, josta muodostui hypoteesi kaksi.

H2: Henkilön asemalla organisaatiohierarkiassa on vaikutus hänen käsitteensä Lean -asteeseen tiimissään / yksikössään.

Eri organisaatiotasojen lisäksi yksi tutkimuksen suunnittelun yhteydessä tunnistettu potentiaalinen mahdollisuus edistää Lean -ajattelun käyttöönottoa liittyi tiimikokoihin. Eräässä IT-alan tutkimuksessa (Pendharkar & Rodger, 2007) huomattiin pienempien tiimien olevan tehokkaampia oppimaan uutta ja tähän voidaan nähdä epäsuoria viitteitä myös Lean -ajattelun jatkuvassa parantamisessa sen ollessa sosiaalista konstruointia, jonka voidaan olettaa toimivan tehokkaammin pienemmissä yksiköissä. Tämän Pro Gradu -tutkimuksen teoriassakin (Kim, 1993) esitettiin organisaatiotason oppimisen olevan sosiaalisen interaktion tulos. Hypoteesin lähtökohtaan liittyi myös toimeksiantajaorganisaation oletus, että suuret tiimit eivät käyttöönotta Lean-menetelmiä yhtä tehokkaasti kuin pienemmät, jolloin Lean-asteen kypsyys on alempi ja organisaatio-oppimisen ulottuvuus matalampi. Tätä näkökulmaa testattiin selvittämällä vastaajien tiimikoko kyselyn toteutusvaiheessa ja vertaamalla tiimikoko-kohtaisia tuloksia. Edellä esitetystä syntyi tutkimuksen Hypoteesi 3 (H3)

H3: Suuri tiimikoko heikentää yksilön käsitystä Lean menetelmien käyttöasteeseen.

Neljäs mielenkiinnon aihe, joka tunnistettiin tutkimuksen suunnittelun yhteydessä, liittyi asiakasinteraktion merkitykseen ja sen vaikutuksesta käsitettyyn Lean-asteeseen. Lean -ajattelun ytimessä on, kuten teoriaosion kappaleessa 4.3 esitettiin, merkittävässä roolissa asiakastarpeiden ymmärrys ja arvoketjuymmärrys. Muun muassa Fließ (2004) toteaa, että esimerkiksi myynnissä työskentelevillä työntekijöillä on lähes aina suora yhteys asiakkaisiin, kun taas niin sanotuissa back office -toiminnoissa työskentelevillä työntekijöillä ja tukitoiminnoilla ei usein ole tätä suoraa yhteyttä asiakkaisiin. Tämän hypoteesin toisena selvityslähtökohtana oli toimeksiantajaorganisaation oletus,

että välittömässä asiakasinteraktiossa olevan tiimit käyttävät Lean-menetelmiä tehokkaammin kuin muut kohdeorganisaation tiimit juuri edellä esitetyistä syistä johtuen. Tästä lähtökohdasta syntyi tutkimuksen hypoteesi 4 (H4):

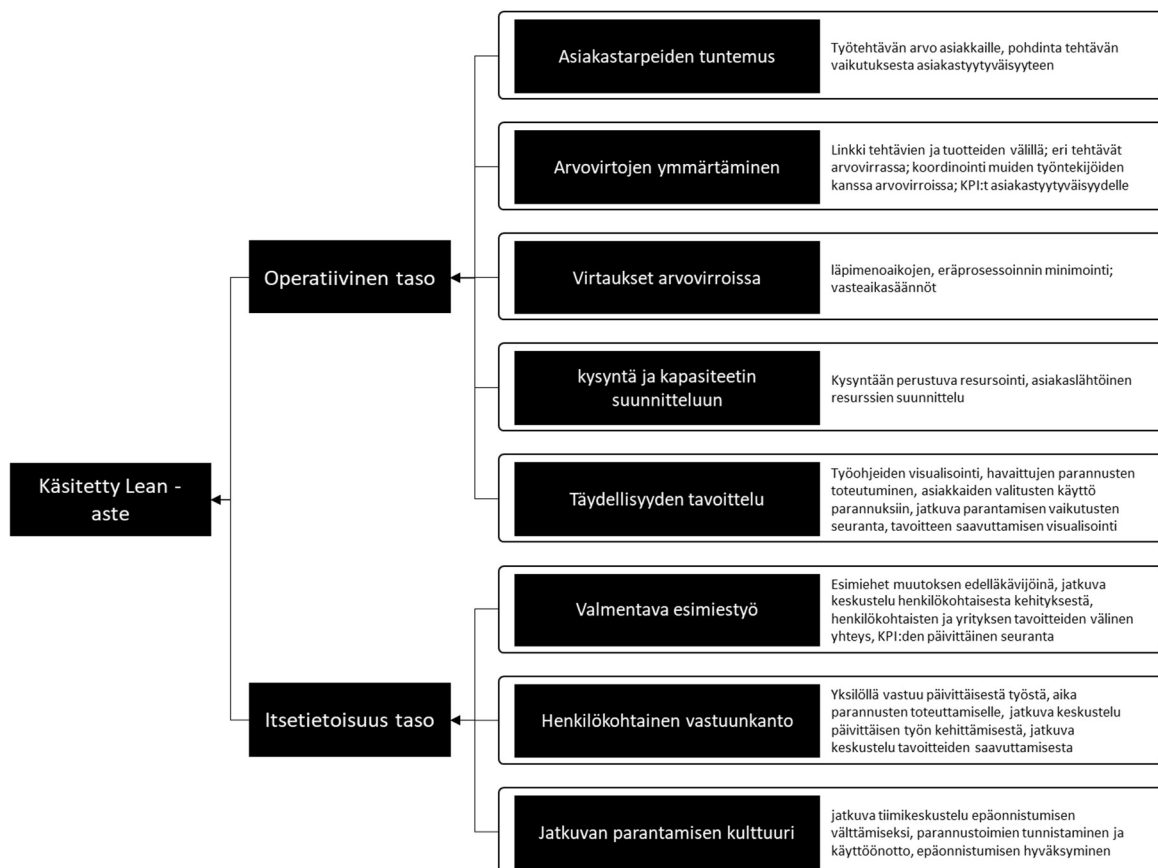
H4: Välitön asiakasinteraktio vaikuttaa käsitettyyn Lean -asteeseen positiivisesti.

Kaikkien edellä esitettyjen hypoteesien (H1 – H4) osalta on tarpeen huomioida, että Lean -astetta ja organisatorisen oppimisen yhteyttä lähestyttiin tässä yhteydessä jo aikaisemmin esitetyn Leanin ja organisatorisen oppimisen yhtymäkohdan kautta (ks. s.29). (Wang & Huzzard, 2011; Hines, et al., 2004). Siis mitä korkeammaksi Lean -aste käsitetään, sitä jalostuneemmalla tasolla on oppiminen. Seuraavaksi on myös tarpeen esittää tarkempi esitys kyselyn tuottamasta mittauksesta, eli käsitetystä Lean -asteesta

6.1.1 Käsitetyn Lean -asteen määritelmä

Edellä kappaleessa 6.1 esiintyi termi ”käsitetty Lean -aste”. Tämän termin määrittäminen oli tutkimuksen näkökulmasta oleellisimpia rajauksia. Termi kuvaa kohdeorganisaation henkilöstön käsittämää Lean -elementtien käyttöönottoastetta – mitä korkeammalla aste on, sitä pidemmällä on strategisen Leanin implementointi ja sitä syvällisempää on organisatorinen oppiminen. Lean -asteen määrittämiselle on koostettu aikaisemmassa tutkimuksessa määritelmiä, joista palvelualan astetta mittaavat muun muassa Malmbrandt & Åhlström (2013) ja Leyer & Moormann (2013). Näistä aikaisemmista tutkimusmalleista Leyerin ja Moormanin määritelmä Lean -asteelle sopii lähtökohdaksi arviointiin tämän tutkimuksen Lean-asteen mittaamiseksi sen ollessa laajasti empiirisesti testattu ja nimenomaisesti finanssialalle suunniteltu. Tässä Pro Gradu tutkimuksessa lähestytään Lean -astetta Leyerin & Moormanin mallin mukaisesti, jossa Lean -aste määrittyy operatiivisesta käyttöönottotasosta ja itsetietoisuustasosta. Operatiivisessa tasossa selvitetään käsitystä Lean -elementtien tilasta kohdeorganisaation palvelutuotannossa ja itsetietoisuustason arvioinnissa selvitetään käsitettyä tilaa kohdeorganisaation johtamisjärjestelmässä sekä Lean -kulttuurin suhteen. Tämä jaottelu noudattaa muun muassa Drew, et al. (2004) esittämää jaottelua Lean -elementeistä,

mitä käsiteltiin tämän Pro Gradu -tutkielman kappaleessa 4.3. Näiden tasojen ala-ajurit on esitetty alla. (Leyer & Moormann, 2013). Tukeutumalla todennettuun kysymysten asettelumalliin varmistetaan riittävä validiteetti - mikäli kyselyn kysymykset eivät mittaa mittauskohdetta, seurauksena on heikko validiteetti.



Kuva 8: Lean -asteen ajurit finanssialan tutkimuksessa (Leyer & Moormann, 2013)

Kappaleessa 6.1 ja 6.1.1 käsiteltiin tutkimusongelmaa sekä esitettiin tutkimushypoteesit. Muun ohella esitettiin, kuinka tutkimuksen näkökulmasta oleellinen Lean -asteen arviointi määritettiin.

6.2 Tutkimusstrateginen taso

Tutkimusstrategiaksi, eli tavaksi suorittaa tutkimus, valittiin survey-tutkimus. Hirsjärven et al. (2000, p. 130) mukaan survey-tutkimukselle on ominaista kerätä tietoa standardoidussa muodossa joukolta yksilöitä. Survey-tutkimuksessa perusjoukosta valitaan rajattu otos yksilöitä, joille suoritetaan kysely standardoidussa muodossa tutkimusaineiston saamiseksi.

Konkreettisemmin empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena verkkopohjaisena kyselynä Questback -kyselytyökalulla. Verkkopohjainen kysely nähtiin tutkimustyyppille ja -organisaatiolle sopivimmaksi ja vaivattomimmaksi tavaksi kerätä tarpeellinen otos. Taulukko 6 (alla) on esitetty Heikkilän (2008, p. 20) esitys erilaatuisten tutkimusmenetelmien ominaisuuksista, eduista ja rajoitteista.

