



Kaltrina Krasniqi-Arifi

# Tehtävienhallinnan prosessin kehittäminen maksuliikkeen täsmäytystiimissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä:	Kaltrina Krasniqi-Arifi
Otsikko:	Tehtävienhallinnan prosessin kehittäminen maksuliikkeen täsmäytystiimissä
Sivumäärä:	53 sivua + 17 liitettä
Aika:	Toukokuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Varsta Raisa

---

Opinnäytetyön keskiössä oli OP Yrityspankki Oyj:n Maksuliikepalvelutheimon maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävienhallinnan prosessin parantaminen tehokkuuden lisäämiseksi. Tämä tarkoitti kokonaisvaltaista lähestymistapaa tehtävienhallintaan, johon pyrittiin luomaan selkeä ja toimiva prosessi sekä toimintamalli, jonka avulla tehtävienhallinta voitaisiin toteuttaa sujuvammin ja tehokkaammin.

Maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävät ovat laajentuneet viime vuosina merkittävästi, mikä toi uusia haasteita tehtävienhallintaan. Tiimin tehtävienhallinnassa oli puutteita, mikä johti tehottomuuteen ja vaikeutti resurssien optimointia. Uusi tehtävienhallintatyökalu otettiin käyttöön osana kehitysprosessia.

Tutkimuksen lähestymistapana oli toimintatutkimus, joka mahdollisti käytännön toiminnan ja teorian yhdistämisen. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin yksilöhaastatteluita, työpajoja ja havainnointia, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään nykytilannetta ja tunnistamaan kehitystarpeita. Teoreettinen viitekehys rakentui laajasti prosesseihin ja niiden kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja teorioihin. Prosessin kehittämisessä hyödynnettiin useita kehittämissyklejä, joissa kartoitettiin nykytilaa, tunnistettiin pullonkauloja ja suunniteltiin toimenpiteitä niiden korjaamiseksi. Tänä aikana laadittiin myös prosessikartta ja toimintamalli, jotka selkeyttivät tehtävienhallintaprosessia.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi tehokas tehtävienhallinnan prosessi ja toimintamalli, ja ne sisälsivät selkeät vastuut ja prosessikuvauksen tehokkaan tehtävienhallinnan varmistamiseksi. Näiden muutosten avulla maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävienhallinnan prosessi saatiin vastaamaan paremmin organisaation tavoitteita. Lisäksi voidaan odottaa, että tehtävienhallinnan prosessi ja toimintamalli vaikuttavat myönteisesti maksuliikkeen täsmäytystiimin toimintaan ja mahdollisiin tuleviin kehityssuuntiin.

Avainsanat: tehtävienhallinta, prosessin tunnistaminen, prosessin kehittäminen, tehtävienhallintatyökalun valinta

## Abstract

Author: Kaltrina Krasniqi-Arifi  
Title: Developing the Task Management Process in the Payment Reconciliation Team  
Number of Pages: 53 pages + 17 appendices  
Date: May 2024

Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Instructor: Raista Varsta, Senior Lecturer

---

The focus of the thesis was to improve the task management process within the Payment Reconciliation Team of OP Corporate Bank Plc to enhance efficiency. This involved taking a comprehensive approach to task management, aiming to establish a clear and functional process and operational model in order to facilitate smoother and more effective task handling. In recent years, the tasks of the Payment Reconciliation Team have expanded significantly. The scattered nature of tasks led to disorganized task management, which no longer met the team's needs.

The thesis adopted an action research approach, allowing the integration of practical operations with theory. Research methods included individual interviews, workshops, internal document analysis, and observations to understand the current situation and identify areas for improvement. The theoretical framework drew broadly from literature and theories related to processes and processes development.

In the research and development part, several improvement cycles were utilized in the process development, involving mapping the current state, identifying bottlenecks, and planning actions to address them. In the development part, a process map and operational model were also developed to clarify the task management process.

As a result of the thesis, an efficient task management process and operational model were established, including clear responsibilities and process descriptions to ensure effective task management. These developments aligned the task management process of the payment reconciliation team more closely with the organization's objectives and created opportunities for improved task management and cohesion within the team. Additionally, it is anticipated that the task management process and operational model will positively impact the operations of the payment reconciliation team and any future development directions.

Keywords: task management, process identification, process improvement, selection of task management tool.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperusta	2
2.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	2
2.1.1	Haastattelut	5
2.1.2	Työpaja	7
2.1.3	Osallistuva havainnointi	8
2.2	Ketterä kehittäminen	10
2.2.1	Ketterästi oppiva organisaatio	12
2.2.2	OP Ketterä	13
2.3	Prosessit	14
2.3.1	Prosessin tunnistaminen	14
2.3.2	Prosessin mallintaminen	16
2.3.3	Prosessien kehittäminen	19
2.3.4	Prosessin jatkuva parantaminen	22
2.3.5	Prosessin mittarit	23
3	Nykytila-analyysi	24
3.1	Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne	24
3.2	Ongelman jäsentely ja ongelman syiden ja seurausten analysointi	26
3.3	Tavoitetilan analysointi ja mittarit	27
3.4	Kehittämishankkeen tavoitteet	30
3.5	Kehittämishankkeen suunnitelma	31
4	Ratkaisu	32
4.1	Toteutus ja aikataulutus	32
4.2	Tehtävienhallinnan ratkaisun taustat	34
4.2.1	Tehtävienhallinnan arviointi ketterästä näkökulmasta	34
4.2.2	Tehtävienhallintaprosessin arviointi ja kehityspotentiaali	35
4.2.3	Työkalun arviointi ja kehitystarpeiden kartoitus	36
4.2.4	Tehtävienhallinnan näkymät ja kehityssuunnitelmat	37
4.3	Tehtävienhallinnan kehittäminen tiimissä	38
4.3.1	Tehtävienhallinnan toimintamallin kehittäminen	38
4.3.2	Tehtävienhallinnan prosessin tavoitetila	39
4.4	Tehtävienhallintatyökalun käyttöönotto	40

4.4.1	Tehtävienhallintatyökalun valinta tiimin tehtävienhallintaan	40
4.4.2	Tehtävienhallintatyökalun koulutus tiimin käyttöön	40
4.4.3	Siirtyminen uuteen tehtävienhallintatyökaluun	41
4.5	Käyttöönoton arviointi ja kehitysehdotukset	41
4.5.1	Työkalun käyttöönoton arviointi: Jira	41
4.5.2	Prosessin ja toimintamallin käyttöönoton arviointi	42
5	Tulokset	43
5.1	Tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin kehitys	43
5.2	Prosessin ja toimintamallin käyttöönotto	45
5.3	Vastaukset mittareihin	45
6	Loppupäätelmät	48
7	Lähteet	51

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset ketterän toimintamallin nykytilan arvioinnista

Liite 2. Yksilöhaastattelun sisällönanalyysi

Liite 3. Nykyinen tehtävienhallintaprosessi

Liite 4. Nykytilan prosessikaavio

Liite 5. Nykytilan prosessikaavion analysointi

Liite 6. Nykyisen työkalun vahvuudet ja heikkoudet tehtävienhallinnassa

Liite 7. Haastattelukysymykset tiimin tehtävienhallinnan merkityksen ja odotusten arvioinnista

Liite 8. Yksilöhaastattelun sisällönanalyysi

Liite 9. Tehtävienhallintaprosessin tavoitetila: Peruskuvaukset

Liite 10. Tehtävienhallintaprosessin tavoitetila: Prosessikaavio

Liite 11. Tehtävienhallintatyökalujen vahvuudet ja heikkoudet

Liite 12. Tehtävienhallintatyökalujen vahvuudet ja heikkoudet avattu keskustelun

Liite 13. Tehtävienhallinnan toimintamallin pääpiirteet

Liite 14. Haastattelukysymykset uuden työkalun käyttöönoton arvioinnista

Liite 15. Haastattelun tulokset

Liite 16. Haastattelukysymykset uuden prosessin ja toimintamallin arvioinnista

Liite 17. Haastattelun tulokset

# 1 Johdanto

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on kehittää maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävienhallintaprosessia ja luoda toimintamalli, joka edistää tiimin tehokasta työskentelyä OP Yrityspankki Oyj:ssä. Maksuliikkeen tiimi on pieni ja koostuu kahdesta henkilöstä, mukaan lukien opinnäytetyön tekijä. Nykyisessä toimintaympäristössä tiimin työskentelyyn vaikuttavat moninaiset tekijät, mikä asettaa paineita tehtävienhallinnan tehokkaalle toteuttamiselle. Tunnistetut haasteet liittyvät nykyisen toimintamallin epäselvyyteen ja systemaattisen lähestymistavan puutteeseen, mikä vaikeuttaa työntekijöiden tehokasta työskentelyä ja heikentää tiimin suorituskykyä. Opinnäytetyö vastaa maksuliikkeen täsmäytystiimin tarpeeseen parantaa toiminnan organisointia ja tehtävienhallintaa, mikä tukee suoraan organisaation strategisia tavoitteita.

Tutkimuksen menetelmät on valittu siten, että ne soveltuvat parhaiten maksuliikkeen täsmäytystiimin prosessin kehittämiseen ja toimintamallin luomiseen toimintatutkimuksen viitekehysessä. Toimintatutkimus mahdollistaa käytännön toiminnan ja teorian yhdistämisen, mikä on keskeistä kehittämistyössä. Tutkimusmenetelmiin kuuluvat yksilöhaastattelut, työpajat ja havainnointi, jotka tarjoavat monipuolisen näkökulman nykytilanteeseen ja sen kehittämistarpeisiin.

Opinnäytetyö etenee useissa vaiheissa, jotka kattavat nykyisen tilanteen kartoituksen, prosessin analyysin ja kehitysehdotusten luomisen kohti selkeää ja toimivaa tehtävienhallinnan prosessia ja toimintamallia maksuliikkeen täsmäytystiimille. Kehittämishankkeeseen asetetaan tavoitteet ja mittarit, joiden avulla pyritään luomaan käytännönläheinen ja käyttökelpoinen prosessi ja toimintamalli, joka tukee tehokasta työskentelyä ja edistää maksuliikkeen täsmäytystiimin menestystä.

## 2 Käytetyt menetelmät ja tietoperusta

Seuraavassa luvussa esittelen toimintatutkimusta tutkimusmenetelmänä. Lisäksi tarkastellaan haastatteluiden, työpajojen ja osallistavan havainnoinnin merkitystä tutkimuksessa.

### 2.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimuksen avulla tutkitaan ja kehitetään työelämässä toimivien ihmisten omaa työtään. Menetelmä keskittyy käytännön ongelmien ratkaisemiseen eriyhteisöissä, edistään jatkuvaa toiminnan parantamista. Toimintatutkimus on oppimisen ja kasvun prosessi koko uran ajan, korostaen yhteistyötä niiden kanssa, joita ongelma koskee. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimuksessa aloitetaan nykytilan kartoituksella ennen kehittämistoimenpiteitä. Tämä analyysi tarjoaa tarkempia tietoja tutkittavasta aiheesta ja ohjaa kehitystyötä. Toimintatutkimus etenee sykleittäin, joissa jokainen sykli sisältää ongelman määrittämisen, kehitysehdotuksen luomisen, testaamisen, arvioinnin ja seurannan. Näin kehitys tapahtuu askel askeleelta (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 28; Kananen 2014, 34.)

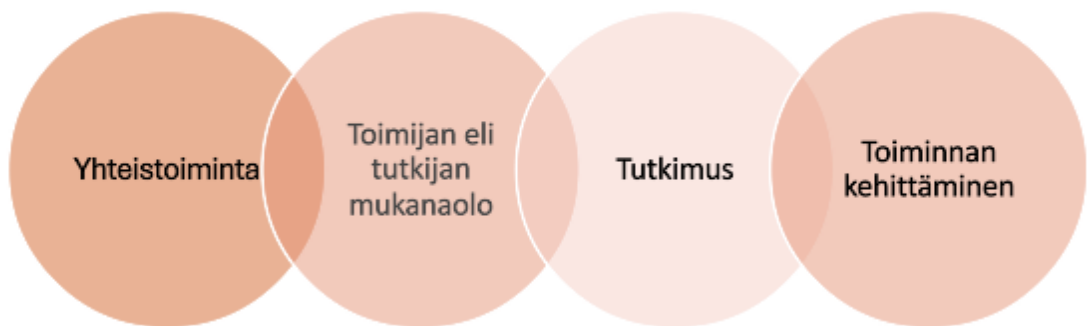
Toimintatutkimus voi alkaa arkielämästä havaitusta ongelmasta. Yksityiskohtien ihmettely ja toiminnan refleктоiva pohdinta voivat spontaanisti johtaa laajempiin kysymyksiin (Heikkinen & Rovio & Syrjäjä 2007, 78).

Toimintatutkimus on tapa tehdä tutkimusta käytännön kannalta hyödyllisellä tavalla. Sen avulla pyritään aktiivisesti muuttamaan toimintatapoja, eli sosiaalisia käytäntöjä parempaan suuntaan. Samalla tuotetaan myös uutta tietoa näistä käytännöistä. (Heikkinen & Kaukko 2023, 17.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos. Tämä edellyttää muutettavan ilmiön ymmärtämistä ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka koostuu suunnittelusta, toteuttamisesta, havainnoinnista ja reflektoinnista. (Kananen 2014, 12.)

Tietoa muutoksen syvimmistä prosesseista ei voi saada havainnoinnilla, haastatteluilla tai kyselyillä, koska prosesseja ja niihin liittyvää tietoa saadaan vain itse toiminnan kautta. Tutkijat suorittavat osallistuvaa havainnointia saadakseen selville ilmiön syvimmän luonteen. (Kananen 2014, 13.)

Toimintatutkimus ei ole vain tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä - kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia, eikä se sulje pois muita tiedonkeruumenetelmiä ja aineiston analysointimenetelmiä tutkimusotteita varten. Toimintatutkimuksen peruselementit ovat seuraavat: (Kananen 2014, 14.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen elementit (Kananen 2014, 14.)

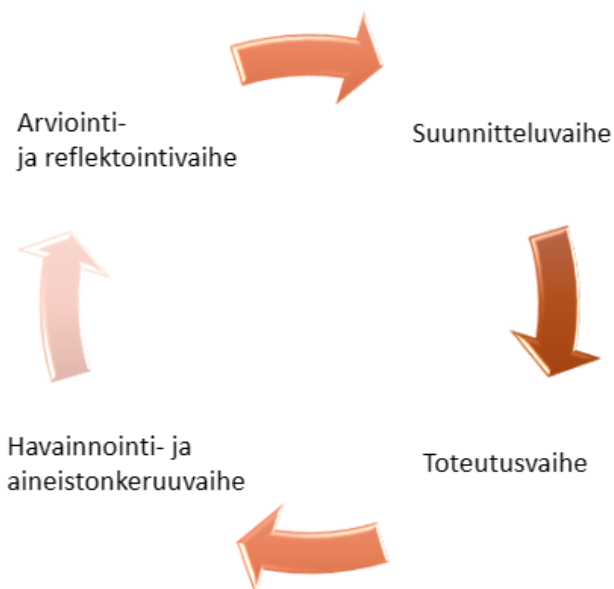
Toimintatutkimus alkaa siellä, missä perinteinen kvalitatiivinen tutkimus päättyy. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole vaikuttaa toimintaan kuten toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus voi sisältää erilaisia laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto. Se rinnastetaan usein kehitystutkimukseen ja tapaustutkimuksiin. (Kananen 2014, 28.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivisesti osa tutkittavaa ilmiötä ja yhteisöä, toimien samalla muutosagenttina. Tavoitteena on ratkaista ongelmia ja aikaansaada muutoksia, mikä erottaa toimintatutkimuksen perinteisestä laadullisesta

tutkimuksesta. Toimintatutkimus vaatii laadullista perustutkimusta, sillä muutosta ei voi saada aikaan ilman ilmiön ja ongelman syvällistä ymmärrystä. (Kananen 2014, 28.)

Tutkijat edistävät muutosta käytännössä tarkkailemalla ja tutkimalla sen toteutumista. Muutoksen onnistuminen riippuu projektin vetäjästä ja osapuolten sitoutumisesta. Tutkijan halu kehittää työtään syntyy tarpeesta ratkaista todellisia ongelmia. Kerättyä aineistoa tutkijan on päätettävä havainnoida, haastatella, pitää päiväkirjaa, käyttää videonauhoitusta tai kvantitatiivisia mittareita, samalla valiten alustavasti aineiston käsittelytavan. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007, 94–96.)

Toimintatutkimuksessa korostetaan reflektiivisen ajattelun merkitystä toiminnan parantamisessa. Ihminen pyrkii ymmärtämään ajattelunsa ja toimintansa taustalla olevia syitä, irrottautuen tavallisista rutiineistaan. Toimintatutkimus nähdään reflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu vuorottelevat. (Heikkinen & Kaukko 2023, 24.) Tällä tavalla ymmärrettyä toimintatutkimuksessa on neljä vaihetta, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Toimintatutkimus reflektiivisenä syklinä (Heikkinen & Kaukko 2023, 24.)

Toimintatutkimuksen vaihekaavioita on monia. Ne vaihtelevat kirjoittajan mukaan, mutta peruspilarit pysyvät samana: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen 2014, 34.)

Kun kehittämisen tavoite on selvillä, tarkempi kehittämistehtävä on määritelty ja lähestymistapaa pohdittu, on aika alkaa suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistyössä on mahdollista ja myös suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 104.)

Toimintatutkijat voivat hyödyntää monenlaisia tiedonkeruumenetelmiä: osallistuva havainnointi, havaintoihin perustuvat tutkimuspäiväkirjat, haastattelut ja toiminnan aikana tuotettu kirjallinen aineisto. Lisäksi tutkijat voivat hyödyntää kvantitatiivista tietoa, kuten kyselylomakkeilla kerättyä tietoa. Tavoitteena on saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen myötä on luotu mahdollisuus tringulaatioon, jonka avulla voidaan tarkastella asiaa monesta eri näkökulmasta ja monin eri tavoin. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007, 104.)

### 2.1.1 Haastattelut

Monenlaisia haastattelutyyppisiä on olemassa. Haastattelut ovat yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Ne voidaan jakaa osallistujamäärän mukaan, ja yksi tällainen tyypitys on yksilöhaastattelut. Yksilöhaastatteluissa käytetään kysymyksiä tiedon hankkimiseksi, ja oikein käytettynä ne tuottavat luotettavaa tietoa. (Kananen, 2014, 87–88).

Haastattelu on tehokas kehittämistyökalu, mahdollistaen nopean ja syvällisen tiedonkeruun kohteen parantamiseksi. Se sopii erityisesti yksilöiden näkökulmien korostamiseen ja mahdollistaa vapaan ilmaisun. Haastattelu avaa uusia näkökulmia vähän tutkittuihin kehittämiskohteisiin, ja sen yhdistäminen muihin menetelmiin on suotavaa tavoitteena selvittää ja syventää asioita. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 106.)

Haastattelu tarjoaa joustavuutta, mahdollistaen kysymysten toiston, väärinkäsitysten oikaisun ja tiedon selventämisen. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa, mikä korostaa tarvetta lähettää kysymykset etukäteen. Eettisesti perusteltua on informoida tiedonantajaa haastattelun aiheesta. Haastatteluun voidaan valita henkilöitä, joilla on aiheeseen liittyvää kokemusta tai tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Millaista haastattelua suunnitellaan ja millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi? Näiden kysymysten pohdinta on välttämätöntä, kun haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi. Suurimmat erot liittyvät haastattelun rakentamiseen, eli siihen, miten tiukasti kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla voi soveltaa itse tilanteessa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 106.)

Haastattelu on suunniteltu vuorovaikutustapahtuma, joka vaatii haastattelijan aloitusta ja ohjausta sekä äänitystä analyysin helpottamiseksi. Aineistot kirjoitetaan auki litteroinnilla, tarkkuus mukautuu tutkimuksen tarpeisiin. Tunteisiin keskittyvä tutkimus saattaa vaatia lisäkommentteja litteroinnissa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 107–108.)

Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan on selitettävä haastattelun tarkoitus ja varmistettava luottamuksellisuus. Keskustelu eroaa tavallisesta keskustelusta, sillä haastattelijalla ohjaa sitä selkeästi. Haastattelijalla toimii kysyjänä ja tiedon kerääjänä, kun taas haastateltava vastaa ja antaa tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 108.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennakolta laadittu, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa tarpeen mukaan haastattelun edetessä. Tämä antaa mahdollisuuden joustavuuteen ja kysymysten sopeuttamiseen tilanteen vaatimusten mukaisesti. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 108.)

Analyysivaihe alkaa tarkastelemalla litteroitua tai muuten käsiteltyä aineistoa

toistuvasti, jonka jälkeen pyritään luokittelemaan se ja löytämään siitä yhteyksiä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 110.)

Verkkohaastattelu on internetin välityksellä toteutettava haastattelumuoto, joka tarjoaa kustannussäästöjä, kun matkustamista ei tarvita. Haastateltava on tavoitettavissa tutkijan työhuoneen päätteeltä. Luottamuksellinen suhde on tärkeä sekä verkkohaastatteluissa että kasvotusten tapahtuvissa haastatteluissa, jotta saataisiin luotettavaa ja syvällistä tietoa. (Kananen 2014, 114–115.)

Haastattelu on erittäin joustava aineistonkeruumenetelmä, sopien moniin tilanteisiin ja tarkoituksiin. Sen käytön monipuolisuus edellyttää kuitenkin arviointia suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja kysymyksiin. Haastattelun joustavuus näkyy muun muassa siinä, että tutkija voi ohjata tiedonkeruuta tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliseen suuntaan. (Puusa & Juuti 2020, 104–105.)

Kun käytetään haastattelua aineiston tuottamisessa, syntyy yleensä laaja ja monipuolinen tekstimassa, jota voi lähestyä eri tavoin. Laadullisessa haastattelututkimuksessa siirtyminen aineistonkeruuvaiheesta analyysiin on usein haastavaa, joten aineiston keruu, tutustuminen ja alustavat analyysit ovat suositeltavaa aloittaa samanaikaisesti ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Ruusu- vuori & Nikander & Hyvärinen 2011, 11.) Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on olennaista varmistaa, että tulkinnan kulku dokumentoidaan selkeästi ja näkyvästi, jotta se on avoinna muiden tarkastelulle ja arvioinnille. (Ruusu- vuori & Nikander & Hyvärinen 2011, 73.)

### 2.1.2 Työpaja

“Työpaja on työskentelytapa, jossa ryhmä ihmisiä kokoontuu työskentelemään yhdessä tietyn aihepiirin tai asian kanssa.” (Finto 2024).

