

Tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma toimeksiantajayritykselle X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2024

Anna-Liisa Ek

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anna-Liisa Ek	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 83+7	
Työn nimi Tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma toimeksiantajayritykselle X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio Toimeksiantajayritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnitelma toimeksiantajayrityksen X tiedonhallinnan prosessien kehittämiseksi vastaamaan paremmin toimintotason tarpeita.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan avulla luotiin perusymmärrystä tietojohdamisesta sekä tiedon- ja tietämyksenhallinnasta. Tietoperustassa perehdyttiin myös prosessien kehittämisen lähtökohtiin ja tavoitteisiin sekä henkilöstön osallistamisen merkitykseen liiketoiminnan prosessien kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiiivisella kehittämisotteella. Aineisto kerättiin kahdessa vaiheessa laadullisin tutkimusmenetelmin ja osallistavin kehittämismenetelmin. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi suunnitelma toimeksiantajayrityksen X tiedonhallinnan kehittämiseksi. Suunnitelma perustui henkilöstön tunnistamiin haasteisiin, ja suunnitelman ensisijaiset kehityskohteet, ratkaisut ja toteutussuunnitelma rakennettiin henkilöstön ja johdon välisessä vuorovaikutuksessa.</p> <p>Opinnäytetyön tuotos kuvaa konkreettiset toimenpiteet ja ratkaisut, joilla toimeksiantajayrityksessä aiotaan vastata operatiivisen tason tarpeisiin. Opinnäytetyö vahvistaa osallistavaa tietojohdamisen- ja prosessien kehittämisen tietoperustojen käsitteiden soveltuvan pienen viemärihuoltoalan yrityksen tiedonhallinnan kehittämiseen.</p>		
Asiasanat tietojohdaminen, tiedonhallinta, tietämyksenhallinta, tiedon muuntaminen, hukka, prosessien kehittäminen, osallistava kehittäminen, työpaja		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Anna-Liisa Ek	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	83+7	
Title of Publication		
Information management development plan for the principal company X		
Degree, Field of Study		
Bachelor of business administration (UAS)		
Organization of the client		
Principal company X		
Abstract		
<p>The aim of this practice-based thesis was to create a plan for developing the information management processes of the principal company X to better fit the needs of the operational level.</p> <p>The framework of this thesis was built to create an understanding of knowledge and information management in general and to gain knowledge on how processes are developed, focusing on the benefits of a staff inclusive process development approach.</p> <p>In this thesis a constructive research approach was used. The material was collected in two phases via qualitative research methods and inclusive development methods. The material was analyzed using a combination of inductive and deductive strategies.</p> <p>The main contribution of this thesis is a plan created to develop the information management of the principal company X. The plan is based on challenges identified by the staff and the primary development targets and solutions were designed during the interaction between the staff and management.</p> <p>The created plan describes the concrete measures and solutions with which the principal company intends to meet the needs of the operational level. The thesis confirms that the concepts of the information management and process development framework are suitable for the development of information management of a small sewer system maintenance company.</p>		
Keywords		
knowledge management, information management, knowledge conversion, waste, process development, inclusive development, workshop		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistehtävän tausta	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	1
1.3	Kehitystarpeen määrittely	2
1.4	Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaus	4
2	Tietojohtaminen	6
2.1	Tietojohtaminen ja tiedonhallinta	6
2.2	Organisaation tieto ja tietämyksenhallinta.....	8
2.3	Tiedon muuntaminen.....	10
2.4	Tiedonhallinnan prosessimalli.....	12
3	Prosessien kehittäminen	14
3.1	Prosessiajattelu	14
3.2	Prosessijohtaminen	14
3.3	Henkilökunnan osallistaminen prosessien kehittämiseen	14
3.4	Prosessien kuvaaminen	15
3.5	Lean ja prosessien kehittäminen	16
3.5.1	Hukka – Mura, Muri ja Muda.....	17
3.5.2	Jatkuva parantaminen ja A3-ongelmanratkaisu	19
4	Kehittämistyön prosessi ja menetelmät.....	22
4.1	Toiminnallinen opinnäytetyö ja konstrukttiivinen kehittämistyö.....	22
4.2	Kehittämistyön menetelmät	24
4.3	Aineiston käsittely ja analyysi	24
5	Nykytilan kartoitus - menetelmät ja toteutus.....	26
5.1	Yksilöhaastattelut	26
5.2	Haastattelujen toteutuksen kuvaus	27
5.3	Yksilöhaastattelujen aineiston käsittely ja analyysin toteutus.....	28
6	Toimeksiantajan prosessien nykytilanne	30
6.1	Tilaus-toimitusprosessi	30
6.1.1	Tilautiedon vastaanotto.....	32
6.1.2	Suunnittelu ja sopiminen.....	33
6.1.3	Työn suoritus.....	34
6.1.4	Raportointi	35
6.1.5	Laskutus.....	35
6.2	Tiedonhallinta ja toiminnan haasteet	36

6.2.1	Tieto- ja osaamistarpeet ja tiedon hyödyntäminen	37
6.2.2	Tiedon keräys ja kirjaaminen	40
6.2.3	Tiedon jakaminen, varastointi ja tietotuotteet	43
6.2.4	Prosessin vaihtelu, hukka ja pullonkaulat	46
6.2.5	Nykytilan haasteet ja toimeksiantajan strategiset tavoitteet	47
7	Työpaja.....	50
7.1	Kehittämissuunnitelman rakentaminen	50
7.2	Työpajan vetäjänä toimiminen	51
7.3	Luova ongelmanratkaisuprosessi	52
7.4	Tilaisuuden valmistelu	54
7.5	Työpajan toteutus, -kulku ja menetelmät	55
7.5.1	Aloittaminen.....	55
7.5.2	Selkeytysvaihe.....	56
7.5.3	Ratkaisujen suunnittelu.....	58
7.5.4	Toiminnan valmistelu	59
7.5.5	Lopettaminen.....	60
7.6	Työpajan aineiston käsittely ja analyysin toteutus.....	60
8	Kehittämissuunnitelma.....	62
8.1	Tuotoksen kuvaus	62
8.2	Tunnistetut juurisyyt.....	62
8.3	Ensisijaiset kehittämiskohteet, tavoite ja vaikutusten arvioinnin mittarit	63
8.4	Toimenpidesuunnitelma	65
8.5	Kehittämissuunnitelman ja tuotoksen arviointi, -testaus ja -jatko hyödyntäminen	68
9	Yhteenveto	72
9.1	Kehittämistyön tavoitteiden kertaus ja lopputuloksen arviointi.....	72
9.2	Kehittämistyön uskottavuus, etiikka ja luotettavuus	73
9.3	Työn teoreettinen kontribuutio ja uutuusarvo	74
9.4	Tulosten sidos tietoperustaan.....	75
9.5	Pohdinta ja jatkokehitysehdotukset.....	77
	Lähteet	80

Liite 1. Yksilöhaastattelun kysymykset

Liite 2. Tilaus-toimitusprosessin kulku -tason kuvaus

Liite 3. Esivalmistellut kysymykset juurisyyden selvittämiseen työpajassa

Liite 4. Työpajan pelisäännöt

Liite 5. Tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma

1 Johdanto

1.1 Kehittämistehtävän tausta

Tämän opinnäytetyön idea on syntynyt työssäni ja työelämässä ehkä yleisestikin usein heittävästä kysymyksestä: Eikö tätä voisi tehdä jotenkin paremmin? Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona työnantajalleni. Toimeksiantajayrityksen X nimi on luokiteltu salassa pidettäväksi, ja siihen viitataan työssä nimellä toimeksiantajayritys tai toimeksiantaja.

Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin kesällä 2023 työhyvinvoinnin kartoitus. Kartoituksen tulokset osoittivat tilaustietojen vastaanoton ja käsittelyn käytäntöjen epäselvyyden aiheuttavan haasteita operatiivisessa toiminnassa. Yhtenäisten toimintamallien ja yhteisen kehittämistoiminnan puutteen havaittiin vaikuttavan negatiivisesti työn sujuvuuteen, työhyvinvointiin, henkilöstölle muodostuvaan työnantajamielikuvaan sekä heidän kokemukseensa työyhteisön toimivuudesta.

Opinnäytetyön alustava kehitysaihio oli tilausten ja tarjouspyyntöjen vastaanottoprosessin sujuvoittaminen automaatiolla. Alkuperäisen idean jatkokehityksen esteeksi muodostui puutteellinen ymmärrys toimeksiantajayrityksen operatiivisen tason tarpeista, tilaus-toimitusprosessissa sovelletuista käytännöistä sekä järjestelmistä ja niiden toimivuudesta. Opinnäytetyön perimmäiseksi tarkoitukseksi muodostui lopulta toimeksiantajayrityksen tiedonhallinnan prosessin kehittäminen paremmin operatiivista toimintaa palvelevaksi.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on pieni 2000-luvun alussa toimintansa aloittanut viemärihuoltoalan yritys. Yritys on laajentanut palvelutarjontaansa 2010-luvun alussa. Yrityksen kaksi toimipistettä sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja Pohjois-Suomessa. Pääkaupunkiseudun toimipisteessä työskentelee kaksitoista henkilöä ja Pohjois-Suomen toimipisteessä kolme henkilöä. Yrittäjä toimii yrityksen toimitusjohtajana ja osallistuu usein myös suorittavaan työhön molemmilla toimipisteillä. Lisäksi yrityksellä on talous- ja yleishallinnon tehtäviä ja avustavia henkilöstöhallinnon tehtäviä suorittava reskontran hoitaja ja myyntipäällikkö, jotka työskentelevät suurimmaksi osaksi etänä tai pääkaupunkiseudun toimipisteellä.

Toimeksiantajayrityksen toiminta jakautuu osastoihin niiden tarjoamien palvelujen mukaan. Osastot toimivat aktiivisesti yhteistyössä muiden osastojen kanssa, sillä osa tarjottavista palveluista vaatii useamman kuin yhden osaston työpanosta samassa työkohteessa. Osastojen nimet luokitellaan salassa pidettäväksi. Osastoihin viitataan työssä tarvittaessa nimillä A1, B1, C1, A2 ja B2. Osastot A1, B1 ja C1 toimivat pääkaupunkiseudun toimipisteellä ja

osastot A2 ja B2 Pohjois-Suomessa. Osastojen A1 ja A2 toiminta keskittyy viemäritekniikan huoltoihin ja kuntokartoituksiin. B1 ja B2 osastot suorittavat viemäristöjen ja kaivojen huoltotoimenpiteitä ja kuntokartoituksia. Osasto C1 toiminta keskittyy viemäristöjen kunnostukseen ja pintapuolisiin saneerauksiin.

Toimeksiantajayrityksen asiakaskuntaa ovat kiinteistö- talo- ja kiinteistöhuoltoyritykset sekä muut yritykset, kuten rakennuttajat ja ravintolat, joiden liiketoiminta tai liiketilat vaativat yrityksen tarjoamia palveluja. Toimeksiantaja palvelee myös yksityisasiakkaita.

Toimeksiantajayrityksen strategiaan tavoitteisiin kuuluu vahvasti asiakaskokemuksen ja henkilökunnan osaamisen jatkuva parantaminen sekä toiminnan laadun kehittäminen. Yritys tähtää yhtenäisiin työtapoihin ja tehokkuuteen kaikissa toiminnoissaan. Yritys viestii aktiivista kehitystoimintaa ja uskallusta muuttaa toimintamalleja. Yrityksen arvot kuvaavat halua tuottaa laadukasta, saavutettavaa ja luotettavaa palvelua asiakkailleen. Toimeksiantajayrityksen strategia ja arvot ohjaavat opinnäytetyön tavoitteiden määrittämistä, sekä menetelmien ja näkökulman valintaa.

1.3 Kehitystarpeen määrittely

Kehitystarpeen määrittämällä syntyvän toimeksiantajayrityksen sisäisestä tarpeesta kehittää tilaus-toimitusprosessin tiedonhallintaa operatiivista toimintaa paremmiksi palvelevaksi. Tiedonhallinnan prosessien kehittämällä uskotaan voitavan myötävaikuttaa toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessin tehokkuuteen ja sujuvuuteen, kilpailukykyä edellytysten parantamiseen, kysynnän lisääntymiseen varautumiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Maailman, tiedon jakamisen, tekniikan, digitaalisten ratkaisujen ja tekoälyn käytön alati kehittyessä prosessit vanhenevat nopeasti. Prosessien jatkuva parantaminen on yrityksille aina ajankohtainen ja merkityksellinen aihe. Jatkuva kehittäminen on liiketoiminnan menestyksen edellytys. (Ojasalo ym. 2015.)

Tilaus-toimitusprosessi määrittämällä yleensä lähtevän asiakkaan tilauksesta tai asiakkaan halusta tilata tuote tai palvelu. Prosessin läpimenon nopeus näyttäytyy arvona asiakkaalle. (Logistiikan maailma b.) Asiakkaalle tilaus-toimitusprosessin aikana tuotettava arvo on prosessien kehittämisen ja jatkuvan parantamisen lähtökohta. Asiakkaille muodostuva arvo syntyy prosesseissa, joten on tärkeää, että prosessit toimivat hyvin yhteen ja että niitä johdetaan ja kehitetään. Yrityksille on kilpailukykyä säilyttämisen ja kilpailuedun tavoittelun kannalta elinehto pyrkiä kehittämään toiminnan kustannustehokkuutta ja tarjoamaan asiakkailleen aina parempia tuotteita tai nopeampaa ja tehokkaampaa palvelua. (Logistiikan maailma c). Prosessien toimintatapoja parantamalla organisaatiot voivat kehittää liiketoimintaansa ja parantaa tulosta. Toimintatapojen muuttaminen voi vaatia osaamisen,

järjestelmien, tiedonhankinnan ja työmenetelmien kehittämistä sekä yhteistyön edistämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009.) Tietoyhteiskuntakehityksen myötä kilpailukykyä rakennetaan nykyään entistä enemmän tietoresurssien, kuten yksilöiden osaamisen, tietojärjestelmien ja johtamis- ja toimintamallien varaan. Organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia keinoja hyödyntää tietoa sekä tieto- ja viestintäteknologiaa suorituskyvyn ja kehityksen tukena. (Laiho- nen ym. 2013, 10.)

Yritykset eivät kilpaile keskenään ainoastaan asiakkaista ja markkinaosuudesta. Yritykset kilpailevat nykyään myös parhaista osaajista (Juvonen, Alma Median 2015 mukaan). Työ- prosessien sujuvuus vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin (Kunta- ja Hyvinvointialue työnantajat KT 2017). Yritykset tarvitsevatkin jatkuvaa kehittämistyötä kannattavuuden pa- rantamisen ja prosessien tehostamisen lisäksi myös työntekijöiden motivoimiseen ja toimi- van organisaatorakenteen luomiseen (Ojasalo ym. 2015).

Mediassa on lähiaikoina ollut paljon esillä talo- ja kiinteistöyhtiöiden taloudellinen ahdinko ja kasaantunut korjausvelka. Raija Kantomaa (2023) kirjoittaa MTV- uutisten artikkelissaan satojen taloyhtiöiden vaikeuksista saada lainaa peruskorjauksiin ja useiden kohteiden ole- van jo niin huonossa kunnossa, ettei korjaus kannata. Jari Pietiläinen (2022) kirjoittaa Hel- singin uutisten artikkelissa taloyhtiöiden korjausvelasta ja mainitsee, että jos keskitytään vain välttämättömiin korjauksiin ja laiminlyödään ennakoivat kunnossapidon toimet, kor- jausvelka voi kasvaa liian suureksi. Pirjo Tiihonen (2023) kirjoittaa OP Mediassa peruskor- jausvelan aiheesta ja nostaa esiin yleistyneet säiden ääri-ilmiöt, kuten rankat sateet, joiden myötä toimimattomat viemärijärjestelmät ja huoltamaton tai puutteellinen viemäritekniikka voi aiheuttaa kiinteistöille vahinkoa.

Toimeksiantajayrityksen tarjotessa palveluna kiinteistön viemäreiden ongelmia ennaltaeh- käiseviä huoltotoimenpiteitä, peruskorjauksia ja kuntokartoituksia, on syytä varautua mah- dolliseen kysynnän kasvuun. Yrityksessä on jo havaittu merkkejä asiakkaiden lisäänty- neestä kiinnostuksesta ennaltaehkäiseviin huoltopalveluihin ja kuntokartoituksiin. Kysyn- nän äkillisen lisääntymisen syitä ei kuitenkaan ole tutkittu, joten sen ei voida luotettavasti päätellä olevan seurausta aiheen saamasta mediahuomiosta.

Toimeksiantajayrityksessä on vuodesta 2020 lähtien ollut käynnissä uuden toiminnanoh- jausjärjestelmän kehitysprojekti. Uuden järjestelmän uskotaan tulevaisuudessa helpottavan asiakastietojen hallintaa, työnohjausta ja raportointia. Uuden järjestelmän ei kuitenkaan koeta olevan valmis ratkaisu yrityksen tiedonhallinnan kehitystarpeisiin ja on epävarmaa, vastaako järjestelmä tulevaisuudessakaan suoraan niihin kehitystarpeisiin, joita opinnäyte- työn avulla halutaan ratkaista. Tämän kehittämistyön avulla uskotaan voitavan

myötävaikuttaa uuden järjestelmän kehitysprojektin onnistumiseen tarjoamalla tietoa toimeksiantajayrityksen tilaus-toimitusprosessin tiedonhallinnan tarpeista ja nykytilasta.

1.4 Kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaus

Kehittämistehtävän määrittämisessä on tarkoitus pohtia tarkoin, mihin kehittämällä pyritään (Ojasalo ym. 2015). Tämän kehittämistehtävän tavoite on luoda tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Tiedonhallinta rajataan koskemaan toimeksiantajayrityksen tilaus-toimitusprosessin tiedonhallintaa. Kehittämissuunnitelmalla edesautetaan tehokkaamman ja operatiivista toimintaa paremmin palvelevan tiedonhallinnan prosessin kehitystä toimeksiantajayrityksessä.

Käytäntöjen muuttaminen vie yrityksiltä usein kauan aikaa, joten opiskelijan tekemä kehittämissuunnitelma voi olla myös vain pieni osa yrityksessä tehtävän muutostyön kokonaisuutta ja keskittyä johonkin tiettyyn muutostyön vaiheeseen, joka muodostaa oman kokonaisuutensa. Kun kehittämissuunnitelmasta sovitaan, on tärkeää määrittää, mihin muutoksen vaiheeseen opiskelijan tekemä osa liittyy. (Ojasalo ym. 2015.) Tämä opinnäytetyö rajataan muutostyön prosessin ensimmäiseen vaiheeseen: suunnitteluun. Suunnitelman toteutus ja muutostyön onnistumisen arviointi rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyö selvittää ensin tiedonhallinnan prosessien nykytilaa ja haasteita toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkökulmasta. Tiedonhallinnan prosessien nykytilalla tarkoitetaan tilaus-toimitusprosessin tietotarpeiden, tiedon keräämisen, jakamisen, säilyttämisen ja hyödyntämisen nykyistä tilaa toimeksiantajayrityksessä. Nykytilan selvityksellä hankitaan yritykseen tietoa prosessien tarpeista ja havaituista haasteista, joita kehittämissuunnitelmalla aiotaan ratkaista. Kehittämissuunnitelma ja siinä esitettävät ratkaisut ja toimenpiteet rakennetaan suorassa vuorovaikutuksessa toimeksiantajayrityksen pääkaupunkiseudun henkilöstön ja johdon kanssa.

Kehittämistehtävän onnistumisen varmistamiseksi on tärkeää, että sen tavoite määritellään tarkasti ja onnistumista kuvaavat mittarit rakennetaan huolella (Ojasalo ym. 2015). Opinnäytetyölle asetetaan kolme kriteeriä, joilla sen onnistumista arvioidaan. Opinnäytetyön tavoitteen katsotaan olevan täytetty, kun toimeksiantajayrityksen tiedonhallinnan kehittämiseksi on luotu suunnitelma, joka täyttää seuraavat kriteerit:

- Suunnitelma perustuu toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemykseen tiedonhallinnan nykytilasta.
- Suunnitelmassa esitetyt kehityskohteet perustuvat toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessissa toimivien henkilöiden tunnistamiin tiedonhallinnan haasteisiin.

- Suunnitelmassa esitetyt ensisijaiset kehityskohteet, kehitystoimenpiteet ja aikataulu perustuvat tilaus-toimitusprosessissa toimivien henkilöiden suunnittelemiin ja valitsemiin ratkaisuihin.

Opinnäytetyö keskittyy tiedonhallinnan kehittämiseen toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessin sisäisissä toiminnoissa. Tilaus-toimitusprosessi rajataan alkamaan asiakkaan tilauksesta tai tilaushalukkuuden osoituksesta ja päättymään maksuun. Tarjouspyynnöt ja muut yhteydenotot, jotka saattavat myöhemmin johtaa tilaukseen rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Tilaus-toimitusprosessiin liittyy myös taloushallinnon prosesseja, kuten osto-, myynti- ja kululasku- ja palkkahallinnon prosessit. Taloushallinnon prosesseihin ei syvennytä tässä opinnäytetyössä. Myyntilaskutus käsitellään osana tilaus-toimitusprosessia.

Opinnäytetyö keskittyy tilaus-toimitusprosessissa kerättävään ja siinä kulkevaan, prosessin onnistumiseen ja sujuvuuteen vaikuttavaan tilaustietoon ja sivuaa prosessissa syntyvää uutta tietoa ja sen merkitystä. Tilaus-toimitusprosessissa syntyvän uuden tiedon, kuten koh-teissa havaittujen asioiden, huoltotoimenpiteiden kuvauksien ja raportoinnin tarkkaan sisältöön ei syvennytä opinnäytetyössä.

Kehittämistyön tutkimuskohde rajataan mukavuusotannalla toimeksiantajayrityksen pää-kaupunkiseudun toimipisteen tilaus-toimitusprosessissa työskenteleviin henkilöihin. Tiedonhallinnan kehittämissuunnitelman on kuitenkin tarkoitus palvella toiminnan kehitystä toimeksiantajayrityksen molemmilla toimipisteillä.

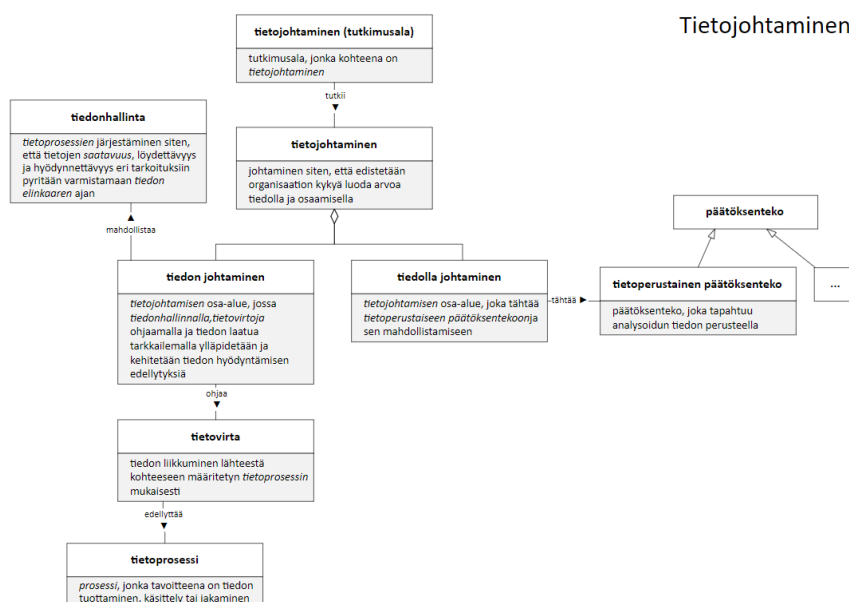
Opinnäytetyössä mukaillaan lean-menetelmiä ja -käsitteitä prosessien kehittämisen suunnitteluun. Tavoitteena ei kuitenkaan ole lean-menetelmien tai -ajattelun käyttöönotto toimeksiantajayrityksessä. Lean- ajattelua ja sovellettavia menetelmiä kuvaillaan tietoperustassa ja menetelmäosuuksissa vain niiltä osin, kuin ne ovat tämän opinnäytetyön kannalta oleellisia.

2 Tietojohdaminen

2.1 Tietojohdaminen ja tiedonhallinta

Tiedonhallinta on osa suurempaa tietojohdamisen kokonaisuutta. Tietojohdamisen aiheeseen keskittyvää kirjallisuutta tutkittaessa tulee vastaan paljon erilaisia käsitteitä ja termejä. Käsitteisiin ja niiden muodostamaan kokonaisuuteen perehdytään seuraavaksi, jotta voidaan ymmärtää paremmin mitä tiedonhallinta on, mihin se pyrkii ja mikä sen merkitys on osana tietojohdamisen kokonaisuutta.

Käsitteiden selkiyttäminen on hyödyllistä, koska kirjallisuudessa ja muissa lähteissä on havaittavissa eroja, mitä milläkin termillä tarkoitetaan. Esimerkiksi Suomalaisen asiasanaston ja ontologiapalvelun tietotermistön Finton (h) mukaan tietojohdamisella (knowledge management) voidaan joskus tarkoittaa tiedolla johtamista tai tiedon johtamista. Finto (c; e) kuitenkin määrittelee tiedon- ja tiedolla johtamisen olevan tietojohdamisen osa-alueita. Viitala ja Jylhä (2019) mainitsevat tiedon johtamisesta kirjoittaessaan, käyttäen tästäkin englanninkielistä termiä *knowledge management*, että joskus tiedon johtamisella tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluu ihmisten osaamisen ja organisaation kyvykkyyksien hallinta. Myös Laihonen ym. (2013, 19) tuovat esiin tietojohdamisen käsitteiden käyttöön liittyvät erot ja mainitsevat, että varsinkin englanninkielisten käsitteiden käytön epäloogisuus kielii tieteenalan nuoruudesta. Finto (h) kuvailee tietojohdamista hierarkkisesti rakentuvana kokonaisuutena. Tietojohdamisen hierarkia on nähtävissä Kuviossa 1.



Kuvio 1. Tietojohdamisen hierarkia (Finto h)

Tietojohtaminen on määritelty monin tavoin. Finto (h) määrittelee tietojohtamisen tarkoittavan johtamistapaa, joka pyrkii varmistamaan organisaation tiedon saavutettavuuden ja hyödynnettävyyden ja edistämään organisaation kykyä luoda tiedolla ja osaamisella arvoa. Laihosen ym. (2013, 24) mukaan tietojohtamisessa on kyse prosesseista ja toiminnoista, joilla tuetaan tietoon perustuvaa arvonluontia. Dayanin ja Evansin (2006, 70) määritelmän mukaan, tietojohtaminen on systemaattista pyrkimystä kerätä, tallentaa, hakea, uudelleen käyttää, luoda, siirtää ja jakaa tietoresursseja organisaation sisällä, mitattavissa olevalla tavalla ja täysin integroituna operatiivisen toiminnan ja liiketoiminnan tavoitteisiin, innovaatiokyvykkyyden ja kilpailuedun maksimoimiseksi.

Tietojohtamisen onnistuessa, tietoa voidaan hyödyntää uudelleen ja saavuttaa huomattavaa parannusta tehokuuteen. Tiedon tehokas hyödyntäminen on tapa kehittää yrityksen suorituskykyä ja keino välttää päällekkäistä tai toistuvaa työtä, keventää työkuormaa ja keskittää resursseja tärkeämpiin tehtäviin. (Laihonen ym. 2013, 14–15).

Finton (c) mukaan tiedolla johtaminen (knowledge-based management) määritellään tietojohtamisen osa-alueeksi, joka tähtää päätöksentekoon analysoidun tiedon perusteella eli tietoperustaiseen päätöksentekoon (knowledge-based decision-making) (Finto i). Riittävään ja laadukkaaseen tietoon perustuvasta päätöksenteosta puhutaan nykyään todennettuun tietoon perustuvana päätöksentekona (evidence-based management), mikä on johtanut organisaatioiden tarpeeseen määrittää tarkasti, mitä tietoa tarvitaan, mistä kanavista se kerätään, miten sitä jaetaan ja käsitellään sekä miten sitä voidaan hyödyntää. Tätä johtamisen aluetta kutsutaan kirjallisuudessa termillä tiedon johtaminen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tiedon johtaminen (information management) on tietojohtamisen osa-alue, jossa ylläpidetään ja kehitetään tiedon hyödyntämisen edellytyksiä tiedonhallinnalla ja tietovirtoja ohjaamalla sekä tiedon laatua tarkkailemalla (Finto e). Tiedon johtamisella voidaan mahdollistaa tiedonhallintaa (Finto h).

Tiedonhallinnan (information management), josta siis käytetään samaa englanninkielistä termiä kuin tiedon johtamisesta, määritellään tarkoittavan tietoprosessien järjestämistä niin, että tieto on saatavissa ja hyödynnettävissä sen koko elinkaaren ajan (Finto f). Tietoprosessit (knowledge processes) ovat toimintoja, joiden tavoite on tuottaa, käsitellä tai jakaa tietoa (Finto j). Tiedonhallinnassa tieto kerätään, organisoidaan ja talletetaan niin, että tieto on käytettävissä ja saavutettavissa tarkoituksenmukaisesti. Tiedonhallinnassa yhdistyy käytännön ja tietotekniikan soveltaminen ja käytännön toiminnan organisointi tietovirroiksi. (THL.)

Tietovirralla (information flow) tarkoitetaan tiedon liikettä läpi määritellyn tietoprosessin (Finto k). Tietoprosessia tehostamalla voidaan saada aikaan ajan ja resurssien säästöä eli

informaatiotehokkuutta (information efficiency) ilman, että laatu tai tulokset heikentyvät (Finto b). Tiedonhallinnalla voidaan mahdollistaa tietovirtojen hyödyntäminen. Organisaatiossa kulkevan tiedon täytyy olla luotettavaa, laadukasta ja saavutettavissa. (THL.) Tiedon laatu ja saatavuus on liiketoimintaprosessille merkityksellistä ja organisaation tietoa on pysyttävä hallitsemaan ja hyödyntämään tehokkaasti. Tietoa ja osaamista tarvitaan liiketoiminnassa. Tietoa hyödynnetään, luodaan ja jaetaan vuorovaikutuksessa työyhteisön, verkostojen ja asiakkaiden kanssa. (Laihonen ym. 2013, 10–17.) Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa puolestaan luo mahdollisuuden tuottaa asiakkaalle arvoa (SFS).

2.2 Organisaation tieto ja tietämyksenhallinta

Finton (g) mukaan tiedolla voidaan tarkoittaa eri käyttöyhteyksissä eri asioita, mutta arvokeijun näkökulmasta tarkastellessa, data, informaatio, tietämys, ymmärrys ja viisautta voidaan erotella eri jalostusasteilla olevina tiedon tyyppinä. Laihonen ym. (2013, 18) kirjoittavat tietojohtamisen alalla olevan yleistä jäsentään tiedon jalostusasteet vain kolmeen tasoon: dataan, informaatioon ja tietämykseen. Tiedon jalostamisella pyritään varmistamaan tiedon parempi hyödynnettävyys (Finto d). Mitä korkeammalla tieto on jalostusasteikolla, sitä paremmin se on hyödynnettävissä yrityksen toiminnassa. Tieto on resurssi siinä missä raha, aika ja kalustokin, mutta muista resursseista poiketen tieto usein kasvattaa arvoaan, kun sitä käytetään ja sovelletaan. (Laihonen ym. 2013, 52.) Taulukko 1 havainnollistaa tiedon jalostamisen tasot.

TIEDON TASO	MÄÄRITELMÄ
Tietämys	Inhimillinen tieto, joka perustuu usein kokemukseen
Informaatio	Rakenteellinen data, jota voidaan tulkita.
Data	Rakenteeton tieto

Taulukko 1. Tiedon jalostustasot (mukailtu Laihonen ym. 2013, 18)

Data on raakaa rakenteetonta tietoa, joka on harvoin hyödyllistä ilman, että siitä on jalostettu tulkittavaa tietoa. Tulkittavissa muodossa olevaa rakenteellista dataa kutsutaan informaatioksi. Informaatio voi tulkittuna, ymmärrettynä ja käytännössä sovellettuna jalostua tietämykseksi. (Finto g.) Tietämys on inhimillistä ja usein henkilön kokemukseen perustuvaa tietoa (Laihonen ym. 2013, 18). Prosessit ovat tietämystä, joka on jaettavissa ja siirrettävissä ainoastaan mallinnettuna. Hyvin mallinnetulla prosessilla voidaan saada aikaan yhteistä ymmärrystä ja sujuvaa yhteistyötä. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

Tietojohtamisen näkökulmasta tieto voidaan organisaatioissa luokitella myös eksplisiitiseksi tai hiljaiseksi. Eksplisiittiseen tietoon (explicit knowledge) kuuluvat esimerkiksi dokumentoidut prosessit, direktiivit, standardit tai patentit. (Dayan & Evans 2006, 70.) Eksplisiittinen tieto voi olla esimerkiksi tekstiä, puhetta tai kaavioita, ja sille on ominaista olla siirrettävissä ja tallennettavissa (Finto a). Jalostamisen tasoilla, data ja informaatio on helppo käsittää eksplisiittisenä tietona ja tietämys hiljaisena tietona (Laihonen y. 2013, 19).

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on yksilön tai yhteisön käytännön kokemuksesta syntyvää tietoa ja osaamista, jota ei voi sellaisenaan opettaa tai oppia kirjoista (Cambridge dictionary). Hiljainen tieto on tietoa, jota ihmiset kantavat mielessään. Se on heidän kokemuksensa ja asiantuntemuksensa, eikä sen muuttaminen organisaation voimavaraksi ole yksinkertaista. Yrityksen suurin voimavara ei välttämättä ole sen valmistamissa tuotteissa, vaan niitä valmistavien ihmisten tietämyksessä. (Dayan & Evans 2006, 70.) Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa ja osaamista, jota on hankala jakaa muille. Henkilön näkemykset, intuitiot ja aavistukset ovat myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on ihmisen teoissa ja kokemuksessa ja siihen vaikuttavat yksilön arvot ja tunteet. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 8.)

Työelämässä ja työyhteisöissä piilee paljon kokemuksen tuomaa ja työyhteisön vuorovaikutuksessa kehittynyttä tietoa ja osaamista. Jos tätä ei tutkita ja dokumentoida se jää hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on hyödyllistä saada kaikkien käyttöön ja jalostettavaksi. (Ojasalo ym. 2015.) Yksilön hiljainen tieto ei ole yrityksille arvokasta, jos sitä ei pystytä muuttamaan eksplisiittiseen muotoon ja jakamaan (Nonaka & Takeuchi, 1995, 12). Hiljaisen tiedon ja yrityksen aineettomien resurssien hallinnointia ja johtamista kutsutaan tietämyksenhallinnaksi (Laihonen ym. 2013, 51).

Tietämyksenhallinnalle (knowledge management) on useita erilaisia määritelmiä. Pelkistetyin määrittelyn mukaan se on vain hiljaisen tiedon tekemistä näkyväksi ja sen johtamista, mutta laajempi määrittely rinnastaa sen puolestaan suoraan tietojohtamiseen. Joidenkin määritelmien mukaan tietämyksenhallinta on tavoitteellista ja osaavaa, tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän hallinnointia ja johtamista. Tietämyksenhallinta pyrkii olemassa olevien tietoresurssien tehokkaaseen uudelleenkäyttöön, ja siten tietämyksenhallintaa voidaan pitää menetelmäkokonaisuutena, jolla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan yrityksen inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. (Laihonen ym. 2013, 51.)

Nykyään organisaatioiden menestyminen perustuu enenevässä määrin juuri aineettomaan pääomaan. Aineeton pääoma voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen, joita ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. (Laamanen & Tinnilä 2009.) Taulukossa 2 kuvataan aineettoman pääoman lajit ja niiden jakautuminen eri osa-alueisiin.