OMINAISUUS	HENKILÖ-KOHTAINEN HAASTATTELU	PUHELIN-HAASTATTELU	POSTI-KYSELY	WWW-KYSELY
vastausprosentti	yleensä korkea	yleensä korkea	alhainen	kohderyhmä-kohtainen
haastattelijoiden tarve	suuri	pieni	ei tarvita	ei tarvita
haastattelijan vaikutus	suuri	pieni	-	-
vastausten saannin nopeus	melko nopea	nopea	hidas	nopea
pitkän kyselylomakkeen käyttyö mahdollisuus	hyvä	max. kesto 15-20 min.	hyvä, vastaus-% laskee pituuden kasvaessa	hyvä, vastaus-% laskee pituuden kasvaessa
arkaluenteisten kysymyksien käyttömahdollisuus	huono	huono	hyvä	hyvä
avointen kysymysten käyttömahdollisuus	hyvä	melko hyvä	huono	huono
vastausten tarkkuus	hyvä	hyvä	kyseenalainen	kyseenalainen
väärinkäsitys-mahdollisuus	pieni	melko pieni	suuri	suuri
mahdollisuus tietää kuka on vastannut	kyllä	kyllä	ei	ei
oheismateriaalin käyttömahdollisuus	hyvä	ei ole	hyvä	hyvä
lisähavaintojen tekemismahdollisuus	hyvä	melko hyvä	ei ole	ei ole

Taulukko 6: Tutkimusmenetelmien arviointi (Heikkilä, 2008, p. 20)

Huomioiden Tutkimusmenetelmien arviointi Taulukko 6 (yllä) esitetyt www-kyselyn rajoitteet, korostui tarve panostaa laadukkaaseen kysymystenasetteluun, jotka löytyvät liitteistä. Huolellisella kysymystenasettelulla varmistettiin tutkimuksen reliabiliteetti, merkiten sitä, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, vastauksen oikeinkirjaus ja etteivät vastaukset peilaa henkilön työtilanteeseen liittyvää mielentilaa. Erityisesti haluttiin varmistaa, että kysymykset olivat yksiselitteisiä ja ettei kysymyksen suuri määrä laskisi vastausprosenttia. Kysymyslomake testattiin testiorganisaation johdoryhmässä ja satunnaisten työntekijöiden toimesta ennen kyselyn varsinaista toteutusta. Verkkokyselyn tulokset haluttiin myös helposti analysoitaviksi, minkä takia päätettiin pidättäytymään avoimien kysymysten käytöstä. Kyselyssä tehtiin tarpeelliset

tunnistukset vastaajan asemasta organisaatiossa, tiimin koosta sekä hänen edustamastaan yksiköstä suljetuin kysymyksiin. Käsitettyä Lean -astetta mittaavat kysymykset toteutettiin käyttäen Likertin 5-portaista asteikkoa. Likertin -asteikossa on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikkotasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on tavallisesti vastausvaihtoehto täysin samaa mieltä (tai samaa mieltä) ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä (tai eri mieltä). (Heikkilä, 2008, p. 53) Tässä tutkimuksessa sovellettiin Likertin -asteikkoa 5 -portaisena, jossa ääripäinä olivat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”.

Tavoite oli saavuttaa laaja otos kohdeorganisaation henkilöstöstä ulottaen kysely eri liiketoiminta-alueille ja organisaatiotasolle. Kysely lähetettiin kohdeorganisaatiossa 940:lle palvelutuotantoon osallistuvalla henkilöllä, sisältäen heidän työnjohtoaan ja osastonjohtoa. Tulokset jaoteltiin ylätasolla yrityksen liiketoiminta-alueittain seuraavan taulukon mukaisesti ylätasoinen jaotteluun ja alatason jaotteluun. Alatason jaottelu nähtiin kohdeorganisaation näkökulmasta tarpeelliseksi ulottuvuudeksi jatkotoimien määrittämisen näkökulmasta, mutta tätä ei ulotettu kaikille liiketoiminta-alueille sen johtaessa pieniin otoskokoihin liiketoiminta alueiden D, E ja F alatasoissa.

Ylitaso	Liiketoiminta- alue A (Pankkitoimin- nan palvelut)	Liiketoiminta- alue B (Vahinkovakuu- tuksen palvelut)	Liiketoiminta- alue C (Varallisuuden- hoidon palvelut)	Liiketoiminta- alue D (Pääomamarkki- noiden palvelut)	Liiketoiminta- alue E (Perintä- ja luo- tonvalvonta-pal- velut)	Liiketoiminta- alue F (Assistentti- ja käännöspalvelut)
Alataso	Henkilöasiakkai- den rahoituspal- velut Henkilöasiakkai- den maksuliike ja päivittäisasi- ointi 1 Henkilöasiakkai- den maksuliike ja päivittäisasi- ointi 2 Yritysiasiakkai- den pankkipal- velut Alueelliset pank- kipalvelut	Henkilöasiakkai- den vakuutus- palvelut 1 Henkilöasiakkai- den vakuutus- palvelut 2 Yritysiasiakkai- den vakuutus- palvelut 1 Yritysiasiakkai- den vakuutus- palvelut 2	Varainhoidon ja sijoittamisen pal- velut Henkivakuutus- palvelut Arvopaperipalve- lut	Ei alatasoa pie- nestä perusjou- kosta johtuen	Ei alatasoa pie- nestä perusjou- kosta johtuen	Ei alatasoa pie- nestä perusjou- kosta johtuen

Taulukko 7 - Organisaatiojako tutkimuksessa

Tutkimusasetelman ja tiedonkeruulomakkeen suunnittelun yhteydessä linjattiin myös, että kysely toteutetaan anonyymina, jolloin vastaajien oletettiin vastaavan kyselyyn rehellisemmin ja nostavan reliabiliteettia. Lisäksi linjattiin, ettei kyselylomakkeessa käytetä ”Lean” -termiä, jotta vastaajien mahdolliset ennakoasenteet nimenomaisesti Lean -ajattelua kohtaan eivät vaikuttaisi vastauksiin.

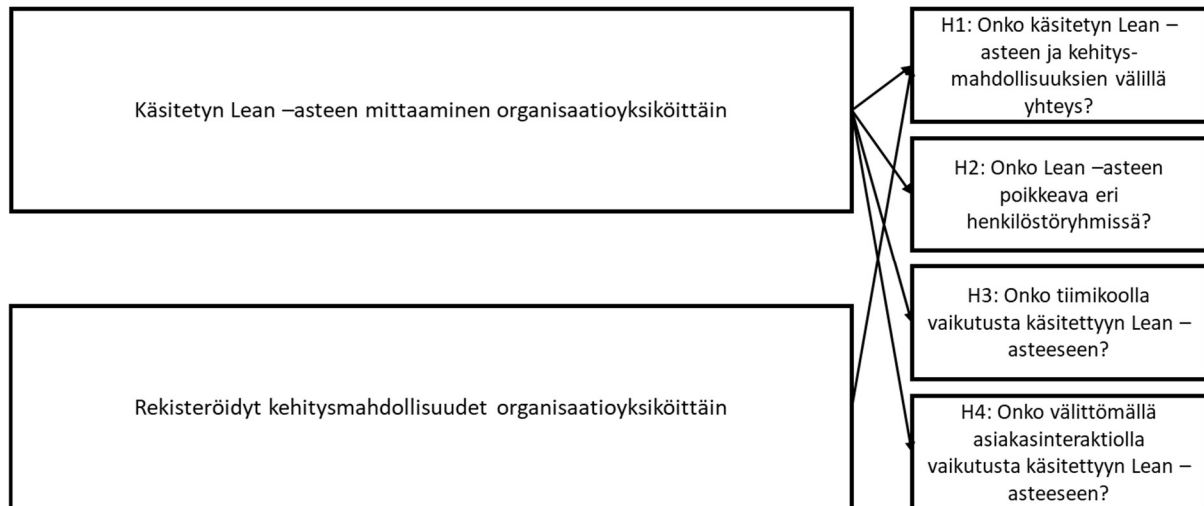
6.3 Teoreettisen ymmärtämisen taso

Teoreettisen ymmärtämisen tason selvennykset vastaavat kysymyksiin, kuinka esitetyt teoriat liittyvät tutkimusaiheeseen, mikä on edellä mainittujen suhde, mikä on avainkä-

site ja mitkä ovat tutkimushypoteesit. (Hirsjärvi, et al., 2000, pp. 117 - 118). Tutkimushypoteesit käsiteltiin jo kappaleessa 6.1, joten tässä vaiheessa keskitytään tiivistämään, kuinka kappaleen 4 teorit oppivasta organisaatiosta Lean -kontekstissa linkittyvät juuri tähän tutkimukseen.

Kuten jo edellisissä kappaleissa on tuotu esille, Lean -ulottuvuus voidaan nähdä sekä operatiivisena että strategisena tasolla. Mitä syvällisemmin organisaatio hyödyntää Lean -elementtejä, sitä syvällisemmin se soveltaa strategista Lean -ulottuvuutta, jossa perimmäinen tarkoitus on edistää organisaation oppimista. Käsitettyä Lean -astetta on tutkittu ja sen mittaamiselle on luotu erilaisia malleja, joista tässä yhteydessä hyödynnetään soveltaen Leyerin & Moormannin (2013) mallia.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella aikaisemmassa Lean -asteen tutkimuksessa keskitytään määrittämään organisaation tai toimialan subjektiivinen Lean-aste linkittämättä tätä organisatoriseen oppimiseen. Tässä tutkimuksessa pyritään määrittämään, kuinka Lean -toimet tuottavat konkreettisia kehitysaihioita, mikä on myös kirjallisuuskatsauksen perusteella organisatorisen oppimisen tavoite: tuottaa organisaatiolle uuden oivaltamisen myötä kilpailuetua. Tässä yhteydessä halutaan ensisijaisesti selvittää tapaustutkimuksen organisaation liiketoimintayksiköitä vertaamalla, onko käsitetyn Lean-asteen ja konkreettisten kehitysaihioiden välillä yhteyttä – eli tutkimushypoteesi 1. sisältää merkittävimmän tieteellisen tutkimusulottuvuuden. Muut tutkimushypoteesit tuottavat tietoa erilaisten organisaatorakenteiden tai henkilöstöryhmäjäsennyden vaikutuksista käsitettyyn Lean -asteeseen. Teorioiden, tutkimuksen ja hypoteesien yhteys on esitetty kuvassa alla:



Kuva 9: Teorian ja tutkimuksen yhtymäpinta

Tämän kappaleen jälkeen esitetään kyselyllä kaapatut tutkimustulokset ja näiden analyysi.