Työpajat ovat tehokas organisaation kehittämisen väline, mutta niiden onnistunut järjestäminen vaatii ammattitaitoa ja huolellista suunnittelua. Tärkeää on

varmistaa, että työpaja on osa laajempaa kokonaisuutta, jotta saavutetaan kestäviä vaikutuksia. Osallistujien aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen tavoitteisiin ovat keskeisiä onnistumisen tekijöitä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu työpaja voi tuottaa merkittäviä tuloksia organisaation kehittämisessä. (Lappalainen 2024).

Huolellisesti suunniteltu työpaja on jo puoliksi onnistunut. Virhe on järjestää työpaja avoimena keskusteluna ja toivoa tuloksia. Tämä on ajanhukkaa kaikille osallistujille. Vaikka suunnittelu vie aikaa, se on järkevää lopputuloksen kannalta. Osallistujille miellyttävämpi kokemus saavutetaan, kun työpajan tarkoitus on selvä. (Lapin keino 2021).

Onnistuneessa työpajan fasilitoinnissa keskeistä on fasilitaattorin rooli. Hänen tehtävänä on varmistaa, että työpaja sujuu hyvin ja osallistajat saavat siitä mahdollisimman paljon hyötyä. Laadukas fasilitaattori valitsee sopivat työskentelymetodit, luo avoimen ja luovan ajattelun ympäristön, ohjaa osallistujia kohti yhteistä päämäärää ja varmistaa, että työpaja etenee suunnitellusti. Ammattitaitoisesti järjestetty ja hyvin fasilitoitu työpaja on avain onnistuneisiin tuloksiin ja vaikuttavuuteen. (Lappalainen 2024).

Osallistavat työpajat muodostavat tehokkaan välineen organisaation kehittämisessä ja positiivisten vaikutusten aikaansaamisessa. Työpajojen avulla voidaan edistää innovatiivisuutta, yhteistyötä ja työn sujuvuutta. (Lappalainen 2024).

### 2.1.3 Osallistuva havainnointi

Toimintatutkimuksessa hyödynnetään havainnointia, erityisesti osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija aktiivisesti osallistuu ilmiön tutkimiseen. Havainnointi kartoittaa tilanteen, ja sitä täydennetään usein haastatteluilla tulkinnan varmistamiseksi. (Kananen 2014, 29.)

Havainnointia voidaan hyödyntää toimintatutkimuksen eri vaiheissa, kuten on-

gelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisessa ja tulosten arvioinnissa. (Kananen 2014, 79.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ottaa roolin ja tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Havainnointia voidaan tehostaa järjestelmällisellä ja ennalta suunnitellulla kohdistetulla havainnoinnilla. (Vilkka 2015, 143.)

Osallistuva havainnointi on tehokas tapa kerätä tutkimusaineistoa, erityisesti vähän tunnetuista yhteisöistä tai hiljaisesta tiedosta. Vaikka se vaatii paljon työtä, sen tarkoituksenmukaisuutta tulisi harkita huolellisesti jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, ottaen huomioon uuden tiedon hankinnan, resurssien ja kustannusten tasapainon. (Vilkka 2015, 144–145.)

Osallistuva havainnointi edellyttää usein osallistumista tutkittavaan yhteisöön. Jos tutkija kuuluu itse yhteisöön, tämä haaste ei ole relevantti, mutta tällöin on tärkeää arvioida huolellisesti tutkimusaineiston hankintaan ja laatuun liittyviä riskejä. Anonymisointi on keskeistä kaikille osallistujille, huolimatta yhteisön koosta. (Vilkka 2015, 145.)

Havainnointi perustuu tutkimusongelmaan, -kysymyksiin ja -tavoitteisiin, jotka määritellään tutkimussuunnitelmassa. Havainnoinnin yksityiskohdat asetetaan asiarunkoon, joka voi muistuttaa haastattelulomaketta. Osallistuvan ja tarkkailevan havainnoinnin aikana on olennaista ennakoida, missä tilanteissa ja miten muistiinpanoja tehdään. (Vilkka 2015, 149.)

Havainnointi voi toimia itsenäisesti tai yhdessä haastattelujen tai kyselyjen kanssa, täydentäen niitä. Valmistelu ennen havaintoja on tärkeää, ja työn on oltava järjestelmällistä. Havainnointi kohdistuu määriteltyyn kohteeseen, ja tulokset rekisteröidään heti esimerkiksi lomakkeilla, päiväkirjalla tai tallenteilla. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2020, 115.)

On tärkeää harkita tietoisesti havainnoinnin valintaa tiedonhankintamenetelmäksi. Havainnointi on perusteltu erityisesti, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai ei lainkaan, tai kun tietoa on vaikea saada muilla tavoin. Tällöin ei

välttämättä tarvitse valmistella etukäteen edes teemahaastattelun vaatimia teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94.)

Havainnointipäiväkirja on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, joka dokumentoi havainnoinnit varmistaen niiden luotettavuuden. Strukturoitu havainnointi vaatii selkeän käsityksen tarkkailtavasta kohteesta, välttäen liiallista aineistotulvaa. Suunniteltu rakenne helpottaa havainnointityötä ja tuo järjestystä tuloksiin. (Kananen 2014, 83–85.)

Taulukko 1. Esimerkki Havainnointipäiväkirjasta

Aika	Paikka	Tilanne	Toimijat	Toiminta	Kuvaus tapahtumasta	Tavoitteet	Tunteet

Havainnointipäiväkirja osoittautui erinomaiseksi työkaluksi, joka auttoi minua pysymään järjestäytyneenä ja motivoituneena koko opinnäytetyön ajan. Sen avulla pystyin hallitsemaan monimutkaisia tehtäviä ja pitämään huolta siitä, että etenin suunnitellusti kohti tavoitteitani. Lisäksi päiväkirjan pitäminen tarjosi minulle mahdollisuuden oppia itsestäni ja omasta työskentelytavastani, mikä varmasti hyödyttää minua tulevaisuuden projekteissa ja urakehityksessä.

## 2.2 Ketterä kehittäminen

Ketteryyden periaatteita on menestyksellisesti sovellettu laajasti eri toimialoilla ja toiminnoissa. Ajattelun taustalla vaikuttaa LEAN-virtaviivaisuusoppi, joka pyr-

kii eliminoimaan organisaatiosta kaikki toimintaa turhaan hidastavat tasot. Mukana ovat vain ne työvaiheet ja tuotokset, jotka tuottavat arvoa suoraan asiakkaalle. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 99.)

Lean-filosofian mukaisesti tehokkuuden parantamista tulisi aloittaa avaamalla ensisijainen pullonkaula, joka maksimoi virtauksen. Kun pahin pullonkaula on poistettu, seurauksena on merkittävä tehokkuuden kasvu. Tämän jälkeen on suositeltavaa käsitellä toissijaisia, pienempiä pullonkauloja ja niiden aiheuttamia ongelmia. (Herranen 2020, 23.)

Ketterän kehityksen ja Lean-filosofian keskeinen osa on kokeilukulttuuri. Sen perusajatuksena on testata asioita nopeasti ja kustannustehokkaasti. Jos kokeilu onnistuu, laajennamme sitä nopeasti. Jos se ei toimi, testaamme välittömästi toista ideaa edullisesti. (Herranen 2020, 22.)

Jatkuva parantaminen voidaan nähdä sarjana oppimistilanteita, joissa arvioidaan oman tekemisen, projektin, hankkeen, tuotteen tai palvelun nykytilaa ja pohditaan, miten niitä voitaisiin parantaa muutosten avulla. (Ojala 2018, 196.)

Nopea eteneminen yksin ei tee toiminnasta ketterää, vaikka tätä usein korostetaan. Ketteryys ei ole pelkästään nopeaa tekemistä, kuten sprinttijuoksua, vaan se edellyttää kestävästä ajattelutapaa, joka ohjaa kaikkea toimintaa. (Aho 2023, 60.)

Ketteryys kehityksessä viittaa erityiseen toimintafilosofiaan, jota kutsutaan myös ketteräksi ajatteluksi. Se merkitsee kykyä tehokkaaseen reagointiin muutoksiin. Ketterä organisaatio on huomattavasti muutoskykyisempi verrattuna perinteiseen organisaatioon. Ketteryys on ennen kaikkea ajattelutapa, jonka toteuttamiseen on useita mahdollisuuksia. Ketterä filosofia, olipa se sitten käytännön prosesseja tai toimintatapoja, kykenee vastaamaan tehokkaasti monimutkaisen ja nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Se edistää muutoskykyä, keskittymistä olennaiseen, vähentää ajanhukkaa ja lisää tyytyväisyyttä sekä tekijöissä että asiakkaissa ja sidosryhmissä. (German 2019.)

Ketterä ajattelu vaikuttaa positiivisesti yksilöihin, tiimeihin ja organisaatioihin. Yksilöt kehittyvät sopeutuvaisemmiksi ja joustavammiksi, vastaten muuttuviin olosuhteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Tiimien yhteistyö paranee keskittymällä arvon nopeaan tuottamiseen ja jatkuvaan prosessien parantamiseen. Ketterät menetelmät tukevat avointa viestintää ja säännöllistä palautetta, edistäen läpinäkyvyyttä ja luottamusta. Ketterä ajattelu auttaa luomaan innovatiivisen, reagoivan ja joustavan organisaation, joka menestyy jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Quick 2024.)

Työn tehokkuutta parantaa organisaation matala hierarkia ja työntekijöiden itsenäinen vastuunotto. Tämä edellyttää riittävää osaamista ja päätöksentekovaltuuksia. Itsenäinen toiminta vähentää esimiehen ohjaustarvetta, nopeuttaa päätöksentekoa ja tehostaa toimintaa. (Lecklin 2006, 216.)

Lisäarvon parantamiseen pyritään vähentämällä hukkaa ja virheitä. Hukkaa on kaikki se, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa, koska asiakas kuitenkin viime kädessä joutuu maksamaan kaiken kohonneina kustannuksina. Prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja siihen tulee osallistaa koko henkilökunta. Kaikki yrityksen toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti. Päävastuu laadun ja tuottavuuden kehittämisestä on työntekijöillä. (Vuorinen 2013, 72–74.)

### 2.2.1 Ketterästi oppiva organisaatio

Uusien ajatusten ja ideoiden syntymiseen tarvitaan tilaa ja aikaa, mukaan lukien mahdollisuus kokeiluihin ja oppimiseen. Ketterä oppiminen vaatii oman osansa ajasta, joka on osa päivittäisiä työtehtäviä. Kokeiluissa vähäiset riskit ja sallittu epäonnistuminen kannustavat mukavuusalueen ulkopuolelle astumiseen ja uudella tavalla ajatteluun. Tällainen ilmapiiri motivoi investoimaan aikaa tiedon hankkimiseen ja uuden oppimiseen. (Ojala 2018, 85.)

Ketterä oppija pystyy johtamaan itseään, ohjaamaan omia toimiaan ja asettamaan omia tavoitteitaan, jotka perustuvat yhteisiin päämääriin. Perinteisestä oppimisesta poiketen ketterä oppiminen tapahtuu ilman välttämätöntä tavoitetta,

mahdollistaen suunnan muutoksen prosessin aikana. Toisin kuin perinteinen oppiminen, joka seuraa selkeää etenemistä, ketterä oppiminen on jatkuva liike, jossa vaihtelevat palautteet, tiedon hankinta, soveltaminen, kokeilut, arvioinnit ja oivallukset. Se ei ole sitoutunut ennakkoon määriteltyihin prosesseihin, vaan liittyy suoritukseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen. (Ojala 2018, 26–90.)

Ketterä oppija kohtaa epävarmuuden enemmän innostuksen kuin huolen kautta. Hän sopeutuu nopeasti uuteen ympäristöön, tarkastelee uteliaana ympärilleen, ottaa selvää, esittää kysymyksiä ja oppii joustavasti. Itsenäisesti toimiva ja itseään ohjaava ketterä oppija on valmis muutoksiin. Ketteriltä oppijoilta odotetaan oppimisen asennetta, joka kumpuaa kasvun mentaliteetista ja uteliaisuudesta. (Ojala & Meklin 2021, 46.)

### 2.2.2 OP Ketterä

OP Ryhmä tekee laajaa muutosta parantaakseen henkilöstö- ja asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Ketterä toimintatapa korostaa asiakasarvoa tuottavia tiimejä ja toimii itseohjautuvassa organisaatiossa. Vastuut ovat selkeitä, päätöksentekotasot vähentyneet ja johtajuus keskittyy suunnan näyttämiseen ja tiimien menestyksen tukemiseen. (OP, 2024.)

OP Ryhmässä vähennetään hierarkiaa ja esimiestasoja itseohjautuvien tiimien avulla. Työntekijät saavat enemmän autonomiaa, ja johtajan rooli korostuu esteiden poistajana ja tiimien tukijana. Johtajien odotetaan tukevan oppimista, tiedon jakamista ja avointa vuorovaikutusta. Organisaatiossa painotetaan myös kokeilujen ja virheiden oppimiskulttuuria mahdollisuutena oppia, vaikka kaikki kokeilut eivät johtaisikaan välittömään menestykseen. (OP, 2024.)

Ketterässä yrityksessä tiimit määrittelevät itse työskentelytapansa ja keinojaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. Johtajan roolin sijasta tiimeille nimitetään heimojohtaja, joka vastaa jäsenten hyvinvoinnista, yhteisistä suuntaviivoista ja yhteistyöstä muiden heimojen kanssa. Keskiössä on asiakasarvoa tuottava tiimi, jota tuetaan monin eri tavoin, ja tiimissä tieto, valta, vastuu ja ihmiset kohtaavat päivittäin. (OP, 2024.)

## 2.3 Prosessit

Kaikki tekemämme työ voidaan kuvata prosessina, joka muodostuu tapahtumasarjasta. Prosessissa edetään peräkkäisten vaiheiden kautta, joissa suoritetaan erilaisia tehtäviä päämäärän saavuttamiseksi. (Pesonen 2007, 129).

Prosessit vaihtelevat luonteeltaan ja niille voidaan antaa erilaisia nimityksiä. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka eivät välttämättä ole suorassa yhteydessä ulkoisen asiakkaan kanssa. Tukiprosessin asiakkaana toimii organisaation sisällä oleva toimija, ja tukiprosessi alkaa asiakkaasta, sisäisestä asiakkaasta, päättyen sisäiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja niiden toiminnassa ja auttavat niitä menestymään. (Pesonen 2007, 131.)

Prosessin kehittämisen tavoitteena on toiminnan tehostaminen, laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmatilanteiden hallinta sekä kustannussäästöt. Tämä voi sisältää resurssien uudelleenjärjestelyä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista ja rinnakkaisvaiheiden lisäämistä. Lisäksi pyritään parantamaan prosessin mittarointia, vähentämään moninkertaisia hyväksyntöjä sekä parantamaan käytettävyyttä ja luotettavuutta. Prosessien kehittäminen voi johtaa uusien työtiimien muodostamiseen tai prosessien uudelleenorganisointiin. (JUHTA 2012, 3.)

Prosessin kehittämisen laajuus voi vaihdella laajoista kehityshankkeista jatkuviin muutoksiin. Kehittämistyö alkaa usein ongelmasta, jonka ratkaisemiseksi etsitään keinoja. Laajassa kehityshankkeessa voi olla mukana esimerkiksi uusien menetelmien käyttöönottoa, kun taas muutoksissa keskitytään usein tietyn prosessin osa-alueen parantamiseen. (JUHTA 2012, 3.)

### 2.3.1 Prosessin tunnistaminen

Liiketoiminnan uudistamisen taustalla voi olla erilaisia ambition tasoja, jotka jakautuvat prosessien jatkuvaan parantamiseen, ydinprosessien radikaaliin uudel-

leensuunnitteluun ja koko liiketoiminnan uudelleenmäärittelyyn. Uudistamistoimet vastaavat pääasiassa asiakkaiden, kilpailijoiden ja ulkoisen toimintaympäristön vaatimuksiin. Evoluutiopohjainen kehittäminen lähtee usein liikkeelle yrityksen omista lähtökohdista. (Hannus 1994, 99–106.)

Prosessien tehostamisen avulla voidaan parantaa laatua, liiketoiminnan tehokkuutta, kustannusrakennetta, asiakaspalvelua, reaktionopeutta ja kilpailukykyä. Prosessien parantaminen on perusteltua useista syistä, kuten mahdollisuus erilaistumiseen ja kilpailuetuun, kustannusten alentaminen ilman tuotannon vähentämistä tai laadun heikkenemistä sekä uuden teknologian tehokas hyödyntäminen. (Morris & Brandon 1994, 58.)

Sujuvien prosessien merkitys korostuu organisaation toimintajärjestelmässä, kun eri järjestelmät voidaan yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä integroitu kokonaisuus mahdollistaa systemaattisen parantamisen, estäen samalla osaoptimoinnin. Prosessin tehokkuudesta puhuttaessa ensiarvoisen tärkeää on prosessin tunnistaminen ja sen vahvan perustan luominen kehitystyölle. Tähän sisältyy prosessiajatteluun tutustuminen, prosessien tunnistaminen, rajaaminen, hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. (Laamanen 2005, 156–157.)

Prosessin tarkoituksen harkinnassa on keskeistä korostaa sen merkitystä organisaation tehokkuuden kannalta. Kun prosessin tarkoitus on selvitetty, seuraava vaihe on kriittisten vaiheiden tunnistaminen. Jokainen prosessi koostuu useista työvaiheista tai tehtävistä. Joidenkin tehtävien suorituskyvyn kannalta ei ole ratkaisevaa, miten ne suoritetaan, kunhan ne suoritetaan. Toiset tehtävät vaikuttavat huomattavasti prosessin suorituskykyyn, ja niiden osalta on oltava tarkempi. Jos aikaa kuluu ei-kriittisten tehtävien ohjeistamiseen, valvontaan ja standardointiin, prosessin suorituskyky ei parane. (Laamanen 2005, 167.)

### 2.3.2 Prosessin mallintaminen

Prosessikuvaukset ovat olennainen väline johtamisessa, hallinnassa ja parantamisessa. Ne tukevat kokonaisuuksien hallintaa, selkiyttävät prosesseja ja vastuunjakoja sekä auttavat tunnistamaan tehostamiskohteita. Yhdenmukaisesti kuvatut prosessit helpottavat niiden tutkimista ja edistävät yhteistyötä organisaation sisällä ja sen rajojen ulkopuolella. Suosituksessa prosessit jaetaan neljään kuvaustasoon (prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku), ja yksityiskohtaisuus lisääntyy tasolta toiselle. (JUHTA 2008.)

Työprosessin mallintaminen pyrkii koko työprosessin kehitystarpeiden systemaattiseen analysointiin. Työprosessin kehittäjällä on oltava perustiedot sekä kehitettävästä tuotantoprosessista, että ihmisen toiminnasta. (Työterveyslaitos & Leppänen 2000, 9–11.)

Mallintamista kutsutaan usein prosessien kuvaukseksi. Lopulta parempien tulosten saavuttamiseksi on tehtävä käytännön muutoksia, ja mallinnuksen avulla pyritään hahmottamaan, mikä on keskeistä arvonluonnin kannalta. Onnistuneen mallinnuksen myötä voidaan usein havaita seuraavia etuja:

- Asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, mikä vaikuttaa hänen halukkuuteensa hankkia vastaavia palveluja tulevaisuudessa.
- Ihmiset hahmottavat kokonaisuuden ja oman roolinsa arvonluonnissa paremmin, mikä vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja yhteistyöhönsä organisaatiossa.
- Asiakkaiden tarpeet hahmotetaan entistä paremmin, ja niiden merkitys korostuu kehittämispäätöksissä, mikä johtaa laadukkaampiin tuotteisiin ja palveluihin sekä tehokkaampaan toimitukseen.

(Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Kun suunnitellaan prosesseja, on keskeistä alusta asti pohtia, kuka tarvitsee prosessia ja miksi. Hyvä lähtökohta prosessin määrittelylle ja kuvaukselle on

keskittyä prosessin asiakkaaseen – kuka tai mikä on prosessin asiakas? Tärkeää on myös päätellä prosessin pohdinta asiakkaaseen, siihen vaiheeseen, jossa asiakas on saavuttanut haluamansa. Näin ollen prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. (Pesonen 2007, 129.)

Prosessien kehittämisessä keskitytään usein niiden kuvaamiseen ja uudelleen piirtämiseen, mikä tarjoaa tärkeitä välineitä uusien toimintamallien kehittämiseen ja koulutukseen. Loogisten työkulkujen kuvaaminen edistää yhteisen näkemyksen muodostumista nykyisestä ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Haastattelujen avulla tunnistetaan organisaation toiminnan ongelmat ja pullonkaulat, ja kun nykytilan kuvaus on valmis, muodostuu lista ongelmista, joiden ratkaisemista pyritään edistämään prosessien uudistamisen yhteydessä. (Nyman & Silen 1995, 39.)

Prosessien kuvaaminen tulisi suunnitella interaktiivisena osallistavana toimintana, jossa keskeisten henkilöiden osallistuminen on välttämätöntä prosessikuvausten toiminnallistamiseksi. Tavoitteena on rakentaa organisaation jäsenille yhteinen näkemys nykyisestä toiminnasta ja uuden tavoitemallin luomiseksi. Organisaation olisi suositeltavaa harkita tarkasti kehittämisohjelmansa mittareita ja tavoitteita ennen kehitystyön käynnistämistä. (Nyman & Silen 1995, 40–41.)

PDCA (Plan, Do, Check, Act, eli suunnittele, toteuta, seuraa, reagoi.) on hyvä ajattelumalli, ja sitä sovelletaan usein yhden prosessin määrittelyssä ja kuvauksessa. Seuraavaksi tarkastellaan, miten yhden valitun prosessin kuvaus toteutetaan. Laadukas prosessikuvaus koostuu kolmesta keskeisestä osasta:

#### 1. Peruskuvaus prosessista

- Saadaan 11 otsikon kautta

#### 2. Prosessikaavio

- Päävaiheet tulevat näkyville

#### 3. Kaavion vaiheiden avaukset

- Kerrotaan, kuka tekee, mitä, miten tekee

(Pesonen 2007, 131–132.)

Prosessin kuvaus aloitetaan yleiskuvauksella keskeisistä elementeistä. Tämän jälkeen laaditaan prosessikaavio, tunnettuna myös vuokaaviona tai kulkukaaviona. Viimeiseksi tarvitaan tarkemmat vaiheiden kuvaukset prosessikaavion avulla. On suositeltavaa välttää huonoksi tiedetyn toiminnan kuvaamista turhan työn välttämiseksi. Ensin asiat kuntoon, sitten kuvaukset. Toimintakuvauksia ei kannata aloittaa, jos organisaatiossa on juuri koettu tai odotettavissa suuria ongelmia tai muutoksia. (Pesonen 2007, 144–145.)

