

Johanna Heikkilä

LEAN-MENETELMÄT MIKROYRITYKSEN AJANHALLINTAAN

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Johanna Heikkilä
Työn nimi	Lean-menetelmät mikroyrityksen ajanhallintaan
Toimeksiantaja	Kaluste- ja suunnittelualan yritys
Vuosi	2024
Sivut	73 sivua, liitteitä 9 sivua
Työn ohjaaja	Sari Toijonen-Kunnari

TIIVISTELMÄ

Mikroyrityksillä on äärimmäisen tärkeä rooli Suomen taloudessa ja työllisyydessä. Ajanhallinnalla on suuri merkitys mikroyrityksille, koska yrittäjillä on monta eri vastuualueita yrityksen toiminnassa. Lean-menetelmät ovat ajanhallintaan sopivia työkaluja projektien tehostamiseen ja erilaisten työvaiheiden optimointiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota suosituksia ja käytännön ehdotuksia Lean-menetelmien soveltamiseen mikroyrityksen projektien ajanhallinnassa. Tutkimusta ohjaavat kysymykset olivat, mikä on yrityksen ajanhallinnan nykytila ja mitä suosituksia ja käytännön vinkkejä voidaan antaa Lean-menetelmien tehokkaaseen käyttöön. Lopputuloksena syntyi suosituksia ja ehdotuksia mikroyritykseen sopivista Lean-menetelmistä projektinhallintaan. Opinnäytetyöhön valikoitui menetelmiksi 5S, Kanban, PDCA, 4D, arvovirtakuvaukset ja Pareto periaate.

Teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee ajanhallintaa, mikroyrityksiä, ajanhallinnan haasteita yrittäjille ja luovan työn projektinhallintaa. Toinen luku käsittelee Lean-filosofiaa, Leanin ajanhallintaa ja tutkimukseen valittuja Lean-menetelmiä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto on koottu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Analyysitapoina ovat olleet teemoittelu, tyypittely ja vertailu teoriaan.

Opinnäytetyön tulosten perusteella on löydettävissä syitä toimeksiantajan ajanhallinnan haasteisiin. Näitä ovat olleet liian monet projektit samanaikaisesti ja vaikeus kieltäytyä toimeksiannoista. Tutkimustuloksien pohjalta laadittiin kehitysehdotukset ja toimenpiteet toimeksiantajan projektien ajanhallintaan. Projektin nykytila kartoitetaan arvovirtakuvauksella, minkä jälkeen ovat käytössä Kanban-järjestelmä tehtävien hallintaan, PDCA/4D jatkuvan parantamisen syklissä, systemisointi ja seuranta varmistavat projektin etenemisen ja lopuksi standardisoidaan työvaiheet myöhempää käyttöä varten. Muutoksia seurataan jatkossa KPI-mittareilla. Valituilla Lean-menetelmillä voidaan saada optimoitua ja tehostettua yrityksen projektinhallintaa. Parantamalla ja sujuvoittamalla yrityksen ajanhallintaa projekteissa ja töissä opinnäytetyössä esitellyillä Lean-menetelmillä, voidaan mahdollistaa lisää aikaa toimeksiantajalle ja vapaa-ajalle.

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Johanna Heikkilä
Thesis title	Lean methods for time management in a micro-enterprise
Commissioned by	Furniture and Design Industry Company
Time	2024
Pages	73 pages, 9 pages of appendices
Supervisor	Sari Toijonen-Kunnari

ABSTRACT

Micro-enterprises play an extremely important role in the Finnish economy and employment. Time management is of great significance for micro-enterprises, as entrepreneurs have multiple responsibilities in the operation of their businesses. Lean methods are suitable tools for time management to enhance efficiency and optimize various work phases.

This thesis aims to provide recommendations and practical suggestions for applying Lean methods in time management for micro-enterprise projects. The research questions focused on the current state of the company's time management and what recommendations and practical tips could be given for the effective implementation of Lean methods. The result was the creation of recommendations and suggestions for Lean methods suitable for project management in micro-enterprises, including the selected methods of 5S, Kanban, PDCA, 4D, Value stream mapping, and the Pareto principle.

The theoretical framework consists of two main chapters. The first chapter introduces time management, micro-enterprises, time management challenges for entrepreneurs, and creative project management. The second chapter introduces the Lean philosophy, Lean time management, and various Lean methods selected for this research. The study was conducted as a qualitative case study, with empirical data collected through semi-structured theme interviews. Analysis methods included theming, typing, and comparison to theory.

Based on the results of the thesis, reasons for the challenges in time management were identified. These included handling many projects simultaneously and difficulty in refusing assignments. Based on the research results, development proposals, and measures were formulated to improve time management in projects by applying chosen Lean methods which can optimize and streamline the company's project management. The current state of the project is assessed through value stream mapping, followed by the utilization of the Kanban system for task management, the PDCA/4D model in the continuous improvement cycle, and the systemization and monitoring to ensure the project's progress, concluding with the standardization of work processes for future use. Changes will be monitored using KPI indicators. By improving and streamlining time management in projects and tasks, with the presented Lean methods, it is possible to create more time for leisure activities.

Keywords: microenterprises, entrepreneur, challenge, time management, Lean methods

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MIKROYRITYKSEN AJANHALLINTA	8
2.1	Ajanhallinta	8
2.2	Ajanhallintatyökalut.....	11
2.3	Mikroyritys ja yrittäjyys	12
2.4	Ajanhallinta liiketoiminnassa	15
2.5	Luovan projektin suunnittelutyö	17
3	LEAN-FILOSOFIA AJANHALLINTAAN	19
3.1	Leanin keskeiset periaatteet	19
3.2	Lean-ajattelu ajanhallintaan	20
3.3	Lean-menetelmiä mikroyrityksen ajanhallintaan	23
3.3.1	5S	23
3.3.2	Kanban	24
3.3.3	PDCA ja 4D	25
3.3.4	Arvovirtakuvaus ja Pareto periaate	27
4	TOIMEKSIANTAJA.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	32
5.1	Laadullinen tutkimus	32
5.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	34
5.3	Aineiston käsittely ja analyysi	36
5.4	Tutkimuksen toteutus.....	38
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA LUOTETTAVUUS	47
7.1	Johtopäätökset	47
7.2	Kehitysehdotukset	55

7.3	Luotettavuuden arviointi.....	62
8	LOPUKSI	66
	LÄHTEET.....	69

LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelun saatekirje
- Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset
- Liite 3. Tietosuojailmoitus

1 JOHDANTO

Valitsin opinnäytetyöni useista syistä, jotka liittyvät organisaatioiden keskeisiin haasteisiin ja omaan ammatilliseen taustaani. Suomessa mikroyritykset ovat äärimmäisen tärkeitä, kattaen lähes 93 prosenttia maan 300 000 yrityksestä DNA-yrityksille (2023) haastatellun Suomen Yrittäjien ekonomistien Malisen mukaan. Käsittelen opinnäytetyössäni nimenomaan mikroyritysten näkökulmasta Lean-menetelmiä ajanhallintaan. Lean-menetelmiä voidaan käyttää pienissä yrityksissä kuten suurissakin organisaatioissa. Earleyn (2016, 4–6) mukaan pienemmät yritykset integroivat Lean-käsitteitä luontevasti muutenkin toimintaansa, kun taas suuremmat yritykset kohtaavat haasteita koon ja hierarkian vuoksi. Lean-menetelmien käyttö mahdollistaa tehokkaan tapahtumien poikkeamien havaitsemisen ja korjaamisen estäen niiden toistumisen tulevaisuudessa. Organisaatiot kilpailevat jatkuvasti asiakkaistaan ja sujuvat ja tehokkaat prosessit ovat avain yrityksen tehokkuuteen. Lean-menetelmät keskittyvät hukkan vähentämiseen ja prosessien virtaviivaistamiseen, mikä johtaa aikasäästöihin ja resurssien optimaaliseen hyödyntämiseen. Lean-filosofia painottaa jatkuvaa parantamista ja tämän tutkimuksen avulla voidaan syventyä Lean-menetelmiin ja ymmärtää, miten yritykset voivat pysyä ajanhallinnan suhteen kilpailukykyisinä koosta riippumatta ja sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii mikroyritys, jonka toimiala on kalustemuotoilu ja arkkitehtuurinen suunnittelu. Yritys on perustettu huhtikuussa 2020. Yrityksen missio on yhdistää kalustemuotoilu ja arkkitehtuurinen suunnittelu tarjotakseen asiakkailleen kokonaisvaltaisia ja ainutlaatuisia sisustus- ja tilasuunnitteluratkaisuja, joissa puu on keskeinen elementti. Yritys tarjoaa näitä ratkaisuja sekä yksityisille että yritysasiakkaille.

Opinnäytetyöni toimeksianto liittyy tapaustutkimukseen siitä, millaisia tapoja ajanhallintaan keskittyvät Lean-menetelmät tarjoavat mikroyritykselle projektihallinnan ajanhallintaan. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, millaisia tapoja Lean-menetelmät tarjoavat toimeksiantajan ajanhallintaan projektien ja työn suhteen. Opinnäytetyön tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten

Lean-menetelmät vaikuttavat ajanhallinnan kehittämiseen ja samalla toimeksiantajan yrityksen projektinhallinnan ja muidenkin prosessien tehostamiseen ajanhallinnalla. Tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle käytännön ehdotuksia Leanin soveltamiseen, jotta yritys voi parantaa tehokkuuttaan ja projektinhallintaansa ajanhallinnan Lean-menetelmillä.

Opinnäytetyössä keskitytään mikroyrittäjälle sopivimpiin ajanhallintaan soveltuviin menetelmiin. Kuusi erilaista ajanhallintaan sopivaa työkalua on valittu täydennyksineen alkuhaastattelun perusteella ja ne esitellään toimeksiantajalle toiminnan sujuvoittamiseksi. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaututkimus, johon hyödynnetään teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa keskitytään ennalta määriteltyihin keskeisiin teemoihin, jotka johdetaan teoriaosiosta ja niihin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kysymysten tarkentamisen vastausten perusteella ja korostaa toimeksiantajan näkemyksiä ja tulkintoja aiheista sekä niiden merkitystä. Teemahaastattelun tuloksena saadaan laadullista aineistoa, joka koostuu haastateltavan antamista vastauksista ja näkemyksistä. Aineiston analyysissä on tunnistettu ja ryhmitelty teemat, jotka ovat nousseet esiin haastatteluista. Teemojen muodostaminen perustuu kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin ja niitä on sovellettu tutkimuksen kontekstiin ja taustaan sisällönanalyysin avulla. Tämä mahdollistaa tyypittelyn ja vertailun teoriaan lisäten tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten pätevyyttä aiempiin tutkimuksiin nähden.

Opinnäytetyön teorialuvut käsittelevät ensin ajanhallinnan käsitettä itsensä johtamisen kautta, mikroyrityksiä Suomessa ja kohtaamiaan ajanhallinnan haasteita ja erityisesti ajanhallinnan merkitystä näille pienyrityksille. Lisäksi luova projektityö määritellään. Toisessa pääluvussa raportti keskittyy Lean-filosofiaan, sen teoriaan ja sen jälkeen esitellään 5S, Kanban, PDCA, 4D, arvovirtakuvaus ja Pareto periaate käytettäväksi mikroyrityksen ajanhallintaan. Teoriaosuuden jälkeen esitellään laadullinen tutkimus, tutkimusmenetelmiä ja tuloksia tutkimuksesta. Lopussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, kehitysehdotukset toimeksiantajalle, avataan ja perustellaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 MIKROYRITYKSEN AJANHALLINTA

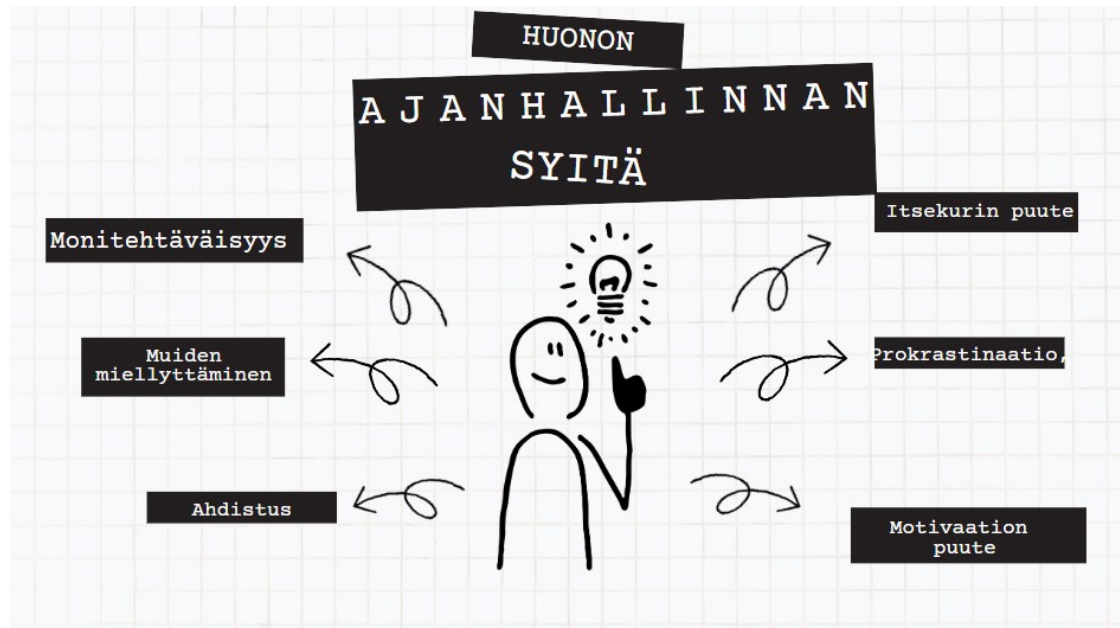
2.1 Ajanhallinta

Kaikilla ihmisillä on samanlainen 24 tunnin vuorokausirytmä, mutta joillain ihmisillä näyttää olevan kyky saavuttaa enemmän tehokkaan ajanhallinnan avulla. Tämä taito mahdollistaa älykkäämmän työskentelyn, mikä johtaa suurempien tavoitteiden saavuttamiseen lyhyessä ajassa, jopa resurssien rajoitetuissa ja vaativissa tilanteissa. (Mind Tools Content Team s.a.) Termi ajanhallinta saattaa luoda harhaanjohtavan kuvan, sillä itse aikaa ei voi hallita. Sen sijaan jokainen yksilö voi ottaa ohjat omiin käsiinsä ja suunnitella tehokkaasti, miten aikaansa käyttää. Usein sanotaankin, että mitä tarkemmin henkilö suunnittelee päivänsä sitä enemmän hän saa aikaiseksi. (Mielenterveystalo s.a.)

Ajanhallinta on prosessi, jossa koordinoidaan tehtäviä ja aktiviteetteja maksimoimalla yksilön ponnistusten tehokkuus. Sen tavoitteena on mahdollistaa enemmän ja parempaa työtä lyhyemmässä ajassa. Ajanhallinnassa keskeistä on järjestely, suunnittelu ja aikataulutus, jotka auttavat käyttämään aikaa parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvät ajanhallintataidot auttavat tuottamaan laadukasta työtä, saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja luomaan terveemmän työympäristön. Huonot ajanhallintataidot voivat johtaa tavoitteiden laiminlyöntiin, huonolaatuisen työhön ja liialliseen stressiin. Ajanhallinta vaatii aktiivisia päätöksiä siitä, mitä tehtäviä priorisoida ja kuinka aikaa käytetään. Sen avulla tekijät voivat reagoida paremmin ulkoisiin häiriötekijöihin ja säilyttää hallinnan työssään ja elämässään. (Lutkevich s.a.)

Ajanhallinnan haasteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin esteisiin. Sisäiset esteet liittyvät yksilön omiin toimintamalleihin ja käyttäytymiseen kuten itsekuurin puute, prokastinaatio (aikaansaamattomuus, viivyttely, lykkääminen ja asioiden tekemättä jättäminen), motivaation puute, ahdistus, muiden miellyttäminen ja monitehtäväisyys (kuva 1). Ulkoiset esteet ovat taas peräisin yksilön ulkopuolisista tekijöistä kuten suuri työmäärä, työpaikkarajoitukset, yrityksen resurssien puute ja erilaiset häiriöt, kuten perheen hätätilanteet. Sisäiset esteet ovat yksilön hallittavissa ja voivat liittyä esimerkiksi huonoihin tottumuksiin ja

käyttäytymismalleihin. Ulkoiset esteet tulevat ulkopuolelta ja voivat olla vaikeampia hallita. (Lutkevich s.a.)



Kuva 1. Sisäisten esteiden ajanhallinnan syyt (mukaillen Lutkevich s.a, kuva Canva)

Yhdysvalloissa työntekijät käyttävät keskimäärin 51 % työpäivästään vähempiarvoisiin tehtäviin aiheuttaen arviolta 759 miljardin dollarin vuotuiset tappiot yrityksille. Ymmärrys näiden sisäisten haasteiden syistä on olennaista parannustoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Monitehtäväisyys on merkittävä ajanhallinnan haaste sillä monet uskovat sen tehostavan tehtävien suorittamista. Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että monitehtäväisyys voi itse asiassa laskea tuottavuutta. Tekijät menettävät helposti keskittymisen ja työn laadun yrittäessään suorittaa liian monia tehtäviä samanaikaisesti. Tehokkaampaa on asettaa tehtävät tärkeysjärjestykseen, keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan ja varata omistettua aikaa eri toimintoihin. (Symonds 2024.)

Prokrastinaatio (viivyttely, väistely, aikaansaamattomuus) on myös merkittävä ajanhallinnan haaste työpaikoilla. Se ilmenee, kun tekijät viivästyttävät tehtäviä, mikä vähentää tuottavuutta ja lisää stressiä. Väistelyyn voi olla monia syitä, kuten tekijöiden tuntemus kuormittuneeksi, puute motivaatiosta tai pelko epäonnistumisesta. Jotkut viivästelevät tavoitellessaan täydellisyyttä, mikä aiheuttaa tarpeettomia viivästyksiä. Riippumatta syistä väistely voi johtaa määräaikojen laiminlyönteihin ja vaikuttaa kielteisesti tekijöiden motivaatioon ja

moraaliin ellei syiden perimmäiseen syyhyn puututa ja toteuteta korjaavia toimenpiteitä. Motivaation puute on yleinen syy ajan tuhlaamiseen organisaatioissa. Motivaatiolla on merkittävä rooli ajanhallinnassa ja kun tekijä menettää motivaationsa, hänen ohjaamisensa takaisin oikealle tielle voi olla haastavaa. Siksi on olennaista ylläpitää tekijöiden keskittyneisyyttä ja osallistumista selkeiden tavoitteiden sekä säännöllisen tunnustuksen ja kannustimien avulla. (Symonds 2024.)

Muiden miellyttämisen hinta voi olla korkea erityisesti mielenterveydelle. Henkilöt, jotka taipuvat miellyttämään muita ovat alttiita työuupumukselle varsinkin, kun heillä on vaikeuksia asettaa rajoja, kieltäytyä liiallisesta työmäärästä tai olla tunneinvestoimatta työhönsä. Jos kokee usein syyllisyyttä sanoessa ei muille tai tuntee ärtymystä joka kerta, kun sanoo kyllä, voi olla vaarassa uupumiseen. Itsehillintä ja kyky asettaa terveet rajat ovat avainasemassa välttämässä loppuun palamista. (Smith 2023.) Ajanhallinnassa itsekuri on keskeistä, sillä ilman itsekuria on vaikea ylläpitää motivaatiota ja itsenäisyyttä. Itsehillinnan harjoittaminen vaatii tehtäviin sitoutumista, kurinalaisuutta ja realistisen aikataulun asettamista. Itsekurin vahvistaminen pienemmissä tehtävissä auttaa kehittämään taitoa ja siirtymään kohti suurempia tavoitteita. Tärkeää on olla tasapainoinen eikä liian vaativa itselleen sallien kuitenkin samalla rentoutumisen. Itsekurin kehittäminen parantaa tehtävien suorittamista ja lisää kokonaistuottavuutta. (Time management training institute s.a.)

Ahdistuksella on myös merkittävä vaikutus ajanhallintaan monin tavoin. Se heikentää keskittymiskykyä, rohkaisee viivyttelyä, johtaa päätöksentekokomplikaatioihin, tukee ylisuorittamista, ruokkii perfektionismia, häiritsee unirytmia, synnyttää jatkuvaa huolestumista ja tukee välttelykäyttäytymistä. Näiden dynamiikkojen ymmärtäminen on tärkeää niin ahdistushäiriöistä kärsiville yksilöille kuin heidän kanssaan työskenteleville tai eläville, sillä se voi auttaa kehittämään strategioita ajanhallinnan ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parantamiseksi. (Mind Canvas 2023.) Tutkimus ajanhallintataidot ja niiden vaikutus mielenterveyteen (2022) osoittaa, että ajanhallinnan parantaminen vaikuttaa myönteisesti mielenterveyteen, erityisesti opiskelijoiden ja ammattilaisten keskuudessa. Tämä viittaa siihen, että tehokkaalla ajanhallinnalla on yhteyksiä parempaan mielenterveyteen näissä ryhmissä. Tutkimus auttoi tunnistamaan

maan nykyisten tietojen puutteet ja ohjaa tulevia tutkimuksia aiheesta tarkemmin jatkossa tällä alalla. Vaikka stressi on vääjäämätön osa elämää, tulokset viittaavat siihen, että stressinhallinnalla on potentiaalia parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Oikeiden vinkkien ja strategioiden löytäminen voi tehdä vastuullisten asioiden hallinnasta miellyttävää ja edistää kestäviä tapoja. (Fredrick 2022.)

2.2 Ajanhallintatyökalut

Erilaiset ajanhallintatyökalut tarjoavat monipuolista apua eri osa-alueilla. Ensinnäkin ne auttavat selkiyttämään asetettuja tavoitteita, mahdollistaen niiden tehokkaamman saavuttamisen. Näiden työkalujen avulla voidaan suunnitella ja aikatauluttaa viikot etukäteen, pitäen hallinnassa kaikki tehtävät niiden määräraikoineen. Priorisointi käy vaivattomasti ja se estää tärkeiden tehtävien unohtumisen. Lisäksi voidaan kirjata ja analysoida kulutettua aikaa, mikä auttaa tehostamaan työskentelyä. Hallinnolliset tehtävät, kuten raportointi ja laskutus yksinkertaistuvat näiden työkalujen avulla. Ne myös tukevat tiimityötä ja viestintää parantaen tapaamisten hallintaa ja varmistaen keskittymisen olemaiseen. Ajanhallintatyökalut auttavat myös minimoimaan häiriöitä ja houkuttelevat keskittymään tehokkaammin. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä nämä tarjoavat mahdollisuuden pohtia omaa kehittymistä ja luoda uusia, tehokkaita työtapoja. (Kos 2020.) Ajanhallintatyökalujen käyttäjät saattavat kohdata kuitenkin haasteita seuraavista syistä: Ne eivät tue tehtävien tärkeysjärjestyksen asettamista, sillä ne rajoittuvat vain tehtävälisään aikamääreiden kera. Ne voivat tehdä päivistä liian kiireisiä, kun jatkaa tehtävien lisäämistä luetteloon. Useiden tehtävienhallintatyökalujen tarkastelu ja päivittäminen ovat hankalia. Ne eivät tarjoa kokonaisvaltaista näkymää ajankäyttöön eivätkä auta hahmottamaan ajanhallinnan kokonaiskuvaa. (Team Sunsama 2023.)

Ajanhallintaan on kehitetty erilaisia yleisiä menetelmiä kuten Pareto-analyysi ja Eisenhowerin matriisi, jotka tarjoavat tehokkaita tapoja priorisoida tehtäviä ja selkiyttää päivän tavoitteita. Pomodoro-tekniikka keskittyy tehokkuuteen lyhyissä jaksoissa, kun taas ajanlohkomismenetelmä tarjoaa rakenteen päivän tehtäville. Getting Things Done -menetelmä auttaa organisoimaan monimutkaisia tehtävälisään, kun taas Rapid Planning Method soveltuu massiivisten

suunnitelmien luomiseen. Parkinsonin laki ja Eat That Frog -tekniikka keskittyvät tehokkaaseen työskentelyyn asetetussa ajassa ja vaikeimpien tehtävien priorisointiin. Pickle Jar -teoria tarjoaa visuaalisen lähestymistavan päivittäisten tehtävien hallintaan. Parkinsonin laki ja Eat That Frog -tekniikka keskittyvät tehokkaaseen työskentelyyn asetetussa ajassa ja vaikeimpien tehtävien priorisointiin. Pickle Jar -teoria tarjoaa visuaalisen lähestymistavan päivittäisten tehtävien hallintaan (taulukko 1; USAHS 2022.)