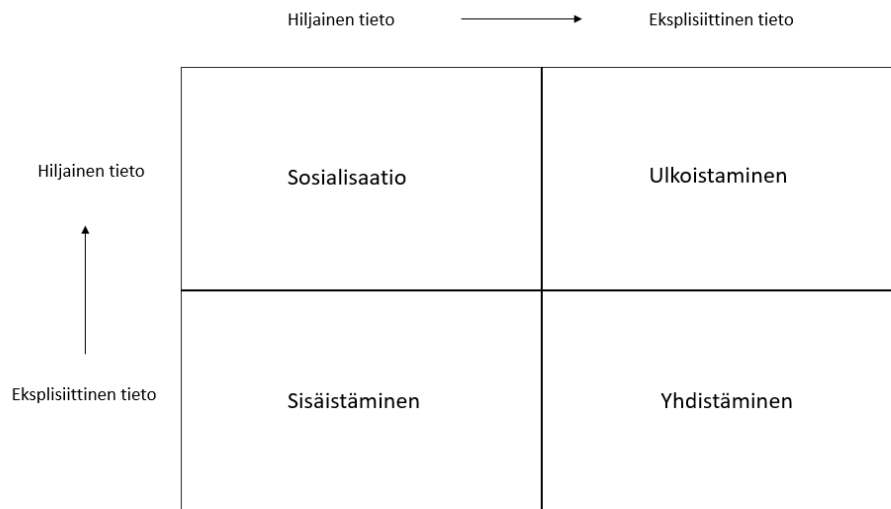
Organisaation aineeton pääoma		
Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Osaaminen Kyvykkyydet Asenne Hiljainen tieto	Asiakassuhteet Sidosryhmäsuhteet Maine Brändi	Arvot Kulttuuri Työilmapiiri Prosessit Asiakasrekisterit Järjestelmät Patentit

Taulukko 2. Aineeton pääoma (mukailtu Laamanen & Tinnilä 2009)

Prosessit ovat osa organisaation tietämystä, joka on tehokkaasti jaettavissa ainoastaan mallinnettuna. Prosessit ovat usein hyvin riippuvaisia järjestelmien toimivuudesta ja niiden toteuttamiseksi tarvitaan mallinnettua tietämystä, kuten tarkistuslistoja ja lomakkeita. Organisaatioiden toiminta on ihmisten osaamisesta riippuvaista. Paraskaan prosessi tai järjestelmä ei voi auttaa, jos ihmiset eivät osaa käyttää tai suorittaa niitä. Inhimillinen pääoma on organisaatioiden kilpailuedun lähde ja arvon tuottamisen resurssi, joka ei ole yhtä helposti kopioitavissa kuin palvelut, tuotteet ja järjestelmät. Inhimillistä pääoma johtamalla voidaan jakaa ja kehittää organisaation osaamista. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

2.3 Tiedon muuntaminen

Jakamalla organisaation hiljaista tietoa voidaan luoda uutta tietoa. Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessimalli eli SECI- malli on luotu sen oletuksen varaan, että ihmisen tietämys syntyy ja uutta tietoa synnytetään hiljaisen- ja eksplisiittisen tiedon kohdatessa yksilöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tätä kutsutaan tiedon muuntamiseksi (knowledge conversion). (Nonaka & Takeuchi 1995, 61.) Kuviossa 2 esitellään SECI-malli.



Kuvio 2. SECI-malli (mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

SECI-mallissa sosialisatio (socialization) on kokemusten jakamisen prosessi, joka synnyttää hiljaista tietoa, kuten jaettuun ajatusmalleja ja teknisiä taitoja. Yksilö voi havainnoida, imitoimalla ja harjoittelemalla omaksua hiljaista tietoa toiselta ilman että kieltä käytetään. Hiljainen tieto syntyy kokemuksesta. Ilman yhteisiä kokemuksia on hankala omaksua toisen ajatusmalleja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)

Ulkoistaminen (externalization) on hiljaisen tiedon ilmaisemista eksplisiittisessä muodossa. Ulkoistamisen prosessi on olennainen osa hiljaisen tiedon muuttamista muotoon, jonka toiset yksilöt voivat ymmärtää. Ulkoistaminen tapahtuu usein kielikuvia, vertailuja, symboliikkaa, olettamuksia ja mallintamista käyttäen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.)

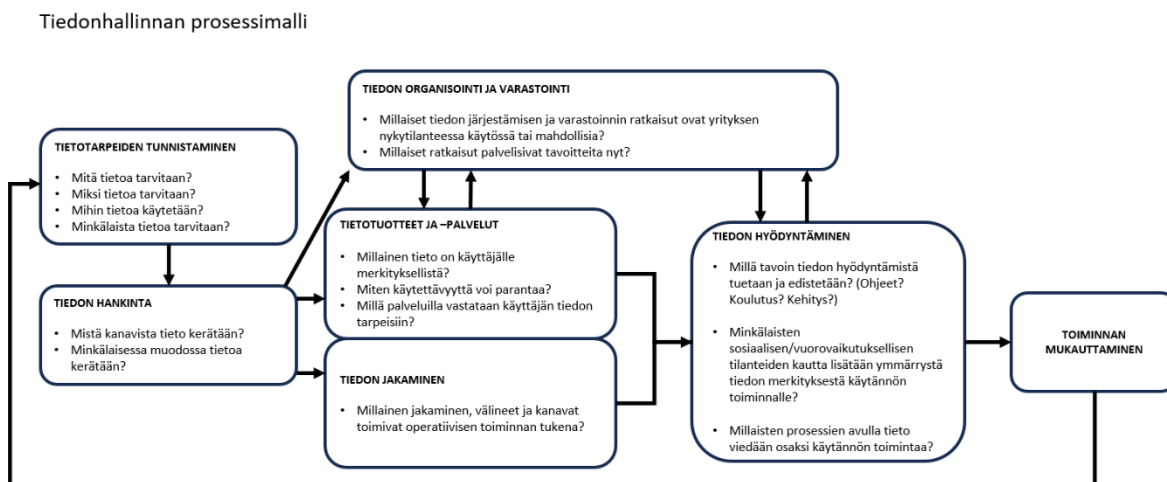
Yhdistäminen (combination) on prosessi, jossa yksilöiden eksplisiittistä tietoa jaetaan ja yhdistellään. Yhdistämällä yksilöiden tietoa jakamalla sitä työyhteisön jäsenten kesken voidaan synnyttää uutta eksplisiittistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.)

Sisäistämässä (internalization) uusi eksplisiittinen tieto omaksutaan käytännön kautta yksilön hiljaiseksi tiedoksi lisäten yksilön tietämystä (Työterveyslaitos). Sisäistäminen liittyy läheisesti organisaation oppimisen näkökulmaan (Nonaka & Takeuchi 1995, 63). Oppiva organisaatio näkee liiketoiminnan kokemukset mahdollisuuksina toiminnan parantamiseen. Oppiva organisaatio mallintaa oppimista, kannustaa ja edistää kokeilevaa työkalutuuria sekä vuorovaikutusta. (McGill & Slocum 1994, Choon 2002, 15 mukaan.) Sisäistämistä voidaan tukea kirjallisin ja kuvatuin ohjein sekä jakamalla tarinoita suullisesti (Työterveyslaitos). Organisaation oppiminen on olennaista toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Kun organisaatio oppii, tehdään vähemmän virheitä, tehtäviin kuluu vähemmän aikaa, laatu on

vakaampaa ja muutoksiin voidaan reagoida tehokkaammin sekä omaksua nopeammin uutta tietoa. Organisaation voidaan sanoa oppineen, jos yksittäisen henkilön lähtiessä yrityksestä, hänen tietonsa ja osaamisensa eivät häviä yrityksestä samalla. (Laihonen ym. 2013, 59.)

2.4 Tiedonhallinnan prosessimalli

Chun Wei Choon tiedonhallinnan prosessimallia on käytetty useissa tiedonhallintaan liittyvissä tutkimuksissa (Valkonen ym. 2018, 290). Tiedonhallinnan prosessimalli kuvaa tiedonhallinnan käsitteellistämistä toisiinsa liittyvien tietotoimintojen eli tietoprosessien syklinä. Mallin avulla tiedonhallintaa voidaan suunnitella organisoida ja kehittää. (Choo 2002, 24.) Kuviossa 3 esitellään tiedonhallinnan prosessimalli.



Kuvio 3. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukailtu Choo 1995, Valkosen ym. 2018, 287 mukaan)

Prosessimallin tulee kattaa koko tiedon arvoketju tietotarpeiden tunnistamisesta ja edeten tiedonhankintaan, tiedon organisoinnin ja varastoinnin, tietotuotteiden ja -palveluiden ja tiedon jakelun läpi tiedon hyödyntämiseen (Davenport 1993, Choo 2002, 25 mukaan). Vaikka mallissa kuvataan tiedonhallinnan prosessit erillisinä laatikoina, ne eivät todellisuudessa ole näin selvästi jaoteltavissa. Toiminnoissa on päällekkäisyyksiä ja niiden rajat ovat häilyviä. (Choo 2002, 26.)

Tiedonhallinnan prosessisykli alkaa mallin oikeasta reunasta: toiminnan mukauttamisesta. Organisaation toiminta ja siinä syntyvä uusi tieto laukaisee tarpeen mukauttaa toimintaa ja ymmärtää uusia tietotarpeita. Organisaatiot ja sen jäsenet tarvitsevat tietoa erilaisten tilanteiden ja ongelmien ratkaisuun ja päätöksenteon tueksi. Tarvittava tieto ja sen muoto vaihtelee erilaisten käyttötilanteiden mukaan. Tietotarpeet on selvitettävä yksilötasolla, mikä on kompleksinen prosessi, sillä yksilöiden voi olla vaikea ilmaista tarpeitaan. Yksilölliset

tietotarpeet pitää ymmärtää niissä tilanteissa ja siinä tosielämän kontekstissa missä tarve ilmenee. Tietotarpeiden kartoittaminen laiminlyödään usein, vaikka hankittavan ja käyttäjän saaman tiedon laatu on suurelta osin riippuvaista siitä, miten hyvin tietotarpeet on viestitty. (Choo 2002, 24–29.)

Tiedon hankinta perustuu tietotarpeisiin ja sen on vastattava niihin riittävällä tasolla. Olemassa olevien ja uusien tiedon lähteiden laatua ja vastaavuutta suhteessa tietotarpeisiin on arvioitava säännöllisesti. (Choo 2002, 24.) Organisaatioiden data ja informaatio ovat usein heikkolaatuista tai käyttökelvottomassa muodossa. Organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan tiedon laatuun liittyviä ongelmia luomalla erilaisia malleja ja käytänteitä. Yhtenevillä tiedon keräämisen käytännöillä pyritään minimoimaan tiedon korjaamisesta aiheutuva ajan kulutus ja varmistamaan tiedon laatu ja oikeellisuus. (Laihonen ym. 2013, 19–20.)

Kerätylle ja tuotetulle tiedolle on luotava rakenne, joka on organisaatiolle ja sen jäsenille merkityksellistä ja vastaa käyttäjien tiedonkäyttötapoja. Hankittu tieto tulee pakata eritasoisiin tietotuotteisiin ja -palveluihin, jotka soveltuvat organisaatioiden eri käyttäjäryhmille ja tietotarpeille. Tietoa ei siis tule pakata vain uuteen muotoon tai siirtää uuteen paikkaan, vaan tietotuotteiden ja -palvelujen on tarkoitus tuoda lisäarvoa parantamalla tiedon laatua ja käytettävyyttä. (Choo 2002, 25.)

Tiedon jakamisen tavoitteena on lisätä tiedon jakamista organisaatiossa. Laaja tiedonjako tukee organisaation oppimista. Tiedon jakaminen luo uutta näkemystä ja tietoa ongelmista tai vaikeista tilanteista. Loppukäyttäjille on tarjottava parasta mahdollista tietoa työn suorittamisen tueksi. Tieto tulee toimittaa sellaisten kanavien ja toimintojen kautta, jotka sopivat käyttäjien työtapoihin. (Choo 2002, 26.)

Tiedon organisoinnin ja varastoinnin tavoitteena on luoda organisaatiomuisti, joka toimii tietämyksen ja asiantuntemuksen varastona. (Choo 2002, 24–25.) Tietovarastosta saatava tieto, sen laatu sekä hyödyntämismahdollisuudet toiminnassa ja päätöksenteossa ovat pitkälti riippuvaisia siitä, miten ja missä muodossa tieto on kerätty, jäsennetty ja tulkittu (Laihonen ym. 2013, 19).

Tiedon hyödyntäminen, kuten tietotarpeiden tunnistaminenkin, on tärkeä osatekijä prosessissa. Ymmärrys siitä, miten tietoa käytetään tai ei käytetä päätösten tekemiseen, ongelman ratkaisuun tai tilanteiden tulkitsemiseen on olennaista myös muiden tiedonhallinnan prosessien jatkuvalla parantamiselle. (Choo, 2002, 25–26.) Tiedon tehokas hyödyntäminen voidaan saavuttaa edistämällä sosiaalista vuorovaikutusta. Tiedosta ja sen merkityksestä organisaation toiminnassa on mahdollista luoda uutta yhteistä ymmärrystä tulkitsemalla ja hyödyntämällä tietoa sosiaalisissa tilanteissa ja yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Choo 1995; Choo 2002, Valkosen ym. 2018, 287 mukaan.)

3 Prosessien kehittäminen

3.1 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun lähtökohta on, että asiakkaalle luotava arvo syntyy yksittäisistä tapahtumista ja tehtävistä muodostuvassa toimintojen ketjussa, jota kutsutaan prosessiksi. Prosessin ajatellaan olevan asiakkaan tarpeesta lähtevä tapahtumien ketju, joka päättyy, kun asiakkaan tarve on tyydytetty. Mahdollisuus organisaation taloudelliseen menestykseen katsotaan syntyvän, kun prosessissa onnistutaan luomaan, sen kustannuksiin suhteutettuna, asiakkaalle riittävä arvo. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

Prosessin alkaessa asiakkaan tilauksesta ja päättyessä kun asiakas saa tuotteen tai palvelun, puhutaan yleisesti tilaus-toimitusprosessista tai tilaus-toimitusketjusta. Tilaus-toimitusketjuihin liittyy olennaisesti useita eri vastuualueita. Työn toteuttamisen lisäksi tilaus-toimitusketjuun kuuluvat esimerkiksi asiakaspalvelu, taloushallinto, hankinta ja myynti. Suuri osa ketjun vaiheista onkin usein puhdasta hallinto- tai toimistotyötä eli sopimista ja ohjausta yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden sekä asiakkaan kanssa. Tilaus-toimitusprosessin kokonaisuus sisältää tieto-, tavara- ja rahavirtoja. (Sakki 2014.)

3.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on ajattelutapa, jossa organisaation toimintaa ajatellaan prosessien verkkona, jossa syntyy arvoa. Prosessijohtamisen tavoitteet eivät juurikaan poikkea yleisistä johtamisen tavoitteista. Prosessijohtamisessa pyritään hyvään tulokseen, korkeaan asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja henkilöstön motivaatioon, aktiivisuuteen ja kurinalaisuuteen. Prosessijohtaminen kuitenkin pyrkii tavoitteisiin eri keinoin. Perinteisen yksilöön ja yksilöllisiin tavoitteisiin keskittyvän johtamistavan sijaan prosessijohtamisessa korostetaan yhteistyötä, tiimien kehitystä ja verkostoitumista sisäisten ja ulkoisten toimijoiden sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Prosessijohtamisessa on keskeistä ihmisten luovan potentiaalin valjastaminen organisaation voimavaraksi toiminnan kehityksen ja innovaation mahdollistamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

3.3 Henkilökunnan osallistaminen prosessien kehittämiseen

Prosessien kehittämisessä on olennaista, että siinä työskentelevät henkilöt osallistuvat kehitystyöhön, jolloin prosessin todellisuudesta saadaan mahdollisimman asiantunteva ja realistinen kuva. Prosessien kehittämiseen tarvitaan operatiivisen tason asiantuntijuutta. (Logistiikan maailma c.)

SFS:n mukaan yhteisen suunnan ja tarkoituksen määrittely ja ihmisten osallistuminen luo mahdollisuuden organisaation strategian, politiikan, prosessien ja resurssien yhtenäistämiseen niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Prosessien kehittämisen onnistumisen ja laadun varmistamisen kannalta on olennaista, että kehittäminen palvelee yrityksen strategisia tavoitteita ja kehittämiseen osallistuvat siinä toimivat henkilöt. (SFS.)

Prosesseissa toimivien ihmisten osallistuminen kehittämiseen tuottaa monenlaista hyötyä. Kehittämiseen osallistuminen helpottaa laatutavoitteiden ymmärtämistä ja lisää motivaatiota tavoittaa ne. Osallistumisen myötä yksilöllinen kehitys, aloitekyky ja luovuus sekä tyytyväisyyden kokemus paranee. Osallistuminen lisää yhteiseen kulttuuriin ja arvoihin keskittymistä, parantaa yhteistyötä ja kasvattaa keskinäistä luottamusta. (SFS.)

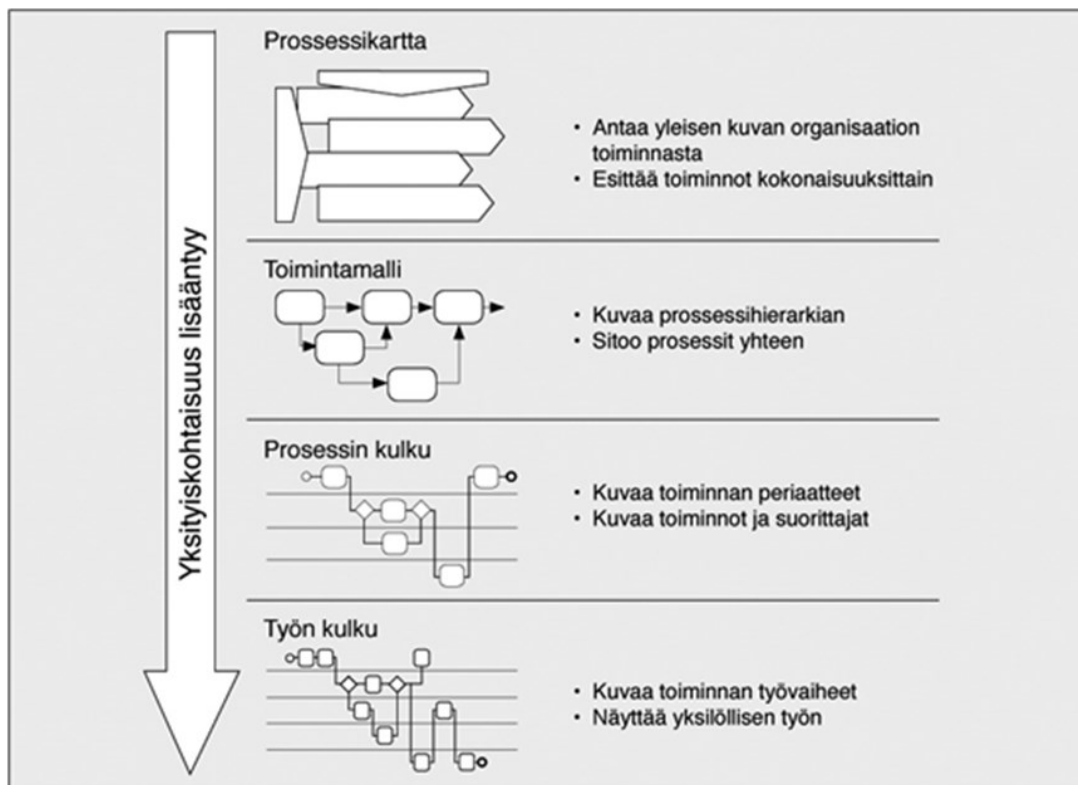
3.4 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen on olennainen osa prosessien kehittämistä. Tapahtumien ketju pitää tunnistaa, mallintaa ja asettaa sen kehittämiseksi ja toteutumiseksi tavoitteet. Jos halutaan parantaa tuloksia, on tehtävä muutoksia käytännön toimintaan. Mallintamisella pyritään tunnistamaan prosessista arvonn tuotolle tärkeät osat. (Laamanen & Tinnilä 2009.) Arvoa tuottamattomat osat pyritään poistamaan tai minimoimaan niiden vaikutuksia. Prosessin mallinnus ja läpikäynti yhdessä toimintaympäristön kanssa auttaa ymmärtämään paremmin kokonaisuutta ja nykytilannetta, sekä tunnistamaan ongelmia, hukkia ja viiveitä, joita kehittämisen avulla pyritään poistamaan. (Logistiikan maailma c.) Prosessien mallintamisessa onnistuminen johtaa usein organisaation jäsenten parempaan motivaatioon ja lisääntyneeseen ymmärrykseen oman roolin merkityksestä osana arvonn luontia. Onnistuneella mallintamisella voidaan saavuttaa myös parempaa ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja korkeampaa asiakastyytyväisyyttä. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

Prosesseja kehittäessä täytyy tietää tarkasti, kuinka prosessit käytännössä toimivat. Ennen prosessin kuvaamista tulisi omin silmin havaita mitä prosessissa tapahtuu. (Morgan & Brenig-Jones 2012, 73.) Prosessikuvauksilla voidaan kuvata yrityksen toimintatapoja ja selvittää vastuunjako ja työkuormaa. Prosessikuvaukset tukevat toiminnan kehittämistä ja laadun arviointia, ja niiden avulla voidaan kerätä yrityksen hiljaista tietoa. (JHS152 2002, 3.)

Prosesseja on tarkoitus kuvata käyttötarkoitukseen nähden oikealla tasolla (JHS152 2002, 12). Prosessijohtamisessa ongelmana on usein toiminnan liian yksityiskohtainen mallintaminen (Laamanen ja Tinnilä 2009). Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA jakaa prosessien kuvaamisen neljään tasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin,

prosessin kulkuun ja työn kulkuun. Eri kuvaustasoilla, tiedon yksityiskohtaisuus lisääntyy. (JHS152 2002, 6.) Prosessien neljä kuvaustasoa esitellään kuviossa 4.



Kuvio 4. Prosessien kuvaustasot (JHS152 2002, 6)

Prosessikartta on ylimmän tason kuvaus yrityksen toimintokokonaisuudesta. Toimintamalli -taso kuvaa osaprosessien sitoutumisen toisiinsa ja siinä määritellään prosessin omistajat. Prosessin kulku -taso paljastaa toiminnan nykyiset ongelmat. Prosessin kulku -tasolla kuvataan prosessin eri roolit, vastuut, työvaiheet ja toiminnot. Työn kulku -taso kuvaa toiminnan työvaiheita. Työn kulku -tasolla saadaan esiin yksilöllinen työ prosessissa ja kuvataan tarkemmin missä muodossa tieto liikkuu toimintojen välillä. Työn kulku -tasoa käytetään prosessien kehittämisessä tai kun prosessista halutaan muodostaa ohje. (JHS152 2002, 6–10.)

3.5 Lean ja prosessien kehittäminen

Lean-ajattelu ja sen menetelmät ovat hyvin tunnettuja ja laajalti sovellettuja prosessien kehittämisessä. Lean Thinking Oy:n (b) määritelmän mukaan lean on filosofinen ajattelutapa, jossa pyritään systemaattisesti kehittämään organisaatioiden ja henkilöstön ongelmanratkaisutaitoa. Lean-ajattelussa prosessin arvoa tuottavat toiminnot pyritään järjestämään sujuviksi, hyvää ja tasaista laatua tuottaviksi virtauksiksi (Logistiikan maailma a). Hyvä prosessi on tehokas, yksinkertainen, arvoa tuottava, liiketoiminnallisen tarkoituksensa täyttävä ja virheitä estävä kokonaisuus, jota täytyy johtaa ja kehittää. Hyvässä prosessissa hukka

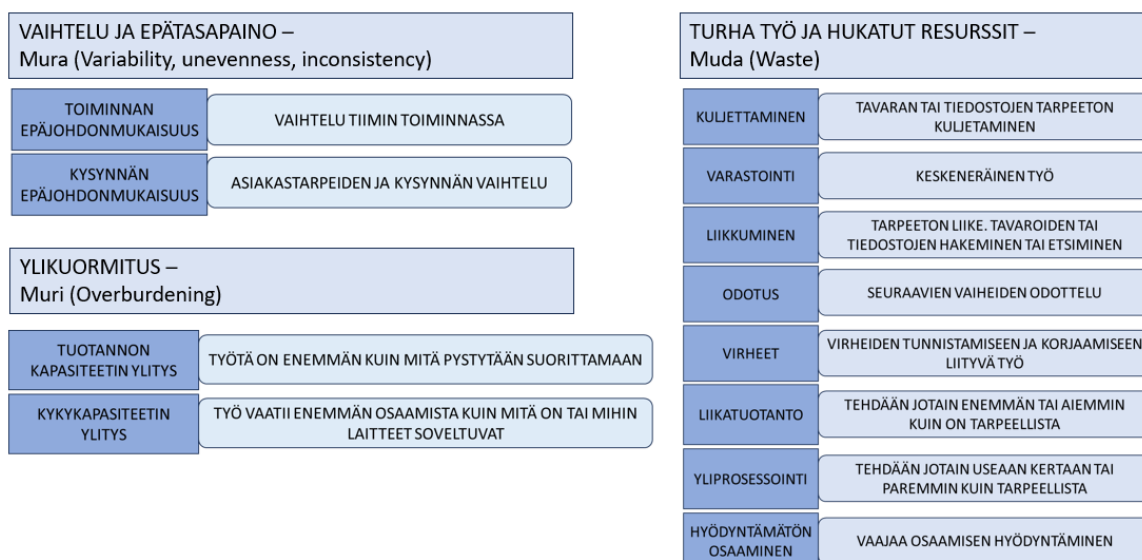
on pystytty minimoimaan ja prosessi virtaa. Toimintatapojen yhtenäisyys on ominaista hyvälle prosessille, joten on tärkeää, että prosessi on kuvattu ja kaikilla tiedossa. (Logistiikan maailma c.)

Lean-johtaminen on prosessijohtamisen tavoin organisaation toimintakyvyyteen pyrkivä toimintamalli ja menettelytapa, joka keskittyy kehittämään toimintoketjua poistamalla siitä kaikki ylimääräinen. Lean-johtamisesta puhutaankin kirjallisuudessa myös laihajohtamisena (*lean management*). Lean-johtaminen pyrkii tavoitteisiinsa hyödyntäen henkilöstön moniosaamista ja joustavien toimintatapojen kehittämistä. (Saranen & Saranen 2010, 39.)

Henry Fordin ensimmäisestä tuotantolinjasta lähtien ja pitkän ajan kuluessa eri tahot ovat kehittäneet lean-ajattelua. Toyota on suurelta osin johtanut lean-ajattelun kehitystä Toyotan tuotantojärjestelmän (*Toyota Production System*) myötä. Lean-ajattelu yhdistetäänkin usein juuri valmistusliiketoimintaan, mutta useat lean-työkalut ja -tekniikat on alun perin kehitetty palveluorganisaatioille. Lean-ajattelu keskittyy lisäämään arvoa asiakkaalle, parantamalla ja selkiyttämällä prosessin kulkua (process flow), poistamalla siinä esiintyvää hukkaa tai minimoimalla hukkan vaikutusta prosessin kulkuun. (Morgan & Brenig-Jones 2012, 9).

3.5.1 Hukka – Mura, Muri ja Muda

Hukalla tarkoitetaan prosessin kiertoaikaa tarpeettomasti pidentäviä tai arvoa tuottamattomia vaiheita arvoa lisäävien vaiheiden välillä. Hukka on liiallisen vaihtelun ja huonon vaihtelunhallinnan seuraus. (Montgomery 2009, 33; Piirainen 2014.) Hukka on aina havaittavissa olevan haasteen oire, ei sen syy. Hukkien tunnistaminen on keino nostaa toiminnan haasteet esille. (Piirainen 2014.) Toyota Production System luokittelee hukkaa kolmella japaninkielisellä termillä; Mura on vaihtelu ja epätasapaino, Muri on ylikuormitus ja Muda on turha työ tai hukatut resurssit (Kanbantool b). Hukkaluokitukset ja niiden määritelmät esitellään kuviossa 5.



Kuvio 5. Hukkaluokitukset (mukailtu Montgomery 2009, 33; Piirainen 2014)

Mura kuvastaa usein toiminnan läpimenoajan vaihtelua. Leanissa on Muralle kaksi yleistä luokitusta: tiimin toiminnan epäjohtonmukaisuus ja asiakkaiden kysynnän epäjohtonmukaisuus. Molemmat Muran lajit on huomioitava prosesseja kehitettäessä. (Kanbantool b.) Muran tunnistaminen auttaa paljastamaan prosessin pullonkaulat eli läpimenon esteet (Piirainen 2014).

Muri tarkoittaa prosessin ylikuormittamista. Ylikuormittaminen voi tarkoittaa tuotantokapasiteetin ylittämistä, eli työkuorman nostamista tasolle, josta laitteet tai henkilöstö eivät pysty selviytymään. Ylikuormittaminen voi tarkoittaa myös, että työssä onnistuminen vaatii henkilöstöltä enemmän osaamista kuin mihin heidät on valmennettu tai käytettävien työkalujen ja laitteiden toimivuuden tai niiden työhön soveltuvuuden tarkistamisen laiminlyöntiä. (Kanbantool c.)

Muda (waste) on hukan muodoista ehkä tunnetuin (Piirainen 2014). Muda luokitellaan perinteisesti seitsemään hukan lajiin, jotka ovat odotus, virheet, varastointi, liikatuotanto, liikkuminen, kuljettaminen ja ylituotanto (Kanbantool b). Myöhemmin Mudan luokituksiin on tullun mukaan kahdeksas hukka: hyödyntämätön osaaminen (Piirainen 2014).

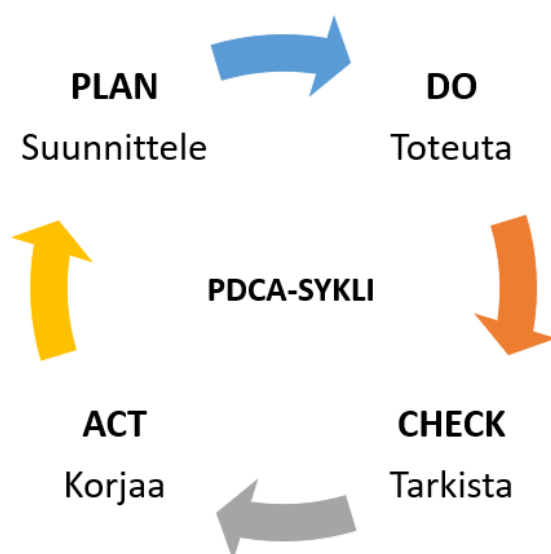
Alatalo (2022) suosittelee toiminnan kehitystarpeita selvittäessä esittämään hukkia kuvailevia kysymyksiä, kuten esimerkiksi:

- Onko prosessissa jotain, mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä tai korjaamista?
- Onko toiminnassa jotain usein toistuvaa, mitä vain yksi henkilö osaa tehdä?
- Onko prosesseissa jotain, mitä joudutaan usein odottamaan?

Hukkaa voi tunnistaa myös havainnoimalla sen todennäköisiä vaikutuksia toiminnassa. Esimerkiksi vihaiset, turhaantuneet ja stressaantuneet työntekijät tai tauotta pyörivät laitteet voivat kieliä ylikuormituksesta. (Kanbantool c.) Prosesseja kehitettäessä käytännön toimintaa tulee havainnoida omin silmin siellä missä työ tapahtuu. Tätä havainnointimenetelmää japanilaiset kutsuvat Gemba-kävelyksi (going to the Gemba). (Morgan & Brenig-Jones 2012, 73.) Havaitsemalla käytäntöjen todellisuutta saadaan selville mahdollinen osaoptimointi. Funktionaalisessa eli toimintoihin jakautuvassa organisaatiossa osasto- tai yksilökohtainen osaoptimointi voi vaikeuttaa tai estää arvonluontia. Osaoptimointi näkyy yleensä ongelmina organisaation tiedon kulussa tai tietämyksen siirrossa. Funktionaaliset ongelmat ovat organisaation rakenteellisia ongelmia, jotka eivät ratkea uudelleen organisoimalla. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

3.5.2 Jatkuva parantaminen ja A3-ongelmanratkaisu

A3-ongelmantarkaisumenetelmä on strukturoitu ja standardoitu ongelmanratkaisun työkalu, joka pohjautuu PDCA (plan-do-check-act) -ajatteluun (Lean Thinking Oy a). PDCA-sykli, joka tunnetaan myös nimellä Demingin laatuympyrä, kuvaa jatkuvan parantamisen systemaattista logiikkaa (Logistiikanmaailma a). Kuviossa 6 esitellään PDCA-sykli.



Kuvio 6. PDCA-Sykli (mukailtu Ater 2022)

Demingin ympyrä kiteyttää Edward Demingin oivallusta toiminnan kehittämisen vaiheista ja niiden syklisestä luonteesta. Mallissa toiminnan kehittäminen käynnistyy suunnittelusta (Plan). Toteutusvaiheessa kokeillaan suunnitelmaa (Do). Tämän jälkeen tarkistetaan miten toteutettu toimi ja missä on vielä kehitettävää (Check). Puutteiden tunnistamisen ja korjaamisen jälkeen toimintatapa vakiinnutetaan (Act). Mallissa siis suunnitellaan ja toteutetaan

ratkaisu, kokeillaan ratkaisun toimivuutta ja tehdään tarvittaessa korjaukset. Demingin ympyrä on kuvaus rationaalisesta tavasta suunnitella ja kehittää toimintaa. (Sarala & Sarala 2010, 101.)

Helsingin kaupungin kehittämistoiminnan viitekehyksen KEHMET mukaan A3-menetelmän nimi viittaa paperikokoon, jolle olennaiset asiat kootaan nähtäville. A3-raportin rakennetta voidaan soveltaa ajatusprosessina ja hyödyntää systemaattisena lähestymistapana ongelmanratkaisuun ja työprosessien parantamiseen, vaikka sen tuloksia ei kirjattaisikaan standardin mukaiselle A3-raportille (Lean Enterprise Institute). A3-menetelmän mukaisen raportin kahdeksan osiota ovat: otsikko, tausta, nykytila, tavoite, juurisytyt, toimenpiteet, vaikutusten arviointi ja jatkotoimet (Kanbantool a; KEHMET).

Otsikko

A3-raportissa otsikon tulee kuvata haastetta, jota yritetään ratkaista. Otsikon ei tule kuvata haasteen poistamiseksi suunniteltua ratkaisua. (Kanban tool a.)

Tausta

Tausta -osiossa on tarkoitus kuvata asian taustatiedot niin, että ongelma ja sen vaikutukset voidaan ymmärtää. Taustaan määritellään ongelman merkitys ja sen suhde yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja arvoihin. Taustan tulisi tarjota helppo ja nopea, mutta kattava kuvaus ongelmasta ja sen vaikutuksista. Tausta -osiota rakentaessa on varmistettava, että kohdeyleisön tarpeet tunnetaan, asiayhteydet kuvataan riittäväällä tasolla ja että taustan sisältö vastaa strategisia tavoitteita. (Kanban tool a.)

Nykytila

Nykytila -osiossa kuvataan nimensä mukaisesti tilanteen nykytilanne. Nykytilan kuvauksessa esitetään tilanteen haasteet. Nykytilanteen määrittely on noin 90 % A3-työstä. Ongelman ymmärtäminen ja oikean ongelman määrittely mahdollistaa myös oikean ratkaisun löytämisen. Nykytilan kuvauksen tavoitteena on varmistaa, että kaikki ovat tietoisia ongelmasta ja nykytilanne on kuvattu oikein, eikä kukaan kyseenalaista sen sisältöä. Kuvien, kaavioiden tai muiden visuaalisten apuvälineiden käyttö on hyödyllistä nykytilan kuvauksessa. (Kanban tool a.)

Tavoite

Tavoite on kuvaus tilanteesta, johon kehittäminen tähtää. Tavoite on siis tilanne, joka toteutuessaan osoittaa, että ongelmanratkaisussa on onnistuttu. Tavoitteen toteutumisen arviointia varten on tärkeää määrittää, millä mittareilla onnistumista aiotaan arvioida. (Kanban tool a.)

Juurisyyt

Juurisyyden selvittämisessä on keskeistä pyrkiä erottamaan haasteiden todelliset syyt, haasteista jo mahdollisesti muodostuneista mielipiteistä. Juurisyy tarkoittaa tosiasiallista syytä ongelmaan ja sen toiminnassa näkyviin seurauksiin eli hukkiin. Jos ongelman juurisyytä ei pystytä tunnistamaan ja ratkaisemaan, ongelman poistuminen on epätodennäköistä. (Kanban tool a.) Uudistuminen on tehotonta, jos se kohdistuu väärin asioihin ja ongelman juurisyyden sijaan yritetään ratkaista sen oireita (Laamanen & Tinnilä 2009). Juurisyyden selvittämiseen käytetään erilaisia työkaluja, kuten 5 kertaa miksi-menetelmä (5 x why) ja syy-seuraus-kaavio (Ishikawa-diagram), joka tunnetaan myös kalanruotokaaviona (Kanban tool a).

Toimenpiteet

Toimenpiteillä pyritään ratkaisemaan ongelman aiheuttava juurisyy. Jos se ei ole mahdollista, voidaan pyrkiä rajoittamaan siitä aiheutuvia vaikutuksia ulottumasta asiakkaaseen. Jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaan kehittämisessä on normaalia, että monimutkaisia ongelmia ratkaistaan iteratiivisesti eli toistuvasti tai samaan asiaan palaamalla. (Kanban tool a.)