Aluksi täytyy nimetä prosessi, ja nimen tulisi päättyä sanaan "prosessi". Sen jälkeen tietyn prosessin kuvauksen aloittaminen edellyttää prosessin perustietojen harkintaa käyttäen '11 kysymyksen sarjaa'. Kun vastaukset kysymyksiin on saatu ja niistä on saavutettu yksimielisyys, siirrytään muokkaamaan ne eläväksi tekstiksi. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä kysymyksiä on hyvä harkita prosessin määrittelyssä:

1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus?
2. Mikä on prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe?
3. Mikä on input prosessiin? Entä output?
4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita?
5. Mitä vaatimuksia tai toivomuksia eri asiakasryhmillä on prosessille?
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?
8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?
10. Miten prosessia ohjataan?
11. Miten prosessia parannetaan?

(Pesonen 2007, 145–148.)

Yleiskuvauksen jälkeen keskitytään syvempään prosessin määrittelyyn ja kuvaamiseen. Ensimmäisenä vaiheena on prosessikaavion luominen, joka havain-

nollistaa prosessin etenemistä vaihe vaiheelta piirroksen avulla. Yksinkertaisimmillaan prosessikaavio voi olla vaakasuora kuva, joka etenee vaiheittain vasemmalta oikealle 'pallukkajonona'. Kun prosessikaavio on valmis, siirrytään prosessivaiheiden avaamiseen, mikä tarkoittaa yksityiskohtaista kuvausta jokaisesta vaiheesta, sisältäen kuka tekee, mitä, miten, milloin ja missä. Tässä vaiheessa on suositeltavaa käyttää presensmuotoa kuvauksissa. (Pesonen 2007, 149–151.)

Tavallisia ja perinteisiä tapoja prosessien kuvaamiseen ovat työnkulku kaaviot. Näissä kaavioissa kuvataan yhden ydin- tai aliprosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Kaavioiden luominen ja analysointi on tehokkainta tiimityönä. (Hannus 1994, 46–47.)

Kun prosessi on mallinnettu ja ymmärretty, kehitystyö keskittyy luovan prosessin tehokkuuden parantamiseen, luoden samalla yhteisiä mielen rakenteita organisaatiossa ja mahdollistaen sujuvan yhteistyön. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

### 2.3.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen käynnistyy organisaatiossa eri syistä, kuten avainhenkilöiden saamista virikkeistä, kriiseistä tai tarpeesta sopeutua asiakkaiden odotuksiin tai kilpailijoiden toimintaan. Oma lähtötilanne tunnistetaan visiointiprosessin aikana, missä määritellään organisaation sisäiset ja ulkoiset muutosvoimat sekä niiden vaikutukset toimintaan. Kehittämisen lähtökohdan tiedostaminen asettaa kehittämisohjelmalle raamit, kuten osallistamisen mallin, aikatauluksen, ulkoisen avun tarpeen ja kehittämisen projektointimallin. (Nyman & Sillen 1995, 31.)

Muutoksen tavoitteiden kunnianhimoisuus vaikuttaa keskeisesti kehittämisohjelman resursseihin, aikatauluun ja erityisesti tarvittavaan ulkopuoliseen asiantuntemukseen. Oikean tavoitetaso asettaminen riippuu organisaation nykytilanteesta suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaiden odotuksiin. Lisäksi on selvitettävä

prosessin laajuus arvoketjun näkökulmasta: halutaanko virtaviivaistaa osaston olemassa olevaa prosessia (prosessin kehittäminen) vai uudistaa koko arvoketju (liiketoiminnan uudistaminen)? Jälkimmäisessä tapauksessa kehittämishankkeeseen osallistetaan asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja muut merkittävät sidosryhmät. (Nyman & Silen 1995, 32–33.)

Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu parantamalla niitä prosesseja, joista yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. Tavoitteen saavuttamiseksi on ensin ymmärrettävä lähtötilanne. Oikeaan suuntaan voidaan edetä vasta tämän tiedon pohjalta. Prosessien kehittäminen vaatii nykytilanteen kartoitusta, jossa keskeisiä tehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. (Lecklin 2006, 134.)

Prosessianalyysivaihe sisältää prosessissa ilmenevien ongelmien selvittämisen ja ratkaisemisen, laatukustannusten analysoinnin, benchmarking-vertailut, työkalujen valinnan, mittareiden asettamisen ja eri kehittämisvaihtoehtojen arvioinnin. Tuloksena valitaan kehittämistapa, joka voi kattaa pienten muutosten tekemisen tai koko prosessin uudistamisen. Analyysin jälkeen laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Parannusten jälkeen prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti, ja tarvittaessa kehittämistä jatketaan. (Lecklin 2006, 134–135.)

Analyysivaiheessa käytetään nykytilan kartoituksen tuloksia suunnitelman luomiseksi ja prosessin parantamiseksi. Tavoitteena on löytää yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva toteutusmalli arvioimalla vaihtoehtoisia ratkaisuja. Laadukas prosessikaavio ja yleiskuvaus toimivat myös apuna analysoinnissa ja kehittämisessä, auttaen tunnistamaan lisäarvoa tuottamattomat työvaiheet, viiveet, virhe- ja kustannuslähteet, tarpeettomat toimenpiteet sekä mahdollisuudet yksinkertaistaa ja nopeuttaa toimintaa. (Lecklin 2006, 148.)

Prosessin kehittämisen tarve nousee usein nykyisten haasteiden keskeltä, kun lopputulokset eivät täytä asiakasvaatimuksia tai yrityksen tavoitteita. Prosessi-analyysissa selvitetään ongelmien juurisyytä ja seurauksia. Jatkuva panostus on

olennaista prosessien kehittämisessä, sillä pelkät innovaatiot ja aiemmat ratkaisut eivät takaa optimaalista lopputulosta. Prosessin kartoituksen, mittaamisen, vertailun, ja ongelmien ratkaisemisen jälkeen analyysin tuloksena avautuu erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Niitä voivat olla:

- prosessin uudistaminen
- muutokset prosessin kulkuun
- työvaiheen sisäiset muutokset
- johtamisjärjestelmän muutokset
- edellisten vaihtoehtojen yhdistelmä.

Valitun toteutusvaihtoehdon jälkeen laaditaan prosessin parannussuunnitelma, joka voi kattaa

- parannustavoitteet
- uusi prosessikuvaus
- pilottiprojektin toteutussuunnitelma
- vastuut ja aikataulut
- prosessin mittaus ja seurantavaatimukset
- resurssitarpeet.

(Lecklin 2006, 149.)

Osallistuminen kehittämistyöhön varhaisessa vaiheessa parantaa lopputulosta. On tärkeää vahvistaa muutosta tukevia tekijöitä ja tarjota riittävää tukea sekä valmennusta sitoutuneille. Koulutusta ja tukea on oltava saatavilla käyttöönoton aikana, sillä uusien työtapojen omaksuminen voi olla haasteellista. Pulmatilanteissa tarvittavan avun puuttuminen voi johtaa tyytymättömyyteen ja vanhojen menetelmien paluuseen. Uudistettua prosessia on seurattava käyttöönoton jälkeen varmistaakseen suunnitelmien mukaisen toiminnan, uusien työtapojen omaksumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Lecklin 2006, 187–195.)

Tehokas parantaminen edellyttää kattavaa ymmärrystä kohteesta. Jatkuvan kehittämisen perustana on hankittava syvällistä tietoa nykyisestä toiminnasta. Mal-

lit tarjoavat selkeän kuvan liiketoiminnasta, luoden perustan muutoksen määrittelylle ja analysoinnille. Ne helpottavat myös muutoksen ymmärtämistä ja vaikutusten analysointia, havainnollistaen toimintojen ja oheistietojen (kuten säännöt, toimintaperiaatteet, suunnitelmat, päämäärät, henkilöresurssit ja tietopalvelut) välisiä yhteyksiä. (Morris & Brandon 1994, 168.)

Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muokkaamista kyseisessä prosessissa. Parempia tuloksia ei saavuteta ilman toiminnan muutosta prosessissa, mikä voi vaatia tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Tietoteknisten ratkaisujen suunnittelu on olennainen osa prosessien uudistamista, jotta voidaan hyödyntää uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia radikaaleihin parannuksiin. (Nyman & Silen 1995, 25.)

#### 2.3.4 Prosessin jatkuva parantaminen

Johtamiseen liittyvä väittäjä korostaa, että organisaatiot, jotka tuntevat omat prosessinsa, ovat kilpailuetuna niihin, jotka eivät tunne omia prosessejaan. Käytännössä tämä edellyttää tärkeiden prosessien tunnistamista, kuvailua, mittaamista, työkalujen ja osaamisen kehittämistä, arviointia sekä parantamista. Näiden avulla tavoitellaan operatiivista tehokkuutta, vahvistetaan asiakassuuntautumista ja luodaan tehokas rakenne jatkuvaan parantamiseen. (Laamanen 2005, 155–156.)

Jatkuvan parantamisen tavoitteena on varmistaa, että toimintajärjestelmä saavuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä asetetut tavoitteet. Tässä vaiheessa luodaan mekanismit jatkuvan parantamisen toteuttamiseksi, erityisesti tukiprosessien, kuten toiminnan, osaamisen ja kumppanuuden, suunnittelussa ja kehittämisessä. Tuloksena voi olla katselmointikäytäntöjä, arviointimenettelyjä ja parantamiseen liittyviä prosesseja, kuten ongelmanratkaisu, benchmarking ja tilastollinen laadunohjaus. (Laamanen 2005, 164.)

### 2.3.5 Prosessin mittarit

Prosessien ja mittareiden löytäminen on haastavaa, mutta olennaista. Toiminnan mittaaminen perustuu pääasiassa seurantaan ja havainnointiin. Jos näkökulmaa ei seurata, henkilöstö saattaa pitää sitä vähemmän merkityksellisenä ja unohtaa sen. Mittauksen toinen tärkeä tavoite on tilanteen hahmottaminen ja realististen tavoitteiden asettaminen. Kolmas syy mittaukselle on toiminnan kehittymisen osoittaminen, esimerkiksi vuosittaisilla parannuksilla. Neljäs syy korostaa mittauksen merkitystä oman osaamisen arvioinnissa. (Pesonen 2007, 154–155.)

Mittaaminen on olennainen osa prosessinhallintaa, sillä ilman kykyä mitata prosessia sen ohjaaminen ja tehokas johtaminen ovat mahdottomia. Prosessiin osallistuva tiimi tuntee olennaiset seurattavat tekijät ja pystyy määrittelemään kehityksen kannalta merkitykselliset mittarit. On tärkeää välttää liiallista mittareiden asettamista ja keskittyä vain muutamaan, jotka kuvaavat prosessin keskeisiä näkökohtia. (Lecklin 2006, 151–153.)

Jos mittaus tuntuu vaikealta, ei välttämättä tarvitse lähestyä sitä tieteellisesti. Sen sijaan kannattaa miettiä, miten voi havaita, toimiiko prosessi oikein. On epäkäytännöllistä, ellei pysty millään tavoin arvioimaan prosessin toimivuutta. Yksinkertaisin neuvo tällaisessa tilanteessa on mitata sitä, mitä prosessin asiakas todella odottaa. Myös prosessin suorittavan organisaation odotukset voivat olla hyvä mittauskriteeri. Jos halutaan laajentaa näkökulmaa ja löytää useampia mittareita prosessille, kolmen kysymyksen logiikan käyttö voi tuottaa riittävästi mittareita:

1. Mikä olikaan kyseisen prosessin tarkoitus ja miksi se on olemassa?
2. Mitkä olivatkaan prosessin asiakkaiden tarpeet?
3. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?

(Pesonen 2007, 156–158.)

## 3 Nykytila-analyysi

### 3.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Kehittämistyön kohdeorganisaationa toimii OP-Yrityspankki Oyj, Maksuliikepalvelut, maksuliikkeen täsmäytys. Seuraavaksi kerron tarkemmin OP-Ryhmän organisaatiosta. OP Ryhmän muodostavat 104 paikallisosuuspankkia (30.06.2023) sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Kahden miljoonan omistaja-asiakkaan kautta osuuspankit omistavat koko OP Ryhmän. OP Ryhmän palveluksessa työskentelee yli 12 000 henkilöä. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yrityspankki sekä Vakuutus. (OP Ryhmä lyhyesti-OP Ryhmä 2023.)

OP Ryhmän perustehtävä on edistää sen omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Visio on olla johdava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Muutoksen tavoitteena onkin parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. (Hallinnointijärjestelmä-OP Ryhmä 2023.)

Ketterään toimintamalliin siirryttiin OP-Ryhmässä tammikuussa 2019, ja se on laajentunut vähitellen eri liiketoimintasegmentteihin ja paikallisosuuspankkeihin. Ketterän toimintatavan ytimessä ovat asiakasarvoa tuottavat tiimit, joiden toimintaa tuetaan monin eri tavoin. Tiimeissä osaaminen, valta, vastuu ja ihmiset kohtaavat päivittäin. Itseohjautuvassa organisaatiossa vastuut ovat selkeät, ja päätöksentekotasot ovat vähentyneet. (Itseohjautuva toimintatapa-OP.)

Kerron nyt tarkemmin maksuliikkeen täsmäytystiimistä, jossa työskentelen ja johon kehitysprojekti toteutetaan. Maksuliikkeen täsmäytystiimi on osa OP-Yrityspankki Oyj:n Maksuliikepalveluita. Tiimi perustettiin vuonna 2019 vastaamaan maksujen välitystilien täsmäytyksestä sekä täsmäytyshäiriöiden analyttisestä

tutkimuksesta ja ratkaisusta. Tiimin keskeisiin tehtäviin kuuluu maksuliikkeen täsmäytysprosessien kehittäminen ja vaikuttavien muutosten voimaan saattaminen. "Vaikuttavien muutosten voimaan saattaminen" viittaa toimenpiteisiin ja prosesseihin, joiden avulla tiimi toteuttaa ja käynnistää merkittäviä muutoksia maksuliikkeen täsmäytysprosesseissa. Tämä voi sisältää esimerkiksi uusien työskentelytapojen tai teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa, prosessien tehostamista, parannusehdotusten toteuttamista tai organisaation sisäisen viestinnän parantamista. Tavoitteena on saavuttaa myönteisiä muutoksia ja parannuksia maksuliikkeen täsmäytystehtävissä ja varmistaa, että tiimi pysyy innovaatioiden eturintamassa. Tiimi osallistuu erilaisiin tehtäviin, projekteihin ja testaustyöhön. Tiimi toimii ketterästi ja itseohjautuvasti, mikä mahdollistaa autonomian päätöksenteossa ja jatkuvaan parantamiseen keskittymisen.

Ennen maksuliikkeen täsmäytystiimin perustamista maksuliikkeen täsmäytystehtävät hoidettiin hajautetusti eri tiimien kesken. Tämä tarkoitti sitä, että välitystilien täsmäytysvastuu jakautui useiden eri tiimien välillä ennen kuin päätös tehtiin keskittää nämä maksuliikepalvelun tehtävät yhden tiimin vastuulle. Tämä muutos synnytti uuden tiimin, maksuliikkeen täsmäytystiimin, jonka tavoitteena oli luoda yhtenäisempi ja tehokkaampi lähestymistapa täsmäytykseen. Keskittämällä täsmäytystehtävät yhden tiimin vastuulle pyrittiin saavuttamaan parempi hallinta ja yhtenäisyys täsmäytysprosessissa. Tämän muutoksen avulla myös muut tiimit voivat keskittyä tehokkaammin omaan ydintoimintaansa, kun täsmäytystehtävät hoidetaan keskitetysti ja johdonmukaisesti maksuliikkeen täsmäytystiimissä.

Opinnäytetyön lähtötilanteessa maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävienhallinnan prosessi ei toimi systemaattisesti, että se vastaisi organisaation strategisia tavoitteita. Tarkemmin ilmaistuna tehtävienhallintaa toteutetaan tiimissä epäjärjestelmällisesti.

### 3.2 Ongelman jäsentely ja ongelman syiden ja seurausten analysointi

Maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävät ovat viimeisten vuosien aikana laajentunut merkittävästi, mikä toi mukanaan uusia haasteita tehtävienhallintaan. Tehtävien määrän ja monimutkaisuuden lisääntyessä aiemmin käytössä olleet prosessit eivät enää vastanneet tehokkaasti tiimin tarpeisiin. Tämä ongelma valittiin priorisoitavaksi, koska se vaikutti suoraan tiimin kykyyn suoriutua tehtävistään tehokkaasti ja vaikutti siten organisaation toimintaan laajemmin.

Tutkimusongelmana oli se, että kohdeyrityksen tehtävienhallinnan prosessi ei toiminut systemaattisesti eikä vastannut organisaation strategisia tavoitteita. Maksuliikkeen täsmäytystiimiltä puuttui tehokas tehtävienhallinnan toimintamalli, johon haettiin muutosta ja ratkaisua opinnäytetyön aikana.

Tutkimusongelman ratkaisu on esitetty luvussa 5. Taulukossa 2 olen esittänyt opinnäytetyön tutkimusongelman syitä, niiden mahdollisia seurauksia ja mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja.

Taulukko 2. Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Syy	Mahdolliset seuraukset	Mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot
•Kohdeyrityksen tehtävienhallinnan prosessi ei toimi systemaattisesti eikä vastaa organisaation strategisia tavoitteita.		
	• <b>Tehottomuus:</b> Haasteellinen ja aikaa vievä tehtävien suorittaminen laskee tehokkuutta ja vähentää tuottavuutta.	•Kehitetään yhdessä tiimin kanssa systemaattinen ja organisaation strategiaa tukeva tehtävienhallinnan prosessi ja -toimintamalli.
	• <b>Virheet ja epätarkkuudet:</b> Epäjärjestelmällinen tehtävienhallinta voi johtaa virheisiin ja epätarkkuuksiin, mikä heikentää tiedon luotettavuutta ja laatua.	•Otetaan käyttöön tehtävienhallinnan prosessi ja toimintamalli
	• <b>Resurssien hukkaaminen:</b> Aika ja työvoima voivat hukkaa tehottomaksi osoittautuneisiin tehtävienhallintatapoihin	•Tutkitaan mahdollisuutta ottaa käyttöön uusia työkaluja
	• <b>Strategiset tavoitteet eivät toteudu:</b> Jos tehtävienhallinta ei ole linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, menestystä ja haluttuja tuloksia on vaikeampi saavuttaa.	
	• <b>Tiimiläisten tyytymättömyys:</b> Turhautuminen, lisääntyvä stressi ja heikentynyt motivaatio.	

Huonon tehtävienhallinnan seuraukset voivat olla moninaisia. Tehottomuus ja aikaa vievät prosessit saattavat vähentävät tiimin tehokkuutta ja luoda tilaa virheille ja epätarkkuuksille, mikä voi heikentää tiedon luotettavuutta. Lisäksi resurssien hukkaaminen voi mahdollisesti aiheuttaa sekä taloudellista että inhimillistä vahinkoa. Mikäli strategiset tavoitteet eivät toteudu, se voi heikentää organisaation mahdollisuuksia menestyä kilpailussa. Tiimin tyytymättömyys voi ilmetä stressinä ja motivaation heikkenemisenä, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti tiimin hyvinvointiin ja kykyyn tuottaa laadukasta työtä.

Maksuliikkeen täsmäytystiimin pienet resurssit korostavat tarvetta sujuville prosesseille. Sujuva tehtävienhallinta mahdollistaisi tehokkaan yhteistyön ja tiedonvälityksen, vähentäen epäselvyyksiä. Mahdollisena ratkaisuvaihtoehtona on kehittää systemaattinen ja organisaation strategiaa tukeva tehtävienhallinnan prosessi yhteistyössä tiimin kanssa, samalla tarkastellen uusien työkalujen käyttömahdollisuuksia.

### 3.3 Tavoitetilan analysointi ja mittarit

Tavoitetilan analyysissä otin huomioon monenlaisia tekijöitä varmistaakseni ratkaisun tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden. Vaikka harkitsin erikseen sidosryhmien mahdollisia hyötyjä, en kuitenkaan aikonut osallistaa heitä tähän kehitystyöhön. Ymmärsin, että sidosryhmien näkemykset olivat arvokkaita, etenkin tilanteissa, joissa kehitettiin asioita, jotka koskevat kumpaakin osapuolta ja vaikuttavat kehitystyöhön.

Päätin olla laajemmin osallistamatta sidosryhmäläisiä tähän kehitystyöhön, koska kyseessä oli tiimin sisäinen prosessi. Päätös saattoi kuitenkin muuttua tulevaisuudessa, jos tiimimme tarpeet tai tavoitteet muuttuisivat.

Taulukkoon 3 tiivistin opinnäytetyön mahdolliset hyödynsaajaryhmät, tehtävienhallinnan prosessin kehittämisen mahdolliset hyödyt ja niiden seuraukset. Nämä asiat esittivät mahdollisia etuja, joista jotkut saattoivat toteutua ja jotkut jäädä toteutumatta.