Taulukko 1. Erilaisia ajanhallintatyökaluja ja käyttökohteet (mukaillen USAHS 2022)

MENETELMÄ:	PRIORISOINTI, SELKEYTYS	JAKSOTUS RAKENNE	ORGANISOINTI	MASSIIVISET SUUNNITELMAT	TEHOKKUUS	VISUAALISUUS
Pareto-analyysi	X					
Eisenhowerin matriisi	X					
Pomodoro-tekniikka		X				
Ajanlohkomismenetelmä		X				
Getting Things Done - menetelmä			X			
Rapid Planning Method				X		
Parkinsonin laki					X	
Eat That Frog -tekniikka					X	
Pickle Jar -teoria						X

Ajanhallintatyökaluilla pyritään kuitenkin siihen, että ne ovat käyttäjäystävällisiä ja äärimmäisen tehokkaita. On satoja, ellei tuhansia erilaisia ajanhallintatyökaluja, jotka ovat ihmisten saatavilla. Jotkut niistä ovat tuoreita innovaatioita, kun taas toiset ovat muunnelmia jo pitkään käytössä olleista työkaluista. (Revolution s.a.)

2.3 Mikroyritys ja yrittäjyys

Mikroyritys on pieni yritys, jossa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa (kuva 2). Lisäksi, jotta yritys lasketaan mikroyritykseksi, sen on oltava riippumaton eli yksikään toinen yritys ei saa omistaa yli 25 prosenttia sen pääomasta tai äänivallasta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen omistus ei saa olla suuressa riippuvuussuhteessa muihin yrityksiin, jotka eivät ole joko Pk-yrityksiä tai pieniä yrityksiä. (Tilastokeskus s.a.)

Mikroyritykset ovat äärimmäisen tärkeitä Suomelle, sillä niitä on lähes 93 prosenttia maan 300 000 yrityksestä (kuva 2). Nämä pienet yritykset ovat merkittäviä tekijöitä Suomen taloudellisessa kasvussa ja työllisyyden ylläpitämisessä. Viime vuosina mikroyritykset ovat luoneet lähes 15 000 uutta työpaikkaa (kuva 2), mikä korostaa niiden roolia työllistäjinä. Mikroyritysten osuus Suomen kaikkien yritysten liikevaihdosta on noin viidesosa, mikä korostaa niiden taloudellista merkitystä. Nämä yritykset ovat hajautuneet ympäri maata, kun taas suuremmat yritykset ovat keskittyneet tietyille alueille. Lisäksi mikroyritykset ovat osoittaneet joustavuutensa ja kykynsä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Mikroyrityksillä on tärkeä rooli myös suurempien yritysten toiminnassa, sillä ne toimivat usein alihankkijoina. Ne tarjoavat monipuolisempia työmahdollisuuksia työntekijöilleen ja tukevat suurempia yrityksiä niiden kasvussa. Mikroyritykset ovat siis olennainen osa Suomen talouselämää ja työvoimaa ja niiden merkitys on kasvanut ajan myötä. (DNA yrityksille 2023.)

Mikroyritysten merkitys Suomen kestäväälle kasvulle on tulevaisuuteen tärkeä. Ne työllistävät noin 315 000 henkilöä ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 75 miljardia euroa (kuva 2), mikä tekee niistä merkittäviä talouden toimijoita. Lisäksi mikroyritykset tunnetaan innovatiivisista lähestymistavoistaan ja kyvystään kehittää uusia ratkaisuja, jotka haastavat perinteistä teollisuutta. Ne myös edistävät yrittäjyyden kulttuuria Suomessa, kannustaen ihmisiä tavoittelemaan omia unelmiaan ja toteuttamaan omia ideoitaan. Monet mikroyritykset keskittyvät kestävään liiketoimintaan ja voivat ratkoa merkittäviä kestävyysaasteita, kuten kiertotaloutta. Lisäksi mikroyritykset perustuvat usein yrittäjien henkilökohtaisiin arvoihin ja sitoutumiseen, mikä tekee niistä erottuvia ja merkityksellisiä toimijoita Suomen talouselämässä. (Kaute säätiö 2021.)



Kuva 2. Mikro- ja Pk-yritysten avainluvut tekstistä (mukaiillen Tilastokeskus s.a, DNA yrityksille 2023, Kaute säätiö 2021, kuva Craiyon AI)

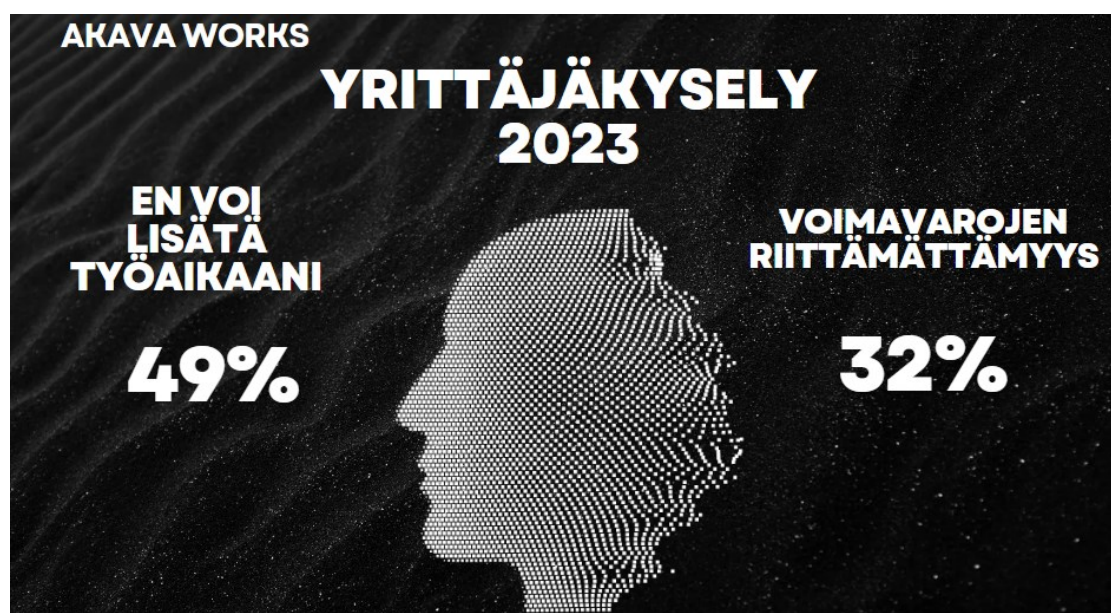
Vapaus ja päätösvalta ovat keskeisiä yrittäjyyden vetovoimatekijöitä. Yrittäjänä toimiminen mahdollistaa oman työajan, -paikan ja työskentelykumppanien valinnan. Mahdollisuus toteuttaa omia unelmia houkuttelee niitä, joille yrittäjyys tarjoaa ainutlaatuisen tavan elää intohimoisesti ja konkretisoida omia visioita. Yrittäjyys avaa ovet itsensä kehittämiseksi. Yrittäjänä voi suunnata uraa haluttuun suuntaan ja hyödyntää omia vahvuuksia monipuolisesti. Vaihtoehtona perinteiselle työelämälle tämä voi houkutella niitä, jotka kaipaavat joustavampaa ja vaihtelevampaa työympäristöä. Ansiotason kasvattaminen on käytännön hyöty yrittäjälle. Onnistunut liikeidea voi merkittävästi kasvattaa tuloja. Onnistumisen tunteet ovat yksi yrittäjyyden palkitsevimista puolista. Vaikka alku voi olla haastavaa, onnistumisen hetket voivat olla erityisen motivoivia. Yrittäjyys nähdään kokonaisvaltaisena elämäntapana, joka vaatii rohkeutta ja sinnikkyyttä, mutta samalla tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia ja henkilökohtaisen tyydytyksen kokemuksia. (KV viestintä s.a.)

Pienyritykset voivat kohdata suuria epäonnistumisia useista syistä. Yksi keskeinen tekijä on liiketoiminnan omistajien yrittäminen selviytyä kaikista tehtävistä itse, mikä voi johtaa resurssien hajautumiseen ja uupumiseen. Delegoinnin puute ja yrittäjän liiallinen moniosaaminen voivat haitata kasvua ja kannattavuutta. On tärkeää, että pienyritykset oppivat hyödyntämään apua, palkkaavat tarvittaessa henkilöstöä ja käyttävät tehokkaita työkaluja ja järjestelmiä

tehtävien hallintaan. (Lightspeed 2021.) Asiakkaat ovat kaikilla markkina-alueilla teollisuudessa ja taloudessa erittäin aikatietoisia. Heille merkittävintä on yksi läpimenoaika tilauksesta toimitukseen. (Christopher 2016, 139.) Tämä korostaa mikroyritysten tärkeyttä, sillä ne kilpailevat ajan tehokkaasta hallinnasta muiden yritysten kanssa, mikä vaikuttaa suoraan kilpailukykyyn.

2.4 Ajanhallinta liiketoiminnassa

Aika on äärimmäisen tärkeä voimavara jokaiselle liiketoiminnalle. Ikävä kyllä se on myös yksi heikoiten hallinnoituista resursseista monissa yrityksissä. 62 % yrittäjistä kertoo käyttävänsä viikoittain vähintään 50 tuntia yrityksensä pyörittämiseen, mikä on huomattavasti enemmän kuin työajan keskiarvo. Silti nekin, jotka sijoittavat kaiken tämän ylimääräisen ajan yrityksinsä, huomaavat usein, ettei tämä lisäaika riitä niin pitkälle kuin he toivoisivat ja heidän työmääränsä kasvaa edelleen päivä päivältä. (Lashbrooke s.a.) Akava Worksin yrittäjäkysely vuodelle 2023 paljastaa, että ajanpuute on yleisin yrityksen kasvun este. Lähes puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti, etteivät pysty lisäämään omaa työaikaansa. Yli puolet vastaajista katsoo, että oman työajan lisäämisen mahdottomuus on merkittävin kasvun este. Toiseksi yleisin haaste on haluttomuus laajentaa liiketoimintaa ja kolmanneksi yleisin este liittyy henkilökohtaisten voimavarojen puutteeseen (kuva 3). Kasvuhakuisilla yrittäjillä korostuvat myös työllistämisen kalleus, asiakkaiden vähäisyys ja rahoituksen puute. (Miettinen 2023.)



Kuva 3. Yrittäjän kasvun esteitä (mukaillen Miettinen 2023, kuva Canva)

Yrittäjille ajanhallinta voi olla haasteellista monista syistä. Jatkuva kiire ja monimutkaiset vastuut voivat johtaa stressiin ja uupumukseen, kun päivittäisten tehtävien priorisointi ja tehokas ajanhallinta vaativat jatkuvaa huomiota. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti henkilökohtaiseen elämään ja johtaa työn ja vapaa-ajan epätasapainoon. Liiketoiminnan näkökulmasta huono ajanhallinta voi aiheuttaa projektien viivästymistä, asiakassuhteiden heikentymistä ja taloudellisia tappioita. Lisäksi yrittäjän on tasapainoitettava monien roolien välillä, kuten johtaja, myyjä ja päätöksentekijä, mikä edellyttää tehokasta ajanjakamista eri tehtävien kesken. On tärkeää kehittää tehokkaita ajanhallintatapoja, asettaa selkeät tavoitteet ja hyödyntää tarvittaessa ajanhallintatyökaluja varmistaakseen menestyksekkään liiketoiminnan ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin. Huono ajanhallinta voi aiheuttaa laajakantoisia seurauksia yksilölle. Lisääntyvä stressi, vähenevä tuottavuus ja huono työelämän tasapaino luovat hedelmällisen maaperän ongelmille. Samalla menetetyt mahdollisuudet, huonot päätökset ja henkilökohtaisen kasvun pysähtyminen heikentävät kokonaissuoritusta. Lisäksi jännittyneet ihmissuhteet kruunaavat negatiivisen vaikutuksen, luoden haasteita läheisille suhteille. (Jovanovic 2023.)

Menestyksekkäs ajanhallinta on olennainen taito yrittäjille, mahdollistaen tavoitteiden saavuttamisen, tuottavuuden ylläpitämisen, terveen työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämisen. Yrittäjän on otettava haltuunsa useita keskeisiä ajanhallinnan osa-alueita. Tämä sisältää ajan arvon ymmärtämisen sekä saavutettavien tavoitteiden ja määräaikojen asettamisen. Lisäksi on tärkeää priorisoida tehtävät ja delegoida vastuita. Häiriötekijöiden eliminointi ja ajanhaaskauksen välttäminen ovat olennaisia. Aikataulun ylläpitäminen, taukojen pitäminen ja terveen työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen ovat myös tärkeitä. Organisoituminen työkalujen ja järjestelmien avulla auttaa tehokkuuden ylläpitämisessä. Lisäksi stressin hallinta ja uupumuksen välttäminen ovat välttämättömiä. Yrittäjän on myös oltava valmis sopeutumaan muutoksiin ja säilytettävä joustavuus. Lopuksi ajanhallintastrategioiden säännöllinen arviointi ja tarvittaessa säätäminen ovat tärkeitä toimenpiteitä. Yhdistämällä nämä elementit ajanhallintakäytäntöihinsä yrittäjä voi tehokkaasti navigoida liiketoimintahaasteissa ja -mahdollisuuksissa. (AIContentfy team 2024.)

2.5 Luovan projektin suunnittelutyö

Luova suunnitteluprosessi voidaan periaatteessa nähdä ongelmanratkaisuna ja menestyksekkäs suunnittelija hyötyy systemaattisesta lähestymistavasta. Vaikka taiteilijat voivat olla vähemmän tietoisia seuraamastaan prosessista, he noudattavat usein samaa kaavaa. Alussa tutkija tai suunnittelija/taiteilija saattaa kokeilla eri suuntiin, hankkia ideoita ja taitoja kokeilujen ja lukemisen kautta. Ajan myötä tietty kysymys tai ongelma nousee esiin. Seuraava vaihe on alustavan ongelman muotoilu ja aiheen tutkiminen. Lopulta ongelma tarkentuu tutkimuskysymykseksi tai suunnitteluongelmaksi, jota henkilö tutkii toistuvien kokeiden kautta. Suunnittelussa tai taiteen tuotannossa tämä ilmenee teossarjana, jossa jokainen työ ratkaisee tiettyjä ongelmia ja antaa vihjeitä seuraavan työn käsiteltävistä kysymyksistä. Sarjatyöskentely on suunnitteluprosessin keskeinen vaihe ja kyky kokeilla, oppia virheistä ja rakentaa kokemusten perusteella ovat todellisen menestyksen ja luovuuden tunnusmerkkejä, oli kyse sitten mistä tahansa alasta. (Jirousek 1995.)

Huonekalujen suunnitteluprosessi alkaa yleensä ilman tarkkaa tehtävänantoa, koska asiakkaat pyytävät usein yksilöllisiä huonekaluja ilman erityisiä vaatimuksia (kuva 4). Lisäksi itsenäiset kalustemuotoilijat voivat luoda kappaleita itsenäisesti ja myydä ne jälkikäteen. Huonekalut tässä viittaavat erilaisiin esineisiin. Jotta suunnittelija pysyisi jatkuvasti motivoituneena on suositeltavaa pysyä hyvin perillä alan tutkimuksesta. Tämä tarkoittaa muiden suunnittelijoiden teosten ja ajan seuraamista, jotta omat ideat voivat kehittyä. (Opus web design 2016.)



Kuva 4. Suunnitteluprosessi (mukaillen Opus web design 2016, kuva Craiyon AI)

Varsinainen suunnitteluprosessi (kuva 4) alkaa ideasta tai käsitteestä, joka toimii kaiken muun perustana. Idean syntymisen tapa voi vaihdella järjestetystä aivoriihestä luonnolliseen löytämiseen tutkimuksen aikana tai yllättävään oivalukseen. Tärkeää on dokumentoida idea huolellisesti, säilyttäen alkuperäisen suunnitelman ja tämä dokumentointi toimii myös todisteena alkuperäisyydestä. Mittakaavamalli valmistetaan seuraavaksi, jotta voidaan havainnollistaa, miltä idea näyttäisi ja tunnistaa mahdolliset ongelmat ennen täysimittaisen prototyypin rakentamista. Pienoismalli auttaa myös sopivien liitosten tunnistamisessa. Prototyyppi rakennetaan sitten täysimittaiseksi ja se voi olla joko lopullinen tuote tai yksi kappale massatuotantoa varten. Prototyyppi altistetaan testaukselle varmistaen sen kestävyuden ja soveltuvuuden. Valmis huonekalu esitellään ja tarvittaessa asiakkaalle tehdään muutoksia ennen lopullista valmistusta. Koko prosessin ajan korostetaan huolellista suunnittelua ja testausta varmistaen, että lopputulos vastaa suunnittelijan alkuperäistä visiota ja täyttää asiakkaan odotukset. Huonekalujen muotoiluprosessi vaatii huolellista testausta ja arviointia varmistaakseen sen, että lopputulos vastaa suunnittelijan alkuperäistä suunnitelmaa ja täyttää asiakkaan odotukset. Prototyyppiä testataan varmistaen sen kestävyuden ja soveltuvuuden. Valmiista huonekalusta otetaan valokuvia portfolioon ja asiakkaalle esitetään lopputulos. (Opus web design 2016.)

Asiakas voi hyväksyä huonekalun sellaisenaan tai pyytää muutoksia tai hienosäätöä. Jos asiakasta ei ole, lopullinen huonekalu asetetaan esille myyntiin. Tärkeää on dokumentoida koko prosessi huolellisesti, sillä tämä ei ainoastaan toimi suunnittelijan oman kehityksen ja oppimisen välineenä vaan myös mahdollisena todisteena alkuperäisyydestä ja tekniikoista. Suunnitteluprosessin päättyessä on tärkeää arvioida lopullinen tuotos objektiivisesti ennen sen esitelyä tai luovuttamista asiakkaalle. Palataan takaisin suunnitteluprosessin alkuvaiheisiin ja varmistetaan, että kaikki alkuperäiset suunnittelun vaatimukset on täytetty. Jos näin ei ole, suunnittelija voi palata takaisin prosessin alkuvaiheisiin ja tehdä tarvittavat muutokset tai hienosäädöt. Tämä suunnitteluprosessin perusteellinen läpikäynti auttaa varmistamaan, että lopullinen huonekalu on laadukas, toimiva ja täyttää sekä suunnittelijan että asiakkaan odotukset. (Kuva 4; Opus web design 2016.)

3 LEAN-FILOSOFIA AJANHALLINTAAN

3.1 Leanin keskeiset periaatteet

Toyota loi Lean-tuotanto-konseptin tunnistettuaan varastoinnin aiheuttaman merkittävän kustannustekijän tuotannossa. Ymmärrettyään ylimääräisen materiaalin varastoinnin haitat päätettiin optimoida materiaalien käyttöä ja poistaa hukkaa. Japanilainen työmoraali ja täydellisyyteen pyrkiminen vaikuttivat myös Lean-tuotannon kehittämiseen. Tämä mentaliteetti kannusti tehokkuuden ja laadun jatkuvaan parantamiseen. Materiaalien niukkuus Japanissa, erityisesti sotien aikana, pakotti yritykset oppimaan tuottamaan vähemmällä materiaalilla ja hyödyntämään resursseja tehokkaammin. (Roser 2016.)

Lean on kokonaisvaltainen filosofia ja johtamisjärjestelmä, joka keskittyy asiakastarpeiden ymmärtämiseen, käytännön ongelmien tarkasteluun ja tiimityöhön. Lean sisältää työn standardisoinnin ja visualisoinnin sekä korostaa jatkuvaa parantamista kaikilla näillä osa-alueilla. Lean on kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka pyrkii saavuttamaan tehokkuutta ja laadukkaita tuloksia yrityksissä. (Leanthinking s.a.) Arvon tunnistaminen on Lean-prosessin perusta ja se vaatii ensisijaista keskittymistä työn arvon tunnistamiseen ja arvoa tuottavien toimintojen erotteluun niistä, jotka johtavat hukkaan. Yhteistyö ja yhteinen ymmärrys ovat keskeisiä tässä prosessissa, jotta voidaan varmistaa tehokas osallistuminen. Arvo itsessään koostuu niistä tekijöistä, joista asiakas on valmis maksamaan. On huomioitava, että joskus yritykset voivat parantaa kokonaisarvoa vaikuttamatta suoraan asiakkaaseen. Lean-menetelmä tunnistaa myös erilaiset hukkan muodot ja pyrkii poistamaan ne työstä, joka tuottaa arvoa. (Kampanize s.a.)

Ruokaostosten tekeminen heijastelee Lean-periaatteita ja jääkaappi toimii tehokkaana Lean-järjestelmänä arjessa. Ennustamme tarpeemme ja suunnittelemme ostoslistan kauppaan, mikä vastaa Lean-periaatetta kysynnän ymmärtämisestä. Jääkaappi toimii puskurina tarjonnan ja kysynnän välillä, vähentäen hukkaa ja ilmoittaen selkeästi, milloin on aika täydentää varastoa. (Kuva 5; Earley 2016, 4–6.)



Kuva 5..Lean arjessa (mukaillen Earley 2016, 4–6, kuva Craiyon AI)

Säännölliset kaupassa käynnit ja oikean määrän ostaminen jokaisella kerralla vastaavat Lean-ajatusta varastonhallinnasta. Järjestelmä käsittelee päivittäisen vaihtelun automaattisesti seurattessa sitä, mikä tukee Leanin periaatetta tasaisesta virtauksesta ja hukan välttämisestä. Mahdollisista haasteista kuten liikaa ostaminen tarjousten takia korostaa Leanin periaatetta jatkuvasta parantamisesta ja reagoinnista muutoksiin. Pienemmät yritykset omaksuvat näitä Lean-käsitteitä luontevasti toimintaansa, kun taas suuremmat yritykset kohtaavat haasteita koon ja hierarkian vuoksi. (Earley 2016, 4–6.)

3.2 Lean-ajattelu ajanhallintaan

Keskittymällä aikaan Lean-ajattelussa pyritään organisoimaan työtä aikojen lyhentämiseksi. Lean-organisaation päätavoite on varmistaa työn jatkuva virtaaminen. Tehokkaamman ja keskeytymättömämmän virtauksen luominen mahdollistaa koko arvoketjun kiertoajan lyhentämisen, mikä samalla kasvattaa läpimenokykyä. Perinteiset organisaatiot kiinnittävät yleensä huomionsa vain pullonkaulatoimintojensa kiertoaikoihin ja sivuuttavat vähemmän ilmeiset tai piilotetut toiminnot. Tällaiset yritykset antavat päätösten kasautua vaiheiden välillä. Tämä kaikki häiritsee työn sujuvuutta ja pidentää asiakasjohtamisen aikaa. Tuloksena on ajan tuhlaaminen ja kustannusten kasvu. Valmistus- ja pal-

velualojen kokemusten perusteella alle 5 prosenttia koko kiertoajasta, joka kuuluu tuotteen tai palvelun tarjoamiseen tuottaa lisäarvoa yritykselle. (Kaizen institute 2018.)