Vaikutusten arviointi

A3- menetelmän perustuessa PDCA-sykliin, vaikutusten arviointi vaiheessa on tärkeää pystyä osoittamaan, kuinka paljon vaivaa havainnon vahvistamiseen aiotaan nähdä. Vaikutusten arvioinnissa kuvataan suunnitelma vaikutusten mittaamiselle ja toteutuksen jälkeen mittauksen tulokset. Vaikutusten arvioinnin osio voi sisältää taulukon ongelmien syistä, tehdyistä toimenpiteistä, toimenpiteiden tekijöistä ja saavutetuista tuloksista. (Kanban tool a.)

Jatkotoimet

Jatkotoimiin kirjataan jatkokehitysaihiot, mahdolliset ratkaisemattomat ongelmat tai uudet ongelmat. Jatkotoimiin on hyvä kirjata keinot, joilla tulosten pysyvyys pyritään mahdollistamaan. Jatkotoimiin voi kirjata myös pohdintaa sovellettujen ratkaisujen hyödyntämisen mahdollisuuksista muualla toiminnassa. (Kanban tool a.)

4 Kehittämistyön prosessi ja menetelmät

4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö ja konstruktivinen kehittämistyö

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä, jolla tavoiteltiin parannusta toimeksiantajayrityksen toimintaan. Kehittämistyön lähestymistapa oli konstruktivinen. Opinnäytetyön prosessin kokonaisuuteen vaikuttivat kehittämistyön prosessin ja konstruktivisen lähestymistavan rakenteiden ja ominaispiirteiden lisäksi LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön prosessille asettamat vaatimukset sekä ongelmanratkaisun ajatusmallina sovellettu A3-menetelmän rakenne, joka esiteltiin luvussa 3.5.2. Opinnäytetyön prosessikokonaisuus menetelmien havainnollistetaan taulukossa 3.

Opinnäytetyöprosessi	Kehittämistyön prosessi	Konstruktivisen tutkimuksen prosessi	A3-prosessi	Prosessin vaiheen/ -menetelmän kuvaus
Mielekkään opinnäytetyöaiheen löytäminen	Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavat tavoitteet	Mielekkään ongelman etsiminen	Otsikko	Kehittämiskohde/ -ongelma
			Tausta	Kehitystarpeen määrittäminen Miksi asiaa halutaan/ on tarve kehittää?
Opinnäytetyösuunnitelma	Kehittämiskohteeseen ja teoriaan perehtyminen	Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta.	Nykytila	Kehittämistyön suunnittelu Tietoperustaan ja kehittämiskohteeseen perehtyminen. Ongelman ja tavoitteen määrittäminen ja rajaaminen. Tietoperustan koonti. Menetelmien ja toteutuksen suunnittelu.
	Kehittämistehävän määrittäminen ja rajaaminen			Aineistonkeruu 1: Yksilöhaastattelut Haastatteluaineiston analyysi: Nykytilan selvitys Tilaus-toimitusprosessin toiminnot ja tiedonhallinta Tiedonhallinnan haasteet. Haasteiden sidos yrityksen strategiaan tavoitteisiin.
Opinnäytetyön toteutus	Kehittämistyön toteuttaminen ja julkistaminen	Ratkaisujen laatiminen	Juurisyys	Aineistonkeruu 2: Työpaja Työpaja: 5 x miksi Mikä aiheuttaa prosessin haasteita?
			Tavoitetila	Työpaja: Priorisointi Mikä tai mitkä haasteet aiotaan ratkaista? Mitä hyötyä ratkaisulla tavoitellaan? Miten tavoitteiden toteutumista aiotaan mitata?
			Toimenpidesuunnitelma	Työpaja: Aivorähi ja toimenpidedaulukko Millaisilla ratkaisuilla kehitykseen pyritään? Miten ratkaisut aiotaan käytännössä toteuttaa?
			Ratkaisujen toimivuuden testaus	Työpaja: Tuotoksen julkistaminen, arviointi ja palautekeskustelu Pysyvyyden mahdollistamisen pohdinta. Ratkaisujen hyödyntäminen muussa toiminnassa? Tuotoksen toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi.
Tuotoksen ja opinnäytetyön raportointi ja viimeistely	Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi	Ratkaisun teoriakäytäntöjen ja uutusarvon osoittaminen	Luodun suunnitelman koonti ja jakaminen yritykselle	Työpaja aineiston analyysi Tuotoksen viimeistely ja julkistaminen toimeksiantajayrityksessä.
		Ratkaisun soveltuvuusalueen laajuuden tarkastelu		Opinnäytetyön ja sen tulosten raportointi

Taulukko 3. Opinnäytetyön prosessikokonaisuus (mukailtu Kasanen ym. 1991, Ojasalon ym. 2015 mukaan; Ojasalo ym. 2015; LAB University of Applied Sciences; Lean Enterprise Institute)

Kostamon ym. (2022) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö (practice-based thesis) on yksi ammattikorkeakouluissa käytetty opinnäytetyön tyyppi ja kehittämisen tapa, jossa kehittämisen tavoitteena on kohderyhmää tai toimintaympäristön arjen käytäntöjä palveleva ammatillinen tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö muodostaa kaksiosaisen kokonaisuuden: toiminnallisen osuuden eli tuotoksen sekä opinnäytetyöraportin (Vilka 2021; Vilka &

Airaksinen 2003, Puusan & Juutin 2020 mukaan). Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistä, joka ei määriy tutkimuksen perusteella, mutta sen menetelmäkäytännöt ja ajattelu-tapa tukevat ammatillista kehittämistä (Toikko & Rantanen 2009, 157, Kostamon ym. 2022 mukaan).

Ojasalon ym. (2015) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön ja tieteellisen tutkimuksen ero on tavoitteessa, eli pyritäänkö saamaan aikaan konkreettista muutosta ja parannuksia vai uutta teoriaa. Kehittämistyönä tehtävässä opinnäyteyössä teoria ja toiminnan käytännönläheisyys yhdistyvät (Kostamo ym. 2022). Vaikka kyseessä on konkreettinen työelämän ongelma, sen suunnittelu, menetelmät, toteutus ja ratkaisut rakentuvat teoriasta syntyvän tietoperustan päälle. Tätä kutsutaan teorian ja käytännön vuoropuheluksi (Ojasalo ym. 2015).

Kehittämistyö voidaan jäsentää muutostyön prosessiksi (STA), jonka vaiheita ovat suunnittelu (S), toteutus (T) ja arviointi (A). Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet ja luodaan suunnitelma, jonka avulla tavoitteisiin pyritään. Toteutusvaiheessa suunnitelma toteutetaan. Arvioinnin vaiheessa arvioidaan muutostyön onnistumista. Kehittämistyön prosessin aikana tulee koko ajan huolehtia järjestelmällisyydestä, eettisyydestä, kriittisyydestä ja analyttisyydestä. (Ojasalo ym. 2015.) Tämä opinnäytetyö rajattiin muutostyön suunnitteluun toimeksiantajaryityksessä. Tässä kehittämistyössä empiirinen osuus muodosti kehittämisprosessin toteutusvaiheen, jota arvioitiin keräämällä palautetta toteutuksesta ja syntyneestä tuotoksesta.

Kehittämistyöhön valittiin konstruktiiivinen lähestymistapa, koska tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle konkreettinen, käytännön toimintaa palveleva ja tietoperustaan nojaava suunnitelma. Lähestymistapavalinnan koettiin soveltuvan hyvin omassa työssä toteutettavalle kehittämistyölle, koska kohderyhmä tunnetaan ennalta ja käyttäjien tarpeet ymmärretään perusteellisesti.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on konkreettinen teoreettisesti perusteltu tuotos eli konstruktio, joka luodaan yhdistelemällä teoriaa ja käytännöstä kerättävää tietoa. Muutoksen sitominen aikaisempaan teoriaan on keskeinen asia, joka erottaa konstruktiiivisen tutkimuksen konsultoinnista. Konstruktiiivisessä kehittämisessä, tuotos voi olla esimerkiksi ohje, malli, menetelmä tai suunnitelma. Konstruktiiivisessä lähestymistavassa on oleellista, että konstruktion tulevien käyttäjien tarpeet tunnetaan perusteellisesti. Kehittämistyössä syntyneen ratkaisun toteuttaminen ja testaus ovat konstruktiiiviselle tutkimusotteelle olennaisia vaiheita. Lisäksi ratkaisun hyödyllisyyttä ja toimivuutta tulee arvioida. Ratkaisun testaamisen ja arvioinnin puuttuminen opinnäytteenä tehtävistä kehittämistöistä on perusteltua, jos ratkaisu toteutetaan vasta myöhemmässä vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015.) Tämä opinnäytetyö rajattiin muutostyön suunnitteluun, minkä takia ratkaisujen toimivuuden ja

hyödyllisyyden testaus ja arviointi toteutettiin keräämällä kohderyhmältä palautetta opinnäytetyön toteutuksesta ja syntyneestä tuotoksesta.

4.2 Kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä. Kehittämistyö toteutettiin vuorovaikutuksessa työympäristöön ja sen jäseniin. Kehittämistyön aineisto kerättiin laadullisella tutkimusotteella kahdessa vaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa tai ilmiötä tarkastellaan tutkimuskohteena olevien ihmisten näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020).

Konstruktiivisessa lähestymistavassa tyypillisiä menetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja ryhmäkeskustelut, jonka lisäksi tulee painottaa yhteistyötä. Kehittämismenetelmien valitseminen perinteisten tutkimusmenetelmien rinnalle on perusteltua, kun menetelmien avulla pyritään tukemaan yrityksen perinpohjaista tuntemusta, yrityksen sisäistä tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedon tuottamistapoja. (Ojasalo ym. 2015.)

Kehittämistyön ensimmäinen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastatteluista kerätyn aineiston analyysin tuloksena syntynyt nykytilan kartoitus muodosti perustan toisen vaiheen työpajaksi nimitetylle ryhmäkeskustelulle. Kehittämistyön tuotos eli kehittämissuunnitelma rakennettiin työpajatyöskentelyn aikana osallistavien kehittämismenetelmin toimeksiantajayrityksen henkilöstön ja johdon suorassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Itse toimin tilaisuutta ja sen prosessia kuljettavassa roolissa.

Kehittämistyössä käytettyjen menetelmien suuren määrän ja rakentuvan kaksivaiheisen toteutuksen vuoksi kehittämistyössä ja aineiston keruussa käytetyt menetelmät, toteutuksen kuvaukset ja tulokset esitellään tarkemmin omina kokonaisuuksinaan luvuissa 5–8.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Kehittämistyön aikana kerättyä aineistoa analysoitiin kahdessa vaiheessa laadullista teoria-ohjaavaa sisällönanalyysia soveltaen. Yksilöhaastatteluista kerätty aineisto analysoitiin ennen työpajan toteutusta. Yksilöhaastatteluiden tuloksista syntyi nykytilan kartoitus, mikä toimi lähtökohtana työpajassa sovellettaville menetelmille ja niiden myötä rakentuvalla tiedonhallinnan kehittämissuunnitelmalle. Työpajassa syntynyt aineisto analysoitiin työpajan toteutuksen jälkeen.

Teoriaohjaavan analyysin päättelyssä on usein kyse abduktiivisesta eli lopputuloksesta lähtevästä päättelyn logiikasta. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijaa ohjaa vuoroin valmiit mallit ja aineisto. Tutkija siis pyrkii yhdistelemään aineistolähtöisyyttä ja teoriaa luovasti tai jopa väkisin. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Teoriaohjaavan sisällönanalyysin valinnalla uskottiin

voitavan mahdollistaa konstruktiiviselle tutkimusotteelle olennainen teoriasidonnaisuus, varmistaen kuitenkin aineiston oman äänen esiin pääsy. Teoriaohjaavassa analyysitavassa tunnistetaan aiemman tiedon vaikutus analyysiin, mutta sen tarkoitus ei ole testata aiempaa teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2009). Konstruktiiviselle kehittämisotteelle on kuitenkin olennaista sitoa muutos aiempaan teoriaan (Ojasalo ym. 2015).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi on kaksiosainen kokonaisuus. Teoriaohjaava analyysi alkaa aineistolähtöisenä analyysinä, johon tietoperustassa käsitellyt aiheet lopulta sidotaan. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi on monivaiheinen. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, jossa aineistosta karsitaan kaikki epäolennainen, korostetaan kiinnostavat asiat ja kirjoitetaan ne tiivistettyyn muotoon. Redusointia seuraa ryhmittely eli klusterointi, jossa samaan ilmiöön liittyviä ilmaisuja tarkastellaan, etsitään niiden samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja yhdistetään niitä omiksi alaluokikseen. Klusteroinnin jälkeen seuraa aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Abstrahoinnissa luokittelua jatketaan niin kauan, että klusteroinnissa syntyneitä alaluokkia yhdistelemällä löydetään yläluokkia. Käsitteellistämistä jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista, jolloin syntyy niin sanottu pääluokat, jotka nimetään ilmiötä kuvaavan aiheen mukaisesti. Lopuksi syntyy yhdistävä luokka, joka on sidoksissa tutkimustehtävään. Teoriaohjaavassa analyysissä ei ole sääntöä sille missä vaiheessa teoria otetaan osaksi päättelyä. Päätös on aineistolähtöinen ja tutkijakohtainen. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Kehittämistyön kahden erillisen analyysivaiheen toteutuksen kuvaukset esitetään omina kokonaisuuksinaan luvuissa 5.3 ja 7.6.

5 Nykytilan kartoitus - menetelmät ja toteutus

5.1 Yksilöhaastattelut

Tiedonhallinnan prosessien nykytilaa ja haasteita selvitettiin keräämällä tieto suoraan prosessissa työskenteleviltä henkilöiltä. Haastatteluun valittiin kolme henkilöä, joilla on kokemusta tilausten vastaanotosta ja toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessin muissa osissa toimimisesta ja joilla voitiin näin olettaa olevan paras käsitys tiedonhallinnan prosessien käytännöistä, niiden toimivuudesta ja vaikutuksista tilaus-toimitusprosessin kokonaisuuteen. Haastattelumenetelmänä sovellettiin laadullista puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin menetelmäksi, koska sen toteutus koettiin vapaampana kuin strukturoidun haastattelun.

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten lisäksi myös vastausvaihtoehdot asetetaan valmiiksi. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sen sijaan antaa haastattelijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja kerätä tietoa asioista, joita ei ole ennalta osattu ottaa huomioon. (Puusa & Juuti 2020.)

Ojasalon ym. (2015) mukaan ryhmähaastattelulla on mahdollisuus saada yksilöhaastatteluun verrattuna totuudenmukaisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tiedonhallinnan nykytilan selvittämisen haastattelumenetelmäksi harkittiin ryhmähaastattelua. Yksilöhaastattelu valittiin lopulta menetelmäksi, koska sen uskottiin tukevan yksilöiden uskallusta tuoda ilmi toiminnan haasteita ilman yrityksen sisäisten valtasuhteiden vaikutusta vastauksiin. Menetelmävalinta tuki myös paremmin toteutuksen aikataulutusta toimeksiantajayrityksessä, sillä yhden henkilön irrottaminen normaaleista työtehtävistään haastattelun toteutuksen ajaksi, koettiin vaativan vähemmän aikataulujen sovittamista, kuin useamman kerrallaan.

Haastatteluissa sovellettiin prosessien piirtämistä osana kokonaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on yleistä, että tutkijat sekoittavat eri tekniikoita luovasti keskenään tosielämän haasteita tutkittaessa (Brailas, 2020, 3). Haastattelussa sovellettiin Alexios Brailaan (2020, 7) kuvailemaa haastattelua edeltävää lähestymistapaa (*Pre-Interview approach*), jossa piirros toimi ikään kuin herätteenä käsiteltävään aiheeseen. Piirroksen tarkoitus oli tukea haastattelijaa ja haastateltavaa hahmottamaan prosessin ja sen eri vaiheiden kulkua haastattelun aikana sekä tukea aineiston analysointia. Prosessien piirtämisen koettiin tukevan myös kehittämistyön tavoitteita. Logistiikan maailman (c) mukaan prosessien kuvaaminen on kehittämisen ensiaskel.

Yksilöhaastatteluja varten valmisteltiin kysymyslista (Liite 1), joka rakennettiin hyödyntäen tietoperustaa ja omaa ammatillisen kokemuksen tuomaa ymmärrystä toimeksiantajayrityksen liiketoiminnasta ja prosesseista. Kysymyslistan alkuun lisättiin kysymyksiä, joilla

määriteltiin lyhyesti haastateltavan kokemuspohja ja tehtävänkuva toimeksiantajayrityksessä. Roolin määrittämisellä haluttiin tarkistaa, että haastateltavat vastaavat kohderyhmää.

Prosessien piirtämisen ja prosessien eri kuvaustasojen epäiltiin olevan haastateltaville vieraita, joten prosessin piirtämisen vaiheeseen valmisteltiin etukäteen mallipohja prosessin kulku -tason kuvausta varten. Mallipohja liitettiin haastattelun kysymyslistaan sen viimeiselle sivulle (Liite 1, 3). Kysymyslistaan lisättiin vaiheeksi myös lyhyt ohjeistus, kuvattavan prosessin rajaus ja kuvaus odotetusta lopputuloksesta. Kirjaamalla ohjeistus osaksi kysymyslistaa, haluttiin varmistaa, että kaikki haastateltavat saisivat samanlaiset ohjeet prosessien piirtämiseen.

Ammatillinen roolini ja näkökulmani toimeksiantajayrityksen tilaus-toimitusprosessissa on itsenäinen ja ainoa laatuaan, minkä takia myös oma ammatillinen näkökulmani on sisällytetty osaksi nykytilan kartoituksen aineistoa. Ammatillisen roolini näkökulmaa kutsutaan tuloksissa laskutuksen näkökulmaksi. Laskutuksen näkökulma on olennainen osa toimeksiantajayrityksen tiedonhallinnan prosessien kokonaisuutta. Näkökulman sisällyttäminen osaksi aineistoa voi aiheuttaa haasteen kehittämistyön uskottavuudelle. Yhden olennaisen roolin näkökulman pois jättäminen koettiin kuitenkin suurempana ongelmana työn uskottavuudelle kuin mitä sen koettiin aiheuttavan. Laskutuksen näkökulman käyttämisestä osana aineistoa sovittiin toimeksiantajan kanssa ja sen vaikutusta työn uskottavuuteen minimoitiin työpajan toteutuksen aikana pyytämällä osallistujia vahvistamaan nykytilan kartoituksen ja siinä esityttyjen haasteiden kuvaavan todenmukaisesti toimeksiantajayrityksen toiminnassa havaittuja haasteita. Laskutuksen näkökulmaa käsittelevä aineisto on kerätty vastamalla kirjallisesti haastatteluihin valmistellun kysymyslistan (Liite 1) kysymyksiin, ennen yksilöhaastatteluiden toteutusta.

5.2 Haastattelujen toteutuksen kuvaus

Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat noin kaksi viikkoa ennen haastattelujen toteutusta. Haastateltaville kerrottiin etukäteen mihin haastattelulla pyritään, miten aineistoa kerätään, tallennetaan ja käsitellään. Jokaiselle haastattelulle varattiin kaksi tuntia aikaa.

Haastattelut toteutuivat suunnitellusti. Haastattelut tehtiin kahtena perättäisenä päivänä. Ensimmäisenä päivänä haastateltiin kahta henkilöä ja toisena yhtä henkilöä. Haastattelut toteutettiin yrityksen pääkaupunkiseudun toimipisteen tiloissa. Jokaista haastattelua varten tulostettiin erillinen kysymyslista ja prosessipohja. Pohja varattiin myös ylimääräisiä. Kysymyslistaan merkittiin aina kyseisen äänitteen nimi. Haastatteluiden päätteeksi kysymyslista

ja piirretty prosessin kuvaus nidottiin yhteen. Yksilöhaastattelut tallennettiin kahdella laitteella äänityksen onnistumisen varmistamiseksi.

Haastattelu aloitettiin kertaamalla lyhyesti mitä haastattelu koskee, mitä aineiston perusteella yritetään selvittää ja miten aineistoa tallennetaan, käsitellään ja säilytetään. Haastattelut etenivät kysymyslistan (Liite 1) mukaan. Haastateltavilta kysyttiin tarvittaessa yksittäisiä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen kesto vaihteli tunnin ja puolentoista tunnin välillä.

Piirtämisen vaiheen jälkeen haastattelut etenivät tiedonhallinnan prosessimallin (Kuvio 3) mukaisissa teemoissa. Kysymyslistan viimeinen tema keskittyi tunnistamaan prosessissa havaittuja haasteita. Teeman kysymykset muodostettiin hyödyntämällä Alatalon (2022) suosituksia hukkien, vaihtelun ja pullonkaulojen tunnistamiseen tarkoitetuista haasteita kuvailevista kysymyksistä (ks. luku 3.5.1).

5.3 Yksilöhaastattelujen aineiston käsittely ja analyysin toteutus

Haastatteluista varalaitteella tehty äänite hävitettiin heti kun ensisijaisen laitteen äänityksen onnistuminen ja äänitteen laatu oli varmistettu. Ensisijaisella laitteella äänitetyt äänitiedostot litteroitiin hyödyntäen Microsoft Wordin litterointitoimintoa. Litteroidut haastattelut luettiin yksitellen tarkasti läpi äänitallenteen kanssa ja litteroinnin virheet korjattiin tiedostoon. Aineistosta poistettiin ylimääräiset aika- ja puhujamerkinnot, jonka jälkeen yhdistettiin samoihin virkkeisiin kuuluvat merkinnot toisiinsa. Haastattelujen keskusteleva luonne ja prosessi- ja rokkeeseen viittaaminen johti esimerkiksi runsaaseen se - ja tässä -sanojen käyttöön. Aineiston pelkistämisen vaiheessa kirjattiin hakasulkeisiin selvennys tällaisten sanojen merkityksestä. Salassa pidettäviksi luokitellut asiat, kuten mainitut henkilöiden nimet, osastot ja käytettävät järjestelmät on korvattu hakasulkeisiin merkittyjen kuvaavien sanojen avulla.

Laskutuksen näkökulmaa käytettiin aineiston analyysissä vain harkiten ja niiltä osin kuin se kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tarpeellisenä. Opinnäytetyön tuloksissa laskutuksen näkökulma mainittiin erikseen, mikäli sitä käytettiin täydentämään tuloksia tai osoittamaan eriävää näkökulmaa jostakin aiheesta, joka ei tullut muusta aineistosta esiin. Tilaus-toimitusprosessin laskutusvaiheen kuvausta (ks. luku 6.1.5) täydennettiin laskutuksen näkökulmaa käyttäen ilman erillistä mainintaa.

Jokaista haastattelua tarkasteltiin ensin omana kokonaisuutenaan ja tekstistä korostettiin kiinnostavat ilmaisut. Tiivistettyjä vastauksia verrattiin toisiinsa ja niistä kirjoitettiin yhteenveto. Tämän jälkeen ilmaisut luokiteltiin alaluokkiin. Luokittelua tarkennettiin useassa vaiheessa. Prosessia, sen vaiheita, konkreettisia tietotarpeita, kanavia ja rooleja kuvaavat ilmaisut analysoitiin ensin induktiivisesti, koska haluttiin saada selkeä kuva prosessin

kulusta, rooleista ja konkreettisista tietotarpeista. Näistä ilmaisuista syntyi tilaus-toimitusprosessin tiedon kulkua kuvaavien ilmaisujen pääluokka. Prosessin kulkua kuvaavat ilmaiset ja haastatteluiden aikana piirretyt prosessikuvaukset yhdistettiin ja niiden avulla muodostettiin tiivistetty kuvaus tilaus-toimitusprosessin tiedonkulusta toiminto- ja prosessin kulku -tasolla.

Seuraavassa vaiheessa analyysiä ohjasi tietojohtamisen tietoperusta ja sen käsitteet. Aineistoa jäsennettiin ja tuloksia kuvailtiin tiedonhallinnan prosessimallia mukaillen ja haasteita analysoitiin ja jäsennettiin hukkaluokitusten avulla. Hukkaluokitusten avulla muodostettiin myöhemmin kysymyksiä työpajassa toteutettavaa juurisyyanalyysia varten. Juurisyyden selvittämiseen käytettävät kysymykset muodostettiin kuvaamaan vain oireita tai havaittua vaihtelua, jotta osallistujat saisivat porautua yhdessä haasteiden syihin. Haasteiden syiden pohtiminen yhdessä kohderyhmän kanssa uskottiin synnyttävän keskustelua ja luovan työyhteisöön parempaa ymmärrystä toiminnan haasteista ja niiden keskinäisistä vaikutussuhteista.

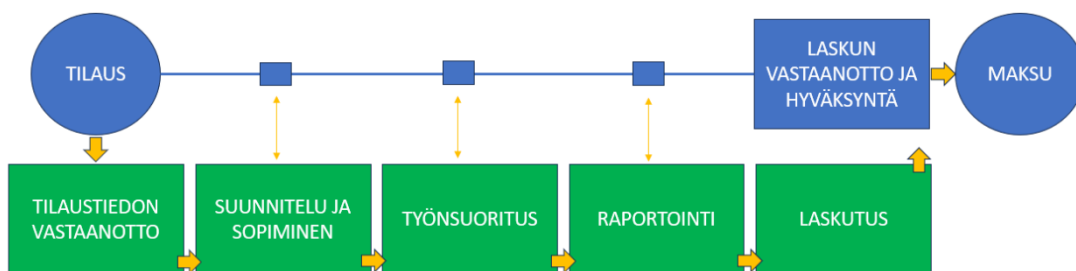
Hukkiin keskittyvän analyysivaiheen jälkeen luokittelua jatkettiin, kunnes ne saatiin tiivistettyä vielä kolmeen tiedonhallinnan prosessin haasteita kuvaavaan luokkaan: yhteisen suunnan puutteeseen, tietopiiloihin ja vaihteluun. Pääluokituksia vertailtiin yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Vertailun avulla haluttiin osoittaa, miten havaittuihin haasteisiin kohdistuvilla kehitystoimilla voitaisiin edesauttaa pääsyä strategisiin tavoitteisiin.

6 Toimeksiantajan prosessien nykytilanne

6.1 Tilaus-toimitusprosessi

Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen tilaus-toimitusprosessia ei ole aiemmin kuvattu eikä siihen ole olemassa ohjetta. Prosessien kuvaamisen kerrottiin olevan haastatteluille uusi, mutta hyödyllinen kokemus. Prosessien kuvaamisen kerrottiin auttaneen hahmottamaan omaa työtä ja sen vaiheita.

Prosessista tunnistetut vaiheet tiivistettiin viiteen sisäiseen toimintoon: tilaustiedon vastaanottoon, suunnitteluun ja sopimiseen, työn suoritukseen, raportointiin ja laskutukseen. Ulkoisista prosesseista toimintotason kuvaukseen sisällytettiin tilaus, laskun hyväksyntä ja maksu. Edellä mainitut ulkoiset prosessit lisättiin kuvaukseen sisäisten prosessien onnistumisen merkityksen korostamiseksi, sillä prosessin tavoite on tuottaa yritykselle liikevaihtoa. Käytännössä kuitenkin jokaisessa sisäisen prosessin toiminnossa kerrottiin olevan useita vaiheita, jotka koskettavat muita sisäisiä tai ulkoisia prosesseja. Tilaus-toimitusprosessin toimintotason kuvaus esitellään kuviossa 7. Kuviossa sisäiset toiminnot on kuvattu vihreällä ja ulkoiset toiminnot sinisellä.



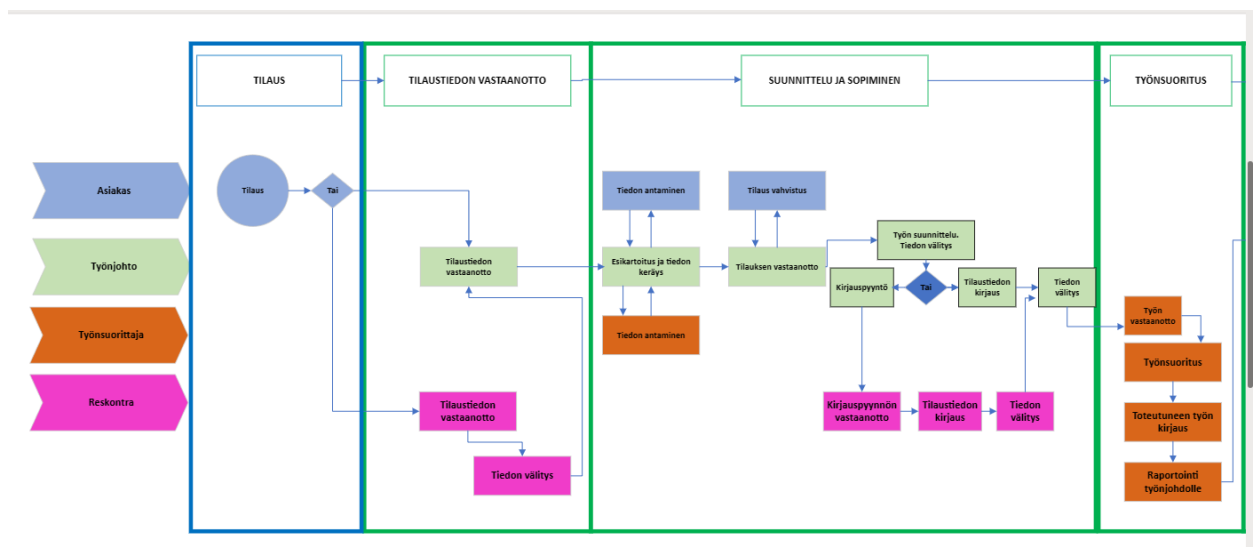
Kuvio 7. Tilaus-toimitusprosessi toimintotasolla

Toimeksiantajayrityksen tilaus-toimitusprosessin sisäisiä rooleja ovat tilaustiedon vastaanottaja, työnjohto, työn suorittaja ja reskontra eli laskutus. Yksi henkilö voi suorittaa prosessin aikana yhtä tai useampaa roolia. Laskutus on ainoa tilaus-toimitusprosessin rooli ja toiminto, jota toimeksiantajayrityksessä hoitaa aina vain yksi ja sama henkilö. Laskuttaja toimii kuitenkin usein myös tilaustiedon vastaanottajana.

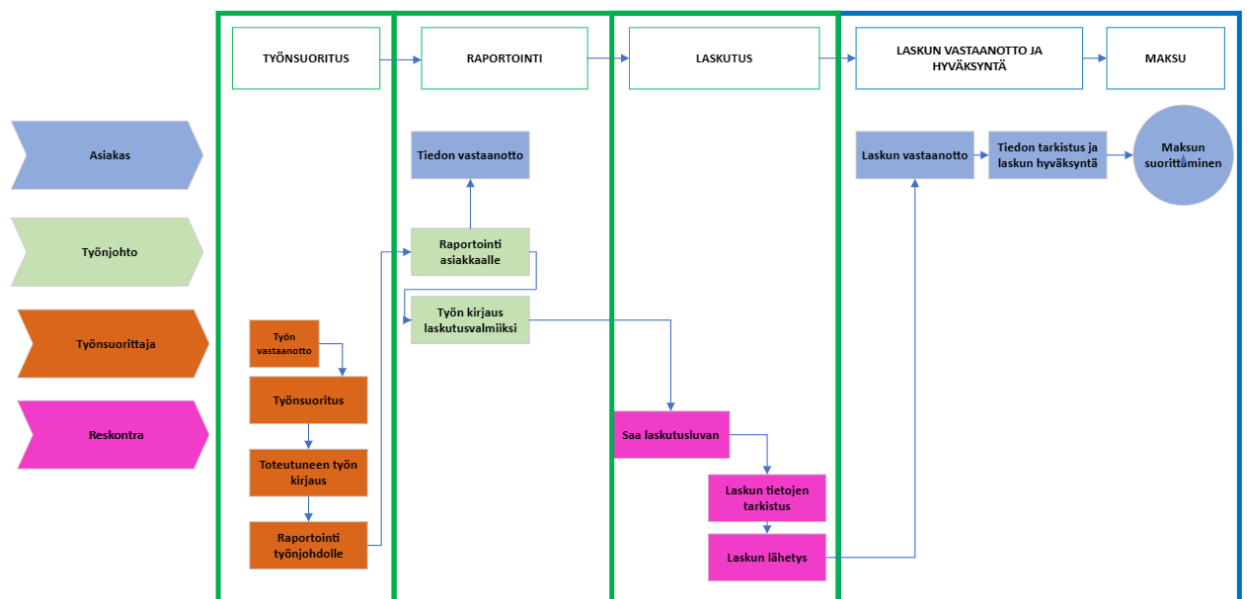
Haastattelujen perusteella on tunnistettavissa useita ulkoisia prosessin kulkuun vaikuttavia rooleja, kuten esimerkiksi asiakas, isännöitsijä, tilaaja, kohteen yhteyshenkilö, huoltomies ja asukas. Ulkoiset roolit ja niiden määrä vaihtelee tilanteittain ja asiakkaittain. Esimerkiksi yritysasiakkaita palveltaessa prosessi voi sisältää useita rooleja, joita suorittavat eri henkilöt, kun taas kuluttaja-asiakas voi edustaa itse kaikkia ulkoisia rooleja. Selkeyden vuoksi prosessin kuvauksessa ulkoisia rooleja kuvataan nimikkeellä asiakas.

Toimintojen sisäiset vaiheet ja toimenpiteet on tiivistetty haastatteluista kerätyn aineiston perusteella prosessin kulku -tason kuvaukseen. Toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessilla on useita vaihtoehtoisia kulkuja. Tunnistettujen toimintojen osalta mielipiteissä oli jonkin verran vaihtelua siinä, minkä käytännön toimenpiteen katsottiin olevan oma toimintonsa tai osa toista toimintoa.

Kuvioissa 8 ja 9 esitellään tilaus-toimitusprosessin kuvaus prosessin kulku -tasolla. Kuvaus on selkeyden vuoksi jaettu kahteen erilliseen kuvioon. Tilaus-toimitusprosessin kulku -tason kuvauksen kokonaisuus esitellään liitteessä 2. Prosessin toimintojen sisäisiä vaiheita kuivaillaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 8. Tilaus-toimitusprosessin kulku tilauksesta työn suoritukseen.



Kuvio 9. Tilaus-toimitusprosessin kulku työn suorituksesta maksuun.

Haastatteluissa piirrettyjen prosessikuvausten vähäisten erojen perusteella on pääteltävissä, että jonkinlainen lähes yhteinen raami toimintojen kululle on kaikilla tiedossa, mutta sen ei koeta olevan standardoitu malli. Kuvausten eroavaisuudet olivat pitkälti osastokohtaisia ja yksilöllisiä eroja siinä, miten prosessin vaiheet hahmotettiin, ja kuinka vaiheet etenevät käytännön toiminnassa.

Tilaus-toimitusprosessin kerrottiin olevan usein kuvauksista poikkeava ja todellisuudessa monivaiheisempi. Osa prosessin vaiheista voi tapahtua samaan aikaan tai eri järjestyksessä. Prosessin kuvausten kerrottiin kuvaavan enemmänkin prosessin tavoitetilaa eli kulua, joka prosessissa pitäisi toteutua ilman toiminnan haasteiden aiheuttamia ylimääräisiä vaiheita.

6.1.1 Tilaustiedon vastaanotto

Prosessi käynnistyy yrityksen vastaanottaessa tiedon asiakkaan halusta tilata palvelua. Tilauskanava määrittää pitkälti tilaustiedon vastaanottajan. Tilauskanavia ovat puhelimet, sähköpostit ja toimeksiantajayrityksen internetsivujen lomakkeet, joista tieto välittyy toimiston sähköpostitileihin. Tilauskanavaksi on tunnistettu, myös ainakin yhden asiakasyrityksen oman sovellus, jonka kautta on vastaanotettu tilauksia satunnaisesti.

Puhelimitse ja sähköpostitse tulevat tilaukset voivat tulla suoraan kenelle tahansa henkilölle, jonka yhteystiedot ovat näkyvillä yrityksen internetsivuilla. Internetsivuilla on näkyvissä lähinnä työnjohdollisissa tai hallinnollisissa tehtävissä työskentelevien henkilöiden yhteystiedot sekä laskutuksen yhteystiedot. Puhelimitse tehdyt tilaukset tulevat usein yrityksen päivystysnumeroon, jolloin tiedon vastaanottaa joku työnjohtajista. Tilauksia tulee myös yrityksen yleisiin sähköpostiosoitteisiin ja internetsivujen lomakkeiden kautta, jolloin tiedon vastaanottaa ensimmäisenä reskontranhoitaja. Se kenelle tieto tulee ensimmäisenä käsiteltäväksi ei siis ole välttämättä se, joka voi ottaa tilauksen vastaan.

Henkilölle, joka ensimmäisenä vastaanottaa tiedon asiakkaan halusta tilata palvelua, muodostuu vastuu tulkita minne tai kenelle tieto kuuluu ja vastuu jakaa tieto tilauksesta oikealle henkilölle. Asiakkaan tilatessa puhelimitse, tilauksen vastaanoton vaiheessa pitää joko kerätä ja kirjata alustavat tiedot, ohjata asiakas soittamaan toiselle henkilölle tai ottaa vastaan soittopyyntö. Asiakasta ohjataan joskus lähettämään tiedot sähköpostitse yrityksen tai yksilön sähköpostiin, jotta asiaan voidaan palata paremmalla ajalla.