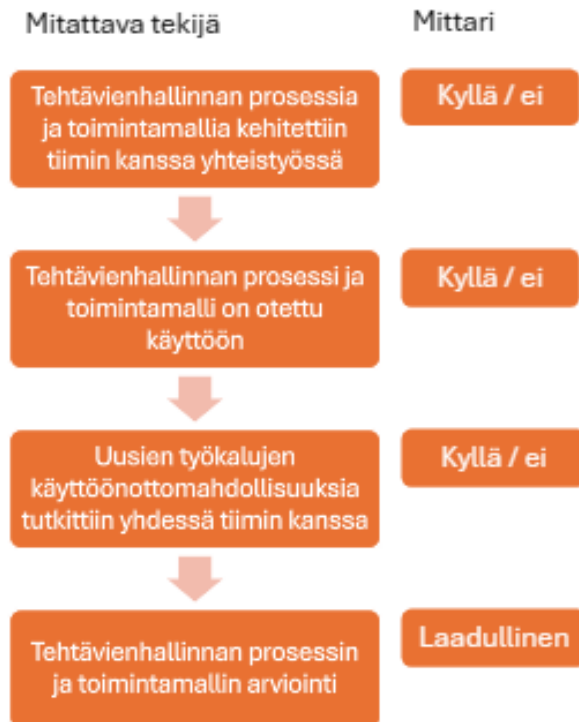
Taulukko 3. Tavoitetilan analysointi: Mahdolliset hyödyt ja perustelut

Mahdolliset hyödynsaajaryhmät	Tehtävienhallinnan prosessin kehittämisen mahdolliset hyödyt	Mahdolliset hyötyjen seuraukset
<b>Maksuliikkeen täsmäytystiimi</b>		
	•Selkeämpi ja tehokkaampi prosessi	•Parempi ymmärrys tehtävien vaikutuksista ja tarpeista
	•Parempi aikataulun hallinta	•Auttaa valmistautumaan ja suorittamaan tehtäviä kehitystyön etenemisen mukaisesti
	•Tiedon jakaminen	•Helpottaa tiedon jakamista tiimin sisällä
	•Tehokkuuden parantuminen	•Parantaa kokonaistehokkuutta
	•Tehokkaampi työnjako ja vastuunselkeys	•Jokaisella tiimin jäsenellä on parempi käsitys omista tehtävistään ja roolistaan
<b>Asiakkaat ja sidosryhmät</b>		
	•Parempi sidosryhmäyhteistyö	•Avoin viestintä ja tehokas yhteistyö sidosryhmien välillä
	•Selkeämmät kommunikointikanavat	•Tiedot eri tehtävistä ja projekteista voidaan välittää avoimesti ja reaaliaikaisesti
	•Proaktiivinen riskienhallinta	•Tiedonkulun parantuminen ja riskien tunnistaminen aikaisessa vaiheessa
<b>Päätöksentekijät</b>		
	•Selkeämmät näkymät	•Parempi kokonaiskuva tiimin tekemisistä ja päätöksistä
	•Tehokkaampi resurssien käyttö	•Optimaalinen resurssien jakaminen eri tehtäviin
	•Tiedon pohjalta tehdyt päätökset	•Pääsy ajankohtaiseen tietoon: käynnissä olevat ja tulevat tehtävät ja projektit

Mittareiden avulla voidaan todentaa kehitysprojektin hyöty. Hyöty voidaan varmistaa vaikkapa samalla mittarilla lähtö- ja päätöstilanteiden arvioinnissa. Valittavana on useita erilaisia mittareita, ja validien tulosten saamiseksi on tarpeen valita oikea indikaattori käsillä olevan aiheen tiimoilta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvojen vertailu ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Vaihtelevia tekijöitä voi aina esiintyä useita, vastaajien arjesta muihin tutkimukseen epäsuorasti vaikuttaneisiin tekijöihin. (Kananen 2014, 60.)

Ilman kykyä mitata tuloksia on vaikea arvioida onnistumista. Inhimilliset tekijät, henkilökemiat ja eturistiriidat ovat usein esteenä ongelmanratkaisulle työpaikalla. Ratkaisu on kompromissi, jossa otetaan huomioon eri osapuolten edut eli ratkaisu, joka tyydyttää mahdollisimman monia. (Kananen 2014, 35.)

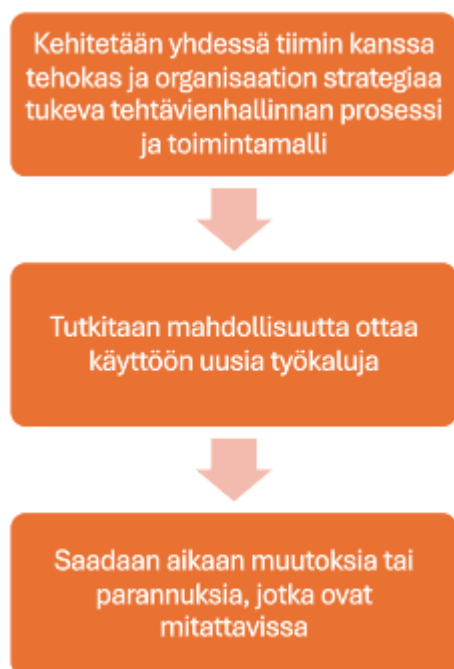
Tämän kehitysprojektin mittauksissa käytettiin mittareita, joilla varmistettiin, että kohdeorganisaatio oli saavuttanut mitattavissa olevat tavoitteet. Projektille asetettiin kolme kyllä/ei-mittaria ja yksi laadullinen mittari:



Kuvio 6. Kehitysprojektin mittarit

Mittareiden käyttöönottoa ja niiden toteutumista arvioitiin opinnäytetyön loppupuolella. Näiden mittareiden avulla voitiin tarkastella kehittämishankkeen edistymistä ja arvioida, olivatko asetetut tavoitteet saavutettu. Lisäksi mittareiden käyttö tarjosi tutkimuksellisen lähestymistavan kehitystyöhön, mikä auttoi syventämään ymmärrystä kehitystoimenpiteiden vaikutuksista ja niiden merkityksestä tiimin toimintaan.

### 3.4 Kehittämishankkeen tavoitteet



Kuvio 4. Kehittämistyön tavoitteet

Tämän kehittämistyön konkreettisina tavoitteina oli tehokkaan ja organisaation strategiaa tukevan tehtävienhallinnan prosessin kehittäminen yhdessä tiimin kanssa. Samalla tavoittelimme tehokkaan ja organisaation strategiaa tukevan tehtävienhallinnan toimintamallin luomista, jonka avulla voisimme tehostaa tehtävienhallintaa.

Lisäksi tavoitteeksi on asetettu selvittää mahdollisuuksia ottaa käyttöön innovatiivisia työkaluja. Tämä saattoi sisältää tehtävienhallintajärjestelmiä tai muita ratkaisuja, jotka tehostaisivat tiimin yhteistyötä tehtävienhallinnassa ja tehtävien sujuvaa hoitamista.

Korostin myös tavoitetta saada aikaan mitattavia muutoksia tai parannuksia, jotka olivat mitattavissa. Näin voitiin varmistaa, että kehitystoimenpiteet tuottivat konkreettisia tuloksia, joita voitiin arvioida.



Kuvio 5. Henkilökohtaiset tavoitteet

Opinnäytetyön aikana asetin itselleni tavoitteeksi henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun edistämisen. Pyrin oppimaan erilaisista tutkimusmenetelmistä ja soveltamaan niitä käytännössä. Lisäksi tavoitteenani oli syventää omaa osaamistani. Panostin tiedon hankintaan monipuolisista lähteistä sekä teorian kriittiseen tarkasteluun ja analysointiin. Pää tavoitteenani oli kehittää analysointitaitojani, jotta voisin tehdä perusteltuja johtopäätöksiä tutkimustulosten perusteella. Halusin myös vahvistaa osaamistani tutkimuksen eri vaiheissa, kuten suunnittelussa, toteutuksessa ja tulosten tulkinnassa.

### 3.5 Kehittämishankkeen suunnitelma

Teorian perusteellisen tutkimuksen jälkeen valitsin kehittämishankkeeseeni sopivat menetelmät ja keinot. Tämä tarjosi minulle kattavan näkökulman hankkeen haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen, ja näiden oivallusten perusteella laadin suunnitelman, joka sisälsi strategiset vaiheet ja tavoitteet. Suunnitelma antoi

selkeän suunnan ja viitekehyksen toiminnalleni, auttaen minua saavuttamaan tavoitteeni tuloksellisesti ja joustavasti.

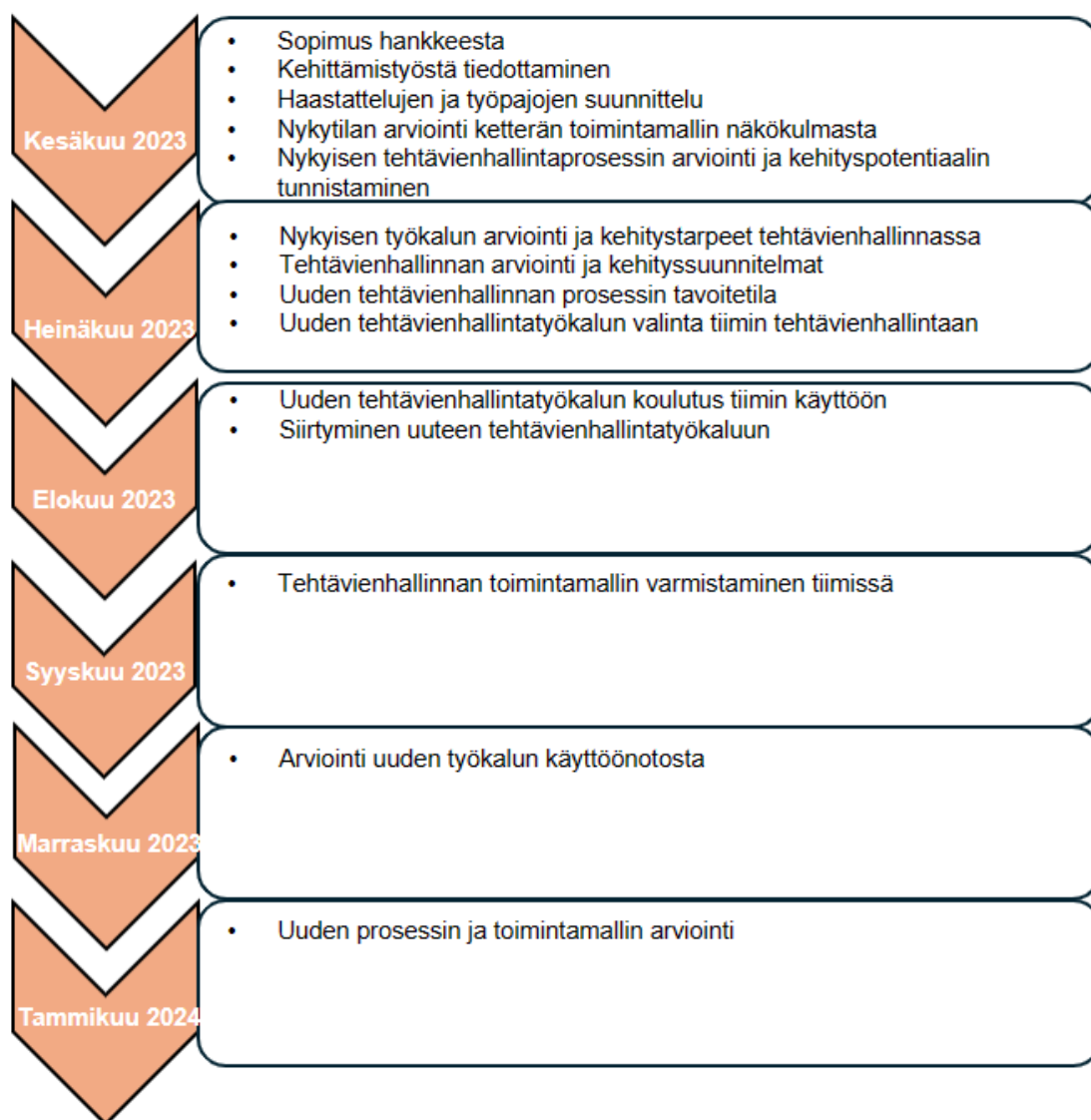
Kehittämishankkeen toteuttamisessa aioin hyödyntää toimintatutkimuksen periaatteita. Osallistin tiimiläisen aktiivisesti kehitysprosessiin ja suoritin perusteellisen nykytilanteen kartoituksen. Tavoitteenani oli tunnistaa ongelmakohdat ja suorittaa kehitystoimia syklisesti. Tiedonkeruumenetelminä käytin monipuolisesti erilaisia lähestymistapoja, kuten haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia, varmistaen avoimuuden ja tulosten tulkinnan johdonmukaisuuden. Työpajoissa keskityimme yhdessä ratkaisemaan haasteita ja parantamaan prosesseja, samalla kun pyrin toimimaan innostavana fasilitaattorina. Tavoitteenani oli jatkuvasti edistää tehtävienhallinnan kehittämistä ja vahvistaa prosessin suorituskykyä, keskittyen olennaisiin mittareihin ja käytännönläheiseen lähestymistapaan mittauksessa.

## **4 Ratkaisu**

Tässä luvussa keskitytään tutkimusongelman ratkaisemiseen, joka tapahtui useiden haastatteluiden ja työpajojen avulla. Haastattelut tarjosivat mahdollisuuden kuulla suoraan maksuliikepäällikön näkemyksiä, kun taas työpajoissa yhdessä työstettiin ja kehitettiin ratkaisuja tutkimusongelmaan. Työskentelyn avoimuus ja osallistaminen olivat keskeisiä tekijöitä tässä luvussa.

### **4.1 Toteutus ja aikataulut**

Kehitysprojektin toteutuksesta sovittiin alkukeväällä 2023. Itse toimenpiteiden toteutus lähti kuitenkin liikkeelle vasta kesäkuussa, jolloin toteutettiin alkutilanteen kartoitukset. Koko kehitysprojektin eteneminen on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Kehitysprojektin eteneminen

Ennen kehittämishankkeen aloittamista kävin keskustelun maksuliikepäällikön kanssa tiimimme tilanteesta ja kehitystarpeista. Korostin haluani suorittaa opintoihin liittyvää tutkimusta, toimintatutkimuksen käytännöllisyyttä ja osallistumisen merkitystä. Maksuliikepäällikkö suhtautui myönteisesti hankkeeseen ja tarjosi tukea tarvittavien resurssien muodossa. Vahvistin suunnitelmani virallisesti kesäkuussa 2023 sähköpostitse, ilmoittaen uskoni hankkeen tuomaan lisäarvoon tiimillemme ja pyytäen maksuliikepäälliköltä virallista vahvistusta osallistumisesta kehitystyöhön.

Kehittämishanke käynnistyi kesäkuussa 2023, ja siinä tehtiin sopimus, tiedotettiin ja arvioitiin nykytilaa. Heinäkuussa arvioitiin nykyinen työkalu, laadittiin suunnitelmat uuden prosessin ja työkalun käyttöönottoa varten. Elokuussa keskityttiin uuden työkalun koulutukseen ja käyttöönottoon. Syyskuussa varmistettiin uuden prosessin toimivuus tiimissä. Marraskuussa arvioitiin uuden työkalun käyttöönoton vaikutuksia. Tammikuussa 2024 tehtiin lopullinen arviointi uuden prosessin vaikutuksista.

## 4.2 Tehtävienhallinnan ratkaisun taustat

### 4.2.1 Tehtävienhallinnan arviointi ketterästä näkökulmasta

Tutkielmani keskiössä oli maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävienhallinta ketterän toimintamallin näkökulmasta. Ennen kuin siirryin haastattelun suunnitteluun, on tärkeää ymmärtää, miksi ja miten valitsin tämän lähestymistavan. Kun suunnittelin yksilöhaastattelua, keskityin varmistamaan sen laadun ja luotettavuuden toimintatutkimuksen näkökulmasta. Haastateltavaksi valitsin maksuliikkeen täsmäytystiimin maksuliikepäällikön, jonka kokemukset rikastuttivat tutkimustani. Valinnassa pyrin huomioimaan monipuolisesti taustan, kokemushistorian ja osaamisen. Eettiset periaatteet olivat keskeisessä roolissa koko tutkimusprosessin ajan.

Suunnittelin haastattelun etenemisen joustavasti avoimilla kysymyksillä, jotta haastateltava voisi vapaasti jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään. Valitsin puolistrukturoidun haastattelun muodon, joka tarjosi johdonmukaisen ja joustavan yhdistelmän. Päätin toteuttaa haastattelun virtuaalisesti Teamsin avulla sen helppouden ja kätevyyden vuoksi, mikä myös mahdollisti tallentamisen analyysia varten.

Ennen haastattelun suunnittelua havainnoin tiimimme toimintaa ketterän ajattelutavan näkökulmasta, arvioiden mahdollisia muutostarpeita tehokkuuden lisäämiseksi.

Haastattelun toteutuksessa liitin haastattelukysymykset ennakkoon Teams-palaverikutsuun varmistaakseni haastateltavan valmistautumisen ja avoimen ilmapiiirin. Haastattelu toteutettiin Teamsin välityksellä ja tallennettiin analysointia varten. Haastattelun aikana keskityin vuorovaikutukseen ja tein tarvittaessa muistiinpanoja, mutta varsinaisen yhteenvedon vastauksista laadin haastattelun päätyttyä.

Suoritin litteroinnin ja sisällönanalyysin, jonka perusteella tiimin tehtävienhallinnassa ilmeni useita haasteita, jotka vaikuttivat merkittävästi toiminnan sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen. Työtehtävien organisointi ja hallinta koettiin vaikeaksi puutteellisten työkalujen vuoksi, mikä heijastui tehottomuutena ja kommunikation ongelmina tiimissä.

Nykyisen toimintamallin heikkoudet, kuten tehtävienhallinnan epäselvyys loivat riskin tärkeiden asioiden unohtumiselle ja johtivat kokonaiskuvan puutteisiin. Näiden haasteiden vuoksi myös yhteistyö sidosryhmien kanssa kärsi.

#### 4.2.2 Tehtävienhallintaprosessin arviointi ja kehityspotentiaali

Tässä osiossa käsitellään nykyisen tehtävienhallintaprosessin arviointia ja sen kehityspotentiaalin tunnistamista. Seuraavat toimenpiteet perustuvat ensimmäisen haastattelun sisällönanalyysiin sekä omiin havaintoihin ja pohdintoihin prosessista. Alustava havainnointi ketterän ajattelun näkökulmasta paljasti nykyisen tehtävienhallintaprosessin haasteita.

Päätin tarkastella nykyistä tehtävienhallintaprosessia syvemmin ja tunnistaa sen haasteet ja pullonkaulat. Omien havaintojeni ja pohdintojeni perusteella huomasin erityisesti tiedonkulun katkokset ja vastualueiden epäselvyydet, jotka vaikuttivat prosessin tehokkuuteen ja työnjakoon. Päädyin siihen, että olisi tärkeää luoda peruskuvaukset ja prosessikaavio nykyisestä tehtävienhallinnasta.

Kutsuin maksuliikepäällikön Teams-kokoukseen työhön osallistumiseksi. Perustelin työpajan tarpeen nykyisen prosessin haasteiden ja pullonkaulojen tunnistamiseksi. Työpaja toteutettiin Teams-alustalla yhteistyössä, käyttäen Microsoft

OneNotea muistiinpanoihin ja Drawiota prosessikaavion laatimiseen, mikä tehosti workshopin tehokkuutta. Työpajalle varattiin kaksi tuntia.

Workshopin alussa esittelin selkeästi tarkoituksen ja asetetut tavoitteet. Siirryimme sitten itse asiaan, ensin nimeten prosessin tehtävienhallinnan prosessiksi ja aloittaen peruskuvauksen tekemisen nykyisestä tehtävienhallintaprosessista '11 kysymyksen sarjan' avulla. Yhteistyössä maksuliikepäällikön kanssa luotiin peruskuvauksen, jossa tunnistettiin keskeiset vaiheet ja vastuualueet, mikä auttoi hahmottamaan prosessin kokonaiskuvaan. Lisäksi muodostimme yksinkertaisen prosessikaavion, joka visualisoi näitä vaiheita ja niiden välisiä suhteita. Peruskuvauksen prosessista on esitetty liitteessä 3 ja prosessikaavio liitteessä 4.

Työpajan jälkeen tein erillisen prosessikaavion analyysin, jonka tulokset on esitetty liitteessä 5. Havaitut ongelmat, kuten ideoiden dokumentoinnin pullonkaulat, epäselvyydet päätöksenteossa ja tehtävien edistymisen seurannassa, osoittavat tarpeen prosessin selkeyttämiselle ja tehostamiselle. Lisäksi haasteet kommunikaatiossa ja tiedon jakamisessa, kuten OneNoten rajoitukset kommentointiin ja palautteenantoon, korostavat tarvetta parantaa tiedon saavutettavuutta. Epäselvyydet tehtävien jakamisessa ja vastuunselkeydessä sekä kommunikaatiovaikeudet korostivat tarvetta selkeyttää työnjakoa ja vastuita prosessissa.

#### 4.2.3 Työkalun arviointi ja kehitystarpeiden kartoitus

Ensimmäisen haastattelun sisällönanalyysissä nousi esiin nykyisen työkalun haasteita, minkä vuoksi seuraava työpaja keskittyi nykyisen tehtävienhallintatyökalun arviointiin. Tavoitteena oli tunnistaa sen vahvuudet ja heikkoudet.

Järjestin työpajan virtuaalisesti Microsoft Teamsin avulla ja toimin fasilitaattorina. Työpajassa hyödynsimme Teamsin valkotaulutoimintoa, jossa jaoin sen "Vahvuudet" ja "Heikkoudet" osioihin sekä lisäsin tyhjiä muistilappuja. Maksuliikepäälliköllä ja minulla oli 20 minuuttia aikaa lisätä omia ajatuksiamme nykyisestä tehtävienhallintatyökalusta OneNotesta ja sen toiminnallisuudesta tarkoi-

tuksena rikastaa myöhempiä keskusteluja. Pohdinnan jälkeen kävimme avoimen keskustelun jokaisen muistilapun sisällöstä, mikä synnytti uusia ajatuksia ja lisää muistiinpanoja.

Työpaja tarjosi tilaisuuden syvälliseen keskusteluun ja arviointiin, mikä auttoi ymmärtämään, miten voimme optimoida tiimin tehtävienhallintaa ja tukea tehokasta tiimityöskentelyä. Työpajan aikana teimme kattavan arvioinnin nykyisestä tehtävienhallintatyökalusta, mikä auttoi minua paremmin hahmottamaan sen vahvuudet ja heikkoudet. Analyysin perusteella pystyin perustelemaan tarvetta muutokselle ja etsimään keinoja tehostaa tehtävienhallintaa. Huomio kiinnittyi erityisesti synkronointiongelmien, tehtävienhallinnan puutteisiin ja vaikeuksiin muistikirjojen jakamisessa sekä tehtävien pilkkomisessa. Työpajan avulla tunnistettiin nykyisen työkalun vahvuudet ja heikkoudet, joiden perusteella suunniteltiin kehitystoimenpiteitä. Yksityiskohtaisemmat muistiinpanot virtuaalisen työpajan sisällöstä löytyvät liitteestä 6.

#### 4.2.4 Tehtävienhallinnan näkymät ja kehityssuunnitelmat

Jatkona aiemmille arviointiprosesseille ja työpajoille, tämä osio keskittyi syvällisempään tarkasteluun tiimin tarpeista tehtävienhallinnassa, muodostaen samalla pohjan tuleville kehityssuunnitelmille. Tavoitteeni oli ymmärtää tarkemmin, mitä tiimi tarvitsee tehtävienhallinnalta ja miten näihin tarpeisiin voidaan vastata tehokkaasti. Tähän tarkoitukseen järjestin virtuaalisen haastattelun, jossa pyrin saamaan arvokasta tietoa maksuliikepäällikön näkemyksistä ja odotuksista.

Haastatteluun varattiin tunnin aika, jonka tulokset tarjosivat kattavan kuvan tehtävienhallinnasta. Tämä loi samalla vankan pohjan tehtävienhallinnan toimintamallille. Haastattelun sisällönanalyysin perusteella muodostettiin selkeä kuva tarpeista ja odotuksista. Näiden perusteella suunnittelin konkreettiset kehityssuunnitelmat.