Ajanhallinta Lean-ajattelun avulla tarjoaa yritykselle merkittävän edun. Leanin tuottamattomia toimintoja ovat ylituotanto, odottelu ja viivästyksset, tarpeeton kuljettaminen, ylikäsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liike työskentelyssä ja laatuvirheet. (Pinja 2016a). Aikataulu pakottaa tarkastelemaan toimintaa fyysisellä tasolla, mikä paljastaa tehokkuuden ongelmat. Ajan vähentäminen on keskeinen strategia kustannusten alentamiseksi. Lean-yritykset ymmärtävät, että ajanhallintaan panostaminen tuo monipuolisia hyötyjä, kuten lyhyemmät tuotteiden läpimenoajat ja nopeammat varastokierrokset. (Kaizen institute 2018.) Aika on Leanin valuutta ja jokainen ajanhallinnassa saavutettu paranus tuo kilpailuetua ja vähentää kustannuksia liiketoiminnan kasvaessa uuden, löydetyn vapaan ajan avulla. Tämä strategia keskittyy ajan tehokkaaseen käyttöön saavuttaakseen kilpailuedun. Ajan haaskaamisen vähentäminen tarkoittaa asiakkaalle arvoa tuottamattomien toimintojen eliminointia, mikä johtaa kilpailuedun saavuttamiseen ja liiketoiminnan kasvuun. Tässä strategiassa jokainen seitsemästä hukasta, vaikka sana aika mainitaan nimenomaisesti vain toisessa hukassa, liittyy olennaisesti kaikkiin seitsemään hukkaan. Lyhentämällä läpimenoaikaa saavutetaan kilpailuetua, kun yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle sellaista, mitä kilpailijat eivät kykene tekemään. Tämä strategia korostaa, että aika on liiketoiminnan kasvun ja kilpailuedun saavuttamisen perusta. (Fiume 2019.)

Ylituotanto tarkoittaa ajan käyttämistä valmistamaan tuotteita, joita asiakkaat eivät tällä hetkellä tarvitse. Kuljetus tarkoittaa ajan käyttämistä yksiköiden siirtämiseen pisteestä A pisteeseen B ilman, että sille lisätään arvoa. Käsittely, erityisesti ylikäsittely, tarkoittaa ajan käyttämistä toimintoihin, jotka eivät tuo lisäarvoa. Varaston ylläpito ja valmistus liittyvät ensimmäiseen hukkaan eli ajan käyttämiseen asiakkaiden tällä hetkellä tarpeettomien tuotteiden valmistamiseen, mikä vaatii varastointia ja kirjanpitoa. Liike merkitsee operaattoreiden käyttämää aikaa tarpeettomaan liikkeeseen, koska toimintojen välinen etäisyys on suurempi kuin tarpeellista. Virheellisten yksiköiden valmistaminen tarkoittaa aikaa, joka kuluu yksiköiden tekemiseen, jotka joko on hävitettävä tai vaativat lisäaikaa uudelleen työstämiseen. Jokainen seitsemästä hukasta lisää

läpimenoaikaa, mikä haittaa asiakasta ja aiheuttaa tarpeetonta kustannusta henkilöstön ja koneiden osalta. (Fiume 2019.)

Lean-ajattelun mukaisesti henkilökohtaisessa ajanhallinnassa voidaan hyödyntää useita menetelmiä, joita käytetään muutenkin ajanhallinnassa. Erätuotannossa tarkoittaa, että samankaltaiset tehtävät ryhmitellään ja käsitellään yhdessä, mikä vähentää hukkaa ja parantaa työn virtausta. Kanban-menetelmässä visuaalinen hallinta ja työn tilan seuranta auttavat optimoimaan työn virtausta ja tehostamaan prosesseja. 4D-lähestymistavassa päätökset tehtävistä perustuvat arvon lisäämiseen ja hukan vähentämiseen. Pareton periaatteen mukaan keskitytään niihin 20 % tehtävistä, jotka tuottavat 80 % tuloksista. Kaikki nämä jakavat samankaltaisen tavoitteen tehokkaasta ajanhallinnasta ja resurssien optimoinnista tukeakseen Lean-periaatteiden soveltamista henkilökohtaiseen ajanhallintaan. (Novak 2023.)

Lean-ajatteluun tai yleiseen tehokkuuteen, on välttämätöntä käyttää aikaa nykyisen tilanteen ymmärtämiseen. Lean-prosessien parantamiseksi tämä edellyttää nykyisen prosessin systemaattista tarkkailua, toiminnan kartoittamista, prosessidata-analyysiä ja parannusten tunnistamista. Henkilökohtaisen tehokkuuden näkökulmasta on kriittistä seurata ajankäyttöä ja verrata sitä asetettuihin tavoitteisiin. Kun optimoidaan prosesseja, saadaan parempia tietoja ja tuloksia. Samalla tavalla kehittäessä ajankäyttöä ja omaksuessa uusia tehokkaita tapoja, saadaan enemmän aikaa, mikä näkyy paranemisena tuloksissa ja edellä kuvatun prosessitiedon parannuksina. (Musica 2023.)

Lean-valmistus käyttää monipuolisia työkaluja tehostaakseen tuotantoa ja resurssien käyttöä. Tavoitteena on löytää entistä parempia tapoja suorittaa tehtäviä, vähentäen samalla vaivaa, aikaa ja resurssitarpeita. 5S, Kanban, arvovirtakuvaus ja keskittymispohjainen PDCA ovat keskeisiä ja tehokkaita Lean-työkaluja prosessissa. (Duralabel 2023.)

3.3 Lean-menetelmiä mikroyrityksen ajanhallintaan

3.3.1 5S

5S on alun perin Japanissa kehitetty viisiportainen menetelmä työympäristön järjestämiseen ja työmenetelmien standardointiin. Tavoitteena on kasvattaa työn tuottavuutta ja turvallisuutta. 5S on myös osa Lean-johtamisfilosofiaa, joka pyrkii tunnistamaan ja poistamaan arvoa lisäämättömät toiminnot prosesseista. 5S-menetelmä on käytännöllinen tapa parantaa työympäristön tehokkuutta ja järjestystä. (Pinja 2016b.)

Ensimmäinen vaihe, sorteeraus (Seiri), keskittyy tarpeettomista tavaroista luopumiseen ja työympäristön järjestämiseen, vapauttaen tilaa ja selkeyttäen sitä. Toinen vaihe, systematisointi (Seiton), tähtää työpaikan järjestyksen luomiseen ja esineiden optimaaliseen sijoitteluun, nopeuttaen tarvittavien asioiden löytämistä ja vähentäen hukkaa. Siivous (Seiso) on kolmas vaihe, joka korostaa päivittäistä siivousta ja ylläpitoa, sisältäen myös koneiden ja laitteiden huollon. Neljäs vaihe, standardisointi (Seiketsu), tuo mukanaan yhteisten toimintatapojen ja ohjeiden luomisen, varmistaen saavutettujen tulosten säilymisen ja parantaen toistettavuutta. Lopuksi viides vaihe, seuranta (Shitsuke), korostaa uusien käytäntöjen noudattamista ja jatkuvaa parantamista (kuva 6). Seuranta on olennainen osa menetelmää varmistaen sen pysyvyyden ja jatkuvan tehokkuuden pitkällä aikavälillä. Yhdessä nämä vaiheet luovat kokonaisvaltaisen lähestymistavan työympäristön optimointiin ja sujuvoittamiseen. (Pinja 2016b.)



Kuva 6.5S-menetelmän vaiheet (mukaillen Pinja 2016, kuva Canva)

Nämä vaiheet auttavat parantamaan työn tehokkuutta, laatua ja turvallisuutta. 5S-menetelmä on usein ensimmäinen askel Lean-ajattelun soveltamisessa yrityksissä ja tuotantolaitoksissa, koska se tarjoaa konkreettisia ja näkyviä tuloksia lyhyessä ajassa. (Pinja 2016b.) 5S-työkalun käyttö tuottaa monia etuja yritykselle. Se parantaa työympäristön siisteyttä, järjestystä ja työturvallisuutta, mikä luo positiivisen vaikutelman. Samalla se helpottaa ja tehostaa työnteke- mistä, vähentää työvälineiden katoamista ja siten myös kustannuksia. Näiden parannusten myötä työviihtyvyys nousee ja työnteekijät voivat olla entistä moti- voituneempia ja tuottavampia. (Lean Lion s.a.) 5S:n täytäntöönpano tarjoaa huomattavia etuja verrattuna pelkkään siivoukseen. Avainasemassa menes- tyksen kannalta on säännöllinen 5S-menetelmän toteuttaminen. 5S-menetel- män käytöllä on merkitystä vain, jos ylläpidetään järjestystä säännöllisesti ja kurinalaisesti. (Patronen 2022.)

3.3.2 Kanban

Sana kanban, joka tarkoittaa näkyvää taulua tai merkkiä, on ollut käytössä prosessin määritelmänä Japanissa 1950-luvulta lähtien. Toyota kehitti sen alun perin aikataulujärjestelmäksi just-in-time valmistukseensa ja myöhemmin se liitettiin Kanban-menetelmään vuonna 2007. Alkuperäinen käyttö juontaa juurensa Toyotan tuotantosysteemistä, joka esitteli ”just-in-time”-valmistuksen 1940-luvun lopulla. Tämä systeemi edustaa vetosysteemiä, jossa tuotanto pe- rustuu asiakaskysyntään. Kanban-järjestelmän luominen aloitetaan perusta- malla yksinkertaisen Kanban-taulun, jossa on kolme perussaraketta – teke- mättä tai pyydetty, työn alla ja valmis (kuva 7). Kun taulu on rakennettu, hallin- noitu ja toimii oikein, se toimii reaaliaikaisena tietovarastona, paljastaen järjes- telmän pullonkaulat ja muut tekijät, jotka voivat häiritä sujuvaa työskentelyä. (Businessmap s.a.)

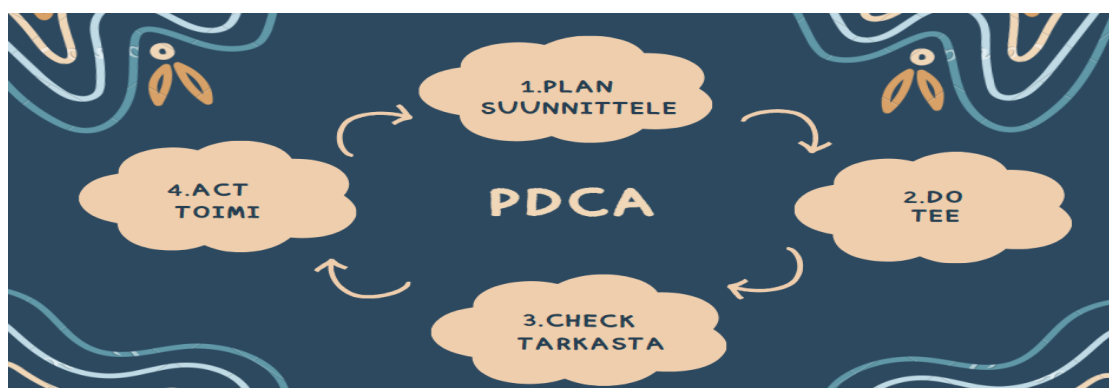


Kuva 7. Kanban prosessi (mukaillen Businessmap s. a, kuva Canva)

Kanban-taulun voi luoda myös digitaalisesti. Ei ole välttämätöntä asettaa kanbania aina perinteiseksi tussitauluksi työpöydän viereen, sillä olemassa on monia hyviä digitaalisia työkaluja sen toteuttamiseen. Kanban-menetelmä pyrkii edistämään työn kehittämistä eikä ole pelkästään työmäärän visualisointimenetelmä. Sen periaatteisiin kuuluu työnkulun visualisointi, samanaikaisen työn rajoittaminen ja läpimenoajan mittaaminen. Työnvirran ongelmia voi tunnistaa, jos huomaa, että tehtävät eivät etene tai jos tietty työvaihe aiheuttaa toistuvia viivästyksiä. Kanban auttaa myös havaitsemaan, jos työtä on liikaa tai jos jollakin tiimin jäsenellä on enemmän tehtävää kuin toisilla. Jos työntekijät käyttävät yhteistä kanbania, on suositeltavaa käydä säännöllisesti läpi taulua yhdessä. Viikoittaiset tarkistukset tarjoavat tilaisuuden arvioida työmäärää, tunnistaa mahdollisia pullonkauloja ja parantaa toimintatapoja yhdessä. (Vikman 2019.)

3.3.3 PDCA ja 4D

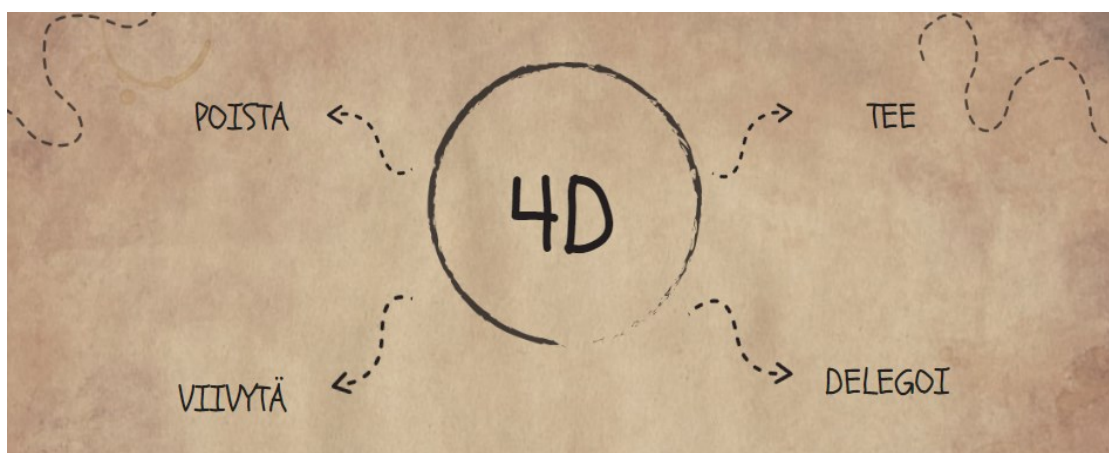
PDCA (Plan-Do-Check-Act) on jatkuva nelivaiheinen lähestymistapa prosessien parantamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Se perustuu tieteelliseen ongelmanratkaisumenetelmään ja tarjoaa yksinkertaisen tavan kehittää ja testata muutoksia. Se mahdollistaa hypoteesien kehittämisen muutostarpeista, testaa ne jatkuvassa palautejärjestelmässä ja hankkii arvokasta oppimista ja tietoa. Sykli koostuu neljästä vaiheesta: Plan (Suunnittele): Tunnista ongelma, kehitä hypoteeseja syistä ja päätä, mitä testata. Do (Toteuta): Kehitä ja toteuta ratkaisu, mittaa sen tehokkuutta. Check (Tarkista): Vertaa tuloksia ennen ja jälkeen, päätä, onko hypoteesi vahvistunut. Act (Toimi): Dokumentoi tulokset, toteuta onnistunut ratkaisu ja tee suositukset (Kuva 8; Skhmot 2017.)



Kuva 8. PDCA-sykli (mukaillen Skhmot 2017, kuva Canva)

Jos ei onnistunut, toista sykli. PDCA-sykli auttaa systemaattisesti kehittämään ja oppimaan muutoksista välttämällä suuria riskejä ja edistämällä jatkuvaa parantamista. (Skhmt 2017.) Pienen yrityksen omistajalla on hyödyllistä käyttää PDCA-sykliä, sillä tavoitteet ovat linjassa, kun yrittäjä tekee kaikki työt. Kuitenkin monimutkaisemmissa projekteissa, joissa on useita osapuolia, PDCA-syklin heikkous tulee esiin usein aiheuttaen ongelmia ongelmanratkaisussa. Kun luottamussuhde on olemassa, osapuolet voivat tunnistaa kilpailevat tavoitteet, mutta haasteita syntyy, kun tekijät eivät luota johtoon tarpeeksi paljastaakseen omia tavoitteitaan. Tämä johtaa sitoutumisen puutteeseen PDCA-syklin edessä ja piilotetut tavoitteet voivat hämmentää tiimejä, vaikeuttaen ongelmanratkaisua. Lyhyen aikavälin ratkaisuna on olla selkeä tavoitteiden asettamisessa. Tarkasti määritellyt tekijät luovat faktapohjaisempia keskusteluja. (Ve-laction s.a.)

Ajanhallinnan 4 D:tä, toisinaan kutsuttu tuottavuuden 4 D:ksi (kuva 9), on suosittu strategia, joka auttaa arvioimaan, onko tehtävä tai projekti ajan arvoinen. Strategia sisältää nopean päätöksen tekemisen siitä, mitä tehdä nyt (Tee itse tai Delegoi), mitä siirtää tulevaisuuteen (Viivytä) tai mitä poistaa tehtäväluettelosta (Poista). Näin voidaan hallita aikaa tehokkaammin ja keskittyä olennaiseen. (Product Plan s.a.)



Kuva 9. 4D ajanhallintaan (mukailen Product Plan s.a, kuva Canva)

Ajanhallinnan 4D-tekniikan käytössä on sekä etuja että haittoja. Etuina voidaan pitää, että prosessi ei vaadi erikoistyökaluja, se kannustaa arvioimaan tehtävien tärkeyden ennen niiden suorittamista ja auttaa vähentämään stres-

siä. Toisaalta haittoina ovat menetelmän yksinkertaisuus ja kyvyttömyys käsitellä monimutkaisia tehtäviä. Lisäksi sen tehokkuus vaarantuu, jos tehtävien delegointia, lykkäämistä ja suorittamista ei hallita huolellisesti. Henkilöillä, joilla on vähän kontrollia aikatauluistaan, tekniikan käyttö voi olla hankalaa. (Luinter s.a.)

3.3.4 Arvovirtakuvaus ja Pareto periaate

Arvovirtakartoitus on kuvaus kaikista työtehtävistä, jotka tuottavat arvoa ja niistä, jotka eivät tuota. Tavoitteena on hahmottaa nykytilannetta ja tunnistaa hukkaa, joka voidaan poistaa. Kuvauksessa näytetään prosessin vaiheet askel askeleelta yhdellä paperilla. Se sisältää tuotteiden määrän, vaiheet ja niiden kestot, yhteydet sekä väliavarastot. Työntekijät, jotka osallistuvat prosessiin, tekevät kuvauksen yhdessä. Myös muut tahot, kuten osastot ja alihankkijat, voivat osallistua, koska tarkastellaan virtausta eikä organisaatioita. (Honkanen 2021.)

Arvovirtakuvauksen vaiheet:

1. Valitse prosessi.
2. Määritä rajat.
3. Ymmärrä asiakas ja tarpeet.
4. Analysoi nykyinen toiminta.
5. Kuvaa vaiheet.
6. Erottele arvoa tuottavat ja tuottamattomat työtehtävät.
7. Mittaa työtehtävien aika (Kuva 10; Honkanen 2021.)

On olennaista tunnistaa lähtötaso, jotta tiedetään, mihin prosessin parantamisella pyritään ja millaisia askelia kohti tavoitetta otetaan. Ilman selkeää prosessikuvausta ei voida tietää mitä tapahtuu. Kuvaamattoman prosessin systemaattinen kehittäminen on vaikeaa. Parantamisen suunnittelu ilman ajantasaista kuvaa toiminnasta saattaa johtaa epäjohdonmukaiseen lähestymistapaan. Prosessi kun on kuvattu, se voi paljastaa lukuisia parannusmahdollisuuksia eri kohdissa. Tämä voi aiheuttaa haasteita, kun yritetään päättää, mitkä parannukset todella tarpeellisia. Jos pureudumme ongelmiin siellä täällä

prosessissa ilman kokonaisvaltaista näkemystä, voimme hajottaa kapasiteettimme useisiin pieniin osiin eri osiin arvovirtaa. Tämä saattaa heikentää kykyämme tehdä merkittäviä parannuksia. (QKK 2013.)



Kuva 10. Arvovirtakuvaus ja laskukaava (mukaillen Honkanen 2021, kuva Canva)

Virtaus on keskeinen käsite Lean-teemassa viitaten jatkuvaan materiaalien, komponenttien, tuotteiden tai tiedon liikkumiseen prosessissa ilman tarpeetonta varastointia. Virtaus alkaa asiakkaan tarpeesta, käytännössä tilauksesta ja päättyy tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaalle ilman välivarastoja. Virtaustehokkuus puolestaan mittaa sen, kuinka paljon virtausyksikkö kehittyi tarpeen tunnistamisen ja tyydyttämisen välillä. Virtausyksikkö voi olla tuote, asiakas tai käsiteltävä tieto ja se kulkee organisaation läpi. Virtaustehokkuus lasketaan jakamalla käytetty aika koko ajanjaksolla, mutta korostetaan asiakkaalle arvoa tuottavaa aikaa tilanteen arvioinnissa (Kuva 10; Anttila s.a.)

Arvovirtakuvauksen päätavoitteena on visualisoida selkeästi, miten tiedonsiirto ja toiminta etenevät. Kuvauksen avulla voidaan havaita hukkaa ja tunnistaa ongelmalliset kohdat, joihin voidaan puuttua erilaisten muiden menetelmien avulla. Arvovirtakuvauksen soveltamista voi harjoitella arkipäivässään käymällä läpi tyypillisen päivänsä ja tarkastelemalla toiminnan kulkua visuaalisesti. (Määttä & Määttä 2021, Arvovirtakuvaus.)

Pareton periaate, joka tunnetaan myös nimellä 80–20-sääntö on käsite, jonka monet ovat ottaneet käyttöön elämänsä ja ajanhallintansa helpottamiseksi. Se on ajatus siitä, että 20 % ponnisteluista tai panostuksesta johtaa 80 % tuloksiin tai tuotoksiin (kuva 11). Tämän periaatteen tarkoituksena on tunnistaa, että useimmat asiat elämässä eivät ole tasaisesti jakautuneita. Pareton periaatteen avain on tunnistaa, että noin 20 % toimista, jotka kohdistuvat tuottavimpiin tehtäviin, johtavat suurimpaan menestykseen. (Guy-Evans 2023.)



Kuva 11 Pareto-periaate (mukaiillen Guy-Evans 2023, kuva Craiyon AI)

Tämä periaate vaatii ja mahdollistaa sen, että huomio kiinnittyy harvempiin tärkeisiin asioihin, kun taas suuri määrä vähemmän tärkeitä asioita jää huomiotta. Periaatteessa lyhyt aika keskittymällä todella tärkeisiin asioihin tuottaa suurempia tuloksia kuin keskittyminen mahdollisimman moneen asiaan. Pareton periaate on osoittautunut tehokkaaksi monilla elämänalueilla, mukaan lukien liiketoiminta, ihmissuhteet, oppiminen ja markkinointi, vain muutamia mainitakseen. Esimerkiksi vähittäiskaupassa Pareton periaate toteaa, että 80 % myynnistä tulee 20 %:lta asiakkaista. (Guy-Evans 2023.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii yritys, jonka toimiala on kalustemuotoilu ja arkkitehtuurinen suunnittelu. Yritys haluaa pysyä anonyyminä. Yritys on perustettu huhtikuussa 2020. Yritys toimii yksinyrittäjän sivutyönä tällä hetkellä. Tulevaisuuden suunnitelmissa on mahdollisesti siirtää ajankäyttöä enemmän yrityksen toimintaan, mikäli ajankäyttöä saadaan tehostettua. Yrityksen tarkoitus on yhdistää kalustemuotoilu ja arkkitehtuurinen suunnittelu

tarjotakseen asiakkaille kokonaisvaltaisia ja ainutlaatuisia sisustus- ja tilasuunnitteluratkaisuja, joissa puu on keskeinen elementti. Yritys tarjoaa näitä ratkaisuja sekä yksityisille että yritysasiakkaille.

Toimintaan kuuluu puun hyödyntäminen tilasuunnittelussa, jotta voidaan luoda houkuttelevia ja toimivia tiloja, joissa puun luonnollinen kauneus korostuu. Lisäksi yritys on erikoistunut räätälöityjen puukalusteiden suunnitteluun ja valmistukseen, jotka täydentävät asiakkaan tilaa ja tarpeita. Kalusteiden suunnittelussa ja valmistuksessa panostetaan puun kauneuteen ja kestävyYTEEN. Nämä periaatteet ovat myös kulmakiviä yrityksen toiminnassa, kun tavoitteena on tarjota ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Taiteellisen ulottuvuuden avulla asiakkailta on mahdollisuus hankkia uniikkeja puutaiteita tiloihinsa. Projektinhallintapalvelut kattavat suunnittelun, budjetoinnin, aikataulun hallinnan ja toteutuksen valvonnan ja yrityksen omistaja tuo laajan osaamisen jokaiseen projektiin.