Tilaustiedon vastaanoton toiminnon sisäisiin vaiheisiin ja niiden järjestykseen vaikuttavat asiakkaan tarpeet, tilauskanava, yrityksen resurssit, vastaanotetun tiedon sisältö ja laatu, tiedon vastaanottaja sekä tilanne, jossa tiedon vastaanottaja on tiedon saamisen hetkellä.

Selvitys mahdollisesta aikataulusta sisäisesti kenttäväen ja työnjohdon välistä ei aina tapahdu tässä tilausvaiheessa se on vaan kiireellisessä tapauksessa.

Mikäli tieto ei kuulu vastaanottajalle, eikä tiedon vastaanottaja pysty suorittamaan seuraavia vaiheita tai rikastamaan tietoa, se ohjataan suoraan eteenpäin, jolloin toiminto ikään kuin alkaa alusta.

Jos sieltä soittaa esimerkiksi asiakas kyselee [jonkin toisen] osaston hommia niin mä joudun vaan valitettavasti se automaattisesti aina ohjaamaan asiakkaan soittamaan eri henkilölle tai sitten eri henkilö kontaktoimaan tätä asiakasta, että kun ei ole mun vahvuuksia tai mun osaamisalaa.

Mikäli tilaustiedon vastaanottaja kerää ja kirjaa tiedot siitä huolimatta, ettei hän itse ole se henkilö, joka sopii, suunnittelee ja mahdollisesti suorittaa työn, tulisi varmistaa, että kerätty ja kirjattu tieto vastaa tietotarpeisiin. Tilaustiedon vastaanottovaiheessa saadaan nykytilanteessa vain harvoin riittävästi koko prosessissa tarvittavaa tietoa. Tilaustiedon vastaanottovaiheessa kerätty tieto kuitenkin tukee suunnittelua ja sopimista.

Melkein aina sitä [tilausvaiheessa saatua tietoa] pitää korjata tai täydentää.

Oikean osaston työnjohtajan vastaanottaessa tilaustiedon suoraan itse, tiedon vastaanotto voi käynnistää heti seuraavan prosessin vaiheen, jolloin tiedon keräys ja täydennys tapahtuu osana suunnittelun ja sopimisen toimintoa.

6.1.2 Suunnittelu ja sopiminen

Työnjohtajan vastaanottaessa omalle osastolleen kuuluvan tilaustiedon hän voi edetä prosessin seuraavaan vaiheeseen: työn suunnitteluun ja sopimiseen. Tilausta ei aina voi suoraan vastaanottaa, vaikka tilaustiedot olisi jo kerätty. Ensin on kartoitettava, miten asiakkaan tarpeet ja yrityksen aikataulut ja resurssit kohtaavat.

Omasta mielestä mä en vastaanota tilausta tässä [tilaustietojen vastaanoton] vaiheessa, että ensin se olisi niinku sen työn selvitystä, niin sitten se aikataulun miettiminen ja sitten vasta tässä mä vastaanottaisin, jos kaikki täsmää.

Suunnittelun ja sopimisen vaiheeseen kuuluu olennaisesti koko prosessille merkittävän tiedon keräys. Tietoa kerätään asiakkaalta, yrityksen tietovarastoista, työntekijöiltä ja ulkoisista lähteistä, kuten internetistä tai asiakkaan omista sovelluksista. Yhdistelemällä kerättyä tietoa arvioidaan, voidaanko työ vastaanottaa ja suunnitellaan sen toteutus. Tilaus katsotaan vastaanotetuksi vasta kun työ on suunniteltu ja sen toteutuksesta on sovittu.

Sitten kun toi [tarvittavat tiedot] on kartoitettu, pystyy ottamaan sitten työn vastaan ja siirrytään sitten työnjohdon puolelta aikatauluttaa sitten työtä, suunnittelee sitä ja kirjoittaa sitten [järjestelmään]. Sitten tulee ilmoitus sinne kenttäväelle, että tällöinen homma on tullut meille mahdollisesti myös sinne tilaajalle, jos me ollaan sovittu suoraan kenttäväen kanssa jonkinlainen suorituspäivä.

Tilautustiedot tulisi kirjata toiminnanohjausjärjestelmään, kun tilaus on vastaanotettu. Tilauksesta tulisi myös erikseen jakaa tieto työn suorittajille, sillä järjestelmä ei anna ilmoitusta uudesta tilauksesta. Tilauksen kirjauksen suorittaja ja kirjauksen tekemisen ajankohta prosessissa vaihtelee. Joissakin tapauksissa kirjauksen suorittaa tilautustiedon vastaanottaja, joskus kyseessä olevan osaston työnjohtaja ja joissakin tapauksissa reskontraa pyydetään tekemään kirjaus järjestelmään ja välittämään syntyvä työnnumero työnjohdolle tai suoraan työn suorittajille. Joskus tilaus kirjataan järjestelmään vasta raportoinnin tai laskutuksen vaiheessa, kun tilattu työ on jo suoritettu.

6.1.3 Työn suoritus

Työn suoritus on ammattitaidon, kokemuksen ja tiedon perusteella tehtävä suorite, josta asiakas maksaa. Työn suorituksen aikana kerätään tietoa kohteesta ja tehdystä työstä eli tuotetaan prosessiin uutta tietoa. Prosessissa syntyvä tieto on fyysisen työn ohella sitä, mikä on asiakkaalle arvokasta, mistä asiakas maksaa ja mitä asiakas tarvitsee päätöksenteon tueksi.

Työn suorittaja voi olla sama henkilö, joka sen on suunnitellut ja sopinut. Työn suorittajat tarvitsevat ensisijaisesti kaiken kohteeseen eli työn suorituspaikkaan ja tilattuun työhön liittyvän tiedon. Työn suorittajat tarvitsevat tietoa, jotta osaavat olla oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, mukanaan oikea määrä työvoimaa ja kalustoa, tietäen kehen kohteessa tulee olla yhteydessä sisäänpääsyn varmistamiseksi sekä tietenkin minkälaista palvelua on tilattu. Työn suorittajan saadessa väärää tai liian vähäistä tietoa, sitä joudutaan täydentämään tai korjaamaan selvittelemällä asiaa asiakkaan, työnjohdon tai molempien kanssa. Isännöitsijän tai muun päättäjän tiedot voivat olla tässä vaiheessa merkityksellisiä. Esimerkiksi, jos kohde vaatii toimenpiteitä, joita ei olla tilattu, koska niitä ei ole tiedetty tai osattu ennakoita, asiakkaalta on pyydettävä lupa suorittaa tarvittavat toimenpiteet. Asiakas ei aina tiedä tarkalleen mitä tilaa. Tilaus on siis usein pyyntö selvittää ja korjata kohteessa näkyvän oireen tuntematon aiheuttaja.

Työn suorituksen aikana tai sen jälkeen tehdään muistiinpanoja siitä, mitä on tehty, mikä on vialla, mitä tuotteita tai ulkoisia palveluita on kulutettu tai hankittu, mitä muita kuluja on syntynyt, ja kuinka paljon henkilötyötunteja on kulunut. Toteumaa ei aina kirjata suoraan

järjestelmään työn suorituksen aikana tai välittömästi sen jälkeen. Työn suorituspaikkojen olosuhteet, käytettävät laitteet ja internetyhteyden vaativa järjestelmä eivät tue suorituksen kirjaamista suoraan käytettävään järjestelmään. Muistiinpanojen kirjauspaikka vaihtelee yksilöittäin ja osastoittain. Suoritettu työ ja siitä kirjatut muistiinpanot mahdollistavat prosessin seuraavat vaiheet: raportoinnin ja laskutuksen.

6.1.4 Raportointi

Raportti on tehdystä työstä muodostuva tietotuote. Raportointivaihe alkaa yleisimmin, kun työ on suoritettu. Joskus on tarpeen raportoida tilanteesta työnjohdolle ja asiakkaalle jo työn suorituksen aikana ja sopia mahdollisista tarvittavista lisätöistä. Työn suorituksen aikana tapahtuva raportointi voidaan ajatella suunnittelun ja sopimisen vaiheeseen palaamisena, jolloin kohteesta on saatu uutta tietoa, jonka perusteella on syntynyt tarve sopia työstä uudelleen asiakkaan kanssa. Tällainen väliraportointi ei kuitenkaan poista varsinaista työn suorituksen jälkeistä raportointivaihetta.

Raportointivaiheessa toteutuneen työn tiedot, kirjataan järjestelmään. Työn kirjauksen suorittaa yleisimmin työn suorittaja. Kirjaus ei aina tapahdu heti työn valmistuttua tai edes samana päivänä. Kun tehty työ on kirjattu järjestelmään, työnjohto tarkistaa kirjaukset ja raportoi tarvittaessa asiakkaalle. Raportointivaiheessa työnjohtaja voi olla sama henkilö, joka on suorittanut työn. Kirjattujen tietojen tarkastamisen ja mahdollisen asiakkaalle raportoinnin jälkeen työ kirjataan järjestelmässä laskutusvalmiiksi. Kaikista työn suorituksista ei lähetetä asiakkaalle erillistä raporttia, jolloin lasku on ainoa asiakkaan saama työn toteutusta kuvaava dokumentti.

6.1.5 Laskutus

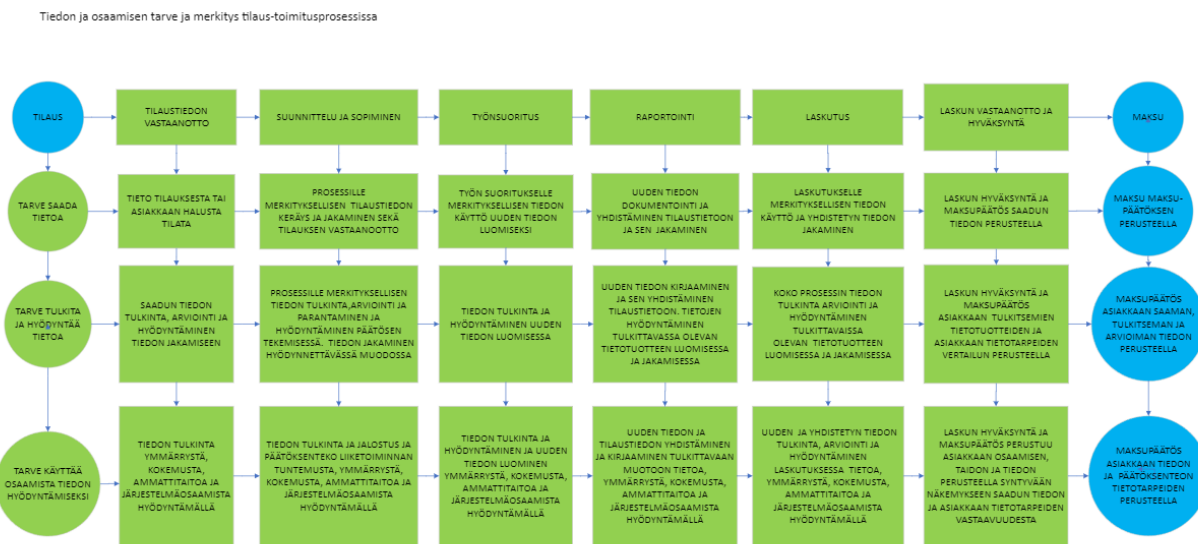
Laskutus on osa prosessin raportointia. Lasku on asiakkaalle lähetettävä tietotuote, jossa määritellään asiakkaalle työn suorittamisesta syntynyt kulu. Laskutusvaihe alkaa laskuttajan nähdessä järjestelmässä tiedon laskutusvalmiista työstä. Laskuttaja tarkistaa, että kaikki laskulle siirtyvä tieto on kirjattu ja on oikeassa paikassa. Laskuttaja arvioi tiedon laadua, riittävyyttä ja tulkittavuutta. Laskutukselle olennainen tieto on tiivistetty kuvaus koko prosessista, työn suorituksen ajankohta ja työhön kuluneet työtunnit, tuotteet ja muut kulut. Laskutusta varten tarvitaan asiakkaan tiedot, mahdolliset viitteet tai muut kohdistustiedot sekä laskutusosoite. Laskuttaja tarkistaa järjestelmään kirjatut tiedot ja tarvittaessa tekee korjaukset tai luo uuden asiakkaan järjestelmään.

Laskutusvaiheessa yhdistellään usein tietovarastoissa olevaa tietoa ja tarvittaessa etsitään uutta tietoa ulkoisista lähteistä. Ulkoista tietoa kerätään tarvittaessa esimerkiksi YTJ:stä,

verkkolaskuosoitteistosta tai asiakkaalta. Kirjattuihin tietoihin pyydetään työnjohdolta tai suoraan työn suorittajilta tarkennuksia, jos niitä tarvitaan. Työnjohto voi joutua pyytämään tarkennuksia työn suorittajilta. Laskulle ja sen toimitukselle olennaisten tietojen kirjaamisen jälkeen lasku voidaan lähettää asiakkaalle. Asiakas tekee maksupäätöksen laskun, raportoinnin ja muun asiakkaalle prosessin vaiheiden aikana syntyneen tiedon perusteella. Mikäli asiakkaan aiempi tieto, hänelle jaettu tieto eli lasku ja sen perusteet vastaavat asiakkaan tietotarpeisiin, työstä saadaan maksu yleensä laskun eräpäivään mennessä.

6.2 Tiedonhallinta ja toiminnan haasteet

Toimeksiantajayritykseen tuleva tilaus on toiminnan muutos, joka käynnistää tilaus-toimitusprosessin. Tilaus on ilmaus asiakkaan tarpeesta saada tarvitsemaansa tietoa ja osaamista. Jokainen tilaus synnyttää toimeksiantajayrityksen sisäisissä toiminnoissa tarpeen saada, tulkita ja hyödyntää tietoa sekä käyttää osaamista ja järjestelmiä prosessin loppuun viemiseksi. Onnistuneen prosessin lopputulos on asiakkaan ilmaiseman tarpeen tyydyttäminen ja siihen vaaditun työpanoksen muuttaminen toimeksiantajayrityksen liikevaihdoksi. Kuviossa 10 kuvataan tiedon ja osaamisen tarvetta ja merkitystä toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessille. Kuviossa ulkoisia prosesseja on kuvattu sinisellä ja toimeksiantajan sisäisiä prosesseja vihreällä pohjalla.



Kuvio 10. Tiedon ja osaamisen tarve ja merkitys tilaus-toimitusprosessissa

Tilaus-toimitusprosessin onnistumiseen ja sujuvuuteen vaikuttaa olennaisesti, miten prosessille merkityksellistä tietoa onnistutetaan hallitsemaan ja kuinka hyvin yrityksen tietämystä pyritään jakamaan ja hyödyntämään toiminnassa. Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään

toimeksiantajayrityksen tiedon- ja tietämyksenhallintaan ja prosesseissa havaittuihin haasteisiin Choon (2002) tiedonhallinnan prosessimallin otsikointia soveltaen.

6.2.1 Tieto- ja osaamistarpeet ja tiedon hyödyntäminen

Tilaus-toimitusprosessissa tarvittavan tiedon laatu, määrä ja tarkkuus vaihtelee myytävän palvelun, erilaisten tilanteiden ja asiakkaiden mukaan. Tietyt perustiedot tarvitaan prosessissa aina. Perustietojen lisäksi eri osastoilla ilmaistiin olevan työn suoritukseen liittyviä erityistietotarpeita.

[Juuri nämä tiedot tarvitaan] jotta se saadaan se kokonaisprosessi kulkemaan jouhevasti läpi ilman mitään ekstra soittoja taas asiakkaalle.

Prosessissa konkreettiset tietotarpeet eli informaatiotarpeet vaihtelevat tilanteittain ja asiakkaittain. Haastatteluaineiston perusteella pystyttiin tunnistamaan, joitakin prosessille merkityksellisiä konkreettisia tietotarpeita. Kaikkea konkreettista tietoa ei voida kerätä asiakkaalta, sillä prosessissa tarvitaan tietoa myös yrityksen sisäisistä resursseista ja osa prosessin loppuun saattamiseen tarvittavasta tiedosta syntyy vasta työsuorituksen aikana. Koonti toimeksiantajan prosessin konkreettisista tietotarpeista esitellään taulukossa 4.

PROSESSIN KONKREETTISET TIETOTARPEET

<p>Tilaajan yhteystiedot</p> <p>Tilaajan nimi ja rooli</p> <p>Tilaajan yritys</p> <p>Tilaajan yhteystiedot</p>	<p>Raportointitiedot</p> <p>Raportin vastaanottajan/päätäjän nimi ja rooli</p> <p>Raportin vastaanottajan/päätäjän yhteystiedot</p>
<p>Tilattavan työn tiedot</p> <p>Tilattu palvelu</p> <p>Vian tai työn kuvaus</p> <p>Työn kiireellisyys/ Aikataulutoiveet</p>	<p>Maksajan tiedot</p> <p>Maksajan nimi (Yrityksen, taloyhtiön tai yksityishenkilön nimi)</p> <p>Y-tunnus (jos yritysasiakas)</p> <p>Laskun tarkastajan/päätäjän nimi (ja rooli)</p> <p>Laskutustapa</p> <p>Laskutusosoite</p> <p>Mahdollinen maksajan laskutusviite (ostotilausnumero, kustannuspaikka tms.)</p> <p>Mahdolliset muut maksajan laskuvaatimukset</p>
<p>Kohteen tiedot</p> <p>Katuosoite, postinumero ja kaupunki (rappu, asunto)</p> <p>Sijainnin tarkennus (rakennus/kaivo/laite)</p> <p>Kohteen yhteyshenkilö ja yhteystiedot tai avaintenhakupaikka</p> <p>Kalusto- ja miehitysrajoitteet tai -tarpeet</p>	<p>Työn suorituksen tiedot (Prosessissa syntyvä tieto)</p> <p>Työn suorittajat</p> <p>Työn ajankohta</p> <p>Tehdyn työn kuvaus</p> <p>Mahdolliset jatkotoimenpide-ehdotukset</p> <p>Toteutuneet työtunnit, myydyt tuotteet, tarvikkeet ja muut kulut</p>
<p>Yrityksen omat resurssit</p> <p>Aikataulu</p> <p>Miehitys</p> <p>Kalusto ja tarvikkeet</p>	

Taulukko 4. Tilaus-toimitusprosessin tietotarpeet

Kaikissa tilauksissa ei tarvita samoja tai yhtä tarkkaa tietoa. Tietovarastoissa jo olevaa tietoa voidaan hyödyntää prosessissa. Varastoitua tietoa on tarkistettava, sillä tieto on voinut vanhentua. Kaikissa toiminnoissa ei tarvita samaa tai yhtä tarkkaa tietoa toiminnon suorittamiseksi.

Mikäli on tuttu kohde, niin silloin ei tarvitse [aina samaa tietoa], mutta sitten taas niinku, lähtökohtaisesti jos mennään uuteen kohteeseen niin sieltä tarvitsee eri lailla niitä tietoja.

Prosessissa saatua tietoa on osattava tulkita ja tarkastella kriittisesti. Saadun tiedon laatua ja riittävyttä on osattava arvioida. Tiedon tulkinta vaatii ymmärrystä liiketoiminnasta sekä erilaisista asiakasryhmistä ja heidän tarpeistaan. Laskutuksen näkökulmasta mainitaan tiedon etsimisen olevan prosessille merkityksellinen taito. Tietoa on osattava etsiä sisäisistä ja ulkoisista lähteistä.

Pitää ymmärtää tiettyjä avainsanoja, että voi päätellä mille osastolle työ kuuluu ja pitää ymmärtää miten erilaisten asiakasryhmien tilauspolitiikka toimii.

Prosessissa tarvitaan informaation lisäksi osaamista ja ymmärrystä, joiden avulla saatua tietoa voidaan tulkita. Tietoa tulkittaessa pitää ymmärtää liiketoimintaa, tietynlaisia avainsanoja, erilaisia asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan. Kokemus, intuitio ja kriittinen tarkastelukyky ovat olennaisia taitoja prosessin tiedon arvioinnissa.

Välillä pitää vähän haistella, että mikä se asiakkaan tarpeen oikeasti on siellä asiassa, että onko se semmoinen, mikä kuuluu meille tai ei.

Prosessin aikainen tiedonkäsittely vaatii järjestelmäosaamista. Järjestelmäosaamisen koetaan olevan nykytilanteessa heikolla tasolla.

Ehdottomasti meidän ohjelmiston niin kun käyttökoulutus olisi semmoinen. Ne [ohjelmiston käyttökoulutus] on mitä me tarvittaisiin, että edelleenkin, vaikka sitä käydään läpi joka päivä.

Prosessin aikana syntyy uutta tietoa, jota tarvitaan prosessin läpi viemiseksi. Prosessissa syntyvä tieto on fyysisen työn suorituksen ohella se mistä asiakas maksaa ja minkä perusteella asiakas tekee maksupäätöksen.

Loppuvaiheessa tarvii tietää, että mitä siellä on tapahtunut siellä keikalla.

Prosessista ei ole olemassa ohjetta. Ymmärrys prosessin tietotarpeista on syntynyt kokeuksesta, virheistä oppimalla, tekemällä ja kokeilemalla sekä aiemman yksilöllisen osaamisen pohjalta.

Niin ne [tietotarpeiden ymmärtäminen] on varmasti kokemuksen kautta, että kanta-pään kautta. Sanotaanko että virheistä oppii.

Yrityksessä osaaminen ei jakaudu tasaisesti, eikä toisten osastojen toimintatapoja tai tietotarpeita tunneta kunnolla. Osaamisen yksilöitymisen myötä yritykseen muodostuu avainhenkilöitä, jotka lähtiessään veisivät paljon tietoa ja osaamista mukanaan.

Niin valitettavaa, että tää on rakennettu tää pyramidi silleen, että jokainen on liian tärkeä.

Henkilökunnan hiljaista tietoa ei olla pyritty dokumentoimaan tai hyödyntämään organisaation osaamisen tai toiminnan kehittämiseksi, jolloin se jää yksilöiden henkilökohtaiseksi tietopääomaksi eli hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto menetetään työntekijän lähtiessä yrityksestä. Vaihtuvuuden myötä menetetään paljon tietoa ja osaamista, joka on vaikeaa tai mahdotonta korvata.

Käytännössä jokainen valitettavasti meidän työpaikalla on semmoinen ihminen, kenellä on sitä sisäistä tietoa. Lähtien jo henkilökohtaisista sähköposteista, mutta jokaisella on kuitenkin omat vahvuutensa ja alueet.

Hiljaisen tiedon lisäksi näkyvää tietoa jää piiloon yksilöiden ja osastojen henkilökohtaisiin tileihin ja laitteisiin, jolloin saatu informaatio ei ole kaikilla hyödynnettävissä. Tiedon piiloutuminen ja osaamisen yksilöityminen aiheuttaa huomattavan pullonkaulaongelman, kasaten työkuormaa yksittäisille henkilöille.

Ei ole ehkä ollut riittävä koulutusta jokaiselle, että olisi jokaisella samat mahdollisuudet. Ei ole yhteistä sähköpostitiliä missä nää kaikki dokumentointi olisi niinku jaettuna ja että jokaisella olisi oikeus nähdä siellä mitä siellä on asiakkaan kanssa keskusteltu.

Kysymys tiedon merkityksen ymmärtämisestä jakoi mielipiteitä. Prosessikokonaisuuden onnistumisen kannalta ajateltiin, että tiedon merkitys ymmärretään ainakin perustasolla, mutta eri toimintojen tarpeisiin ei olla yrityksessä paneuduttu kunnolla.

Liian vähän mun mielestä ollaan käyty sitä niin kun semmoista painotettu sitä, että mitä tietoja tarvitaan esimerkiksi siihen, että se lasku saadaan oikeasti laskutettua oikeeseen paikkaan.

Laskutuksen näkökulmasta lisätään, että saadusta tiedosta osataan usein tulkita vain omalle työlle merkityksellinen tieto. Kaikkea olennaista tietoa ei osata jakaa eteenpäin hyödynnettäväksi, jos tiedon merkitystä ei ymmärretä.

Tiedon jakaminen ei varmista sen tehokasta hyödyntämistä. Tiedon merkityksen ymmärtämiseen tähtäävän tiedon omaksuminen ja hyödyntäminen on riippuvaista yksilöllisestä motivaatiosta.

Joku kertoo, että mitä hän tekee sitten toinen ottaa siitä opikseen tai ei ota.

Osaamista ja tietoa toimivista käytännöistä on jaettu, mutta niiden hyödyntäminen keskittyy erilaisiin yrityksen sisäisiin ryhmittymiin, eikä siis useinkaan näy parannuksena koko yrityksen toiminnassa.

Se [tiedon merkityksen ymmärryksen lisääminen] on ollut aika vähäinen mun mielestä, että ollaan koitettu tarkentaa, että siellä on ollut sisäisiä pienempiä ryhmiä, että ollaan otettu asiat puheeksi ja sitten pikkuhiljaa ollaan saatu jonkunlaisia tiettyjä tapoja. Esimerkiksi tän [toiminnanohjausjärjestelmän] käyttöä höylättyä, että se tulisi jotenkin oikein, mutta se on jäänyt vaan sitten niihin pienempään piiriin, että siellä ei ole ollut semmoista niinkö koko firman mittainen palaveria tai koulutus tai edes yhteiskeskustelu.

Henkilökunta ei koe saaneensa tiedon käsittelyyn ohjeistusta tai järjestelmäkoulutusta riittävällä tasolla. Pyrkimystä kehittää koko yrityksen toimintamalleja kerrotaan olleen jonkin verran, mutta kehitysyrietykset ovat jääneet kesken tai unohdettu, koska niiden toteutumista ei seurata. Ohjeiden noudattamatta jättämiseen ei puututa, kunhan työt tulevat tehdyksi.

Välillä sähköposti on lähetetty, että jonkunlaisia ohjeita, että näin niin näin voisi täyttää [kirjaukset järjestelmään], mutta sitten se on niin niinku riippuvainen siitä ihmisestä, että miten ne sitten tekee siinä tilanteessa ja siellä ei ole hirveästi niinku seurantaa siitä tai seuraamuksia, että siihen ei sitten niinku tulla palaamaan. Se on vaan kerrallaan, että näin ja näin olisi hyvä toimia. Sitten vuodenvaiheessa huomataan, että edelleen on sitä sama kaavaa käytössä. Ja kukaan ei hirveästi niinku puutu siihen asiaan, kun se toimii jotenkin. Mutta se voisi toimia paljon paremminkin.

6.2.2 Tiedon keräys ja kirjaaminen

Keräämällä ja kirjaamalla riittävästi laadukasta tietoa tilaus-toimitusprosessin alussa, voitaisiin mahdollistaa loppuprosessin sujuvuus. Tiedon tai työn kirjaamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä täytettävää tietotuotetta, jolle tilaustiedot ja toteutuneen työn tiedot kirjataan ja varastoidaan.

Jos se alkuvaihe menisi täydellisesti sitten periaatteessa tää loppuosa meni smoothisti, että se on niin kiinni siitä vastaanotosta.

Kerättävä tieto palvelee kaikkia prosessin rooleja ja toimintoja. Kaikki tieto ei ole eri toiminoissa yhtä merkityksellistä.

Työn suorittaja, laskuttaja, tilauksen vastaanottaja. Mut sehän sitten vaan vähän eri rooli kaikilla, että missä ne niit [tarpeiden mukaisia tietoja] tarvitsee

Tiedon keräämiseen ei ole olemassa ohjetta ja käytännöt vaihtelevat yksilöittäin. Tiedon keräämisen tueksi kaivattaisiin yhteistä mallia, joka tukisi tietotarpeiden mukaista tiedon keräämistä.

Ei ole ohjetta [tiedon keräämisestä], eikä ole aina samanlaiset [käytännöt]. Siis jokainen kuitenkin kommunikoi asiakkaan kanssa eri lailla. Siihen ei ole mitään lineaarista ohjetta, että miten toimit asiakkaan kanssa. Miten saat häneltä tarvittavat tiedot. Mikä olis ihan hyvä, että siihen olisi semmoinen selvä kaava, että mitä sun pitää muistaa kysyä asiakkaalta ennen, kun sä kirjaat sen työn.

Joidenkin yksilöiden koetaan onnistuvan tiedon keräämisestä ja kirjaamisesta paremmin kuin toisten. Tiedon puutteellinen kerääminen tai virheellinen kirjaaminen prosessin alkuvaiheissa siirtää vastuun seuraaviin toimintoihin.

Välillä se keikan vastaanotto on todella laadutonta, että kun ei edes välttämättä ole nimi oikein kenelle olet soittamassa.

Tehdyt virheet aiheuttavat vastuun siirtymistä. Vastuuta siitetään joskus myös tietoisesti, virheen tekemisen pelossa.

Tilaus tuli niin mä välitin sen [laskuttajalle] että saadaan menee tiedot oikein siellä ohjelmistossa.

Vastuun siirtäminen kasvattaa virheiden tekemisen mahdollisuutta ja työkuormaa muissa toiminnoissa. Virheiden korjaaminen ja ylimääräinen selvittelytyö lisää prosessiin turhia vaiheita aiheuttaen prosessiin vaihtelua.

Se [tiedon keräys ja kirjaus] on semmoinen prosessi, että jos ei mene smoothisti ja sitten muokkaa sieltä pitää tehdä monta kertaa ja monta asiaa pitää tehdä kaks kertaa.

Nykytilanteessa kerätyn tiedon laatu ja määrä vaihtelee. Kerätyn ja kirjatun tiedon laatuun ja määrään vaikuttavat kanava, yksilöllinen osaaminen, yksilölliset keräämisen käytännöt, pinttyneet tavat sekä ulkoinen tiedonhallinta, osaaminen ja käytännöt.

Että se on vähän semmoista ollut, että no kirjaa sinne nyt jotain, että se on valitettavaa, mutta näin se on mennyt aikaisemmin ja sitten kun sitä on tehnyt tuossa useamman vuoden, niin siitä on jäänyt itsellekin huono tapa.

Eri kanavista saadaan sisään erilaatuista tietoa. Puhelimitse saadaan tieto, mikä osataan pyytää ja mitä tietoa asiakas osaa antaa. Puhelimitse kerätyn tiedon laatuun ja määrään sekä sen kirjaamisen ajankohtaan vaikuttaa se, onko tiedon vastaanottaja puhelun aikana tietokoneen äärellä vai työkohteessa.

Kiireen alla, jos keikka otetaan vastaan siellä kentällä. Se tekee tää koko prosessin hoitaminen täydellisesti melkein mahottomaks, että ei vaan pysty, kun ei ole aikaa siihen.

Sähköpostitse saadaan se tieto, minkä tilaaja osaa antaa, ja samalla muodostetaan asiakkaaseen yhteys, mikä helpottaa tiedon täydentämisen mahdollisuuksia. Sähköpostitse tulleista tilauksista jää niin yritykselle kuin asiakkaalle jälki, ja tieto on helpommin jaettavissa sitä tarvitseville. Toimiston sähköpostiosoitteisiin tulevan tiedon siirtyminen vaatii ihmisen, joka siirtää tiedon.

Paras jälki tulee just sillä soittamalla mun mielestä se ei ole pelkästään sitten sähköposti. [Sähköpostitse tehdyistä tilauksista] jää paremmin jälki sillä asiakkaalle, että ne on varmasti tilannut sitä työtä ja siinä mielessä ehkä, mut mä luulen kuitenkin, että se paras yhteydenottotapa ensisijaisesti ja alkuvaiheessa olisi se soitto, että voiko se sitten olla joku hybridimalli mikä olisi kaikista parasta. Se alkaisi soittamalla ja sitten jatkuisi sähköpostilla. Sitten jäisi kaikille jälki pystyisi kartoittaa sitä tilannetta hyvin puhelimitse ja että ne tiedot tulee ainakin teoriassa oikein kirjoitettuna asiakkaalta suoraan meille.

Käytössä olevat tietotuotteet eivät vastaa tietotarpeita. Esimerkiksi verkkolomakkeista kerrotaan saatavan nykytilanteessa liian vähän tietoa.

Paljon olisi kehitettävää mun mielestä, että esimerkiksi ne lomakkeet mitä ihmiset täyttää nettisivuissa. Mä en tiedä onko niin ihan riittäviä.

Laskutuksen näkökulmasta täydennetään, että lomakkeita ei hyödynnetä parhaalla tavalla. Lomakkeita on useita, ne ovat vaikeasti löydettävissä, eivätkä ne ohjaa tai pakota asiakasta antamaan edes riittäviä perustietoja. Verkkolomakkeista muodostuvat sähköpostit tulevat toimiston sähköpostiin, josta ne välitetään usein sellaisenaan suoraan työnjohdolle. Työn kirjaus ja asiakastiedot voidaan luoda ennen tiedon välittämistä, jos lomakkeelta saadaan riittävästi tietoa. Tiedon jalostaminen ennen sen jakamista vähentää työkuormaa prosessin seuraavassa vaiheessa.

Tiedon keräyksessä yhdistellään uutta ja vanhaa tietoa. Asiakkaalta tilausvaiheessa kerättyä tietoa yhdistellään sisäisissä tietovarastoissa olevaan tietoon ja ulkoisista tietolähteistä saatavaan tietoon. Laskutuksen näkökulmasta lisätään, että laskutustietojen lisäksi joudutaan odottamaan tarkennuksia ja selvityksiä esimerkiksi puutteellisiin tai virheellisiin kirjauksiin.

Varastoitua tietoa pitää tarkistaa, sillä tiedot ovat voineet muuttua. Väärät tai vanhentuneet tiedot lisäävät prosessiin odotusta ja selvittelyvaiheita.

Mutta sitten että laskutustiedot ja noihan nyt siellä voidaan ehkä mennä olettamuksella, että kaikki on pysynyt samana asiakkaan tai tilaajan puolesta, mut sitten laskut tulee edestas, että kun ne onkin muuttunut, mutta ei kukaan infonnut.

Tietoja täytyy usein odottaa, vaikka ne olisi pyritty keräämään huolellisesti prosessin alkuvaiheissa. Tietoa odotellaan sisäisistä ja ulkoisista syistä. Töiden kirjaukset usein viivästyvät ja kasaantuvat, jolloin niin työn kirjaajien kuin laskutuksen pitää selvittää suurta määrää kirjauksia kerrallaan.

Joo ne laskutusosoitteet on varmasti kaikista eniten semmoisia, että kun ei välttämättä aina saa sormia napsauttamalla. Pitää saada sitten oikea henkilö kiinni ja se voi olla aika monien soittojen takana.

Odotusta aiheutuu myös asiakkaasta ja yrityksen henkilökohtaisiin tileihin tallentuneista tiedoista.

Isännöitsijöillä kestää yleensä vastaaminen kauan, että niihin ei välttämättä saada niin hyvää kontaktia kuin pitäisi saada. Se voi olla, että huoltomies sanoi, että hän kontaktoi isännöitsijää ja sitten sitä odotellaan ja sitten se jää se homma seisomaan niin kauan aikaa, että saadaan se vahvistus sieltä.

Tieto voi huolellisesta keräämisestä huolimatta olla väärää tai puutteellista. Asiakkaan tiedonhallinnan haasteiden vaikutukset ulottuvat usein myös toimeksiantajayrityksen sisäisiin prosesseihin.

No yleisesti [kerätyn tiedon] pitäisi pitää paikkansa. Aina se ei vaan mene niin ainahan se ei mene ihan niinku elokuvissa, varsinkin jos tilaajana on huoltomies ja siel on mahdollisesti vaikka joku isännöinti vaihtunut tai huoltoyhtiö yhtäkkiä muuttunut, niin isännöitsijäkin voi antaa vahingossa väärän huoltoyhtiön numeron.

6.2.3 Tiedon jakaminen, varastointi ja tietotuotteet

Prosessin aikana kerättyä ja sen aikana syntyvää tietoa jaetaan ihmisten välillä eri kanavissa. Tiedon kirjaaminen jakamisen- ja varastoinnin kanaviin on suuri osa prosessissa tapahtuvaa tiedon jakamista. Sisäisen tiedonjakamisen kanavia ovat toimeksiantajayrityksessä käytettävät toiminnanohjausjärjestelmä, puhelimet, sähköpostitilit ja käytössä oleva viestisovellus. Tietoa jaetaan myös vuorovaikutuksellisissa tilanteissa kuten kahvipöytäkeskusteluissa ja tapaamisissa.