Sisällönanalyysissä painottuvat erityisesti toimintamallin ja kulttuurin merkitys, sekä helppokäyttöisyys ja läpinäkyvyys tehtävienhallintatyökalussa. Näiden ha-

vaintojen perusteella tiimimme tehtävienhallinnassa korostui tarve parantaa toimintamallin selkeyttä ja työkalujen käytettävyyttä. Esimerkiksi haastattelussa nousi esiin tarve paremmalle dokumentoinnille ja seurannalle, mikä osoitti, että nykyiset työkalut eivät täysin vastanneet tiimin tarpeita. Tämä antoi selkeän suunnan kehitystyölle, ja voimme keskittyä esimerkiksi toimintamallin, uusien työkalujen tai prosessin käyttöönottoon tehtävienhallinnan parantamiseksi ja siten koko tiimin tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi. Haastattelun sisällönanalyysi löytyy liitteestä 8.

### 4.3 Tehtävienhallinnan kehittäminen tiimissä

#### 4.3.1 Tehtävienhallinnan toimintamallin kehittäminen

Seuraavaksi keskityin tehtävienhallinnan toimintamallin kehittämiseen, joka oli keskeinen askel tiimin tehokkuuden parantamisessa. Ennen toimintamallin suunnittelua tein havaintoja ja pohdin tiimin tehtävienhallinnan nykytilaa.

Ennen toimintamallin kehittämistä huomasin, että tiimissä oli haasteita tehtävien selkeydessä ja vastuiden jakamisessa. Ongelmana oli myös tiedonkulku ja viestinnän tehokkuus, mikä vaikeutti tehtävien sujuvaa etenemistä ja päätöksentekoa.

Nämä havainnot ja pohdinnat saivat minut pohtimaan, miten voisin auttaa tiimiä parantamaan tehtävienhallintaa. Päätin suunnitella toimintamallin, joka selkeyttäisi tehtävien jakoa ja vastuiden määrittelyä, samalla edistäen avointa viestintää ja yhteistyötä tiimin jäsenten välillä.

Toisen haastattelun sisällönanalyysi tarjosi arvokasta tietoa tiimin tarpeista ja haasteista, vahvistaen aiempia havaintojani. Analyysin pohjalta suunnittelin alustavan toimintamallin, jonka esittelin virtuaalisessa työpajassa. Virtuaalisen

työpajan toteutus tarjosi mahdollisuuden tarkastella toimintamallia yhdessä maksuliikepäällikön kanssa. Virtuaalisen työpajan toteutus tarjosi mahdollisuuden yhdessä tarkastella ja muokata toimintamallia tiimin tarpeiden mukaisesti.

Vaikka tässä luvussa ei käsitellä toimintamallin yksityiskohtia, tarkempaa tietoa toimintamallista on saatavilla liitteessä 13.

#### 4.3.2 Tehtävienhallinnan prosessin tavoitetila

Seuraava vaihe kehitystyössä oli tehtävienhallinnan prosessin tavoitetilan suunnittelu. Tämä tavoitetila kuvaa haluttua tilaa, jolla prosessilla pyritään. Sen tarkoituksena oli varmistaa, että kehitystyö etenee selkeän suunnitelman ja vision mukaisesti. Järjestin tavoitetilan suunnittelua varten virtuaalisen työpajan, jonka avulla osallistujat pystyivät yhdessä määrittelemään prosessin tavoitetilan.

Ennen työpajan järjestämistä hahmottelin uuden prosessin tavoitetilaa '11 kysymyksen sarjan' avulla. Hahmottelemalla tavoitetilaa etukäteen, prosessin perusteet olivat harkittuja ja linjassa organisaation tarpeiden kanssa. Työpajaan valitsin osallistujaksi maksuliikepäällikön, jonka näkemykset ja kokemus olivat arvokkaita kehitystyössä. Keskityimme luomaan selkeän ja järjestetyn rungon koko prosessille, alkaen peruskuvauksesta ja jatkuen prosessikaavioon. Yhteistyöllä täydensimme ja tarkensimme peruskuvauksen jokaisen osion yhteisillä näkemyksillä ja ajatuksilla.

Vaikka työpajan aika oli alun perin liian lyhyt, jatkoimme keskusteluita seuraavana päivänä. Tämä antoi meille mahdollisuuden syventyä aiheisiin ja kehittää ideoita edelleen. Työpajan tavoitetilan prosessikuvaus löytyy liitteestä 9 ja tavoitetilan prosessikaavio liitteestä 10.

Työpajan päätteeksi keskustelimme maksuliikepäällikön kanssa mahdollisista tehtävienhallintatyökaluista, ja ehdotuksina nousivat Jira ja Teams kanban. Näiden ehdotusten pohjalta lähdin tekemään suunnitelmia uuden työkalun käyttöönotosta ja koulutuksesta.

## 4.4 Tehtävienhallintatyökalun käyttöönotto

### 4.4.1 Tehtävienhallintatyökalun valinta tiimin tehtävienhallintaan

Uuden tehtävienhallintatyökalun valinta tiimin tehtävienhallintaan oli keskeinen osa kehitystyötä. Tarkoitukseni oli järjestää virtuaalinen työpaja, jossa yhdessä maksuliikepäällikön kanssa kartoitettiin Teams Kanbanin ja Jiran vahvuuksia ja heikkouksia tiimin tehtävienhallinnan näkökulmasta.

Työpajan suunnittelu alkoi lyhyiden esittelyjen valmistelulla kummastakin työkalusta, ja päätin käyttää SWOT-analyysiä päätöksenteon monipuolistamiseksi.

Työpajassa aloitin tavoitteiden selkeyttämisellä ja esittelin lyhyesti Teams Kanbanin ja Jiran. Ennen työpajaa maksuliikepäällikkö oli myös itsenäisesti tutustunut kumpaankin työkaluun OP-Ryhmän intran kautta. Työpajassa käytimme aikaa keskusteluun, ja lopuksi päätimme yhdessä valita Jiran tehtävienhallintatyökaluksi.

PowerPoint-esitys tarjosi perustietoa työkaluista, ja valkotaulu Teams-alustalla sekä muistilaput toivat osallistavuutta. Päätös Jiran valinnasta perustui tiimin tarpeisiin ja yhteistyömahdollisuuksiin, kun taas Teams Kanbania ja OneNotea päätettiin hyödyntää muuhun tarkoitukseen.

Tiivistetyt esitetyt työkalujen vahvuudet ja heikkoudet löytyvät liitteestä 11, ja ne on tarkemmin avattu keskustelun pohjalta liitteessä 12.

### 4.4.2 Tehtävienhallintatyökalun koulutus tiimin käyttöön

Tehtävienhallintatyökalun koulutus suunniteltiin yhteistyössä maksuliikepäällikön kanssa, mikä mahdollisti monipuolisen lähestymistavan. Arvokkaan palautteen ja näkökulmien avulla innostuin suunnittelemaan tarkemmin koulutusohjelman. Suunniteltu koulutusohjelma koostui kahdesta moduulista. Ensimmäisessä moduulissa korostui itseopiskelu, joka tapahtui kahden viikon jakson aikana joustavasti omassa tahdissa ja linjatyon ohella.

Oppimista tukivat monipuoliset materiaalit, kuten videot ja tekstimateriaalit. Toisessa moduulissa sidosryhmäläinen esitteli Jira-työkalua Teams-palaverissa, tarjoten käytännön esimerkkejä ja vastaten kysymyksiin.

Koulutuksen suunnittelu ja toteutus saivat positiivista palautetta maksuliikepäälliköltä, sillä se tarjosi monipuolisen oppimiskokemuksen yhdistämällä itseopiskelun vahvuudet ja käytännön kokemuksen hyödyt. Järjestetty koulutus vastasi tiimin tarpeisiin, ja sen avulla tiimin jäsenet saivat tarvittavat valmiudet uuden työkalun käyttöön.

#### 4.4.3 Siirtyminen uuteen tehtävienhallintatyökaluun

Uuden tehtävienhallintatyökalun käyttöönotto eteni suunnitelmien mukaisesti. Ensimmäinen vaihe oli testata ja varmistaa tiimin ymmärrys työkalun käyttöperiaatteista. Seuraavaksi siirrettiin nykyiset tehtävät OneNotesta Jiraan. Käyttöönoton kommunikointi ja suunnittelu tapahtuivat Teams-palaverissa, jossa korostettiin uuden työkalun merkitystä ja suunniteltuja vaiheita.

Jiran käyttöönotto sujui ilman ongelmia, ja koulutusmoduulit lisäsivät ymmärrystä tehtävien suunnittelusta ja järjestelystä. Tehtävien siirto ja organisoiminen uudessa työkalussa toteutettiin suunnitellusti.

### 4.5 Käyttöönoton arviointi ja kehitysehdotukset

#### 4.5.1 Työkalun käyttöönoton arviointi: Jira

Uuden työkalun käyttöönoton arviointi oli tärkeä osa tiimin kehitysprosessia. Suunnitellessani yksilöhaastattelua päämääränäni oli saada syvällistä ymmärrystä siitä, miten maksuliikepäällikkö oli kokenut ja arvioinut uuden tehtävienhallintatyökalun käyttöönoton. Tarkoituksena oli arvioida Jira-työkalun käyttöönoton onnistumista tiimissä, tunnistaa mahdollisia haasteita ja arvioida sen vaikutuksia työskentelyn läpinäkyvyyteen ja tiedon jakamiseen. Haastattelun avulla pyrin myös hahmottamaan uuden työkalun roolia tehtävien priorisoinnissa

ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa, jotta voisin ymmärtää sen pitkäaikaista merkitystä ja roolia päivittäisessä työskentelyssä.

Kutsuin maksuliikepäällikön osallistumaan Teams-palaveriin, jossa selitin haastattelun tarkoituksen ja päämäärän. Haastattelu toteutettiin virtuaalisesti. Valmistautumista haastateltavalta ei vaadittu, sillä keskityimme hänen käyttökokemuksiinsa Jira-työkalun käytössä. Keskustelu oli avointa ja rentoa, ja haastateltava jakoi runsaasti omia kokemuksiaan uuden työkalun käytöstä. Haastattelulle oli varattu tunti aikaa.

Haastattelun tulosten perusteella Jira-työkalun käyttöönotto koettiin aluksi haastavaksi, mutta se paransi tiimin läpinäkyvyyttä ja helpotti tehtävien priorisointia. Vaikka yhteistyö sidosryhmien kanssa ei vielä ollut täydessä tehossaan, Jira tarjosi mahdollisuuden tarkastella tiimin tehtäviä läpinäkyvästi. Haastateltava uskoi Jiran pysyvän tiimin käytössä niin kauan kuin se on yrityksen valitsema työkalu.

Haastattelun tulokset antoivat selkeän kuvan siitä, että Jira oli hyödyllinen työkalu tiimin päivittäisessä työskentelyssä ja että sen käyttöä tulisi jatkaa. Haastateltava oli kiinnostunut esittämään kehitysideoita työkalun toimintaan ja halusi tietää, oliko mahdollista vaikuttaa sen ominaisuuksiin. Hän kaipasi myös user group -tyyppistä yhteistyötä, mutta tutkimus näiden mahdollisuuksista saattaa jäädä opinnäytetyön ulkopuolelle.

Koska vastaukset olivat suhteellisen suoraviivaisia, päätin jättää sisällönanalyysin suorittamatta. Haastattelukysymykset ja tulokset ovat saatavilla liitteissä 14 ja 15.

#### 4.5.2 Prosessin ja toimintamallin käyttöönoton arviointi

Tässä osiossa arvioitiin uuden tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin käyttöönottoa maksuliikepäällikön näkökulmasta. Tavoitteena oli ymmärtää uuden prosessin ja toimintamallin vaikutusta tiimin toimintaan ja tunnistaa kehityskohteet.

Virtuaalinen haastattelu toteutettiin Microsoft Teams -alustan avulla. Strukturoitujen ja avointen kysymysten avulla pyrin saamaan kattavan kuvan siitä, miten prosessi ja toimintamalli olivat toimineet käytännössä.

Haastattelun jälkeen siirryin nauhoituksen litterointiin, jossa keskityin keskeisten huomioiden kirjaamiseen. Koska vastaukset olivat suhteellisen suoraviivaisia, syvällistä sisällönanalyysia ei tarvittu. Maksuliikepäällikön antamat palautteet olivat myönteisiä. Hän oli huomannut selkeitä parannuksia tehtävien läpinäkyvyydessä ja aikataulun hallinnassa. Hän korosti myös ketteryuden merkitystä prosessissa. Näiden tulosten perusteella voitiin todeta, että uusi prosessi ja toimintamalli olivat vaikuttaneet positiivisesti tiimin tehtävienhallintaan.

Maksuliikepäällikkö koki tarvetta jatkaa säännöllistä tehokkuuden seuranta ja arviointia. Lisäksi hän odotti yhteistyön lisääntyvän tulevaisuudessa. Toiveena olo pitää prosessi joustavana ja vastaamaan muuttuviin tarpeisiin jatkamalla säännöllisiä arvioita ja kehittämistoimia. Haastattelun kysymykset ja tulokset löytyvät liitteistä 16 ja 17.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa tarkastelemme maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävienhallinnan prosessia sekä uutta toimintamallia. Käymme läpi prosessin eri vaiheet ja keskitymme toimintamallin keskeisiin näkökulmiin, samalla tarkastellen näiden kahden näkökulman vuorovaikutusta ja niiden yhteispeliä kokonaisvaltaisessa tehtävienhallinnassa. Tämän analyysin avulla pyrimme hahmottamaan, miten tiimin tehtävienhallinta on organisoitu ja miten parannukset tukevat päivittäistä työtä.

### 5.1 Tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin kehitys

Tehtävienhallinnan prosessi on olennainen osa maksuliikkeen täsmäytystiimin toimintaa, ja sen johdonmukainen kehittäminen takasi tehokkaan ja systemaattisen tehtävien käsittelyn. Tehtävienhallinnan prosessin eteneminen on vaiheittaista, joka alkaa tehtävien tunnistamisesta ja päättyy loppuarviointiin.

Alussa prosessin tarkoitus on määritellä tehtävien prioriteetit ja suunnitella niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Näin varmistetaan, että tehtävät ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Prosessin keskivaiheilla tehtävät käsitellään tehokkaasti ja niiden etenemistä seurataan säännöllisesti, jotta mahdolliset ongelmat tunnistetaan varhain ja niihin voidaan reagoida nopeasti. Prosessin lopussa tiimi arvioi suoritettuja tehtäviä, kerää palautetta ja määrittelee parannustarpeet.

Näiden vaiheiden avulla on saavutettu selkeämpi ja tehokkaampi työnkulku tiimissä. Prosessin selkeät vaiheet ja niiden välinen johdonmukaisuus ovat parantaneet tiimin kykyä hallita tehtäviä systemaattisesti ja reagoida muutoksiin nopeammin.

Toimintamalli on suunniteltu tukemaan tiimin tehokasta tehtävienhallintaa ja edistämään avointa viestintää organisaatiossa. Tavoitteena on luoda kulttuuri, jossa jokainen tiimin jäsen tuntee oman roolinsa ja vastuunsa.

Toimintamallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään tehtävät ja asetetaan niille tavoitteet. Tämän jälkeen keskitytään tehtävien tärkeysjärjestykseen ja huomioidaan kiireellisyys sekä tarvittavat resurssit. Tärkeä osa toimintamallia on myös tehtävien pilkkominen pienempiin osiin, mikä helpottaa niiden suorittamista ja seuranta.

Aikataulutuksen ja joustavuuden rooli toimintamallissa on merkittävä, koska ne varmistavat tehokkaamman työskentelyn ja mahdollistavat nopean reagoinnin muuttuviin tilanteisiin. Säännölliset tiimikokoukset ja arviot auttavat tiimiä näkemään vahvuudet ja heikkoudet sekä kehittymään jatkuvasti.

Tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin välillä on vahva yhteys, ja ne tukevat toisiaan tehokkaassa tehtävienhallinnassa. Prosessin avulla määritellään tehtävien järjestys ja prioriteetit, kun taas toimintamalli tarjoaa käytännön työkalut ja rakenteen tehtävien suorittamiseen.

Yhteinen lähestymistapa prosessin ja toimintamallin kehittämisessä mahdollistaa kokonaisvaltaisen tehtävienhallinnan organisaatiossa. Se takaa, että tiimin jäsenet ymmärtävät selkeästi omat roolinsa ja vastuunsa ja että tehtävät ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.

## 5.2 Prosessin ja toimintamallin käyttöönotto

Prosessin ja toimintamallin käyttöönotto aloitettiin maksuliikepäällikön kanssa tiiviissä yhteistyössä. Yhdessä muodostimme peruskuvauksen siitä, miten uuden prosessin tulisi toimia ja millaisia tavoitteita sille asetettiin. Kun peruskuvauks oli valmis, se toimi pohjana uuden prosessin käyttöönotolle.

Toimintamallin käyttöönotto alkoi tiimin tarpeiden ja haasteiden arvioinnilla, joka toteutettiin haastatteluiden avulla. Haastattelut tarjosivat arvokasta tietoa tiimin nykyisistä käytännöistä ja ongelmakohtista.

Uusi prosessi ja toimintamalli otettiin käyttöön ilman erillistä koulutusta tai muodollista käyttöönottoa, sillä ne eivät olleet erityisen monimutkaisia. Sen sijaan tiimi sai selkeän suunnan ja puitteet käyttöönotolle sisäisen tiedonjakamisen avulla. Tämä lähestymistapa mahdollisti sujuvan sopeutumisen uuteen prosessiin ja toimintamalliin sekä varmisti, että tiimi pystyi toimimaan sen mukaisesti tehokkaasti.

Jatkossa prosessia ja toimintamallia seurataan ja arvioidaan säännöllisesti varmistaaksemme niiden tehokkuuden ja vastaavuuden tiimin tarpeisiin.

## 5.3 Vastaukset mittareihin

Tutkimusongelmaksi määriteltiin se, että nykyinen tehtävienhallinnan prosessi ei toimi systemaattisesti eikä tue organisaation strategisia pyrkimyksiä. Pyrin selvittämään, onko tutkimuksen avulla löydetty ratkaisuja mainittuun ongelmaan ja kuinka hyvin nämä ratkaisut ovat onnistuneet. Valitut mittarit ovat avainasemassa arvioitaessa, onko asetetut tavoitteet saavutettu.

Mittareiden avulla tarkastelemme löydettyjen ratkaisujen vaikutusta ja niiden onnistumista organisaation strategisten pyrkimysten tukemisessa. Näin pyrin tarjoamaan kokonaisvaltaisen arvion siitä, miten nykyinen tehtävienhallinnan prosessi on vastannut asetettuja mittareita ja millaisia vaikutuksia löydettyillä ratkaisuilla on ollut.

Taulukko 5 kyllä / ei-mittarit ja laadullinen mittari

Kyllä / Ei-mittari	Tulos
1. Tehtävienhallinnan prosessia ja toimintamallia kehitettiin tiimin kanssa yhteistyössä	Kyllä
2. Tehtävienhallinnan prosessi ja toimintamalli on otettu käyttöön	Kyllä
3. Uusien työkalujen käyttöönottomahdollisuuksia tutkittiin yhdessä tiimin kanssa	Kyllä
4. Tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin arviointi.	Toteutunut

Arvioin ensimmäisen mittarin onnistumista tehtävienhallinnan prosessin kehityksen eri vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimme nykytilannetta ja tunnistimme tehtävienhallinnan vahvuudet, haasteet ja pullonkaulat. Toisessa vaiheessa tiimin kanssa kehitimme uusia käytäntöjä ja prosesseja tehtävienhallintaan. Tämän vaiheen tavoitteena oli muuttaa tehtävienhallinnan prosessi ja toimintamalli konkreettiseksi.

Arvioidessani toisen mittarin onnistumista keskityin varmistamaan, että kyseinen prosessi ja toimintamalli olivat integroituneet maksuliikkeen täsmäytystiimin käytäntöihin ja olivat käytössä. Vaikka mittari ei sisällä arviointia prosessin tehokkuudesta, sen tarkoituksena on varmistaa suunnitellun käyttöönoton toteutuminen ja laaja hyödyntäminen.

Kolmannen mittarin onnistumisen arviointi uusien työkalujen käyttöönoton mahdollisuus alkoi tutkimusvaiheessa, jossa yhteistyössä tiimin kanssa tarkasteltiin mahdollisuuksia ja toimintakelpoisuutta uusien työkalujen käyttöönotolle. Tiimin

kanssa yhdessä arvioitiin erilaisia vaihtoehtoja sekä potentiaalisia hyötyjä uusien työkalujen käytöstä tiimin tehtävienhallintaan. Tutkimusvaihe oli merkittävä, sillä siinä määriteltiin uuden työkalun vaikutukset tiimin tehtävienhallintaan, ja varmistettiin, että tiimin jäsenet ymmärsivät selkeästi sen mahdollisuuksiin tuottaa arvoa. Arviointiprosessi jatkui myöhemmin, kun uusi työkalu oli ollut käytössä jonkin aikaa. Mittarin onnistumista voitiin arvioida sen perusteella, miten tehokkaasti tiimi sovelsi uutta työkalua päivittäisessä työssään.

Viimeisen mittarin arvioinnissa keräsin maksuliikepäälliköltä palautetta uudesta prosessista ja toimintamallista. Lisäksi hyödynsin muita mainittuja tekijöitä, kuten yleistä tyytyväisyyttä ja tehokkuuden paranemista, ymmärrettävyyttä ja tukitoimia, konkreettisia muutoksia, uuden prosessin vastaavuutta tarpeisiin ja tehokkuutta, haasteita omaksumisessa, tehokkuuden seurantaan, parannuksia viestinnässä ja yhteistyössä sekä jatkuvaa kehittämistä, apuna pohtiessani laadullisen mittarin toteutumista. Näiden tekijöiden kokonaisvaltainen tarkastelu auttoi arvioimaan tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin onnistumista ja mahdollisia kehityskohteita.

Tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin arviointi osoitti, että laadullinen mittari on toteutunut onnistuneesti. Yleinen tyytyväisyys ja tehokkuuden paraneminen olivat selkeitä merkkejä prosessin onnistumisesta. Maksuliikepäällikön antama palaute kuvasi yleistä tyytyväisyyttä uuteen prosessiin ja toimintamalliin, samalla tehokkuuden paraneminen tehtävien seurannassa ja hallinnassa vahvistivat tätä näkemystä.