Yrityksen tavoitteena on korostaa puun kauneutta, ekologisuutta ja kestävyyttä osana kokonaisvaltaisia suunnitteluratkaisuja sekä houkuttaa asiakkaita, jotka arvostavat luonnonmateriaalien lämpöä ja ekologista tietoisuutta sisustuksessa ja tilasuunnittelussa. Samalla yritys asettaa tinkimättömän laadun tavoitteeksi kaikissa suunnitteluratkaisuissaan. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmana on toimia luotettavana kumppanina ja innovatiivisena ratkaisujen tarjoajana asiakkaille edistäen samalla kestävää elämäntapaa. Tavoitteena on yhdistää puun kauneus, ekologisuus ja kestävyys inspiroiviin suunnitteluratkaisuihin, jotka vastaavat asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Opinnäytetyössä on työskennelty yrittäjän kanssa alkuhaastattelulla, jossa kiitettiin hänen liiketoimintansa perusolemus, tulevaisuuden suunta ja keskeiset arvot. Kuvassa 12 näkyy visuaalinen esitys yrittäjän strategisista elementeistä. Missio, visio ja arvot luovat selvän kuvan siitä, mitä toimeksiantajan yritys edustaa ja määrittävät suunnan tulevaisuudelle. Lisäksi nämä strategiset elementit tarjoavat vankan perustan päätöksenteolle ja liiketoiminnan kehittämiseksi, ohjaten toimeksiantajan yrityksen toimintaa kohti menestyksekkästä tulevaisuutta.



Kuva 12. Yritys X:n strateginen suunta. (Microsoft kuvapankkikuva)

Opinnäytetyön toimeksianto liittyy tutkimukseen siitä, millaisia Lean-menetelmiä voitaisiin käyttää ajanhallinnassa ja miten niitä mahdollisesti voitaisiin soveltaa hänen yrityksensä projekteissa. Ajanhallinnalla on suuri merkitys jokaiselle yritykselle ja erityisesti toimeksiantajan yritykselle, koska pienyrityksellä ei ole varaa hukata aikaa ja resursseja ylimääräiseen. Tehostaminen ja kilpailukyky ovat tärkeitä jokaiselle yritykselle.

Lean-menetelmät ovat toimeksiantajalle entuudestaan tuttuja ja voivat auttaa säästämään kustannuksissa sekä tehostamaan prosesseja pajatyöskentelyn ja projektien yhteydessä ajan suhteen. Leanin periaatteet, kuten hukan vähentäminen ja prosessien virtaviivaistaminen, voivat auttaa yritystä saavuttamaan nämä tavoitteet samalla kun kustannuksia pidetään kurissa. Erityisesti räätälöityjen puukalusteiden ja ekologisten ratkaisujen tarjoaminen edellyttää tarkkaa harkintaa kustannusten ja ajankäytön välillä. Lean-menetelmien käyttö voi auttaa tasapainottamaan näitä tekijöitä niin, että laatu säilyy korkeana samalla kun ajanhallinta tehostuu. Projektinhallintapalvelut ovat avainasemassa varmistettaessa suunnitteluprojektien sujuva eteneminen ja Lean-menetelmät voivat tukea projektien hallintaa pitämällä aikataulut ja budjetit hallinnassa.

Tutkimus mikroyritykselle sopivien Lean-menetelmien käytöstä ajanhallintaan tarjoaa arvokasta tietoa toimeksiantajalle. Tämän tiedon avulla hän voi kehittää strategiaansa Lean-menetelmien soveltamiseksi omassa yrityksessään, mikä mahdollistaa jatkossakin tuotteiden laadukkaan valmistuksen ja tehokkaan toiminnan säilyttämisen. Toimeksiantajan yritykselle ei ole selvitetty

aiemmin ajanhallinnan tilaa eikä ole tehty suunnitelmia ajanhallinnan tehostamiseksi. Tutkimus tarjoaa lisäksi käytännön vinkkejä, jotka auttavat toimeksi-antajaa integroimaan Lean-periaatteita päivittäiseen liiketoimintaansa, edistään siten parempaa resurssienhallintaa ja yrityksen tehokkuutta.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus keskittyy siihen, miten ihmiset ajattelevat, havaitsevat tai antavat merkityksen asioille erilaisten ärsykkeiden perusteella. (Quotefancy s.a.) Organisaatiokonteksteissa tutkittavat ilmiöt ovat sellaisia, että ne olemassa olevat vain ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Tämä tarkoittaa, että ilmiöt saavat olemassaolonsa ja ylläpitonsa ihmisten toiminnasta. Nämä ilmiöt ovat toimijoille tärkeitä ja merkityksellisiä, joten niiden ymmärtämiseksi on tarpeen selvittää, millaisia merkityksiä organisaatiossa toimivat yksilöt antavat niille ja minkä tarkoitusten he ajattelevat niiden palvelevan. Tämän vuoksi tutkimuksessa on keskeistä käyttää lähestymistapoja ja menetelmiä, jotka mahdollistavat pääsyn lähelle näitä merkityksiä, merkityksenantoprosesseja, kokemuksia ja ihmisiä, joiden henkilökohtaiseen tietoon aineisto perustuu. (Puusa & Juuti 2020, luku 1.)

Liiketalouden erityishaasteena on navigoida taitavasti talouden ja tieteen välillä. Jos liiketalouden tutkijat taipuvat liike-elämän edustajien ja käytännönläheisten kannanottojen jatkuviin vaatimuksiin määrätä toimintatavasta, liiketaloustiede voi ajautua pelkäksi tilaustutkimukseksi. Toisaalta liiketaloustieteellisen tutkimuksen on aina löydettävä tapoja vastata liike-elämän tarpeisiin jollakin tavalla. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.)

Tapaustutkimus on tutkimusote, jota laajasti käytetään monilla tieteenaloilla, kuten sosiologiassa, antropologiassa, lääketieteessä, oikeustieteessä, kasvatustieteessä, hallintotieteissä ja kauppatieteissä. Tälle tutkimusotteelle on ominaista monien menetelmien käyttö, mikä vahvistaa tutkimuksen kytköstä erilaisiin aineistoihin. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii ajankoh-

dan ilmiöitä hetken todellisessa kontekstissa varsinkin, kun kontekstin ja ilmiön rajat eivät ole ilmeisiä tai selvät. Tavoitteena tapaustutkimukselle on kuvata ja selvittää erilaisia ilmiöitä. (Seppola 2023, luku 7.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen poiketen tilastollisesta tutkimuksesta. Tutkijalla on laaja vapaus suunnitella ja toteuttaa tutkimusta joustavasti tarviton runsaasti tutkimusmielikuvitusta uusien menetelmien koekäyttöön. Tutkimuksessa vaikuttavat ennako-oletukset ja intuitiiviset käytännöt, jotka perustuvat arkijärjen päättelyketjuihin ja joita voidaan hyödyntää erityisesti tutkijan liikkua tuntemattomille alueille ja ilmaistessa näkemyksensä tieteelliselle yleisölle ymmärrettävästi. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Vaikka eri laadullisissa tutkimusmenetelmissä on moninaisuutta vaiheissa, voidaan tavanomaisesti käynnistää esittely laadullisen tutkimuksen perusvaiheilla. Laadullisen tutkimuksen vaiheet ovat tyypillisesti seuraavat kuvassa 13. (Puusa & Juuti 2020, Johdanto.)



Kuva 13. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Puusa & Juuti 2020, kuva Canva)

Tutkimus alkaa kiinnostavan aiheen valinnalla ja tieteellisesti relevantin tutkimusongelman määrittelyllä. Aineiston harkittu valinta ja aiempien tutkimusten perehtyminen ovat olennaisia vaiheita. Teorian rooli on keskeinen aineiston analyysissä ja tutkimus etenee keskusteluna havaintojen ja löydösten kanssa. Tutkimusongelmat pitävät fokuksen ja ohjaavat kohti uuden tiedon ja ymmärryksen tuottamista valitusta aiheesta. (Günther & Hasanen, s.a.)

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre ilmenee siinä, ettei sen päätavoitteena ole totuuden ehdoton löytäminen tutkittavasta asiasta. Sen sijaan tutkimuksen pyrkimyksenä on käyttää löydettyjä tulkintoja, esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai kulttuurituotteista, paljastaakseen sellaista, mikä ei ole suoraan havaittavissa. Tutkimuksen päämääränä on ratkaista näitä piileviä arvoituksia tutkimusprosessin aikana. Laadullisen tutkimusmenetelmän mukaan tutkimuskohteen tarkastelussa korostuvat kolme keskeistä näkökulmaa: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioon ottaminen edellyttää, että tutkija selvittää ja kuvaa tutkimustekstissä, miten tutkittava asia liittyy laajempiin sosiaalisiin, kulttuurisiin, historiallisiin ja ammatillisiin yhteyksiin. Tutkimuksen tekstissä ilmiö esitetään sen esiintymisympäristön tai toimintaympäristön kautta, sisältäen ajan, paikan ja sosiaalisen verkoston kuvauksen. Lisäksi tutkija kertoo tutkimustilanteesta, jossa aineisto kerättiin, käyttäen esimerkiksi ilmeitä ja eleitä, jotka tukevat puheen kautta ilmaistua sisältöä. (Vilkkä 2021, Menetelmän erityispiirteet.)

Laadullisessa tutkimuksessa erilaisten haastattelutyyppeiden käyttö on yleisintä tutkimusaineiston keruumenetelmänä. Haastattelua voidaan tarkastella keskusteluna, jolla on ennalta määritelty päämäärä. Kyseessä on keskustelu, jonka käynnistää tutkija ja siten se on jossain määrin hänen ohjaamaansa. On oleellista huomata, että koska haastattelu on aina vuorovaikutteista sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Teemahaastattelu, joka tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu, on menetelmä, joka muistuttaa syvähaastattelua. Teemahaastattelussa tutkija keskittyy ennalta määriteltyihin keskeisiin teemoihin ja niihin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kysymysten tarkentamisen ja syventämisen vastausten perusteella. Tutkimusmenetelmänä se tuo esiin ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia. Kysymys siitä, tulisiko kysymykset esittää tietyssä järjestyksessä tai pitäisikö sanamuotojen olla samat jokaisessa haastattelussa, voi vaihdella teemahaastattelun toteutuksen mukaan. Teemahaastattelu ei salli satunnaisia kysymyksiä, vaan sen päämääränä on löytää vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tavoit-

teen ja kysymyksen suhteen. Haastattelussa keskitytään aiheisiin, jotka liittyvät tutkimuksen tavoitteisiin ja kohdistuvat sen kysymyksiin tai asetelmaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä aiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Haastattelut voivat tapahtua kahden henkilön kesken tai ryhmässä joko fokusryhmässä tai sähköisesti. Alussa tutkimuksen tavoitteena voi olla alustavasti tutkia ilmiöön liittyviä teemoja tai löytää uusia ja olennaisia näkökulmia aiheeseen liittyen haastateltavan ääneen ajattelusta. Yksilö- ja ryhmähaastattelut eroavat toisistaan ja tuottavat erilaista tietoa. Niitä voidaan verrata terapiatilanteeseen, jossa henkilö voi avautua ja jakaa hyvin henkilökohtaisia asioita, joita hän ei kertoisi erilaisissa ryhmissä. Vuorovaikutus yksilöhaastattelussa sisältää aina jonkin verran hierarkiaa eli haastattelija ohjaa keskustelua. (Seppola 2023, 5.3.1.)

Ihmisille annetaan mahdollisuus päättää osallistumisestaan tutkimukseen kunnioittaaksemme heidän itsemääräämisoikeuttaan. Tämä toteutuu varmistamalla, että heille tarjotaan riittävästi tietoa tutkimuksesta. Tutkimuksen toteuttajien ja tutkimuksessa kerättävien tietojen perustiedot on selitettävä tutkittaville, samoin kuin tietojen käyttötarkoitus. Tutkittavien asianmukainen informoiminen on erittäin tärkeää sekä tietosuojalainsäädännön noudattamisen että hyvien tieteellisten käytäntöjen näkökulmasta. (Kuula 2011, Ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen.) Yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa tutkimuksessa, että ihmisillä on oikeus päättää, mitä tietojaan he antavat tutkimuskäyttöön. Lisäksi tutkimustekstit eivät saa paljastaa yksittäisten tutkittavien henkilöllisyyksiä. Tutkittavat luovuttavat tietojaan yleensä, kun hyväksyvät tutkimuksen tavoitteet. Luottamuksellisuus koskee tietojen käsittelyä, käyttöä ja säilyttämistä sovittujen ehtojen mukaisesti. Tutkittavien luottamus tarkoittaa, että he voivat luottaa aineiston asianmukaiseen käsittelyyn. Tietosuoja taas liittyy yksityisyyden kunnioittamiseen ja tietojen suojaamiseen lakien ja periaatteiden mukaisesti. Tutkijoiden on noudatettava tietosuojasääntöjä, jotta tutkittavien yksityisyys säilyy loukkaamattomana. Tämä sisältää velvollisuuden suojata henkilötiedot ja estää luvaton pääsy niihin. (Kuula 2011,

5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Kun kerätty tutkimusaineisto on saatavilla, se on muutettava muotoon, jota voidaan systemaattisesti tutkia. Haastatteluaineiston tapauksessa tämä tarkoittaa nauhoitusten siirtämistä tekstimuotoon. Laadullisen tutkimusmenetelmän käytössä analysoitava aineisto on aina joko kuvaa tai tekstiä. Haastatteluaineiston tekstimuotoon muuttaminen tunnetaan nimellä litterointi. Vaikka se voi olla työlästä, se samalla lisää tutkijan vuorovaikutusta tutkimusaineistonsa kanssa. (Vilkkä 2021, Puheesta tekstiksi-litterointi.)

Aineiston tallennus ja litterointi ovat keskeisiä vaiheita tutkimuksessa. Usein nauhoitettuun aineistoon lisätään keruuvaiheessa erilaisia kommentteja, jotka liittyvät esimerkiksi ilmapiiriin tai muihin yksityiskohtiin. Lisäksi aineistoon sisällytetään kontekstuaalisia tietoja, kuten aika, paikka, osallistujat ja muut tilanteeseen vaikuttavat tekijät. Kaikki käytännön asiat on harkittava huolellisesti, jotta analysointivaihe sujuu helposti eikä väärinkäsityksiä synny. Tämä voi paljastaa uusia teemoja tai näkökulmia, jotka eivät ehkä olleet alun perin harkinnassa. (Seppola 2023, luku 5.4.)

Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla tutkitaan ja jäsennetään tutkimusaineistoa, kuten haastatteluja tai kyselyitä. Analyysissa tarkoituksena on eritellä aineistosta löytyvät tiedot ja havainnot niin, että ne voidaan ryhmitellä selkeisiin kategorioihin. Tavoitteena on ymmärtää, mitä aineistossa sanotaan ja miten eri asiat liittyvät toisiinsa. Samalla kiinnitetään huomiota myös siihen, mitä aineistossa ei mainita ääneen, koska nämä "hiljaiset" asiat voivat olla merkityksellisiä. (Vilkkä 2021, Pragmaattinen analyysi.)

Tutkija aloittaa dialogin tutkimuskohteen aineiston kanssa ja pyrkii vähitellen kohti perusteltuja tulkintoja. Tutkimuksen ymmärtämiseksi tarkastellaan sekä sen osia että niiden yhteyksiä toisiinsa. Tutkija tarkentaa tulkintojaan tutkimuksen edetessä ja pyrkii selkeyteen, jossa tulkinnat tukevat kokonaiskuvan ymmärtämistä ilman ristiriitoja. Tässä prosessissa tutkija jatkuvasti tarkastelee omia ennakkokäsityksiään ja pyrkii avoimuuteen, jossa tulkinnat eivät ole ristiriidassa tutkittavan aineiston kanssa. Ymmärtäminen tutkimuksessa perustuu aina tulkintaan ja tämä tulkinta rakentuu aiemmin ymmärretylle tiedolle. (Puusa & Juuti, luku 3.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole välttämätöntä asettaa ehdotonta painotusta tutkimusaineiston laajuudelle, kuten määrällisessä tutkimuksessa usein tehdään. Tavoitteena on saavuttaa teoreettisesti merkityksellinen tulkinta ja antaa mahdollisuus uudenlaisten näkemysten ja ymmärryksen luomiseen. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää pienempää määrää aineistoa, se edellyttää huolellista ja perusteellista analyysiä. Laadullisen tutkimuksen vahvuus piilee juuri siinä, että se voi tarjota syvällisen käsityksen ilmiöstä tai asiasta jopa pienemmällä otannalla, kunhan analyysi on riittävän kattava. Aineiston kattavuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston laajuutta, analyysin onnistumista sekä tulkinnan ja tutkimustekstin muodostamaa kokonaisuutta. On tärkeää, että aineiston analyysi on perusteellista ja antaa mahdollisuuden teoreettisesti rikkaaseen tulkintaan. Lopulta laadullisen tutkimuksen arviointi tapahtuu lukijan näkökulmasta tutkimustekstissä esitettyjen kuvausten, selostusten, selitysten, argumenttien, väitteiden sekä niiden tarkkuuden ja vakuuttavuuden perusteella. (Vilkkä 2021, luku 5.)

Havaintojen yhdistäminen tarkoituksenmukaisella tavalla voi johtaa uuden tiedon tuottamiseen. Tämä prosessi mahdollistaa havaintojen järjestämisen ja yhdistelemisen eri tavoilla, jotka toimivat kuin johtolankoja. Näitä havaintoja voidaan yhdistää esimerkiksi ryhmittelyllä teemojen tai tyyppien pohjalta. (Valli 2018, Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa.)

Teemoittelu on prosessi, joka muistuttaa luokittelua, mutta siinä keskitytään etsimään tiettyjä teemoja aineistosta. Tavoitteena on ryhmitellä, eritellä ja koota aineisto erilaisten aiheiden perusteella. Usein aineisto koostuu erilaisista teemoista, mikä tarjoaa hyvän lähtökohdan syvemmälle tarkastelulle siitä, mitä näiden teemojen alla paljastuu. (Seppola 2023, luku 5.4.) Teemanalyysin tarkoitus on syventää teemojen tunnistamista vuorovaikutuksessa ja toistaa tarvittava määrä kierroksia, jotta voit syventää niitä. Tämän lisäksi vertaillaan eri teemoja toisiinsa luodaksesi tarkempia ja kattavampia teemoja. Yhdistetään empiirisen aineisto, joka on kerätty ja analysoitu, teoreettisten teemojen kanssa vertailua varten. (Vilkkä 2021, Pragmaattinen analyysi.)

Tyypittelyssä pyritään löytämään teemoista yleistyksiä, kuten toistuvia piirteitä, merkityksiä tai tapahtumaketjuja. Analyysin päätavoitteena on esittää lyhyesti

pääasiat havainnoista. Teemojen välisten yhteyksien tunnistaminen on olennaista, jotta voidaan ymmärtää, miten ne liittyvät toisiinsa. On tärkeää varmistaa, että kaikki aineistoon kuuluvat dokumentit, pöytäkirjat, aineistot, raportit ja aikataulut otetaan huomioon. Näiden sisällyttäminen analyysiin varmistaa, että tutkimus huomioi kaikki relevanteimmat tiedot ja tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan tutkimusaiheesta. (Seppola 2023, luku 5.4.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tutkimukseen, koska tutkimuksen painotus on ilmiön ymmärtämisessä ja ratkaisumahdollisuuksissa. Tavoitteena oli paljastaa ilmiön taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka syventävät sen ymmärtämistä. Laadullinen tutkimus tarjosi mahdollisuuden lähestyä ilmiötä monipuolisesti, keskittymällä merkityksiin, kokemuksiin ja toimeksiantajaan, jonka henkilökohtaiseen tietoon tutkimus perustuu. Tapaustutkimus valittiin sen monien menetelmien käyttömahdollisuuden vuoksi tutkimukseeni tutkia erilaisia ilmiöitä.

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollisti kysymysten tarkentamisen ja syventämisen vastausten perusteella. Tavoitteena oli saavuttaa teoreettisesti merkityksellinen tulkinta ja mahdollistaa uusien näkemysten ja ymmärryksen kehittäminen vastauksina tutkimuskysymyksiin. Haastattelijan rooli oli keskeinen pyrittäessä saamaan syvällistä ymmärrystä toimeksiantajan näkökulmasta

Aineiston keruun alkaessa lähetettiin toimeksiantajalle haastattelupyynnö, joka sisälsi saatekirjeen (liite 1), haastattelukysymykset (liite 2) ja tietosuojailmoituksen (liite 3). Haastattelupyynnön suunnitteluun liittyvä saatekirje suunnattiin yksinomaan toimeksiantajalle, koska opinnäytetyön tutkimus keskittyi hänen ajanhallintansa parantamiseen projektien ja työtehtävien suhteen. Haastattelun teemakysymykset valittiin tutkimuksen teorian perusteella, jotta koko teoriaa voitaisiin hyödyntää tutkimuksessa. Kysymykset jaettiin kymmeneen osaan teorian mukaisesti ja jokaisessa osassa oli 1–4 kysymystä. Kaikki kysymykset viimeisteltiin ennen haastattelun aloittamista. Viimeisenä liitteenä toimitettiin tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin henkilötietojen käsittelystä.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin sopiva ajankohta haastattelulle, ottaen huomioon hänen kiireisen aikataulunsa. Teamsilla toteutettiin yksi haastattelu, vaikka kysymyksiä olikin paljon. Alussa käsiteltiin ajanhallinnan osiot, seuraavaksi käytiin läpi Leanin työkalujen osiot. Haastattelun kesto oli yhteensä noin kaksi tuntia. Alussa myös käytiin läpi tietosuojailmoituksen sisältö ja varmistettiin puhelimen tallennuksen käynnistyvän. Tallenne käytiin läpi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen ja saatu aineisto litteroitiin tarkempaa analyysia varten. Litterointiprosessi suoritettiin heti haastattelun päätyttyä, hyödyntäen haastattelijan tuoretta muistijälkeä.

Litterointitaso pelkistyi puheen muuttamiseen tekstiksi, mikä oli riittävä taso sisällönanalyysia varten. Tutkimuksen kannalta merkityksellistä oli ainoastaan haastateltavan käyttämä puhe ja sen sisältö, joten päädyttiin tähän valintaan. Litterointi purettiin suoraan kysymysten alle. Litteroitua aineistoa varsinaisiin kysymyksiin tuli 9 sivua. Monet haastattelukysymyksistä jäivät varsin lyhyisiin vastauksiin, koska pääkysymyksen jälkeen ei ollut lisäkysymyksille tarvetta esittää, kuten siisteyteen liittyvät kysymykset.

Tutkimuksen aineiston analyysissa hyödynnettiin sisällönanalyysi-menetelmää, joka valittiin sen kyvyn vuoksi käsitellä ja tarkastella aineistoa laajasti ja kokonaisuutena. Menetelmän avulla aineistosta luotiin selkeä kokonaisuus numeroimalla kohdat, mikä mahdollisti tulkinnan, päätelmien ja johtopäätösten tekemisen. Analyysissa oma esiyymmärrys ja aiemmat päätelmät sekä tulkinnot toimivat sisällönanalyysin perustana. Analyysin ensisijainen tavoite oli muodostaa aineistosta selkeä ja tiivis kokonaisuus ensin, jonka pohjalta voitiin tehdä johtopäätöksiä.

Analyysin päämääränä oli esittää lyhyesti pääasiat havainnoista. Teema-analyysi oli menetelmä, jolla kiteytettiin aineisto valmiiksi määritellyillä aiheilla, jotta tutkimuksesta pystyttiin löytää säännönmukaisuuksia ja rakenteita aineistosta. Teoreettinen viitekehys oli valmiina ennen aineiston keräämistä ja analyysi rakentui tiiviisti tämän teorian pohjalle. Usein väitetään, että yksittäistapausten tutkimukset eivät salli vertailua, ne itse asiassa mahdollistivat monipuolisen vertailun. Tässäkin kyettiin tarkastelemaan yksittäistä tapausta teoreettisten linssien läpi ja vertailemaan näitä keskenään.