Sisäisiä tietovarastoja on luokiteltu tulosten perusteella kolmessa ryhmässä: yhteiset tietovarastot, rajatun pääsyn tietovarastot ja henkilökohtaiset tietovarastot. Yhteisiksi

tietovarastoiksi on luokiteltu toiminnanohjausjärjestelmä ja käytettävän viestisovelluksen yhteiset ryhmät. Rajatun pääsyn tietovarastoiksi on luokiteltu toimiston ja johdon hallinnoimat yrityksen sähköpostitilit, osasto- tai ryhmittymäkohtaiset käytettävän viestisovelluksen ryhmät ja yhdellä osastolla käytettävä erillinen tietovarasto. Henkilökohtaisiksi tietovarastoiksi on luokiteltu ihmisten henkilökohtaiset sähköpostitilit, yksityiset viestisovelluksen keskustelut, puhelimet, tietokoneet ja ihmisten muisti. Ulkoisia tietovarastoja, joita hyödynnetään sisäisissä prosesseissa, ovat esimerkiksi yritys- ja yhteisötietojärjestelmä (YTJ), verkkolaskuosoitteisto sekä yritysasiakkaiden omat verkkosivustot.

Tiedon koettaisiin olevan hyvin saavutettavissa, mikäli tieto saataisiin kirjattua järjestelmään heti prosessin alussa.

Jos se [tieto] on oikein kirjattu alun perinkin, niin se on kyllä kaikille saatavilla ja löydettävissä, että kuka on tilaaja, kuka maksaa ja mihin toimitetaan.

Tiedon jakamiseen ja varastointiin ei ole ohjetta. Tiedon organisoinnin käytännöissä ei koettu olevan yhtenäistä linjaa.

Ei ole mitään ohjeistusta [tiedon jakamisesta]. Siinä on erityyppisillä ihmisillä erilainen tyyli toimia.

Tiedon jakamiselle on tunnistettu toiminnassa hyviksi todettuja käytäntöjä. Hyviä käytäntöjä ei ole onnistuttu yleistämään.

[Tiedon jakamisen käytännöt] vaihtelee. On hyviä tyylejä mutta sitten että koen, että kaikki eivät ole ehkä mahdollisesti sitoutunut tarpeeksi tiettyihin viestintä menetelmiin.

Yhteisten toimintamallien puute aiheuttaa tiedon organisoinnissa yksilöllistä ja osastokohtaista osaoptimointia. Esimerkiksi järjestelmien toimimattomuutta on pyritty korjaamaan osaoptimoiduilla tiedon varastoinnin ratkaisuilla.

Siihen [tiedon varastointiin] varmasti olisi joku parempikin systeemi, että tää [osastokohtainen tiedon varastoinnin ratkaisu] oli tämmöinen hätäinen ratkaisu.

Tilaus-toimitusprosessissa jaetun tiedon laatu vaihtelee. Tietoa voidaan parantaa ennen jakamista, mutta sitä jaetaan myös muuttumattomana tai jopa huonompilaatuisena kuin millaisena se on saatu. Esimerkiksi jos soittavaa asiakasta ei ohjata suoraan ottamaan yhteyttä oikeaan henkilöön, vaan kerätään heti alustavat tilaustiedot, saatavan tiedon laatuun ja määrään vaikuttaa, kuinka paljon vastaanottaja on kerännyt tietoa, kuinka huolellisesti ja mihin hän on kirjannut tiedot ylös, ja missä kanavassa ja missä muodossa tieto on jaettu. Tietetyt tiedot ovat välttämättömiä prosessin suorittamiselle, joten jos merkityksellistä tietoa

jää keräämättä tai sitä kirjataan väärin prosessin alkuvaiheissa, tarvittavat tiedot joudutaan keräämään tai korjaamaan jossakin muussa prosessin vaiheessa.

Jos tää [tiedon keräys] olisi oikein tehty niin [tiedon] ei pitäisi muuttua mutta jollei niitä tietoja saatu kaikkia ylös, niin silloinhan se muuttuu jo siinä kohtaa, kun seuraava joutuu alkaa kaivella niitä tietoja.

Prosessin kiireellisyys vaikuttaa tiedon jakamisen kanavaan. Tilatun työn ollessa kiireellinen, tietoa saatetaan jakaa useissa eri kanavissa, jotta se saavuttaisi varmasti oikean henkilön ajoissa.

[Tietoa jaetaan] talon sisäisessä [viestisovellus] -ryhmässä, sähköposteilla, puhelimitse. Riippuu tilanteesta ja sen kiireellisyydestä, että mikäli ei ole akuuttia niin sen voi jakaa sähköpostitse tai noin taikka sitten että ohjelmalla jaetaan sitä pelkästään tuolla [toiminnanohjausjärjestelmällä].

Jaetun tiedon laatu, muoto ja jakamisen kanavat eivät nykytilanteessa aina tue tiedon jatkokäyttöä ja sen siirtämistä tietovarastoihin. Puutteet jaetun tiedon laadussa voivat aiheuttaa prosessiin turhaa työtä ja heikentää tiedon käytettävyyttä. Tietoa on usein jaettu esimerkiksi kuvakaappauksin, mikä koetaan erityisen huonona tapana. Tällaisiin käytäntöihin ei ole saatu aikaan muutosta, vaikka ongelmaan on yritetty puuttua.

Ei jaeta ehdottomastikaan silleen miten niinku työtapoihin [sopivasti] niin kun viittasin kin tuohon kuvakaappaukseen, että kun sieltä että saa kopioitua sitä tekstiä sitten että valitettavasti tulee tällainen keikka tuli ja se on kuvana siellä, niin se teksti pitää saada sieltä ulos Ja ulos niin mä jouduin sitten sen itse pahimmillaan toisen kerran kirjoittamaan, minkä jälkeen mä jouduin lähettämään sen tai tekemään siitä keikan, niin sitten se on vasta oikeassa muodossa, että se saadaan helposti tehtyä edes.

Tiedon jakamisen käytännöt sekä jaetun tiedon määrä ja laatu vaihtelevat osastoittain ja henkilöittäin. Toisten käytännöt koetaan parempina kuin toisten.

[Tiedon jakamisen käytännöt] ei ole aina samanlaisia eikä ole ohjeistettu. Pyritty siihen, että kaikki jakaisi sen tekstimuodossa viestitse selvästi, mutta näin se ei vaan aina mene.

Laskutuksen näkökulmasta kerrotaan, että tietoa on pystytty sen vastaanoton vaiheessa usein jalostamaan tai rikastamaan esimerkiksi luomalla asiakasnumero tai selvittämällä onko tietovarastoissa aiempaa tietoa kohteesta. Joissain tapauksissa saatu ja parannettu tieto pystytään kirjaamaan suoraan järjestelmään, ennen tiedon eteenpäin välittämistä

työnjohdolle, jolloin jaetaan laadukkaampaa ja prosessin seuraavia vaiheita paremmin tukevaa tietoa. Tietoa rikastamalla voidaan vähentää työkuormaa prosessin seuraavissa vaiheissa.

Laskutuksen näkökulmasta on havaittu, että toiminnassa saadun ja jaetun tiedon laatu vaihtelee ja olennaista tietoa jää usein piiloon. Myös muissa toiminnoissa on tunnistettu virheellisesti kirjatun ja jaetun tiedon haittavaikutukset prosessille. Väärät yhteys- ja sijaintitiedot voivat aiheuttaa prosessiin huomattavia viiveitä ja ongelmia. Haastatteluissa mainittiin esimerkiksi kokemus väärään kaupunkiin ajamisesta, minkä kerrottiin olevan seurausta huolimattomasti kerätystä ja kirjatusta tiedosta, jota on jaettu tietoa tarkistamatta.

Tiedon siirtely ja varastointi eri kanavissa aiheuttaa prosessiin tiedon etsimistä. Tietoa etsitään sisäisistä tietovarastoista ja ulkoisista lähteistä. Tietoa pitää usein pyytää muilta, sillä tietoa varastoituu henkilökohtaisiin tileihin ja laitteisiin.

Kyllä niitä välillä noita puhelimia kaivellaan

Tiedon piiloutuessa henkilökohtaisiin tileihin, prosessiin aiheutuu odotusta, viiveitä ja selvittelyvaiheita. Piiloon jäänyttä tietoa ei voida hyödyntää prosessissa tehokkaasti.

Se on se kaikista pahin, että jos se [henkilö, joka on sopinut työstä] on pois niin. Lähdäpä sille sitten soittamaan, kun toinen on sairaslomalla, että mitä oot keskustellut asiakkaan kanssa niin. Ja valitettavan usein sitten, että jolle asiakas ole kuullut vastausta tai niin pahimmillaan se asiakas soittaa sitten johonkin numeroon ja alkaa kyselymään, että mikä on kun ei homma toimi. Siinä kohtaa onkin sitten aina hyvä selitellä, että kun emme tiedä mikä on kyseessä.

Ylimääräiset selvittelyvaiheet uskotaan voitavan minimoida, jos prosessin alussa kerättäisiin riittävän laadukasta tietoa. Tiedon saavutettavuus uskotaan voitavan mahdollistaa kirjaamalla kerätty tieto heti prosessin alkuvaiheissa huolellisesti yhteisiin tietovarastoihin.

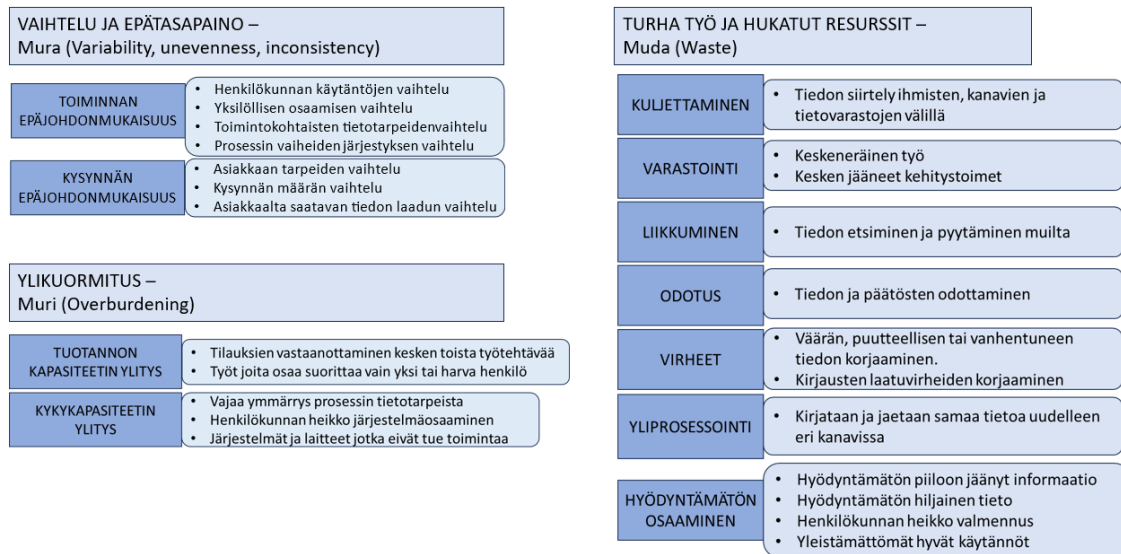
Ei aina ei aina [ole tieto helposti löydettävissä tai saatavissa] että se kanssa on semmoinen asia, että miten hyvin ollaan hoidettu niitä ensimmäisiä vaiheita.

6.2.4 Prosessin vaihtelu, hukka ja pullonkaulat

Prosessin kulun sujuvuuteen vaikuttaa nykytilanteessa niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Prosessin ja sen sisäisten käytäntöjen runsas vaihtelu ja heikko vaihtelunhallinta aiheuttaa prosessiin hukkaa eli turhia vaiheita, eikä henkilöstön tai saatavissa olevan tiedon potentiaalia saada hyödynnettyä prosessissa. Yksilöityvä osaaminen, huonosti toimintaa palvelevat järjestelmät ja päällekkäiset työtehtävät kuormittavat prosessia: työt kasaantuvat ja

prosessin muodostuu pullonkauloja. Toimeksiantajan tiedonhallinnassa havaittu hukka havainnollistetaan kuviossa 11.

TOIMEKSIANTAJAN TILAUSTIETOJENHALLINNASTA TUNNISTETTU HUKKA



Kuvio 11. Toimeksiantajan tiedonhallinnan hukka

Toimeksiantajayrityksessä toiminnan vaihtelu on huomattavaa. Vaihtelua syntyy sisäistä ja ulkoisista syistä. Esimerkiksi tiedon kerääminen nostettiin esiin prosessin sujuvuuden mahdollistajana, mutta tietoa ei saada aina kerättyä, kirjattua ja jaettua prosessissa riittävän laadukkaasti. Esimerkkinä ulkoisten tekijöiden aiheuttamasta vaihtelusta, tilauksia tulee joskus kerralla enemmän kuin mihin pystytään tehokkaasti vastaamaan, jolloin kerätyn tiedon laatu kärsii, työt kasaantuvat ja toiminta kuormittuu. Prosessista tunnistettu hukka koski suurelta osin kerätyn, kirjatun ja jaetun tiedon laatua ja riittävyttä, sekä oikean tiedon odottamista ja etsimistä prosessin aikana. Toiminnan vaihtelu, kuormitus, hyödyntämätön osaaminen ja muu hukka aiheuttavat prosessiin lisää hukkaa.

6.2.5 Nykytilan haasteet ja toimeksiantajan strategiset tavoitteet

Tulosten perusteella tiedonhallinnan prosessien kehittäminen palvelee toimeksiantajayrityksen strategisia tavoitteita. Nykytilanteen haasteiden analyysistä nousi esiin kolme, toisiinsa vaikuttavaa haasteita kuvaavaa luokitusta, joita peilataan seuraavaksi yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Haasteita luokiteltiin yhteisen suunnan puutteen, vaihtelun ja tietopiilosten luokituksilla. Strategiset tavoitteet luokiteltiin yhteisen suunnan, toiminnan laadun ja organisaation tiedon luokitusten alle. Taulukossa 5 esitellään strategisten tavoitteiden ja nykytilan haasteiden kuvaukset.

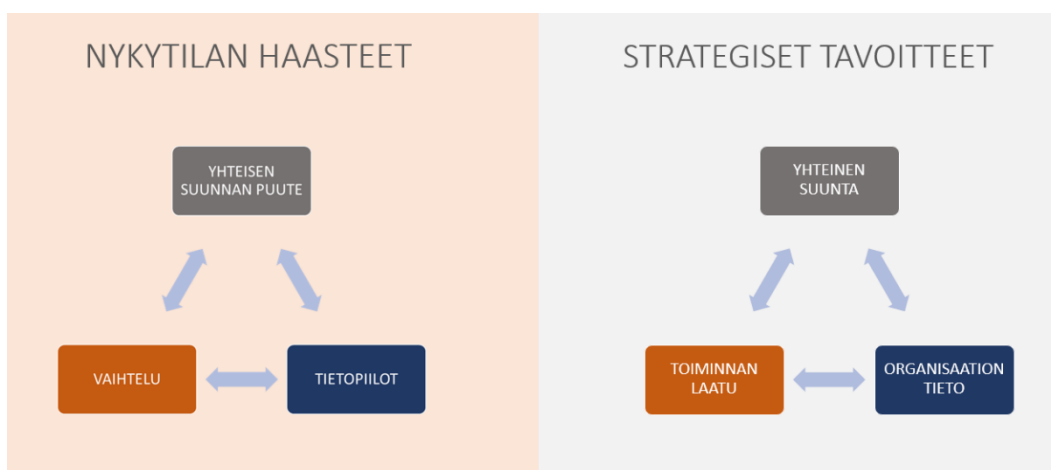
STRATEGISET TAVOITTEET	Yhteinen suunta	Toiminnan laatu	Organisaation tieto
	Sitoutuminen ja omistajuus Yrityskulttuuri Kehitystyö ja innovaatio Yhteistyön edistäminen	Yhtenäiset työtavat Tehokkuus kaikissa toiminnoissa Asiakaskokemuksen parantaminen	Avainosaamisen kehittäminen Jatkuva oppiminen Kehitysideoiden hyödyntäminen
NYKYTILAN HAASTEET	Yhteisen suunnan puute	Vaihtelu	Tietopiilot
	Ohjeiden puute Yhteistä kehitystä ei tapahdu Ei seurantaa tai seuraamuksia Vähäinen keskinäinen sopiminen	Osaoptimoidut työtavat Turha työ Prosessin vaiheiden ja laadun vaihtelu Osaamisen henkilöityminen	Informaatio jää piiloon Hiljaista tietoa ei saada käyttöön Kehitysideoita ei hyödynnetä Valmentamaton henkilöstö

Taulukko 5. Strategiset tavoitteet ja nykytilan haasteet

Toimeksiantajayrityksen strategisten tavoitteiden avulla pyritään mahdollistamaan toimeksiantajan arvolupaus: laadukas, saavutettava ja luotettava palvelu. Strategiset tavoitteet tähtäävät yhtenäisiin tapoihin ja prosessien tehokkuuteen toiminnan laadun parantamiseksi. Tavoitteisiin sisältyy toiminnan tehostaminen ja asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen. Tavoitteisiin tähdätään innovaatiota ja sitoutuneisuutta edistävällä ja yhteistyötä arvostavalla yrityskulttuurilla. Tavoitteisiin pääsyn mahdollistamisen keinoiksi määritellään henkilöstön osaamisen kehittäminen, sitouttaminen ja jatkuvan oppimisen edistäminen.

Nykytilan haasteet osoittavat, että strategiset tavoitteet eivät toteudu toiminnan tasolla. Yhteistä suuntaa ei ole määritelty, toiminnan laatu vaihtelee, näkyvää sekä hiljaista tietoa jää piiloon ja hyödyntämättä. Toimeksiantajan tiedonhallinnan haasteet vaikuttavat toistensa syntyyn ja samalla estävät strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Kuviossa 12 on kuvattu rinnakkain toimeksiantajan strategisten tavoitteiden toisistaan riippuvainen suhde ja tiedonhallinnan nykytilan haasteiden keskinäinen toistensa syntyyn vaikuttava luonne.



Kuvio 12. Nykytilan haasteet ja strategiset tavoitteet

Yhteisen suunnan puute aiheuttaa prosessiin vaihtelua ja tiedon piiloutumista. Toiminnan ja sen laadun vaihtelu sekä hyviin käytäntöihin ja annettuihin ohjeisiin sitoutumattomuus

aiheuttaa tiedon piiloutumista ja lisää vaihtelua. Yhteistä suuntaa vaihtelun ja tiedon piiloutumisen vähentämiseksi ei saada määritettyä yhteisen kehitystoiminnan ja yhteistyön edistämisen vähäisyyden takia.

Tiedon piiloutuminen haittaa saatavilla olevan informaation hyödyntämistä ja aiheuttaa prosessiin ylimääräistä vaihtelua. Kokemukseen ja ammatilliseen osaamiseen perustuvan hiljaisen tiedon piiloutuminen näkyy prosesseissa myös vaihteluna. Prosessien onnistuminen on yksilöllisestä osaamisesta riippuvaista, mikä tekee yksilöiden hiljaisesta tiedosta toiminnalle arvokasta ja välttämätöntä. Hiljaista tietoa ei pyritä aktiivisesti dokumentoimaan ja jakamaan toiminnassa tai kehittämisessä hyödynnettäväksi.

7 Työpaja

7.1 Kehittämissuunnitelman rakentaminen

Kehittämissuunnitelma rakentui pääkaupunkiseudun toimipisteen henkilöstölle järjestetyssä ryhmäkeskustelussa, jota nimitettiin työpajaksi, koska sen aikana sovellettiin erilaisia osallistavia ongelmanratkaisumenetelmiä. Ryhmäkeskustelua on vastaavasti nimitetty työpajaksi eri alojen tutkimuksissa (Puusa & Juuti 2020).

Rakentamalla suunnitelma yhdessä prosessissa toimivien ihmisten kanssa voitiin osaltaan mahdollistaa kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Osallistavia kehittämismenetelmiä hyödyntämällä varmistettiin, että prosessissa toimivat henkilöt valitsevat ensisijaiset kehityskohteet, suunnittelevat niihin kehittämiskäsitteet ja aikataulun niiden toteuttamiselle. Työpajassa sovelletuilla ongelmanratkaisumenetelmillä tunnistettiin prosessin nykytilan kartoituksessa ilmenneiden ongelmien ja hukkien juurisyitä, asetettiin tavoitteet, valittiin ensisijaiset kehityskohteet, ideoitiin ratkaisuja ja sovittiin kehitystoimenpiteiden toteutuksen aikatauluista ja vastuista.

Ryhmäkeskustelu on laadullisen tutkimusaineiston hankintamenetelmä, jonka ominaispiirre on osallistujien välinen vuorovaikutus. Ryhmäkeskustelua on kritisoitu, sillä muiden läsnäolon ja kommenttien oletetaan vaikuttavan keskusteluun. Ryhmän sosiaalista vuorovaikutusta ei kuitenkaan tarvitse nähdä ongelmana, vaan erityispiirteenä ja osana ilmiötä. Se, miten ja mistä uskalletaan keskustella kollegoiden tai esimerkiksi johtajien läsnä ollessa, voi kertoa, miten työyhteisön kulttuurissa suhtaudutaan eri aiheista puhumiseen. Ryhmäkeskustelun tavoite ja luonnehdinta on olla kuin tavallinen arkinen kahvipöytäkeskustelu. Keskustelua kuitenkin ohjaa vetäjä, jonka osallistuminen vaikuttaa väkisin keskustelun luonteeseen. Ryhmäkeskustelu voi olla vilkasta, mutta myös kiusallista ja jännitteistä. Keskustelutilanteen luonne ja sen pyrkimykset on aina syytä tehdä selväksi osallistujille, sillä keskustelun jännitteisyys voi kieltä tilaisuuden tavoitteiden tai luonteen jääneen osallistujille epäselväksi. (Puusa & Juuti 2020.)

Tutkimuksen tavoitteet määrittävät keiden näkökulmasta ollaan kiinnostuneita eli ketkä kutsutaan ryhmäkeskusteluun mukaan. Ryhmän tietynasteista homogeenisuutta pidetään yleensä tärkeänä, sillä se luo me-henkeä ja edesauttaa yhteisen sävelen löytymistä. Eri tavalla ilmiöön suhtautuvien henkilöiden kutsuminen tilaisuuteen voi kuitenkin tuoda keskusteluun uusia näkökulmia. (Puusa & Juuti 2020.) Kehitystyöpajaan kutsuttiin koko toimik-siantajayrityksen pääkaupunkiseudun toimipisteen henkilökunnan lisäksi yrittäjä, joka toimii myös aktiivisesti operatiivisissa työtehtävissä sekä hallinnon tehtävissä toimiva myyntipäällikkö.

Ryhmäkeskusteluissa osallistujamäärä on Suomessa yleensä vain 6–8: muissa maissa suuremmat osallistujamäärät ovat tavallisia (Puusa & Juuti 2020). Työpajan osallistujamäärän uskottiin olevan n. 8–14 henkilöä. Osallistujamäärän tiedettiin olevan toteutuessaan suuri Suomen standardeilla mitattuna. Toimeksiantajayrityksen pääkaupunkiseudun toimipiste on kuitenkin niin pieni, ettei ketään haluttu sulkea työpajan ulkopuolelle. Kutsumalla kaikki voitiin paremmin mahdollistaa eri roolien näkökulmien esiin tuominen, mikäli kaikki eivät pääsisi paikalle. Samalla voitiin varmistaa, että tieto toiminnan haasteista saadaan jaettava työyhteisöön, ja että jokaisella olisi tasapuoliset mahdollisuudet vaikuttaa kehityskohteiden valintaan ja ratkaisujen suunnitteluun. Ojasalon ym. (2015) mukaan kehittämissyöissä ja sen menetelmien valinnassa onkin olennaista pyrkiä edistämään yrityksen sisäistä tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedon tuottamistapoja.

Vaikutusmahdollisuuksien tunteminen on ryhmäprosessissa olennaista ja työn jälkeisiin odotuksiin vastaaminen on varmistettava jo ennen tilaisuutta (Sipponen-Damonte 2020). Johdon ja hallinnon osallistumisen varmistaminen nähtiin välttämättömänä, jotta työpajassa sovittavat kehitystoimenpiteet eivät jäisi vain ehdotusten tasolle, vaan niiden toteutuksesta voitaisiin myös päättää. Johdolla tiedettiin olevan paras näkemys toimeksiantajan järjestelmäkehitysprojektin kokonaisuudesta, joten johdon osallistumisella voitiin varmistaa, ettei työpajan aikana keskityttäisi kehittämään ratkaisuja, jotka olivat jo kehityksen alla.

7.2 Työpajan vetäjänä toimiminen

Roolini työpajassa oli toimia sen vetäjänä eli fasilitoijana tai fasilitaattorina. Tilaisuuden suunnittelua ja toimintaani työpajan aikana ohjasi fasilitoinnin ammattikirjallisuus ja muut lähteet. Fasilitoinnin ammattikirjallisuuden perusteella arvioin omaa soveltuvuuttani tehtävään ja varauduin mahdollisiin haasteisiin. Kokemus yrityksen toiminnasta ja sen jäsenten tuntemus auttoi soveltuvuuden arviointia ja haasteiden ennakoimista.

Termi fasilitointi tulee latinan kielen sanasta ”facil”, mikä tarkoittaa helppoa. Fasilitointi on siis ryhmän yhteistyön ja yhteisen ajattelun mahdollistamista ja helpottamista. (Grape People.) Ryhmän vetäjän oman roolin tiedostaminen on tärkeää toimivan työskentelyn edistämiseksi. Fasilitoijan tulee vastustaa halua jakaa omia näkemyksiä tiimille. Mikäli eteen tulee jokin kriittinen asia, johon vain fasilitoijalla on vastaus ja hänen mielipiteensä esiin tuominen katsotaan välttämättömäksi, on tiimille hyvä ilmoittaa, että fasilitoija vaihtaa siinä hetkessä roolia tuodakseen näkökulmansa esiin. Roolin vaihtamisen suhteen kannattaa kuitenkin olla kriittinen ja varovainen, sillä näissä tilanteissa on usein kyse puutteellisesta itsekurista tai omaan ideaan ihastumisesta. (Sipponen-Damonte 2020.)

Sipponen-Damonten (2020) mukaan fasilitoijan tulee arvioida omaa sopivuuttaan rooliin. Hänen mukaansa fasilitoijan roolissa pitää:

- pysyä neutraalina suhteessa keskusteltaviin asioihin
- sallia tiimin tehdä päätökset, vaikka ne eroaisivat omasta mielipiteestä
- kohdella kaikkia tasavertaisesti
- osata ohjata keskustelua
- pystyä käsittelemään eteen tulevia haasteita
- keskittyä palaverin prosessin kuljettamiseen.

Fasilitaattorin roolissa neutraaliuuden säilyttäminen on tärkeää, jotta osallistujat ymmärtävät, ettei heiltä odoteta oikeita vastauksia ja siten ovat vapautuneempia tuomaan omia näkemyksiään esille. Positiivinen suhtautuminen ryhmän kaikkiin ideoihin ruokkii luovuutta ja motivaatiota, minkä takia on tärkeää, että fasilitaattori toimii tasapuolisesti koko ryhmän tukena. Tilaisuuden sisällön suhteen fasilitoijan on pysyttävä neutraalina, mutta menetelmien, tehtävänantojen ja työskentelytavan osalta fasilitoijan ei pidä olla neutraali. Tilaisuuden kuljettaminen, osallistujien motivaation säilyttäminen ja ilmapiiriä haittaavan käytöksen pysäyttäminen voi vaatia paikoin jämmäkkääkin otetta. (Sipponen-Damonte 2020.)

7.3 Luova ongelmanratkaisuprosessi

Luovan ongelmanratkaisun prosessin avulla voidaan uudelleen määritellä haasteita, synnyttää uudenlaista ajattelua ja viedä ratkaisut osaksi käytännön toimintaa. Luovan ongelmanratkaisun prosessissa on kuusi vaihetta: 1. Haasteen, toiveen tai tavoitteen selkeytys, 2. tiedon keruu, 3. ongelman kiteytys, 4. tiedon tuottaminen, 5. ratkaisujen syventäminen, 6. toimenpiteiden suunnittelu. Työpajan rungoksi sovellettuna, prosessin vaiheet voidaan jaotella kolmeen tai neljään osaan. Jos luovan ongelmanratkaisun prosessi toteutetaan yhtenä työpajana, vaiheisiin lisätään aloittaminen ja lopettaminen. (Kantojärvi 2012.) Luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheet ja niiden aikana sovelletut menetelmät esitellään tarkemmin luvussa 7.5.

Työpajan runkona sovellettiin Kantojärjen (2012) esittämää mallia luovan ongelmanratkaisun prosessista työpajan runkona, jossa prosessin vaiheet on jaettu selkeyttämisen, ratkaisujen suunnittelun ja toiminnan valmistelun kokonaisuuksiksi, ja johon on lisätty aloittamisen ja lopettamisen vaiheet. Työpajan lopullinen runko (Taulukko 6), menetelmät ja aikataulu tarkentuivat yksilöhaastatteluiden aineiston analyysin jälkeen.

Työpajan vaiheiden sisältö myötäilee A3- ongelmanratkaisumenetelmän vaiheita. A3- menetelmän vaiheet on esitelty luvussa 3.5.2. Vaiheiden sisältö ja käytettävät menetelmät on kuvattu taulukossa 6.

VAIHE	VALITAVOITE	MENETELMÄT/VAIHEEN KUVAUS
Aloittaminen	Luodaan turvallinen ilmapiiri Virittäydään luovaan ongelmanratkaisuun	Aamukahvit Työpajan sääntöjen ja aikataulun läpikäynti Ideoidaan työpajalle yhdessä uusi sääntö/aivoriihi harjoitus
Selkeytysvaihe	1. Haasteen, toiveen tai tavoitteen selkeytyt	Kehittämisiongelman taustan ja kehittämistavoitteen kuvaus Prosessin nykytilan kuvauksen esittely Nykytilankuvauksessa havaittujen haasteiden esittely Haasteista muodostettujen kysymysten esittely ja hyväksyntä Keskustelu, tulosten validointi (mahdolliset korjaukset tai lisäykset)
	2. Tiedon keruu	Kysymysten valinta Juurisyiden selvittäminen (5 x miksi menetelmä)
	3. Ongelman kiteytys	Ensisijaisten kehityskohteiden valinta (Eisenhowerin matriisi) Tavoitteiden asettaminen ja mittarien suunnittelu Ydinkysymysten muodostaminen
Ratkaisujen suunnittelu	4. Tiedon tuottaminen	Ideoidaan ratkaisuja kehityskohteisiin (Aivoriihi/ Ideointi)
	5. Ratkaisujen syventäminen	Toteutettavien ratkaisujen valinta (Aivoriihi/ Valinta)
Toiminnan valmistelu	6. Toimenpiteiden suunnittelu	Ratkaisun käytäntöön viemisen toteutuksen suunnittelu Aikataulun, vastuiden ja seurannan suunnittelu
Lopettaminen		Sovitun kertaus Työpajan ja sen tuotoksen arviointi

Taulukko 6. Työpajan runko (mukailtu Kantojärvi 2012)

Jokainen luovan ongelmanratkaisun prosessin vaihe sisältää avaamisen (divergenssi) ja sulkemisen (konvergenssi). Divergenssi on ideointia ja konvergenssi kriittistä valintaa. Näitä kahta asiaa ei voi tehdä saman aikaisesti, joten fasilitoijan tehtävä on varmistaa, että ryhmä keskittyy kerrallaan vain toiseen. (Kantojärvi 2012.)

Tilaisuuden työsuunnitelma on ryhmän vetäjälle tärkeä työkalu. Ajankäytön tarkalla suunnittelulla voidaan edesauttaa ryhmätyöskentelylle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toimenpiteisiin sitoutumisen varmistamiseksi on hyvä mahdollistaa, että keskustelulle ja kaikkien näkökulmien käsittelylle on riittävästi aikaa. Yhteinen ymmärrys luodaan keskustelun avulla. (Sipponen-Damonte 2020.)

Työpajan toteutukselle valmisteltiin erillinen yksityiskohtainen työsuunnitelma menetelmiin ja aikatauluineen. Aikataulun tarkalla suunnittelulla pyrittiin mahdollistamaan kaikille vaiheille ja keskustelulle riittävästi aikaa. Toteutuksen aikatauluun varattiin riittävästi taukoja, että osallistujilla olisi aikaa palautua erilaisten vaiheiden välissä ja ryhmän keskittymiskyky säilyisi läpi koko työpajan. Tauoilla pystyttiin selkeästi erottamaan työpajan eri avaamisen ja sulkemisen vaiheet toisistaan. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta työpajan vetämisestä tai suunnittelusta, minkä takia mahdollisille odottamattomille haasteille jätettiin aikatauluun hieman pelivaraa. Työpajan kokonaisuudelle taukoineen varattiin yhteensä kahdeksan tuntia.

7.4 Tilaisuuden valmistelu

Hyvällä valmistautumisella voidaan myötävaikuttaa tilaisuuden sujuvuuteen ja antaa vetäjälle ja osallistujille paremmat edellytykset olla luottavaisin mielin läsnä tilaisuuden aikana (Sipponen-Damonte 2020). Työpaja sovittiin toteutettavaksi työajalla. Työpajan toteutuksen ajankohdaksi valikoitui sama päivä, jona järjestettiin toimeksiantajayrityksen pikkujoulut. Valinta koettiin toimeksiantajayrityksessä hyvänä, koska työpäivän ja juhlien välissä ei tarvinnut siirtyä enää erikseen kotiin siistiytymään. Työpajan päivä pyydettiin pikkujoulukutsun yhteydessä pitämään vapaana mahdollisuuksien mukaan. Työpaja ei kuitenkaan ollut pakollinen, mikäli työtilanne ei sallinut osallistumista. Työpajaan osallistumatta jättäminen ei vaikuttanut yrityksen jäsenten mahdollisuuksiin osallistua illan juhliin.

Työpajasta lähetettiin erillinen kutsu kohderyhmälle sähköpostitse kaksi viikkoa ennen toteutusta. Kutsussa kuvailtiin lyhyesti työpajan tarkoitus, tavoite, osallistujat ja aikataulu. Kutsussa tiedotettiin myös aineistonkeruumenetelmistä sekä aineiston käsittelystä ja käytöstä. Viikkoa ennen työpajaa kutsun saaneita pyydettiin varmistamaan osallistumisensa, jotta tarjoiluja ja istumapaikkoja osattaisiin varata oikea määrä. Ilmoittautuminen toteutettiin Google Forms-kyselytyökalulla.

Työpajaan valmisteltiin PowerPoint-esitys yksilöhaastatteluiden analyysin perusteella. Esitys pidettiin tiiviinä ja käytännönläheisenä, jotta osallistujat jaksaisivat keskittyä ja pystyisivät tunnistamaan kuvatut asiat ja haasteet suhteessa omaan työnkuvaansa. Esityksessä kuvattiin kehittämistyön tausta, tavoitteet, tilaus-toimitusprosessin tiedonhallinnan nykytila, toiminnassa havaittu hukka sekä haasteiden ja strategisten tavoitteiden keskinäinen suhde. Esityksen viimeiselle dialle kirjattiin esivalmistellut haasteita kuvaavat kysymykset (Liite 3), joita hyödynnettiin juurisyiden selvittämisessä.

Tilalla on suuri vaikutus tilaisuuden ilmapiiriin ja onnistumiseen (Sipponen-Damonte 2020). Työpajaa varten yrityksen pääkaupunkiseudun toimipisteen sosiaaliloihin siirrettiin jalallinen näyttö, huonekaluja siirrettiin ja tilaan lisättiin istumapaikkoja. Tilassa oli valmiina valkotaulu, mutta työpajaa varten hankittiin uusia valkotaulutusseja. Lisäksi tilaisuuteen varattiin kyniä, paperia ja kirjoituslustoja muistiinpanoja varten.

Tarjoilun järjestäminen nähtiin tilaisuuden ilmapiirin kannalta tärkeänä. Työpajaa varten hankittiin kahvitarvikkeita, virvoitusjuomia ja pientä purtavaa. Iltapäiväksi osallistujille ja pikkujouluihin myöhemmin saapuville työntekijöille oli varattu myös kevyitä alkoholijuomia. Ruualla ja nautintoaineilla on kulttuurisesti yhdistävä vaikutus ja ne edistävät ryhmäytymistä (Puusa & Juuti 2020).

Fasilitoinnin suunnittelussa on tärkeää määrittää millaiset pelisäännöt tukevat onnistumista (Sipponen-Damonte 2020). Työpajalle luotiin pelisäännöt (Liite 4) hyödyntäen yleisiä hyviä käytöstapoja ja työpajassa käytettäville menetelmille olennaisia sääntöjä, huomioiden kuitenkin tilaisuuden kohderyhmän, tilaisuuden luonteen, tavoitteen ja käytettävän tilan aiheuttamat haasteet. Sääntöjä syntyi yhdeksän. Kymmenes sääntö jätettiin tyhjäksi työpajan aloittamisen vaiheessa hyödynnettäväksi.