7 Analyysi

Analyysikappaleessa esitetään ensin, kuinka aineistoanalyysi toteutettiin, data kerättiin ja minkälaisia vastauksia analyysi antaa tutkimuskysymyksiin (Hypoteesi 1 – Hypoteesi 4). Tässä osiossa käydään läpi verkkokyselyn tuottamat tulokset ensin kuvaten kyselyn otos ylätasolla ja tämän jälkeen käsitellen tuloksia yksityiskohtaisemmassa analyysissä sekä näiden implikaatiot kappaleen 6.1 hypoteeseille.

7.1 Aineistoanalyysin toteutus

Verkkokyselynä suoritettu datankeruu toteutettiin kolmen viikon mittaisena jaksena lokakuussa 2018. Kohdeorganisaatiosta valittiin satunnaisotannalla liiketoiminta-alueita suuruuskokosuhteessa edustava 940 henkilön otos, jolle kysely lähetettiin sähköpostilla. Kyselyn vastauslinkki lähetettiin myös organisaation pyynnöstä yhtiön sisäiseen Yammer -tiedonjakokanavaan, jotta myös muilla halukkailla organisaation jäsenillä oli mahdollisuus osallistua kyselyyn. Datankeruujakson päätteeksi vastauksia saatiin yhteensä 433. Vastauksien jakaumasta liiketoiminta-alueittain voidaan todeta, että ne jakautuivat melko hyvin suhteessa liiketoiminta-alueiden todelliseen kokoon. Kyselyn penetraatioasteesta todettakoon, että kyselykato oli varsin pieni verkkokyselylle.

Liiketoimintayksikköjakauma	Yksikön HTV (9/2018)	%- osuus	vastaaja- määrä	% -osuus
Pankkitoiminnan palvelut	1159	54,9 %	229	52,9 %
Vahinkovakuutuksen palvelut	502	23,8 %	110	25,4 %
Varallisuudenhoidon palvelut	235	11,1 %	46	10,6 %
Perintä- ja luotonvalvontapalvelut	92	4,4 %	26	6,0 %
Assistentti- ja käännöspalvelut	69	3,3 %	13	3,0 %
Pääomamarkkinoiden palvelut	54	2,6 %	9	2,1 %
Yhteensä	2111	100 %	433	100,0 %

Taulukko 8 - Kohdeorganisaation henkilöstöjakauma liiketoiminta-alueittain ja henkilöstöjakauma tutkimusvastauksissa

Liiketoimintayksikköjakaumassa (yllä) mainittakoon, että kolmesta pienimmästä liike-toimintayksiköstä kyettiin keräämään pieni määrä tilastoyksiköitä, jolla on vaikutuksia yksikötason tulosvertailun toteutusmahdollisuuksiin. Tämä seikka tiedostettiin jo kyselyä suunniteltaessa ja se hyväksyttiin toimeksiantajan toimesta. Heikkilän (2008, p. 45) mukaan, jos perusjoukossa on ryhmiä, joiden väliseen vertailuun tutkimus keskittyy, tulisi tutkimusotoksen olla 200-300 ja jokaisessa ristiin vertailtavassa ryhmässä olla vähintään 30 tilastoyksikköä. Taulukko 8 esittää ryhmäjaon hypoteesin 1 laskentaan. Sama ryhmäkoon arviointi tehtiin myös muiden hypoteesien testaukseen liittyville ryhmille, johon keskitytään seuraavaksi. Nämä on kuvattu taulukoissa 9-12.

Liiketoimintayksikköjakauma - asema organisaatiossa	Vastaajamäärä	%-osuus
Johto	56	12,93 %
Yksikönpäällikkö / Osastonjohtaja	8	1,85 %
Tiimipäällikkö / lähiesimies	48	11,09 %
Toimihenkilö / asiantuntija	377	87,07 %
Toimihenkilö / asiantuntija	377	87,07 %
Yhteensä	433	100,00 %

Taulukko 9 - Vastaajajakauma henkilöstöryhmittäin

Liiketoimintayksikköjakauma - asema organisaatiossa	Vastaajamäärä	%-osuus
Johto	56	12,93 %
Yksikönpäällikkö / Osastonjohtaja	8	1,85 %
Tiimipäällikkö / lähiesimies	48	11,09 %
Toimihenkilö / asiantuntija	377	87,07 %
Toimihenkilö / asiantuntija	377	87,07 %
Yhteensä	433	100,00 %

Taulukko 9 kuvaa hypoteesin 2 kannalta relevantin jakauman, joka tuli ymmärtää. Taulukon tietojen perusteella tehtiin päätös yhdistää ryhmät "Yksikönpäällikkö / Osastonjohto" sekä "Tiimipäällikkö / lähiesimies" ryhmäksi "Johto" hypoteesitestauksessa. Tämä päätös selittyi Yksikönpäällikkö / Osastonjohtaja -tason vastauksien tilastoyksiköiden pienellä määrällä.

Hypoteesin 3 testaamiselle oli tarpeen ymmärtää henkilöstön jakauma tiimikoon mukaisesti. Tämä on esitetty taulukossa 10 (alla). Tiimikokojakaumista todettakoon, että ne olivat vertailun näkökulmasta riittävän suuria.

Tiimikoko	Vastaaja- määrä	%-Osuus
alle 10 henkilöä	59	13,63 %
11-20 henkilöä	131	30,25 %
21-30 henkilöä	136	31,41 %
yli 30 henkilöä	107	24,71 %
Yhteensä	433	100,00 %

Taulukko 10 - Tiimikokojakauma

Hypoteesin 4 vertailutyössä oli tarpeen käsittää asiakaspalvelutyötä ja taustatyötä tekevien henkilöiden osuus otoksesta. Tähän jaotteluun toimeksiantaja toivoi saavansa lisäulottuvuutena Lean-astevertailun myös puhelin- ja verkkoviestipalveluissa tapahtuvasta asiakastyöstä. Näiden kategorioiden tilastoyksikkömääristä voidaan todeta, että ne kaikki ylittävät selvästi Heikkilän (2008, p. 45) esittämät tilastoyksikköraja-arvot.

Liiketoimintayksikköjakauma - työkokemus	Vastaaja- määrä	%-osuus
Muu tausta- /tukityö	229	52,89 %
Asiakastyö		
Asiakaspalvelu puhelin- / verkkoviestipalveluissa	151	34,87 %
Muu asiakasinteraktio	53	12,24 %
Asiakastyö Total	204	47,11 %
Yhteensä	433	100,00 %

Taulukko 11 - Kohdeorganisaation henkilöstöjakauma työprofiilin mukaisesti

Taustatietojen näkökulmasta oli myös mielekästä ymmärtää vastaajien työkokemus nykyisestä työtehtävästään, jotta saatiin viitteellinen indikaatio vastaajien työkokemuksesta ja sen riittävydestä tutkimusalueella. Tämä on kuvattuna taulukossa alla:

Liiketoimintayksikköjakauma - työkokemus	Vastaaja- määrä	% -Osuus
Alle 3 kk	11	2,5 %
3-12 kk	57	13,2 %
1-5 vuotta	246	56,8 %
Yli 5 vuotta	119	27,5 %
Yhteensä	433	100,0 %

Taulukko 12 - Kohdeorganisaation henkilöstöjakauma työkokemuksen perusteella

Seuraavaksi esitetään kyselytutkimuksen tuloksia (Taulukko 13, alla). Tutkimusdatan keruuta suunniteltaessa ryhmäjaottelu haluttiin toteuttaa kohdeorganisaation pyynnöstä varsinaisia tutkimushypoteeseja tarkemmalle tasolle. Tällä jaottelulla kyettiin nähdä Lean -aste tuloksia tarkemmalla tasolla jatkotoimenpiteitä varten, jotka tosin eivät kuuluneet tähän Pro Gradu -tutkimukseen.

Taulukossa näkyvät käsitetyn Lean asteen -tulokset rakentuvat Leyer & Moormanin (2013) rakentaman viitekehityksen mukaisesti, joka esitettiin tarkemmin Kuva 8 (s.37). Pelkkien keskiarvotuloksien lisäksi jokaisesta laskentakeskiarvosta laskettiin keskihajonta vastausten hajonnan indikaattoriksi.