Analyysissa pyrittiin erittelemään aineistosta löytyvät tiedot ja havainnot, käynnistämällä vertailua aineiston kanssa ja etenemällä kohti perusteltuja tulkintoja asteittain. Analyysissa tarkasteltiin sekä haastattelun osia että niiden keskinäisiä yhteyksiä ja hienosäädettiin tulkintoja tutkimuksen edetessä kohti selkeää ja ristiriidatonta kokonaiskuvan ymmärtämistä. Teemoittelussa keskityttiin etsimään aineistosta tiettyjä teemoja, pyrkien ryhmittelemään, erittelemään ja koostamaan aineisto erilaisten aiheiden perusteella. Aineisto koostui erilaisista teemoista antaen mahdollisuuden syvällisempään tarkasteluun siitä, mitä näiden teemojen alla paljastui. Tyypittelyssä pyrittiin löytämään teemoista yleistyksiä, kuten toistuvia piirteitä, merkityksiä tai tapahtumaketjuja.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen teemat on jaettu kymmeneen osioon ja nämä esitellään samassa järjestyksessä kuin opinnäytetyön teoriassa esitetty. Opinnäytetyön liitteessä 2 löytyvät haastattelukysymykset. Viimeisen osion avoimeen kysymykseen ei saatu vastausta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat selvittää, millainen on yrityksen ajanhallinnan nykytila ja miten Lean-menetelmät voivat tarjota ratkaisuja mikroyrityksen ajanhallintaan liittyen projekteihin ja työskentelyyn. Aluksi selvitimme nykytilan. Lean-filosofian myötä siirryimme selvittämään millaisia menetelmiä voisi käyttää ajanhallintaan toimeksiantajalla ja millaisia menetelmiä on jo käytössä.



Kuva 14. Haastattelun teemat (kuva Canva)

Haastattelun vastaukset on jaettu aihealueisiin (kuva 14): Yrittäjyys, luova työ, sisäinen ajanhallinta, ajanhallinnan haasteet, Lean-filosofia, Kanban, PDCA, 4D, arvovirtakartoitus, Pareto ja 5S. Jokaisessa aihealueessa käsitellään toimeksiantajan näkökulmia, jotka ovat vastauksista tulleet haastattelun aikana. Tavoitteena oli koota vastausten teemoista tuloksia valmiiksi tehtyihin taulukoihin. Taulukot ovat värikoodattu selkeyden vuoksi.

Yrittäjyys

Yrittäjyyden ja luovan työn näkökulmasta kysymykset koskettivat ajanhallinnasta, tulevaisuuden visioista, asiakassuhteiden merkityksestä. Toimeksiantaja myöntää, että ajanhallinta ei ole vahvin puoli hänen kiireisessä elämässään. Pitkät päivät ja unohdetut tauot ja unenpuute ovat osa arkea. Toimeksiantaja pyrkii tekemään realistisempia aikatauluja, mutta kiire ja väsymys on jatkuvasti läsnä. Toimeksiantaja toivoo parannusta tulevaisuudessa ja tunnistaa asiakassuhteiden keskeisen roolin. Pyrkimys toimeksiantajalla ylläpitämään hyvää kommunikaatiota asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa kiireistä huolimatta.

Luova työ

Haastattelukysymykset käsittelivät projektien aikajanaa ja projektisuunnitelman roolia luovan suunnittelun ja tutkimuksen osalta. Ne pyrkivät selvittämään, kuinka ajanjakso jakautuu luovaan suunnitteluun ja tutkimukseen projekteissa sekä kysyivät, onko toimeksiantajalla käytössään vakiintunutta projektisuunnitelmaa. Toimeksiantaja korostaa luovuuden merkitystä. Samalla toimeksiantaja tunnistaa tarpeen viettää enemmän aikaa levon ja tutkimuksen parissa. Toimeksiantaja harkitsee järkevämpiä työaikoja ideoille tilan antamiseksi. Toimeksiantaja omistaa projektisuunnitelman, joka toimii töiden suuntaviivojen perusteella. Joustaa suunnitelmansa kanssa ja sopeutuu tilanteisiin.

Sisäinen ajanhallinta

Haastattelussa keskityttiin sisäisen ajanhallinnan näkökulmasta toimeksiantajan kokemuksiin haasteista ja mahdollisuuksista. Kysymykset koskivat monia eri osa-alueita, kuten multitaskingin vaikutusta tuottavuuteen ja työn laatuun

sekä prokrastinaation hallintaa ja itsekurin ylläpitämistä. Tavoitteena oli saada syvempää ymmärrystä näistä aiheista ja niiden merkityksestä toimeksiantajan työssä.

Monitehtävyys on osa arkea, vaikka toimeksiantaja tiedostaa sen vaikutukset. Toimeksiantaja on pyrkinyt keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan, vaikka se on haasteellista. Toimeksiantaja on taistellut prokrastinaation kanssa erityisesti arkisimmista tehtävistä. Käyttänyt pienten askelten ottamista prokrastinaation voittamiseksi. Itsekurin ylläpitämisestä vähemmän kiinnostavissa töissä on vaikeuksia mutta työn innostus muutoin vahva. Toimeksiantaja on ylläpitänyt motivaatiota muistuttamalla itselleen lähtösyitä kaikkeen. Tasapainotelee asiakkaiden odotusten ja omien tavoitteiden välillä. Toimeksiantaja osaa myös sanoa ei riippuen asiasta (taulukko 2).

Taulukko 2. Kysymysten sisäinen ajanhallinta tulokset

Sisäinen ajanhallinta:					
Multitasking	Prokrastinaatio	Itsekurin puute	Motivaation puute	Muiden miellyttäminen	Ahdistus
X	X			X	

Syitä muiden miellyttämiseen toimeksiantajalla ovat vaikeus sanoa ei itse töille ja tunneinvestointi työhön. Pyrkinyt pitämään kiinni omista prioriteeteista rehellisyydellä asiakkaille. Toimeksiantaja käyttää stressinhallintatekniikoita, kuten liikuntaa ja ajan viettämistä perheen/ystävien ja lemmikin kanssa tasapainon säilyttämiseksi. Stressi vaikuttaa negatiivisesti toimeksiantajan ajanhallintaan ja sen vähentäminen kiireessä on haastavaa (taulukko 3).

Taulukko 3. Muiden miellyttämisen syitä

Muiden miellyttäminen:		
Asettaa rajoja	Kieltäytyä töistä	Tunneinvestointi
	X	X

Mikäli rajojen asettaminen vaikuttaa kielteisesti toimeksiantajan ansiotasoon, hän joutuu tasapainoilemaan omien tarpeidensa ja ammatillisen menestystensä välillä. Tämä lisää hänen stressitasojansa entisestään. Toimeksiantajalla on kuitenkin kykyä pitää rajoistaan kiinni, vaikka tilanteissa, joissa muita vaihtoehtoja ei ole, hän joustaa asiakkaille tarvittaessa. Toimeksiantaja pyrkii olemaan asiakkaille rehellinen tästä asiasta ja tämä saattaa lisätä työjonon pituutta.

Ajanhallinnan haasteet

Nykyisen ajanhallintatilanteen haastattelukysymykset auttoivat tunnistamaan projektin keskeisiä kohtia. Ajanhallinta ei ole toimeksiantajan vahvin puoli ja pitkät päivät ovat arkea. Pyrkimyksenä toimeksiantajalla tehdä realistisempaa aikataulua, mutta kiire on jatkuvasti läsnä. Yrityksen projekteissa havaitaan haasteita, vaikka toimeksiantaja yrittää tehdä realistisempia aikatauluja. Toimeksiantajalla on usein liian monta projektia samanaikaisesti. Stressi vaikuttaa negatiivisesti toimeksiantajan ajanhallintaan. Toimeksiantaja toivoo yhdessä löydettävien kestävämpien ratkaisujen ajanhallinnan haasteisiin, jotka voisivat auttamaan vähentämään stressiä ja väsymystä.

Lean-filosofia

Lean-filosofiasta haastattelukysymykset koskettivat tietoja ennestään ja käytössä olevia tapoja. Aiempaa kokemusta löytyy Lean-periaatteista yrityksissä, joissa toimeksiantaja on työskennellyt. Toimeksiantaja tuntee monia Lean-menetelmiä kuten 5S. Toimeksiantajalla ei ole suoranaisia Lean-menetelmiä omassa käytössä tällä hetkellä (taulukko 4).

Teoriaan viitaten vastauksissa kartoitettiin alussa toimeksiantajan kokemuksia ylituotannosta, kuljetuksista ja ylikäsittelystä. Ylituotantoa ilmenee aika ajoin, kun tuotetaan tuotteita ajoittain enemmän kuin kysyntää. Lisäksi portfolioon on sisällytetty töitä. Lisätuotantoa on tehty myös hiljaisempina aikoina ja henkilökohtaisten mieltymysten perusteella.

Kuljetukset pienessä pajatilassa vähentävät tarvetta pitkille tavarankuljetuksille sisäisesti ja valmiit tuotteet toimitetaan suoraan asiakkaalle nähtäväksi.

Ylikäsittelyä tapahtuu, kun työvaiheet vaihtelevat riippuen esineestä, puulajista ja viimeistelystä. Tehokkuutta voitaisiin parantaa tarkastelemalla työn tarkkuutta ja tunnistamalla mahdolliset tehostamismahdollisuudet.

Taulukko 4. Lean-filosofia havaitut hukat

Lean hukat-ajanhallinta:						
Yliuotanto	Kuljetukset	Ylikäsittely	Varasto:	Liike	Virheet:	Odottaminen
x		x				

Loppuosa vastauksista koskettaa Lean-filosofian hukista varastoa, liikettä, virheitä ja odottamista. Varastointiin liittyen, pieniä materiaalivarastoja pidetään yrityksessä, eikä valmiita tuotteita ole tällä hetkellä varastossa. Tavoitteena on pitää varasto mahdollisimman pienenä kustannusten minimoimiseksi.

Pieni työtila rajoittaa liikettä ja Lean-filosofian mukaisesti ei ole tunnistettu mahdollisuuksia vähentää tätä hukkaa.

Virheiden käsittely on kriittisen tärkeää toimeksiantajalle ja ne korjataan välittömästi. Tavoitteena on oppia virheistä ja vähentää niiden määrää.

Joissain tilanteissa odotusaikojen vähentäminen on haastavaa, esimerkiksi asiakkaiden odotusaikojen tai pintakäsittelyaineiden kuivumisajan vaikutuksesta. Työtehtävät suoritetaan järjestyksessä, mutta kaikkiin odotusaikoihin ei voi vaikuttaa.

Kanban, PDCA ja 4D

Haastattelukysymykset käsittelevät yleisesti PDCA/4D-menetelmiä ja Kanban-työnkulun hallintaa yrityksessä. Ne koskivat suunnittelua, toimenpiteiden toteutusta, tulosten arviointia sekä kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa. Kanban-taulua koskevilla kysymyksillä tiedustellaan sen käytöstä ja mahdollisten muiden työnkulun hallintamenetelmien käytöstä.

Kanban-taulua ei ole käytössä yrityksessä. Eikä muitakaan suoranaisia työnkulun hallintamenetelmiä. Taulukossa 5 suunnitteluvaiheessa yrityksessä ei tällä hetkellä laadita suuria suunnitelmia ajanpuutteen vuoksi, mutta konkreet-

tiset suunnitelmat kirjataan koneelle. Tehtävien toteutuksessa ja 4D:n viivästy-
misessä suunnitelmat pannaan käytäntöön kokeilemalla, testaamalla ja oppi-
malla tuloksista.

Taulukko 5. PDCA tulokset

PDCA:			
Suunnittele (Plan, Define & Design):	Tee (Do & Develop):	Tarkasta (Check):	Toimi (Act& Deploy):
X	X		

Toimenpiteiden tarkistus- ja 4D:n delegointivaiheessa suoritettujen tehtävien tuloksia arvioidaan asiakkailta positiivisesti ja ulkopuolelta saadun palautteen perusteella päätetään jatkotoimista. Toimintavaiheessa käytetään saatuja tietoja ja palautetta päätöksenteossa ja töitä parannetaan palautteen perusteella. Turhia töitä ei löydy suoraan 4D:n poistamisosioon.

Arvovirtakartoitus ja Pareto

Haastattelukysymykset koskettivat aiempien menetelmien, kuten arvovirtakartoituksen ja Pareto periaatteen käyttöä ja merkitystä toimeksiantajan liiketoiminnassa. Haastattelussa tiedusteltiin, miten haastateltava määrittelee näiden työkalujen tavoitteet ja odotetut tulokset yrityksessään.

Toimeksiantaja tunnistaa mahdolliset pullonkaulat toiminnassa. Toimeksiantaja odottaa jatkossa saavansa selkeän kuvan tehtyä nykyisistä prosesseista. Tunnistaa mahdollisuuksia tehostaa toimintaa ja parantaa toimintaa tarvittaessa. Toimeksiantaja valitsee ongelmat tai mahdollisuudet Pareto-analyysiin niiden vaikutuksen perusteella projektien kannalta. Tunnistaa hyvin asiat, jotka tuovat suurimman hyödyn tai aiheuttavat suurimmat ongelmat. Toimeksiantaja painottaa materiaalien valintaa mutta myös kestäviä valintoja, mikäli tehostaa jatkossa projekteja.

Viimeisessä osiossa selvitettiin, millaisia 5S-menetelmiä on toimeksiantajan käytössä. Taulukossa 6 tulokset 5S osalta haastattelusta. Systemisoinnin kohdalla työtilan organisoituminen menee pääasiassa tilan mukaan. Ei ole vakiintuneita järjestelyperiaatteita. Sorteerauksen suhteen työvälineet ovat aina helposti saatavilla työtilassa ja säilytetään vain tarvittavat työkalut.

Siivouksella pidetään työtila turvallisena, järjestyksessä ja siistinä. Siivous suoritetaan välittömästi tehtävien yhteydessä. Jättemateriaalit lajitellaan ja laitetaan pois. Toimeksiantaja: *”Pidän järjestyksestä ja työtilani on aina siisti.”* Toimeksiantaja on järjestelmällinen ihminen ja pitää siisteydestä yleisestikin. Tämä heijastaa hänen työtikkaansa ja organisointitaitoihin yleisesti.

Standardisointia järjestyksen ja tehokkuuden osalta ylläpidetään omilla tavoilla. Noudatetaan omia hyväksi todettuja käytäntöjä. Toimeksiantaja: *”Noudatan omia hyväksi todettuja käytäntöjäni työskentelyssäni.”* Tämä viittaa toimeksiantajan pitkään kokemukseen työskentelyssä ja rutiineista.

Taulukko 6. 5S tuloksia haastattelusta

Lean 5S:

Systemisointi	Sorteeraus	Siivous	Standardisointi	Seuranta
X				X

Seuranta tehdään tarkkailemalla katsomalla työtilan järjestystä. Tehokkuutta ei seurata systemaattisesti. Ei ole käytössä säännöllisiä tarkistus- ja parannusprosesseja mutta muutoksia tehdään havaittujen parannusmahdollisuuksien perusteella.

Tutkimustulosten perusteella (taulukko 7) sisäisen ajanhallinnan suhteen löytyi monitehtäväisyyttä, prokrastinaatiota ja muiden miellyttämistä. Havaittiin, että muiden miellyttämisen vaikeus vaikutti sisäiseen ajanhallintaan ja toimeksiantaja koki haasteita kieltäytymisessä ja tunneinvestoinnissa työhön. Lean-menetelmien osalta havaittiin ylituotantoa ja ylikäsittelyä.

Taulukko 7. Yhteenvetoa tuloksista

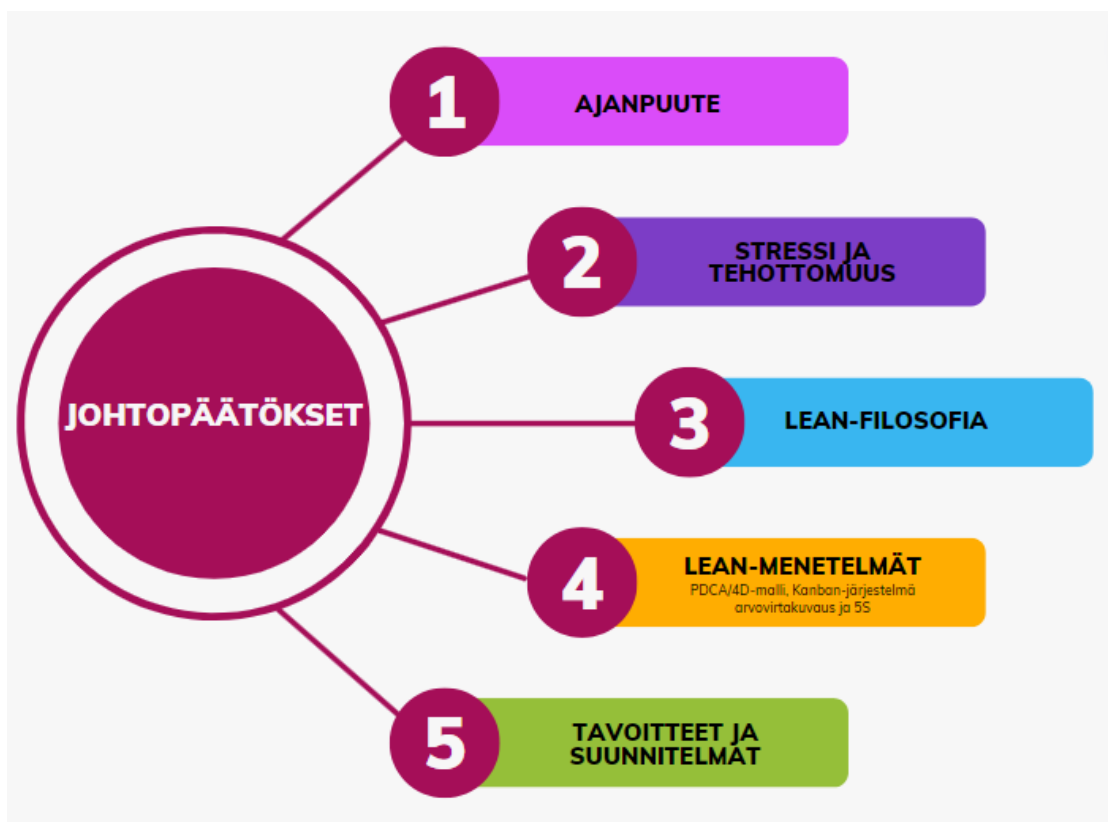
KOHDAT TULOXSISTA	LÖYDÖT
Sisäinen ajanhallinta	Monitehtäväisyys, Prokrastinaatio. Muiden miellyttäminen
Syventävä kysymys muiden miellyttämisen syitä	Kieltäytymisen vaikeus, Tunneinvestointi
Lean	Ylituotanto, Ylikäsittely
5S	Systemisointi, Seuranta
Kanban	Ei käytössä
PDCA ja 4D	Haasteita suunnittelussa, Haasteita tekemisessä, Kaikki työvaiheet tehdään itse, Kaikki työt tehdään
Arvovirtakuvaus	Ei käytössä

Taulukossa 7 prosessien optimointiin Kanban-järjestelmää ei käytetty. PDCA ja 4D -menetelmissä ilmeni haasteita suunnittelussa ja tekemisessä. Arvovirtakuvausta ei ollut käytössä. 5S-menetelmän systemisointi ja seuranta olivat puutteellisia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA LUOTETTAVUUS

7.1 Johtopäätökset

Aineiston analyysin perusteella voidaan havaita mahdollisuus vastata ainakin suuntaa antavasti opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Johtopäätökset, jotka on tehty analyysin perusteella, palvelevat sekä itse opinnäytetyötä että sen tavoitteita. Aineiston perusteellinen tarkastelu tarjoaa arvokasta ymmärrystä yrityksen nykytilasta ja Lean-menetelmien potentiaalista mikroyrittäjän ajanhallinnassa.



Kuva 15. Tärkeimmät johtopäätökset (kuva Canva)

Yrittäjät käyttävät paljon aikaa liiketoimintaansa, mutta lisäaika ei aina riitä odotettuun kasvuun. Ajanpuute on yleisin kasvun este, joka yhdessä joustavuuden puutteen kanssa rajoittaa kehitysmahdollisuuksia (kuva 15). Liiallinen työmäärä aiheuttaa stressiä ja tehottomuutta, vaikuttaa negatiivisesti kommunikointiin ja vaatii tasapainoilua levon ja luovuuden välillä. Vaikka suoria Lean-menetelmiä ei vielä hyödynnetä, havaitut ongelmat, kuten ylituotanto ja liiallinen käsittely, antavat mahdollisuuden tarkastella työprosesseja ja etsiä kehityskohteita. Käyttämällä Lean-filosofian periaatteita, kuten arvon tunnistamista ja jatkuvaa parantamista, yritys voi tehostaa toimintaansa. Toimeksiantaja voi hyötyä systemaattisemmasta ajanhallinnasta, kuten arvovirtakuvauksesta, Kanban-järjestelmästä ja PDCA/4D-mallista. Suunnitelmallisuus ja tavoitteiden asettaminen voivat auttaa voittamaan ajanpuutteen haasteen ja parantamaan tehokkuutta.

Yrittäjyys ja luova työ

Valtaosa yrittäjistä käyttää viikoittain yli 50 tuntia yritystoimintaansa, mikä ylittää työajan keskiarvon. Silti monet kokevat, että tämä lisäaika ei riitä odotettuun kasvuun ja työmäärä kasvaa edelleen. (Lashbrooke s.a.) Akava Worksin

vuoden 2023 yrittäjäkysely osoittaa, että ajanpuute on yleisin kasvun este ja lähes puolet yrittäjistä ei voi lisätä työaikaansa. Myös haluttomuus laajentua ja henkilökohtaisten resurssien puute ovat merkittäviä kasvun haasteita, erityisesti kasvuhakuisille yrittäjille. (Miettinen 2023.) Ajanhallinnan puutteet vaikuttavat toimeksiantajan päivittäiseen elämään ja työskentelyyn. Hyvä kommunikatio asiakkaiden kanssa on keskeistä, mutta tasapaino levon ja luovuuden välillä on tarpeen. Järkevämpien työaikojen harkitseminen voi olla ratkaiseva askel ajanhallinnan parantamiseksi. Toimeksiantajan ajanhallinnassa on selkeitä haasteita ja paremman tasapainon löytäminen työn ja muun elämän välillä saattaa edistää sekä tehokkuutta että hyvinvointia.

Yrittäjän on hallittava monia keskeisiä ajanhallinnan osa-alueita, kuten ajan arvon ymmärtäminen, saavutettavien tavoitteiden ja määräaikojen asettaminen, tehtävien priorisointi ja vastuiden delegointi, ajanhaaskauksen ja häiriötekijöiden eliminointi, aikataulun ylläpitäminen, taukojen pitäminen ja terveen työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen, organisoituminen työkaluilla ja järjestelmillä, stressin hallinta ja uupumuksen välttäminen, muutoksiin sopeutuminen ja joustavuuden säilyttäminen sekä ajanhallintastrategioiden säännöllinen arviointi ja säätäminen. (AIContentfy team 2024.) Toimeksiantajan kannattaisi harkita ajanhallinnan parantamista ja mahdollisten tavoitteiden asettamista. Tehokkaampien ja rajatumpien työaikojen harkitseminen ottaen vapaa-ajan ja levon mukaan edistää parempaa tasapainoa ja hyvinvointia koko elämässä.

Sisäinen ajanhallinta

Monitehtäväisyys laskuttaa tuottavuutta ja tehokkaampi lähestymistapa on keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan. Prokrastinaatio on merkittävä ajanhallinnan haaste. Syyt voivat olla kuormittuminen, motivaation puute tai pelko epäonnistumisesta, korjaavat toimenpiteet ovat olennaisia. Ajanhallinnassa motivaatiolla on keskeinen merkitys ja tekijän palauttaminen oikealle tielle voi olla vaikeaa, mikäli motivaatio heikkenee. (Symonds 2024.) Toimeksiantaja pyrkii voittamaan monitehtävyyden haasteet ja prokrastinaation pienillä askeleilla. Monitehtäväisyys hajottaa huomion useisiin tehtäviin samanaikaisesti, mikä voi johtaa virheisiin ja keskittymisen heikentymiseen. Jokaisen tehtävän vaatima vaihtaminen vie aikaa ja energiaa, mikä vähentää kokonaistuotta-

vuutta. Yhteen tehtävään keskittyminen mahdollistaa paremman syventymisen ja tehokkuuden. Monitehtäväisyys voi johtaa siihen, että jokainen tehtävä suoritetaan heikommin, kun huomio jakautuu useisiin asioihin samanaikaisesti. Monitehtävyyden seurauksena kasvaa virheiden mahdollisuus, kun tehtävien välillä vaihdetaan jatkuvasti. Virheet voivat vaikuttaa negatiivisesti lopputulokseen ja vaativat korjaamista, mikä vie lisää aikaa ja toimeksiantajan resursseja. Korjaavat toimenpiteet, kuten tavoitteiden selkeyttäminen, aikataulujen laatiminen ja itsensä motivoiminen, ovat olennaisia prokrastinaation voittamiseksi. Keskittymällä yhteen tehtävään kerrallaan voidaan vähentää kuormitusta ja parantaa motivaatiota, mikä edistää tehokasta ajanhallintaa ja tuottavuutta.