Työpajaa varten varattiin tilaan sopiva äänityslaite ja testattiin sen toiminta. Kaikki esivalmistellut materiaalit, säännöt (Liite 4) ja menetelmissä käytettävät mallit tulostettiin ja järjestettiin aikataulun mukaisesti kansioon, jotta siirtymät vaiheiden välillä olisivat sujuvia.

7.5 Työpajan toteutus, -kulku ja menetelmät

Työpaja toteutettiin 15.12.2023. Paikalle saapui seitsemän A1- ja B1- osaston työntekijää ja kaksi yrityksen johtoa edustavaa henkilöä. C1 osastolta ei päässyt paikalle yhtään osallistujaa. Kehittämistyöstä oli rajattu pois tarjouspyyntöinä alkavat tilaus-toimitusprosessit, mitkä koskevat eniten osaston C1 toimintaa, joten osaston poisjäämisen, ei koettu aiheuttavan suurta ongelmaa kehittämistyön tulosten uskottavuudelle. Kuitenkin suunniteltujen toimenpiteiden kattaessa, myös C1 toiminnan, kyseisen osaston pois jäämisen epäiltiin voivan aiheuttaa haasteita suunnitelman toteutuksessa ja toimenpiteisiin sitoutumisessa.

Työpajan eri vaiheet oli tarkoitus äänittää kokonaisuudessaan. Tallennus päätettiin pysäyttää aina taukojen ajaksi analysoinnin helpottamiseksi. Tallennuslaitteen toimintavirheen takia työpajan ensimmäisten vaiheiden eli aloittamisen ja selkiytysvaiheen tallennus ei onnistunut. Virhe huomattiin ja korjattiin ensimmäisen tauon aikana. Kaikki seuraavat, varsinaiset työpajan aineiston tuottamisen ja keruun vaiheet saatiin tallennettua ongelmitta. Toteutuksen kulun vaiheet ja niiden aikana käytetyt menetelmät kuvataan seuraavissa alaluvuissa työpajan rungon (Taulukko 6) otsikoinnin mukaisesti.

7.5.1 Aloittaminen

Aloittaminen on oma vaiheensa, jonka tarkoituksena on luoda turvallinen ilmapiiri ja virittäytyä ongelmanratkaisuun (Kantojärvi 2012). Työpaja aloitettiin kahvittelulla, jonka aikana käytiin läpi työpajan aikataulu ja pelisäännöt (Liite 4). Sääntöihin oli jätetty yksi tyhjä paikka, johon osallistujilta pyydettiin omat ehdotuksensa kymmenenneksi säännöksi. Uuden säännön ideoinnin tarkoitus oli virittää osallistujat ongelmanratkaisuun, varmistaa osallistujien lukevan ja sisäistävän työpajalle asetetut pelisäännöt sekä harjoitella työpajassa myöhemmin käytettyä aivoriihimenetelmää (ks. luku 7.5.3).

7.5.2 Selkeytysvaihe

Selkeytysvaiheeseen kuuluu kolme ensimmäistä luovan ongelmanratkaisun prosessin vaihetta: 1. Haasteen tai tavoitteen selkeytys, 2. Tiedon keruu ja 3. Ongelman kiteytys (Kantojärvi 2012).

Haasteen tai tavoitteen selkeytys

Aloittamisen jälkeen työpaja eteni selkiyttämisvaiheen ensimmäiseen osaan, jonka aikana osallistujille esiteltiin aiheen tausta, yksilöhaastatteluiden aineiston perusteella syntynyt kuvaus prosessien nykytilasta, prosessin kuvaus sekä prosessissa havaitut haasteet ja niiden sidonnaisuus yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Tässä vaiheessa käytiin läpi myös työpajan tavoitteet. Esitystä varten oli valmisteltu PowerPoint-diaesitys. Esityksen päätteeksi näyttölle jätettiin näkyville haasteista muodostettujen 17 arjen haasteita kuvaavan kysymyksen lista, joista työpajan seuraavassa vaiheessa oli tarkoitus selvittää juurisyitä. Kysymykset oli valmisteltu etukäteen työpajan jouduttamiseksi.

Nykytilan kuvauksen ja toiminnassa havaittujen haasteiden esittelyn jälkeen, osallistujille annettiin mahdollisuus keskustella aiheesta, ilmaista erimielisyytensä tai halutessaan osoittaa muita havaitsemiaan haasteita. Osallistujia pyydettiin tässä vaiheessa validoimaan nykytilan haasteista tehtyjen ja esiteltyjen havaintojen todenmukaisuus. Osallistujilta kysyttiin myös mielipidettä haasteista muodostettujen kysymysten aiheellisuudesta ja pyydettiin esittämään tarvittaessa muutosehdotuksia esivalmisteltuihin kysymyksiin. Nykytilan kartoituksen tulokset validoitiin työpajan aikana kehittämistyön uskottavuuden lisäämiseksi. Validoinnilla haluttiin vähentää oman roolini näkökulman aineistoon sisällyttämisen aiheuttamaa luotettavuusongelmaa. Validoinnilla voitiin varmistaa, että työpajassa keskityttäisiin kehittämään operatiivisen toiminnan todellisia haasteita. Osallistujat hyväksyivät etukäteen valmistellut kysymykset ja kertoivat pystyvänsä tunnistamaan esitetyt haasteet operatiivisessa toiminnassa.

Tiedon keruu

Tiedon keruun vaiheessa luodaan ymmärrys haasteesta tai tavoitteesta (Kantojärvi 2012). Työpajassa luotiin parempaa ymmärrystä toiminnan haasteista analysoimalla niiden juurisyitä. Osallistujia pyydettiin lukemaan esivalmisteltujen kysymysten lista (Liite 3) ja valitsemaan listalta kiinnostavimmat tai tärkeimmät kysymykset, joilla juurisyysanalyysiä lähdettiin tekemään. Työpajassa ehdittiin käsitellä yhteensä kuusi osallistujien valitsemaa ja tärkeäksi kokemaa kysymystä. Työpajassa juurisyitä etsittiin viisi kertaa miksi (5xwhy) menetelmällä. 5 x miksi menetelmä on yksi A3-ongelmanratkaisussa juurisyiden selvittämiseen käytettävä työkalu (Kanban tool a). 5x miksi, on klassinen ongelmanratkaisumenetelmä, jonka avulla

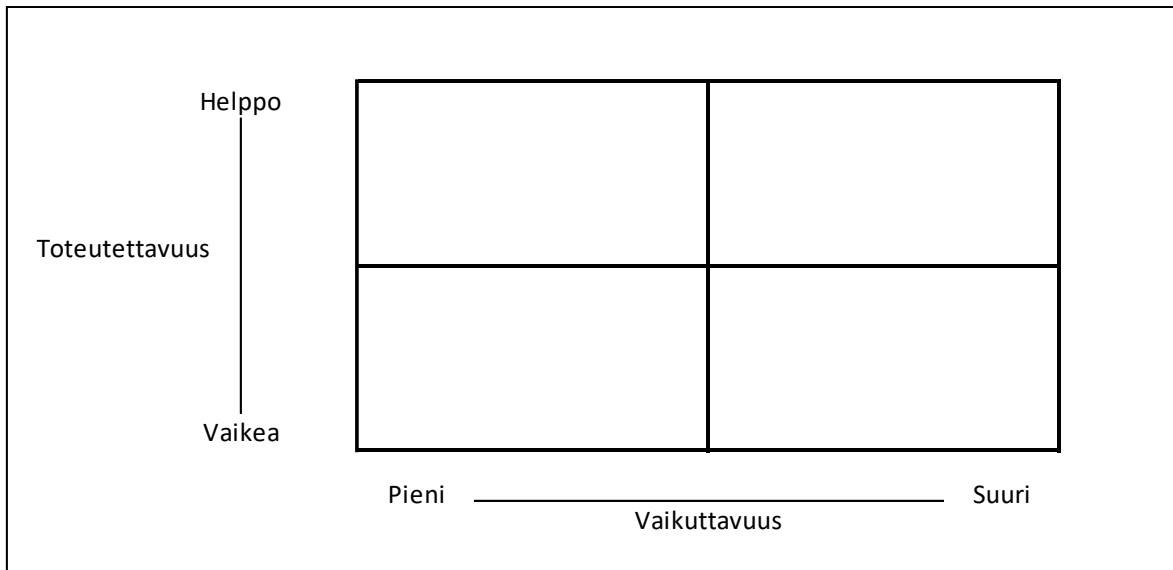
voidaan luoda ymmärrystä havaintojen ja juurisyiden syyseuraus suhteesta kompleksisissä tilanteissa, kysymällä toistuvasti: Miksi? Menetelmä alkaa havaituista haasteista ja päättyy yhteen tai useampaan juurisyihin. (Kantojärvi 2012.)

Työpajassa joidenkin haasteiden selvittämiseen tarvittiin vähemmän ja toisiin enemmän kuin viisi miksi-kysymystä. Menetelmällä etsittiin syitä prosessin haasteisiin, eli juurisyyn aiheuttamiin toiminnassa näkyviin oireisiin, porautumalla näkyvästä oireesta alaspäin haasteen todelliseen aiheuttajaan ja luotiin yhteistä ymmärrystä arjen haasteista ja niiden aiheuttajista. Osalle kysymyksistä löydettiin useampi todennäköinen aiheuttaja, jolloin sama kysymys jakautui useampiin syihin. Juurisyihin porautuminen jätettiin työpajassa niihin syvyksiin, joihin asti osallistujat kokivat, että heillä oli antaa todennäköinen syy.

Ongelman kiteytys

Ongelman kiteytyksen vaiheessa valitaan haastetta kuvaava ydinkysymys, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan ideoita (Kantojärvi 2012). Työpajassa ongelma kiteytettiin valitsemalla ensisijaiset kehityskohteet ja määrittelemällä haasteiden poistamisella tavoiteltava hyöty ja mittarit, joilla toteutumista aiottiin mitata. Näytölle heijastettiin analyysin avulla löydetty juurisyöt, jotka poistamalla tai joiden vaikutuksia minimoimalla voitaisiin saavuttaa parempaa tehokkuutta prosesseihin.

Työpajassa ensisijaisten kehityskohteiden valitsemisessa hyödynnettiin Eisenhowerin matriisista mukailtua nelikenttämallia. Ideapakan mukaan Eisenhowerin matriisi on priorisoinnin työkalu, jota käytetään paljon fasilitoinnissa. Perinteisesti matriisissa asiat luokitellaan kahdella perusteella: tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. (Ideapakka.) Leanissa mallia on sovellettu niin, että asiat luokitellaan toteutettavuuden ja vaikuttavuuden perusteella (Lean Thinking Oy c). Leanissa sovelletun mallin perusajatuksena on määrittää, onko asian kehittäminen asiakkaalle arvoa tuottavaa (Alatalo 2022). Työpajassa käytettiin Leanissa sovellettua mallia, sillä liiketoimintaprosessien tehokkuuden parantamisen perimmäinen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle luvattu arvo. Kuviossa 13 nähdään työpajassa sovellettu priorisoinnin nelikenttämalli.



Kuvio 13. Priorisoinnin nelikenttämalli (mukailtu Lean Thinking Oy c)

Ensisijaiset kehityskohteet valittiin priorisoinnin avulla. Löydetyt juurisyyt kerättiin Eisenhowerin matriisiin. Matriisissa hyödynnettiin myös juurisyyanalyysin aiempia vastauksia, sillä osa tunnistetuista juurisyyistä oli vaikeasti hahmotettavissa vain itse juurisyytä kuvaavan sanan kautta. Matriisi kuvasi kuinka hyödyllisenä kunkin haasteen ratkaiseminen nähtiin ja kuinka helppoina sen toteutusmahdollisuuksia pidettiin. Tunnistettuja juurisyyitä oli useita, joten priorisoinnin vaiheessa niitä yhdisteltiin ja pohdittiin niiden keskinäisiä suhteita ja vaikutusta toisiinsa. Työpajassa valittiin ensisijaisiksi kehityskohteiksi matriisista ne asiat, jotka koettiin hyvin tärkeinä ja suhteellisen helppoina toteuttaa. Näistä kehityskohteista muodostettiin kaksi kehittämistavoitetta eli ydinkysymystä, joille työpajan seuraavissa vaiheissa asetettiin tavoitteita ja joihin etsittiin ratkaisuja.

Ydinkysymysten valinnan jälkeen asetettiin kehitystavoitteet ja mittarit. Tavoitteiden ja mittarien asettaminen on olennainen osa A3- ongelmanratkaisutyötä (Kanbantool a). Valitut tiedonhallinnan kehityskohteet ja -tavoitteet kirjattiin allekkain valkotaululle. Tavoitteiden viereen kirjattiin hyöty, joka tavoitteeseen pääsyllä uskottiin voitavan saavuttaa. Lopuksi kirjattiin mittarit, joiden avulla vaikutuksia aiotaan tulevaisuudessa mitata.

7.5.3 Ratkaisujen suunnittelu

Ratkaisujen suunnittelun vaiheessa tuotetaan ja valitaan ideoita ja jalostetaan niistä mahdollisia ratkaisuja ydinkysymykseen (Kantojärvi 2012).

Tiedon tuottaminen

Työpajan tiedon tuottamisen vaiheessa toteutettiin aivoriihi. Menetelmän avulla etsittiin ratkaisuja kehitystavoitteiden saavuttamiseksi. Innokylän mukaan aivoriihi on osallistava

ongelmanratkaisumenetelmä, jonka avulla voidaan tuottaa mahdollisimman paljon luovia ideoita turvallisessa ympäristössä. Aivoriihen periaate on, että jos tuotetaan suuri määrä villedäkin ideoita, on todennäköistä, että niiden joukosta löytyy toteuttamiskelpoisia ideoita. Perinteinen aivoriihimenetelmä koostuu viidestä vaiheesta: harjoittelusta, ongelman asettamisesta, ideoinnista, arvioinnista ja valinnasta. (Innokylä.)

Harjoitteluvaiheen tarkoituksena on tutustua menetelmään nopeutetun harjoituskierron avulla (Innokylä). Aivoriihen harjoitteluvaihe toteutettiin aikataulullisista syistä jo työpajan aloitusvaiheessa uuden työpajan säännön keksimisen avulla.

Aivoriihen toinen vaihe on ongelman asettaminen ja rajaaminen (Innokylä). Työpajassa aivoriihen ongelmaksi asetettiin priorisoinnin vaiheessa syntyneet ydinkysymykset, joihin ideoinnilla etsittiin ratkaisuja.

Aivoriihen kolmas vaihe on ideointi. Ideoinnin vaiheessa on tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Ideointivaiheessa ei kuulu vielä esittää kritiikkiä. Ideoiden kriittiselle tarkastelulle on oma hetkensä aivoriihen myöhemmissä vaiheissa. (Innokylä.) Työpajassa ideoinnin vaihe toteutettiin kirjaamalla osallistujien ideat valkotaululle.

Ratkaisujen syventäminen

Aivoriihen neljäs vaihe on arviointi (Innokylä). Työpajassa, arvioinnin vaiheessa, pohdittiin ideoinnin avulla syntyneitä ratkaisuja ja niitä yhdisteltiin ja jatkojalostettiin konkreettisiksi ratkaisuiksi.

Aivoriihen viimeinen vaihe on valinta. Valinnan vaiheessa valitaan parhaat ideat. (Innokylä.) Työpajassa valittiin kehittämissuunnitelmaan sisällytettävät ratkaisut tiedonhallinnan kehittämiseksi. Valinnan vaiheessa karsiutuivat myös ratkaisut, joiden osattiin kertoa olevan jo työn alla järjestelmäkehitysprojektissa.

7.5.4 Toiminnan valmistelu

Toiminnan valmistelun vaiheessa suunnitellaan toimenpiteet, joilla ratkaisu aiotaan toteuttaa (Kantojärvi 2012). Toimenpiteiden suunnittelussa usein unohdetaan, että idea tai kehittämistavoite ei ole vielä konkreettinen toimenpide, vaan pikemminkin epämääräinen kuvaus aiotusta. Fasilitaattorin eli tilaisuuden vetäjän tehtävä on auttaa osallistujia suunnittelemaan riittävän konkreettisia toimenpiteitä, että niiden toteutumista pystytään arvioimaan. (Sipponen-Damonte 2020.)

Toimenpidesuunnitelman rakentamisessa hyödynnettiin toimenpidetaulukkoa. Toimenpidetaulukko esitetään taulukossa 7.

MITÄ TEHDÄÄN?	KUKA TEKEE?	KUKA ON TUKENA?	MIHIN MENESSÄ?	MILTÄ ONNISTUNUT LOPPUTULOS NÄYTTÄÄ?	MITEN SEURATAAN?

Taulukko 7. Toimenpidetaulukko (Sipponen-Damonte 2020)

Toimenpidetaulukko on selkiyttämisen työkalu, jonka avulla voidaan visualisoida konkreettiset tilaisuudessa suunnitellut ja sovitut toimenpiteet, vastuut ja niiden toteutumisen seuranta. Sovittujen toimenpiteiden selkeä kuvaaminen ja seurannan suunnittelu edesauttaa muutoksen toteutumista. (Sipponen-Damonte 2020.)

Työpajan toimenpiteiden suunnittelun vaiheessa päätettiin, miten valitut ratkaisut aiotaan viedä käytäntöön. Tässä vaiheessa sovittiin suunniteltujen toimenpiteiden toteutuksen aikataulu, vastuunjako ja seurannan suunnitelma. Suunnitelma kirjattiin samalla suoraan valkotaululle toimenpidetaulukkoon.

7.5.5 Lopettaminen

Työpajan lopetuksen vaiheessa sovitaan jatkotoimista, arvioidaan työpajan tavoitteiden ja odotusten toteutumista ja toteutetaan loppuhuipennus hyvässä hengessä (Kantojärvi 2012). Työpaja lopetettiin kertaamalla valkotaululle syntynyt suunnitelma toimenpiteineen, vastuineen ja aikatauluineen. Kertaamisen jälkeen aloitettiin palautekeskustelu, jossa osallistujia pyydettiin keskustelemaan ja antamaan vapaasti palautetta työpajasta ja sen myötä syntyneen suunnitelman hyödyllisyydestä. Työpajan loppuhuipennuksena toimi pikkujoulujen aloittaminen.

7.6 Työpajan aineiston käsittely ja analyysin toteutus

Työpajassa syntynyt aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä soveltaen. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin koettiin soveltuvan hyvin menetelmäksi kehittämistyössä syntyneen tuotoksen ja konkreettisten tulosten analyysiin kuitenkin jättäen tilaa konstruktiviselle kehittämisotteelle olennaiselle tulosten ja tietoperustan keskinäisen sidonnaisuuden

osoittamiselle tuotoksen ja kehittämisprosessin arvioinnin vaiheessa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistolähtöisyyttä ja teoriaa yhdistellään luovasti (Tuomi & Sarajärvi 2009). Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkeiden osoittaminen on konstruktiviselle tutkimusotteelle olennaista (Kasanen ym. 1991, Ojasalon ym. 2015 mukaan).

Kehittämistyössä syntyneen tuotoksen kannalta työpajasta kerätyssä aineistossa oltiin kiinnostuneita kuvaamaan, mitä työpajan tuloksena syntyi. Aineistoa analysoitiin induktiivisesti osin jo työpajan toteutuksen aikana, mikä nopeutti työpajasta syntyneen aineiston analyysiä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin induktiivisen analyysin vaiheet ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Analyysivaihe aloitettiin kerätyn aineiston käyttökelpoisuuden tarkistuksella. Työpajan aikana syntyneet aineistot oli valokuvattu toteutuksen jokaisessa vaiheessa ja työpaja oli äänitetty analysoinnin ja raportoinnin helpottamiseksi. Työpajan ensimmäisen tunnin äänitys oli epäonnistunut, joten työpajan aloittamisen ja selkiyttämisen vaiheiden kuvaukset kirjoitettiin toteutuksen suunnitelman ja muistin perusteella. Puuttuvien vaiheiden kuvaukset kirjoitettiin viipymättä työpajan toteutusta seuraavina päivinä, jotta toteutuksen kuvaus perustuisi mahdollisimman tuoreeseen muistikuvaan tapahtumista. Aloittamisen ja selkiyttämisen vaiheiden äänitteiden menetys ei haitannut aineiston analyysiä, sillä niissä vaiheissa ei vielä kerätty tuotokselle olennaista tietoa, vaan esiteltiin nykytilan kartoituksen tulokset osallistujille. Työpajan vaihekohtaiset äänitteet kuunneltiin läpi useaan otteeseen analyysin aikana. Työpajan tuotoksen ja toteutukseen arviointiin liittyvä äänite litteroitiin Microsoft Wordin litterointitoimintaa hyödyntäen.

Analyysi alkoi aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, jolloin aineistosta korostettiin työpajan konkreettiset tulokset. Työpajan yksittäisten vaiheiden tuotokset kirjoitettiin äänitteiden ja kuvien perusteella puhtaaksi ja raportoitiin toimeksiantajayritykselle työpajan toteutusta ja tuloksia kuvaavassa muistiossa pian työpajan toteutuksen jälkeen. Muistioon sisällytettiin myös syntynyt toimenpidesuunnitelma. Työpajan muistio luokiteltiin salassa pidettäväksi yrityksen sisäiseksi dokumentiksi. Työpajan muistio kuitenkin tuki aineiston analyysiä, toteutuksen kuvausta ja tulosten raportointia myöhemmissä vaiheissa. Tietoperustan käsitteet otettiin osaksi analyysiä työpajan tulosten tulkinnassa. Tulosten sidos tietoperustaan vedettiin yhteen luvussa 9.4 osana kehittämistyön yhteenvetoa.

8 Kehittämissuunnitelma

8.1 Tuotoksen kuvaus

Opinnäytetyön tuotoksena ja työpajan tuloksena, syntyi tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma, joka on nähtävissä liitteessä 5. Suunnitelma tähtää toimeksiantajayrityksen tiedonhallinnan kehittämiseen paremmin operatiivista toimintaa palvelevaksi. Tuotos muodostettiin osallistavien menetelmin työpajatyöskentelyn aikana. Työpajan toteutuksen kulku, käytetyt menetelmät ja analyysi esiteltiin luvussa 7. Seuraavissa luvuissa esitellään työpajan vaiheiden tulokset, joiden myötä suunnitelma rakentui. Lopulliseen tuotokseen (Liite 5) sisällytettiin asetetut kehitystavoitteet (Taulukko 9), suunniteltujen ratkaisujen kuvaukset (Taulukko 10) ja toimenpidesuunnitelma (Taulukko 11).

8.2 Tunnistetut juurisyyt

Operatiivisessa toiminnassa havaituista haasteista tunnistetut juurisyyt vahvistivat ja syvensivät nykytilan kartoituksen tuloksia. Taulukossa 8 on kuvattu juurisyyanalyysin tulokset.

KYSYMYKSET	JUURISYYT	JUURISYYN KUVAUS
Miksi prosessissa tarvittavaa tietoa ei aina saada kerättyä kun tilaus otetaan vastaan?	Organisaatorakenne	Tiedon keräys kärsii jos tilauksia otetaan vastaan kun ollaan suorittavassa työssä. Pienessä yrityksessä työnjohto on usein suorittavassa työssä eli "kentällä".
	Kilpailuedun tavoittelu	Kaikkea tarvittavaa tietoa ei aina kerätä prosessin alussa, että voidaan täyttää asiakkaan tarve nopeasti.
	Yhteisen kehitystoiminnan vähäisyys	Tarvittavia tietoja ei aina osata kysyä. Tietotarpeita ei tunneta, koska niitä ei ole kartoitettu, eikä päästy ilmaisemaan.
Miksi toiset tuntuvat saavan paremmin tietoa kerättyä?	Yksilöllinen ammattitaito ja kokemus	Toiset saavat tietoa kerättyä paremmin, koska heillä on kokemuksen ja ammattitaidon myötä syntynyt ymmärrys asiakkaan ja yrityksen sisäisten prosessien tarpeista, jolloin osataan arvioida tiedon riittävyttä ja kysyä oikeita kysymyksiä.
	Organisaatorakenne	Tietoa saadaan kerättyä paremmin, kun on aikaa keskittyä ja oikeat välineet edessä, jolloin asiasta pystytään saamaan parempi tilannekuva. Tieto saadaan kirjattua heti ja asiakkuus saadaan. (Jos on kiire tai ei olla sopivassa paikassa, prosessi kärsii.)
	Kielitaito	Yhteisen kielen puute voi haitata tiedon keräämistä. Tilaja ei ymmärrä kysymyksiä tai annettuja vastauksia ei ymmärretä.
Miksi toisten jakamisen käytännöt koetaan parempina kuin toisten?	Ulkoiset tiedonhallinnan ongelmat	Ulkoiset tiedonhallinnan ongelmat aiheuttavat, että tilaajalla ei ole antaa tarvittavaa tietoa, jolloin tietoa ei saada kerättyä riittävällä tasolla.
	Tietoa joudutaan siirtämään käsin	Tietoa joudutaan siirtämään käsin tietovarastoihin. Tekstimuodossa jakaminen koetaan parempina koska silloin tieto on helpompi siirtää.
Miksi tietoa pitää etsiä varastoista ja kanavista tai pyytää muilta?	Puutteet tiedon varastoinnin ja organisoiminnan järjestelmissä	Tietoa joudutaan siirtämään käsin, koska yrityksen järjestelmät eivät täysin tue toiminnan tarpeita.
	Tiedon käsittelyyn ja varastointiin ei ole kehitetty yhteistä toimintamallia	Tietoa varastoidaan osaoptimoiden eri varastoihin ja henkilökohtaisiin tileihin, koska tiedon käsittelyyn ja varastointiin ei ole yhteistä toimintamallia.
Miksi tietoa jää piiloon ihmisten henkilökohtaisiin tileihin ja laitteisiin?	Heikko yhteinen sopiminen ja kommunikaatio	Toimintamallia ei olla kehitetty vähäisen yhteisen sopimisen ja kommunikaation takia.
	Heikko yhteinen sopiminen ja kommunikaatio	Tieto piiloutuu koska sitä käsitellään henkilökohtaisissa tileissä. Kanavia on useita ja niiden käytöstä ei ole yhteisesti sovittu.
Miksi ohjeet ja hyvät käytännöt jäävät noudattamatta, vaikka niitä jaettaisiin?	Heikko tuntemus käytössä olevista järjestelmistä	Tietoa jää piiloon henkilökohtaisiin laitteisiin, koska yhteisen tiedon säilytykseen ja käsittelyyn käytettäviä järjestelmiä ja niiden mahdollisuuksia ei tunneta, eikä kartoitusta tai yhteistä ohjeistusta käytännöistä olla tehty.
	Seuraamusten puute	Annetut ohjeet ja jaetut käytännöt jäävät noudattamatta koska niitä ei kunnioiteta. Käytännöille ei ole luotu yhteistä linjaa eikä noudattamatta jättämisestä tule mitään seuraamuksia. Yhteistä linjaa ei ole luotu keskustelun ja sopimisen puutteen takia. Tilaisuutta keskustelulle ei ole tullut, koska kun tapaamisista on sovittu, kaikki eivät tule paikalle. Paikalle ei saavuta koska pois jäämisestä ei tule mitään seuraamuksia.

Taulukko 8. Tunnistetut juurisyyt

Juurisyyanalyysin tuloksissa korostui vähäisen yhteisen kehittämistoiminnan ja heikon keskinäisen sopimisen vaikutukset haasteiden syntyyn. Kun asioista ei keskustella ja sovita yhdessä, eikä annettujen ohjeiden noudattamatta jättämisestä tule seuraamuksia, ei

yhtenäisiin käytäntöihin sitouduta missään vaiheessa. Toimintamallien puuttuessa, kaikki toimivat oman ymmärryksensä ja osaamisensa mukaan. Tietoa käsitellään ja jaetaan eri kanavissa, jolloin sitä jää piiloon esimerkiksi henkilökohtaisiin sähköpostitileihin.

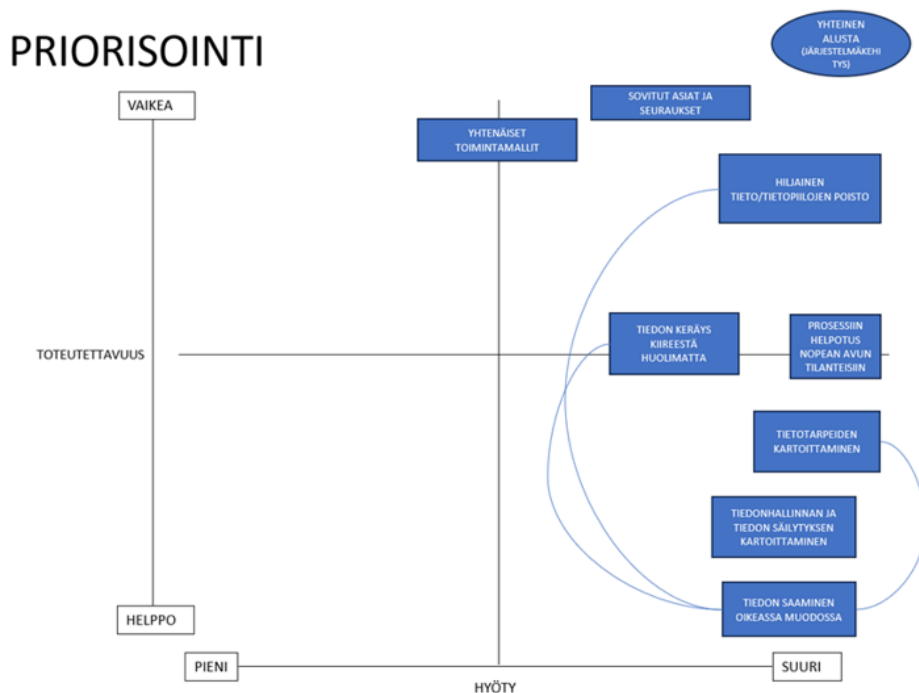
Toimeksiantajayrityksen organisaatorakenteen ja siitä johtuvan resurssien puutteen huomattiin vaikuttavan vahvasti haasteiden syntyyn. Pienessä yrityksessä uusia tilauksia joudutaan käsittelemään tilanteissa ja paikoissa, jotka eivät ole huolelliselle tiedon keräämiselle ja kirjaamiselle otollisia. Tilauksia on kiireestä ja hankalista tilanteista huolimatta otettava vastaan. Toimeksiantajayrityksen arvolupaus: tuottaa saavutettavaa ja luotettavaa palvelua asiakkailleen, aiheuttaa paikoin haittaa sisäisten prosien sujuvuudelle, mutta näissä tilanteissa riski on useimmin tiedostettu. Myös ulkoisten tiedonhallinnan ongelmien ja osaamisen puutteen vaikutukset ulottuvat yrityksen sisäisiin prosesseihin. Tilaajana toimivalla henkilöllä ei aina ole antaa kaikkea tarvittavaa tietoa. Tilauksia otetaan vastaan tietäen, että sisäisissä prosesseissa tulee aiheutumaan viiveitä, mutta asiakkaan tarve halutaan täyttää ensisijaisesti. Sisäisten prosessien sujuvuus koetaan siis voitavan riskeerata, ettei asiakkaita menetetä kilpailijalle.

Osaamisen ei koeta jakautuvan tasaisesti yrityksessä, eikä koko prosessin tietotarpeita tunneta kunnolla, joten tietoa ei osata kerätä ja jakaa niin, että se palvelisi aina koko prosessia. Yrityksessä käytettävien järjestelmien tuntemuksen koetaan olevan heikkoa, eikä järjestelmien kaikkia olemassa olevia mahdollisuuksia tunneta.

Järjestelmien ei koeta täysin tukevan operatiivista toimintaa. Kanavat ja tietovarastot eivät keskustele keskenään ja tietotuotteissa ei ole sopivia tekstikenttiä, joihin voitaisiin kirjata kaikki prosessille olennainen tieto. Ongelman kerrottiin olevan yrityksessä jo aiemmin tunnistettu ja siksi yrityksessä onkin jo käynnissä järjestelmäkehitysprojekti. Ennen uuden järjestelmän valmistumista ja käyttöönottoa on kuitenkin toimittava niillä välineillä ja järjestelmillä mitä yrityksessä on, joten työntekijät suosivat tekstimuotoisen tiedon jakamista, koska sitä on helpompi siirtää manuaalisesti eri tietovarastojen välillä.

8.3 Ensisijaiset kehittämiskohteet, tavoite ja vaikutusten arvioinnin mittarit

Ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi osallistujat valitsivat priorisoinnin avulla kehityskohteet, joiden ratkaisemisen hyöty toiminnalle nähtiin suurena ja joiden parantamisen koettiin olevan kohtuullisen helppoa toteuttaa. Kuviossa 14 esitellään priorisoinnin vaiheen tulosten kuvaus.



Kuvio 14. Kehitystarpeiden priorisoinnin tulokset

Tulosten perusteella kaikki kehittäminen nähtiin hyödyllisenä. Yhteisten toimintamallien, järjestelmäkehityksen, sovittuihin asioihin sitoutumisen, seurauksien puutteen ja tietopiilojen poistamisen ratkaiseminen nähtiin vaikeana. Täysin yhtenäisten toimintamallien kehittämisen hyödyllisyys nähtiin kyseenalaisena ja potentiaalisesti toimintaa rajoittavana. Valitut kehittämistavoitteet olivat yhdistelmiä eri kehitystarpeista. Taulukossa 9 on kuvattu asetetut kehittämistavoitteet ja valitut mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista aiotaan toimeksiantajarytyksessä mitata lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

KEHITYSKOHDE	KEHITYSTAVOITE	TAVOITELTAVA HYÖTY	MITTARIT
TIETOTARPEET	Selvitämme mitä ja minkä muotoista tietoa prosesseissa tarvitaan, jotta voimme kehittää tiedon keräystä.	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäisemmät työtavat • Parempi työhyvinvointi • Tehokkaammat prosessit • Osaamisen kasvaminen • Parempi kannattavuus 	Reklamaatioiden määrä ja laatu •Seuranta ja läpikäynti osastoilla/yhdessä Selvittelyn määrä, korjausten määrä, tunne prosessien sujuvuudesta •Henkilöstökyselyt •Palaverit/keskustelut
TIEDON KERÄYS	Pyrimme mahdollistamaan, että riittävä tieto saadaan kerättyä ja kirjattua kiireestä ja muuttuvista tilanteista huolimatta	<ul style="list-style-type: none"> • Vähemmän virheitä • Tehokkaammat prosessit • Lyhyempi läpimenoaika • Sujuvammat prosessit • Töiden kasaantumisen väheneminen • Parempi asiakaskokemus 	Asiakaskokemus •Kyselyt/palautteet/Reklamaatiot Liikevaihdon kasvu/hlö •Sisäinen laskenta

Taulukko 9. Tavoitteet ja mittarit

Ensisijaiseksi kehityskohteeksi valittiin tiedon keräämisen sujuvoittaminen. Kehittämisellä pyritään minimoimaan toiminnan vaihtelusta ja organisaatorakenteesta aiheutuvat haasteet toimeksiantajarytyksen tiedon keräyksessä. Tiedon keräämisen kehittämiseksi koettiin olevan välttämätöntä tunnistaa koko prosessille ja sen eri toiminnoille merkityksellinen tieto.

Kehittämällä haluttiin parantaa myös työyhteisön sisäistä tiedon jakamista ja varmistaa, että tieto olisi saavutettavissa hyödynnettävässä muodossa.

Tiedon keräämisen kehittämällä, toiminnan todellisiin tietotarpeisiin perustuen, koettiin voitavan mahdollistaa huomattavaa parannusta toiminnan sujuvuuteen, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin sekä lisätä organisaation osaamista ja parantaa asiakaskokemusta.

Mittareiden suunnittelussa ja valinnassa huomioitiin toimeksiantajayrityksen sisäiset resurssit ja osaaminen. Tehokkuutta ja kannattavuuden kasvua suunniteltiin mitattavan sisäisen laskennan keinoin suhteuttamalla liikevaihto henkilöstön määrään. Muiksi mittareiksi valittiin reklamaatioiden laadun ja määrän, asiakaskokemuksen ja henkilökunnan kokemusten seuranta. Seuranta haluttiin toteuttaa, mahdollisten erillisten asiakaskyselyiden lisäksi, osana arkea muuntamalla työntekijöiden kokemukset ja yrityksen asiakkailta saatu informaatio näkyväksi. Kokemuksista syntyvä hiljainen tieto aiotaan tehdä näkyväksi kysymällä ja keskustelemalla eli yhdistämällä eri yksilöillä olevaa tietoa sosialisointia kautta edistämällä siten koko yrityksen oppimista ja kehityskohteiden tunnistamista.

8.4 Toimenpidesuunnitelma

Toimenpiteiksi osallistujat suunnittelivat ratkaisuja, joiden on tarkoitus sujuvoittaa tilaustietojen keräämistä, parantaa kerätyn tiedon laatua ja lisätä sisäistä ymmärrystä eri toiminnolle merkityksellisestä tiedosta sekä edistää vaihtelun hallintaa. Ratkaisuiksi suunniteltiin operatiivista toimintaa palvelevia tietotuotteita, jotka tukevat tiedon keräämistä kiiretilanteissa ja joiden avulla voidaan jakaa osaamista ja vähentää pullonkauloja. Taulukossa 10 esitellään työpajassa syntyneet ratkaisut ja konkreettiset toimenpiteet, joilla ratkaisut aiotaan viedä käytäntöön.

SUUNNITELTUIJEN RATKAISUJEN KUVAUS		TOIMENPIDESUUNNITELMA
RATKAISU / EPÄMÄÄRÄINEN TOIMENPIDE	RATKAISU	MITÄ TEHDÄÄN / KONKREETTINEN TOIMENPIDE
Tilausvaiheen sujuvoittaminen	Asiakkaalle annetaan ajantasainen tieto päätöksenteon tueksi	Päivitetään palveluhinnastot
Puhelukierron optimointi tavoitettavuuden parantamiseksi.	Puhelukierron hallinnan optimointi, jotta voidaan varmistaa tavoitettavuus.	Nykyisen yritysnumeroiden puhelukierron tilan, numeroiden ja mahdollisuuksien kartoitus
	Pyritään tarjoamaan asiakkaalle numeroita, joiden kierto on hallittavissa, jolloin asiakas tavoittaa toisen soveltuvan henkilön, jos tavoiteltu henkilö ei pysty vastaamaan.	Lisätään yritysnumerot internetsivujen yhteystietoihin Lisätään yritysnumerot sähköpostien allekirjoituksiin
Osastojen tietotarpeiden kartoitus	Selvitetään tietotarpeet jolla pyritään ohjaamaan työntekijää pyytämään ja asiakasta antamaan oikeaa tietoa tilausvaiheessa.	Selvitetään jokaiselle osastolle tärkeimmät kysymykset joihin tarvitaan asiakkaalta tieto.
Seuranta- ja yhteenvetopalaveri	Suunnitellaan yhdessä internetsivujen tiedon keräämiseen käytetyt lomakkeet uudelleen, vastaamaan paremmin toiminnan tietotarpeita.	Nidotaan yhteen osastokohtaiset tietotarpeet
Internetsivujen kehittäminen asiakasta paremmin ohjaavaksi ja lomakkeiden kehittäminen paremmin toiminnan tietotarpeita vastaavaksi.	Hyödynnetään muiden ideoita. Kehitetään tiedon keräämisen lomakkeita ilman, että joudutaan keksimään pyörää uudesta.	Benchmarking: Tutkitaan kilpailijoiden ja muiden yritysten nettisivuja ja kirjataan ylös, miten he ovat pyrkineet ohjaamaan yhteydenottoja oikeisiin paikkoihin, millaisia lomakkeita muilla yrityksellä on. Otetaan mallia hyvistä ideoista.
	Kehitetään osastottaiset yhteydenottolomakkeet, jotka ohjaavat asiakasta antamaan toiminnassa tarvittavat tiedot ja jotka tukevat paremmin toimistoautomaation hyödyntämistä toiminnassa.	Tehdään nettisivun lomakkeisiin muutokset kartoitettujen tietotarpeiden perusteella
Sähköposti-mallipohjien kehittäminen tiedon keruun tueksi ja ryhmäsähköpostien mahdollisuuksien ja toiminnan kartoitus	Tieto saataisiin sisään kiireestä huolimatta ja asiakkaalta saataisiin riittävät tiedot, ohjaamalla asiakas antamaan tarvittavat tiedot sähköpostitse.	Suunnitellaan mallipohja, joka olisi helppo lähettää asiakkaalle kiiretilanteissa.
	Ryhmä sähköpostien hyödyntäminen toiminnassa. Voitaisiin luopua tiedon piiloutumista aiheuttavista henkilökohtaisista tileistä tilaustietojen hallinnassa osin tai kokonaan.	Selvitetään ryhmäsähköpostitoimintojen mahdollisuudet ja testataan niiden toimivuus yrityksen tiedon keräyksen ja mahdollisen automaation tukena.

Taulukko 10. Ratkaisut ja toimenpiteet

Suunnitellut ratkaisut keskittyvät prosessin alun vaiheiden sujuvoittamiseen eli riittävän tiedon keräämisen varmistamiseen ja yhteiseen tiedon jakamiseen. Suunnitelman keskiöksi muodostui seurantalaverin järjestäminen, jonka aikana ensimmäisten toimenpiteiden tulokset käytäisiin läpi ja sovittaisiin seuraavien kehitysaskelien toteutuksesta ja aikatauluista.

Taulukossa 11 on kuvattu työpajassa syntynyt toimenpidesuunnitelma vastuineen ja aika-tauluineen. Toimenpidesuunnitelma on kuvaus konkreettisista toimenpiteistä, joilla toimeksiantajayritys pyrkii kehittämään tiedonhallintaa paremmin operatiivista toimintaa palvelevaksi. Toimenpidesuunnitelmassa henkilöiden nimet on korvattu hakasulkeisiin kirjattujen kuvaavien sanojen avulla. Taulukossa toistuvasti esiintyvä termi luottamusringi, on työpajassa ratkaisujen ideoinnin aikana syntynyt kuvaus työyhteisössä kehittämisen tueksi tarvittavalle ilmapiirille. Luottamusringillä tarkoitettiin turvallista ilmapiiriä, jossa jokaisella

jäsenellä on oikeus saada apua, nostaa esiin toiminnassa havaitsemiaan haasteita ja luottaa, että ne pyritään ratkaisemaan.

TOIMENPIDESUUNNITELMA					
MITÄ TEHDÄÄN / KONKREETTINEN TOIMENPIDE	KUKA TEKEE	KUKA TUKEE	MIHIN MENESSÄ	TUOTOS/TULOS	SEURANTA
Päivitetään palveluhinnastot	[Johto 1]	Osastot tarvittaessa	Vko 52/2023	Päivitetty palveluhinnasto (PDF)	Tehtävä heti. Jaetaan osastoille.
Nykyisen yritysnumeroiden puhelukierron tilan, numeroiden ja mahdollisuuksien kartoitus	[Johto 2]	[Toimisto] tarvittaessa	Vko 2/2024	Kirjallinen selvitys yritysnúmeroista, kierron nykytilasta sekä kierron mahdollisuuksista toiminnan tukena.	Selvitys toimiston sähköpostiin vko 2. Jaetaan asianosaisille.
Lisätään yritysnumerot internetsivujen yhteystietoihin	[Johto 1]	[Johto 2 / [Toimisto] tarvittaessa]	Vko 2/2024	Yritysnumerot nettisivuilla	[Johto/Toimisto] tarkistaa näkyvät numerot sivuilla vko 2
Lisätään yritysnumerot sähköpostien allekirjoituksiin	Jokainen henkilö itse	[Johto 2] / [Toimisto] tarvittaessa	Vko 2/2024	Sähköpostin allekirjoituksessa yritysnúmero	Lähetetään viesti toimiston sähköpostiin jossa allekirjoituksessa yritysnúmero
Selvitetään jokaiselle osastolle tärkeimmät kysymykset joihin tarvitaan asiakkaalta tieto.	Jokainen osasto/toiminto itse	Oma osasto/ Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Vko 5/2024	Toimintokohtainen kirjallinen lista tiedoista, jotka pitää kerätä asiakkaalta, että prosessi voidaan sujuvasti suorittaa alusta loppuun.	Valmis tuotos lähetetään toimiston sähköpostiin ennen vko 5 palaveria. Esitellään vko 5 palaverissa muille.
Nidotaan yhteen osastokohtaiset tietotarpeet	Pääkaupunkiseudun toimipiste	Oma osasto/ Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Vko 5/2024	Palaveri johon osallistuu pääkaupunkiseudun toimipisteen henkilökunta. Palaverin dokumentointi.	Sovitaan palaveri viikolle 5, muistutus viimeistään viikolla 2. [Toimisto] laittaa.
Benchmarking: Tutkitaan kilpailijoiden ja muiden yritysten nettisivuja ja kirjataan ylös, miten he ovat pyrkineet ohjaamaan yhteydenottoja oikeisiin paikkoihin, millaisia lomakkeita muilla yrityksellä on. Otetaan mallia hyvistä ideoista.	Jokainen itse	Oma osasto/ Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Vko 5/2024	Omat kirjalliset muistiinpanot löydetyistä hyvistä käytänteistä.	Esitellään muille vko 5 palaverissa.
Tehdään nettisivun lomakkeisiin muutokset kartoitettujen tietotarpeiden perusteella	[Johto 1]	Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Sovitaan jatkotoimista vko 5/2024	Palvelukohtaiset lomakkeet ja päivystyksen yhteystiedot internetsivulla	Sovitaan jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.
Suunnitellaan mallipohja, joka olisi helppo lähettää asiakkaalle kiiretilanteissa.	[Toimisto]	Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Q1 2024	Sovitaan toteutuksesta, jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.	Sovitaan toteutuksesta, jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.
Selvitetään ryhmäsähköpostitoimintojen mahdollisuudet ja testataan niiden toimivuus yrityksen tiedon keräyksen ja mahdollisen automaation tukena.	[Toimisto] + testiryhmä	Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Sovitaan vko 5/2024	Toimintojen testit ja tulosten kirjallinen raportointi	Sovitaan toteutuksesta, jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.

Taulukko 11. Toimenpidesuunnitelma

Toimenpidesuunnitelma on rakentuva ja osa sen erillisistä toimenpiteistä ovat toisistaan riippuvaisia. Toimenpiteitä suunniteltaessa huomioitiin, että kaikkia toimenpiteitä ei voida suorittaa ennen kuin asiasta on saatu riittävästi tietoa, minkä avulla suunnitelmaa voidaan jalostaa ja myöhemmin toteuttaa suunniteltu ratkaisu.

Suunnitelmassa kriittisimmät ja helpoimpina koetut toimenpiteet haluttiin toteuttaa ensimmäisinä ja hyvin nopealla aikataululla. Haastavampina koetut toimenpiteet taas jätettiin asiaan tutustumisen ja jatkosuunnittelun aihioiksi, mutta niiden toteutukselle asetettiin tavoiteaikataulu tai sovittiin hetki, jona asiaan aiotaan keskittyä tarkemmin ja asettaa toteutukselle konkreettinen aikataulu.

Seurannan suunnittelu painottui tarkistamaan ensimmäisten toimenpiteiden toteutumista ja niiden tulosten esittelyä. Osalle seurannan toimenpiteistä asetettiin vastuuhenkilöt, mutta suureksi osaksi seuranta perustettiin yhteisen vastuun ja luottamuksen varaan. Toimenpiteistä syntyvät tuotokset sovittiin lähetettäväksi toimiston sähköpostiin vastuuhenkilöiden henkilökohtaisten tilien sijaan, ettei tieto pääsis piiloutumaan.

Suunnitelman toteutumiseksi ja muutoksen aikaan saamiseksi koettiin tarvittavan kaikkien osallistumista, tukea ja sitoutumista. Suunniteltujen toimenpiteiden vastuut jaettiin pitkälti päätäntävällän, yksilöllisen osaamisen, ajallisten resurssien ja oikeuksien mukaan. Esimerkiksi työntekijöillä ei koettu olevan valtaa päättää yrityksen palveluhinnastoista, jolloin he eivät voineet ottaa vastuuta palveluhinnastojen päivityksestä. Työntekijöiden kuitenkin uskottiin voivan toimia vastuuhenkilöiden tukena ja operatiivisen tason tiedonantajina, esimerkiksi asiakkaiden suhtautumisesta hinnoitteluun. Toimenpiteistä syntyvän tuloksen tai tuotoksen kuvaus osoitti, miltä lopputuloksen halutaan näyttävän tai missä muodossa se tarvitaan.

8.5 Kehittämisprosessin ja tuotoksen arviointi, -testaus ja -jatkoehdyntäminen

Konstruktiiviselle tutkimusotteelle on keskeistä toteuttaa syntynyt ratkaisu ja arvioida sen hyödyllisyyttä ja toimivuutta. Opinnäytteenä tehtävistä konstruktivisen tutkimuksen raporteista voi puuttua ratkaisun testaus, jos toimivuutta arvioidaan ja testataan vasta myöhemässä vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015.) Opinnäytetyö rajattiin muutostyön suunnittelun vaiheeseen, joten kohderyhmältä suunnitelman rakentamisesta ja syntyneestä tuotoksesta kerätty palaute toimii opinnäytetyössä ratkaisujen käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointina ja testauksena.

Työpaja, sen toteutusprosessi ja sen tuloksena syntynyt tuotos sai erittäin hyvää palautetta ja tulokseen oltiin hyvin tyytyväisiä. Saatu palaute vahvisti, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja suunnitelma sekä sen rakentamisen prosessi koettiin työyhteisölle toimivina ratkaisuin.

Työpajassa käytettyjen menetelmien koettiin lisänneen toiminnan tuntemusta työyhteisössä ja tukeneen sisäistä tietämyksen jakamista sekä yhteisten tiedontuottamistapojen oppimista.

Mun mielestä tää [työpaja] oli ihan hyvin rakennettu, että me saatiin itse rakentaa ne ongelmat, itse keksiä niihin vastaukset ja suunnitelmat ja nyt ollaan luotu jo toteutusprosessi, että miten me lähdetään niitä helpoimpia asioita korjaamaan.

Osallistujat kertoivat, että useat tunnistetuista haasteista on tunnistettu yrityksessä jo aiemmin. Haasteista on puhuttu arjessa, mutta puhe ei ole edennyt koskaan ratkaisujen suunnitteluun.

Ongelmia on keksitty, ratkaisuja ei ole keksitty.

Suunnitteluprosessin koettiin olevan laaja, mutta tavoitteisiin pääsyä edistävä kokonaisuus. Konkreettisen toimenpidesuunnitelman tekemisen uskottiin tukevan muutoksen toteutumisesta aiempia toimintatapoja paremmin.

Kyllä me ollaan puhuttu niinku ongelmakohdista monesti ennen ja sitten minkäänlaista ratkaisua ei ole syntynyt siitä, että vaikka tää on ehkä vähän noinko pidempään kaavan kautta, ehkä siellä oikeasti on jonkunlaisen lopputulos niinku siel lopussa. Ja kun siellä on määritetty, että missä vaiheessa nää hommat pitää hoitaa. Kuka on niinku vastuussa, että se olisi sitten ihan eri ongelma tai jos nyt puhutaan vaan niinku keskenään, että mikä on ongelma ja mitään ei vaan tapahdu sille.

Työpaja ja tuotoksena syntynyt suunnitelma ja sen rakenne koettiin kokonaisuudessaan hyödyllisenä. Yhdessä rakennetun konkreettisen suunnitelman kerrottiin luovan uutta uskoa toiminnan muutokseen ja tukevan toimenpiteisiin sitoutumista.

Kyllä mä sanon, että kyllä tää on nyt luonu niinku itsellekin erilaista, niin kun uskoa taas johonkin, siinä kohtaa, kun me oikeasti tartutaan näihin ongelmakohtiin mitä meillä on ja tehdään niille jotain ja sovitaan että ne on tehtävä.

Haasteista on keskusteltu jo aiemmin, mutta aiemmissa keskusteluissa on helposti hairahduttu muihin aiheisiin ja löydetty vain lisää haasteita. Suunnitteluprosessin rakenteellisuuden koettiin mahdollistaneen, että osallistujat pysyivät itse aiheen äärellä, eikä keskustelu päässyt rönsyilemään liiaksi ohi aiheen.

Tällä lailla, kun sitten taas keskustellaan asioista, niin päästään nopeammin jyvälle ja se meidän välinen keskustelukaan välttämättä ei ole, tiedät sä tuntuu että ollaan niin kaukana, että ammutaan koko ajan ohi, vaan päästään jyvälle ehkä nopeammin, koska kyllä mun mielestä tää avasi tosi hyvin niitä [haasteita, syitä ja ratkaisuja].

Työpajan osallistavan rakenteen kerrottiin helpottavan osallistujia hahmottamaan toiminnan haasteita ja niiden välisiä syy-seuraussuhteita. Kokonaisuuden ymmärtäminen nähtiin mielenkiintoisena ja palkitsevana.

Ja sitten just se että sitten kun sä itse pääsit pohtii niitä ongelmakohtia niin se niinku auttaa ymmärtämään.

Muutostyön uskottiin olevan helpompaa, kun sen merkitys on tehty näkyväksi. Haasteiden ja niiden syiden ymmärtämisen uskottiin helpottavan muutostyöstä työyhteisölle aiheutuvaa kuormitusta.

Siis se on yks mun mielestä yks isoimmista ongelmista et tunnistetaan ongelma, mut kukaan ei uskalla liikahtaa, kun se muutoskin omalla tavallaan aina rasittaa koko

yhteisöä. Mutta siinä mielessä niinku tää muutos on nyt helppoa, kun se ongelma on avattu näin, niin nyt on helpompi yrittää.

Suunniteltujen ratkaisujen yksinkertaisuus yllätti osallistujat. Pienellä työn määrällä uskottiin voitavan tehdä merkityksellisiäkin parannuksia toimintaan, kunhan kehitystoimet osataan kohdistaa oikeisiin asioihin.

Mitä sä laadit tuohon niin mun mielestä noi ei hirveän isoja muutoksia niin sillä mä viittasin vain siitä monta tuntia, tiestä, parin minsan duunin eteen, että ei meillä tarvii, ne ei välttämättä ole aina hirveän isoja ne muutokset, kun tiedetään mitä tehdään.

Osallistujat pohtivat vielä syntyneiden ratkaisujen toimivuutta. Ratkaisujen toimivuus toteutuessaan nähtiin todennäköisenä, mutta ei ehdottomana. Havainto ratkaisujen toimimattomuuden mahdollisuudesta herätti keskustelua kehittämisen jatkuvasta ja iteratiivisesta luonteesta ja virheistä oppimisesta.

Tää on sarja ja epäonnistumisia koko ajan, mutta tiedätkö sä, jos me emme edes yritä, se yksi onnistuminen voi sitten korjaa tiedät sä niinku kymmenen epäonnistumisen jäljet.

Kehitykseen pyrkiminen nähtiin oikeana ratkaisuna, vaikka kehittämiseen suunnitellut toimenpiteet eivät välttämättä onnistuisi. Tunnistettujen kehittämistarpeiden ratkaisematta jättämisen koettiin olevan toiminnalle suurempi riski, kuin suunnitellun ratkaisun toimimattomuus.

Isompi riski on se, ettei tehdä mitään ja tunnistetaan ongelma koko ajan.

Työpaja oli pitkä ja kaikki osallistujat eivät kokeneet, että heillä olisi ollut suoraa tarttumapintaa kaikkiin käsiteltyihin aiheisiin, minkä kerrottiin vaikuttaneen paikoin yksilölliseen kokemukseen ja jaksamiseen. Osallistumiseen tämän ei huomattu vaikuttavan työpajan aikana. Runsaiden taukojen kerrottiin tukeneen jaksamista ja keskittymiskykyä.

On hyvä et jengi on kiinnostunu, osallistuu tietsä näkee et ajattelee tätä duunii, me ollaan kuitenkin istuttu täs monta tuntia.

Osallistujien aktiivisuus ja into kehittää omaa työtään ja yrityksen toimintaa sekä motivaation säilyminen läpi pitkän päivän yllätti osallistujat positiivisesti.

Mä ihmettelin sitä, kun jengi, tiedätkö sä, diggasi olla äänessä koko ajan ja mukana tossa hommassa, että se oli mun mielestä tosi kova juttu.

Toteutuksen ja ohjauksen onnistumisen uskottiin vaikuttaneen osallistujien aktiivisuuteen. Työpajassa onnistuttiin pitämään keskustelua hyvin yllä ja pysäyttämään tilanteet, joissa keskustelu lähti harhailemaan ohi aiheen.

Mut se on hyvin vedetty homma. Huono vetäjä ei saa yhtään kommenttia.

Osallistava työpajamalli, koettiin toimivana ratkaisuna. Osallistajat pohtivat, että työpajan rakennetta ja menetelmiä hyödyntämällä voitaisiin pyrkiä tunnistamaan haasteita ja löytämään niille ratkaisuja myös jatkossa.

Sitten mun mielestä firma voisi oikeasti ottaa jotain tästä niinku opiksi kanssa, kun tuntuu että nyt kun me ollaan käyty tätä kautta tai tätä näkökulmasta tätä asiaa läpi, sillä on oikeasti jotain tsänssiä, että jotain oikeasti tapahtuisi.

Työpajan kokonaisuus oli hyvin laaja, joten jatkoon mietittiin mahdollisuutta keskittyä kerhallaan vain yhteen kysymykseen eli yksittäiseen oireeseen, jolloin kehitystä ja suunnitelmia ehdittäisiin tekemään myös arjessa.

Jos sä otat vaikka tuoltakin noita, kun siellähän oli monta ongelmaakohtaa listattu niin jos otat yksi kohdan niin eihän sulla mee siihen kahdeksaa tuntia käydä läpi.

Jatkoa ajatellen osallistajat keskustelivat vielä toiveistaan järjestää säännöllisiä tapaamisia. Osallistajat kokivat, että toiminnan ja sen kehityksen edistämiseksi olisi tärkeää järjestää mahdollisuuksia keskustella ja sopia asioista yhdessä. Yhdessä suunnittelun ja sopimisen uskottiin edesauttavan sovittuihin toimenpiteisiin sitoutumista.

9 Yhteenveto

9.1 Kehittämistyön tavoitteiden kertaus ja lopputuloksen arviointi

Tämän kehittämistehtävän tavoite oli luoda tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Kehittämissuunnitelmalla pyrittiin edesauttamaan tehokkaamman ja operatiivista toimintaa paremmin palvelevan tiedonhallinnan kehitystä toimeksiantajayrityksessä. Kehitystarve perustui toimeksiantajayrityksessä aiemmin tehtyyn hyvinvoinnin kartoitukseen, jonka perusteella tiedonhallinnan käytäntöjen epäselvyydellä ja kehitystoiminnan vähäisyydellä on ollut negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja toiminnan sujuvuuteen. Kehitystyöllä haluttiin edesauttaa yrityksen kilpailukyvyyn edistämistä sekä varautumiskykyä.

Opinnäytetyön onnistumiselle oli asetettu kolme kriteeriä. Opinnäytetyön tavoitteen katsottiin olevan täytetty, kun toimeksiantajayrityksen tiedonhallinnan kehittämiselle on luotu suunnitelma, joka täyttäisi kehittämistyölle asetetut kriteerit:

- Suunnitelma perustuu toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemykseen tiedonhallinnan nykytilasta.
- Suunnitelmassa esitetyt kehityskohteet perustuvat toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessissa toimivien henkilöiden tunnistamiin tiedonhallinnan haasteisiin.
- Suunnitelmassa esitetyt ensisijaiset kehityskohteet, kehitystoimenpiteet ja aikataulu perustuvat tilaus-toimitusprosessissa toimivien henkilöiden suunnittelemiin ja valitsemiin ratkaisuihin.

Tavoitteisiin tähdättiin keräämällä ensin tietoa toimeksiantajayrityksen tilaus-toimitusprosessin tiedonhallinnasta ja haasteista. Kerätyn tiedon avulla luotiin operatiivisen tason näkökulmasta esitetty ja yrityksen strategiaan sidottu kuvaus yrityksen tiedonhallinnan nykytilasta ja haasteista. Nykytilan kuvauksen avulla jaettiin yritykseen tietoa, jonka perusteella voitiin pohtia haasteiden todellisia syitä ja tehdä yrityksen arjessa todennettuun tietoon perustuvia päätöksiä toiminnan kehitystarpeista, ideoida niihin ratkaisuja ja suunnitella niiden toteutusta.

Kehittämistyön menetelmävalinnoilla tähdättiin tietoperustaan ja menetelmäkirjallisuuteen nojaten ajamaan operatiivista toimintaa palvelevaa muutosta ja tukemaan yrityksen sisäisen toiminnan tuntemusta, tiedon jakamista ja yhteisten tiedontuottamistapojen omaksumista.

Kehittämistyön toteutus ja lopputulos täytti onnistumiselle asetetut kriteerit. Tuotokseksi syntynyt toimenpidesuunnitelma perustui toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä yksilöhaastatteluun kerättyyn tietoon, kuvaten henkilöstön näkemystä tiedonhallinnan prosessien

nykytilasta ja siinä havaituista haasteista. Nykytilasta esitettyjen havaintojen kerrottiin kuvaavan operatiivisen toiminnan todellisia haasteita. Nykytilanne ja haasteet onnistuttiin kuvaamaan niin, että kohderyhmä pystyi tunnistamaan haasteet ja analysoimaan haasteiden juurisyitä ja ideoimaan niihin ratkaisuja. Opinnäytetyön tuotoksessa: tiedonhallinnan kehittämissuunnitelmassa, esitetyt ensisijaiset kehityskohteet, kehitystoimenpiteet ja toteutuksen aikataulu suunniteltiin toimeksiantajayrityksen henkilöstön jäsenten ja johdon keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kehittämispöytätyöstä ja tuotoksesta kerätty palaute (ks. luku 8.5) vahvisti, että opinnäyteyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja ratkaisu koettiin yrityksessä toimivaksi.

9.2 Kehittämistyön uskottavuus, etiikka ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia uskottavuuden, luotettavuuden ja etiikan käsitteiden avulla. Uskottavuuden käsite viittaa siihen, kuinka tutkimusta lukevat ja arvioivat henkilöt ja kohderyhmä uskovat tulokset tosiksi ja luottavat että aineisto on kerätty asianmukaisella tavalla ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkija pystyy perustelemaan valitsemansa lähestymistavat ja menetelmät jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Eettisyys tarkoittaa, että tutkimuksen ajan on noudatettu eettisiä periaatteita, niin että menetelmiä ja analyysitapaa voisi käyttää ohjaavasti missä tahansa asianmukaisesti toteutettavassa tutkimuksessa. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa tutkimuskohteelle tai muille tutkimukseen liittyville osapuolille. Tutkimuksen täytyy pyrkiä tuottamaan hyvää sen kohteina oleville ihmisille. (Puusa & Juuti 2020.)

Tässä opinnäytetyössä uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys näkyi kehitystyön vaiheiden, menetelmä- ja lähestymistapavalintojen huolellisena kuvaamisena kaikissa kehitystyön prosessin vaiheissa ja tehtyjen valintojen perustelemissa kehitystyön aiheeseen soveltuvaan tietoperustaan nojaten. Uskottavuutta lisättiin kohderyhmälle sopivien kehittämismenetelmien valinnalla ja käytännön toteutuksen huolellisella suunnittelulla.

Työn eettisyyttä, uskottavuutta ja luotettavuutta korostettiin oman roolini ja osallistumiseni avoimena viestimisenä ja huolellisena kuvaamisena kehittämistyön aikana. Yksilöhaastatteluilla kerätystä aineistosta muodostetun nykytilan kuvauksen todenmukaisuus vahvistettiin työpajassa ja syntyneen tuotoksen hyödyllisyyttä ja toimivuutta arviointiin työpajan päätteeksi saadun palautteen perusteella. Tulosten validoinnin ja palautteen keruun avulla lisättiin työn uskottavuutta ja minimoitiin työroolini näkökulman aineistoon sisällyttämisellä työn uskottavuudelle aiheutettu haitta.

Työn uskottavuutta ja luotettavuutta lisättiin valitsemalla soveltuvat analyysimenetelmät, joiden avulla saatiin esille aineiston oma ääni tutkimuksen kohteelle merkityksellisellä tavalla

ja voitiin osoittaa tulosten sidos tietoperustaan. Analyysin eettisyyden varmistamiseksi aineisto äänitettiin ja litteroitiin niiltä osin kuin oli tarpeellista. Piirretyt prosessikuvaukset nidoittiin kiinni haastattelulomakkeisiin, joihin kirjoitettiin myös kyseisen haastattelun äänitteen nimi ja numero. Työpajan eri vaiheet kuvattiin. Aineisto siis kerättiin ja säilytettiin huolellisesti, jotta analyysi olisi tarvittaessa toistettavissa. Opinnäytetyön eettisyys näkyi myös työn tavoitteessa edistää kohderyhmää palvelevaa konkreettista muutosta, jonka tarkoituksena on luoda työympäristölle ja sen jäsenille hyvää. Eettisyys näkyi kehittämistyön tavoitteiden ja aineiston käyttötarkoituksen viestimisenä kohderyhmälle kehittämistyön aikana.

9.3 Työn teoreettinen kontribuutio ja uutuusarvo

Tämän kehittämistyön teoreettinen kontribuutio rajoittuu vahvistamaan aiempia teoreettisia päätelmiä niiltä osin kuin se on tämän kehittämistyön laajuudessa mahdollista. Kehittämistyön varsinaisen tuotoksen uutuusarvo on merkittävää vain toimeksiantajayritykselle, sillä se keskittyy yksinomaan toimeksiantajayrityksessä havaittuihin haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Tuotoksena syntynyt suunnitelma on kohdeyritykselle uusi ja tarpeellinen ratkaisu. Kerätyn palautteen (ks. luku 8.5) perusteella tuotos on toimeksiantajayritykselle ensimmäinen konkreettinen työyhteisön jäsenten kanssa rakennettu suunnitelma operatiivisen toiminnan sujuvuuden parantamiseksi. Tuotoksen muodostamisen lisäksi kehittämistyössä testattiin työpajatyöskentelyä yhteisenä tiedon tuottamistapana. Ohjatun ja rakenteellisen ongelmanratkaisun koettiin olevan tuottavaa ja sopivan toimeksiantajayritykselle ja sitä toivottiinkin hyödynnettävän myös jatkossa. Kehittämistyön epävirallisena lisätuotoksena voidaan siis katsoa syntyneen testattu ja hyväksi koettu työpajamalli toimeksiantajan toiminnan kehittämiseen.

Kehittämistyön kokonaisuus ja tulokset voivat tarjota uusia näkökulmia ja ideoita muille kiinteistöhuoltoalan tai isännöinnin yrityksille, jotka pyrkivät kehittämään tiedonhallintaa. Kehittämistyössä käytetty työpajamalli ja sen tulokset puolestaan voivat antaa ideoita ja tietoa yrityksille tai yhteisöille, jotka pyrkivät kehittämään toimintaansa henkilöstölähtöisesti.

Kehittämistyö tarjoaa esimerkkitapauksen tietojohdamisen- ja prosessien kehittämisen tietoperustan ja tiedonhallinnan prosessimallin soveltamisesta tiedonhallinnan toimintojen tutkimisessa ja kehittämisessä yhden pienen viemärihuoltoalan yrityksen näkökulmasta. Kehittämistyö tarjoaa myös tietoa tiedonhallinnan prosessien osallistavasta kehittämisestä Leanin A3-ongelmanratkaisumenetelmän rakennetta soveltamalla.

9.4 Tulosten sidos tietoperustaan

Muutoksen sitominen aiempaan teoriaan on konstruktiviselle kehittämiselle olennaista (Ojasalo ym. 2015). Opinnäytetyön tietoperustan oli tarkoitus mahdollistaa hyvä perusymmärrys kehitystyön aiheesta, jonka avulla voitaisiin muodostaa aiemmalla tiedolla perustellut ratkaisut olennaisen kehittämissuunnitelman rakentamiseen ja tarvittavan tiedon keräämiseen. Opinnäytetyön tarkoitus ei ollut testata aiempaa teoriaa, mutta työssä käytettyjen menetelmien ja tulosten kytkös sekä havaintojen samankaltaisuus tietoperustan käsitteiden kanssa on selvästi havaittavissa.

Toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessissa tarvitaan tietoa. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole jokaiselle toiminnolle merkityksellistä. Tietotarpeita ei ole aiemmin kartoitettu, eikä muun kuin omaa työtä koskevan tiedon merkitystä ymmärretä. Choon (2002, 24–29) mukaan organisaatiot ja niiden jäsenet tarvitsevat tietoa, mutta tietotarpeet ovat yksilöllisiä ja tarvittava tieto vaihtelee käyttötilanteiden mukaan. Saatavan tiedon laatu on pitkälti yksilöiden tietotarpeiden ilmaisemisen mahdollisuuksista riippuvaista, mutta siitä huolimatta tietotarpeiden kartoittaminen usein laiminlyödään. (Choo 2002, 24–29).

Toimeksiantajayrityksessä havaittiin olevan paljon hiljaista tietoa, jonka varaan prosessit on rakennettu ja josta prosessien onnistuminen on pitkälti riippuvaista. Dayanin ja Evansin (2006, 70) mukaan yrityksen suurin voimavara voikin piillä työntekijöiden tietämyksessä, itse tuotteiden sijaan.

Toimeksiantajayrityksessä hiljaista tietoa ei ole pyritty dokumentoimaan tai mallintamaan, jolloin tieto on vain käyttäjälleen arvokasta. Yksilön hiljainen tieto on yrityksille arvokasta, vain eksplisiittiseen muotoon muutettuna ja jaettuna (Nonaka & Takeuchi, 1995, 12). Toimeksiantajan prosesseissa tarvitaan paljon tietoa, mutta pelkän tiedon saaminen ei riitä varmistamaan prosessin sujuvuutta. Tietoa on osattava tulkita, ymmärtää ja hyödyntää. Toimeksiantajayrityksessä osaaminen ja kokemus eivät jakaudu tasaisesti, jolloin laatu vaihtelee ja muodostuu avainhenkilöitä, joilla on enemmän kokemuksen tuomaa tietoa ja osaamista kuin muilla. Laihonen ym. (2013, 18;52) esittävätkin tiedon jalostustasojen vaikuttavan tiedon hyödynnettävyyteen ja määrittävät tiedon resurssina, joka käytettäessä kasvat-
taa arvoaan.

Toimeksiantajan prosesseissa ei ole aina onnistuttu tehokkaasti keräämään ja kirjaamaan koko prosessille olennaista ja riittävän laadukasta tietoa, mikä on aiheuttanut prosessiin vaihtelua ja hukkaa. Laihosen ym. (2013, 19) mukaan tietovarastoista saatavan tiedon ja sen laadun ja hyödyntämismahdollisuudet ovat riippuvaisia tiedon keräämisestä, tulkin-
nasta ja organisoinnista.

Toimeksiantajayrityksen tietoa ei pystytä hyödyntämään ja jakamaan tehokkaasti toiminnassa vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistämisen vähäisyyden takia. Yhteistä kehitystoimintaa tai yhteisiä kokouksia ei ole aiemmin järjestetty, keskinäinen kommunikaatio ja sopiminen on arjessa heikkoa ja parantamiseen tähtääviin toimenpiteisiin ei ole sitouduttu. Vuorovaikutustilanteiden vähäisyys vaikeuttaa tietotarpeinen ja haasteiden esiin tuomista toimeksiantajayrityksessä. Hyväksi havaittuihin työtapoihin ei ole sitouduttu, koska niiden merkitystä ei ymmärretä. Toiminnan arjessa jaettuja parantamiseen tähtääviä ohjeita ei ole noudatettu, koska sitä ei ole seurattu tai vaadittu. Työpajassa toteutetun yhteisen kehittämisen kerrottiin olevan ymmärrystä luovaa, motivoivaa ja sitoutumista edistävää. Valkosen ym. (2018, 287) mukaan tiedon merkitystä, ymmärrystä ja tehokasta hyödyntämistä voidaan edesauttaa edistämällä sosiaalista vuorovaikutusta. Uutta tietoa ja ymmärrystä voidaan synnyttää mahdollistamalla yksilöiden välinen vuorovaikutuksessa tapahtuva tiedon jakaminen (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63). Henkilöstön osallistaminen kehittämistoimiin luo ymmärrystä kehittämisen tavoitteista. Osallistaminen parantaa aloitekykyä, luo motivaatiota ja lisää tavoitteisiin sitoutumista. (SFS.)

Toimeksiantajayrityksen toiminnan jakautuminen eri toimintoihin ja osastoihin sekä seurannan, seuraamusten ja keskinäisen sopimisen puute on johtanut tiedonhallinnan käytäntöjen osaoptimointiin aiheuttaen prosessiin hukkaa. Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan osaoptimointi näkyikin yleensä ongelmina juuri organisaation tiedon kulussa tai tietämyksen siirrossa.