Liiketoimintayksiköjakauma - tarkennettu taso	vastaajamäärä	% -osuus	Asiakastarpeiden tunteminen (KA)	Asiakastarpeiden tunteminen (SD)	Arvovirtojen ymmärtäminen (KA)	Arvovirtojen ymmärtäminen (SD)	Virtaukset arvovirroissa (KA)	Virtaukset arvovirroissa (SD)	Kysynnän ja kapasiteetin suunnittelu (KA)	Kysynnän ja kapasiteetin suunnittelu (SD)	Täydellisuuden tavoittelu (KA)	Täydellisuuden tavoittelu (SD)	Johtaminen (KA)	Johtaminen (SD)	Henkilökohtainen vastuunkanto (KA)	Henkilökohtainen vastuunkanto (SD)	Jatkuvan parantamisen kulttuuri (ka)	Jatkuvan parantamisen kulttuuri (SP)	KÄSITETTY LEAN-ASTE (KA)	Käsitetty Lean -aste (SP)	
Pankkitoiminnan palvelut																					
Alueelliset pankkipalvelut	32	7 %	3,67	0,75	3,06	0,77	3,84	0,60	3,66	0,84	3,31	0,81	3,59	0,79	4,10	0,69	3,01	1,10	3,50	0,59	
Henkilöasiakkaiden maksuliike ja päivittäisasiointi 1	40	9 %	4,08	0,73	3,45	0,77	3,82	0,65	4,09	0,82	3,60	0,68	3,89	0,81	4,14	0,76	3,72	0,83	3,80	0,56	
Henkilöasiakkaiden maksuliike ja päivittäisasiointi 2	38	9 %	4,01	0,60	3,38	0,67	3,93	0,51	4,07	0,85	3,67	0,65	3,73	0,78	4,19	0,59	3,69	0,68	3,80	0,41	
Henkilöasiakkaiden rahoituspalvelut	77	18 %	3,86	0,71	3,17	0,65	3,81	0,64	3,84	0,90	3,35	0,66	3,74	0,88	4,09	0,67	3,16	0,88	3,58	0,55	
Yritysasiakkaiden pankkipalvelut	42	10 %	3,96	0,55	3,05	0,71	3,78	0,55	3,74	0,75	3,26	0,69	3,67	0,83	4,05	0,72	3,29	0,94	3,55	0,51	
Pankkitoiminnan palvelut YHT.	229	53 %	3,92	0,68	3,22	0,72	3,83	0,60	3,88	0,85	3,42	0,70	3,73	0,83	4,11	0,68	3,35	0,92	3,64	0,54	
Vahinkovakuutuksen palvelut																					
Henkilöasiakkaiden vakuutuspalvelut 1	34	8 %	4,06	0,81	3,38	0,83	3,62	0,73	3,35	1,09	3,76	0,68	3,87	0,95	4,10	0,81	3,36	0,92	3,68	0,68	
Henkilöasiakkaiden vakuutuspalvelut 2	36	8 %	4,08	0,63	3,44	0,56	3,64	0,63	3,43	0,88	3,86	0,52	4,20	0,61	4,26	0,59	3,66	0,63	3,81	0,45	
Yritysasiakkaiden vakuutuspalvelut 1	20	5 %	3,95	0,46	3,48	0,68	3,74	0,72	4,05	0,81	3,40	0,87	3,57	1,02	4,02	0,89	3,55	0,97	3,67	0,66	
Yritysasiakkaiden vakuutuspalvelut 2	20	5 %	3,85	0,81	3,45	0,69	3,70	0,54	3,83	0,71	3,44	0,63	3,97	1,05	4,12	0,91	3,78	0,81	3,73	0,58	
Vahinkovakuutuksen palvelut YHT.	110	25 %	4,01	0,70	3,43	0,69	3,66	0,66	3,59	0,94	3,67	0,68	3,94	0,90	4,14	0,78	3,57	0,83	3,73	0,59	
Varallisuudenhoidon palvelut																					
Arvopaperipalvelut	6	1 %	3,67	0,56	3,42	0,61	3,43	0,63	3,33	1,21	3,33	0,64	4,00	1,05	4,28	0,61	3,54	1,14	3,59	0,71	
Henkivakuutuspalvelut	12	3 %	4,33	0,57	3,94	0,68	4,12	0,58	4,08	0,87	3,93	0,57	4,25	0,93	4,39	0,69	4,04	0,90	4,11	0,55	
Varainhoidon ja sijoittamisen palvelut	28	6 %	4,20	0,64	3,21	0,68	3,81	0,64	3,96	0,94	3,29	0,45	3,95	0,84	3,99	0,76	3,64	0,79	3,70	0,51	
Varallisuudenhoidon palvelut YHT.	46	11 %	4,17	0,63	3,42	0,73	3,84	0,64	3,91	0,97	3,47	0,57	4,04	0,88	4,13	0,73	3,73	0,87	3,79	0,57	
Perintä- ja luotonvalvontapalvelut	26	6 %	3,99	0,64	3,39	0,76	3,42	0,71	3,50	1,05	2,95	0,84	3,53	0,97	3,97	0,73	3,05	1,23	3,42	0,66	
Assistentti- ja käännöspalvelut	13	3 %	4,03	0,46	3,50	0,48	3,71	0,56	3,85	0,66	3,23	0,72	4,08	0,60	4,41	0,51	3,25	0,47	3,69	0,32	
Pääomamarkkinoiden palvelut	9	2 %	4,00	0,99	3,50	0,68	3,82	0,73	3,33	1,39	3,31	0,80	4,04	0,96	4,26	0,74	3,69	1,12	3,72	0,71	
Yhteensä	433	100 %	3,98	0,68	3,32	0,71	3,76	0,63	3,77	0,92	3,45	0,71	3,82	0,87	4,12	0,71	3,43	0,92	3,67	0,564	

KA = keskiarvo

SD = Keskihajonta

Taulukko 13 - Liiketoiminta-aluekohtaiset kyselytulokset

Ylläesitetystä tuloksista nähdään, että organisaatiotasolla matalimmat arvot olivat osa-alueissa Arvovirtojen ymmärtäminen ja Jatkuvan parantamisen kulttuuri. Korkeimmat arviot olivat osa-alueissa Henkilökohtainen vastuunkanto ja Asiakastarpeiden tunteminen.

Näitä osa-alueita on tarpeen tässä yhteydessä myös avata kysymystasolla, jotta parhaat ja ongelmallisimmat kohdat pystytään tunnistamaan tarkemmin.

Taulukko 14 - Matalimmat & Korkeimmat arvioalueet kysymystasolla

MATALIMMAT & KORKEIMMAT ARVIOINTIALUEET KYSYMYSTASOLLA	
Palvelussamme tiedetään tarkalleen omat vastuut ja tehtävät palvelun toimitusprosessissa.	3,85
Palvelussamme tunnetaan omien toimieni lisäksi muut palveluprosessin työvaiheet, jotka suoritetaan yksikkömme ulkopuolella.	2,79
Työskentelymme on järjestetty siten, että pystymme tarvittaessa koordinoimaan asiakkaan asian hoitoa muiden yksiköiden kanssa.	3,06
Palvelullemme on selkeät seurattavat tavoitteet, jotka mittaavat asiakastytyvyyttä.	3,57
Average of Arvovirtojen ymmärtäminen	3,32
Palvelussamme järjestetään säännöllisiä Jatkuvan parantamisen tuokioita, joihin kaikki osallistuvat (vähintään kuukausittain).	3,95
Yksikössämme tuodaan rohkeasti esille uusia toimintatapaideoita käsiteltäviksi aiheiksi jatkuvan parantamisen tuokioihin.	3,61
Käsitlemme asiakaspalautteita jatkuvan parantamisen tuokioissa toimintamme kehittämiseksi.	2,93
Palvelussamme seurataan kehitysideoiden vaikutusta toimintaamme (esimerkiksi palvelulupauksen toteutuminen).	3,23
Average of Jatkuvan parantamisen kulttuuri	3,43
Tiedän, kuinka työni vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen.	4,60
Kaikki yksikössäni tuntevat, kuinka jokaisen oma työsuoritus vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palvelukokemukseen.	3,86
Palvelussamme tiedetään jatkuvasti kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluumme.	3,46
Average of Asiakastarpeiden tunteminen	3,98
Tiedän päivittäisen työni tavoitteet.	4,44
Koen, että palvelussamme todella yritetään saavuttaa työtavoitteet.	4,22
Tiedän, kuinka kehitysideoita edistetään Kepassa.	3,71
Average of Henkilökohtainen vastuunkanto	4,12

Taulukko 14 - Matalimmat & Korkeimmat arvioalueet kysymystasolla

Matalimmat kokonaisarviot käsitetyistä Lean -asteesta nähtiin seuraavissa liiketoimintayksiköissä:

- Perintä -ja Luotonvalvontapalvelut (3,42)
- Pankkitoiminnan palvelut / Alueelliset pankkipalvelut (3,50)
- Pankkitoiminnan palvelut / Yritysasiakkaiden pankkipalvelut (3,55)
- Pankkitoiminnan palvelut / Henkilöasiakkaan rahoituspalvelut (3,58)
- Varallisuudenhoidon palvelut / Arvopaperipalvelut (3,59)

Korkeimmat kokonaisarviot nähtiin seuraavissa liiketoimintayksiköissä:

- Varallisuudenhoito / Henkivakuutuspalvelut (4,11)
- Vahinkovakuuttamisen palvelut / Henkilöasiakkaiden vakuutuspalvelut 2 (3,81)
- Pankkitoiminnan palvelut / Henkilöasiakkaiden maksuliike ja päivittäisasiointi 1 (3,80)
- Pankkitoiminnan palvelut / Henkilöasiakkaiden maksuliike ja päivittäisasiointi 2 (3,80)
- Vahinkovakuuttamisen palvelut / Yritysassiakkaiden vakuutuspalvelut 2 (3,71)

Yllä esitetyt tulokset olivat tutkimuksen tieteellisen mielenkiinnon näkökulmasta vähäisempiä. Varsinainen mielenkiinto liittyi hypoteesitestaukseen ja näistä erityisesti hypoteesin 1 testaaminen oli tieteellisestä näkökulmasta mielenkiintoisin. Näihin asioihin kiinnitetään enemmän huomiota seuraavissa kappaleissa.

7.2 Hypoteesitestaus

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen hypoteesiasetannan tuloksia. Kappaleessa on oma osionsa jokaiselle testatuista hypoteeseista. Ennen tulosten esittämistä on tarpeen tuoda esille, että hypoteesi 1:n testaus tapahtui muuttujien välistä yhteyttä tutkimalla ja muiden hypoteesien osalta testaus oli ryhmien keskiarvojen vertailua toisiinsa riippumattomina otoksina.