Henkilöt, jotka pyrkivät miellyttämään muita, saattavat kokea työuupumusta, etenkin jos heillä on vaikeuksia asettaa rajoja omalle työpanokselleen, kieltäytymisestä liiallisesta työmäärästä tai välttää tunneinvestoimista työhön (Smith 2023). Tasapaino asiakkaiden odotusten ja toimeksiantajan omien tavoitteiden välillä vaatii jatkuvaa vaivaa. Ansioiden määrän väheneminen aiheuttaa kieltäytymisen vaikeutta ja tunneinvestoituminen työhön eli itse luovan projektityön tekeminen. Asettaessaan selkeät rajat ja kieltäytyessään liiallisesta työmäärästä toimeksiantaja voi suojautua työuupumukselta. Rajat auttavat ylläpitämään terveellistä tasapainoa työn ja henkilökohtaisen elämän välillä. Tasapaino asiakkaiden odotusten ja omien tavoitteiden välillä on olennaista menestyksensä ja tyydyttävän työuran kannalta. Asettamalla omat tavoitteet etusijalle voidaan paremmin ohjata työtä haluttuun suuntaan. Kykyä asettaa rajoja helpottaa kieltäytymistä tehtävistä tai projekteista, jotka eivät ole linjassa omien tavoitteiden tai aikataulujen kanssa. Tämä vähentää stressiä ja mahdollistaa paremman ajanhallinnan. Välttämällä liiallista tunneinvestoimista työhön ja keskittymällä tehokkaaseen työskentelyyn voi parantaa tuottavuutta ja saavuttaa parempia tuloksia. Kun vältetään liiallista tunneinvestoimista työhön, toimeksiantaja voi paremmin keskittyä itse luovaan projektityöhön. Tämä edistää innovaatioita ja henkilökohtaista kasvua työtehtävissä.

Ajanhallinnan haasteet

Kasvava stressi, aleneva tehokkuus ja epätasapaino työn ja muun elämän välillä luovat otollisen ympäristön haasteille (Jovanovic 2023). Ajanhallinnassa

on selviä haasteita toimeksiantajalla, erityisesti stressin ollessa jatkuvasti läsnä. Ajanhallintatyökalut tarjoavat monipuolista apua ja auttavat mahdollistaen tavoitteiden tehokkaamman saavuttamisen (Kos 2020). Realististen aika- taulujen tekeminen ja kestävien ratkaisujen etsiminen ovat tarpeellisia toimeksiantajalla. Jirousekin (1995) mukaan vaikka taiteilijat eivät aina välttämättä ole tietoisia omasta prosessistaan he usein seuraavat samankaltaista kaavaa. Projektien haasteiden kautta korostuu tarve paremmalle suunnittelulle ja resurssien hallinnalle. Ajanhallintatyökalut voivat tarjota tukea projektien järjestämisessä ja resurssien oikeanlaisessa jakamisessa, mikä mahdollistaa tehokkaamman etenemisen ja tulosten saavuttamisen. Huolellinen ajanhallinta voi toimia avainasemassa stressin vähentämisessä, tavoitteiden saavuttamisessa ja projektien suunnittelussa, mikä puolestaan edistää tasapainoa työn ja muun elämän välillä sekä parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä.

Lean-filosofia

Yrityksessä ei tällä hetkellä käytetä suoraan Lean-menetelmiä, mutta aiempi kokemus on olemassa menetelmistä. Ylituotanto merkitsee sitä, että aikaa käytetään tuotteiden valmistamiseen, joille ei ole kysyntää asiakkaiden keskuudessa. Käsittely, erityisesti liiallinen käsittely, viittaa ajan käyttöön toiminoissa, jotka eivät lisää lisäarvoa. (Fiume 2019.) Tuotantoa tehdään joskus enemmän kuin kysyntää, mikä voi aiheuttaa tehottomuutta. Pieni pajatila vähentää tarvetta pitkille kuljetuksille ja turhille liikkeille. Turhat toiminnot, jotka eivät lisää lisäarvoa, kuluttavat arvokasta aikaa ja voivat heikentää tekemisen tehokkuutta. Yrityksessä olisi tarvetta kiinnittää erityistä huomiota siihen, että aikaa käytetään vain sellaisiin toimintoihin, jotka todella tuovat lisäarvoa tuotteille ja asiakkaille. Tuotantoa tehdään joskus enemmän kuin kysyntää, mikä voi aiheuttaa tehottomuutta. Tämän vuoksi kannattaisi pyrkiä optimoimaan toimeksiantajan tuotantoa vastaamaan tarkasti asiakkaiden tarpeita, vähentäen samalla ylituotannon riskejä ja kustannuksia. Pieni pajatila tarjoaa etua vähentämällä tarvetta pitkille kuljetuksille ja turhille liikkeille. Tämä paitsi säästää aikaa ja resursseja myös edistää ympäristöystävällisempää toimintaa.

Ylikäsittely on ajan käyttöä toimintoihin, joista ei seuraa lisäarvoa. Jokainen kohta eri hukan muodoista pidentää läpimenoaikaa, mikä hankaloittaa asiakaskokemusta ja synnyttää tarpeetonta kustannusta sekä henkilöstölle että

koneille. (Fiume 2019). Työvaiheet vaihtelevat toimeksiantajalla ja tehokkuutta ylikäsittelyn vähentämällä voidaan parantaa tarkastelemalla huolellisesti työtä ja etsimällä tehostamismahdollisuuksia.

Kun huomattiin, miten ylimääräisen materiaalin varastoiminen aiheuttaa haittoja, päätettiin tehostaa materiaalien käyttöä ja vähentää hukkaa. Tämä ajattelutapa innosti jatkuvaa tehokkuuden ja laadun parantamista. (Roser 2016.) Varaston pienenä pitäminen on toimeksiantajan tavoitteena kustannusten minimoimiseksi. Lean-valmistusmenetelmä hyödyntää monipuolisia työkaluja ja tapoja tuotannon tehostamiseksi ja resurssien optimaaliseen käyttöön. Sen keskeisenä tavoitteena on löytää innovatiivisempia ja tehokkaampia tapoja suorittaa tehtäviä, samalla vähentäen vaivaa, aikaa ja resurssitarvetta. (Duralabel 2023.) Vaikka suoraa Lean-menetelmiä ei käytetä ajanhallintaan yrityksessä, havaittavissa on pieniä mahdollisuuksia vähentää hukkaa ja parantaa tehokkuutta erityisesti projekteissa ja työssä. Ylituotannon ja liiallisen käsittelyn havaitseminen antaa mahdollisuuden tarkastella työprosesseja ja etsiä kehityskohteita kuten materiaalien valinnassa.

Kanban, PDCA ja 4D

Vikmanin mukaan (2019) Kanban-menetelmä ei ainoastaan visualisoi työmäärää vaan myös edistää työnkehitystä. Menetelmä keskittyy työnkulun visuaaliseen hahmottamiseen, samanaikaisen työn rajoittamiseen ja läpimenoajan mittaamiseen. Kanban-taulua ei käytetä toimeksiantajan yrityksessä ja muutaakaan työn hallintamenetelmiä ei ole käytössä. Kanbanin käyttöönotto voisi täydentää toimeksiantajan nykyistä järjestelmää ja tuoda selkeyttä, joustavuutta ja tehokkuutta työnkulkuun. Pienyritykset saattavat kohdata mittavia epäonnistumisia monista syistä. Yksi keskeinen tekijä on se, kun liiketoiminnan omistajat yrittävät itse selviytyä kaikista tehtävistä, mikä voi johtaa resurssien hajautumiseen ja uupumiseen. Delegoinnin puute ja yrittäjän liiallinen moniosaaminen voivat estää kasvua ja heikentää kannattavuutta. (Lightspeed 2021.) Kanban-taulun puuttuminen ja ajanpuute suurten suunnitelmien tekemiseen voivat rajoittaa yrityksen pitkän aikavälin kehitystä. Toimeksiantajan pyrkimys hoitaa kaikki tehtävät itse voi hajauttaa liikaa resursseja ja heikentää keskeisten liiketoiminta-alueiden tehokkuutta. Yrittäjän liiallinen moniosaaminen saattaa rajoittaa kasvumahdollisuuksia ajanpuutteena, mutta ulkopuolisen

osaamisen hyödyntäminen voi avata oven menestykselle. Tehokkaan delegoinnin puute ja hajautuneet resurssit voivat estää liiketoiminnan kasvua ja heikentää kilpailukykyä markkinoilla, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti kannattavuuteen lisäten tehottomuuksia ja virheitä.

Ajanhallinnan 4 D:tä, jota joskus kutsutaan myös tuottavuuden 4 D:ksi, käytetään laajalti strategiana, joka auttaa arvioimaan, onko tehtävä tai projekti ajan arvoinen (Product Plan s.a). Suunnitelmat toimeksiantajalla toteutetaan kokeilemalla ja oppimalla tuloksista. Työn tehokkuus voi kuitenkin vaarantua, ellei delegointia, tehtävien lykkäämistä ja suorittamista hallita huolellisesti (Luinters a). Toimeksiantajan olisi kuitenkin hyödyllistä harkita tätä menetelmää erityisesti työvaiheiden delegoinnin osalta, sillä se voi tarjota tehokkaan keinon arvioida, priorisoida ja käsitellä tehtäviä saavuttaen samalla parempaa hallintaa ajan suhteen. PDCA:n jatkuvan parantamisen yhteydessä on suositeltavaa hyödyntää tätä työkalua. Tämä voi tukea muutosten toteuttamista ja varmistaa, että parannukset juurtuvat vakaasti prosesseihin.

Miettisen mukaan (2023) enemmän kuin puolet vastaajista pitää suurimpana kasvun esteenä sitä, että oman työajan lisääminen ei ole mahdollista. Toiseksi yleisin haaste on haluttomuus laajentaa liiketoimintaa ja kolmanneksi yleisin este liittyy henkilökohtaisten voimavarojen puutteeseen. Toimeksiantajan yrityksen kehittämiseen ei toteuteta konkreettisia toimenpiteitä ajanpuutteen vuoksi, mutta entuudestaan suoritettujen toimenpiteiden tuloksia arvioidaan positiivisesti ulkopuolelta. Koska yrityksen kehittämiseen ei toteuteta konkreettisia toimenpiteitä ajanpuutteen vuoksi, tämä voi johtaa kasvun hidastumiseen. Kuitenkin positiiviset arviot entuudestaan suoritettujen toimenpiteiden tuloksista ulkopuolelta viittaavat siihen, että yritys on kyennyt tekemään hyviä liikkeitä, vaikka aikapuutteet saattavat rajoittaa uusien kehitystoimenpiteiden käyttöönottoa. Tämä korostaa tarvetta tehokkaammalle ajanhallinnalle ja resurssien käytön optimoinnille yrityksen kasvupotentiaalin täysimittaisen hyödyntämisen mahdollistamiseksi.

PDCA tarjoaa mahdollisuuden muutostarpeiden hypoteesien kehittämiseen, testaamiseen jatkuvassa palautejärjestelmässä ja hankkii siten arvokasta oppimista ja tietoa (Skhmo 2017). Saatuja tietoja ja palautetta hyödynnetään mikroyrityksen päätöksenteossa ja toiminnan parantamisessa. Projektien ja

työn suunnitteluun ja toteutukseen tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota, jotta voidaan hyödyntää oppimista ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä.

Arvovirtakartoitus ja Pareto

Arvovirtakuvauksen keskeinen tarkoitus on selkeästi visualisoida, miten tieto liikkuu ja toiminta etenee. Kuvauksen avulla voidaan tunnistaa hukkaa ja havaita ongelmakohdat, jotka voidaan korjata erilaisin menetelmin. (Määttä & Määttä 2021, Arvovirtakuvaus.) Mahdolliset pullonkaulat yrityksen toiminnassa tunnistetaan ja toimeksiantaja odottaa saavansa selkeän kuvan nykyisistä prosesseista. Mahdollisuuksia tehostaa toimintaa ja parantaa tarvittaessa tunnistetaan. Pareto periaate pyrkii huomioimaan, että useimmat elämän osa-alueet eivät noudattele tasaisesti jakautunutta mallia (Guy-Evans 2023). Ongelmat tai mahdollisuudet valitaan Pareto-analyysiin niiden vaikutuksen perusteella projektienkannalta. Arvovirtakartoituksen ja Pareto-analyysin avulla voidaan tunnistaa merkittävimmät pullonkaulat ja keskittyä niihin, jotka tuovat suurimman hyödyn liiketoiminnalle.

5S

Pienemmissä yrityksissä Lean-käsitteet sulautuvat helposti osaksi niiden toimintaa, kun taas suuremmat yritykset kohtaavat haasteita koon ja hierarkian takia (Earley 2016, 4–6). Pinjan (2016b) mukaan 5S-menetelmä tarjoaa konkreettisen keinon tehostaa työympäristön toimivuutta ja järjestystä. 5S-periaatteet ovat osittain toimeksiantajan käytössä luonnostaan.

Systematisointi pyrkii luomaan järjestystä työpaikalle ja optimoimaan esineiden sijainnit, mikä nopeuttaa tarvittavien asioiden löytämistä ja vähentää hukkaa (Pinja 2016b). Lajittelussa ja systemoinnissa on tilaa parannuksille toimeksiantajalla. Siivouksen ja standardisoinnin suhteen pidetään työtila järjestyksessä ja siistinä, mutta työprosessien kuvaus, seuranta ja systemaattinen tehokkuuden seuranta puuttuu.

Seuranta keskittyy uusien toimintatapojen systemaattiseen noudattamiseen ja jatkuvaan parantamiseen (Pinja 2016b). Säännöllisiä tarkistus- ja parannusprosesseja ei ole, mutta muutoksia tehdään havaittujen parannusmahdollisuuksien perusteella. 5S-periaatteiden osittainen käyttö tarjoaa mahdollisuuden järjestää työympäristöä ja vähentää hukkaa, mutta systemaattisten tarkistus- ja parannusprosessien puuttuminen voi rajoittaa jatkuvaa kehitystä.

Lean-prosessin ydinasia on arvon tunnistaminen ja se edellyttää ensisijaista keskittymistä työn arvon tunnistamiseen ja arvoa tuottavien toimintojen erotteiluun niistä, jotka aiheuttavat hukkaa (Kambanize s.a). Lean-menetelmään kuuluu työn standardointi ja visualisointi, painottaen jatkuvaa parantamista kaikilla näillä toiminta-alueilla (Leanthinking s.a). Osallistuminen Lean-filosofian periaatteiden omaksumiseen ja jatkuvaan parantamiseen voisi auttaa toimeksiantajaa kokonaisuudessaan yritystoiminnassa. Leanin näkökulmasta aika toimii valuuttana ja jokainen parannus ajanhallinnassa tuo kilpailuetua ja alentaa kustannuksia. Tämä näkyy erityisesti liiketoiminnan kasvaessa, kun uuden vapaan ajan löytäminen mahdollistaa tehokkuuden paranemisen. (Fiume 2019.) Kaikesta voitaisiin päätellä, että yrityksellä on potentiaalia tehostaa toimintaansa ajanhallinnan suhteen Lean-filosofian periaatteiden ja työkalujen avulla.

7.2 Kehitysehdotukset

Yritystoiminnan kehittäminen yksinkertaisimmillaan tarkoittaa pyrkimystä parantaa yrityksen toimintaa. Tähän sisältyy uusien mahdollisuuksien etsimistä, nykyisten asiakassuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä, strategisten kumppanuuksien muodostamista sekä muiden suunnitelmien luomista tavoitteena lisätä voittoja ja kasvattaa markkinaosuutta. Yleinen päämäärä on tehdä yrityksestä menestyvämpi. (Seth 2023.) Yhdistämällä Lean-menetelmät osaksi toimeksiantajan työskentelyä voidaan odottaa ajanhallinnan paranevan projekteissa, tehokkuuden kasvavan ja saavutettavan tasapainoa työn ja henkilökohtaisen elämän välillä. Jatkuva arviointi ja muutosten tekeminen Lean-periaatteiden mukaisesti muodostavat keskeisen osan toteutuksessa.

Lean-filosofian keskeinen tavoite on poistaa hukkaa ja tämä tutkimuksessa kohdistuu toimeksiantajalla luovan projektin hallintaan. Tutkimusvaiheessa arvioidaan, mitkä työt ovat merkityksellisiä ja miten ne kannattaa suorittaa arvovirtakuvauksella. Työt kirjataan samalla siinä ylös, jotta seuraavan projektin kohdalla on jo pohja olemassa. Visuaalisen hallinnan ja läpinäkyvyyden tehostamiseksi suositellaan Kanban-menetelmän käyttöä. Jatkuvässä parantamisessa otetaan käyttöön PDCA-malli, joka auttaa systemaattisesti suunnittelemaan, toteuttamaan, tarkistamaan ja korjaamaan toimintaa. Lisäksi suositellaan harkinnan avulla ajanhallinnan 4D-mallin hyödyntämistä vaihtoehtoisesti. Systematisoidaan ja seurataan toimintaa vahvistamalla 5S-menetelmän käyttöä. Tässä osiossa on esitetty suosituksia tarkemmin, joiden avulla näitä voidaan parantaa. Tarkemmat kehittämissuositukset on esitetty seuraavissa tekstikappaleissa.

Suosituksia ajanhallintaan

Vaikka yrityksessä ei tällä hetkellä käytetä Lean-menetelmiä, on suositeltavaa ottaa toimeksiantajan aiempi kokemus huomioon ja yhdistää Lean-periaatteet nykyiseen työskentelytapaan. Tämä auttaa vähentämään ylituotantoa ja parantamaan tuottavuutta. Toimeksiantajan tulisi tarkastella työaikojaan kriittisesti. Lean-filosofian mukaisesti hukkaa tulisi minimoida. Tasapaino asiakkaiden ja sidosryhmien odotusten ja omien tavoitteiden välillä vaatii jatkuvaa arviointia ja realististen työaikojen määrittely voi olla ratkaiseva askel ajanhallinnan parantamiseksi. Tämä voi johtaa parempaan ajanhallintaan ja tehokkaampaan resurssien käyttöön ja auttaa varmistamaan, että resurssit kohdistetaan oikein ja että tuotteet tai palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita.

Lean korostaa keskittymistä yhteen tehtävään kerrallaan. Toimeksiantajan kannattaa harkita monitehtävyyden välttämistä ja keskittyä olennaiseen, mikä voi parantaa tuottavuutta ja vähentää stressiä. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen yksi kerrallaan voivat lisätä tehokkuutta ja luoda selkeyttä työympäristöön. Tämä vähentää häiriötekijöitä ja parantaa työn laadun tasoa. Tehokkaampi työprosessi myös lyhentää tuotantoaikoja ja lisää koko yrityksen tuottavuutta. Prokrastinaation suhteen voisi auttaa ajoittaa

rutiinitehtävät tietyille ajankohdille päivästä, mikäli mahdollista. Tämä loisi selkeän rakenteen toimeksiantajan työpäivään ja auttaisi ehkäisemään tehtävien lykkäämistä.

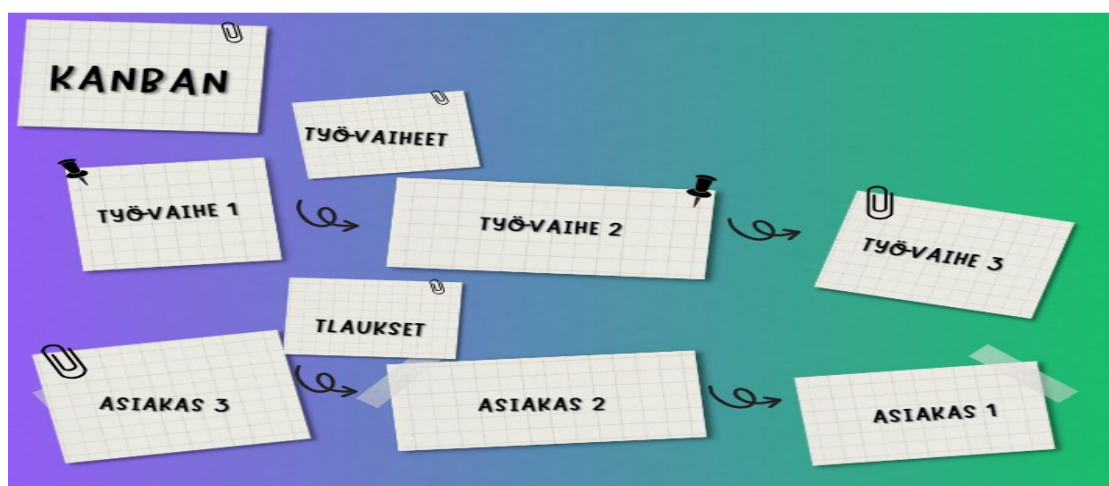
Suosituksia Lean-menetelmistä

Vaiheessa yksi käynnistetään prosessi arvovirtakuvauksen avulla, jonka tarkoituksena on tunnistaa mahdolliset pullonkaulat ja tehostamisen kohteet. Arvovirtakuvauksen avulla dokumentoidaan kaikki työvaiheet ja niihin liittyvät toiminnot. Tämä sisältää tuottavat toiminnot, mutta erityisesti kiinnitetään huomiota arvoa tuottamattomiin vaiheisiin. Arvovirtakuvauksen avulla tunnistetaan alussa prosessien pullonkaulat (kuva 16) ja Pareto auttaa keskittymään projektien kannalta merkittävimpiin tekijöihin. Lasketaan tuottavat toiminnot prosesseista ja mietitään mitä tehdä arvoa tuottamattomille vaiheille työstä. Parantamalla näitä pullonkauloja voidaan tehostaa koko projektin etenemistä ja välttää toimeksiantajan resurssien hukkaamista. Pareto periaatteen mukaan suurin osa ongelmista tai tuottavuuden parannusmahdollisuuksista liittyy vain muutamaankeskeiseen tekijään. Keskittyen näihin tekijöihin voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia projektin tuloksissa. Näitä työkaluja voidaan soveltaa projektien ja työn suunnittelussa. Aloitetaan jatkossa kaikki työn osiot määrittäen kaikki tehtävät arvovirtakuvauksen kautta.



Kuva 16. Arvovirtakuvaus (kuva Canva)

Vaiheessa kaksi otetaan käyttöön Kanban-menetelmä visuaalisen hallinnan edistämiseksi (kuva 17). Vaikka suurempia suunnitelmia yritykseen tällä hetkellä ei tehtäisi ajanpuutteen vuoksi, Kanban voi auttaa hahmottamaan työmäärää ja parantamaan työnkulun läpinäkyvyyttä. Selkeys työmäärästä voi auttaa välttämään ylityöllistymistä ja auttaa toimeksiantajaa priorisoimaan tehtäviä joustavasti. Menetelmä voi myös auttaa näkemään mitkä tehtävät ovat kriittisiä ja tuovat eniten hyötyä liiketoiminnalle. Tämä voi auttaa keskittymään olennaiseen ja vähentää turhaa stressiä epäolennaisten tehtävien parissa. Leanin avulla voidaan tunnistaa ja poistaa turhat toiminnot, mikä voi auttaa stressinhallinnassa.



Kuva 17. Kanbanin avulla työvaiheet ja tilaukset. (kuva Canva)

Projekteissa arvioidaan, mitkä tehtävät tuovat ainoastaan todellista lisäarvoa ja keskitytään niihin, vähentäen samalla turhaa stressiä. Järjestämällä tehtävät tärkeysjärjestykseen se selkeyttää projektin prioriteetteja ja varmistaa, että toimeksiantaja keskittyy olennaisiin tehtäviin. Reaaliaikaisen näkymän tarjoaminen Kanban-menetelmällä helpottaa projektin tilanteen seuraamista, mahdollistaen kaikille näkymän jokaisen tehtävän vaiheeseen. Tämä visuaalinen lähestymistapa parantaa projektin hallintaa ja varmistaa sujuvan etenemisen.