Nykytilanteessa toimeksiantajan strategiset tavoitteet eivät toteudu optimaalisella tavalla (ks. luku 6.2.5). Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi olisi ymmärrettävä tavoitteiden ja niiden saavuttamisen esteinä olevien haasteiden keskinäiset vaikutussuhteet. Tiedonhallinnassa havaitut haasteet vaikuttavat toistensa syntyyn. Tavoitteet ja haasteet ovat toisiinsa verrannollisia ja niiden sisäiset asiat toisistaan riippuvaisia, joten toiminnan parannusta tavoiteltaessa tuo riippuvuussuhde tulisi ottaa huomioon ja osattava hyödyntää kehittämisessä. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan laadun parantamiseksi tulisi määrittää yhteinen suunta, vähentää vaihtelua sekä varmistaa tiedon näkyvyys ja sen tehokas hyödyntäminen. Tietoperusta tukee johtopäätöstä. Yhteisen suunnan ja tarkoituksen määrittäminen sekä ihmisten osallistaminen ovat kehittämisen onnistumisen ja laadun varmistamisen mahdollistajat (SFS). Modernin laadun määritelmän mukaan laatu on vaihteluun käänteisesti verrannollista, jolloin vaihtelun vähentäminen näkyy laadun parannuksena (Montgomery 2009, 6). Organisaatio tarvitsee näkyvää tietoa ja osaamista oppiakseen, mutta vain näkyväksi muutettu ja jaettu tieto on yrityksille arvokasta (Nonaka & Takeuchi, 1995, 12). Oppivassa organisaatiossa laatu on vakaampaa ja tieto ei poistu yksittäisen henkilön lähtiessä yrityksestä (Laihonen ym. 2013, 59).

Aineiston pohjalta voitiin päätellä, että yhteistä suuntaa, ohjeita ja toimintamalleja ei olla toimeksiantajayrityksessä määritelty, joten lähes kaikki prosesseihin liittyvä tieto ja osaaminen perustuu inhimilliseen pääomaan. Toimintaan kerrottiin kaivattavan yhteistä linjaa, kaavoja tai ohjeita. Täysin yhtenäiset toimintamallit puolestaan nähtiin potentiaalisesti rajoittavina. Toimenpidesuunnitelmassa (Taulukko 11) esitetyt ratkaisut kuvaavatkin operatiivisen tason tarvetta parempaan vaihtelunhallintaan. Suunnitellut ratkaisut keskittyvät sisäiseen tiedon- ja osaamisen jakamiseen, prosessien, kanavien ja järjestelmien parempaan hallittavuuteen ja hyödyntämiseen sekä tiedon keräämistä tukevien tietotuotteiden luomiseen. Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan prosessien toimivuus on hyvin riippuvaista henkilöstön osaamisesta ja prosessien tueksi tarvitaan mallinnettua tietämystä, kuten ohjeita ja lomakkeita.

9.5 Pohdinta ja jatkokehitysehdotukset

Tiedonhallinnan kehittämisen suunnittelun prosessi oli hedelmällinen ja opettavainen syvä-sukellus operatiivisen toiminnan henkilöstölähtöiseen kehittämiseen. Toimeksiantajayrityksen prosessien käytännöissä oli paljon kehittämislle merkittävää tietoa, jota ei olisi saatu näin monipuolisesti esiin ilman henkilöstön ja toiminnan eri roolien näkökulmien osallistamista prosessiin. Osallistujilta saadun palautteen perusteella tiedonhallinnan kehittäminen ja työyhteisön jäsenten osallistaminen kehitystoimiin on toimeksiantajayritykselle todellinen tarve.

Menetelmäkirjallisuus tuki monipuolisesti kehitystyön menetelmien valintaa, työn suunnittelua, toteutusta ja analyysia. Menetelmäkirjallisuus auttoi valitsemaan aiheelle soveltuvat ja työn tavoitteita tukevat menetelmät. Fasilitoinnin kirjallisuus auttoi jäsentämään työpajan toteutusta ja ohjasi vastuutehtävääni ryhmätyön vetäjänä. Saadun palautteen perusteella toteutukseen ja tuloksiin oltiin erittäin tyytyväisiä ja käytetyillä menetelmillä onnistuttiin luomaan työyhteisöön ymmärrystä ja edistämään yhteistä tiedon tuottamista.

Kehittämistyössä keskeisimmiksi operatiivista toimintaa palveleviksi kehitystarpeiksi nostettiin prosessin tietotarpeiden tunnistaminen ja tiedon keräämisen vaihtelunhallinnan parantaminen. Kehittämistoimenpiteiksi nostettiin tiedon ja eri yksilöiden tietämyksen yhdistäminen sekä niiden muuttaminen tiedon keräämistä helpottaviksi ja tiedon laatua ja hallittavuutta parantaviksi tietotuotteiksi.

Keskeisiksi muutoksen toteutumisen ja kehitystyön jatkuvuuden mahdollistajiksi keskusteluissa nostettiin yhteistyö ja keskinäinen luottamus. Avoin keskustelu ja yhdessä kehittäminen haluttiin ottaa osaksi toiminnan arkea, jolloin tieto toiminnan haasteista ja niiden vaikutuksista saataisiin viestittyä työyhteisölle heti ja luotua yhteistä ymmärrystä haasteiden

syistä sekä suunnitella niihin ratkaisuja. Työyhteisössä tunnistettiin tarvittavan ratkaisujen muodostamiseen ohjausta ja rakenteellisuutta, jolloin keskustelu ei jäisi vain ongelmista valittamiseksi ja uusien ongelmien keksimiseksi. Kehittämislle suunniteltujen ratkaisujen esittäminen konkreettisina toimenpiteinä koettiin tuoneen kehittämistavoitteet lähemmäs toiminnan arkea ja siinä toimivia ihmisiä. Yksittäisten toimenpiteiden yksinkertaisuus loi uskoa muutoksen toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Tietojohtamisen ja prosessien kehittämisen tietoperustat tukivat kehittämistyötä sen jokaisessa vaiheessa. Tiedonhallinnan prosessimalli auttoi tunnistamaan tiedonhallinnan kehityskohteita, jäsentämään toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessin tietoprosesseja ja arvioimaan niiden hallinnan nykytilannetta. Tietojohtamisen tietoperusta auttoi kuvailemaan tiedon, osaamisen ja ymmärryksen merkitystä prosesseissa ja sanoittamaan toimeksiantajayrityksen aineettoman pääoman arvoa yrityksen toiminnassa.

Prosessien kehittämisen tietoperusta auttoi hahmottamaan prosessien päämäärää ja prosessien sujuvuuden merkitystä liiketoiminnalle ja työyhteisölle. Prosessien kehittämisen tietoperusta auttoi kuvaamaan ja jäsentämään tilaus-toimitusprosessin tiedonhallinnan käytäntöjä niin, että tiedonhallinnan käsitteet voitiin ymmärtää ja tunnistaa osana arjen toimintaa. Tietoperusta auttoi ymmärtämään, miksi prosessin suorittajien on tarpeellista osallistua kehittämiseen. Toiminnan hukkien tunnistaminen auttoi kuvaamaan ja jäsentämään toiminnan haasteita ja syy-seuraussuhteita niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä. A3-ongelmanratkaisumalli tarjosi kehittämistyön ajatusprosessille rakenteen, joka mahdollisti, ettei prosessin suunnittelusta jäisi pois sen onnistumiselle merkittäviä vaiheita, ja että suunnittelulla voitaisiin synnyttää perusteellista ymmärrystä prosessin nykytilanteesta, jonka perusteella osattaisiin keskittyä poistamaan haasteiden aiheuttajia niiden oireiden sijaan.

Kehittämissuunnitelman rakentamisen vaiheiden tarkka kuvailu ja tulosten kuvaus voivat jatkossa toimia yritykselle dokumentoituna tietona siitä, miksi ja mitä ongelmaa on lähdetty ratkaisemaan, miten on päädytty valitsemaan suunnitellut toimenpiteet ja mitä ratkaisuille on tavoiteltu.

Kehittämistyön tuotoksena syntynyt tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma kuvaa konkreettisia toimenpiteitä, joilla toimeksiantajayritys aikoo parantaa toiminnan sujuvuutta ja vaihtelun hallintaa. Toimenpidesuunnitelma ei toteutuessaankaan vielä voi ratkaista kaikkia toiminnassa havaittuja haasteita, eikä ratkaisujen toimivuudesta voida olla varmoja. Suunnitelma kuvaa vain kehittämisen ensimmäisiä askeleita. Tavoitteita ei voida saavuttaa, jos kehittämiseen ei sitouduta ja sovittuja toimenpiteitä toteuteta.

Kehittämistyössä nostettiin usein esiin yksilöllisen motivaation, seurannan ja seuraamusten puute toiminnan sujuvuuden ja kehityksen esteenä. Toimeksiantajayrityksessä voisi

jatkossa olla hyvä perehtyä syvemmin tähän aiheeseen ja pohtia sen syitä. Jatkossa voisi olla myös mielenkiintoista tutkia onko yksilöiden dokumentoimattoman hiljaisen tiedon arvo nähty yritykselle niin merkittävänä resurssina, ettei seuraamuksia ohjeiden noudattamatta jättämisestä ole uskallettu antaa. Sitoutumisen aiheeseen liittyen, jatkossa voisi olla tarpeellista tähdätä aktiivisesti luomaan ymmärrystä toiminnan tarpeista työyhteisössä sekä perehtyä paremmin työntekijöiden yksilölliseen motivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Visualisoinnin ja mallinnetun tietämyksen avulla voidaan tukea toimeksiantajayrityksen toimintaa ja sen kehittämistä. Haastatellut työntekijät kokivat prosessien piirtämisen hyvänä tapana hahmottaa omaa työtä ja prosessille merkityksellisiä vaiheita. Piirtämisen avulla pystyttiin tunnistamaan myös prosessin turhia ja osaoptimoituja vaiheita. Työpajassa kerrottiin visuaalisuuden auttaneen kokonaisuuden hahmottamista ja rakenteelliset mallit koettiin toimivina ja selkeinä. Myös toimenpidesuunnitelmassa esitetyissä ratkaisuisa koroistui tarve saada toiminnan tueksi mallinnettua tietämystä ja parempia tietotuotteita. Tulevaisuudessa voisi siis olla hyödyllistä kehittää lisää keinoja, joilla toimeksiantajayrityksen hiljainen tieto saadaan tehtyä näkyväksi ja hyödynnettyä tehokkaasti toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Lähteet

- Alatalo, H. 2022. Jatkuva parantaminen on maailmankatsomus. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://www.seomphony.com/jatkuva-parantaminen/>
- Alma Media. 2015. Osaajien houkuttelussa mielikuva painaa. Viitattu 9.10.2023. Saatavissa <https://www.almamedia.fi/media/artikkelit/living-information/year2015/osaajien-houkuttelussa-mielikuva-painaa/>
- Ater. 2022. PDCA-malli käytännössä. Blogi. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>
- Brailas, A. 2020. Using Drawings in Qualitative Interviews: An Introduction to the Practice. The Qualitative Report, 25 (12). 4447-4460. Viitattu 17.9.2023. Saatavissa DOI [10.46743/2160-3715/2020.4585](https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4585)
- Cambridge Dictionary. Tacit Knowledge. Viitattu 17.9.2023 Saatavissa <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tacit-knowledge>
- Choo, C.W. 2002. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. 3. painos. Medford, USA: Information Today.
- Dayan, R. & Evans, S. 2006. KM your way to CMMI. Journal of knowledge management. VOL. 10 NO. 1 2006, 69-80. Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 9.10.2023. Saatavissa DOI [10.1108/13673270610650111](https://doi.org/10.1108/13673270610650111)
- Finto a. Eksplisiittinen tieto. Viitattu 7.10.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t91>
- Finto b. Informaatiotehokkuus. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t66>
- Finto c. Tiedolla johtaminen. Viitattu 6.10.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t90>
- Finto d. Tiedon jalostaminen. Viitattu 9.10.2023. Saatavissa <https://kaaviot.finto.fi/tt/tiedon-jalostaminen.svg>
- Finto e. Tiedon johtaminen, Viitattu 6.10.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t23>
- Finto f. Tiedonhallinta. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t7>
- Finto g. Tieto. Viitattu 7.10.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t117>
- Finto h. Tietojohdaminen. Viitattu 6.10.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t9>
- Finto i. Tietoperustainen päätöksenteko. Viitattu 6.10.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t29>

- Finto j. Tietoprosessi. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t47>
- Finto k. Tietovirta. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://finto.fi/tt/fi/page/t106>
- Grape People. Mitä fasilitointi on? 5 viisautta. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://grape-people.fi/blogi/mita-fasilitointi-on-5-viisautta/>
- Ideapakka. Priorisointi Eisenhowerin matriisilla. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://ideapakka.fi/blogi/priorisoi-eisenhowerin-matriisilla/>
- Innokylä. Aivoriihi. Viitattu 20.10.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>
- JHS 152. 2002. Prosessien kuvaaminen: Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 15.10.2023. Saatavissa https://dvv.fi/documents/16079645/205179224/JHS152_0.doc/b3c0c7cd-df83-0af8-e724-6a2a52a20fa2?t=1710154697948
- Kanban tool a. What is A3 Problem Solving? Viitattu 11.10.2023. Saatavissa <https://kanbantool.com/kanban-guide/a3-problem-solving>
- Kanban tool b. What is Mura? Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://kanbantool.com/kanban-guide/what-is-mura>
- Kanban tool c. What is Muri? Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://kanbantool.com/kanban-guide/what-is-muri>
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. E-Kirja. Talentum. Helsinki. Helmet. Kotimaiset e-kirjat-Ellibs.
- Kantomaa, R. 2023. Sadat taloyhtiöt eivät saa pankeilta lainaa peruskorjauksiin – osa kohteista niin huonossa kunnossa ettei korjaaminen kannata. MTV Uutiset. Viitattu 5.10.2023 Saatavissa <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/sadat-taloyhtiot-eivat-saa-pankeilta-lainaa-peruskorjauksiin-osa-kohteista-niin-huonossa-kunnossa-ettei-korjaaminen-kannata/8634586>
- Kehmet. A3-kehityssuunnitelma. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/a3-kehityssuunnitelma/>
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. E-kirja. ART HOUSE. Ellibs Library LUT & LAB.
- Kunta- ja Hyvinvointialue työnantajat KT. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 9.10.2023. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy. E-Kirja. Ellibs Library LUT & LAB.

LAB University of Applied Sciences. Opinnäytetyöohje – AMK. Viitattu: 15.2.2024. Saatavissa <https://elab.lab.fi/fi/opintojen-suorittaminen/opinnaytetyo/opinnaytetyo-amk>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Hellsten (ent. Virtanen), P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Lean Enterprise Institute. A3 Report. Viitattu 15.2.2024. Saatavissa <https://www.lean.org/lexicon-terms/a3-report/>

Lean Thinking Oy a. A3. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa <https://leanthinking.fi/sanasto/a3/>

Lean Thinking Oy b. Mitä on LEAN. Viitattu 8.10.2023. Saatavissa <https://leanthinking.fi/mita-lean-on/>

Lean Thinking Oy c. PACE-priorisointi. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa https://leanthinking.fi/wp-content/uploads/2019/10/LeanThinking_PACE.pdf

Logistiikan maailma a. Lean ajattelu. Viitattu 16.9.2023 Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>

Logistiikan maailma b. Läpäisyajan lyhentäminen. Viitattu 25.9.2023 Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lapaisyajan-lyhentaminen/>

Logistiikan maailma c. Prosessien kehittäminen. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

Montgomery, D. 2009. Introduction to Statistical Quality Control, Sixth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc. Saatavissa https://teachntest.files.wordpress.com/2021/05/statistical-quality-control-montgomery_6th-edition.pdf

Morgan, J. & Brenig-Jones, M. 2012. Lean Six Sigma for Dummies. 2nd Edition. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.–4. painos. E-Kirja. Sanoma Pro Oy. Ellibs Library LUT & LAB.

- Pietiläinen, J. 2022. Asunnonostaja, tiesitkö tästä sudenkuopasta? – Ikävä ja kallis yllätys voi odottaa lähitulevaisuudessa: "Sitä ei siinä huumassa haluta nähdä". Helsingin Uutiset. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/4475906>
- Piirainen, A. 2014, Lean ja hukka - Muda, Mura ja Muri. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://sixsigma.fi/lean-ja-hukka/>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-Kirja. Gaudeamus Oy. Ellibs Library LUT & LAB.
- Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos. E-kirja. Vantaa: Jouni Sakki Oy
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9.painos. Palmenia-sarja 69. Gaudeamus Helsinki University press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä
- SFS. Laadunhallinnan periaatteet. Viitattu 21.9.2023. Saatavissa <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/laadunhallinnan-periaatteet/>
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta Fasilitointiin. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent. Ellibs Library LUT & LAB.
- THL. Mitä tiedonhallinta on. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/mita-tiedonhallinta-on->
- Tiihonen, P. 2023. Peruskorjausvelka voi tulla kalliiksi, jos taloyhtiössä sattuu vahinko. OP Media. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://www.op-media.fi/asuminen/taloyhtio/peruskorjausvelka-voi-tulla-kalliiksi-jos-taloyhtiossa-sattuu-vahinko/>
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-Kirja. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Ellibs Library LUT & LAB.
- Työterveyslaitos. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli. Viitattu 11.11.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/tiedon-luomisen-prosessimalli-eli-seci-malli>
- Valkonen, M-R., Kinnunen, U-M. & Saranto, K. (2018). Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. 10. Saatavissa DOI [10.23996/fjhw.69121](https://doi.org/10.23996/fjhw.69121)
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-Kirja. Helsinki: Edita. Ellibs Library LUT & LAB.

Liite 1. Yksilöhaastattelun kysymykset

Kokemuspohjan ja roolin määrittäminen

- Missä roolissa/rooleissa ja millä osastolla työskentelet yrityksessä?
- Käsitteletkö tai otatko koskaan vastaan tilauksia?
- Käsitteletkö/oletko käsitellyt tilaustietoja jossain muussa tilaus-toimitusprosessin vaiheessa kuin vastaanotossa?
- Oletko työssäsi vastaanottanut tai käsitellyt muun kuin oman osastosi tilauksia tai tilaustietoja?
- Oletko työssäsi käsitellyt tai tulkinnut muiden kuin itsesi vastaanottamien tilausten tietoja?

Piirtäminen

- Piirrä oma näkemyksesi tilaus-toimitusprosessin etenemisen vaiheista, eli niistä toiminnoista, jotka lähtevät liikkeelle yrityksessä, kun palvelu tilataan. Alkaen tilaajasta ja loppuen siihen, kun asiakas maksaa laskun. Kirjoita vaiheen kuvaus laatikoiden sisään ja kuvaa viivoin tai nuolin vaiheiden eteneminen. Piirroksista tulisi näkyä toiminnot ja niiden suorittajat.
- Kerro ääneen mitä piirsit/piirrät
- Merkitse piirustukseen X tai tähti jokaisen toiminnon kohdalle, jonka onnistumiseen tilaustietojen hallinta ja sen käytännöt mielestäsi vaikuttavat.
- Onko prosessi aina samanlainen?
- Onko sitä aiemmin kuvattu? Onko prosessista ohje?

Tietotarpeet /tiedon käyttö

- Mitä tietoa tarvitaan, että tämä prosessi voidaan onnistuneesti suorittaa?
- Minkälaista osaamista/tietämystä tarvitaan, että tämä prosessi voidaan onnistuneesti suorittaa?
- Miksi juuri nämä tiedot tarvitaan?
- Kuka näitä tietoja tarvitsee? /Missä toiminnossa näitä tietoja tarvitaan?
- Onko tiedon tarpeet aina samanlaiset jokaisen tilauksen kohdalla?
- Miten sinä tiedät mitä tietoa, milloinkin tarvitaan ja miten sitä tulee käsitellä ja tulkita?
- Ymmärretäänkö yrityksessä mielestäsi yleisesti, mikä tieto on missäkin toiminnossa tärkeää?

Tiedon hankinta/keräys

- Mitä tietoa tilaajalta kerätään tilausvaiheessa nykytilanteessa?
- Mistä kanavista asiakas tilaa? Mistä tilaustiedot tulevat sinulle?
- Vastaako saatu tieto sisällöltään aina tietotarpeita? /Kerätäänkö tarvittu tieto, vai pitääkö sitä korjata tai täydentää?
- Kerätäänkö tai pyritäänkö keräämään jotain tietoa liikaa tai liian aikaisin?
- Tukeeko tilauksien keräämiseen nykyään käytetyt kanavat, käytännöt ja muoto prosessin suorittamista?
- Tukeeko tilauksien keräämiseen nykyään käytetyt kanavat, käytännöt ja muoto asiakasta tai tilaajaa?
- Onko tiedon hankinnat käytännöt yrityksessä aina samanlaisia? Onko tästä olemassa ohje?

Tiedon jakaminen

- Mitä tilauksiin liittyvää tietoa tai niiden käsittelyn käytäntöihin liittyvää tietoa jaetaan yrityksessä. Kuka sitä jakaa ja kenelle sitä jaetaan?
- Missä kanavissa ja missä muodossa tietoa jaetaan? (kanavat ja järjestelmät)
- Tukeeko jakamisen nykyiset käytännöt, kanavat ja jaetun tiedon muoto ja laatu operatiivista toimintaa? Jaetaanko sitä sellaisissa kanavissa ja sellaisessa muodossa, jotka sopivat työtapoihin?
- Onko jakamisen käytännöt aina samanlaisia? Onko tästä olemassa ohje?

Tietotuotteet ja –palvelut

- Tarvitsevatko kaikki käyttäjät samoja tietoja?
- Muuttuuko kerätty tieto matkalla käyttäjälle? Paraneeko tai huononeeko käytettävyys matkalla?
- Onko tieto käyttäjälle hyvin löydettävissä/helposti saatavissa?

Tiedon organisointi ja varastointi

- Millaiset tiedon järjestämisen ja varastoinnin ratkaisut/järjestelmät ovat yrityksen nykytilanteessa käytössä?
- Millaista tietoa varastoidaan ja miksi sitä varastoidaan? Hyödynnetäänkö varastoitua tietoa?
- Kenen sisäisten tai ulkoisten toimintojen/tahojen tarpeita varastoitu tieto palvelee?
- Tukevatko nykyiset tiedon varastoinnin ratkaisut ja varastoissa oleva tieto mielestäsi operatiivista toimintaa? Sopivatko ne työtapoihin?

Tiedon hyödyntäminen

- Minkälaisilla tavoilla tiedon hyödyntämistä tuetaan ja edistetään yrityksessä? (Onko koulutuksia, palaveriteita, mentorointia, kirjallisia ohjeita, perehdytyksiä.)
- Minkälaisen sosiaalisten/vuorovaikutuksellisten prosessin/tilanteiden avulla yrityksessä pyritään lisäämään ymmärrystä tiedon merkityksestä käytännön toiminnalle?

Muut hukat, vaihtelu ja pullonkaulat

Onko prosessissa ilmennyt tietoon tai sen käsittelyyn liittyen jotain:

- mikä aiheuttaa ylimääräistä työtä tai korjaamista? Mitä?
- mitä joudutaan usein odottamaan? Mitä?
- mikä pitää tehdä kahteen kertaan? Mitä?
- mitä liikutellaan edestakaisin? Mitä?
- tai joku, joka käy usein aliteholla? Mitä/kuka, miten?
- mikä kasaantuu? Mitä?
- mitä tehdään liian hyvin, kun vähempikin riittäisi? Mitä?

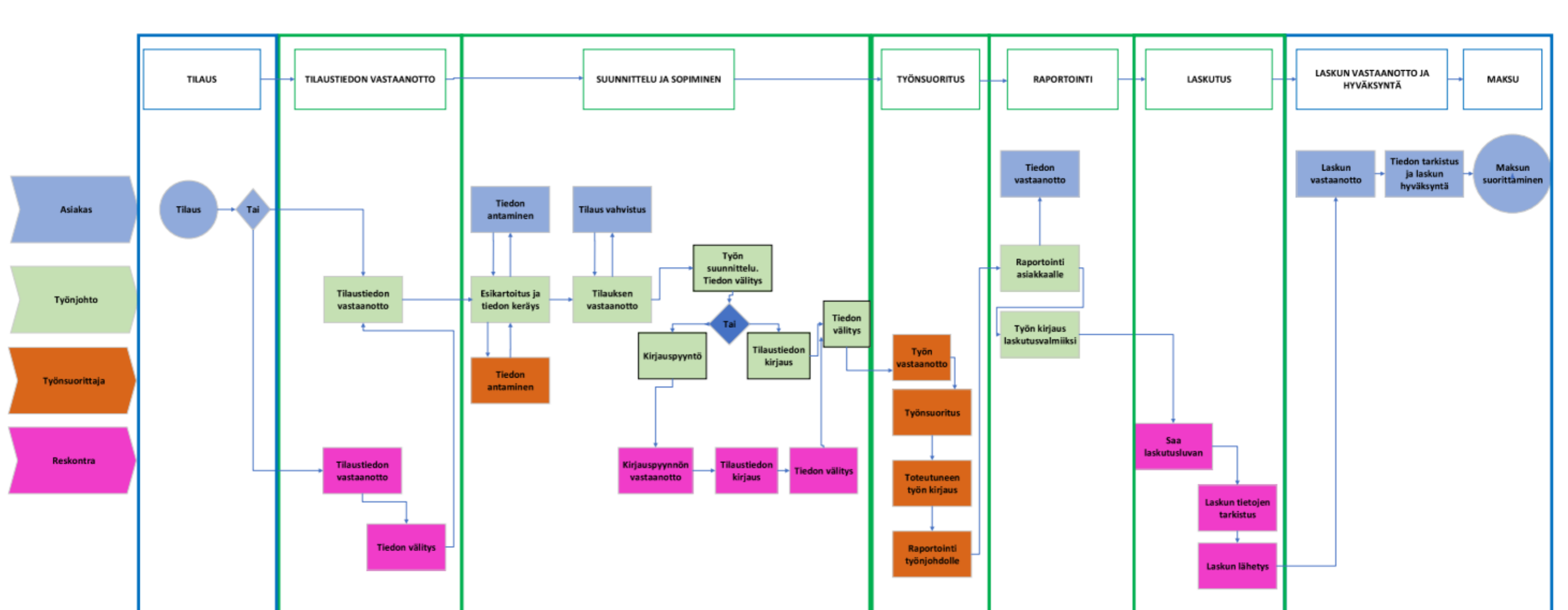
Onko teillä:

- työntekijöitä, jotka ainoana yrityksessä tietävät jostakin asiasta enemmän kuin muut ja jotka lähtiessään veisivät tuon tiedon ja osaamisen mukanaan, eikä heidän tietojaan ole pyritty dokumentoimaan? Jos on, tarkenna mitä tietoa heillä on ja miten sen tiedon tai osaamisen häviäminen voisi vaikuttaa toimintaan?
- toiminnassa jotain usein toistuvaa, mitä vain yksi henkilö osaa tehdä?
- jollakin henkilöllä ainoana tietyt oikeudet, luottokortti tai avaimet ja jonka ollessa lomalla, sairaana tai muuten tavoittamattomissa ko. asia ei etene tai tarvittuun tietoon ei päästä käsiksi?
- hyödynnetty henkilökunnan yksilöllinen osaaminen/tieto prosesseissa hyvin?
- pyritty kehittämään prosesseja tai käytäntöjä yhdessä henkilökunnan kanssa?

Lopetus

- Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain muuta tilaustietojen hallintaan tai tilaus-toimitusprosessiin liittyvää mitä haluaisit sanoa tai jotain mitä haluaisit tarkentaa?
- Koitko prosessin piirtämisen hyödyllisenä?

Liite 2. Tilaus-toimitusprosessin kulku -tason kuvaus



Liite 3. Esivalmistellut kysymykset juurisyiden selvittämiseen työpajassa

1. Miksi tarvittavaa tietoa ei aina saada kerättyä vastaanottovaiheessa?
2. Miksi tietoa joutuu tarkentamaan soittelemalla ja viestittelemällä?
3. Miksi toisten koetaan saavan paremmin tietoa kerättyä kuin toisten?
4. Miksi kirjausvirheitä joudutaan usein korjaamaan?
5. Miksi vanhentuneita tietoja joudutaan usein korjaamaan?
6. Miksi toisten koetaan suoriutuvan tilaustietojen kirjauksista paremmin kuin toisten?
7. Miksi tilausten ja töiden kirjaukset kasaantuvat?
8. Miksi tietoa pitää jakaa monissa eri kanavissa?
9. Miksi tietoa jaetaan sen muotoisena, että sitä on hankala tulkita tai siirtää?
10. Miksi toisten soveltamat jakamisen käytännöt koetaan parempina kuin toisten?
11. Miksi tietoa pitää siirrellä eri tietovarastoihin?
12. Miksi ohjeita tai hyviä käytäntöjä ei noudateta, vaikka niitä jaettaisiin?
13. Miksi yrityksen prosessien hyviä käytäntöjä ei olla saatu yleistettyä?
14. Miksi sisäistä ja ulkoista tietoa joudutaan odottelemaan?
15. Miksi tietoa pitää etsiä eri varastoista ja kanavista tai pyytämään sitä muilta?
16. Miksi tietoa jää piiloon ihmisten henkilökohtaisiin tileihin ja laitteisiin?
17. Miksi kehitysyrietykset jäävät kesken tai unohtuvat?

Liite 4. Työpajan pelisäännöt

1. Kuuntelen ohjeet. Jos en ymmärrä, pyydän neuvoa.
2. Kuuntelen muita.
3. En puhu toisten päälle.
4. Muistan, että työpajassa etsitään syitä, Ei syyllisiä.
5. En tyrmää muiden ideoita. Villitkin ideat ovat tervetulleita.
6. Muistan, että kritiikki ei kuulu ideoinnin vaiheeseen, sille on oma aikansa.
7. Esitän kritiikkiä vain, jos osaan perustella sen ja antaa vaihtoehdoisen idean.
8. Jos haluan kahvia tai muita virvokkeita, haen sen enkä tee siitä numeroa.
9. En räpellä puhelinta työpajan aikana.
10. (Osallistujien oma sääntö. Työpajassa ideoitavaksi)

Liite 5. Tiedonhallinnan kehittämissuunnitelma

KEHITYSKOHDE	KEHITYSTAVOITE	TAVOITELTAVA HYÖTY	MITTARIT				
TIETOTARPEET	Selvitämme mitä ja minkä muotoista tietoa prosesseissa tarvitaan, jotta voimme kehittää tiedon keräystä.	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäisemmät työtavat • Parempi työhyvinvointi • Tehokkaammat prosessit • Osaamisen kasvaminen • Parempi kannattavuus 	Reklamaatioiden määrä ja laatu	•Seuranta ja läpikäynti osastoilla/yhdessä			
TIEDON KERÄYS	Pyrimme mahdollistamaan, että riittävä tieto saadaan kerättyä ja kirjattua kiireestä ja muuttuvista tilanteista huolimatta	<ul style="list-style-type: none"> • Vähemmän virheitä • Tehokkaammat prosessit • Lyhyempi läpimenoaika • Sujuvamat prosessit • Töiden kasaantumisen väheneminen • Parempi asiakaskokemus 	Selvittelyn määrä, korjausten määrä, tunne prosessien sujuvuudesta	•Henkilöstökyselyt	•Palaverit/keskustelut		
			Asiakaskokemus	•Kyselyt/palautteet/Reklamaatiot			
			Liikevaihdon kasvu/hlö	•Sisäinen laskenta			
SUUNNITELTUVIEN RATKAISUJEN KUVAUS		TOIMENPIDESUUNNITELMA					
RATKAISU / EPÄMÄÄRÄINEN TOIMENPIDE	RATKAISU	MITÄ TEHDÄÄN / KONKREETTINEN TOIMENPIDE	KUKA TEKEE	KUKA TUKEE	MIHIN MENNESSÄ	TUOTOS/TULOS	SEURANTA
Tilausvaiheen sujuvoittaminen	Asiakkaalle annetaan ajantasainen tieto päätöksenteon tueksi	Päivitetään palveluhinnastot	[Johto 1]	Osastot tarvittaessa	Vko 52/2023	Päivitetty palveluhinnasto (PDF)	Tehtävä heti. Jaetaan osastoille.
Puhelukierron optimointi tavoitettavuuden parantamiseksi.	Puhelukierron hallinnan optimointi, jotta voidaan varmistaa tavoitettavuus.	Nykyisen yritysnumeroiden puhelukierron tilan, numeroiden ja mahdollisuuksien kartoitus	[Johto 2]	[Toimisto] tarvittaessa	Vko 2/2024	Kirjallinen selvitys yritysnúmeroista, kierron nykytilasta sekä kierron mahdollisuuksista toiminnan tukena.	Selvitys toimiston sähköpostiin vko 2. Jaetaan asianosaisille.
	Pyritään tarjoamaan asiakkaalle numeroita, joiden kierto on hallittavissa, jolloin asiakas tavoittaa toisen soveltuvan henkilön, jos tavoiteltu henkilö ei pysty vastaamaan.	Lisätään yritysnumerot internetsivujen yhteystietoihin	[Johto 1]	[Johto 2] / [Toimisto] tarvittaessa	Vko 2/2024	Yritysnumerot nettisivuilla	[Johto/Toimisto] tarkistaa näkykö numerot sivuilla vko 2
		Lisätään yritysnumerot sähköpostien allekirjoituksiin	Jokainen henkilö itse	[Johto 2] / [Toimisto] tarvittaessa	Vko 2/2024	Sähköpostin allekirjoituksessa yritysnúmero	Lähetetään viesti toimiston sähköpostiin jossa allekirjoituksessa yritysnúmero
Osastojen tietotarpeiden kartoitus	Selvitetään tietotarpeet jolla pyritään ohjaamaan työntekijää pyytämään ja asiakasta antamaan oikeaa tietoa tilausvaiheessa.	Selvitetään jokaiselle osastolle tärkeimmät kysymykset joihin tarvitaan asiakkaalta tieto.	Jokainen osasto/toiminto itse	Oma osasto/ Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Vko 5/2024	Toimintokohtainen kirjallinen lista tiedoista, jotka pitää kerätä asiakkaalta, että prosessi voidaan sujuvasti suorittaa alusta loppuun.	Valmis tuotos lähetetään toimiston sähköpostiin ennen vko 5 palaveria. Esitellään vko 5 palaverissa muille.
Seuranta- ja yhteenvetopalaveri	Suunnitellaan yhdessä internetsivujen tiedon keräämiseen käytetyt lomakkeet uudelleen, vastaamaan paremmin toiminnan tietotarpeita.	Nidotaan yhteen osastokohtaiset tietotarpeet	Pääkaupunkiseudun toimipiste	Oma osasto/ Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Vko 5/2024	Palaveri johon osallistuu pääkaupunkiseudun toimipisteen henkilökunta. Palaverin dokumentointi.	Sovitaan palaveri viikolle 5, muistutus viimeistään viikolla 2. [Toimisto] laittaa.
Internetsivujen kehittäminen asiakasta paremmin ohjaavaksi ja lomakkeiden kehittäminen paremmin toiminnan tietotarpeita vastaavaksi.	Hyödynnetään muiden ideoita. Kehitetään tiedon keräämisen lomakkeita ilman, että joudutaan keksimään pyörää uudelleen.	Benchmarking: Tutkitaan kilpailijoiden ja muiden yritysten nettisivuja ja kirjataan ylös, miten he ovat pyrkineet ohjaamaan yhteydenottoja oikeisiin paikkoihin, millaisia lomakkeita muilla yrityksellä on. Otetaan mallia hyvistä ideoista.	Jokainen itse	Oma osasto/ Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Vko 5/2024	Omat kirjalliset muistiinpanot löydettyistä hyvistä käytännöistä.	Esitellään muille vko 5 palaverissa.
	Kehitetään osastokohtaiset yhteydenottolomakkeet, jotka ohjaavat asiakasta antamaan toiminnassa tarvittavat tiedot ja jotka tukevat paremmin toimistoautomaation hyödyntämistä toiminnassa.	Tehdään nettisivun lomakkeisiin muutokset kartoitettujen tietotarpeiden perusteella	[Johto 1]	Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Sovitaan jatkotoimista vko 5/2024	Palvelukohtaiset lomakkeet ja päivystysten yhteystiedot internetsivulla	Sovitaan jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.
Sähköposti-mallipohjien kehittäminen tiedon keruun tueksi ja ryhmäsähköpostien mahdollisuuksien ja toiminnan kartoitus	Tieto saataisiin sisään kiireestä huolimatta ja asiakkaalta saataisiin riittävät tiedot, ohjaamalla asiakas antamaan tarvittavat tiedot sähköpostitse.	Suunnitellaan mallipohja, joka olisi helppo lähettää asiakkaalle kiiretilanteissa.	[Toimisto]	Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Q1 /2024	Sovitaan toteutuksesta, jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.	Sovitaan toteutuksesta, jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.
	Ryhmäsähköpostien hyödyntäminen toiminnassa. Voitaisiin luopua tiedon piiloutumista aiheuttavista henkilökohtaisista tileistä tilaustietojen hallinnassa osin tai kokonaan.	Selvitetään ryhmäsähköpostitoimintojen mahdollisuudet ja testataan niiden toimivuus yrityksen tiedon keräyksen ja mahdollisen automaation tukena.	[Toimisto] + testiryhmä	Pääkaupunkiseudun toimipiste/"Luottamusrinki"	Sovitaan vko 5/2024	Toimintojen testit ja tulosten kirjallinen raportointi	Sovitaan toteutuksesta, jatkosta ja seurannasta vko 5 palaverissa.