Ymmärrettävyys ja tukitoimet saivat myös positiivista palautetta, mikä kertoi siitä, että uusi prosessi ja toimintamalli oli pääosin ymmärretty selkeästi ilman merkittävää tarvetta tukitoimille. Havaitut muutokset tehtävienhallinnassa tukivat mittarin toteutumista, kuten tehtävien kulkemisen seurannan parantuminen ja vastuualueiden selkeytyminen.

Uuden prosessin vastaavuus tarpeisiin ja tehokkuus saivat myös positiivista palautetta. Maksuliikepäällikkö oli tyytyväinen siihen, miten hyvin uusi prosessi

vastasi tiimin tarpeisiin ja miten tehokas se oli verrattuna aiempaan käytäntöön. Haasteet omaksumisessa olivat odotettuja, mutta ne olivat lieviä ja koulutus sekä tuki auttoivat niiden ratkaisemisessa.

Tehokkuuden seuranta osoittautui toimivaksi, sillä se antoi vahvan merkin siitä, että mittari toimi odotetusti ja mahdolliset ongelmat pystyttiin havaitsemaan ja niihin pystyttiin reagoimaan nopeasti. Lisäksi viestinnän ja yhteistyön parannukset tiimin sisällä olivat näkyvissä, ja odotukset yhteistyön parannuksesta muiden tiimien kanssa olivat korkealla.

Jatkuva kehittäminen oli tiimin suunnitelma, mikä osoitti mittarin toteutumisen tärkeyden ymmärtämistä ja sitoutumista jatkuvaan parantamiseen.

## **6 Loppupäätelmät**

Kokonaisuudessaan kehityshanke koettiin onnistuneeksi. Maksuliikkeen täsmäytystiimi on ottanut suuret harppaukset kohti tehokkaampaa ja organisoituneempaa tehtävienhallintaa, mikä on seurausta prosessin kehittamisestä ja toimintamallin luomisesta.

Oikeiden mittauskohteiden valinta tehtiin teorian pohjalta, minkä jälkeen laadittiin työn mittarit. Virtuaalisissa työpajoissa ja haastatteluissa hyödynnettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joihin sain tukea perehtymällä aiheeseen liittyvään teoriaan. Tavoitteenani oli tehdä omat analyysini ja tulkintani näkyviksi, jotta lukijat voisivat ymmärtää päätösteni perusteet.

Maksuliikkeen täsmäytystiimin kokoon nähden katsoin, että kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien ja haastattelujen hyödyntäminen olivat parhaat tavat edistää kehitysprojektia. Toimin havainnoijana organisaatiossa ja pyrin osallistumaan aktiivisesti kehittämistyöhön eri tavoin, kuten tiedon keräämisellä, keskusteluihin osallistumisella, ehdotusten tekemisellä, raportoinnilla ja koulutuksella.

Pyrin synnyttämään aiheeseen liittyvää keskustelua myös haastattelutilanteiden ulkopuolella, ja voin itsevarmasti sanoa, että tiimin keskuudessa vallitsi yhteisymmärrys. Yhteisten keskusteluiden myötä pääsimme edistämään kehitystyötä oikeaan suuntaan maksuliikepäällikön kanssa.

Ajattelen, että tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen toistettavuuden avulla on haastavaa. Tässä yhteydessä aineiston riittävyys ja kattavat analyysit kehitysprojektin aikana ovat keskeisiä tekijöitä luotettavuuden takaamisessa. Tutkimuksen avoimuus ja tulosten yksityiskohtainen dokumentointi mahdollistavat analyysin arvioinnin ja toistamisen, mikä lisää tutkimuksen uskottavuutta.

Monipuolisten menetelmien käyttö on ollut keskeistä tutkimuksen luotettavuuden vahvistamisessa. Yksilöhaastattelut, työpajat ja osallistuva havainnointi ovat tarjonneet laajan näkökulman kehitysprojektiin ja sen vaikutuksiin. Kaikki tutkimusvaiheet on huolellisesti dokumentoitu, ja liitteistä löytyvät kaikki sisälönanalyysit, mikä edistää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja tarkasteltavuutta.

Kehitysprojektin päättyessä voin todeta, että tiimin sisäiseen viestintään on tullut parannusta. Yhteistyön lisääntyminen sidosryhmien kanssa näyttää avoimelta ja myönteiseltä, kun suunnataan katse tulevaisuuteen. Kehitysprojektin myötä saavutettu muutos on merkittävä, kun otetaan huomioon, että maksuliikkeen täsmäytystiimin vastuut ja tehtävien määrä ovat lisääntyneet. Uuden työkalun käyttöönoton myötä tehtävien seuranta on parantunut huomattavasti, mikä on auttanut tehostamaan tiimin tehtävienhallintaa.

Jira-työkalun käyttöönotto on tuonut tiimiin moninaisia hyötyjä, kuten aloitteellisuuden lisääntymisen ja mahdollisuuden edistää tehtäviä yhteisesti sidosryhmien kanssa. Uuden työkalun käyttö on myös vähentänyt sähköpostiviestintää joidenkin asioiden osalta. Jira-työkalu on tuonut hyötyä tiimin tehtävienhallintaan, ja sen monipuoliset ominaisuudet kannustavat tiimiläisiä tutustumaan tarkemmin työkalun muihin toiminnallisuuksiin, kuten seurantalistoihin, kaavioihin ja raportteihin. Näiden hyödyntämistä voidaan kuitenkin pohtia myöhemmässä

vaiheessa, sillä ne voivat tuoda uusia näkökulmia ja oivalluksia tiimin tehtävienhallintaan.

Opinnäytetyön puitteissa asetettu tavoite henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun edistämisestä on toteutunut monipuolisesti. Sitoutuminen erilaisten tutkimusmenetelmien oppimiseen ja niiden käytännön soveltaminen on vahvistanut osaamistani tutkimuksen eri vaiheissa. Erityisesti tiedon hankinnan monipuolisuus sekä teorian kriittinen tarkastelu ovat edistäneet analyyttisiä taitojani, mikä on mahdollistanut perusteltujen johtopäätösten tekemisen tutkimustulosten pohjalta. Lisäksi olen syventänyt osaamistani suunnittelussa, toteutuksessa ja tulosten tulkinnassa. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi on tarjonnut merkittävän kasvualustan sekä henkilökohtaiselle että ammatilliselle kehitykselle.

Haluan esittää lämpimät kiitokseni maksuliikepäällikölle hänen arvokkaasta panoksestaan ja tuestaan tämän opinnäytetyön aikana. Hänen ammattitaitonsa, asiantuntemuksensa ja sitoutumisensa olivat korvaamattomia tämän tutkimuksen onnistumiselle.

## 7 Lähteet

Aho, Terhi 2023. Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Alma Talent Oy, Keuruu.

Avoindata.fi. JHS 152: Prosessien kuvaaminen. 2012 versio. Julkaistu 2002. <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>. Viitattu 14.12.2023

Finto 2024. KEKO-Kestävän kehityksen kasvatuksen ontologia. Työpajatyökentely. <https://finto.fi/keko/fi/page/p79>. Viitattu 15.7.2023

German, Nataliya 2019. Ketterä kehitys perustuu ketterään ajatteluun. <https://nataliyagerman.fi/kettera-kehitys-kettera-ajattelu/>. Viitattu 11.6.2023

Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM&V Research Oy 1994, Jyväskylä.

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Heikkinen, Hannu L.T. & Kaukko, Mervi 2023. Toimintatutkimus. Käytännön opas. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy, Vantaa.

Herranen, Kimmo 2020. Ketterä kasvu. Kimmo Herranen ja Alma Talent Oy, Liettua.

Julkisen hallinnon prosessien kuvaamisesta –Uusi suositus 2008. <https://vm.fi/-/julkisen-hallinnon-prosessien-kuvaamisesta-uusi-suositus>. Viitattu 14.12.2023

Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum Media Oy ja Pekka T. Järvinen, Jukka Rantala, Petri Ruotsalainen, Viro.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona –Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy, Jyväskylä.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova Oy, Espoo.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatuokeskus Oy, Tampere.

LAPIN KEINO 2021. Parempaa osallistamista-miten saada työpaja maistumaan osallistujille? <https://www.lapinkeino.fi/2021/10/20/parempaa-osallistamista/>. Viitattu 15.7.2023

- Lappalainen, Nina 2024. Lean-ajattelun hyödyntäminen kehittämistyöpajoissa: tehokkuutta ja vaikuttavuutta. PROINNO 2024. <https://proinno.fi/blogi/tyopaja-organisaation-kehittamiseen-tahtaimessa-tulokset-ja-vaikuttavuus>. 15.7.2023
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Morris, Daniel & Brandon, Joel 1993. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Re-engineering. McGraw-Hill, Inc, Juva.
- Nyman, Göte & Silen, Markku 1995. Muutoshallinta ja Business Reengineering Käytännössä. Andersen Consulting, Helsinki.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- OP-Ryhmä 2024. Hallinnointijärjestelmä. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/hallinnointijarjestelma>. Viitattu 10.6.2023
- OP-Ryhmä 2024. Itseohjautuva toimintatapa. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. Viitattu 10.6.2023
- OP-Ryhmä 2024. OP Ryhmä lyhyesti. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. Viitattu 10.6.2023
- OP-Ryhmä 2024. Strategia. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. Viitattu 10.6.2023
- Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Meedia Zone OU, Viro.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Herkko Pesonen ja Infor Oy, Juva.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Puustinen, Pekka 2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. OP Media 2019. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/puhetta-tyoelamasta/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain/>. Viitattu 10.6.2023
- Quick, Lindy 2024. What is the Agile Mindset and How to Develop It? Up-Grad.KnowledgeHut 2024. <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/agile-mindset-for-success#the-origins-of-the-agile-mindset%C2%A0>. Viitattu 10.6.2023

Ritakallio, Timo 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. OP Media 2019.<https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>. Viitattu 10.6.2023

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2011. Haastattelun analyysi. Tallinna Raamatutrukikoda, Tallinna.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Työterveyslaitos & Leppänen, Anneli 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Miktör, Helsinki.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Juva.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Balto print, Liettua

## **Liite 1: Haastattelukysymykset ketterän toimintamallin nykytilan arvioinnista ja sisällönanalyysi**

1. Mistä ketterässä toimintamallissa on mielestäsi kyse?
2. Millaisiin tilanteisiin ketterä toimintamalli mielestäsi sopii?
3. Millä tavalla ketteryys toteutuu tällä hetkellä työyhteisössänne?
4. Onko työyhteisössänne tällä hetkellä jotain, jossa ei mielestäsi toteudu ketterän toimintamallin periaatteita ja mitä ne ovat?
5. Miksi tässä(4) ei mielestäsi toteudu ketterän toimintamallin periaatteet?
6. Minkälaisilla muutoksilla voidaan nämä ketterän kehityksen esteet poistaa?

## Liite 2: Yksilöhaastattelun sisällönanalyysi

Alluperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkuva oppiminen, jatkuva itsensä ja työn kehittäminen</li> <li>Itseohjautuvasta tavasta tehdä töitä ja jatkuvasti parantaa kyvykkyyttä työn tekemiseen</li> <li>Kokeilukulttuurista – kokeillaan uusia ajatuksia rohkeasti, otetaan opit talteen ja jalostetaan toimintamalleja jatkuvasti</li> <li>Läpinäkyvyydestä ja hyvästä viestintäkulttuurista – esim. järjestetään demoja, joissa voi esitellä keskenään töitä ja vaikka vain idea-asteella olevia ajatuksia jonkin kehittämisestä</li> <li>Joustavuudesta ja mukautuvuudesta – tunnetaan minkälaisia kyvykkyyksiä kulloinkin tarvitaan töiden tekemiseen ja muokataan toiminnallista organisaatiota tarkoituksenmukaisimmalla tavalla</li> </ul>	<p>Ketterä toimintamalli käsittelee jatkuvaa oppimista, itseohjautuvuutta, kokeilukulttuuria, läpinäkyvyyttä, viestintäkulttuuria, joustavuutta ja mukautuvuutta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkuva oppiminen</li> <li>Itseohjautuvuus</li> <li>Kokeilukulttuuri</li> <li>Läpinäkyvyys</li> <li>Viestintäkulttuuri</li> <li>Joustavuus</li> <li>Mukautuvuus</li> </ul>	Ketteryys	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopeasti muuttuviin työympäristöihin, innovatiivisiin hankkeisiin</li> <li>Kehitytyöhön, asiantuntijatyöhön ja -organisaatioihin, itse asiassa omassa työssä ei ole tullut vielä vastaan sellaista tilannetta, johon ketterä, itseohjautuva toimintamalli ei sovi.</li> </ul>	<p>Ketterä toimintamalli sopii nopeasti muuttuviin työympäristöihin, innovatiivisiin hankkeisiin, kehitytyöhön ja asiantuntijatyöhön.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopeasti muuttuviin työympäristöihin</li> <li>Innovatiivisiin hankkeisiin</li> <li>Kehitytyöhön</li> <li>Asiantuntijatyöhön</li> </ul>	Ketterä	
<p>Olemme itseohjautuva tiimi, tiimissä ei ole esihenkilöä vaan avainrooleja (käytetään myös termiä hattuurooli kuvaamaan sitä, että hattu voi valita omistajaa sopimuksen mukaan) kuten esimerkiksi OPO (operations process owner), CL (chapter lead), AM (agile master). OPO vastaa päivittäiseen työhön liittyvästä ns. edustustehtävistä, esimerkiksi osallistumisesta tiettyihin heimon tai operaatioalueen yhteisiin seremonioihin oman tiimin edustajana. CL vastaa osaamisen jatkuvasta kehittämisestä tiimissä ja henkilötasolla tukee jokoista tarpeen mukaan sparraillen. AM vastaa tiimin ketterän toimintatavan toteutumisesta arjessa, hän fasilitoi seremonioita ja tukee tiimiä esille nousseiden esteiden poistamisessa</p>	<p>Työyhteisössä toteutetaan ketteryyttä itseohjautuvan tiimin avainroolin kautta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Itseohjautuvan tiimin avainroolit</li> </ul>	Johto	
Alluperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävienhallinta (työtehtävien organisointi) ja hallinta on haastavaa, koska työkalut puuttuvat</li> <li>Käytettävissä olevia työkaluja on useita ja eri tehtävissä käytetään hyvinkin erilaisia tapoja hallita tehtäviä.</li> </ul>	<p>Tehtävienhallinta on haastavaa, ja erilaiset työkalut ja käytännöt aiheuttavat ongelmia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haastava tehtävienhallinta</li> <li>Ongelmat erilaisten työkalujen ja käyttäjien kanssa</li> </ul>	Monimutkaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnittele ja dokumentoi selkeät työprosessit tehtävienhallinnalle</li> <li>Tiimin kouluttaminen tehokkaaseen tehtävienhallintaan ja tarvittaessa tuo muita asiantuntijoita auttamaan</li> <li>Hyödynnä tehtävienhallintatyökaluja helpottamaan tehtävien seuranta ja jakamista</li> <li>Arvioi nykyisen työkalun tehokkuus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toiminta ei ole tehokasta, kommunikatio kärsii, yhteistyö sidosryhmien kanssa haastavampaa.</li> <li>Tehtävien hallinta ei ole muodostunut selkeäksi osaksi arkea ja on vaarassa, että jotain oleellista jää kirjaamatta kokonaan tehtäväluetteloon.</li> <li>Läpinäkyvyydessä on parantamisen varas.</li> </ul>	<p>Tehtävienhallinnassa on tehottomuutta, kommunikatio kärsii ja yhteistyö sidosryhmien kanssa on haastavampaa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehottomuus</li> <li>Kommunikaation kärsiminen</li> <li>Haastavampi yhteistyö sidosryhmien kanssa</li> </ul>	Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysoi nykyinen prosessi ja tunnista tehottomuuden syyt</li> <li>Toteuta prosessin virtaviivaistaminen</li> <li>Paranna viestintävälineitä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehitetään tehtävienhallintaa, otetaan käyttöön parempi työväline tehtävienhallintaan.</li> <li>Arvioidaan nykyisen toimintamallin heikkoudet ja vahvuudet, pyritään säilyttämään se hyvä mitä on jo olemassa ja kehitetään niitä osia, jotka on tunnistettu heikosti toimiviksi.</li> <li>Kartoitetaan vaihtoehtoisia toimintatapoja/työkaluja ja valitaan kokeiluun tiimille sopiva työkalu ja toimintamalli.</li> <li>Arvioidaan lopuksi miten onnistuttiin</li> <li>Varaudutaan jatkuvasti parantamaan myös tulevaa toimintamalla kerätyn palautteen ja kehitysideiden pohjalta.</li> </ul>	<p>Kehitetään tehtävienhallintaa, otetaan käyttöön parempi työväline, arvioidaan toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet, kartoitetaan vaihtoehtoisia työkaluja, valitaan sopiva työkalu, ja arvioidaan jatkuvasti onnistumista ja kerättyä palautetta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävienhallinnan kehittäminen</li> <li>Parempi työväline käyttöön</li> <li>Toimintamallin vahvuuksien ja heikkouksien arviointi</li> <li>Vaihtoehtoisten työkalujen kartoitus</li> <li>Sopivan työkalun valinta</li> <li>Jatkuva onnistumisen arviointi ja palautteen kerääminen</li> </ul>	Optimointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysoi nykyinen tehtävienhallintaprosessi</li> <li>Tunnista tehtävienhallinnan haasteet ja pullonkaulat</li> <li>Arvioi nykyinen toimintamalli</li> <li>Arvioi nykyinen käytössä oleva työväline tehtävienhallintaan</li> <li>Kehitä suunnitelma tehtävienhallinnan parantamiseksi</li> <li>Asetetaan mittarit, joiden avulla voidaan arvioida tehtävienhallinnan onnistumista.</li> </ul>

### Ensimmäinen vaihe:

- Analysoi nykyinen prosessi ja tunnista tehottomuuden syyt
- Tunnista tehtävienhallinnan haasteet ja pullonkaulat
- Arvioi nykyinen toimintamalli

### Toinen vaihe:

- Arvioi nykyinen käytössä oleva työväline tehtävienhallintaan
- Arvioi nykyisen työkalun tehokkuus

### Kolmas vaihe:

- Kehitä suunnitelma tehtävienhallinnan parantamiseksi
- Suunnittele ja dokumentoi selkeät työprosessit tehtävienhallinnalle

### Neljäs vaihe:

- Tiimin kouluttaminen tehokkaaseen tehtävienhallintaan ja tarvittaessa tuo muita asiantuntijoita auttamaan
- Hyödynnä tehtävienhallintatyökaluja helpottamaan tehtävien seuranta ja jakamista

### Viides vaihe:

- Toteuta prosessin virtaviivaistaminen
- Paranna viestintävälineitä
- Asetetaan mittarit, joiden avulla voidaan arvioida tehtävienhallinnan onnistumista.

## Liite 3: Nykyinen tehtävienhallintaprosessi

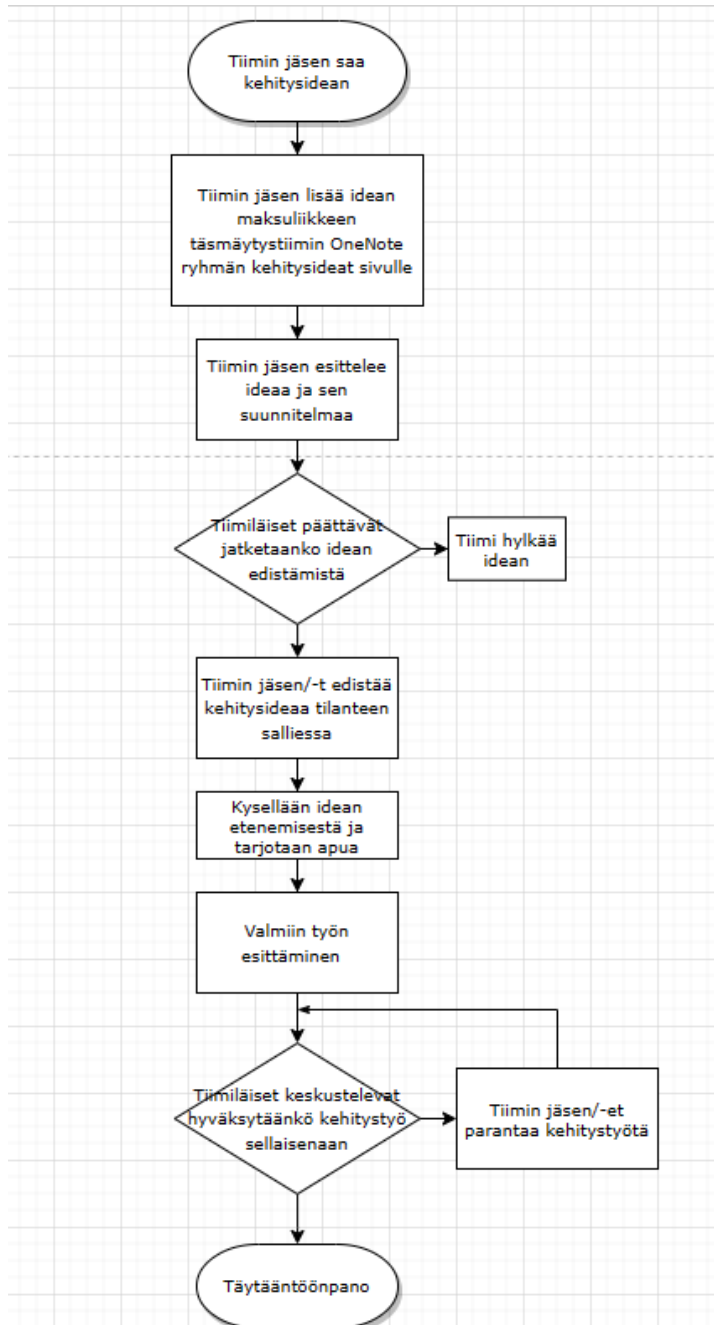
### Maksuliikkeen täsmäytystiimin tehtävienhallintaprosessi