7.2.1 H1 -testaus: Korkeammalle käsitetyllä Lean-elementtien implementointi-asteella on yhteys uuden oppimiseen tutkimusorganisaatiossa

Ensimmäisen hypoteesin testaaminen sisälsi kahden muuttujan välisen riippuvuuden tunnistamisen Pearsonin korrelaatiokertoimella. Tässä laskennassa käsitetty Lean-aste liiketoiminta-aluekohtaisesti toimi luonnollisesti Lean -asteen mittarina, mutta yhteys liiketoiminta-aluekohtaiseen oppimiseen hankittiin kohdeorganisaation rekisteröimistä kehitysaihoista keskittyen kappalemääriin. Näistä valittiin oppimisen mittariksi lanseeratut kehystoimet (kpl.) niiden indikoidessa konkreettisia implementoituja kehi-

tystoimia. Vertailuun valittiin vain liiketoimintayksiköt, joissa otoskoko Lean-aste mitauksessa ylitti 30 tilastoyksikköä – tätä raja-arvoa korostaa muun muassa Heikkilä (2008, p. 45). Lanseerattujen kehitystoimien lukumäärä suhteutettiin myös liiketoimintayksikkökokoon, jotta luvuista saatiin vertailukelpoisia. Valintaa voitiin perustella myös oppimiseen investoidulla ajalla, koska kohdeorganisaatiossa organisatoriseen oppimiseen halutaan Lean -ajattelun mukaisesti aktivoida koko henkilöstö. Lisäksi lanseerattujen kehitystoimien määrästä karsittiin tilaajaorganisaation kehotuksesta tilastoyksiköt, joiden kirjaajana ei ollut kyseisen liiketoiminta-alueen jäsen – toisin sanoen tulkiten, että kehitystoimen käynnistys ei ole tapahtunut yksikön oman jatkuvan parantamisen työn tai kehitysidean kautta. Datankeruujaksoksi valittiin 13 kuukauden jakso 9/2017 – 9/2018, päättyen ajankohtaan, jolloin käsitetyn Lean -asteen kyselymittaus toteutettiin kohdeorganisaatiossa. Laskentaan käytetyt oletamat ovat alla:

HENKILÖSTÖMÄÄRÄT	LANSEERAUS- MÄÄRÄ	HENKILÖSTÖNM ÄÄRÄ	KEHITYSTOI- MIEN SUHTEELLINEN MÄÄRÄ	KÄSITETTY LEAN - ASTE (KA)
PANKKITOIMINTA	67	1159	0,06	3,64
VAHINKOVAKUUTUS	84	502	0,17	3,73
VARALLISUUDENHOITO	60	235	0,26	3,79

Taulukko 15 - Hypoteesin 1 laskentaparametrit

Taulukon (yllä) luvuista korrelaatiolaskennassa vertailupareina käytettiin arvoja ”kehitystoimien suhteellinen määrä” ja ”käsitetty Lean -aste (KA)”. Näillä vertailupariarvoilla korrelaatiokerroin sai arvon 0,999753484. Korrelaatiokerroin on siis tässä tapauksessa vahvasti positiivinen ja osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden kasvavan suunnan, kun toinen muuttuja kasvaa. (Heikkilä, 2008, p. 204). Tämä siis kertoo voimakkaasta lineaarisesta riippuvuudesta muuttujien välillä, mutta ei takaa syy-seuraussuhdetta. (Heikkilä, 2008, p. 91).

Korrelaation laskennan lisäksi on tarpeen esittää korrelaatiokertoimen merkitsevyyden testaamiseksi laskettu niin kutsuttu p-arvo, joka vastaa kysymykseen: kuinka todennäköistä on saada havaitun suuruinen tai vielä kauempana nolasta oleva korrelaatioker-

toimen arvo ilman, että korrelaatiota on perusjoukossa. Tässä tulkinnassa mitä pienempi p-arvo on, sitä enemmän korrelaation generalisoiminen perusjoukkoon saa tukea ja vakiintuneen käytännön mukaan alle 0,05 suuruista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä perusjoukossa esiintyvän korrelaation puolesta. Alla on esitettyä p-arvon laskenta hypoteesille 1.

Otoskoko	3
Otoksesta laskettu korrelaatiokerroin	0,999753
Luottamustaso	95,0 %
p-arvo (1-suuntainen)	0,0071

Taulukko 16 – Hypoteesi 1, Korrelaatiokertoimen testaaminen

Kehitystoimien suhteellisen määrän ja käsitetyin Lean-asteen välillä on positiivinen korrelaatio ($r=0,999753$; $n=3$; 1-suuntaisen testin $p\text{-arvo}<0,0071$). Hypoteesi 1 (*Korkeammalle käsitetyillä Lean-elementtien implementointiasteella on yhteys uuden oppimiseen tutkimusorganisaatiossa (double loop -learning)*) voidaan täten todeta todeksi tutkimusorganisaatiossa, tosin varauksin, otoskoon ollessa huomattavan pieni tässä laskennassa.

Vaikkakin havainto perustuu yhteen tutkimusorganisaatioon ja pieneen muutosparivertailuun, on se mielenkiintoinen, koska aikaisemmat Lean -astetutkimukset palvelualalla ja rahoitusallalla ovat pidättäytyneet mittamaan yksilöiden käsittämää subjektiivista Lean-tasoa kytkemättä tätä Lean -panostusten tuottamiin todellisiin hyötyihin.

7.2.2 H2 -testaus: Henkilön asemalla organisaatiohierarkiassa on vaikutus hänen käsittämäänsä Lean -asteeseen tiimissään / yksikössään

Toisessa tutkittavista hypoteeseista haluttiin selvittää vaikuttaako asema organisaatiohierarkiassa käsitettyyn Lean-asteeseen. Tässä oli siis kyse kahden ryhmän keskiarvojen välisestä vertailusta. Analyysissä luokat ”Yksikönpäällikkö / Osastonjohtaja” ja ”Tiimipäällikkö / lähiesimies” yhdistettiin ”Yksikönpäällikkö / osastonjohtaja” -luokan matalasta vastausasteesta johtuen luokaksi ”Johto” ja tätä ryhmää verrattiin ryhmään

”toimihenkilö / asiantuntija”. Muun muassa Heikkilä (2008, p. 45) korostaa ryhmävertailun ryhmäkoon merkitystä ja tämän tulisi olla >30 tilastoyksikköä. Alla on esitettyinä taulukon muodossa tämän hypoteesin laskentatiedot:

Työasema	vastaajamäärä	Lean -aste keskiarvo	Lean-aste keskihajonta
Johto	57	3,91	0,41
Yksikönpäällikkö / Osastonjohtaja	8	4,01	0,31
Tiimipäällikkö / lähiesimies	49	3,89	0,42
Toimihenkilö / asiantuntija	376	3,63	0,58
Toimihenkilö / asiantuntija	376	3,63	0,58
Grand Total	433	3,67	0,56

Kuva 10 – Hypoteesi 2 hypoteesin laskentatiedot

Testausmalli hypoteesille H2 oli t-testi, jolla tutkitaan kahden itsenäisen otoksen keskiarvojen välistä eroa. (Heikkilä, 2008, p. 225). Tämä laskenta toteutettiin poikkeavana varianssilaskentana. T-testin tuloksena saatiin p-arvo 0,000023 (kaksisuuntainen). Tämä arvo on todennäköisyys sille, että keskiarvojen ero ei selitty pelkästään otantavirheellä. Käytännössä mitä pienempi p-arvo t-testistä saadaan, sitä enemmän saadaan tukea sille, että keskiarvojen välinen poikkeama on tilastollisesti merkitsevä. T-testin laskentatulostaulukko on alla:

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

	Käsitetty Lean -aste (toimihenkilö / asiantuntija)	Käsitetty Lean -aste (johto)
Mean	3,631757066	3,906836056
Variance	0,331103311	0,167273862
Observations	377	57
Hypothesized Mean Difference	0	
df	93	
t Stat	-4,454822838	
P(T<=t) one-tail	1,16831E-05	
t Critical one-tail	1,661403674	
P(T<=t) two-tail	2,33662E-05	
t Critical two-tail	1,985801814	

Taulukko 17 - Hypoteesi 2, T-testin laskenta

Laskennassa saatu kaksisuuntainen p-arvo oli merkittävästi alle vakiintuneen tason 0,05. Henkilöstön käsitetyin Lean-asteen keskiarvo 3,63 (keskihajonta = 0,58, n=377) poikkesi johdon keskiarvosta 3,91 (keskihajonta = 0,41, n=57). Ero osoittautui riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi: $t(93) = -4,454$, $p = 0,000023$, 2-suuntainen.

Hypoteesi 2: *"Henkilön asemalla organisaatiohierarkiassa on vaikutus hänen käsittämäänsä Lean -asteeseen tiimissään / yksikössään"* voidaan tässä yhteydessä todeta siis todeksi. Johdolla on selvästi optimistisempi käsitys tutkimusorganisaation Lean-pyrkimyksen tilasta. Tämä löydös tukee aikaisempaa tutkimusta aiheesta, jota muun muassa Leyer & Moormann ovat suorittaneet (2013).

Eron havainnoinnin lisäksi todettiin mielekkääksi nähdä missä osa-alueissa oli suurimmat erot. Tämä on esitetty taulukossa alla:

Kysymysryhmä	Johto	Toimihenkilö / asiantuntija	Ero
Average of Asiakastarpeiden tunteminen	4,09	3,96	0,14
Average of Arvovirtojen ymmärtäminen	3,54	3,29	0,25
Average of Virtaukset arvovirroissa	4,02	3,72	0,30
Average of Kysynnän ja kapasiteetin suunnittelu	3,88	3,76	0,12
Average of Täydellisyden tavoittelu	3,48	3,45	0,03
Average of Johtaminen	4,27	3,75	0,52
Average of Henkilökohtainen vastuunkanto	4,45	4,07	0,38
Average of Jatkuvan parantamisen kulttuuri	3,87	3,37	0,50

Taulukko 18 – Hypoteesi 2 kysymysosa-alueiden poikkeamat

yllä olevasta taulukosta voidaan nähdä, että merkittävimmät poikkeamat henkilöstöryhmien välillä koskee kysymysalueita, jotka käsittelevät johtamista sekä jatkuvaa parantamista.

7.2.3 H3 testaus: Suuri tiimikoko heikentää yksilön käsitystä Lean menetelmien käyttöasteeseen

Kolmannessa tutkittavista hypoteeseista selvitettiin vaikuttaako tiimin koko käsitettyyn Lean-asteeseen. Tätä samaa selvitti myös tämän tutkimuksen viitetutkimus (Leyer & Moormann, 2013) ja viitetutkimuksessa hypoteesia ei voitu todentaa. Hypoteesia haluttiin kuitenkin tutkia tämän tapaustutkimuksen yhteydessä toimeksiantajan pyynn-

nöstä. Hypoteesin 3 osalta selvitys tehtiin toteuttamalla yksisuuntainen varianssianalyysi (ANOVA). Metodilla saatiin selville, onko ryhmien keskiarvojen välillä merkitseviä eroja. Varianssianalyysin käyttöedellytyksiin kuuluu, että vertailtavat ryhmät ovat toisistaan riippumattomia, otoskoot ylittävät 30 tilastoyksikköä – eli normaalijakautuneisuus toteutuu. Myös varianssien tulee olla likimain saman suuruiset, mikä testataan tässä yhteydessä ensimmäisenä Levenen -testillä.