Myöhemmin näiden vaiheiden jälkeen otetaan käyttöön PDCA-malli jatkuvassa parantamisessa (taulukko 8). Arvioidaan säännöllisesti ajanhallintaa ja tehdään tarvittavat muutokset. PDCA tarjoaa mahdollisuuden kehittää ja testata muutostarpeita sekä hankkia arvokasta oppimista ja tietoa. Tämä sykli mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja sopeutumisen muuttuviin tarpeisiin. Voi-

daan harkita tarvittaessa ajanhallinnan 4D:tä vaihtoehtoisesti, sillä työkalu tarjoaa mahdollisuuden jopa poistaa tai delegoida tehtäviä eteenpäin. Kuitenkin tätä työkalua on syytä harkita huolellisesti ennen käyttöä varsinkin toimeksiantajan ajanhallinnan haasteiden suhteen.

Taulukko 8. Vaihtoehdot PDCA ja 4D

PDCA vai 4D?	
PDCA	4D
Suunnittele	Tee
Tee	Delegoi
Tarkasta	Viivytä
Toimi	Poista

Kun kaikki tehtävät on kirjattu koneelle ja yhdistetty näihin periaatteisiin, työskentelyprosessista tulee entistä läpinäkyvämpi ja hallittavampi. Tätä läpinäkyvyyttä ja hallittavuutta vahvistetaan jatkuvasti taustalla. Systematisointi, siivous, standardisointi, seuranta ja systemaattinen tehokkuuden seuranta ovat kaikki keskeisiä 5S-periaatteita. Näiden vahvempi yhdistäminen työskentelytapoihin parantaa työympäristön järjestystä ja vähentää hukkaa. Nämä myös parantavat viihtyvyyttä ja selkeyttävät työtä jatkossakin ja pitävät työturvallisuuden hyvällä tasolla. Yhdistämällä näitä menetelmiä eri projektin vaiheisiin voimme odottaa jatkossa, että ajanhallinta paranisi, tehokkuus kasvaisi ja tasapaino työn ja elämän suhteen voitaisiin saavuttaa. Keräämällä systemaattisesti dataa ennen muutosta ja sen jälkeen ja analysoimalla kerättyä tietoa ja voidaan tehdä päätelmiä muutosten vaikutuksista.

Lean-ajattelutapa, jossa projekti jaetaan pienempiin iteraatioihin, voidaan käyttää luovan projektin suunnittelussa kytkien vielä takaisin aiempaan Opus web designin (2016) luovan projektin vaiheisiin (s. 17–18). Jokaisen iteraation jälkeen arvioidaan saavutettua edistystä ja tehdään tarvittavia muutoksia. Luovan projektin eri vaiheiden hahmotteluun suunniteltiin käytettäviksi erilaisia menetelmiä, jotka auttaisivat projektin sujuvassa etenemisessä (kuva 18).

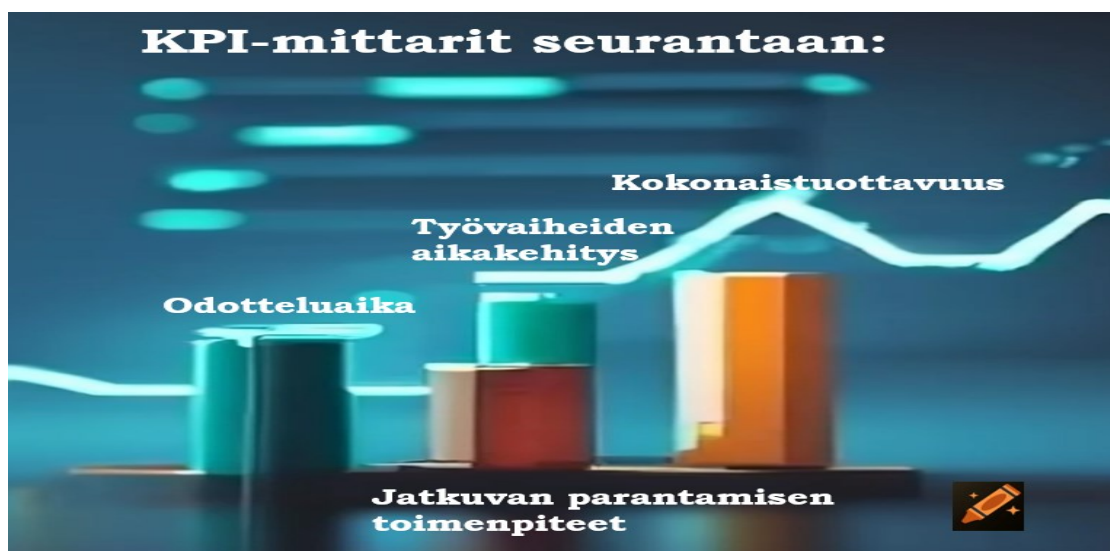


Kuva 18. Kehitysehdotukset projektiinhallintaan (kuva Canva)

Yhdistelemällä luovan projektin vaiheet projektin nykytilan analyysiin ja hyödyntämällä käytettyjä työkaluja voidaan varmistaa projektin sujuva eteneminen sekä mahdollisten haasteiden järjestelmällisen havainnointi ja ratkaiseminen. Alussa tehdään laaja tutkimus, joka sisältää arvovirtakuvauksen ja nykytilan kartoituksen. Tämä auttaa ymmärtämään projektin lähtötilanteen ja tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet. Kun on kartoitettu nykytila, voidaan alkaa kehittää luovia ideoita ja suunnitelmia projektiin liittyen. Muotoiluidea-vaiheessa voidaan käyttää Kanban-järjestelmää tehtävien hallintaan varmistaksesi, että ideoiden kehittäminen etenee järjestelmällisesti.

Kun idea alkaa hahmottua, voidaan siirtyä mittakaavamallin luomiseen. Arvovirtakuvauksen tulokset voivat auttaa hahmottamaan mittakaavamallin yksityiskohtia ja parantamaan suunnittelua. Seuraavaksi siirrytään prototyypin valmistamiseen. PDCA/4D-malli voi olla hyödyllinen tässä vaiheessa, koska se auttaa jatkuvassa parantamisessa ja tarkastelussa prototyypin kehittymistä kohti tavoitteita. Kun prototyyppi on valmis, testataan sen toimivuutta ja kerätään palautetta. Tässä vaiheessa systemisointi ja seuranta tulevat merkittäviksi projektin etenemisen varmistamisessa. Lopulta esitellään projektin tulokset. Standardoimalla työvaiheet voidaan helpottaa projektin dokumentointia ja mahdollistaa sen, että saavutetut oppimiset voivat hyödyttää tulevia projekteja.

Suorituskyvyn ja tehokkuuden mittarit (KPI-mittarit) projektin jälkeen jatkossa auttavat yritystä jatkossa seuraamaan ja mittaamaan tavoitteiden saavuttamista opinnäytetyön kehitysehdotuksien mukaisesti. Ne antavat selkeän kuvan siitä, miten yritys etenee asetettujen tavoitteiden suhteen. Mittareita kannattaa ottaa yksitellen käyttöön. Numeroiden avulla on helpompi asettaa konkreettisia tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista. Tämä tapa saattaa tarjota toimeksiantajalle sisäistä motivaatiota suorittamaan näitä toimenpiteitä.



Kuva 19. KPI-mittarit projektien ja työn seurantaan (kuva Craiyon AI)

Kuvassa 19 esitetään kolme mittaria, jotka on luotu yrityksen kokonaistuottavuuden, työvaiheiden aikakehityksen ja odotteluajojen kehitysehdotuksena. Lisäksi on ehdotus jatkuvan parantamisen toimenpiteille, jotka auttavat pitämään kirjaa ajansäästön kannalta merkittävistä parannuksista. Tämä kannustaa jatkuvaan kehitystyöhön ja tarjoaa käytännön työkaluja parannusten seurantaan.

Seurataan projektien kokonaistuottavuutta ajan myötä. Kokonaistuottavuuden mittaaminen mahdollistaa toimeksiantajan resurssien tehokkaan käytön arvioinnin ja suorituskyvyn seurannan. Mittari auttaa asettamaan ja seuraamaan tavoitteita, havaitsemaan suunnat ja tunnistamaan kasvualueita. Tiedon avulla voidaan optimoida työtä ja tehdä päätöksiä paremman tiedon pohjalta. Kuinka paljon arvoa (VA = arvoa tuottava aika) tuotetaan tietyssä ajanjaksossa suhteessa käytettyyn aikaan.

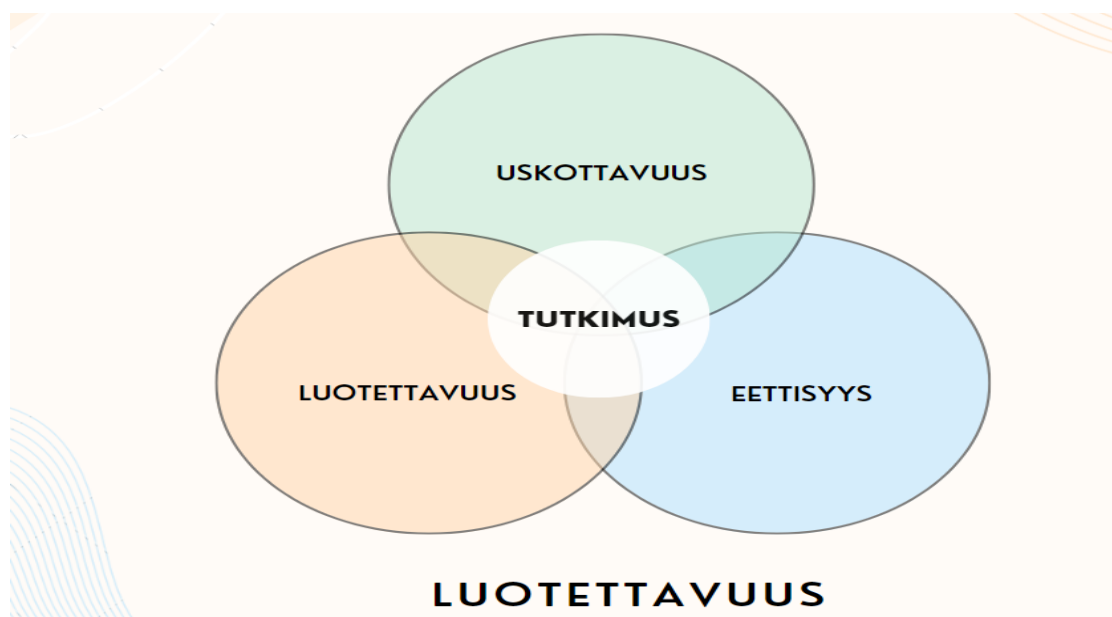
Työssä arvioidaan, kuinka kauan kunkin työvaiheen suorittamiseen kuluu aikaa. Työvaiheiden aikakehityksen arviointi ja vertailu arvovirtakuvauksen havaintoihin ovat keskeisiä liiketoiminnan parantamisen kannalta. Tämä prosessi mahdollistaa tehottomuuksien (NVA =arvoa tuottamaton aika) tunnistamisen ja tarjoaa mahdollisuuden tehostaa hitaita osia, mikä puolestaan voi johtaa parempaan suorituskykyyn, lyhyempiin läpimenoaikoihin ja kokonaisvaltaiseen kustannusten alentamiseen. Vertaillaan näitä aikoja arvovirtakuvauksessa havaittuihin vaiheisiin ja etsitään mahdollisuuksia tehostaa hitaita osia.

Mitataan projekteissa odotteluaikoja tai pullonkauloja, jotka on tunnistettu arvovirtakuvauksessa. Tämä parantaa kokonaistehokkuutta, lyhentää läpimenoaikoja ja parantaa asiakastytyvääsyyttä, kun prosessit virtaviivaistetaan ja toimeksiantajan resurssit kohdennetaan optimaalisesti. Seurataan näitä aikoja ja pyritään vähentämään niitä.

Projekteissa jatkossa arvioidaan, kuinka tehokkaasti jatkuvan parantamisen toimenpiteet ovat vaikuttaneet ajanhallintaan. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tehokkaan oppimisen, auttaa tunnistamaan toimivat käytännöt ja mahdollistaa jatkokorjaukset tarvittaessa. Se myös edistää yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin, parantaa prosessejaan ja varmistaa pitkäaikaisen suorituskyvyn kasvun. Pidetään kirjaa toteutetuista parannuksista ja niiden vaikutuksista ajallisesti.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan harkita kolmen keskeisen käsitteen kautta: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys (kuva 20). Uskottavuus liittyy siihen, miten tutkimuksen tulokset hyväksytään ja luotetaan tutkimuksen aineiston asianmukaiseen keräämiseen ja huolelliseen analysointiin kollegoiden, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ja laajan yleisön keskuudessa. Luotettavuus tarkoittaa, että tutkija vakuuttaa lukijan ammattitaidostaan ja kyvystään valita sekä käyttää perusteltuja ja asianmukaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyys edellyttää, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan, varmistaen, että käytetyt menetelmät voivat toimia esimerkkinä hyvin tehdyille tutkimukselle. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.)



Kuva 20. Tutkimuksen luotettavuuden käsitteet (mukaillen Puusa & Juuti 2020, kuva Canva)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus edellyttää, että tutkimuksen aihe, tietomateriaali ja teorianmuodostus ovat yhteneväisiä. Arvioinnissa on otettava huomioon teoria, analyysitapa, aineiston luokittelu, tutkimusprosessi, tulkinta, tulokset ja päätelmät. Lukijan tulisi voida tulla samaan johtopäätökseen perustuen tarkasta kuvauksesta tutkimuksen periaatteista ja prosessista sekä aineistokatkelmien avulla. (Vilkkä 2021, Tutkimuksen luotettavuus.) Vaikka objektiivisuus on tavoitteena, täydelliseen puolueettomuuteen ei päästä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Tieteellisyyden perusperiaate on silti pyrkimys objektiivisuuteen, jossa tutkija erottaa itsensä tutkimuskohteesta välttämällä omien ennakko-oletustensa ja toimintansa vaikuttamista tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta edistetään tunnistamalla ja tuomalla näkyväksi tutkijan subjektiiviset vaikuttimet ja arvot, joiden tiedostaminen auttaa vähentämään vääristymiä tutkimusprosessissa. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi määritellyt tutkimuskysymykset on rajattu. Tämä päätös on auttanut pitämään tutkimuksen tarkempana ja varmistamaan, että vastaukset ovat hyödyllisiä. Pyritti välttämään liian laajoja tai epämääräisiä kysymyksiä, jotka saattaisivat johtaa epäselviin tuloksiin. Alun perin suunniteltu työtilan Lean-menetelmät ajanhallintaan muutettiin projektien

ajanhallinnan suuntaan, sillä tämä aihe tarjosi paremmat tutkimusmahdollisuudet toimeksiantajalle. Tarkentava kysymys keskittyi yrityksen nykytilaan ajanhallinnan näkökulmasta ja tarjoaa suunnan tutkimukselle. Lean-menetelmät valitsimme monipuolisten mahdollisuuksien vuoksi ajanhallintaan, välttämällä näin tutkimuksen jäämistä liian ohueksi ja tarpeettomaksi toimeksiantajalle.

Mikroyritykset ovat valittu tutkimuksen kohteeksi koska ne ovat merkityksellisiä ja ajankohtaisia tutkimuskohteita useista syistä. Mikroyritysten haasteiden tutkiminen tarjoaa tärkeää tietoa, joka voi hyödyttää niin paikallisia talouksia kuin kansantaloutta. Tutkimukset vaikuttavat olevan yhtenäisiä näistä ajanhallinnan haasteista. Ajanjakson tarkastelussa on suunnattu tutkimus projektien tulevaisuuteen, mikä antaa suuntaa projektinhallinnalle. Päätös perustuu siihen, että tutkimuksen menetelmät ovat soveltuvia tulevaisuuteen ja tarjoavat toimeksiantajalle ajankohtaisempaa tietoa jatkossa.

Lean-menetelmiä koskeva teoria perustuu pääasiassa kansainvälisiin verkkolähteisiin ja sähköiseen kirjallisuuteen, sillä kotimainen kirjallisuus oli jo kattavasti käytettyä aiemmissa opinnäytetöissä. Ajanhallinnan teorian osalta opinnäytetyön tekijälle tuotti haasteita löytää uusia näkökulmia ja luotettavuutta on korostettu tutkimuksessa. Suurimmat teorian luotettavuuteen liittyvät haasteet liittyivät useiden yritysten motiiveihin verkkosivujen suhteen, jotka myyvät palveluja. Molemmat aiheet koskivat laajasti palveluntuottajia maailmanlaajuisesti, mutta huolellisen keräämisen ja useiden tarkastusten avulla teoriaa pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen pohjaksi. Luovaan projektinhallintaan vaikuttavat eniten suuntaviivat koska aika vaihtelee riippuen kohteesta, joka valmistuu. Lisäksi Lean-filosofiaan liittyen löydettiin kriittisiä tutkimuksia, jotka tarkastelivat liiallisen tehokkuuden vaikutusta hyvinvointiin.

Toimeksiantajan valinnassa on painotettu luotettavuutta ja asiantuntemusta. Toimeksiantaja on valittu hänen pitkän työkokemuksensa perusteella ja hänen antamansa itsenäisyyden ansiosta valita menetelmiä omatoimisesti tutkimusprosessi sujui sujuvasti. Vaikka objektiivisuuden haasteita on esiintynyt salassapitovelvollisuuden vuoksi, on pyritty varmistamaan puolueettomuuden luettamalla tutkimuksen kolmannella osapuolella. Lukija ei löytänyt muutoksia tehtäväksi ja tulimme samaan tulokseen toimeksiantajan ajanhallinnan perim-

mäisistä haasteista. Tutkimuksessa on huomioitu muiden näkökulmia keskustelemalla muutamien muiden mikroyrittäjien kanssa heidän ajanhallinnastansa. Tämä on rikastuttanut opinnäytetyön tekijän tutkimusta ja antanut lisää tietoa ja tietojen paikkaansa pitävyyttä yrittäjien ajanhallinnan tutkimuksiin. Näiden valintojen ja päätösten avulla on pyritty varmistamaan tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus. On tärkeää tunnustaa, että vaikka tutkimuksessa on tehty kaikkemme varmistaaksemme objektiivisuus, täydelliseen objektiivisuuteen ei ole välttämättä ole päästy. Tutkimuksen toimeksiantaja on anonyymi, mikä rajoittaa tarkkojen yksityiskohtien paljastamista. Tutkimuksessa on kuitenkin sitouduttu avoimuuteen ja rehellisyyteen.

Analyysitavat ovat valittu niiden yleisen soveltuvuuden perusteella tutkimusongelman ratkaisemiseen. Valitut menetelmät ovat laajalti käytössä erilaisissa tutkimuksissa ja ne ovat osoittaneet tehokkuutensa monipuolisissa tutkimusasetelmissä. Tämä valinta perustuu siihen, että nämä analyysitavat tarjoavat luotettavan ja monipuolisen lähestymistavan tutkimukseni tavoitteiden saavuttamiseen. Näitä yleisesti hyväksytyjä menetelmiä käyttämällä on pyritty varmistamaan tutkimuksen tulosten luotettavuus ja uskottavuus.

Johtopäätöksiä tukivat teoreettiset viitekehykset ja haastattelu vahvasti tutkimusta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska ne vastaavat tämän tutkimuksen asettamia tavoitteita nimenomaan toimeksiantajalle. Jokaisella mikroyrittäjällä on kuitenkin omat haasteensa, mutta ajanhallinnan haasteet ovat yleisimpiä syitä mikroyrityksissä haasteita tutkivissa tutkimuksissa. Suuremmalla otoksella tutkimus olisi voinut saada erilaisen lopputuloksen. Tutkimusongelmat ratkesivat kuitenkin toimeksiantajan kohdalla ja opinnäytetyön menetelmät saattavat tarjota näkemyksiä ja työkaluja muillekin ajanhallinnan parantamisen toimenpiteisiin.

Opinnäytetyöllä on ammatillista merkitystä, koska opinnäytetyön Lean-menetelmät ovat entuudestaan tuttuja opinnäytetyöntekijälle ja toimeksiantajalle. Näin saadaan mahdollisesti uusia näkökulmia niiden käyttöön toimeksiantajan yritystoiminnassa. Toimeksiantaja voi käyttää menetelmiä myös laajemmin erilaisissa työelämän projekteissaan. Tulokset vaikuttavat opinnäytetyön tekijän omaan kehittymiseen ja menetelmien ymmärtämiseen eri konteksteissa paremmin.

Opinnäytetyöntekijän toiminnan luotettavuuden ja objektiivisuuden arvioinnissa olisi ollut tarkoituksenmukaista muuttaa toimintaa alkuvaiheessa ja rajoittaa valittujen menetelmien määrää syvennyttävämmiin. Esimerkiksi keskittyminen yhteen selkeään Lean-menetelmään kuten arvovirtakuvauskuvaukseen jossakin yksittäisessä prosessissa olisi ollut paremmin soveltuva työn tarkoitukseen. Vaikka onnistuttiin viemään läpi laaja aihe loppuun asti, opinnäytetyön tekijä ei ole täysin tyytyväinen teoriaan, sillä haluttua teoria-aineistoa ei löytynyt odotetusti alkuvaiheessa. Aiempi kokemus ja koulutus Lean-menetelmistä saattoivat ohjata opinnäytetyön kulkua, mikä on otettava huomioon luotettavuutta ja objektiivisuutta arvioitaessa.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava ja ajankohtainen, erityisesti kun tutkin mikroyritysten ajanhallinnan haasteita teorian osalta. Huomasin opinnäytetyöni aikana vasta, ettei monessa koulutuksessa, jossa valmistutaan luovan alan yrittäjiksi huomioida liiketalousosaamista tarpeeksi. Tämäkin osittain tuottaa lisää ajanhallinnan haasteita varsinkin yritystoiminnan alkupuolella. Aihetta tutkiessa huomasin myös yhtäläisyyksiä eri Lean-menetelmien ja ajanhallinnan menetelmien välillä. Olen jo aiemmin perehtynyt Lean-menetelmiin työssäni ja opintojeni aikana ja Lean-filosofiassa on mielestäni paljon järkeviä ja hyödyllisiä elementtejä käytettäväksi. Koska olen vahvasti visuaalinen ihminen, oli mukavaa myös miettiä ja luoda kuvituksia tutkimuksen ja menetelmien selkeyttämiseksi. Muillekin visuaalisille lukijoille helpotusta tällä tavoin.

Aloitimme ohjaustapaamiset jo syyskuussa 2023, mutta prokrastinaatio ja motivaation puute alkoi vaivata myös minua. Aihealue oli kuitenkin hyvin avartava ja opettavainen. Olen usein käyttänyt sanontaa "pukki kaalimaata vartioi" kuvatakseni tilannettani lähipiirille tämän opinnäytetyön aiheen suhteen. Tämä opinnäytetyö on itsellenikin oppimisen paikka, jos osaan ottaa opit oikein vastaan ja osuu hyvin henkilökohtaisestikin aihe.

Olen luonteeltani yleensä toimielias ja syksyllä ennakkoon kirjoitin joitakin opinnäytetyön teorioita, kunnes lopullinen prokrastinaatio iski. Varsinainen kirjoittaminen alkoi kuitenkin tammikuussa 2024. Aikataulu oli erittäin tiukka ja

tein pitkiä ja uuvuttavia päiviä töitä saadakseni rungon valmiiksi mahdollisimman nopeasti. Haastattelunkin toteutin kiireaikataululla, sillä tavoitteena oli saada runko valmiiksi ensin ja käyttää loppuaika korjauksiin, poistoihin ja täydennyksiin.