Peruskuvauus prosessista 11 otsikon kautta

Prosessin nimi	Maksuliikkeen täsmäytyksen tehtävienhallinnanprosessi
1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus?	Tarkoitus on osittain selkeä, mutta sitä voidaan tämentää ja kommunikoida tehokkaammin tiimin kesken.
2. Mikä on prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe?	Vaiheet ovat jossain määrin määriteltyjä, mutta niitä voidaan selkeyttää ja järjestää tehokkaammin.
3. Mikä on input prosessiin? Entä output?	Input- ja output-elementit ovat tunnistettavissa, mutta niiden tarkkuutta ja selkeyttä voidaan parantaa.
4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita?	Tiimin jäsenet ja mahdollisesti muut sidosryhmät, jotka ovat riippuvaisia tiimin tuottamasta työstä.
5. Mitä vaatimuksia tai toivomuksia eri asiakasryhmillä on prosessille?	Asiakkaat on osittain määritelty, mutta heidän tarpeitaan voidaan tarkentaa lisää.
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?	Menestystekijöitä ei ole selkeästi määritelty, mikä vaikeuttaa prosessin onnistumisen arviointia.
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?	Resurssitarpeet on osittain määritelty, mutta niitä voidaan tarkentaa ja optimoida.
8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?	Maksuliikkeen täsmäytystiimin product owner (Maksuliikepäällikkö)
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?	Mittarit puuttuvat tai ovat epäselviä, mikä hankaloittaa prosessin suorituskyvyn seuranta.
10. Miten prosessia ohjataan?	Ohjauksen mekanismit ovat puutteelliset, mikä johtaa hallitsemattomaan suorittamiseen.
11. Miten prosessia parannetaan?	Prosessin parantamisen menetelmät ovat käytössä, mutta niiden soveltamista ja systemaattisuutta voidaan vahvistaa.
Kommentit	

**Liite 4: Nykytilan prosessikaavio**

(Tähän samaan prosessikaavioon pätee kehitysideat ja kaikki muut tiimin tehtävät)



## Liite 5: Nykytilan prosessikaavion analysointi

	Analysoinnin tulokset
Tiimin jäsen saa kehitysideoan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tämä vaihe kannustaa avoimeen kommunikaatioon ja luovuuteen.</li> </ul>
Tiimin jäsen lisää idean OneNoteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideoiden dokumentointi voi olla pullonkaula, jos OneNote ei ole tiimin tarpeisiin nähden tehokas.</li> </ul>
Ideaa esitellään tiimille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tässä vaiheessa tiimillä on mahdollisuus arvioida idean potentiaalia ja päätöksiä voidaan tehdä tiimissä.</li> </ul>
Tiimiläiset päättävät jatkosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätösten tekeminen voi olla haastavaa, jos tiimin jäsenillä ei ole selkeää käsitystä toistensa työkuormista tai edistymisestä</li> <li>Ilman tehokasta tehtävienhallintaa tiimin jäsenet voivat olla epävarmoja siitä, mihin tehtäviin kukin on sitoutunut tai miten nopeasti ne etenevät.</li> <li>Päätösten tekemiseen voi kulua liikaa aikaa, kun ei ole selkeää kuvaa siitä, missä vaiheessa eri tehtävät ovat.</li> </ul>
Idea hylätään tai edistetään	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävien etenemisen seuranta voi olla haasteellista, jos ei ole tehokasta tapaa hallita tehtävien kehitystä.</li> </ul>
Kysely ja avun tarjonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikaatiovaihe voi olla tehokas, mutta avun tarjonta voi olla pullonkaula, jos resurssit ovat rajalliset</li> <li>Ilman tehokasta tehtävienhallintatyökalua tiimin jäsenten on vaikea seurata ja kommunikoida tehokkaasti tehtävien edistymisestä</li> <li>Epäselvyyttä siitä, kuka tekee mitä ja missä vaiheessa.</li> </ul>
Valmiin työn esittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esittämisvaiheessa tulee varmistaa, että kaikki tarvittavat tiedot ovat selkeästi esillä</li> <li>Valmiin työn esittäminen OneNotessa voi olla haasteellista, koska näkyvyys ja pääsy tiettyihin osiin dokumentista voivat olla epäselviä</li> <li>Komentointi ja palautteenanto voivat olla rajoitettuja OneNotessa, mikä voi hankaloittaa rakentavaa keskustelua ja kehitysehdotusten jakamista.</li> </ul>
Hyväksyntä ja parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyväksynnän ja parantamisen vaihe vaatii hyvää kommunikaatiota.</li> </ul>
Täytäntöönpano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Täytäntöönpanovaiheessa on varmistettava, että päätökset ja muutokset otetaan käyttöön sujuvasti</li> <li>Täytyy seurata sekä arvioida muutosta.</li> </ul>

## Liite 6: Nykyisen työkalun vahvuudet ja heikkoudet tehtävienhallinnassa

(Keskusteluiden pohjalta lisätty pari nostoa lisää)



Vahvuudet	Vahvuudet avattu keskustellen
Muistiinpanot	OneNote on oiva väline tiimin tehtävien ja projektien muistiinpanoille. Tiimin jäsenet voivat kirjoittaa muistiinpanoja ja ne ovat jäsenten saatavilla.
To-do listat	Projektien ja tehtävien tekemisen seurantaan voidaan käyttää check- listoja, joka helpottaa projektien ja tehtävien edistymisen seuranta. Tehtävät voidaan merkitä suoritetuksi, kun ne ovat valmiita.
Muistikirjan jakaminen tiimin kesken	Muistikirjan jakaminen tiimin jäsenten kesken lisää tiimin välistä yhteistyötä. Tällöin jokainen voi tarkastella ja muokata samoja tietoja.
Projektitietojen järjestäminen	Projektin tavoitteet ja aikataulut on helppo järjestää. Projekteille voi luoda omat muistikirjat ja sivuja tietojen järjestämiseen.
Helppokäyttöisyys	OneNoten käyttö on erittäin helppoa ja ohjeita käyttöön löytyy internetistäkin. OneNote on päivittäin käytössä muistiinpanojen merkeissä.
Sivujen löytäminen on helppoa	Muistikirjojen sivuja on helppo löytää ja siihen auttaa myös hakutoiminto

Heikkoudet	Heikkoudet avattu keskustellen
Synkronointiongelmat	OneNote on vahvasti riippuvainen laitteiden ja alustojen välisestä synkronoinnista ja välillä tämä synkronointi on hidasta. Muistiinpanot ja tiedot eivät ole ajan tasalla kaikilla laitteilla.
Tehtävienhallinta	Mikäli tiimiläinen edistää tehtävää siitä ei tule ilmoituksia itselle, jolloin edistymistä voisi seurata.
Muistikirjojen jakaminen muille kuin tiimin jäsenille	Mikäli muille henkilöille jaetaan muistikirjoja, jotta tehtävien edistymistä voi seurata, huolehtaa jos joku vahingossa pyyhkii muistiinpanoja.
Tehtävien pilkkominen pienempiin osiin	Mikäli jokin tehtävä täytyy pilkkoa pienempiin osiin sen laajuuden vuoksi, täytyy tehdä lisää sivuja tai taulukoita, jolloin se saattaa mennä sekavaksi.
En näe mitkä tehtävät ovat vastuullani ja mitkä työkaverin	Olisi hienoa, jos vastuulla olevat tehtävät olisivat yhdellä näkymällä. Koetaan turhauttavaksi omien tehtävien etsiminen muiden joukosta.
Henkilöiden merkitseminen	Mikäli joku merkitään johonkin tehtävään siitä ei tule erillistä ilmoitusta vaan on käytettävä haku -toimintoa.
Enemmän muistiinpanoja varten	Koetaan, että alusta on tarkoitettu enemmän muistiinpanoille eikä tehtävien ja projektien hallintaan.
Ketterä organisaatio	Koska organisaatio on ketterä, tarvitaan ketterämpi tehtävienhallinta työkalu ja sellainen, joka on myös muilla sidosryhmillä käytössä.
Yhteistyö	Nykyinen työkalu ei toimi halutulla tavalla yhteistyöpyrkimyksissä muiden sidosryhmien kanssa.

## **Liite 7: Haastattelukysymykset tiimin tehtävienhallinnan merkityksen ja odotusten arvioinnista**

1. Mistä tehtävienhallinnassa on mielestäsi kyse?
2. Minkä vuoksi tehtävienhallinta on mielestäsi tärkeää?
3. Mitä odotuksia sinulla on tehtävienhallintatyökalua kohtaan?
4. Minkälaisia tehtäviä tiimissä on?
5. Minkälaisiin tarpeisiin tehtävienhallintatyökalun tulisi palvella sinua?
6. Mikä yksittäinen tehtävienhallintatyökalun ominaisuus on mielestäsi tärkeää tehtävän onnistumisen kannalta?
7. Mitkä ovat minimivaatimukset tehtävienhallintatyökalulle?
8. Mikä on mielestäsi paras tapa sitouttaa tiimin jäsenet tehtävienhallinnan työkalun käyttöön?

## Liite 8: Yksilohaastattelun sisällönanalyysi

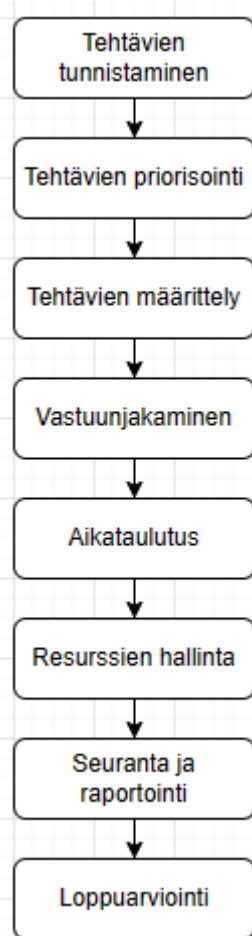
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Kehtys	Yhteenveto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimintamallista, jolla saadaan kaikki oleelliset tehtävät dokumentoitua välittömästi kun ne tulevat esille ja seurattua niiden elinkaarta ideasta toteutettavaan tehtävään ja sen valmistumiseen.</li> <li>Kulttuurista, jossa jokainen ymmärtää oman roolinsa ja vastuunsa tehtävien hallinnan kokonaisuudesta. Se ei ole vain jonkun tehtävä, vaan se on kaikkien tekemistä. Tekemistä voi tulla omalle tiimille myös muista tiimeistä ja oma tiimi voi kirjata tehtäviä muiden tiimien backlogille.</li> <li>Toimintavarmuuden turvaamisesta tiimissä. Tiimin retroissa ja muissa seremonioissa nousee esille oppoja ja palautteita, joiden avulla saadaan muutosta aikaan toiminnan ja jäädyn parantamisen turvaamiseksi. Opi ja palautteet jaostetaan tekemiskäsi ja niiden edistymistä seurataan säännöllisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopea dokumentointi ja seuranta kaikissa tärkeissä tehtävissä niiden ilmetyssä.</li> <li>Yhteisvastuullinen kulttuuri, jossa jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa tehtävien hallinnassa. Myös tiimin välinen yhteistyö on tärkeää.</li> <li>Toimintavarmuuden takaaminen tiimissä retrospektiivien avulla: oppien ja päätösten avulla aikansaadaan muutoksia toimintaan ja jatkuvaan parantamiseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nopea dokumentointi ja seuranta</li> <li>Yhteisvastuullinen kulttuuri</li> <li>Tiimin välinen yhteistyö</li> <li>Toimintavarmuuden takaaminen retrospektiivien avulla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävienhallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käytetään nopeaa ja helpokäyttöistä työkalua tehtävien kirjaamiseen ja seuramiseen.</li> <li>Varmistetaan, että kaikilla tiimin jäsenillä on pääsy ja mahdollisuus lisätä tehtäviä.</li> <li>Luodaan selkeä prosessi.</li> <li>Korostetaan jokaisen jäsenen roolia ja vastuuta tehtävienhallinnassa.</li> <li>Luodaan yhteisiä normeja ja odotuksia, jotka kannustavat jokaista osallistumaan aktiivisesti.</li> <li>Järjestetään säännöllisiä tiimpalaverite ja työpajoja.</li> <li>Järjestetään säännöllisiä retrospektiiveja, joissa käsitellään tiimin suoritusta.</li> <li>Määritetään selkeät toimenpiteet ja aikataulu niiden toteuttamiseksi.</li> <li>Valitaan tehokas ja helpokäyttöinen työkalu tehtävienhallintaan.</li> <li>Täytyy tarkota työkalusta ja tulla työkalun tehokkaaseen käyttöön.</li> </ul>	<p>Voin päätellä, että meidän tulee korostaa tehokasta, yhteistyöhenkistä ja systemaattista lähestymistapaa tehtävienhallintaan. Tässä tiimin jäsenen osallistuminen ja jatkuva kehittyminen ovat keskeisiä elementtejä.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jotta ajatukset muuttuvat konkreetiksi, kehitysideat tekemiseksi ja lopputulokiksi.</li> <li>Isojen kokonaisuuden pilkkominen on tehtävienhallinnassa aivan oleellista. Riittävän pienet tekemiset tulevat tehdyiksi, isot jäävät odottamaan kun niitä kokonaan uusia lyhyään tampaan tulevaisuuteen. Milloinkaan ei ole aikaa tehdä isoja tehtäviä, mutta pieniksi palasiksi purettu tekeminen on helppo kalenteroida ja tehdä suunnitelm mukaisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideoiden muuttaminen käytännön tekemiseksi ja tulokiksi.</li> <li>Isojen tehtävien pilkkominen on keskeistä tehokkaassa tehtävienhallinnassa.</li> <li>Pienet askeleet mahdollistavat suunnitelmien mukaisen toteutuksen helpoimman aikatauluttamisen ja suorittamisen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideoiden käytännön toteutus</li> <li>Isojen tehtävien pilkkominen</li> <li>Pienien askelten aikataulutus ja suorittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävienhallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysoidaan isot tehtävät ja pilkotaan ne pienempiin, hallittavampiin osiin.</li> <li>Varmistetaan, että jokaisella osatehtävällä on tarkoitettu ja yhteys suurempaan kokonaisuuteen.</li> <li>Luodaan realistiset aikataulut.</li> <li>Tunnistetaan kriittiset vaiheet ja suoritetaan ne ensisijaisesti.</li> <li>Seurataan säännöllisesti tehtävien etenemistä ja tarkistetaan, ovatko asiat aikataulussa.</li> <li>Järjestetään säännöllisesti palaverite tiimin kanssa ja tarvittaessa tehtävien edistymistä ja tunnistetaan mahdollisia ongelmia.</li> <li>Ollaan valmiita tekemään tarvittavat muutokset aikatauluihin ja suunnitelmaan, jos tarpeen.</li> <li>Kerätään palautetta tiimitä ja ollaan valmiita tekemään muutoksia.</li> <li>Anvioidaan säännöllisesti toimintamalleja ja etsitään mallitoimintamalleja jatkuvaan parantamiseen.</li> </ul>	<p>Bulletpointeista voin päätellä, että ne helpotavat tehtävienhallinnan hyvää käytäntöä. Kuten selkeiden tavoitteiden asettamista, avointa viestintää, joustavuutta muutoksille ja jatkuva oppimista.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Helpokäyttöisyys, jotta se tulisi luonnollisesti osaksi arkea, tehtäviä olisi helppo siirtää sprintille ja vaihtaa niiden statusta edistymisen mukaan.</li> <li>Selkeys, jotta tehtävät olisivat helppoja lisätä, muuttaa ja selata käytöityymällä.</li> <li>Läpinäkyvyys, jotta mahdollisimman moni pystyisi hyödyntämään dokumentointista läpi organisaation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helpokäyttöisyys arjen helpottamiseksi. Tehtävien siirtäminen sprintille ja statusksen päivittäminen sujuvasti.</li> <li>Selkeys käytöityymässä: Tehtävien lisääminen, muuttaminen ja selaaminen on yksinkertaista ja vaivatonta.</li> <li>Läpinäkyvyys organisaatiossa: Dokumentoinnin avulla varmistetaan, että tieto on kaikkien organisaation jäsenten hyödynnettävissä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käytöityymällisyys</li> <li>Selkeys ja Helpokäyttöisyys</li> <li>Läpinäkyvyys Organisaatiossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käytettävyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestetään koulutusta ja ohjeistusta työkalun käyttöä.</li> <li>Pitää olla mahdollista siirtää tehtäviä yksikkäkohtaisesti tai muuttamalla yksikkäkohtaisesti.</li> <li>Tehtävien statusksen päivittäminen helposti.</li> <li>Tehtävien selkeä dokumentaatio</li> <li>Luodaan yhteinen näkymä, josta organisaation jäsenet voivat tarkastella tehtävien tilaa ja edistymistä.</li> <li>Kerätään palautetta työkalun käytettyyydestä ja toiminnallisuudesta.</li> </ul>	<p>Näistä bulletpointeista nousee selkeä näkemys siitä, että tehokas tiimin tehtävienhallinta edellyttää selkeä käytöityymystä sekä tarkoitettua työkalua. Työkalun tulisi olla helppo, selkeä ja avoin. Jos noudatamme näitä periaatteita, voimme muuttaa tiimille vahvan pohjan tehtävienhallinnan toimintamallein.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Isompia kokonaisuuksia, joissa toimintaan osana isompa kehitystyötä ja josta pitää pilkkoa pienemmiksi tehtäviksi.</li> <li>Kehitysideoista nousee selkeitä kokonaisuuksia, isompia tai pienempiä, mutta usein sellaisia, että ne saa yhdessä sprintissä (2-4 viikkoa) tehtyä valmiiksi.</li> <li>Ns. sateenvarjotekemistä ei tiettyä alua, jolle tulee säännöllisesti tekemistä, jota sitten erillisinä tehtävinä kirjataan tehtäväluetteloon.</li> <li>Olemme päättäneet siihen, että niin sanottua linjatytöä ei tehtävienhallintatyökaluun lisätä. Se tulee joko tapauksissa tehdä jona päivä korkeimmalla mahdollisella prioriteetilla ja muita tehtäviä hoidetaan kun jää aikaa linjatöitä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Isot kokonaisuudet ja kehitysideoiden selkeät osat: Jotkutlaan pienemmiksi tehtäviksi.</li> <li>Kehitysideoista syntyvät selkeät kokonaisuuksia, jotka on mahdollista toteuttaa yhdessä sprintissä (2-4 viikkoa).</li> <li>Tiettyyn alueeseen kohdistuva säännöllinen tekeminen, joka kirjataan erillisinä tehtävinä tehtäväluetteloon.</li> <li>Linjatyt suoritetään päivittäin korkeimmalla prioriteetilla, erillään tehtävienhallintatyökalusta, aikaresurssien salissa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävien jakaminen isoista kokonaisuuksista ja kehitysideoista</li> <li>Sprinttien toteutettavat kokonaisuudet</li> <li>Säännöllinen tekeminen tiettyyn alueeseen</li> <li>Linjatyt päivittäin korkeimmalla prioriteetilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävienhallintatyökalun käyttö, joka mahdollistaa suurten kokonaisuuden pilkkomisen pienempiin ja hallittavampiin osiin.</li> <li>Työpajojen tai palaverien järjestäminen, jossa tiimi yhdessä lisää isot kokonaisuudet konkreettiksi tehtäviksi.</li> </ul>	<p>Tässä voin todeta, että on tarkoituksenmukaista luoda tehokas ja selkeä tehtävienhallinnan prosessi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprinttien suunnittelu näkymä siihen mitä tehtäviä on backlogilla ja minin epäiläin ne liittävät. Sprintille, valitaan tehtävät, jotta road mapissa on aikataulutettu yksikeille ajalle.</li> <li>Tehtävien edistäminen sprintillä: muistipöytä dokumentoinnin työn edetessä, tehtävien tilan muutokset helposti.</li> <li>Mielellään raportointia kokonaisuutena: kuinka paljon tehtäviä edistetty, tehtäviä aikajaksolla, tietojen saaminen vaivatta ja selkeällä ulkoasulla.</li> <li>Luonteva osa arkea: helpokäyttöinen ja nopea käytöityymä piestäväksi tauttalla avoinna ja kun tulee jotain tekemistä mieleen, voi nopeasti käydä lisäämässä backlogille. Myös muiden tiimin pissa työtä tekemään oman tiimin backlogille tehtäviä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valitaan backlogilta tehtävät, jotka aikataulutetaan road mapin mukaisesti sprintille.</li> <li>Dokumentoidaan muistipöydällä työn etenemisen ja helpotetaan tehtävien tilan seuranta.</li> <li>Raportoidaan helposti ja selkeästi tehtävien edistymisen tietynä aikajaksolla.</li> <li>Käytetään helpokäyttöistä ja nopeaa käytöityymää tauttalla, mahdollistaan nopean tehtävien lisäämisen backlogille myös muiden tiimin osalta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävien valinta ja aikataulutus</li> <li>Työn etenemisen dokumentointi</li> <li>Helpo ja selkeä raportointi</li> <li>Nopea ja helpokäyttöinen käytöityymä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtävienhallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valitaan backlogilta tehtävät, jotka aikataulutetaan sprintille.</li> <li>Dokumentoidaan muistipöydällä työn etenemisen ja helpotetaan tehtävien tilan seuranta.</li> <li>Raportoidaan helposti ja selkeästi tehtävien edistymisen tietynä aikajaksolla.</li> </ul>	<p>Voin todeta, että tehtävienhallinnassa korostetaan tehokkuutta, selkeyttä ja yhteistyötä.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helppokäyttöisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helppokäyttöisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helppokäyttöisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytettävyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvitetään tarpeet ja odotukset.</li> <li>• Osallista suunnittelu- ja kehitysvaiheessa.</li> <li>• Reagoi nopeasti palautteeseen ja toteuta tarvittavat muutokset.</li> </ul>	<p>Voin todeta, että tässä korostuu käyttäjien tarpeet ja aktiivinen osallistuminen sekä palautteenanto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävien voi ryhmitellä aiheen mukaan</li> <li>• Tehtävälle voi osoittaa aikamis- ja päättymispäivä</li> <li>• Tehtäviä voi esittää Kanban-taulun avulla</li> <li>• Tehtävään voi kiinnittää vastuhenkilön</li> <li>• Tehtävän etenemisen seuranta on helppoa</li> <li>• Helppokäyttöinen</li> <li>• Tehtävät ovat läpinäkyvästi kaikkien nähtävillä ja tarvittaessa käytettävissä.</li> <li>• Käyttötiliympäristössä ovat hyvät hakutoiminnallisuudet</li> <li>• Tehtävien tiedolle on lokitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävien voi ryhmitellä aiheen mukaan</li> <li>• Tehtävälle voi osoittaa aikamis- ja päättymispäivä</li> <li>• Tehtäviä voi esittää Kanban-taulun avulla</li> <li>• Tehtävään voi kiinnittää vastuhenkilön</li> <li>• Tehtävän etenemisen seuranta on helppoa</li> <li>• Helppokäyttöinen</li> <li>• Tehtävät ovat läpinäkyvästi kaikkien nähtävillä ja tarvittaessa käytettävissä.</li> <li>• Käyttötiliympäristössä ovat hyvät hakutoiminnallisuudet</li> <li>• Tehtävien tiedolle on lokitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmittely aiheen mukaan</li> <li>• Aikatauluuttaminen</li> <li>• Kanban-taulun käyttö</li> <li>• Vastuhenkilön kiinnittäminen</li> <li>• Etenemisen helppo seuranta</li> <li>• Helppokäyttöisyys</li> <li>• Läpinäkyvyys</li> <li>• Hakutoiminnallisuudet</li> <li>• Tehtävien lokitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävienhallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytetään tehtävienhallintatyökalua, joka tarjoaa mahdollisuuden luoda ryhmiä tai tunnisteita tehtäville.</li> <li>• Luodaan selkeät kategoriat ja tunnisteet tehtävien ryhmittelyä varten.</li> <li>• Asetetaan selkeät päivämäärät tehtävien aikomiselle ja päättymiselle.</li> <li>• Järjestetään tehtävät Kanban-taululle, jotta niiden tila on selkeästi nähtävissä.</li> <li>• Määritetään vastuuhenkilöt jokaiselle tehtävälle.</li> <li>• Päivitetään säännöllisesti tehtävien tilaa ja etenemistä.</li> <li>• Valitaan työkalu, joka tarjoaa tehokkaat hakutoiminnallisuudet.</li> </ul>	<p>Voin todeta, että on tärkeää muodostaa systemaattinen lähestymistapa tehtävienhallintaan. Sen tarkoituksena on parantaa tehokkuutta, timmiä ja tehtävien läpinäkyvyyttä.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työstää työkalun valintaa yhdessä, osallistaen kaikkia niin että jokaisen mielipide tulee kuulluksi.</li> <li>• Suunnitella käytön aloitusta yhdessä</li> <li>• Kokeilla erilaisia asioita, jotta päästään siten keskustelemaan ja jalostamaan toimintamallia omalle tiimille parhaiten soveltuvaiksi ja toimiviksi.</li> <li>• Lähtö periaatteet toimintamallille</li> <li>• Asennoitua joustavasti ja käydä palauttekeskusteluja jatkuvan parantamisen pohjalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen työkalun valinta ja päätöksenteko</li> <li>• Käytön aloituksen suunnittelu yhdessä</li> <li>• Kokeilujen tekeminen ja toimintamallin kehittäminen</li> <li>• Palaajaantöjen laatiminen</li> <li>• Jatkuvaa palauttekeskustelua ja joustava asennoituminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työkalun valinta ja päätöksenteko</li> <li>• Käytön aloituksen suunnittelu</li> <li>• Kokeilujen tekeminen ja toimintamallin kehittäminen</li> <li>• Palaajaantöjen laatiminen</li> <li>• Joustava palauttekeskustelu</li> <li>• Joustava asennoituminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessikehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestetään yhteisiä palaveritea timin kanssa työkalun valintaan ja päätöksentekoon liittyen.</li> <li>• Kuunnellaan timin jäsenen näkemyksiä ja tarpeita</li> <li>• Valitaan työkalu yhteisellä päätöksenteolla, jotta kaikki tuntevat omistajuutta valintaan.</li> <li>• Laaditaan suunnitelma yhdessä timin kanssa käytön aloittamiseksi.</li> <li>• Käynnistetään käyttöönnoton vaiheet ja varmistetaan, että kaikki tietävät, miten uusi työkalu otetaan käyttöön.</li> <li>• Aloitetaan pienillä kokeiluilla ja testataan työkalun toimivuutta.</li> <li>• Kehitetään yhdessä timin kanssa toimintamalli, joka parhaiten soveltuu timin käyttöön.</li> <li>• Järjestetään säännöllisiä palauttekeskusteluja timin kanssa.</li> <li>• Ollaan avoimia palautteille ja reagoitetaan nopeasti mahdollisiin haasteisiin.</li> <li>• Ollaan joustavia ja valmiita muuttamaan toimintatapoja.</li> </ul>	<p>Voin todeta, että jatkuvuus ja avoimuus ovat keskeisiä näissä buletteissa.</p>

**Liite 9: Tehtävienhallintaprosessin tavoitetila: Peruskuvauus**

Prosessin nimi	Maksuliikkeen täsmäytyksen tehtävienhallinnanprosessin tavoitetila
1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus?	Tehtävienhallintaprosessin tarkoitus pitää tiimin tehtävät organisoituna ja tehokkaasti hallinnassa. Tämä tehtävien suunnittelun, seurannan ja varmistamisen, että kaikki tiimin jäsenet tietävät, mitä tehtäviä on suoritettava, milloin ne on suoritettava ja mitä resursseja niihin tarvitaan.
2. Mikä on prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe?	Ensimmäinen vaihe on "Tehtävien suunnittelu ja jakaminen" ja viimeinen vaihe on "Tehtävien arviointi ja palaute".
3. Mikä on input prosessiin? Entä output?	Input sisältää tiimin tavoitteet, tehtävien prioriteettijärjestyksen, aikataulut. Output on päivitetty tehtävälister ja valmiit tehtävät.
4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita?	Tiimin jäsenet, mahdollisesti muut sidosryhmät, joita tehtävät koskevat.
5. Mitä vaatimuksia tai toivomuksia eri asiakasryhmillä on prosessille?	Asiakkaat voivat toivoa ymmärrettävissä olevaa ja ajantasaista viestintää ja nopeaa ratkaisua ongelmiin.
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?	Menestystekijöitä ovat kommunikaatio, aikataulujen noudattaminen, resurssien optimaalinen käyttö ja tiimin jäsenten tyytyväisyys.
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?	Tarvittavat resurssit ovat tehtävienhallintatyökalu, kommunikaatioalusta ja koulutus.
8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?	Maksuliikkeen täsmäytystiimin Product Owner, eli maksuliikepäällikkö.
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?	Mittareita ovat tehtävien valmistumisprosentti, aikataulujen pitävyys, ja mahdolliset asiakaskyselyiden tulokset.
10. Miten prosessia ohjataan?	Prosessia voidaan ohjata säännöllisillä seurantalavereilla ja raportoinnilla.
11. Miten prosessia parannetaan?	Parannuksia voidaan tehdä analysoimalla prosessin suorituskykyä, keräämällä palautetta tiimin jäseniltä ja asiakkailta, ja soveltamalla jatkuvan parantamisen periaatteita.
Kommentit	

## Liite 10: Tehtävienhallintaprosessin tavoitetila: Prosessikaavio



<b>Tehtävien tunnistaminen:</b>	Prosessi alkaa tehtävien tunnistamisella. Kaikki tehtävät dokumentoidaan ja kuvataan yksityiskohtaisesti.
<b>Tehtävien priorisointi:</b>	Seuraavaksi tehtävät priorisoidaan niiden kiireellisyyden, tärkeyden ja liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Tämä vaihe auttaa varmistamaan, että keskeiset tehtävät käsitellään ensin.
<b>Tehtävien määrittely:</b>	Jokaiselle tehtävälle laaditaan selkeä kuvaus ja määritellään tavoitteet. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät tehtävän luonteen ja tarpeet.
<b>Vastuunjakaminen:</b>	Jokaiselle tehtävälle nimetään vastuhenkilö. Tämä selkeyttää vastuunjakoa ja edistää tehokasta yhteistyötä.
<b>Aikataulutus:</b>	Määritetään aikataulu, johon mennessä kukin tehtävä tulisi suorittaa. Aikataulutus auttaa hallitsemaan aikaresursseja ja varmistaa, että työ etenee suunnitellusti.
<b>Resurssien hallinta:</b>	Varmistetaan, että tarvittavat resurssit, kuten ihmiset ja työkalut, ovat saatavilla kunkin tehtävän suorittamiseksi.
<b>Seuranta ja raportointi:</b>	Tehtävien etenemistä seurataan säännöllisesti, ja mahdolliset viivästykset tai ongelmat raportoidaan. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin ja korjaavat toimenpiteet tarvittaessa.
<b>Loppuarviointi:</b>	Arvioidaan tehtävän onnistumista, tunnistetaan vahvuudet ja heikkoudet, ja kehitetään jatkosuunnitelmia tulevien tehtävien tehtävienhallintaprosessien parantamiseksi.



## Liite 12: Tehtävienhallintatyökalujen vahvuudet ja heikkoudet avattu keskustellen

Teams Kanban			Heikkoudet	
	<b>Vahvuudet</b>			
		Helppokäyttöinen		Helppokäyttöisyys on tärkeä tekijä, ja se voi nopeuttaa työprosesseja sekä vähentää käyttöönottokynnystä.
		Tehtävien vastuuttaminen		Kyky määrittää ja seurata tehtävien vastuuhenkilöitä voi parantaa tiimin tehokkuutta ja selkeyttää vastuunjakoa.
		Tehtävien ja projektien lajittelu palstoihin		Lajittelumahdollisuudet palstoihin tuovat järjestystä ja helpottavat tehtävien ja projektien hallintaa.
		Tehtäväkorttien tarkistuslistat		Tarkistuslistat tehtäväkorteissa ovat kätevä työkalu tehtävien hajottamiseen pienempiin osiin ja niiden hallitsemiseen.
		Teams on päivittäin käytössä		Mikäli Teams on tiimin päivittäisessä käytössä, Teams Kanbanin integrointi tähän alustaan voi helpottaa ja nopeuttaa tehtävien hallintaa.
		Muistiinpanojen kirjoittaminen		Kyky kirjoittaa muistiinpanoja voi olla hyödyllinen tiedon tallentamisessa ja jakamisessa tiimin kesken.
	<b>Heikkoudet</b>			
		Yhteistyö sidosryhmien kanssa		Yhteistyön haasteet sidosryhmien kanssa voivat rajoittaa tiedon jakamista ja yhteistyömahdollisuuksia Teams Kanbanin kautta.

Jira				
	<b>Vahvuudet</b>			
		Tehtävien parempi priorisointi		Jiran kyky tarjota tehokkaat työkalut tehtävien priorisointiin voi auttaa tiimiä keskittymään olennaiseen ja parantaa tehtävien hallintaa.
		Tehtävien vastuuttaminen		Jira mahdollistaa tehtävien selkeän määrittelyn ja vastuuttamisen, mikä voi tukea tehokasta ja läpinäkyvää työskentelyä.
		Läpinäkyvyys		Läpinäkyvyyden lisääntyminen voi auttaa tiimiä ymmärtämään paremmin tehtävien tilanteen ja mahdolliset pullonkaulat.
		Mahdollisuus yhteistyöhön sidosryhmien kanssa		Kyky tehdä yhteistyötä sidosryhmien kanssa voi olla merkittävä etu, erityisesti monimutkaisemmissa projekteissa.
		Useiden sidosryhmäläisten hyödyntämä työkalu		Jiran käyttö monien sidosryhmien keskuudessa voi tukea yhtenäistä työskentelyä ja tiedonjakamista.
		Lisääntyneet projektit tiimissä, tulevat testaukset		Tiedon antaminen tulevista testeistä ja uusista projekteista voi auttaa tiimiä valmistautumaan ja suunnittelemaan työskentelyään etukäteen.
	<b>Heikkoudet</b>			
		Ei aiempaa osaamista Jiran käytöstä		Puuttuva aiempi kokemus Jiran käytöstä voi vaatia aikaa ja vaivaa oppimiseen, mikä saattaa hidastaa alun perin työskentelyä.
		Yksi työkalu lisää nykyisten joukkoon		Lisääntyvät työkalut voivat aiheuttaa hajajaisuutta ja vaatia lisää resursseja koulutukseen ja ylläpitoon.

## Liite 13: Tehtävienhallinnan toimintamallin pääpiirteet

Tehtävienhallinnan toimintamalli	
<b>Tehtävien määrittely</b>	Aluksi täytyy selkeästi määrittellä, mitkä tehtävät täytyy suorittaa ja mitä välivaiheita ne pitävät sisällään. Mietitään tavoitteet ja resurssit. Varmistetaan, että kaikki tiimissä ymmärtävät odotukset ja mitä tehtävän suorittaminen vaatii.
<b>Tehtävien priorisointi</b>	Tehtävät priorisoidaan kiireellisyyden, tärkeyden, aikataulun (määräaika), resurssien saatavuuden, riskien arvioinnin ja sidosryhmien tarpeiden mukaan.
<b>Tehtävien pilkkominen</b>	Pilkotaan isoja tehtäviä hallitaviksi osiksi.
<b>Vastuiden jakaminen</b>	Vastuutetaan tehtävät, kuitenkin annetaan tukea tiimissä.
<b>Aikataulut</b>	Aikataulutetaan tekemistä, selkeä alku ja loppu. Aikataulujen ansiosta voidaan organisoida työtä tehokkaammin.
<b>Seuranta ja raportointi</b>	Tehtävien edistymistä tulee seurata. 1-3 päivän välein katsaus meneillä oleviin tehtäviin. Varmistetaan, että kaikki etenee suunnitellusti ja pyritään ratkomaan ongelmia jos niitä ilmaantuu.
<b>Joustavuus ja muutosten mahdollisuus</b>	Ollaan joustavia ja mahdollistetaan muutoksia tehtäviin tarvittaessa.
<b>Tiedon välitys ja viestintä</b>	Säännölliset tiimikokoukset, jossa käydään läpi nykyinen tehtävien tilanne, haasteet ja mahdolliset muutokset. Tehtävienhallintatyökaluun päivitetään tehtäviä, lisätään kommentteja ja jaetaan tehtäviin liittyvää tietoa.
<b>Arviointi ja jatkuva kehittäminen</b>	Arvioidaan asetettuja tavoitteita ja omaa suorituskykyä (1krt kuukaudessa). Näin voidaan tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet. Annetaan ja otetaan vastaan palautetta tiimiläisiltä. Jaetaan omia oppeja tiimiläisille. Kehitetään toimintamallia tarpeen mukaan.
<b>Tiivis yhteistyö ja päätöksenteko</b>	Koko tiimi osallistuu päätöksentekoon ja pyritään mahdollisimman tiiviiseen yhteistyöhön.

## Liite 14: Haastattelukysymykset uuden työkalun käyttöönoton arvioinnista

1. Onko Jira työkalu ollut helposti opittavissa?
2. Onko käyttöönoton aikana havaittu erityisiä ongelmia? Jos on, minkä tyyppisiä?
3. Millä tavalla Jira työkalun käyttöönotto on vaikuttanut tiimin työskentelyn läpinäkyvyyteen?
4. Millä tavalla Jira on vaikuttanut tiedon jakamiseen tiimin sisällä?
5. Onko Jiran käyttö auttanut priorisoimaan paremmin tehtäviä?
6. Koetko, että Jiran käyttö on tukenut yhteistyötä sidosryhmäläisten kanssa?
7. Miten Jira on sopeutunut käynnissä oleviin projekteihin?
8. Uskotko, että Jira jää pysyväksi työkaluksi tiimissä?

## Liite 15: Haastattelun tulokset

1. Onko Jira työkalu ollut helposti opittavissa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jira oli vähän oma maailmansa ja vaati kokeilua/harjoittelua, jotta sai käsityksen omassa työssä tarvittavista ominaisuuksista. Voi olla, että työkalu tarjoaisi vielä joltain muitakin ominaisuuksia, mutta niitä ei tiedä vielä.</li> </ul>
2. Onko käyttöönoton aikana havaittu erityisiä ongelmia? Jos on, minkä tyyppisiä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käyttöliittymän logiikka toimii omalla tavallaan, joka ei ole erityisen tuttu muista työkaluista.</li> <li>Ei ole havaittu varsinaisia ongelmia.</li> </ul>
3. Millä tavalla Jira työkalun käyttöönotto on vaikuttanut tiimin työskentelyn läpinäkyvyyteen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nyt kaikki, joilla on oikeudet Jiraan, pääsevät näkemään tikettimme, eli on lisännyt läpinäkyvyyttä merkittävästi.</li> <li>Oman tiimin sisällä se on vaikuttanut jonkin verran läpinäkyvyyteen, vaikka se on ollut ihan hyvä tähänkin saakka.</li> </ul>
4. Millä tavalla Jira on vaikuttanut tiedon jakamiseen tiimin sisällä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jiran käyttö on edistänyt tiedon vaihtoa tiimin sisällä, vaikka tiedon jakaminen on aiemminkin ollut aktiivista. Edellisen työkalun käyttö vaati enemmän työtä.</li> </ul>
5. Onko Jiran käyttö auttanut priorisoimaan paremmin tehtäviä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aiempi työkalu mahdollisti tehtävien priorisoinnin, mutta suuremmalla vaivalla. Jira työkalun myötä tehtävien priorisointi on helpottunut.</li> </ul>
6. Koetko, että Jiran käyttö on tukenut yhteistyötä sidosryhmäläisten kanssa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tähän mennessä ei ole vielä tuonut suurta vaikutusta yhteistyön lisäämiseen sidosryhmien kanssa. Nyt sidosryhmillä on kuitenkin halutessaan mahdollisuus läpinäkyvästi tarkastella tiketöimiämme tehtäviä ja lisätä/ohjata tarvittaessa tehtäviä meidän tiimillemme.</li> </ul>
7. Miten Jira on sopeutunut käynnissä oleviin tehtäviin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jiran käyttöönotto vaati aikaa opettelulle ja käyttöönotolle, mutta kun sen kanssa tuli tutuksi, sen käyttö on tukenut muuta tiimin toimintaa, myös käynnissä olevia tehtäviä.</li> </ul>
8. Uskotko, että Jira jää pysyväksi työkaluksi tiimissä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haastateltava uskoo, että Jira jää tiimin käyttöön niin pitkäksi aikaa, kun se on yrityksen valitsema työkalu tehtävien hallintaan.</li> <li>Tavoitteena on käyttää omassa tiimissä yrityksessä yleisesti käytössä olevia työkaluja läpinäkyvyyden ja itseohjautuvuuden edistämiseksi.</li> </ul>
9. Muita ajatuksia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työkalun käyttöönotto tehtiin itseohjautuvasti, eikä sen käyttöönottoon tullut yhtäältä painetta mutta toisaalta myöskään tukea mistään.</li> <li>Haastateltavaa kiinnostaa tietää, voisiko työkalun toimintaan esittää kehitysideoitu vai onko se sellaisenaan otettu yrityksemme käyttöön ns. valmisohjelmana, jonka ominaisuuksiin ei ole mahdollista vaikuttaa.</li> <li>Haastateltava kokee, että työkalu on tarkoitettu pääasiassa kehitystyötä tekeville tiimeille, mutta toimii hyvin myös asiantuntijatyössä. Joskus joutuu soveltamaan työkalun ominaisuuksia, siitäkin selvittää yhdessä sovitujen pelisääntöjen ja aktiivisen palautekeskustelun avulla.</li> <li>Haastateltava on jäänyt kaipaamaan user group -tyylinen yhteistyötä yrityksen sisällä, jossa voisi esittää kysymyksiä järjestelmää paremmin osaaville ja saisi vertaistukea sen käyttöön.</li> </ul>

## Liite 16: Haastattelukysymykset uuden prosessin ja toimintamallin arvioinnista

1. Miten arvioisit tiimin uuden tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin käyttöönottoa tähän mennessä?
2. Onko uusi prosessi ja toimintamalli ymmärretty selkeästi vai onko ollut tarvetta tukitoimille?
3. Millaisia konkreettisia muutoksia olet havainnut tehtävienhallinnassa uuden prosessin ja toimintamallin käyttöönoton jälkeen?
4. Kuinka hyvin uusi prosessi on vastannut tiimin tehtävienhallinnan tarpeisiin? Onko se ollut tehokkaampi kuin aiempi?
5. Onko ollut haasteita uuden tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin omaksumisessa?
6. Kuinka aktiivisesti uuden prosessin tehokkuutta on seurattu?
7. Oletko havainnut parannuksia viestinnässä ja yhteistyössä osastojen välillä uuden tehtävienhallinnan prosessin myötä?
8. Miten ajattelet, että tiimissä tulisi jatkaa tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin kehittämistä tulevaisuudessa?

## Liite 17: Haastattelun tulokset

<p>1. Miten arvioisit tiimin uuden tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin käyttöönottoa tähän mennessä?</p>	<p><b>Yleinen tyytyväisyys ja tehokkuuden paraneminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Olen tyytyväinen uuden tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin käyttöönottoon.</li> <li>Koen, että tehtävien seuranta ja tehtävienhallinnan tehokkuus on parantunut tiimissä.</li> </ul>
<p>2. Onko uusi prosessi ja toimintamalli ymmärretty selkeästi vai onko ollut tarvetta tukitoimille?</p>	<p><b>Ymmärrettävyys ja tukitoimet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uusi prosessi ja toimintamalli on pääosin ymmärretty selkeästi.</li> <li>Ei ole erityisemmin ollut tarvetta tukitoimille.</li> </ul>
<p>3. Millaisia konkreettisia muutoksia olet havainnut tehtävienhallinnassa uuden prosessin ja toimintamallin käyttöönoton jälkeen?</p>	<p><b>Konkreettiset muutokset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Olen havainnut selkeitä parannuksia tehtävien kulkemisen seurannassa ja vastualueiden selkeydessä.</li> <li>Tehtävien suorittamisen läpinäkyvyys on lisääntynyt.</li> <li>Parempi aikataulun hallinta</li> </ul>
<p>4. Kuinka hyvin uusi prosessi on vastannut tiimin tehtävienhallinnan tarpeisiin? Onko se ollut tehokkaampi kuin aiempi?</p>	<p><b>Uuden prosessin vastaavuus tarpeisiin ja tehokkuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uuri prosessi on vastannu tiimin tarpeisiin hyvin.</li> <li>Tehokkaampi kuin aiempi.</li> <li>Tehtävien suorittaminen on nyt entistä sujuvampaa ja tehokkaampaa.</li> </ul>
<p>5. Onko ollut haasteita uuden tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin omaksumisessa?</p>	<p><b>Haasteet omaksumisessa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Olen ottanut muutoksen positiivisesti vastaan.</li> <li>Muutamia haasteita ollut matkan varrella, mutta koulutus ja tuki on lieventänyt ongelmia.</li> </ul>
<p>6. Kuinka aktiivisesti uuden prosessin tehokkuutta on seurattu?</p>	<p><b>Tehokkuuden seuranta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen arviointi, jotta voidaan reagoida nopeasti mahdollisiin ongelmiin ja parannusehdotuksiin.</li> </ul>
<p>7. Oletko havainnut parannuksia viestinnässä ja yhteistyössä osastojen välillä uuden tehtävienhallinnan prosessin myötä?</p>	<p><b>Parannukset viestinnässä ja yhteistyössä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintä on selkeytynyt ja tiedonkulku on nopeampaa.</li> <li>Eri tiimit ovat paremmin tietoisia tiimimme tehtävistä.</li> <li>Yhteistyön odotetaan kasvavan ajan myötä.</li> </ul>
<p>8. Miten ajattelet, että tiimissä tulisi jatkaa tehtävienhallinnan prosessin ja toimintamallin kehittämistä tulevaisuudessa?</p>	<p><b>Jatkuva kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkamme säännöllisiä arvoja.</li> <li>Tavoitteena on pitää prosessi ketteränä ja tiimin muuttuviin tarpeisiin.</li> </ul>