Ennen varsinaista hypoteesitestauksen esittämistä esitetään taulukossa alla hypoteesilaskennassa käytetty tiimikokojakauma ja eri tiimikokoluokkien käsittämä Lean -aste.

Tiimin koko	Tiimin koko (vastaajamäärä)	Käsitetty Lean -aste (H3 jakauma)	Käsitetty Lean -aste, keskihajonta
alle 10 henkilöä	59	3,56	0,54
11-20 henkilöä	131	3,69	0,62
21-30 henkilöä	136	3,68	0,52
yli 30 henkilöä	107	3,68	0,56
Koko henkilöstö	433	3,67	0,56

Taulukko 19 – Hypoteesi 3 laskennan tiimikokojakauma

Varianssien poikkeavuutta testataan niin kutsutulla Levenen testillä. Levenen testi on menetelmä, jota käytetään arvioimaan kahden tai useamman ryhmän varianssien eroja. Se testaa nollahypoteesin, jonka mukaan populaation vaihtelut ovat yhtä suuret. Levene-testi vastaa 1-suuntaista ryhmien välistä varianssianalyysiä (ANOVA), jossa riippuvia muuttujia ovat havainnon ja sen ryhmäkeskiarvon erotus. Tämä laskenta on esitetty alla:

Anova: Single Factor (Levene's test for homogeneity of variances)

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Alle 10	59	24,93629	0,422649	0,109901
11-20	132	64,78631	0,490805	0,138349
21-30	136	56,0497	0,41213	0,100481
yli 30	107	47,79117	0,446646	0,112442

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,453223	3	0,151074	1,299714	0,274032	2,625651
Within Groups	49,9818	430	0,116237			
Total	50,43502	433				

Taulukko 20 - hypoteesi 3, Leneven testi (varianssien homogeenisyyden testaaminen)

Levenen testin yksisuuntainen varianssianalyysilaskenta antoi p-arvotuloksen 0,274032. Tämä laskennassa saatu p-arvo oli yli vakiintuneen tason 0,05, joten voidaan todeta, ettei varianssien välillä ole merkitseviä eroja ja täten myös ANOVA-laskennan edellytykset täyttyivät.

alla on esitettyä hypoteesitestauksen ANOVA -laskennan tulokset:

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
Alle 10	59	209,8965517	3,557568673	0,291613127
11-20	132	487,4827586	3,693051202	0,381077776
21-30	136	500,8965517	3,68306288	0,271590518
yli 30	107	393,5862069	3,678375765	0,313817237

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	0,844718466	3	0,281572822	0,885293114	0,44865573	2,625650614
Within Groups	136,764097	430	0,31805604			
Total	137,6088155	433				

Taulukko 21 – Hypoteesi 3 ANOVA taulukko

Yksisuuntainen varianssianalyysilaskenta antoi p-arvo tuloksen 0,44865573. Tämä laskennassa saatu p-arvo oli yli vakiintuneen tason 0,05, jolloin voidaan todeta, ettei ryhmien välillä ole merkitseviä eroja. Täten Hypoteesi 3: ”Suuri tiimikoko heikentää yksilön käsitystä Lean menetelmien käyttöasteeseen” tulee hylätä.

Tämän tuloksen voidaan siis todeta tukevan aikaisempaa tutkimusta (Leyer & Moormann, 2013), jonka mukaisesti tiimikoolla ei ole tilastollista vaikutusta käsitettyyn Lean -asteeseen.

7.2.4 H4 testaus: Välitön asiakasinteraktio vaikuttaa käsitettyyn Lean -asteeseen positiivisesti

Hypoteesin 4 sisältyminen tutkimukseen oli hypoteesin 2 ja 3 lisäksi erityisen mielenkiintoinen kohdeorganisaatiolle. Hypoteesin testaus toteutettiin kaksivaiheisesti soveltaen kaksisuuntaista t-testiä. Ensin selvitettiin, onko asiakasinteraktiolla ylipäätään merkitystä käsitettyyn Lean -asteeseen. Tämä ensimmäisen vaiheen selvitys on hypoteesiasetannan näkökulmasta merkityksellisempi. Toinen selvitys liittyy ensisijaisesti kohdeorganisaation osoittamaan mielenkiintoon. Toisessa vaiheessa selvitettiin, onko käsitetty Lean -aste muuta organisaatiota vertailtaessa korkeammalla tasolla, mikäli asiakasinteraktio tapahtuu kohdeorganisaation Puhelin- ja verkkoviestipalvelussa. Vertailun laskentametodina käytettiin, kuten jo todettiin, kaksisuuntaista t-testiä, jolla tutkitaan kahden itsenäisen otoksen keskiarvojen välistä eroa. (Heikkilä, 2008, p. 225). Tämä laskenta toteutettiin poikkeavana varianssilaskentana. Alla on esitettyinä ensimmäisen vaiheen laskennan tausta tiedot:

Välitön asiakasvuorovaikutus (Kyllä / Ei)	Jakauma asiakasvuorovaikutus	Käsitetty Lean -aste (H4 -jakauma)	StdDev of Käsitetty Lean -aste
Kyllä	204	3,63	0,56
Ei	229	3,70	0,57
Yhteensä	433	3,67	0,56

Taulukko 22 – Hypoteesi 4, Henkilöstön jakauma asiakasvuorovaikutuksen mukaan (välitön asiakasvuorovaikutus & muu henkilöstö)

Alla on esitetty t-testin laskennan tulokset:

t-Test: Two-Sample Assuming
Unequal Variances

	<i>Käsitety Lean-aste (välitön asiakasvuorovaikutus)</i>	<i>Käsitety Lean-aste (ei asiakasvuorovaikutusta)</i>
Mean	3,634550372	3,697451274
Variance	0,312207724	0,32228343
Observations	204	230
Hypothesized Mean Difference	0	
df	427	
t Stat	-1,161715821	
P(T<=t) one-tail	0,122999934	
t Critical one-tail	1,648429975	
P(T<=t) two-tail	0,245999868	
t Critical two-tail	1,965535168	

Taulukko 23 – Hypoteesi 4 -laskennan kaksisuuntainen t-testi (välitön asiakasvuorovaikutus & muu henkilöstö)

Laskennassa saatu kaksisuuntainen p-arvo oli yli vakiintuneen tason 0,05. Välittömässä asiakasvuorovaikutuksessa työskentelevän henkilöstön käsitetyn Lean-asteen keskiarvo 3,64 (keskihajonta = 0,56, n=204) poikkesi henkilöstöstä, joka ei ole asiakasvuorovaikutuksessa 3,69 (keskihajonta = 0,57, n=230), mutta ei tilastollisesti merkitsevästi. Ero ei osoittautunut riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi: $t(427) = -1,161$, $p = 0,245$, 2-suuntainen, joten hypoteesi tulee hylätä.

Kuten jo edellä mainittiin, toimeksiantajan tahtotilana oli tutkia myös käsitetyn Lean-asteen eroa puhelin – ja verkkoviestipalvelutyössä olevan henkilöstöosan ja muun henkilöstön välillä. Tämä laskennan henkilöstöjakauma on alla:

Puhelin -ja verkkoviestipalvelutyö (Kyllä / Ei)	Jakauma, puhelin- ja verkkoviestipalvelutyö	Average of Käsitetty Lean -aste2	StdDev of Käsitetty Lean -aste
Kyllä	151	3,64	0,55
Ei	282	3,68	0,57
Yhteensä	433	3,67	0,56

Taulukko 24 - Hypoteesi 4, Henkilöstön jakauma asiakasvuorovaikutuksen mukaan (Puhelin -ja verkkopalvelu & muu henkilöstö)

t-Test: Two-Sample Assuming
Unequal Variances

	<i>Käsitetty Lean -aste puhelin - ja verkkoviestipalvelutyö</i>	<i>Käsitetty Lean -aste muu henkilöstö</i>
Mean	3,637588491	3,684050201
Variance	0,304080342	0,325475932
Observations	151	283
Hypothesized Mean Difference	0	
df	316	
t Stat	-0,826011258	
P(T<=t) one-tail	0,204710451	
t Critical one-tail	1,649689935	
P(T<=t) two-tail	0,409420903	
t Critical two-tail	1,967499519	

Taulukko 25 – Hypoteesi 4 -laskennan kaksisuuntainen t-testi (Puhelin -ja verkkoviestipalvelu & muu henkilöstö)

Myös tässä laskennassa saatu kaksisuuntainen p-arvo oli yli vakiintuneen tason 0,05. Puhelin -ja verkkoviestipalvelussa työskentelevän henkilöstön käsitetyn Lean-asteen keskiarvo 3,64 (keskihajonta = 0,55, n=151) poikkesi muusta henkilöstöstä 3,68 (keskihajonta = 0,57, n=283), mutta ei tilastollisesti merkitsevästi. Ero ei osoittautunut riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi: $t(316) = -0,826$, $p = 0,409$, 2-suuntainen, joten hypoteesi tulee hylätä.

Hypoteesin 4: ”Välitön asiakasinteraktio vaikuttaa käsitettyyn Lean -asteeseen positii-visesti” täytyy edellä esitetyn perusteella hylätä. Tulokset eivät korostaneet myöskään asiakasvuorovaikutuksen merkitystä käsitettyyn Lean -asteeseen tilanteessa, jossa verrattiin puhelin -ja verkkoviestipalvelussa työskenteleviä muuhun henkilöstöön.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen perimmäinen tavoite oli selvittää Organisatorisen oppimisen ja oppimistuloksien välistä yhteyttä, kun oppimisalustana on Lean -ajattelua soveltava oppimiskonteksti. Merkitykselliseksi tutkimusalueen teki aiheen finanssialan aikaisemman tutkimuksen puute. Aiheen aikaisempi tutkimus finanssialalla on rajoittunut lähinnä luomaan mittaristoa organisaatioiden tai sen jäsenten subjektiivisille näkemyksille sitomatta tätä kuitenkaan oppimistuloksiin, siis todellisiin hyötyihin. Erityisesti todellisten hyötyjen korostaminen on merkityksellistä rahoitusalan tutkimukselle ja toimijoille toimialan ollessa monitasoisten muutospaineiden ja kustannuspaineiden kohteena. Lisäksi itse Lean -ajattelun käyttöönoton ollessa jokaiselle sitä soveltavalle organisaatiolle merkittävä investointi on panostusta vastaavien hyötyjen yhteyden esittämiseksi tilausta. Lisäksi Lean -ajattelun soveltamisen epäonnistumisen todennäköisyys on aikaisemman tutkimuksen perusteella korkea, kuten kappaleessa 4.3.3 esitettiin, joten selkeyttä implementointiasteen ja hyötyjen välillä tarvitaan.

Tutkimuksen aineistoanalyysi kertoi hypoteesin 1 osalta, että tutkimusorganisaation eri liiketoiminta-alueiden panostukset oppimisen kontekstiin, siis Lean -ajattelun käyttöönottoon, sisältää vahvan yhteyden varsinaisten toteutuneiden kehitystoimien määrään. Lean -asteen maturiteetti datankeruun perusteella tulkitaan eritasoiseksi eri organisaatio-osissa ja vertaillaessa yhteyttä organisaatio-osien kehitystoimiin on näissä selvä yhteys. Tutkimusmetodista on kuitenkin hypoteesin 1 osalta huomioitava, että vertailussa oli vain kolme pääliiketoiminta-aluetta, pankkitoiminta, varallisuudenhoito- ja vahinkovakuutustoiminta, johtuen muiden liiketoiminta-alueiden pienestä koosta. Täten suorien johtopäätöksien osalta tulee olla varovainen, mutta tutkimustulos on rohkaiseva. Yleistyksiä tutkimusorganisaation ulkopuolelle tämän tapaustutkimuksen tuloksista ei ole tutkimuksen kapeuden vuoksi syytä tehdä. Tämän tutkimuksen esittämän yhteyden löytäminen tuo kuitenkin uutta näkemystä palvelualan ja erityisesti rahoitus- ja vakuutusalan Lean -tutkimukseen, koska tutkimus ulottaa selvityksen subjektiivisten Lean -astemittareita pidemmälle tuoden hyötynäkökulmaa esille. Aikaisempi tutkimus

aiheesta on, kuten jo mainittiin, keskittynyt ensisijaisesti luomaan mittaristoja käsittelyä Lean-asteesta, mutta jättänyt hyötynäkökulman huomiotta. Hyötyjen esille tuominen on sinällään huomion arvoista, koska Lean -ajattelun soveltaminen on merkittävä panostus organisaatioille, jolloin soveltamisen ja hyötyjen välillä on tarpeen nähdä yhteys.

Tutkimuksen onnistumisen suhteen on kuitenkin todettava, että vertailuparien määrän niukkuus on selvä puute, eikä vertailuparien laajentamiselle ollut lähtödatan perusteella edellytyksiä. Tämä poissulkee suoran yleistyksen mahdollisuuden, mutta toisaalta korostaa tarvetta aiheen jatkotutkimukselle.

Hypoteesin 2 osalta voidaan todeta tuloksien olevan linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, joista erityisesti Leyerin & Moormannin (2013) löydöksiin vertailtaessa tulokset ovat samansuuntaiset. Käsitetty Lean -aste poikkeaa, kun katsotaan johdosta ja toimihenkilöistä koostuvia henkilöstöryhmiä. Tämän voidaan arvioida johtuvan johdon keskimääräisesti paremmasta valmiudesta käsitellä muutoksia. Toisaalta johto, ja erityisesti ylempi johto, on kauempana operatiivisesta työstä, jolloin heillä saattaa olla epärealistinen käsitys toiminnan todellisesta tilasta. Tämän tutkimuksen kohdalla on tosin huomioitava, että vertailuryhmä ”Johto” piti sisällään sekä organisaation osastojohdotasoa että tiimiesimiehiä, joiden tulisi olla lähellä ja tietoisia operatiivisesta toiminnasta ja täten henkilöstöryhmien väliset erot ovat toimeksiantajaorganisaatiolle mielenkiintoisia. Erityisesti matalat käsitykset jatkuvan parantamisen tasoissa on huomion arvoista tämän edustaessa Lean -ajattelun strategista ulottuvuutta, kuten tutkimuksen teoriaosioissa esitettiin. Myös hypoteesi kolme on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa ja on itsessään mielenkiintoinen tieto kohdeorganisaatiolle, koska tiimikoko on luonnollisesti ulottuvuus, jota jokaisessa organisaatiossa mietitään ja tämä tutkimus tuo mittauksensa kautta Lean -näkökulman tiimikoon merkityksestä.

Hypoteesi 4 toi poikkeavia tuloksia aikaisempaan tutkimukseen verrattaessa. Kohdeorganisaatiossa ei mittaustuloksien perusteella voida nähdä merkittävää eroa käsittelyssä Lean-asteessa asiakasinteraktiossa olevan henkilöstön ja muun henkilöstön välillä. Yleisesti tämä on kohdeorganisaation näkökulmasta havainto, jota haluttiin tutkimuksen kautta ymmärtää.

Tuloksista on joka tapauksessa hyvä tuoda esille niiden peilaavan teoriaosiossa esitettyjä näkemyksiä organisatorisen oppimisen kontekstin merkityksestä oppimisen edellytykselle – eli organisaation tarjoamalla oppimisen puitteilla ja rakenteilla näyttää olevan vaikutusta oppimiseen ja kehitystoimiin käytännön tasolla. Myös teoriassa esitetty Lean -ajattelun käyttöönotto vaiheet, joka alkaa teoriassa esitetystä operatiivisesta tasosta kehittyen strategisen Lean -ajattelun vaiheittaiseen käyttöönottoon, antaa kohdeorganisaatiolle näkemyksiä Lean -matkan vaiheesta. Strategisessa ulottuvuudessa muun muassa jatkuvan parantamisen kulttuuri on syväälle juurtunut organisaation toimintatapoihin.

Kokonaisuudessaan tilaajaorganisaation näkökulmasta tämä tutkimus tuonee oivalluksia Lean -toimien suunnitteluun ja viitteitä toimenpiteiden fokusalueista, jotta Lean -pyrkimyksissä päästään lähemmäksi strategisen Lean -ajattelun ulottuvuuksia, joita esitettiin teoriakappaleessa. Organisaatiolla on vahva halu kehittää oppimisen kontekstiaan, mutta luonnollisesti panostuksia tulee toteuttaa myös organisatorisen oppimisen muihin ulottuvuuksiin; kontekstin lisäksi ihmisiin ja prosessiin.

Johtopäätöksissä aiemmin esitetyn mukaisesti tutkimus antaa uutta näkemystä Lean -asteen ja todennettujen kehitystoimien yhteydestä. Myös tutkimustulosten rajoitteista ja niiden vaikutuksista tuloksien yleistettävyyteen tuotiin esille näkemyksiä. Jotta yleistettävyyttä voidaan tehdä, on tutkimusta tarpeen ulottaa yhtä organisaatiota laajemmin ja tutkia, tuottaako saman tyyppinen tutkimus samanlaisia tuloksia toisissa organisaatioympäristöissä.

LÄHDELUETTELO

Adler, P. S. & Cole, R. E., 1993. Designed for learning: A tale of two plants. *Sloan Management Review*, 34(3), pp. 85-94.

Ahlström, P., 2004. Lean service Operation: translating lean production. *International Journal of Services, Technology and Management*, 5(5), pp. 545-564.

Albliwi, S., Jiju, A., Abdul Halim Lim, S. & Van der Wiele, T., 2014. Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(9), pp. 1012-1030.

Allway, M. & Corbett, S., 2002. Shifting to Lean Service: Stealing a Page from Manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, 2(45-53), p. 21.

Arbos, L. C., 2002. Design of a rapid response and high efficiency service by Lean production principles: methodology and evaluation of variability of performance. *International Journal of Production Economics*, 80(2), pp. 169-183.

Argyris, C. & Schön, D., 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts, USA: Addison-Wesley.

Argyris, C. & Schön, D. A., 1996. *Organizational learning II : theory, method, and practice*. MA: Addison -Wesley Publishing company.

Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Bhasin, S. & Burcher, P., 2006. Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), pp. 56-71.

Bortolotti, T. & Romano, P., 2012. Lean Frist then automate. A framework for process improvement in pure service companies. A case study. *Product planning & Control*, 23(7), pp. 513-522.

Boulton, C., 2017. What is RPA? A revolution in business process. *Computerworld Hong Kong*.

Buch, K. & Tolentino, A., 2006. Employee perceptions of the rewards associated with six. *Journal of Organizational Change*, 19(3), pp. 356-364.

Danese, P., Romano, P. & Bortolotti, T., 2012. JIT production, JIT supply and performance: Investigating the moderating effects. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), pp. 441-465.

Davenport, T. H. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How organisations manage what they know*. s.l.:Harvard Business School Press.

Drew, J., McCallum, B. & Roggenhofer, S., 2004. *Journey to Lean, Making operational change stick*. New York: Palgrave Macmillan.

Dubward, K. & Smalley, A., 2008. *Understanding A3 Thinking*. New York: Productivity Press.

Ellsworth, R. R., 2002. *LEADING WITH PURPOSE The New Corporate Realities*. Stanford, California: Stanford University Press.

ETLA, 2017. *Suhdannekatsaus*. [Online]
Available at: forecasts.etla.fi/wp-content/uploads/toimialakatsaus_2017_2.pdf
[Haettu 28 Huhtikuu 2018].

Fiol, M. & Lyles, M., 1985. Organizational Learning. *Academy of Management journal*, 10(4), pp. 803-813.

Fließ, S., 2004. Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), pp. 392-404.

Garrahan, P. & Steward, P., 1994. The Nissan Enigma. *Organizational Studies*, 15(1).

Gibson, C. B. & Birkinshaw, J., 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.

Gonzales-Rivas, G. & Larsson, L., 2011. *Far From the Factory - Lean for the information Age*. New York: Taylor & Francis Group, LCC.

Grant, M. R., 1997. The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), pp. 450-454 .

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L., 2006. *Organizational Theory: Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*. s.l.:Oxford University Press.

Heikkilä, T., 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. toim. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hines, P., Holwe, M. & Rich, N., 2004. Learning to Evolve: A Review of contemporary Lean Thinking. *International journal of Operations & Productions management*, 9(10), pp. 994 - 1011.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2000. *Tutki ja Kirjoita*. 5. toim. Helsinki: Kirjayhtymä.

Kim, D. H., 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), pp. 37-50.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R., 2001. *Strategisen osaamisen johtaminen*. 2. painos toim. Vantaa: Edita Oy Ab.

Klomp, J. & de Haan, J., 2012. Banking risk and regulation: Does one size fit all?. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), pp. 3197-3212.

Larsson, A. & Viitaoja, Y., 2017. Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), pp. 858-877.

Levitt, T., 1972. Production line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), pp. 32-43.

Leyer, M. & Moormann, J., 2013. How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *IJOPM*, 34(11), pp. 1366-1388.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Anttola, J., 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: Tammerpaino.

Malmbrandt, M. & Åhlström, P., 2013. An instrument for assessing lean service adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(9), pp. 1131-1165.

March, J. G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.

Naheem, M. A., 2015. AML compliance - A banking nightmare? The HSBC case study. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12(4), pp. 300-310.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyoma, R. & Noboru, K., 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), pp. 5 - 34.

Oikarinen, T., 2008. *Organisatorinen oppiminen: tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä*. Lappeenranta: Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

OP -Ryhmä, 2018. *op.fi: Osuustoiminta*. [Online]
Available at: <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuustoiminta>
[Haettu 27. Heinäkuu 2018].

OP -Ryhmä, 2018. *op.fi: Ryhmärakenne*. [Online]
Available at: <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>
[Haettu 27. Heinäkuu 2018].

Pedersen, E. & Huninche, M., 2011. "Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: a negotiated order perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 24(5), pp. 403-420.

Pendharkar, P. C. & Rodger, J. A., 2007. An empirical study of the impact of team size on software development effort. *Information Technology and Management*, 8(4), pp. 253-262.

Piercy, N. & Rich, N., 2009. Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre.. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(1), pp. 54-76.

Portioli-Staudacher, A., 2012. Lean Implementation in Service Companies. Teoksessa: *Advances in Production Management Systems. New Challenges*. . s.l.:s.n.

Qing, H., Found, P., Williams, S. & Mason, R., 2011. *The Connection between organisational learning and Lean production*. Chicago, Illinois, USA, POMS 23rd Annual Conference.

Robinson, A. & Schroeder, D., 2009. The Role of Front-line Ideas in Lean Improvement. *The Quality Management Journal*, 16(4), pp. 27-39.

Seddon, J. & Caulkin, S., 2007. Systems Thinking, Lean Production and Action Learning. *Action Learning: Research and Practice*, 4(1), pp. 9-24.

Seddon, J. & O'Donovan, B., 2010. Rethinking Lean Service. *Management Services*, 54(1), p. 3437.

Staikouras, C. K. & Koutsomanoli-Fillipaki, A., 2006. Competition and concentration in the. *European Financial Management*, 12(3), pp. 443-482.

Sunder, V. M., 2016. Lean six sigma project management - a stakeholder management perspective. *The TQM Journal*, 28(1), pp. 132-150.

Wang, Y. & Huzzard, T., 2011. *The impact of lean thinking on organizational learning*, Lund, Ruotsi: Lund University.

Womack, J. P. & Jones, D. T., 2003. *Lean Thinking*. New York: Free Press.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D., 1991. *The machine that changed the world*. New York: HarperPerennial.

Zack, M. H., 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), pp. 125-+.

Zook, Z. & Smith, P. R., 2016. *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics*. London: Kogan Page Publishers.

LIITTEET

Questback-kyselyn rakenne:

Missä seuraavista liiketoiminta-alueista työskentelet?

Ylitaso	Liiketoiminta alue A (Pankkitoiminnan palvelut)	Liiketoiminta alue B (Vahinkovakuu- tuksen palvelut)	Liiketoiminta alue C (Varallisuudenhoi- don palvelut)	Liiketoiminta-alue D (Pääomamarkki- noiden palvelut)	Liiketoiminta-alue E (Perintä- ja luoton- valvonta-palvelut)	Liiketoiminta-alue F (Assistentti- ja käännöspalvelut)
Alataso	Henkilöasiakkai- den rahoituspalve- lut Henkilöasiakkai- den maksuliike ja päivittäisasiointi 1 Henkilöasiakkai- den maksuliike ja päivittäisasiointi 2 Yritysassiakkaiden pankkipalvelut Alueelliset pankki- palvelut	Henkilöasiakkai- den vakuutuspal- velut 1 Henkilöasiakkai- den vakuutuspal- velut 2 Yritysassiakkaiden vakuutuspalvelut 1 Yritysassiakkaiden vakuutuspalvelut 2	Varainhoidon ja si- joittamisen palve- lut Henkivakuutuspal- velut Arvopaperipalve- lut	Ei alatasoa pie- nestä perusjou- kosta johtuen	Ei alatasoa pie- nestä perusjou- kosta johtuen	Ei alatasoa pie- nestä perusjou- kosta johtuen

KUINKA KAUAN OLET TYÖSKENNELLYT NYKYISESSÄ TEHTÄVÄSSÄSI:

- Alle 3kk
 3-12 kk
 1- 5 vuotta
 Yli 5 vuotta

ASEMANI YKSIKÖSSÄNI:

- Toimihenkilö / asiantuntija
 Tiimipäällikkö / lähiesimies
 Osastonjohtaja

TYÖSKENTELEN TIIMISSÄ, JOSSA MINULLA ON KOLLEGOJA:

- alle 10 henkilöä
 11 – 20 henkilöä
 21 – 30 henkilöä
 yli 30 henkilöä

KUULUUKO TYÖTEHTÄVIISI OLLA VÄLITTÖMÄSSÄ
 ASIAKASVUOROVAIKUTUKSESSA?

- KYLLÄ
 EI

MIKÄLI VASTASIT EDELLISEEN KYSYMYKSEEN "KYLLÄ", TYÖSKENTELETKÖ
 ASIAKASPALVELUTEHTÄVISSÄ PUHELIN- TAI VERKKOVIESTIPALVELUISSA?
 (kysymys vastattavissa, jos edelliseen kysymykseen vastattiin "kyllä")

- KYLLÄ
 EI

KYSYMYSNUMERO	LEAN ULOTTUVUUS	KYSYMYS (käytetään Likertin skaalaa, 1-5 vahvasti erimieltä; vahvasti samaa mieltä)
1.	Asiakastarpeiden tunteminen	Tiedän, kuinka työni vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen.
2.		Kaikki yksikössäni tuntevat, kuinka jokaisen oma työsuoritus vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palvelukokemukseen.
3.		Palvelussamme tiedetään jatkuvasti kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluumme.
4.	Arvovirtojen ymmärtäminen	Palvelussamme tiedetään tarkalleen omat vastuut ja tehtävät palvelun toimitusprosessissa.
5.		Palvelussamme tunnetaan omien toimieni lisäksi muut palveluprosessin työvaiheet, jotka suoritetaan yksikkömme ulkopuolella.

6.		Työskentelymme on järjestetty siten, että pysymme tarvittaessa koordinoimaan asiakkaan asian hoitoa muiden yksiköiden kanssa.
7.		Palvelullemme on selkeät seurattavat tavoitteet, jotka mittaavat asiakastyytyväisyyttä.
8.	Virtaukset arvo- virroissa	Palvelutuotannon läpimenoaikojen vähentäminen on toimintamme keskiössä.
9.		Työmme on organisoitu työrooleihin, joissa käsittelemme samanlaisia työtehtäviä työvuoron aikana.
10.		Työpisteeni, työympäristöni ja työkalut ovat sellaiset, että pystyn suorittamaan työtehtäväni tehokkaasti.
11.		Palveluumme saapuville sisäisille kyselyille ja selvityksille on määritelty palvelulupaus.
12.		Priorisoimme työskentelyämme päivittäin, jotta vältymme pitkittyneiltä työjonoilta ja myöhästyneiltä asiakastoimituksilta.
13.		Kysynnän ja kapasiteetin suunnittelu
14.	Palvelumme työvuorot ja työaika ovat optimaalisia asiakaskysynnälle. Olemme paikalla, kun työllemme on eniten kysyntää.	
15.	Täydellisyyden tavoittelu	Työllemme on riittävät ja ajantasaiset dokumentoidut työhjeet.
16.		Varmistan aina työhjeista, että kaikki palvelun suorittamiseen vaaditut työvaiheet on tehty virheettömän lopputuloksen saavuttamiseksi.
17.		Työskentelytavoissamme ja ohjeissamme ei edellytetä työn lopputuloksen tuplatarkistamista. (pois lukien lakisääteiset tuplatarkistukset)

18.		Palvelutuotannossamme käytetyt työkalut ja järjestelmät ohjaavat toteuttamaan työvaiheet oikein virheettömän lopputuloksen saavuttamiseksi.
19.		Palvelumme toiminnan mittareita seurataan päivittäisissä tilannekatsauksissa.
20.	Johtaminen	Esimieheni toimii roolimallina, kun kehitämme omaa toimintaamme.
21.		Tiedän, kuinka tavoitteeni vaikuttavat OP-ryhmän tavoitteisiin.
22.		Käyn säännöllisesti palaute- ja kehityskeskusteluja esimieheni kanssa.
23.	Henkilökohtainen vastuunkanto	Tiedän päivittäisen työni tavoitteet.
24.		Koen, että palvelussamme todella yritetään saavuttaa työtavoitteet.
25.		Tiedän, kuinka kehitysideoita edistetään Kepassa.
26.	Jatkuvan parantamisen kulttuuri	Palvelussamme järjestetään säännöllisiä Jatkuvan parantamisen tuokioita, joihin kaikki osallistuvat (vähintään kuukausittain)
27.		Yksikössämme tuodaan rohkeasti esille uusia toimintatapaideoita käsiteltäviksi aiheiksi jatkuvan parantamisen tuokioihin.
28.		Käsitlemme asiakaspalautteita jatkuvan parantamisen tuokioissa toimintamme kehittämiseksi.
29.		Palvelussamme seurataan kehitysideoiden vaikutusta toimintaamme (esimerkiksi palvelulupauksen toteutuminen)