Toivon, että toimeksiantaja saa konkreettista hyötyä tästä työstä, sillä olen luonut aiheeseen selkeät ja helposti ymmärrettävät ohjeet opinnäytetyön teorian ja kehitysehdotusten osalta. Olen myös kehittänyt yritykseen strategisia elementtejä, luonut tarinan yritykselle ja esitellyt uuden logoehdotelman toimeksiantajalle opinnäytetyön yhteydessä. Vaikka en ehtinyt tekemään arvovirtakuvausta johonkin projektiin, mikä olisi ollut mielenkiintoista. Toivon silti, että kuka tahansa, joka kamppailee ajanhallinnan haasteiden kanssa, voi hyötyä tästä työstä saadaksesen uusia työkaluja tai ainakin tuoreita ajatuksia aiheeseen. Erityisesti mikroyrittäjät, joista on kerrottu teorianikin kautta olevan merkittävä rooli Suomelle, voivat löytää tästä hyödyllisiä näkökulmia.

Kohtasin haasteita sekä ajanhallinnan teorian, että luovan työn projektien teorian suhteen. Teorialähteitä luovasta projektien hallinnasta oli vaikea löytää ja niissä esiintyi samankaltaisuuksia. Ajanhallinnan teorian suhteen oli myös haastavaa löytää täysin uusia näkökulmia ja sama haaste kohdattu kuin Leanin 5S:n parissa: pienyrittäjät käyttävät jo monia näitä työkaluja luonnostaan, koska heillä ei ole ylimääräistä aikaa hukattavaksi. Ketteräksi (agile) tavaksi tuon mikroyrittäjien toiminnan voisi määrittää. Luin satoja sivuja kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta syksyllä mutta en löytänyt tarpeeksi soveltuvia tutkimuksia opinnäytetyöhöni aiheista käyttööni. Olen kuitenkin kohtalaisen tyytyväinen tuotokseeni, vaikka tiedostan jossain kohdilta epätäydellisyyden ja odotan löytäväni virheitä jatkossakin. Aikaa olisin kaivannut huomattavasti enemmän vielä. Toisaalta tästä työstä olisi tullut ikuisuusprojekti, mikäli aikaa olisi ollut enemmän vielä. Opinnäytetyön suhteen jälkikäteen ajateltuna olisi ollut mahdollista kokeilla erilaisia työkaluja kuin ne, jotka valitsin, mutta Leanmenetelmien ja ajanhallinnan suhteen työkaluja on tarjolla runsaasti.

Tutkimuskohde voisi jatkossa laajentua selvittämään, miten näitä yksittäisiä menetelmiä voidaan soveltaa mikroyrityksen eri osa-alueille. Asiakashankin-

taan voisi tehdä ensimmäisenä kuvauksen. Arvovirtakuvausta ja Kanban-taulua voidaan käyttää tehokkaasti ei pelkästään projekteissa, vaan myös monilla muilla mikroyrityksen liiketoiminnan alueilla.

Haluan kiittää kaikkia osallistuneita opinnäytetyöhöni. Ilman rakentavia näkökulmia ja erilaisia ajatuksia aiheestani, tämä työ olisi ollut mahdotonta toteuttaa. Uskon kasvaneeni ihmisenä ja oppineeni uusia näkökulmia tätäkin tehdessäni. Hyvä elämä vaatii hyveellisyyttä ja tasapainoa ympäristön kanssa. Viisautta on ymmärtää oma hyvä elämä ja kunnioittaa muiden hyvää elämää. Tutkijan roolina on kuvata ilmiötä, ei tuomita, sillä jokainen elää oman elämänsä asiantuntijana. Ymmärtäväisyys ohjaa tutkijaa, joka näkee vain pintaraapaisun toisen ihmisen elämästä, ymmärtäen sen olevan vain osa kokokuvaa. (Puusa & Juuti 2020, Loppusanat.)

LÄHTEET

AI Contentfy team. 2024. The importance of time management for entrepreneurs. AI Contentfy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://aicontentfy.com/en/blog/importance-of-time-management-for-entrepreneurs> [viitattu 31.1.2024].

Anttila, H - J. s.a. Mitä lean on-lyhyesti mutta syvällisesti. Blogistiikka. Blogi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blogistiikka.wordpress.com/2023/09/27/mita-on-lean-lyhyesti-mutta-syvallisesti/> [viitattu 3.2.2024].

Businessmap. s.a. What Is Kanban? A Quick Introduction. Business map. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://businessmap.io/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban> [viitattu 31.1.2024].

Christopher, M. 2016. Logistics and supply chain management. Fifth edition. England: Pearson Education Limited.

DNA yritykselle. 2023. Mikroyritykset Suomelle kriittisen tärkeitä – hintojen nousu ja eläköityminen suurimmat huolenaiheet. DNA. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.dna.fi/yrityksille/blogi/-/blogs/mikroyritykset-suomelle-kriittisen-tarkeitahintojen-nousu-ja-elakoityminen-suurimmat-huolenaiheet> [viitattu 3.2.2024].

Duralabel. 2023. Lean tools. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://resources.duralabel.com/articles/lean-tools> [viitattu 8.3.2024].

Earley, J. 2016. The Lean Book of Lean. USA: Wiley. E-kirja. Saatavissa: https://etu.ru/assets/files/international/winter-school-iqmai4/02-01_the-lean-book-of-lean.pdf [viitattu 1.2.2024].

Eskola, J& Suoranta., J 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047> [viitattu 10.2.2024].

Fiume, O. 2019. Why Lean is a Time-based Strategy. Lean enterprise institute. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/why-lean-is-a-time-based-strategy/> 4.12.2024].

Fredrick, E. 2022. Time Management Skills and How They Benefit Your Mental Health. Boise university: Scholar works. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://scholarworks.boisestate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1136&context=mds495_proj [viitattu 5.2.2024].

Guy-Evans, O. 2023. Pareto Principle (The 80-20 Rule): Examples & More. Simply psychology. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.simplypsychology.org/pareto-principle.html> [viitattu 31.1.2024].

Günther, K & Hasanen, K. s.a. Tutkimuksen suunnittelu. Tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/> [viitattu 3.2.2024].

Honkanen, J. 2019. Arvovirtakuvaus. PDF-dokumentti. Savonia-Lean johtamisen jatkokurssi. Saatavissa: https://moodle.savonia.fi/plu-ginfile.php/2152694/mod_resource/content/2/Arvovirtakuvaus.pdf [viitattu 24.8.2023].

Jirousek, C. 1995. Creativity and the Design Process. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://char.txa.cornell.edu/language/creative.htm> [viitattu 8.2.2024].

Jovanovic, T. 2023. How Poor Time Management Can Make Your Business Suffer. Traft. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://trafft.com/poor-time-management/> [viitattu 30.1.2024].

Kaizen Institute. 2018. Lean: Time Management vs. Cost Management. Article. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaizen.com/insights/lean-time-management-vs-cost-management-2/> [viitattu 31.1.2024].

Kanbanize. s.a. From Waste to Value: Implementing the 5 Lean Principles. Businessmap. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kanbanize.com/lean-management/implementing-lean-principles> [viitattu 23.8.2023].

Kaute säätiö. 2021. Mikä on mikroyritysten merkitys Suomelle? – Tutkija, ekonomisti ja mikroyrittäjät kertovat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaute.fi/mika-on-mikroyritysten-merkitys-suomelle-tutkija-ekonomisti-ja-mikroyrittajat-kertovat/> [viitattu 29.9.2023].

Kos, B. 2020. Best Time Management Tools 2023 - What tools will really boost your productivity? Spica blog. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.spica.com/blog/best-time-management-tools> [viitattu 4.2.2024].

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685139> [viitattu 31.8.2023].

KV viestintä s.a. Miksi ryhtyä yrittäjäksi. Kassavirtainen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kassavirtanen.fi/blogi-6-syyta-ryhtya-yrittajaksi/> [viitattu 14.2.2024].

Lashbrooke, B. s.a. Why most entrepreneurs are terrible at time management and how to buck the trend. Time etc. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.timeetc.com/resources/how-to-achieve-more/why-most-entrepreneurs-are-terrible-at-time-management-and-how-to-buck-the-trend> [viitattu 4.1.2024].

Lightspeed. 2021. 10 Reasons Why Small Businesses Fail (and How to Avoid them) Lightspeed. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lightspeedhq.com/blog/why-small-businesses-fail/> [viitattu 4.1.2024].

Lean Lion. s.a. Miksi 5S. Lean Lion. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.leanlion.com/miksi-5s> [viitattu 4.2.2024].

Lean thinking.s.a. Mitä on LEAN? LEAN on maalaisjärjen kehittyneemmän muodon eli kaupunkilaisjärjen käyttöä. Lean thinking. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://leanthinking.fi/mita-lean-on/> [viitattu 31.1.2024].

Luinte, S. s.a. Guide To 4 Ds of Time Management – When and How to use. Time tracko. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://timetracko.com/blog/4-ds-of-time-management/> [viitattu 3.2.2024].

Lutkevich. s.a. Time management. TechTarget. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/time-management> [viitattu 13.2.2024].

Mielenterveystalo. s.a. Opi ajanhallintaa. Mielenterveystalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/opiskelu-uupumuksen-ehkaisyn-omahoito-ohjelma/4-opi-ajanhallintaa> [viitattu 5.2.2024].

Miettinen, J. 2023. Yrittäjäkysely 2023: Vahvistamalla yrittäjien osaamista tuetaan liiketoiminnan kasvua. Akava Works. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://akavaworks.fi/blogit/yrittajakysely-2023-vahvistamalla-yrittajien-osaa-mista-tuetaan-liiketoiminnan-kasvua/> [viitattu 4.2.2024].

Mind canvas. 2023. “Anxiety’s Impact on Time Management” Medium. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://medium.com/@anshunirwal411/anxietys-impact-on-time-management-7ff1e37b6fe2> [viitattu 4.2.2024].

Mind Tools Content Team. s.a. What Is Time Management? Mind Tool. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mindtools.com/arb6j5a/what-is-time-management> [viitattu 31.1.2024].

Musica, S. 2023. Time Management Principles and Lean. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.leaneast.com/time-management-principles-and-lean> [viitattu 8.3.2024].

Määttä, E.& Määttä, K. 2021. Arjen lean. E-kirja. Helsinki: Otava. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789511381402> [viitattu 31.1.2024].

Novak, A. 2023. Effective Time Management. Lean community. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://leancommunity.org/effective-time-management/> [viitattu 31.1.2024].

Opus web design. 2016. Furniture design process. Online design teacher. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.onlinedesign-teacher.com/2016/02/furniture-design-process.html> [viitattu 8.2.2024].

Patronen, E. 2022. Lean ajattelun työkalut. Proakatemia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://esseepankki.proakatemia.fi/lean-ajattelun-tyokalut/> [viitattu 4.2.2024].

Pinja.2016a. Lean-filosofian 7+1 tuottamatonta toimintoa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blog.pinja.com/fi/lean-filosofian-71-tuottamatonta-toimintoa> [viitattu 8.3.2024].

- Pinja. 2016b. 5S-menetelmällä siisteyttä ja järjestystä tuotantotiloihin. Pinja blogi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blog.pinja.com/5s-menetelmalla-siisteytta-ja-jarjestysta-tuotantotiloihin> [viitattu 25.8.2023].
- Product Plan. s. a. The 4 Ds of Time Management. Product Plan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.productplan.com/glossary/4-ds-of-time-management/> [viitattu 1.2.2024].
- Puusa, A, & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523456167> [viitattu 28.8.2023].
- QKK.2013. VSM (Value Stream Mapping) – Arvovirtakuvaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://qkk.fi/vsm-arvovirtakuvaus/> [viitattu 14.2.2024].
- Quotefancy. s.a. Qualative research. Quotefancy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://quotefancy.com/quote/3711814/Pooja-Agnihotri-Qualitative-research-is-about-collecting-and-understanding-non-numerical> [viitattu 28.8.2023].
- Revolution. s.a. 7 Time Management Tools to Increase Your Productivity. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.revolutionlearning.co.uk/blog/7-time-management-tools/> [viitattu 8.2.2024].
- Roser, C. 2016. The History of Manufacturing – Part 4: Toyota and Lean. All about lean. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.allabout-lean.com/firstlecture_hom_4/ [viitattu 23.8.2023].
- Seth, S. 2023. Business Development: Definition, Strategies, Steps & Skills. Investopedia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/090815/basics-business-development.asp> [viitattu 16.2.2024].
- Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat ja -menetelmät. Saksa: Books on Demand. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789528017172> [viitattu 9.2.2024].
- Skhmot, N. 2017. Using the PDCA Cycle to Support Continuous Improvement (Kaizen). Lean way. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://theleanway.net/the-continuous-improvement-cycle-pdca> [viitattu 25.8.2023].
- Smith, M. 2023. People-pleasers are at a higher risk of burnout, says Harvard-trained psychologist—how to spot the signs. CNBC. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cnbc.com/2023/05/21/harvard-trained-psychologist-people-pleasers-are-at-higher-risk-for-burnout.html> [viitattu 4.2.2024].
- Symonds, C. 2024. Overcoming the 7 biggest time management challenges. Factorial. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://factorialhr.com/blog/time-management-challenges/> [viitattu 4.2.2024].

Team Sunsama. 2023. 4 reasons why time management tools fail to work as advertised. Artikkele. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sunsama.com/blog/4-reasons-why-time-management-tools-fail-to-work> [viitattu 20.2.2024].

Tilastokeskus. s.a. Mikroyritys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html> [viitattu 17.2.2024].

Time management training institute. s.a. Time Management: Time Management Training and Self-Discipline to Increase Your Productivity. Time management training institute. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.timemanagementtraining.com/time-management-training-Time-Management-Training-and-Self-Discipline-to-Increase-Your-Productivity.html> [viitattu 4.2.2024].

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> [viitattu 30.8.2023].

USAHS. 2022. 9 Proven Time Management Techniques and Tools | USAHS. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.usa.edu/blog/time-management-techniques/> [viitattu 1.2.2024].

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Havainnoista uuden tiedon tuottamiseen. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>. [viitattu 31.8.2023].

Velaction. s.a. The Problem With PDCA. Velaction. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.velaction.com/the-problem-with-pdca/> [viitattu 5.2.2024].

Vikman, V. 2019. Mikä ihmeen Kanban? Tällä menetelmällä hallitset työmääräsi yhdellä vilkaisulla. Duunitori. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/kanban> [viitattu 3.2.2024].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 30.8.2023].

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä - Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: Santalahti kustannus. E-kirja. Saatavissa: [Näin onnistut opinnäytetyössä | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#) [viitattu 4.9.2023].

**Lean-menetelmät mikroyrityksen ajanhallinnassa,
teemahaastattelun saatekirje.**

Hyvä muotoilija,

Pyydän arvokkaita ja asiantuntevia näkemyksiänne mikroyrityksen ajanhallinnasta ja siihen liittyvistä haasteistanne. Ehdotan osallistumistanne teemahaastatteluun, jonka tarkoituksena on tukea opinnäytetyötäni Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa liiketalouden alalla.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaisia tapoja Lean-menetelmät tarjoavat mikroyrittäjän ajanhallintaan liittyen projektien ja työn osalta.

Työn tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten Lean-menetelmät voivat vaikuttaa ajanhallinnan kehittämiseen sekä yrityksen projektinhallinnan ja muiden prosessien tehostamiseen ajanhallinnan avulla. Tavoitteena on tarjota käytännön ehdotuksia Leanin soveltamiseen, jotta yritys voi parantaa tehokkuuttaan ja projektinhallintaansa Lean-menetelmien avulla.

Teen teemahaastattelun, jossa aiheina ovat liitteessä 2 mainitut asiat. Pääsette ennakkoon tutustumaan niihin. Haastattelun kesto on noin kaksi tuntia. Teen haastattelun Teamsin välityksellä viikosta 7. alkaen. Mikä ajankohta olisi sopiva teille? Haastattelu tallennetaan myöhemmin kirjoitettavaa litterointia varten erilliselle ohjelmalle ja haluaisin tiedustella lupaa tallennukseen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilötietoa, mutta sitä ei jaeta ulkopuolisten kanssa, eikä ketään voida tunnistaa. Kerätty henkilötieto käsitellään huolellisesti tutkimuksen aikana ja kaikki materiaali tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyön tietosuojailmoituksen liitän tähän viestiin liite 3.

Odotan mielenkiinnolla mahdollisuutta syventyä näihin aiheisiin kanssanne haastattelun aikana ja yhdessä löytää ratkaisuja, jotka voivat tuoda lisäarvoa ajanhallintaanne ja yrityksenne projekteihin.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne haastatteluun ja kiireisen aikanne jakamisesta. Annan mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,

Johanna Heikkilä

Liite 2 Teemahaastattelun kysymykset

Liite 3 Tietosuojailmoitus

Lean-menetelmät mikroyrityksen ajanhallinnassa, teemahaastattelun kysymykset.



Kuva 21 (kuva Canva)

1. Yrittäjyys ja luova työ:

Yrittäjyytenne luovalla alalla on erityisen kiinnostavaa.

Miten hallitsette aikaanne yrittäjänä?

Miten näette tulevaisuuden yrityksenne suhteen?

Miten näette nykyisten asiakassuhteittenne vaikuttavan työhönne?

Miten luovan suunnittelun ja tutkimuksen osuus ajassa näkyy projekteis-
sanne?

Onko teillä vakioitua projektien suunnitelmaa käytössänne?

Millainen projektisuunnitelma, mikäli on käytössänne?

2. Sisäinen ajanhallinta:

Olen kiinnostunut ymmärtämään näkemyksiänne sisäisen ajanhallinnan haasteista ja mahdollisuuksista. Sisäisiä ajanhallinnan haasteita ovat itsekurin puute, prokastinaatio (asioiden lykkääminen tai viivyttely), motivaation puute, ahdistus, muiden miellyttäminen ja monitehtäväisyys (multitasking).

Multitasking (monitehtäväisyys):

Kuinka arvioisitte multitaskingin vaikutusta tuottavuuteen ja työn laatuun?

Miten voisitte optimoida työskentelytapanne saavuttaaksenne paremman keskittymisen ja tehokkuuden?

Prokrastinaatio (asioiden lykkääminen tai viivyttely):

Miten hallitsette prokrastinaatiota ja varmistatte, että tärkeät tehtävät suoritetaan ajoissa?

Onko teillä lähestymistapoja, jotka auttavat teitä voittamaan asioiden lykkäämisen tai viivyttelyn haasteen?

Millaisia käytännön keinoja käytätte ylläpitääksenne korkeaa itsekuria liiketoiminnassasi?

Motivaation puute:

Kuinka säilytätte motivaationne yrittäjänä, erityisesti silloin kun koottaatte vaikeuksia tai haasteita?

Millaisia tekijöitä voisi lisätä, jotta voisitte ylläpitää korkeaa motivaatiotasoa?

Muiden miellyttäminen:

Miten vältätte liiallista muiden miellyttämistä ja varmistatte, että pidätte kiinni omista prioriteeteistanne?

Kuinka tasapainotatte asiakkaiden odotukset ja omat tavoitteenne?

Ahdistus:

Miten käsittelette työpaineita ja ahdistusta yrittäjänä?

Onko käytössänne stressinhallintatekniikoita, jotka auttavat teitä säilyttämään tasapainon?

3. Ajanhallinnan haasteet:

Nykyisen ajanhallintatilanteenne ymmärtäminen auttaisi tunnistamaan projektin keskeiset kohdat.

Kuinka näette nykyisen ajanhallintanne tilan?

Onko projektienne tai työnne kestossa havaittavissa tiettyjä kaavoja tai haasteita?

Millaisia haasteita?

Miten suhtaudutte stressiin ja miten se vaikuttaa ajanhallintaanne?

Onko käytössänne stressinhallintatekniikoita, jotka auttavat teitä säilyttämään tasapainon?

Millaisia stressinhallintatekniikoita?

Miten uskoisitte, että voisimme yhdessä löytää ratkaisuja näihin haasteisiin ja optimoida työskentelytapanne?

Millaisia ratkaisuja?

4. Lean-filosofia:

Kun puhumme Lean-filosofiasta, olisi hienoa kuulla, millaisia kokemuksia tai tietämystä teillä jo on aiheesta.

Olette aiemmin käyttänyt Lean-periaatteita, millaisista Leanin ajanhallinnan menetelmistä teillä on tietoa?

Onko tällä hetkellä käytössänne jotain Lean-menetelmiä?

Ylituotanto:

Kuinka arvioisitte valmistuneiden kappaleiden määrää suhteessa myytyihin?

Miten voisitte optimoida työaikanne ja resurssinne niin, että tuotatte juuri sen verran kuin on tarpeen?

Kuljetukset:

Miten optimoitte kuljetukset tai siirtymiset liittyen materiaalien, työkalujen ja valmiiden tuotteiden välillä?

Millaisia mahdollisuuksia on vähentää turhia liikkeitä?

Ylikäsittely:

Millaisia ovat työvaiheenne ja miten voitte minimoida ylimääräiset vaiheet tuotantoprosessissanne?

Missä kohdissa voisi olla mahdollista tehostaa?

Varasto:

Kuinka hallitsette materiaalien ja valmiiden tuotteiden varastoa?

Miten voitte minimoida varaston ylläpitoon liittyvät kustannukset?

Liike:

Miten organisoitte työtilanne ja työskentelytapanne?

Millaisia mahdollisuuksia on vähentää ylimääräisiä liikkeitä ja optimoida työympäristöänne?

Virheet:

Kuinka käsittelette virheitä tai epäonnistumisia työssänne?

Miten voisitte kehittää laatua ja minimoida virheiden määrää?

Odottaminen:

Kuinka voitte vähentää odotusaikoja tuotantoprosessissanne?

Miten suunnittelette työtehtäviänne niin, että minimoitte odotusaikaa?

Lean-menetelmiä:

5. PDCA/4D:

Suunnittele (Plan & Define & Design):

Miten määrittelette tavoitteenne ja suunnittelette toimenpiteenne yrityksenne kehittämiseksi?

Miten suunnittelette konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi?

Tee (Do & Develop):

Kuinka toteutate suunnitelmanne käytännössä?

Mitä konkreettisia toimenpiteitä toteutate yrityksenne kehittämiseksi?

Tarkasta (Check):

Miten arvioitte suoritettujen toimenpiteiden tuloksia?

Toimi (Act& Deploy):

Kuinka hyödynnätte saatuja tietoja ja palautetta päätöksenteossa?

Kuinka varmistatte, että kehittämistoimenpiteet otetaan käyttöön yrityksessänne?

6. Kanban-taulu:

Onko käytössänne Kanban-taulu menetelmä?

Onko teillä tällä hetkellä käytössänne muita työnkulun hallintamenetelmiä?

7. Arvovirtakartoitus:

Miten määrittelette arvovirtakartoituksen tavoitteet omassa liiketoiminnassanne?

Millaisia tuloksia odotatte saavanne arvovirtakartoituksen avulla?

8. Pareto-työkalu:

Millaisia tehtäviä painotatte erityisesti, kun pyritte maksimoimaan projektinne tehokkuutta ja tulosta?

9. 5S

Käydään läpi vielä, millaisia vastaavia käytäntöjä teillä on 5 s:sta käytössänne:

Sorteeraus:

Kuinka päätätte, mitkä työkalut, materiaalit tai esineet säilytetään ja mitkä poistetaan työtilastanne?

Systemisointi:

Onko teillä vakiintuneita järjestelyperiaatteita tai -sääntöjä työympäristösänne?

Siivous:

Miten ylläpidätte puhtautta ja järjestystä työtilassanne?

Standisointi:

Onko teillä vakiintuneita standardeja tai ohjeita työskentelytavoistanne?

Seuranta:

Kuinka pidätte yllä 5S-käytäntöjä pitkällä aikavälillä?

10. Avoin kysymys:

Mitä muuta haluaisitte kertoa ajankäytöstänne?

Tietosuojailmoitus

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoiduna käyttää osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Johanna Heikkilä

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Lean menetelmät mikroyrityksen ajanhallintaan, kesto tammikuu 2024-huhtikuu 2024.

Johanna Heikkilällä oikeus käsitellä opinnäytetyön aikana opinnäytetyöhön liittyviä henkilötietoja.

Opinnäytetyön yhteydessä kerättyjä henkilötietoja säilytetään opinnäytetyöprosessin tarvitsema aika, minkä jälkeen ne hävitetään tietosuojamateriaalin vaatimalla tavalla. Hävittäminen tehdään viimeistään kuukauden kuluttua opinnäytetyön valmistuttua.

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään vain tutkittavan osalta.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja

6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tutkittavalta.

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Manuaalisesti muodossa.

11. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Johanna Heikkilä

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi