

TIETO APUNA TOIMINNAN PÄIVITTÄISJOHTAMISESSA
PALVELUALAN ORGANISAATIOSSA

Ruohonen Tiina

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Tradenomi YAMK

2024

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Tradenomi YAMK

Tekijä	Tiina Ruohonen	Vuosi	2024
Ohjaaja	Sirpa Orajärvi		
Toimeksiantaja	Palvelualan organisaatio		
Työn nimi	Tieto apuna toiminnan päivittäisjohtamisessa palvelualan organisaatiossa		
Sivumäärä	52		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tietoa hyödynnetään päivittäisjohtamisen tukena toimeksiantajana olleessa palvelualan organisaatiossa ja millainen tiedolla johtamisen malli tukisi parhaiten kohdeorganisaation päivittäisjohtamista. Työn tavoitteena oli kartoittaa päivittäisjohtamisen nykytila sekä luoda aiempaa tehokkaampi, tiedolla johtamista hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli toimeksiantajaorganisaatiolle, ja erityisesti niille organisaatiossa toimiville tiimille, joiden pääasiallisia tehtäviä ovat asiakaspalvelu ja siihen liittyvät taustatyöt. Opinnäytetyössä esitellyssä kehittämistyössä päivittäisjohtamisen tilaa selvitettiin ja toimintaa kehitettiin yhdessä toimeksiantajaorganisaation monista asiakaspalvelutiimeistä.

Opinnäytetyön tietoperustassa määritellään keskeisimpänä käsitteenä tiedolla johtaminen sekä se, miten lean-ajattelu soveltuu tiedolla johtamiseen. Työ toteutettiin kehittämispainotteisena hyödyntäen PDCA-menetelmää, jossa kehittämistä tehdään jatkuvasti oppien ja kokeillen rohkeasti uusia tapoja toimia. Tiedonkeruumenetelminä hyödynnettiin havainnointia ja työpajoja kohdeorganisaation asiakaspalvelutiimissä sekä strukturoimattomia haastatteluja tiimin työntekijöille ja johdolle. Tiimin jäsenet osallistuivat kehittämiseen ja kehittämisen onnistumista arvioitiin pyytäen palautetta tiimin jäseniltä sekä sidosryhmiltä.

Kehittämistyön aikana tiimille laadittiin tehokkaamman ja läpinäkyvämmän päivittäisjohtamisen tueksi päivittäisjohtamisen malli ja sitä tukeva visuaalinen päivittäisjohtamisen taulu eli niin kutsuttu Daily-taulu. Daily-taulun tarkoituksena on kuvata visuaalisesti yhdellä silmäyksellä tiimin työtilanne ja ohjata tekemään oikeita päätöksiä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisprosessi osoitti, että systemaattinen tietoa hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli luo edellytyksiä tehokkaammalle ja laadukkaammalle asiakaspalvelulle. Lisäksi malli mahdollistaa asiakaspalvelutiimien itsenäisen ja itseohjautuvan toiminnan. Mallin käyttöönotto vaatii kuitenkin aikaa, totuttelua ja selkeää vastuunjakoja. On myös tärkeää määritellä yhteiset käytännöt, joiden mukaan toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Lean-periaatteiden mukainen jatkuva parantaminen on tarpeen päivittäisjohtamisen mallin jatkokehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Mallin käyttöönotto myös muissa kohdeorganisaation tiimeissä on tärkeää mahdollisimman suuren hyödyn realisoiduksi toimeksiantajaorganisaatiossa.

Avainsanat lean, päivittäisjohtaminen, PDCA, tiedolla johtaminen, visuaalinen johtaminen

Master's Programme in Knowledge-Based Management
Master of Business Administration

Author	Tiina Ruohonen	Year	2024
Supervisor	Sirpa Orajarvi		
Commissioned by	A service sector organization		
Title	Using knowledge in daily management in a service sector organization		
Number of pages	52		

The purpose of the thesis was to find out how knowledge is used to support daily management in the commissioning service sector organization, and what kind of knowledge-based management model would support the daily management of the organization best. The aim was to analyze the current state of the daily management and to create a more effective daily management model that utilizes knowledge-based management for the target organization. The thesis focused on the teams of the commissioning organization whose main tasks are customer service and related background work.

The theoretical framework of the thesis consists of knowledge-based management and its compatibility with lean thinking. The thesis was carried out with a focus on development, utilizing the PDCA method, where development is done continuously by learning and trying new ways of working. The data collection methods used were observation and workshops with the customer service team of the target organization, as well as unstructured interviews with the team's employees and management. The team members participated in the development, and the success of the development was evaluated by asking feedback from the team members and stakeholders.

A daily management model and a supporting visual daily management board was prepared for the team as part of the development work to support more efficient and transparent daily management. The purpose of the daily management board is to visualize the work situation of the team and guide them to make the right decisions in order to achieve short-term goals. The development process indicated that a systematic knowledge-based daily management model creates the prerequisites for more efficient and higher quality customer service. In addition, the model enables independent and self-directed operation of customer service teams. However, implementing the model requires time, adjustment and clear division of responsibilities. It is also important to define common practices according to which actions are taken to achieve goals. Continuous improvement according to lean principles is necessary for further development of the daily management model in the target organization. The implementation of the model in other teams is also important for the realization of the greatest possible benefit in the commissioning organization.

Keywords lean, daily management, PDCA, knowledge-based management, visual management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TIEDOLLA JOHTAMINEN	8
2.1	Tiedon tasot.....	8
2.2	Tiedon hyödyntäminen	9
2.3	Tiedonhallinnan prosessi	11
3	LEAN-AJATTELU TIEDOLLA JOHTAMISESSA	13
3.1	Lean-filosofia	13
3.2	Päivittäisjohtaminen osana lean-filosofiaa	15
3.3	Visuaalisuus päivittäisjohtamisen tukena.....	16
4	LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	20
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	20
4.2	Toimeksiantajan kuvaus	21
4.3	Kehittämispainotteisen opinnäytetyön lähestymistapa.....	22
4.4	Kehittämisprosessi.....	25
4.4.1	Suunnittelu – taustatietojen keruu, ongelman analysointi ja toimintasuunnitelman laadinta havainnoiden ja haastatellen.....	26
4.4.2	Toteutus – suunniteltujen kehitystoimenpiteiden testaus ja jatkokehitys työpajatoimintaa hyödyntäen	31
4.4.3	Tarkistus – kehitystoimenpiteiden arviointi	32
4.4.4	Standardisointi – toimintamallin vakiinnuttaminen	33
5	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA TUOTOS	35
5.1	Päivittäisjohtamisen nykytila	35
5.2	Visuaalinen Daily-taulu	36
5.3	Päivittäisjohtamisen uudet käytännöt.....	40
5.4	Päivittäisjohtamista koskevan kokonaisuuden jatkokehittäminen	41
6	POHDINTA	43
6.1	Johtopäätökset	43
6.2	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	46
6.3	Jatkokehittämisaiheet	48
	LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Tietoa on nykyään tarjolla valtavasti. Tieto tuottaa kuitenkin arvoa vasta, kun sitä kyetään hyödyntämään organisaation päätöksenteossa (Laihonen ym. 2013, 26; Käpylä & Salonius 2013, 41–42). Lisäksi tiedon pitäisi johtaa toimintaan (Listenmaa 2023, 50). Tiedon hyödyntämisen edellytyksenä on, että tieto on saatavilla oikealla henkilöllä oikeaan aikaan käyttökelpoisessa muodossa. Lisäksi tietoa tulee osata tulkita oikein osana päivittäisiä rutiineja, jotta se tuottaa arvoa. (Laihonen ym. 2013, 44–49.) Tiedolla onkin yhä keskeisempi rooli organisaatioiden johtamisessa.

Liiketoiminnassa tiedon hyödyntäminen on tarpeen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä (Listenmaa 2023, 87). Lyhyellä aikavälillä tietoa hyödynnetään osana päivittäisjohtamista. Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä toimenpiteitä, jotka toistuvat arjessa säännöllisesti, ja joilla pyritään saavuttamaan organisaatiolle asetetut lyhyen aikavälin tavoitteet. Tehokkaan päivittäisjohtamisen avulla organisaatio kykenee reagoimaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti, ja siten vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Kun päivittäinen operatiivinen toiminta on sujuvaa ja kannattavaa, mahdollistuu samalla tavoiteltujen muutosten toteuttaminen pidemmällä aikavälillä (Listenmaa 2023, 95).

Tietoa hyödynnetään nykyään laaja-alaisesti kaikilla organisaatiotasoilla, minkä vuoksi on kiinnitettävä huomiota tiedon saatavuuteen ja sen esitystapaan. Viime vuosien aikana on yleistynyt itseohjautuva työnteon malli, jossa johtamista siirretään tiimeille ja tiimit voivat itse päättää omat toimintatapansa (Viitala 2021, 259). Itseohjautuvuutta tavoittelevassa organisaatiossa tiimin yhteinen ymmärrys valitsevasta tilanteesta on välttämätöntä. Kun tiimi tietää itse vastaukset kysymyksiin ”missä mennään?” ja ”mitä kohti olemme menossa?”, työ on tehokasta ja sujuvaa. Tiedon visualisointi auttaa yhteisen ymmärryksen syntymisessä ja, kuten Koponen, Hildén ja Vapaasalo (2016, 35–36) esittävät, nopeuttaa tiedon tulkintaa. Torkkola (2015, 49) kuvaakin visuaalisuuden olevan tehokkain tapa viestiä.

Tässä kehittämispainotteisessa opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, miten tietoa tällä hetkellä hyödynnetään päivittäisjohtamisen tukena palvelualan organisaatioissa ja millainen tiedolla johtamisen malli tukisi parhaiten kohdeorganisaation päivittäisjohtamista. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri suomalainen palvelualan organisaatio, jossa hyödynnetään ketterää ja itseohjautuvaa toimintatapaa. Toimintatapa pohjautuu itseohjautuviin moniosaajatiimeihin, joilla on selkeät vastualueet ja valta tehdä niitä koskevat päätökset. Kehittämistyö rajataan sellaisiin toimeksiantajaorganisaation tiimeihin, joissa vastataan asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelun taustatehtävistä. Työn rajaaminen on perusteltua, koska yhteistyöorganisaation myynnin johtamisessa hyödynnetään tietoa ja raportointia jo suhteellisen laaja-alaisesti, mutta käytännöt tiedon hyödyntämiseksi asiakaspalvelussa ja sen taustatehtävissä ovat vajavaiset.

Työn tavoitteena on kartoittaa päivittäisjohtamisen nykytila kohdeorganisaatioissa sekä luoda aiempaa tehokkaampi, tiedolla johtamista hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli palvelualan organisaatiolle ja erityisesti niille organisaatioissa toimiville tiimeille, joiden pääasiallisia tehtäviä ovat asiakaspalvelu ja siihen liittyvät taustatyöt. Systemaattinen tietoa hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli luo edellytykset tehokkaalle ja laadukkaalle asiakaspalvelulle. Lisäksi malli mahdollistaa asiakaspalvelutiimien itsenäisen ja itseohjautuvan toiminnan, jota toimeksiantajaorganisaatioissa tavoitellaan. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi selvitetään, millainen tiedolla johtamisen malli tukisi parhaiten kohdeorganisaation päivittäisjohtamista. Selvityksen tueksi opinnäytetyössä tarkastellaan, mitä tietoa kohdeorganisaation päivittäisjohtamisessa tällä hetkellä hyödynnetään ja toisaalta, miten kyseistä tietoa hyödynnetään osana päivittäisjohtamista.

Työn lopputuloksena syntyy konkreettinen yhteistyöorganisaatiota palveleva tuotos. Kehittämistyössä hyödynnetään nelivaiheista PDCA-menetelmää, jossa kehittämistä tehdään jatkuvasti oppien ja kokeillen rohkeasti uusia tapoja toimia. PDCA-menetelmä perustuu systemaattisesti toistuviin askeliin, joiden avulla toimintaa parannetaan ja samalla syntyy uutta tietoa kokeilemalla (Torkkola 2015, 39). Päivittäisjohtamisen nykytilanteen kartoittamiseksi hyödynnetään havainnointia ja strukturoimattomia haastatteluja kohdeorganisaation asiakaspalvelutiimin työntekijöille ja johdolle. Kehittämisvaiheessa menetelmänä käytetään lisäksi

työpajatyöskentelyä. Tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen ja kehittämisen onnistumista arvioidaan havainnoiden sekä pyytäen palautetta tiimin jäseniltä ja olennaisilta sidosryhmiltä.

Tässä opinnäytteessä esiteltävä kehittämistyö toteutetaan kehittämisen kohteena olevassa tiimissä osana laajempaa kehittämisprojektia, millä voi olla vaikutusta opinnäytetyön toteutusaikatauluun. Huomionarvoista on myös se, että kehittämistä tehdään asiakaspalvelutiimissä normaalin asiakaspalvelutoiminnan ohessa, jonka vuoksi kehittämiseen käytettävät resurssit ovat rajalliset. Toimeksiantajaorganisaation toiveesta tässä opinnäytetyössä keskitytään päivittäisjohtamisen malliin ja siihen, miten tietoa hyödynnetään osana päivittäisjohtamista.

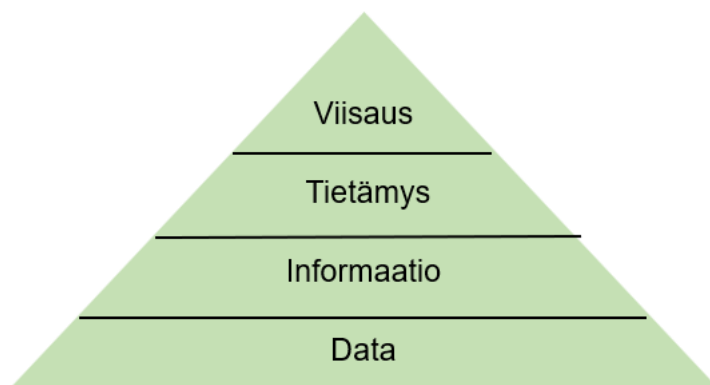
2 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Työn teoreettinen viitekehys koostuu tietojohdamiseen liittyvistä yleisistä teorioista ja lean-johtamisfilosofiasta. Tässä luvussa määritellään tietojohdamiseen ja erityisesti tiedolla johtamiseen liittyvät keskeisimmät käsitteet sekä tuodaan esiin, miten tärkeää tiedon systemaattinen hyödyntäminen on organisaation operatiivisessa toiminnassa.

Tietojohdamista voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: kuinka tiedosta saadaan arvoa liiketoiminnalle, miten tietoa johdetaan organisaatiossa ja miten organisaatiota johdetaan tiedolla sekä, mitä välineitä johtamisessa hyödynnetään (Laihonen ym. 2013, 7). Toisaalta, niin Laihosen ym. (2013, 32) kuin Käpylän ja Saloniuksenkin (2013, 7) mukaan, tietojohdaminen voidaan jakaa tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamisella viitataan tiedon jakamiseen ja oppimiseen sekä siihen, miten uuden tiedon luomista johdetaan ja miten tietovirtoja hallitaan. Tiedolla johtamisesta on kyse puolestaan silloin, kun pohditaan, miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. (Laihonen ym. 2013, 32; Käpylä & Saloni 2013, 7.) Tiedolla johtamisella tavoitellaan organisaation tavoitteiden toteutumista (Listenmaa 2023, 77). Tässä opinnäytetyössä keskitytään tiedolla johtamiseen, ja erityisesti siihen, miten tiedosta luodaan arvoa osana organisaation päivittäistä operatiivista toimintaa.

2.1 Tiedon tasot

Yksi tunnetuimmista tavoista jäsentää tietoa on tiedon pyramidi. Kuviossa 1 esitetystä mallista käytetään myös termiä viisaushierarkia. Pyramidin pohja koostuu datasta, joka jalostuu informaatioksi. Informaatiosta syntyy puolestaan tietämystä ja tietämyksestä viisautta. (Käpylä & Saloni 2013, 13.) Laihosen ym. (2013, 18) mukaan informaation syntymisen edellytys on, että datalle luodaan rakenne ja puolestaan tietämykseksi informaatio muuttuu, kun sitä tulkitaan. Sydänmaanlakka (2012, 187) taas kuvaa informaatiota merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, joka pitää sisällään viestin. Tietämyksen sijaan Sydänmaanlakka (2012, 189) käyttää termiä "tieto" ja määrittelee sen ihmisten ajattelun ja kokemusten kautta syntyväksi. Listenmaa (2023, 36) tähdentää, että pyramidin tasolta toiselle siirryttäessä tieto jalostuu ja siten sen arvo kasvaa.



Kuvio 1. Tiedon pyramidi (mukaillen Käpylä & Salonius 2013, 14)

Toinen näkökulma on jakaa tieto hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Laihonen ym. (2013, 18) määrittelevät hiljaisen, eli implisiittisen, tiedon kokemuksen kautta kertyväksi, minkä siirtäminen edelleen on vaikeaa. Listenmaa (2023, 26) täsmentää, että hiljainen tieto on ihmisen pään sisälle tallentunutta. Näkyvä eli eksplisiittinen tieto taas on dokumentoitavissa ja helposti jaettavissa muille (Laihonen ym. 2013, 18; Käpylä & Salonius 2013, 15). Sydänmaanlakka (2012, 192) tuo esiin organisaatioihin kätkeytyneen hiljaisen tiedon suuren määrän ja sen, ettei sen merkittävyyttä useinkaan ymmärretä riittävän hyvin.

2.2 Tiedon hyödyntäminen

Organisaatioissa saatetaan ajatella hyödynnettävän tietoa, kun sitä kerätään. Sydänmaanlakan (2009) mukaan tieto ei kuitenkaan ole itsessään arvokasta vaan sitä on jalostettava, jotta se tuottaa arvoa. Samaan näkemykseen yhtyy Laihonen ym. (2013, 26) esittäessään tiedon olevan hyödyllistä vasta, kun se muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi. Jalonen (2015, 1) lisää vielä, että toiminnan tulisi viedä organisaatiota haluttuun suuntaan ollakseen hyödyllistä. Koponen ym. (2016, 25–31) puolestaan korostavat, että yksittäinen numero ei kerro mitään vaan sanoma syntyy vertailusta. Tarpeellisen tiedon kerääminen on hyvä alku tiedon hyödyntämiseksi, mutta arvokkaaksi tieto muuttuu vasta, kun sillä kyetään ohjaamaan toimintaa ja ihmisiä aiempaa paremmin.

Tietoa on saatavilla valtavasti, mutta Jalonen (2015, 2) korostaa, että kaikki saatavilla oleva informaatio ei ole organisaation toiminnan kannalta relevanttia. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 13) painottavat olennaisen tiedon poimimisen

merkitystä nimenomaan organisaatioiden ongelmien ratkaisemiseksi. Käpylä ja Salenius (2013, 13) tuovat puolestaan esiin, kuinka toisinaan tiedon mitattavuudelle annetaan turhan suuri painoarvo. Heidän mukaansa kaikki helposti mitattavissa oleva tieto ei ole tärkeää.

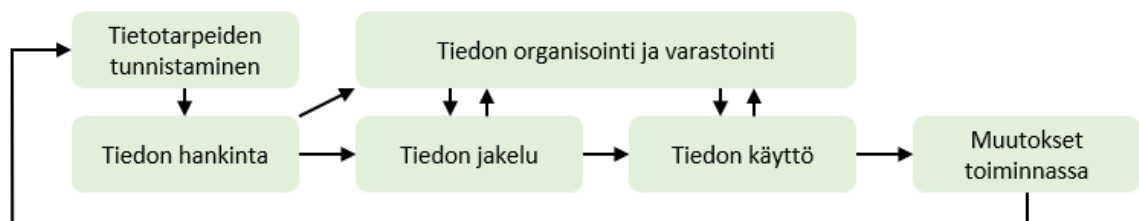
Sen lisäksi, että tiedon määrä haastaa organisaatioita, tiedon hyödyntämiseen liittyy myös muita haasteita. Sydänmaanlakan (2012, 175–176) mukaan ongelmana voi olla, että organisaatiot eivät tiedä mitä heidän ylipäätään pitäisi tietää. Toisin sanoen ei tunnisteta, mikä tieto on toiminnan kannalta relevanttia. Ongelmana voi olla myös, että organisaatio ei tiedä, mitä kaikkea he tietävät tai se, että tietoa ei saada kaikkien tarvittavien tahojen saataville (Sydänmaanlakka 2012, 176). Myös Käpylä ja Salenius (2013, 37) korostavat, että tiedon hyödyntämiseen liittyvät haasteet eivät välttämättä johdu tiedon puutteesta vaan kyvyttömyydestä tulkita tietoa. Lisäksi luottamuksen puute tiedon oikeellisuudesta saattaa johtaa siihen, että käytettävissä olevaa tietoa ei hyödynnetä (Sivula, Aho & Laukkanen 2023, 48). Leskelä ym. (2019, 17) huomauttavat, miten monet eri tietojärjestelmät ja niiden keskenään poikkeavat logiikat tiedon kirjaamiseen ja luokitteluun haastavat tietojohtamista monissa organisaatioissa. Tiedolla johtamisen haasteet voivat siis liittyä tiedon suuren määrän lisäksi ongelmiin tiedon saatavuudessa, tulokinnassa tai sen merkityksen ymmärtämisessä.

Tietoa voidaan hyödyntää käyttämällä organisaation päätöksenteossa olemassa olevaa tietoa tai luomalla vanhan tiedon pohjalta uutta tietoa. Uuden tiedon luomiseen liittyen Laihonen ym. (2013, 56–57) tuovat esiin alun perin Nonakan ja Takeuchin laatiman SECI-mallin, jossa hiljaisesta tiedosta jalostuu eksplisiittistä tietoa neljän vaiheen (sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen) myötä. Sosialisaatio tarkoittaa hiljaisen tiedon siirtymistä yksilöltä toiselle. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi eli eksplisiittiseksi erilaisten mallien ja käsitteiden avulla. (Laihonen ym. 2013, 56–57.) Yhdistämisessä tieto jalostuu (Sydänmaanlakka 2012, 194), kun uusi tieto yhdistyy aiemman tiedon kanssa (Laihonen ym. 2013, 56–57). Sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, kun tieto sisäistetään ja se alkaa ohjata toimintaa tiedostamattomalla tasolla (Sydänmaanlakka 2012, 194).

Organisaation on syytä huomioida tiedon keräämiseksi, analysoimiseksi ja hyödyntämiseksi käytettävissä olevat resurssit. Sydänmaanlakan (2012, 182) mukaan organisaation tulisi saada tarvittava tieto käyttöön ja sovellettavaksi mahdollisimman vähin resurssein. Hän korostaa myös hyvän tiimitoiminnan tärkeyttä: jos tietoa jaetaan ja sovelletaan tiimitasolla, tietoa hyödynnetään todennäköisesti paremmin koko organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2012, 177).

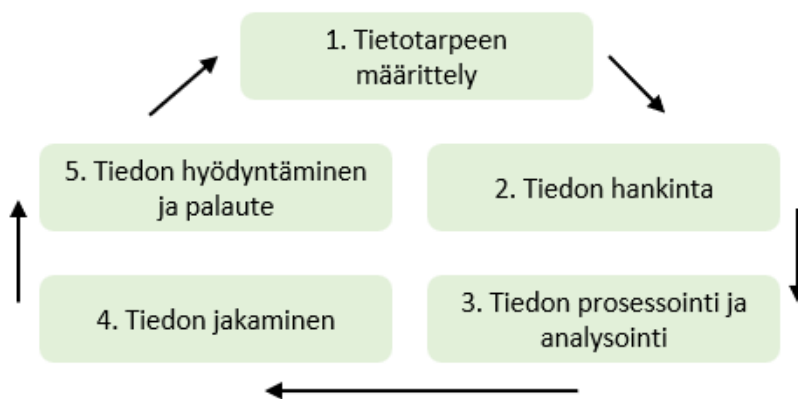
2.3 Tiedonhallinnan prosessi

Tiedonhallinnan prosessi tukee organisaatiota tiedon tehokkaassa hyödyntämisessä, kun uusi, hankittu tieto yhdistetään osaksi organisaation aiemmin keräämiä tietoja (Laihonen ym. 2013, 26). Myös Sivula ym. (2023, 76) korostavat prosessien tärkeyttä sekä systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta datan hyödyntämiseksi organisaation toiminnassa. Listenmaa (2023, 223–225) nimittää tiedonhallinnan prosessia tiedolla johtamisen prosessiksi, johon kuuluu tiedon tuottaminen, tiedon raportointi ja jakaminen, tietoon reagointi, tiedon hyödyntäminen sekä tiedolla johtamisen tuki. Laihosen ym. (2013, 25) mukaan yksi tunnetuimmista tiedonhallinnan prosesseista on kuitenkin alun perin Choon kuvaama. Choon tiedonhallinnan prosessi (kuvio 2) lähtee liikkeelle tietotarpeiden tunnistamisesta jatkuen tarpeiden mukaisella tiedon hankinnalla, sen organisoinnilla ja varastoinnilla. Näiden vaiheiden jälkeen tietoa jaetaan ja käytetään, jolloin tieto johtaa muutoksiin organisaation toiminnassa. Laihonen ym. (2013, 26) korostavat, että käytännön prosessi on usein monimutkainen, koska kuvion 2 mukaiset vaiheet ovat yleensä lomittaisia.



Kuvio 2. Tiedonhallinnan prosessi (mukaillen Laihonen ym. 2013, 25)

Laihonen ym. (2013, 45–46) tarkastelevat tiedon hallintaa myös liiketaloudellisesta näkökulmasta. Tällöin puhutaan liiketoimintatiedon hallinnasta, jossa organisaatio kerää, analysoi, jakaa ja hyödyntää toimintansa kannalta tärkeää tietoa. Liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteena on tuottaa arvoa liiketoiminnalle mahdollistamalla parempien päätösten tekeminen. (Laihonen ym. 2013, 45–46.) Kuviossa 3 esitetyn Laihosen ym. (2013, 46) kuvaaman liiketoimintatiedon hallinnan prosessi on hyvin samankaltainen kuin Choon tiedonhallinnan prosessimalli. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi lähtee liikkeelle tietotarpeiden määrittelystä jatkuen tiedon hankintaan ja edelleen hankitun tiedon analysointiin sekä prosessointiin. Analysoitu tieto jaetaan päätöksentekijöille, jotka hyödyntävät tietoa osana päätöksentekoaan sekä antavat palautetta saamansa tiedon hyödyllisyydestä.



Kuvio 3. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi (mukaillen Laihonen ym. 2013, 46)

Riippumatta prosessimallista tai sen nimestä keskeistä tiedolla johtamisessa on, että se tuottaa arvoa. Listenmaan (2023, 319) mukaan tuloksekas tiedolla johtaminen vaatii jatkuvaa parantamista ja ennen kaikkea konkreettista toimintaa kohti asetettuja tavoitteita.

3 LEAN-AJATTELU TIEDOLLA JOHTAMISESSA

3.1 Lean-filosofia

Leaniin viitattaessa voidaan puhua johtamisfilosofiasta tai, kuten Modig ja Åhlström (2013, 142) tuovat esiin, toimintastrategiasta. Modigin ja Åhlströmin (2013, 142) mukaan lean on toimintastrategia, jossa keskitytään virtaustehokkuuden parantamiseen poistamalla, vähentämällä tai hallitsemalla prosessiin liittyvää vaihtelua. Vastaavalla tavalla Torkkola (2015, 23) kuvaa leanin päämääräksi työn sujuvan etenemisen eli virtauksen. Torkkolan mukaan virtauksen pahimmat viholliset ovat vaihtelu (mura), ylikuormitus (muri) ja hukka (muda). Petersson ym. (2018, 32) korostavat leanissa olevan kyse jatkuvasta parantamisesta ja hukan poistamisesta.

Virtaustehokkuutta korostavan lean-ajattelun katsotaan olevan lähtöisin Japanista Toyotan autotehtaalta. Toisen maailmansodan jälkeinen resurssien niukkuus pakotti maan autoteollisuuden kehittämään tehokkuusajatteluaan. Koska resursseja ei ollut, yrityksen oli keskityttävä virtaustehokkuuden kehittämiseen parantaakseen toimintaansa. Lean-termi lanseerattiin lopulta vuonna 1988 John Krafcikin laatimassa artikkelissa, jonka jälkeen 1990-luvulla ilmestyi useampi aiheesta kertova kirja. Vahvoina leanin puolestapuhujina ja termin esille tuojina pidetään James P. Womackia ja Daniel T. Jonesia. (Modig & Åhlström 2013, 70–71, 78–79.)

Virtaustehokkuuden lisäksi leaniin liittyy vahvasti jatkuva parantaminen. Jatkuvan parantamisen avulla toimintaa kehitetään systemaattisesti, tehdyistä toimenpiteistä opitaan ja toimintamalleja kehitetään jatkuvasti (Petersson 2018, 58–59). Åhlström ja Modig (2013, 152) korostavat, että jatkuva parantaminen ei liity vain virtaustehokkuuden parantamiseen vaan leanin toimintastrategian mukaista on, että kaikkea toimintaa kehitetään jatkuvasti.

Lean mielletään usein valmistavassa teollisuudessa hyödynnettäväksi johtamisfilosofiaksi, mutta leanin peruseriaatteita noudattaen toimintaa voidaan parantaa myös muilla aloilla. Alsmadin, Almanin ja Jerisatin (2012) mukaan leanilla on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn myös palvelusektorilla. He nostavat esiin, miten palvelusektorilla korostuvat erityisesti niin kutsuttujen pehmeiden

lean-käytäntöjen merkitys. Pehmeillä lean-käytännöillä viitataan asiakas- ja henkilöstöjohtamista koskeviin toimintatapoihin, kuten asiakkaiden osallistamiseen prosessien kehittämisessä ja työntekijöiden hyödyntämiseen ongelmanratkaisussa (Bortolotti, Boscari & Danese 2014). Lizarelli ym. (2024) sekä Hadid, Mansouri ja Gallear (2016) tuovatkin esiin, miten lean on niin sanottu sosiotekninen menetelmä, jossa yhdistyvät sekä sosiaaliset että tekniset käytännöt. Sosiaalisilla käytännöillä viitataan työntekijöiden osallistumiseen ja jatkuvaan parantamiseen, kun taas tekniset käytännöt liittyvät enemmän työn standardisointiin ja visuaaliseen ohjaukseen (Alsmadi ym. 2016; Hadid ym. 2016).

Käytännön tasolla lean-toimintastrategiaa voi toteuttaa monin eri tavoin. Modigin ja Åhlströmin (2013, 141) mukaan leaniin liittyy neljä eri tasoista keinoa: arvot, periaatteet, menetelmät ja työkalut sekä toiminnot. Heidän mukaansa arvot määrittävät millainen organisaation on oltava, kun taas periaatteet ohjaavat sitä, miten organisaation tulee ajatella. Menetelmissä on Modigin ja Åhlströmin (2013, 139–141) mukaan kyse siitä, mitä organisaation tulee tehdä ja työkalut sekä toiminnot puolestaan toteuttavat valitun menetelmän. Petersson ym. (2018, 39) tuovat esiin vielä, miten menetelmät ovat edellytys toiminnan muuttamiseksi konkreettisesti.

Leaniin liittyvät peruseriaatteet ovat Jidoka ja Just-In-Time eli JIT (Modig & Åhlström 2013, 138; Petersson ym. 2018, 38). Jidokalla viitataan Modigin ja Åhlströmin (2013, 135) sekä Torkkolan (2015, 49) mukaan läpinäkyvään organisaatioon, jolloin virtausta haittaavat tai estävät tekijät huomataan heti. Just-In-Time -periaatteessa taas on nimensä mukaisesti kyse virtauksen luomisesta, jonka ansiosta asiakkaalle saadaan toimitettua tuote tai palvelu juuri silloin, kun asiakas sen haluaa ja juuri sellaisena kuin hän sen haluaa (Modig & Åhlström 2013, 132). Tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä kahdesta leanin peruseriaatteesta erityisesti Jidokaan, koska se on toimeksiantajaorganisaation strategian toteutumisen kannalta olennaisempi. Toimeksiantajaorganisaatiossa on käytössä ketterä ja itseohjautuva toimintatapa, jonka onnistunut toteuttaminen edellyttää organisaatiolta läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyttä lisää muun muassa tiedon helppo saatavuus ja tiedon jakaminen organisaation sisällä. Tiedon jakamisen merkitys korostuu toimeksiantajaorganisaatiossa, koska se on suuri toimija ja sen tuottamat palvelut asiakkaille toteutetaan useamman tiimin yhteistyönä. Viestinnän

sekä päätöksenteon on oltava mahdollisimman selkeää ja avointa, jotta palvelut kyetään tuottamaan asiakkaalle eheänä kokonaisuutena.

3.2 Päivittäisjohtaminen osana lean-filosofiaa

Päivittäisjohtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Viitala 2013, 24) ja se mielletään vahvasti osaksi lean-toimintastrategiaa (Petersson 2018, 216). Päivittäisjohtamisessa keskitytään lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen lyhyellä tähtämellä. Toisaalta päivittäisjohtaminen hahmotetaan usein osaksi suorituksen johtamista. Sydänmaanlakka (2012, 83; 110) kuvaa päivittäisjohtamisen olevan suorituksen johtamisen työkalu, johon kuuluu työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen, valmentaminen ja palautteenanto. Nicholas (2023) puolestaan määrittelee päivittäisjohtamisen käytännöiksi, joiden tarkoituksena on ratkaista ongelmia heti niiden ilmaannuttua, ylläpitää toiminnan vakautta ja varmistaa, että toimintaa parannetaan jatkuvasti hyötyjä realisoiden.

Päivittäisjohtamisessa keskitytään operatiiviseen eli päivittäiseen toimintaan (Viitala 2013, 34–35). Zarbo, Varney, Copeland, D'Angelo ja Sharma (2015) tuovat esiin, miten päivittäisjohtaminen tukee tehokasta liiketoimintaa visuaalisen työjonohallinnan avulla ja auttaa vastuuttamaan päivittäisten ongelmien ratkaisemisessa arjen työtä tekeviä. Sydänmaanlakka (2012, 112–113) puolestaan korostaa päivittäisjohtamisen pyrkivän motivoimaan työntekijöitä ja siten auttaa heitä suoriutumaan mahdollisimman hyvin. Zarbo ym. (2015) huomauttavat, miten päivittäisjohtamisen avulla saadaan näkyväksi niin prosessin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin.

Yksi keskeinen osa päivittäisjohtamista ovat tiimin yhteiset, lyhyet, päivittäiset tilannekatsaukset. Tilannekatsauksissa keskitytään päivän tehtäviin ja mahdollisiin erityisiin nostoihin, jotka liittyvät kyseiseen päivään (Mann 2017, 119). Torkolan (2015, 67–68) mukaan tilannekatsausten tavoitteena on luoda näkyvyyttä siihen, missä töiden suhteen mennään: paljonko työtä on kesken, paljonko työtä odottaa ja paljonko työtä on saatu valmiiksi. Petersson ym. (2018, 217–221) määrittelevät päivittäisjohtamiseen liittyvät toiminnan seurantalaverit palaveriksi, joissa jaetaan tietoa nopeasti ja tehokkaasti sekä tehdään päätökset siitä, miten

mahdollisten poikkeamien suhteen toimitaan, jotta toiminta normalisoituu mahdollisimman pian. Huomionarvoista on myös, että tilannekatsauksia ei ole välttämättä tarpeen pitää päivittäin vaan esimerkiksi yhdestä kolmeen kertaan viikossa voi olla riittävä tahti. Palavereja ei pidä pitää palavereiden vuoksi (Mann 2017, 137). Mann (2017, 236) tuo esiin kuitenkin myös sen, että seurannan tulee olla riittävän tiivistä, jotta mahdollisiin häiriöihin kyetään reagoimaan mahdollisimman nopeasti.

Tiedolla johtaminen ja erityisesti tiedon hyödyntäminen osana päivittäisjohtamista on olennaista. Sydänmaanlakka (2012, 124) nimeää yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi suorituksen johtamisessa – ja siten myös päivittäisjohtamisessa – tiedon johtamisen. Petersson ym. (2018, 217) puolestaan korostavat päivittäisjohtamisen tarjoavan menetelmän tiedon jakamiseksi eri toimijoiden välillä mahdollistaen samalla tehokkaan päätöksenteon. Tilannekatsausten keskeinen onnistumisen edellytys on, että niissä keskitytään nimenomaan tiedon vaihtoon, ei ongelmien ratkaisuun (Torkkola 2015, 67). Mann (2017, 138) tuo kuitenkin esiin, että tilannekatsauksissa ei ole tarkoitus vain informoida jotakuta jostakin, vaan keskittyä seuraamaan onko tiimi saavuttamassa asettamansa tavoitteet ja jos ei, mitä korjaavia toimenpiteitä asian eteen tehdään.

Päivittäisjohtaminen tukee organisaation suorituskyvyn kehittymistä ja suorituksen johtamista. Suorituskyvyn johtamiseen liittyy vahvasti organisaation yhteinen ymmärrys päämääristä ja tavoitteista, joiden toteutumista tulee seurata säännöllisesti ja määrämuotoisesti (Viitala 2013, 133). Päivittäisjohtamisessa ei kuitenkaan ole kyse mittautustietojen kirjaamisesta viikoittain (Zarbo ym. 2015), vaan keskeistä on, että kerätyt tiedot johtavat konkreettiseen toimintaan. Mittautustietoja toki hyödynnetään osana päivittäisjohtamista, mutta kuten Laihonen ym. (2013, 79–80) tuovat esiin, kerätyn ja analysoidun tiedon tulee linkittyä organisaation tavoitteisiin. Sydänmaanlakka (2024, 101) nimeääkin juuri tiedon soveltamisen kaikkein tärkeimmäksi, sillä vain käytäntöön viety tieto on hyödyllistä.

3.3 Visuaalisuus päivittäisjohtamisen tukena

Lean-ajattelun peruseriaatteisiin kuuluu visuaalisuus (Torkkola 2015, 49). Alan kirjallisuudessa aiheesta käytetään japaninkielistä termiä *jidoka*, jolla tarkoitetaan

läpinäkyvää ja visuaalista organisaatiota (Modig & Åhlström 2013, 135). Torkkolan (2015, 49) mukaan tiedon visualisointi auttaa tiedon hyödyntäjiä, esimerkiksi päivittäisjohtamisen tapauksessa tiimiläisiä, saamaan kattavan kokonaiskuvan vallitsevasta tilanteesta, ja siten mahdollistaa laadukkaammat päätökset nopeasti ja itsenäisesti. Modig ja Åhlström (2013, 137) painottavat, miten visualisointi auttaa ohjaamaan toimintaa ja tuomaan esiin poikkeamat normaalitilanteeseen nähden. Työtilanteen visualisoinnin tärkeys korostuu aloilla, joissa työt eivät ole konkreettisesti näkyvillä (Mann 2017, 146).

Visuaalinen esitystapa on tehokkain tapa viestiä tietoa. Tähän näkemykseen yhtyvät niin Koponen ym. (2016, 15) kuin Torkkolakin (2015, 49). Myös Eaidgah, Maki, Kurczewski ja Abdekhodae (2016) tuovat esiin, miten visuaalinen johtaminen on yksinkertainen ja tehokas tapa lisätä tiedonkulkua organisaatiossa. Vielä merkittävämmäksi tekijäksi visuaalinen johtaminen muodostuu, kun se yhdistetään suorituskyvyn johtamiseen sekä organisaation jatkuvaan parantamiseen (Eaidgah ym. 2016).

Visuaalisuutta voidaan hyödyntää päivittäisjohtamisessa monella tapaa. Tehtävät voidaan luokitella suoritusjärjestyksen tai toimitusaikalupausten perusteella (Torkkola 2015, 65). Toisaalta erilaisilla värikoodeilla voidaan entisestään helpottaa kuvaajien tulkintaa. Perinteinen tapa on hyödyntää vihreää, keltaista ja punaista; vihreä kuvastaa töiden olevan etenemässä ajallaan, keltainen viittaa puolestaan siihen, että työt valmistuvat ajallaan, kunhan ei tule odottamattomia viivytyksiä, kun taas punainen merkitsee töiden olevan aikataulusta jäljessä ja on todennäköistä, että ne valmistuvat myöhässä (Mann 2017, 90).

Lopulta visualisointitavalla tai -tyylillä ei ole merkitystä. Ulkoasua tärkeämpää on, että visualisointia käytetään tehokkaasti (Mann 2017, 129). Söderlundin ja Hanssonin (2021, 547) mukaan visualisointeja on mukautettava kohdeorganisaation tarpeisiin. Lisäksi Mann (2017, 75) korostaa, että visualisoinnin tulisi helpottaa tietojen vertailua ja olla laajalti saatavilla. Myös Koponen ym. (2016, 25–31) tuovat esiin vertailun tärkeyden. Heidän mukaansa yksittäinen numero ei kerro mitään vaan sanoma syntyy vertailusta. Se, mitä visualisointeja lopulta käytetään ja missä niitä käytetään, riippuu prosessin tarpeista (Mann 2017, 112). Visuaalinen

ohjaus ei vaadi kalliita ja kauan suunniteltuja teknisiä välineitä. Yksinkertaiset ratkaisut ovat suosittuja muun muassa helpon saatavuuden, joustavuuden ja edullisuuden vuoksi (Mann 2017, 112).

Erityisesti päivittäisjohtamisessa tarve on muodostaa kuva työtilanteesta nopeasti ja mahdollistaa tiedon hyödyntäminen päivittäisten ratkaisujen tueksi. Mann (2017, 77) painottaa, miten tärkeää on, että datan seuraaminen johtaa toimenpiteisiin ja siten prosessin parantumiseen. Visuaalisuuden avulla datasta voidaan paljastaa piirteitä, jotka jäisivät muutoin piiloon (Koponen ym. 2016, 18). Laihonen ym. (2013, 44) puolestaan korostavat saatavilla olevan tiedon hallinnan, jäsentämisen ja valikoinnin merkitystä. Visualisoimalla merkityksellistä tietoa luodaan näkyvyyttä vallitsevasta tilanteesta, tapahtuneista muutoksista sekä tulevaisuuden trendeistä ja mahdollistetaan tiedon hyödyntäminen organisaation päätöksenteossa (Laihonen ym. 2013, 44). Myös Mann (2017, 82) tuo esiin miten visualisointien avulla on mahdollista havaita trendejä pidemmällä aikavälillä.

Visuaalisessa esitystavassa on myös omat haasteensa. Torkkola (2015, 49–50) huomauttaa, miten visualisointi koetaan suomalaisessa kulttuurissa uhkaavana kontrollin lisääntymisenä. Alun haasteiden jälkeen visualisointi kuitenkin lisää tiimin yhteisöllisyyttä sekä avoimuutta, ja näiden kehittyessä myös työtyytyväisyys paranee (Torkkola 2015, 49–50). Toisaalta prosessin monimutkaisuus hankaloittaa prosessiin liittyvän tiedon visualisointia. Mitä virtaviivaisempia prosessit ovat, mitä vähemmän prosesseihin liittyy hukkaa ja mitä tehokkaammat läpimenoajat prosessissa on, sitä helpompi prosessin ja siihen liittyvien mittareiden visualisointi on. (Kurpjuweit, Reinerth, Schmidt & Wagner 2019.)

Visualisoinnit ja niitä varten tarvittavien tietojen kerääminen voidaan tehdä joko manuaalisesti tai automaattisesti ja kumpaankin liittyy omat etunsa. Mann (2017, 103) tuo esiin, miten automaattisuuteen liittyy hyötyjä, kuten se, että tiedot ovat tarkkoja ja laskenta tapahtuu täsmällisesti ja automaattisesti. Hän listaa kuitenkin myös monia manuaaliseen tiedonkeruuseen ja visualisointiin liittyviä hyötyjä: se on kustannustehokas ratkaisu, joka on muokattavissa ilman suuria panostuksia ohjelmiin tai järjestelmiin. Lisäksi, jos visualisointi herättää kysymyksiä, vastaukset ovat useimmiten löydettävissä sieltä, missä tiedot on kirjattu. Mann esittää

manuaalisen raportoinnin etuna myös sen, että se on käyttäjien itsensä omistama ja ylläpitämä, jolloin siitä vieraantuminen on epätodennäköisempää. (Mann 2017, 103.)

4 LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää, miten tietoa tällä hetkellä hyödynnetään päivittäisjohtamisen tukena palvelualan organisaatiossa ja millainen tiedolla johtamisen malli tukisi parhaiten kohdeorganisaation päivittäisjohtamista. Kehittämistyö rajattiin sellaisiin kohdeorganisaation tiimeihin, joissa vastataan asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelun taustatehtävistä. Työn rajaaminen oli perusteltua, koska yhteistyöorganisaation myynnin johtamisessa hyödynnetään tietoa ja raportointia suhteellisen laaja-alaisesti, mutta käytännöt tiedon hyödyntämiseksi asiakaspalvelussa ja sen taustatehtävissä olivat vajavaiset.

Työn tavoitteena oli kartoittaa päivittäisjohtamisen nykytila kohdeorganisaatiossa sekä luoda aiempaa tehokkaampi, tiedolla johtamista hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli palvelualan organisaatiolle, ja erityisesti niille organisaatiossa toimiville tiimeille, joiden pääasiallisia tehtäviä ovat asiakaspalvelu ja siihen liittyvät taustatyöt. Systemaattinen tietoa hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli luo edellytyksiä tehokkaalle ja laadukkaalle asiakaspalvelulle. Lisäksi malli mahdollistaa asiakaspalvelutiimien itsenäisen ja itseohjautuvan toiminnan.

Tämän opinnäytetyön pääkehittämiskysymys on:

- ✓ Millainen tiedolla johtamisen malli tukisi parhaiten päivittäisjohtamista kohdeorganisaation tiimissä, jossa vastataan asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelun taustatehtävistä?

Pääkehittämiskysymykseen vastatakseen opinnäytetyössä selvitetään:

- ✓ Mitä tietoa kohdeorganisaation asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelun taustatehtävistä vastaavan tiimin päivittäisjohtamisessa kehittämistyön käynnistyessä hyödynnetään?
- ✓ Miten tätä tietoa hyödynnetään osana kyseisen tiimin päivittäisjohtamista?

4.2 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri suomalainen palvelualan organisaatio. Organisaatiossa hyödynnetään ketterää ja itseohjautuvaa toimintatapaa, jonka tavoitteena on toimia tehokkaasti sekä tuottaa mahdollisimman hyvä asiakas- ja työntekijäkokemus. Toimintatapa pohjautuu itseohjautuviin moniosaajatiimeihin, joilla on selkeät vastualueet ja valta tehdä niitä koskevat päätökset.

Monet organisaation tarjoamista palveluista ovat saatavilla asiakkaille itsepalveluna verkossa, mutta toimintaan liittyy myös sellaisia palveluja, joiden ostaminen, myyminen ja hallinnointi vaatii organisaation työntekijöiden toimenpiteitä. Organisaatio tarjoaa asiakaspalvelua fyysisesti kasvotusten sekä puhelimitse, mutta yhä enenevässä määrin asiakaskohtaamiset tapahtuvat erilaisia sähköisiä kanavia hyödyntäen. Asiakas voi asioida sähköisissä kanavissa vuoden jokaisena päivänä ympäri vuorokauden, mutta toimeksiantajaorganisaatiossa työskennellään pääasiassa arkisin toimitustyöaikana. Muun muassa tästä syystä johtuen organisaatiolle on ominaista, että asiakkaiden sähköisesti toimittamat toimeksiannot joutuvat eikä niitä voida toteuttaa heti asiakkaan otettua yhteyttä.

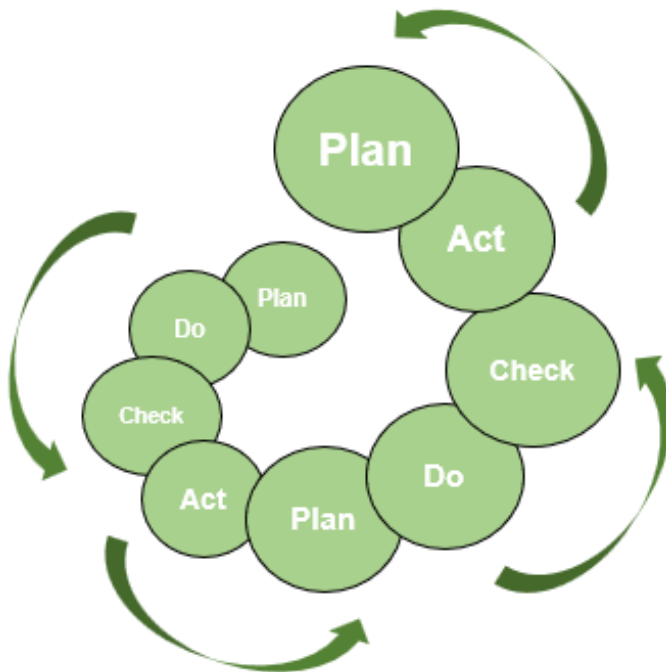
Tässä opinnäytetyössä kehittämiskohteena on toimeksiantajaorganisaation tiimi, jonka pääasiallisia tehtäviä ovat asiakaspalvelu sekä siihen liittyvät taustatyöt. Tiimin tuottama asiakaspalvelu tapahtuu pääasiassa kirjallisesti sähköisissä kanavissa ja monia erilaisia tietojärjestelmiä käyttäen. Tiimiin saapuvat työtehtävät vaihtelevat laadultaan, luonteeltaan ja työtehtävien keston suhteen paljon. Toiset työtehtävät ovat yksinkertaisia ja vievät työaikaa vain muutaman minuutin toisten työtehtävien viedessä aikaa useamman tunnin ja toimenpiteiden jakaantuessa useammalle päivälle.

Tiimin tehtäväksi saapuvien toimeksiantojen moninaisuus haastaa päivittäisen työn johtamista. Eri toimeksiantotyypeillä on erilaiset asiakkaalle tai muille sidosryhmille määritellyt palvelulupaukset, jotka vaikuttavat käytännössä siihen, miten toimeksiantoja priorisoidaan suhteessa toisiinsa. Toimeksiantoihin liittyy myös erilaisia osaamisvaateita, jotka vaikuttavat käytettävissä olevaan resurssimäärään. Lisäksi eri toimeksiantojen lukumäärää sekä niiden laatua on haasteellista

ennustaa, jonka vuoksi tiimissä korostuu tarve joustaa ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin päivittäin.

4.3 Kehittämispainotteisen opinnäytetyön lähestymistapa

Tässä kehittämispainotteisessa opinnäytetyössä on hyödynnetty PDCA-menetelmää eli niin sanottua Demingin kehää. Kuviossa 4 esitetyssä PDCA-menetelmässä on kyse nelivaiheisesta kehittämismenetelmästä, joka on saanut nimensä vaiheiden englanninkielisten nimien mukaisesti. Prosessin vaiheet ovat: suunnittele (plan) – toteuta (do) – tarkista (check) – standardisoi (act) (Petersson ym. 2018, 59). Torkkola (2015, 39) käyttää samasta menetelmästä lyhennettä PDSA, jossa kolmantena vaiheena on tutki (study). Käytännössä kyse on kuitenkin samasta menetelmästä.



Kuvio 4. PDCA-malli (mukaillen Torkkola 2015, 40)

Organisaatioilta edellytetään ketteryyttä sekä kykyä omaksua muutokset nopeasti tiedon määrän kasvaessa ja muutosnopeuden kiihtyessä (Ojasalo ym. 2014, 13). Tämä pätee myös toimeksiantajaorganisaatioon, jolta edellytetään jatkuvaa uudistumista ja reagointia toimintaympäristön muutoksiin. PDCA-menetelmässä toimintaa parantavia ratkaisuja kokeillaan nopealla syklillä ja yksi menetelmän perusajatuksista on hyödyntää jokaisesta kokeilusta opittua tietoa (Torkkola

2015, 42). Lisäksi PDCA-menetelmällä pyritään toiminnan jatkuvaan parantamiseen (Petersson ym. 2018, 59). PDCA-menetelmässä hyödynnetäänkin siis monia lean-johtamisfilosofialle tuttuja periaatteita. Koska toimeksiantajaorganisaatioissa panostetaan ketterään kehittämiseen ja kokeilukulttuuriin, lean-periaatteita noudattelevan PDCA-menetelmän valinta kehittämismenetelmäksi oli luonteva ratkaisu.

PDCA-menetelmä perustuu systemaattisesti toistuviin askeliin, joiden avulla toimintaa parannetaan ja samalla syntyy uutta tietoa kokeilemalla (Torkkola 2015, 39). Peterssonin ym. (2018, 60) mukaan suunnitteluvaiheessa määritellään kehittämistarve, kerätään tarvittavat tiedot, analysoidaan ongelma, määritellään ongelman todellinen syy, asetetaan tavoite ja laaditaan toimintasuunnitelma. Torkkola (2015, 39) lisää vaiheeseen kuuluvaksi myös mittaamisen rakentamisen eli on pohdittava, mistä tiedetään, että kehitystä on kokeilun myötä tapahtunut. Toimeksiantajaorganisaatioissa pidetään tärkeänä, että toiminnan kehittämiseen kohdistetut panokset realisoituvat konkreettisina hyötyinä liiketoiminnassa. Kehittämistoimenpiteiden tulee strategian mukaisesti parantaa asiakaskokemusta, tehostaa toimintaa tai kehittää työntekijäkokemusta positiivisesti.

Kun PDCA-menetelmän suunnitteluvaihe on tehty huolellisesti, toteutusvaihe on yksinkertainen: testaa suunniteltuja muutoksia käytännössä (Petersson ym. 2018, 60). Torkkola (2015, 41) korostaa, että kokeilu kannattaa toteuttaa mahdollisimman pienessä mittakaavassa, jotta toiminta on ketterää ja edullista. Tästä syystä on perusteltua, että tässä kehittämistyössä keskitytään laatimaan tietoa hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli ja kokeilemaan sitä yhdessä yksittäisessä toimeksiantajaorganisaation tiimissä. Kokeilusta saatujen kokemusten perusteella mallia on mahdollista kehittää yksittäisessä tiimissä edullisesti ja ketterästi. Hyödylliseksi todettu toimintatapa voidaan myöhemmin laajentaa myös muiden tiimien käyttöön.

Menetelmän tarkistamisvaiheessa arvioidaan saavutettuja tuloksia suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Käytännössä tarkistamisvaiheessa pohditaan, mikä kokeilussa onnistui ja toisaalta epäonnistui. Lisäksi mietitään, mitä opittiin tulevia kokeiluja ajatellen. (Petersson ym. 2018, 60–61.) Menetelmän viimeisessä eli

standardisointivaiheessa tehdään päätös, otetaanko muutos laajempaan käyttöön vai onko kokeiluun tarpeen tehdä muutoksia ja siten aloittaa kehä uudelleen (Torkkola 2015, 42). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajaorganisaationa on suuri palvelualan toimija, jossa hyväksi havaitun toimintamallin laajemmalla käyttöönotolla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Rajallisten resurssien vuoksi tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan tulla käsittelemään laaditun päivittäisjohtamisen mallin standardointia kaikille toimeksiantajaorganisaation potentiaalisille asiakaspalvelutiimeille, vaan keskitytään mallin vakiinnuttamiseen kehittämisen kohteeksi valitussa tiimissä.

PDCA-menetelmässä on paljon samoja piirteitä kuin toimintatutkimuksessa. Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2007, 35) havainnollistavat toimintatutkimusta kehäksi, jossa suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan. Ojasalo ym. (2014, 58) taas määrittelevät toimintatutkimuksen osallistavaksi, käytännön ongelmia ratkovaksi ja muutoksiin pyrkiväksi tutkimukseksi. Osallistaminen on keskeistä myös tässä kehittämistyössä, sillä toimeksiantajaorganisaatio kannustaa kaikkia työntekijöitä oman ja tiimin toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Heikkinen (2018, 220–223) kuvaa toimintatutkimukselle ominaiseksi käytännönläheisen tavoitteen, johon pyritään refleктоimalla tehtyjä toimia koko prosessin ajan. Heikkinen (2018, 216) lisää vielä, että toimintatutkimuksessa on keskeistä oppia ja kehittyä. Kuten aiemmin on todettu, myös PDCA-menetelmässä pyritään oppimaan tehtyjen kokeilujen kautta.

Toimintatutkimukselle ominaista on myös, että toimintatutkija osallistuu itse toiminnan kehittämiseen eikä tutkimuksesta saatu tieto ole tästä syystä objektiivista (Heikkinen 2018, 225). Ulkopuolisen tahon osallistuminen kehittämiseen tuo kuitenkin uusia näkökulmia ja teoreettista osaamista, joiden avulla ongelmien ratkaisu usein helpottuu (Ojasalo ym. 2014, 59). Tässä kehittämistyössä opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikkönä ja osallistui kehittämiseen itse. Projektipäällikkö ei kuitenkaan ollut tiimin jäsen. Kehittämistyön alkaessa tiimi sekä sen käytännöt olivat projektipäällikölle tuntemattomia. Kehittämistyön varsinaisen tavoitteen saavuttamisen lisäksi keskeistä oli osallistaa toimeksiantajaorganisaation tiimin jäsenet kehittämiseen. Osallistavat työskentelytavat ovat hyvä keino motiivoida työntekijöitä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Joki 2024, 145). Lisäksi tavoitteena oli luoda tiimiin jatkuvan parantamisen kulttuuri,

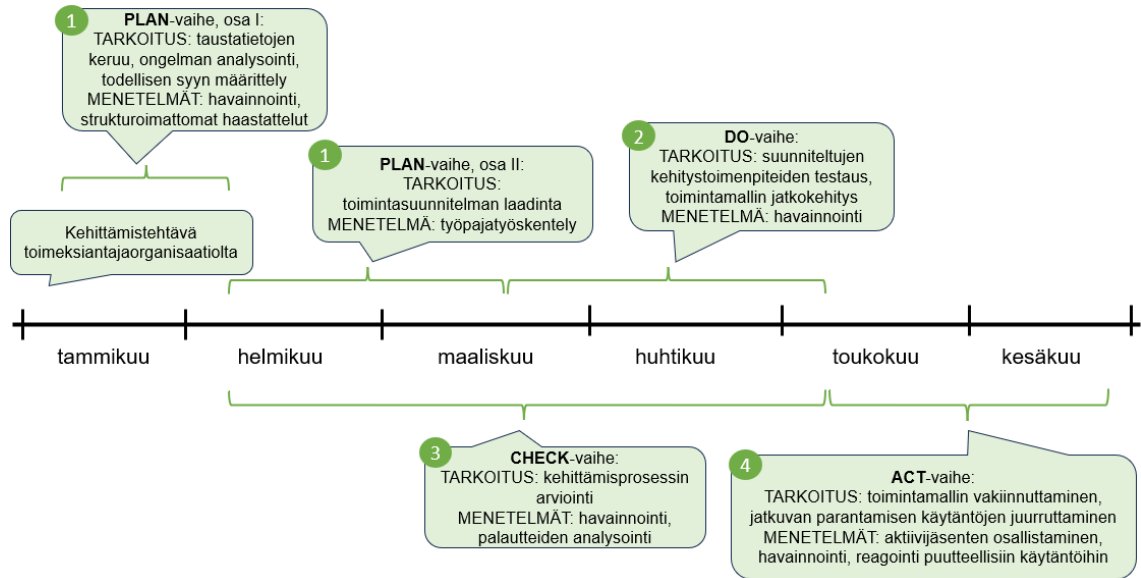
jossa tiimin itsensä havaitsemiin ongelmakohtiin puututaan mahdollisimman pian ja niihin kehitetään paremmin arkea palveleva ratkaisu.

Kehittämistoiminnan myötä kerrytettyä tietoa on usein väheksytty suhteessa tutkimuksella todennettuun tietoon. Toikko ja Rantanen (2009, 42) perustelevat kehittämistoiminnan yleistymistä uusilla tiedontuotannon tavoilla: uutta tietoa ei enää synny vain tutkimusten myötä vaan yhä enemmän niissä aidoissa ympäristöissä, joissa toimitaan. Ojasalo ym. (2014, 59) muistuttavat, että toimintatutkimuksessa, ja siten toimintaa kehitettäessä, muutokset eivät välttämättä toteudu aiotun kaltaisina, mutta uutta tietoa syntyy silti esimerkiksi liittyen asenteisiin tai työskulttuuriin. Toikko ja Rantanen (2009, 99) tuovat esiin myös, että kokeilevan toiminnan avulla on mahdollista selvittää, miten jokin ratkaisu toimii käytännössä. PDCA-menetelmässä uutta tietoa syntyy nimenomaan kokeilemalla uusia tapoja toimia ja siten kehittämällä toimintaa paremmaksi (Torkkola 2015, 39). Tässä opinäytetyössä tähdätään tiedon tuottamiseen ketterien kokeilujen ja niistä oppimisen kautta. Kehittämiprojektin onnistuessa tiedot ja taidot voivat laajentua myös muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön (Toikko & Rantanen 2009, 16).

4.4 Kehittämisprosessi

PDCA-menetelmässä suunnittelu-, toteutus-, tarkistamis- ja standardisointivaiheet seuraavat toisiaan yhä uudelleen. Menetelmän tavoitteena on luoda mahdollisimman nopeasti käytännönläheisiä parannuksia toimintaan ja oppia niiden myötä (Torkkola 2015, 42). PDCA-menetelmä noudattelee tavanomaisen kehittämisprosessin kulkua ja sen sisältämiä vaiheita. Ojasalo ym. (2014, 23) määrittelevät kehittämisprosessille kolme vaihetta: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Viikka (2021, 33) puolestaan jakaa kehittämisprosessin neljään vaiheeseen: etsiminen ja ymmärtäminen, löytäminen ja tulkinta, reflektio ja oppiminen sekä toteuttaminen ja testaus. Vaiheiden lukumäärästä riippumatta keskeistä on arvioida toteutunutta toimintaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Näin voidaan, ja kuten PDCA-menetelmänkin tavoitteena on, oppia uutta ja sitä kautta kehittää toimintaa edelleen oikeaan suuntaan. Oppimisen tärkeyttä kehittämistoiminnassa korostavat myös Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinos (2017, 52).

Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessin eteneminen kuvataan PDCA-menetelmän mukaisesti nelivaiheisena (kuvio 5). Vaiheiden tarkempi sisältö esitetään alaluvuissa 4.4.1–4.4.4.



Kuvio 5. Kehittämisprosessin eteneminen

Kehittämisprosessin eteneminen tapahtuu jatkuvana syklinä eli niin sanotun spiraalimallin mukaisesti. Spiraalimalli muodostuu useista toisiaan seuraavista kehittämisen kehistä, joissa perustelu, organisointi, toteutus ja arviointi -vaiheet vuorottelevat (Toikko & Rantanen 2009, 66). Spiraalimallisella kehittämisellä on monia yhteneväisyyksiä lean-filosofian mukaiseen jatkuvaan parantamiseen samoin kuin PDCA-menetelmään. Keskeisin yhdistävä tekijä on ajatus siitä, että kehittäminen on jatkuva prosessi, jota tulee toistaa systemaattisesti aina uudelleen.

4.4.1 Suunnittelu – taustatietojen keruu, ongelman analysointi ja toimintasuunnitelman laadinta havainnoiden ja haastatellen

PDCA-menetelmän suunnitteluvaiheeseen kuuluu kehittämistarpeen määrittely, tarvittavien tietojen kerääminen, ongelman analysointi, ongelman todellisen syyn määrittely, tavoitteiden asettaminen ja toimintasuunnitelman laadinta (Pettersson ym. 2018, 60). Tämän kehittämistyön perusteluna toimi nykytilan kuvaus valitun tiimin päivittäisjohtamisen mallista eli siitä, mitä tietoja päivittäisjohtamisessa käytettiin kehittämistyön käynnistyessä ja miten kyseisiä tietoja hyödynnettiin osana

päivittäisjohtamista. Toikon ja Rantasen (2009, 73–74) mukaan nykytilan kuvauksessa selvitetään, ketkä ovat kehittämiseen liittyvät henkilöt, mikä ongelma liittyy nykyiseen tilanteeseen ja miten siihen on päädytty, mitä on tapahtumassa ja mikä on todennäköinen kehityssuunta, miksi kehittämiseen tartutaan juuri nyt sekä se, mitä kehittämisellä tavoitellaan. Ojasalo ym. (2014, 26) muistuttavat, että tässä vaiheessa asetetut tavoitteet ovat usein suuntaa antavia, koska tarkempien tavoitteiden määrittäminen vaatii enemmän tietoa käytännöstä ja teoriasta.

Tämän kehittämistyön taustatietojen keräämiseksi sekä ongelman analysoimiseksi ja sen todellisen syyn määrittämiseksi hyödynnettiin aineistonkeruumenetelmänä havainnointia. Havainnoimalla pyrittiin saamaan ymmärrys siitä, miten tiimin päivittäisjohtamista tehtiin: mitä tietoja päivittäisjohtamisessa hyödynnettiin ja miksi, millä tavalla ja missä tilanteessa kyseisiä tietoja hyödynnettiin, kuka tai ketkä päivittäisjohtamista tekivät ja minkälaisia vaikutuksia päivittäisjohtamisella oli tiimin arkeen. Näitä kysymyksiä hyödynnettiin havainnointirunkona havainnointien dokumentoinnissa. Nykytilanteen havainnointi toteutettiin 10.–18.1.2024 välisenä aikana. Kerätyt havainnot kirjattiin ylös havainnoinnin yhteydessä tai heti sen jälkeen päiväkirjamaiseen tapaan edellä mainittua havainnointirunkoa hyödyntäen. Ojasalon ym. (2014, 114) mukaan havainnointi on hyvä aineistonkeruumenetelmä etenkin kehittämistehtävissä, joissa on tarkoitus kehittää yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Koska tässä kehittämistyössä kehittämiseen osallistunut, itseohjautuvuuteen pyrkivä tiimi oli keskeisessä roolissa, havainnointi oli luonteva tapa tutustua tiimiin, sen toimintaan ja kerätä kehittämistä varten tarvittavaa tietoa.

Havaintoja voi tehdä ulkopuolisena tarkkailijana tai osallistumalla toimintaan (Vilkkä 2018, 163; Ojasalo ym. 2014, 116). Usein havainnointitapa vaihtelee sen mukaan, mitä tavoitellaan ja missä vaiheessa kehittämisprosessia ollaan etenevässä. Nykytilaa kartoitettaessa havainnointia tehdään usein ulkopuolisena tarkkailijana, mutta kehittämistä suunniteltaessa hyödynnetään osallistuvaa havainnointia ja tarpeen mukaan myös kehittämiseen osallistuvien aktivointia (Vilkkä 2018, 164–165). Tässä kehittämisprosessissa havainnointia tehtiin ulkopuolisena tarkkailijana tiimin toimintaan tutustuttaessa sekä myöhemmin kehittämistä arvioitaessa. Osallistuvaa havainnointia ja kehittämiseen osallistuvien tiimiläisten

aktivointia hyödynnettiin kehittämistä suunniteltaessa sekä sittemmin toteutusvaiheessa.

Havainnointiin liittyy monia etuja, mutta luonnollisesti myös haasteita. Havainnoinnin etuna on, että todellista tilannetta voidaan seurata reaaliaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131), jolloin saadaan tietoa myös sellaisista seikoista, joita esimerkiksi haastatteluissa haastateltavat eivät osaa tai ymmärrä ilmaista sanallisesti. Ojasalo ym. (2014, 115) kuitenkin korostavat, että havainnointia tulee tehdä mahdollisimman systemaattisesti ja keskittyen tiettyyn ennalta määriteltyyn kohteeseen. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa tehtyjen havainnointien avulla saatiin lopulta selville, mitä tietoja kohdeorganisaation päivittäisjohtamisessa hyödynnettiin, millä tavalla ja missä tilanteessa kyseisiä tietoja hyödynnettiin sekä se, ketkä päivittäisjohtamista tekivät.

Tässä kehittämistyössä havainnointia tehtiin nykytilan kartoittamiseksi osallistumalla kehittämisen kohteena olevan tiimin päivittäisiin tilannekatsauksiin säännöllisesti yhteensä kuutena päivänä 10.–18.1.2024 välisenä aikana. Havainnoimalla samankaltaista tilannetta useamman kerran peräkkäin varmistettiin, että tiimin toiminnasta ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta saatiin riittävän kattava kuva. Vilka (2018, 156) näkee havainnoinnin haasteena keskusteluissa esiintyvät käsitteet, jotka voivat olla tulkittavissa monella tavalla. Lisäksi on mahdollista, että havainnoijan läsnäolo häiritsee normaalia toimintaa ja jopa muuttaa sitä (Ojasalo ym. 2014, 116). Tätä ongelmaa voidaan kuitenkin lieventää havainnoimalla useamman kerran vastaavaa tilannetta (Ojasalo ym. 2014, 116–117) ja myös tästä syystä havainnointi useamman päivän ajan oli perusteltua. Vilka (2021, 83) muistuttaa, että havainnointi on ainutkertaista ja siksi yleistäminen vain havainnoimalla kerätyn aineiston perusteella on usein ongelmallista. Havainnoimalla voidaan kuitenkin saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät luonnollisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2014, 114).

Havainnoinnin lisäksi tietoa nykytilasta kerättiin strukturoimattomilla haastatteluilla kehittämiseen osallistuvan organisaation jäseniltä 11.–22.1.2024 välisenä aikana. Haastatteluista toteutettiin viisi kappaletta. Osa haastatteluista oli yksilöhaastatteluja ja osa ryhmähaastatteluja, joihin osallistui kahdesta kolmeen henkilöä. Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan haastatteluiden avulla voidaan selvittää

tai syventää aiemmin saatuja tietoja. Haastattelut toteutettiin avoimina ja vapaa-
muotoisina keskittyen kehittämisen kohteena olevaan aihekokonaisuuteen eli tiim-
in päivittäisjohtamiseen. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus saada ymmärrys
siitä, miten toimivaksi tiimin päivittäisjohtaminen koettiin ja kuinka tyytyväisiä sii-
hen oltiin. Lisäksi haastatteluissa oli tavoitteena selvittää, miten kyseiseen päivit-
täisjohtamisen malliin oli aikanaan päädytty, ja minkälaisia vaikutuksia päivittäis-
johtamisella oli tiimin arkeen. Käytössä olleen päivittäisjohtamisen mallin taustoi-
hin ja sen tuottamiin vaikutuksiin pyrittiin saamaan vastaus jo havainnoinnin yh-
teydessä, mutta pelkästään havainnoimalla mallin taustasta ja sen vaikutuksista
arjessa ei saatu riittävän kattavaa ymmärrystä. Mahdollisimman avoimen keskus-
telun aikaansaamiseksi haastatteluja ei tallennettu vaan niistä tehtiin kattavat
muistiinpanot haastatteluiden aikana sekä heti niiden jälkeen.

Haastatteluiden myötä täydentyneen aineiston perusteella voitiin todeta, että tiimi
pyrki itseohjautuvuuteen ja priorisoimaan työtehtäviä parhaaksi katsomallaan ta-
valla, mutta päivittäisissä tilannekatsauksissa hyödynnettävät tiedot olivat vaike-
asti tulkittavia. Toisaalta tiimiltä puuttui systemaattinen ja yhteisesti sovittu toimin-
tatapa siitä, miten kulloiseenkin työtilanteeseen reagoidaan. Täydentyneen ai-
neiston avulla kehittämiselle voitiin asettaa tavoitteet ja määritellä mittarit, joilla
kehittämisen etenemistä kyettiin seuraamaan. Torkkolan (2015, 41) mukaan
suunnitteluvaiheessa onkin tärkeää pohtia, minkä mittareiden perusteella aika-
naan tiedetään, onko kokeilu onnistunut. Tämän kehittämistyön onnistumista ke-
hittämiseen osallistuneessa tiimissä päädyttiin mittaamaan arvioimalla, kuinka te-
hokkaasti kehitettävä päivittäisjohtamisen malli ohjasi tiimin päivittäistä toimintaa,
ja miten selkeäksi tiimin jäsenet kokivat kyseisen mallin.

Toimintasuunnitelman laatimiseksi kehittämistyöhön osallistettiin kehittämisen
kohteena olevan tiimin jäseniä. Toikon ja Rantasen (2009, 90) mukaan osallista-
malla kehittämiseen prosessiin olennaisesti liittyvät toimijat jo alusta alkaen, voi-
daan eri tahojen tarpeet ja intressit huomioida paremmin sekä samalla sitouttaa
toimijat kehittämiseen tehokkaammin. Joki (2024, 145) tuo puolestaan esiin, mi-
ten osallistaminen sekä avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri ovat omiaan lisää-
mään työntekijöiden motivaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osallis-
taminen tehtiin tässä kehittämistyössä työpajatyöskentelyä hyödyntäen. Työpa-
jatyöskentelyyn osallistui neljä kohdeorganisaation tiimin jäsentä, jotka ilmaisivat

kiinnostuksensa ja halukkuutensa kehittää tiimin toimintaa. Suunnitteluvaiheen työpajat järjestettiin etätapaamisina 8.2., 19.2., 27.2., 5.3. ja 12.3.2024. Lisäksi yksi työpaja järjestettiin fyysisenä tapaamisena tiimin toimistolla 13.2.2024. Kukin työpaja kesti yhdestä kahteen tuntia ja niissä keskityttiin päivittäisjohtamisen mallin kehittämiseen sekä sen mahdollistavien toimintatapojen laadintaan.

Järjestetyissä työpajoissa käytiin läpi päivittäisjohtamisen tietotarpeet yhdessä asiakaspalvelutiimistä koostetun työryhmän kanssa. Jo nykytilakartoituksen yhteydessä oli havaittu, ettei päivittäisjohtamista varten tarvittavia tietoja ole tällä hetkellä reaaliaikaisesti saatavissa suoraan järjestelmistä. Tiedonkeruun perustuessa manuaalisiin työvaiheisiin ja muistinvaraisuuteen, oli ensiarvoisen tärkeää, että tietoja kerättiin vain siltä osin, kun niitä kyettiin hyödyntämään. Tietojenkeruun manuaalisuuden vuoksi toimintalogiikka ja ohjeet tietojen keräämiseksi työtilanteesta oli laadittava mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta varmistetaan tietojen luotettavuus. Työryhmän kesken mietittiin, mitä tietoja arjessa tulisi säännöllisesti seurata työtilanteen hahmottamiseksi. Lisäksi pohdittiin, mitä tietoja tarvitaan, jotta resursointia koskevien päätösten teko mahdollistetaan nopeallakin aikataululla. Työryhmän näkemyksen mukaan keskeistä oli seurata työjonossa olevien tehtävien lukumäärää muutamaan kategoriaan jaoteltuna ja määrän kehittymistä suhteessa kuluneeseen kahteen viikkoon. Lisäksi oli tarve tuoda esiin, kuinka vanhoja tehtäviä työjonossa on tekemättä suhteessa kyseistä työtehtävää koskevaan palvelulupaustavoitteeseen. Käytössä olevaan resurssiin vaikuttavat eniten poissaolot, ja tästä syystä koettiin tärkeäksi, että myös tieto suunnitelluista ja äkillisistä poissaoloista on tiedossa päivittäisjohtamista tehtäessä.

Tietotarpeen määrittelyvaiheessa kiinnitettiin yksinkertaisen tiedonkeruun logiikan lisäksi huomiota kerätyn tiedon tuottamaan hyötyyn. Sivulan ym. (2023, 13) mukaan tiedon hyödyntämisen päämäärä on lisäarvon tuottaminen organisaation toiminnalle. Tiedon keräämiseen, hallintaan ja analysointiin käytetty aika on valunut hukkaan, mikäli tietoa ei hyödynnetä organisaation toiminnassa. Tiedon tehokkaamman hyödyntämisen varmistamiseksi työtilanne päädyttiin esittämään visuaalisessa muodossa. Näin siksi, että visuaalinen esitystapa on tehokas tapa viestiä tietoa (Torkkola 2015, 49; Eaidgah ym. 2016; Koponen ym. 2016, 15) ja erityisen tärkeää työtilanteen visualisointi on kohdeorganisaation kaltaisilla

aloilla, joissa työt eivät ole konkreettisesti näkyvillä (Mann 2017, 146). Lisäksi visuaalisuuden avulla mahdollistettiin tietojen helpompi vertailtavuus.

Alkuideoinnin ja käytännön toteutuksen suunnittelun jälkeen myös muut tiimiläiset pääsivät vaikuttamaan kehittämistyöhön kommentoimalla toimintasuunnitelmaa koko tiimille järjestetyssä etätapaamisessa 14.3.2024. Tiimiltä saadun palautteen perusteella käytännön työohjeita täydennettiin ja päätettiin siirtyä testaamaan suunniteltuja kehitystoimenpiteitä arjessa. Peterssonin ym. (2018, 60) mukaan suunnitteluvaiheessa on panostettava viestintään, jotta kaikki tarvittavat tahot saavat olennaiset tiedot kehittämiseen liittyen, ja jotta heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen. Mahdollistamalla koko kohdeorganisaation tiimin osallistumisen kehittämiseen, tavoiteltiin tässä kehittämistyössä tiimiläisten parempaa sitoutumista uusien toimintatapojen noudattamiseen ja toisaalta varmistettiin, että toimintatavat ymmärrettiin samalla tavalla.

4.4.2 Toteutus – suunniteltujen kehitystoimenpiteiden testaus ja jatkokehitys työpajatoimintaa hyödyntäen

Toteutusvaiheessa toimeenpannaan laadittu toimintasuunnitelma eli kokeillaan suunniteltuja muutoksia käytännössä. Peterssonin ym. (2018, 60) mukaan toteutusvaihe on yksinkertainen, kunhan suunnitteluvaihe on tehty huolellisesti. Torkkola (2015, 41) korostaa, että kokeilu kannattaa toteuttaa mahdollisimman pienessä mittakaavassa, jotta toiminta on ketterää ja edullista. Tässä kehittämistyössä testattiin myöhemmin luvussa 5 havainnollistettua päivittäisjohtamisen mallia, johon kuului tärkeimmistä toimintaa ohjaavista mittareista koostettu, visuaalinen päivittäisjohtamisen taulu sekä sitä tukeva toimintamalli tarvittavien tietojen keräämiseksi. Päivittäisjohtamisen taulua ja sitä tukevaa toimintamallia kehitettiin aluksi kahdeksan viikon ajan 18.3.2024 lähtien. Kokeilujakson loppuvaiheessa 2.5.2024 tehtiin ratkaisut toimintamallin jatkosta.

Kokeilujakson ajan kehittämiseen osallistuneen tiimin jäseniltä kerättiin havaintoja ja kokemuksia anonymisti lyhyellä, sähköisellä kyselyllä kolme kertaa. Lisäksi tiimin jäsenillä oli mahdollisuus antaa palautetta sekä suullisesti säännöllisissä tilannekatsauksissa kolmesti viikossa että kirjallisesti tiimin yhteisessä

Teams-työtilassa. Saadut palautteet koostettiin yhteen ja ne käsiteltiin tiimin yhteisissä, joka toinen viikko järjestetyissä tapaamisissa, joissa keskityttiin toiminnan kehittämiseen. Kerättyihin havaintoihin ja palautteisiin perustuvien oppien myötä päivittäisjohtamisen taulua ja sitä tukevaa toimintamallia parannettiin iteratiivisesti kokeilujakson aikana. Muutoksia tehtiin yhteensä kahdeksan kertaa, joista viisi kohdistui toimintamallia koskevan ohjeen päivittämiseen ja kolme päivittäisjohtamisen taulun kehittämiseen.

Kehittämistoiminnan toteutusvaiheessa korostuu dokumentoinnin tärkeys. Ojasalon ym. (2014, 30) mukaan dokumentointi helpottaa tiedon tulkintaa. Lisäksi, kehittämistyön raportointi koko prosessin ajan auttaa ajatusten jäsentämisessä ja siten edesauttaa työn etenemistä (Ojasalo ym. 2014, 46). Toikko ja Rantanen (2009, 80) tuovat puolestaan esiin, että kehittämistoiminnan etenemisen dokumentointi on tärkeää, jotta prosessia voidaan ohjata ja arvioida. Tässä kehittämistyössä opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikkönä ja oli päävastuussa dokumentoinnista. Projektipäällikkö kirjasi muistiinpanoja kehittämistyön edetessä ja raportoi kehittämisen kokonaistilanteesta kohdeorganisaation johdolle. Päivittäisjohtamisen taulua ja sitä tukevaa toimintamallia koskien laadittiin lisäksi kirjallinen, tiimin Teams-työtilaan tallennettu ohjeistus, jota päivitettiin kehittämissprosessin edetessä aina tarpeen mukaan.

4.4.3 Tarkistus – kehitystoimenpiteiden arviointi

Tarkistamisvaiheessa arvioidaan saavutettuja tuloksia suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Lisäksi pohditaan, mikä kokeilussa onnistui ja toisaalta epäonnistui sekä mietitään, mitä opittiin tulevia kokeiluja ajatellen. (Petersson ym. 2018, 60–61.) Toikko ja Rantanen (2009, 84) esittävät, että kehittämistä arvioitaessa kasvatetaan myös kehittämistoimintaan liittyvien toimijoiden yhteistä ymmärrystä. Arviointia voidaan tehdä pitkin kehittämissprosessia suunnitteluvaiheesta lähtien aina kehittämissprojektin päättymiseen asti (Salonen ym. 2017, 64). Näin toimittiin myös tässä kehittämistyössä, jotta jo prosessin aikana varmistettiin kehittämisen olevan oikeasuuntaista ja siten todennäköisyys asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi kasvoi. Arvioinnissa hyödynnettiin kehittämiseen osallistuneelta tiimiltä saatuja suullisia sekä kirjallisia kommentteja, tiimille suunnattujen sähköisten ky-

selyiden tuloksia, havainnointia sekä kohdeorganisaation johdolta saatua palautetta. Kehittämistoiminnan arviointiin osallistuivat projektipäällikkö, hänen työparinsa, kehittämiseen osallistuneen tiimin aktiivijäsenet sekä kohdeorganisaation johdon edustajat.

Kehittämisen tarkistamisvaiheessa hyödynnettiin prosessin aikana kerättyä dokumentaatiota. Ojasalon ym. (2014, 47) mukaan kehittämistä arvioitaessa kiinnitetään huomiota tehtyihin panostuksiin, muutosprosessiin sekä kehittämisen tuloksiin. Tarkistamisvaiheessa on tarpeen kriittisesti pohtia alun perin asetettua tavoitetta: onko se edelleen validi ja jos on, ollaanko kehittämistoiminnassa etenemässä sitä kohti. Tässä kehittämistyössä oli huomioitava, että päivittäisjohtamisen taulu ja sitä tukeva toimintamalli olivat osa isompaa kehittämisen kokonaisuutta ja toimintakulttuurin muutosta kohti itseohjautuvampaa tapaa toimia. Näin ollen panostukset päivittäisjohtamisen taulua ja sitä tukevaa toimintamallia koskien olivat rajalliset, ja tämä osaltaan haastoi kehittämisen läpivientiä.

4.4.4 Standardisointi – toimintamallin vakiinnuttaminen

Standardisointivaiheessa tehdään päätös, jalkautetaanko muutos laajempaan käyttöön vai onko kokeiluun tarpeen tehdä muutoksia ja siten aloittaa kehä uudelleen (Torkkola 2015, 42). Petersson ym. (2018, 90) pitävät standardisointia edellytyksenä organisaation tehokkaalle toiminnalle. Tässä kehittämistyössä päivittäisjohtamisen taulua kehitettiin ja sitä tukevaa toimintamallia täsmennettiin tarpeen mukaan koko kehittämisprosessin ajan. Varsinainen päätös muutoksen vakioidmiseksi kehittämisen kohteena olevassa tiimissä tehtiin kahdeksan viikon kokeilujakson loppuvaiheessa 2.5.2024. Päätös tehtiin yhteistyössä kohdeorganisaation johdon ja kehittämiseen osallistuneen tiimin aktiivijäsenten kesken. Päätöksenteon yhteydessä sovittiin, että päivittäisjohtamisen mallia tullaan jatkokehittämään aktiivisesti pyrkien lean-filosofian mukaiseen jatkuvaan parantamiseen. Huomionarvoista on, että tässä opinnäytetyössä käsitellään päivittäisjohtamisen mallin standardisointia vain kehittämiseen osallistuneen tiimin osalta. Mallin laajempi jalkautus muille toimeksiantajaorganisaation vastaaville asiakaspalvelutiimeille rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

Kehittämisprosessissa on syytä panostaa myös tulosten levittämiseen, jossa keskitytään juurruttamaan uudet toimintatavat osaksi arkea (Toikko & Rantanen 2009, 61–62; Salonen ym. 2017, 64–66). Toikon ja Rantasen (2009, 63) mukaan toimintatapojen jalkautuksessa on syytä huomioida, että vaikka uudet toimintamallit olisi havaittu hyviksi, saatetaan herkästi palata aiempiin rutiineihin. Tässä kehittämistyössä toimintatapojen jalkautuksessa hyödynnettiin kehittämiseen osallistuneen tiimin aktiivijäseniä. Aktiivijäsenten toimiminen muutoksen puolesta puhujina edesauttoi muutokseen aluksi kriittisemmin suhtautuneiden sitoutumista. Uuden sovitun toimintamallin toteutumista seurattiin aktiivisesti niin projektipäällikön, hänen työparinsa, tiimin aktiivijäsenten kuin tiimin esihenkilönkin toimesta. Mikäli toimintamallin noudattamisessa havaittiin puutteita, niihin reagoitiin mahdollisimman pian. Toikko ja Rantanen (2009, 63) nostavat esiin myös palautteen keräämisen merkityksen muutoksen jatkokehittämisessä. Tässä kehittämistyössä käyttäjiltä kysyttiin aktiivisesti, miten uusi toimintamalli toimi, ja siten heitä kannustettiin pohtimaan, miten toimintaa voisi kehittää yhä edelleen. Tämä tuki toimeksiantajaorganisaation strategista valintaa pyrkiä tiimin itseohjautuvuuteen ja luomaan jatkuvaan parantamiseen kannustava kulttuuri.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET JA TUOTOS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tietoa tällä hetkellä hyödynnetään päivittäisjohtamisen tukena palvelualan organisaatiossa ja millainen tiedolla johtamisen malli tukisi parhaiten kohdeorganisaation päivittäisjohtamista. Työ rajattiin sellaisiin kohdeorganisaation tiimeihin, joissa vastataan asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelun taustatehtävistä.

5.1 Päivittäisjohtamisen nykytila

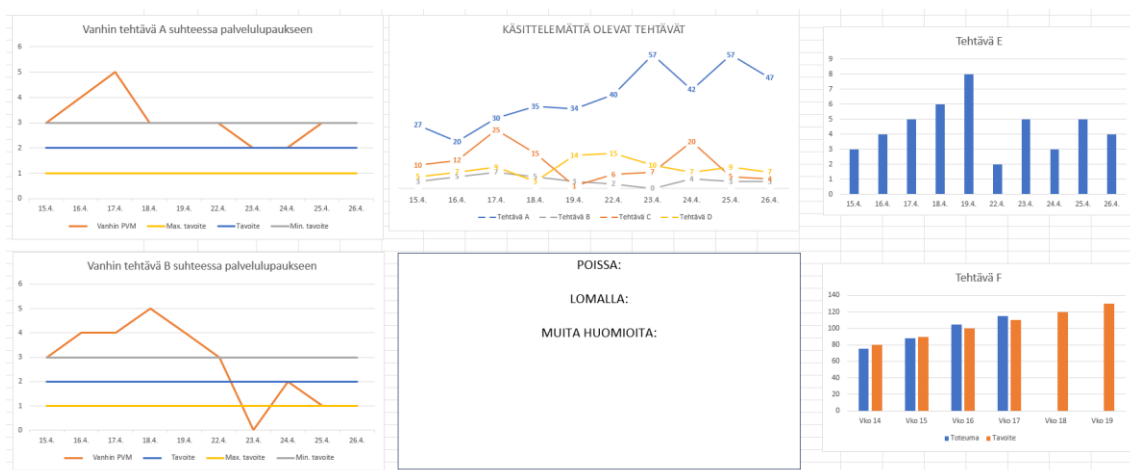
Opinnäytetyöprosessin suunnitteluvaiheessa tehtiin kehittämisen kohteena olleessa toimeksiantajaorganisaation tiimissä nykytilan kartoitus koskien tiimin päivittäisjohtamiseen liittyviä käytäntöjä. Kartoitus toteutettiin havainnoiden ja haastatellen tiimin jäseniä. Kartoituksen perusteella kävi ilmi, että tiimissä pyrittiin johtamaan päivittäistä työtä organisaation strategian mukaisesti itseohjautuvaan toimintatapaan perustuen, mutta tiimin käytettävissä olevat tiedot toiminnan ohjaimiseksi eivät tukeneet arjen johtamista parhaalla mahdollisella tavalla. Päivittäisjohtamiseen tarvittava tieto oli hajallaan useammassa eri järjestelmässä, jonka vuoksi tietoja oli koostettava yhteen ennen niiden analysointia.

Tiimin päivittäisjohtaminen perustui manuaalisesti Excel-laskentataulukon kirjattuihin numeerisiin tietoihin. Taulukkoon kerättiin päivittäin tiedot tiimille saapuneista ja edellisen päivän aikana käsitellyistä työtehtävistä kategorisoituna 14 eri luokkaan. Lisäksi taulukkoon kerättiin tieto vanhimman tehtävän saapumispäivästä ja sen suhde määriteltyyn palvelulupaukseen. Kerätyt tiedot käytiin läpi päivittäin työpäivän aluksi Teams-kokouksina järjestetyissä tilannekatsauksissa. Tietojen keräämisestä ja tilannekatsausten puheenjohtajuudesta vastasi viikoittain vaihtuva tiimin jäsen. Tilannekatsauksiin oli varattu aikaa 15 minuuttia, mutta usein tilaisuudet venyivät suunniteltua pidemmiksi. Tämä johtui osaltaan tietojen tulkinnan haasteellisuudesta. Lisäksi tiimiltä puuttui systemaattinen ja yhteisesti sovittu toimintatapa liittyen siihen, miten tietoihin ja tilanteisiin kulloinkin reagoidaan. Tehokkuuden näkökulmasta tiimin työtilannetta haastoi myös saapuvien työtehtävien esikäsittely, joka oli välttämätöntä käytössä olleen päivittäisjohtamisen mallin toteutumiseksi, mutta toisaalta työlästä suhteessa siitä saataviin hyö-

tyihin. Nykytilakartoitusta tehtäessä oli tiedossa, että tiimin työtehtävät laajenisivat helmikuussa 2024. Tämä lisäsi tehokkaamman päivittäisjohtamisen tarpeellisuutta.

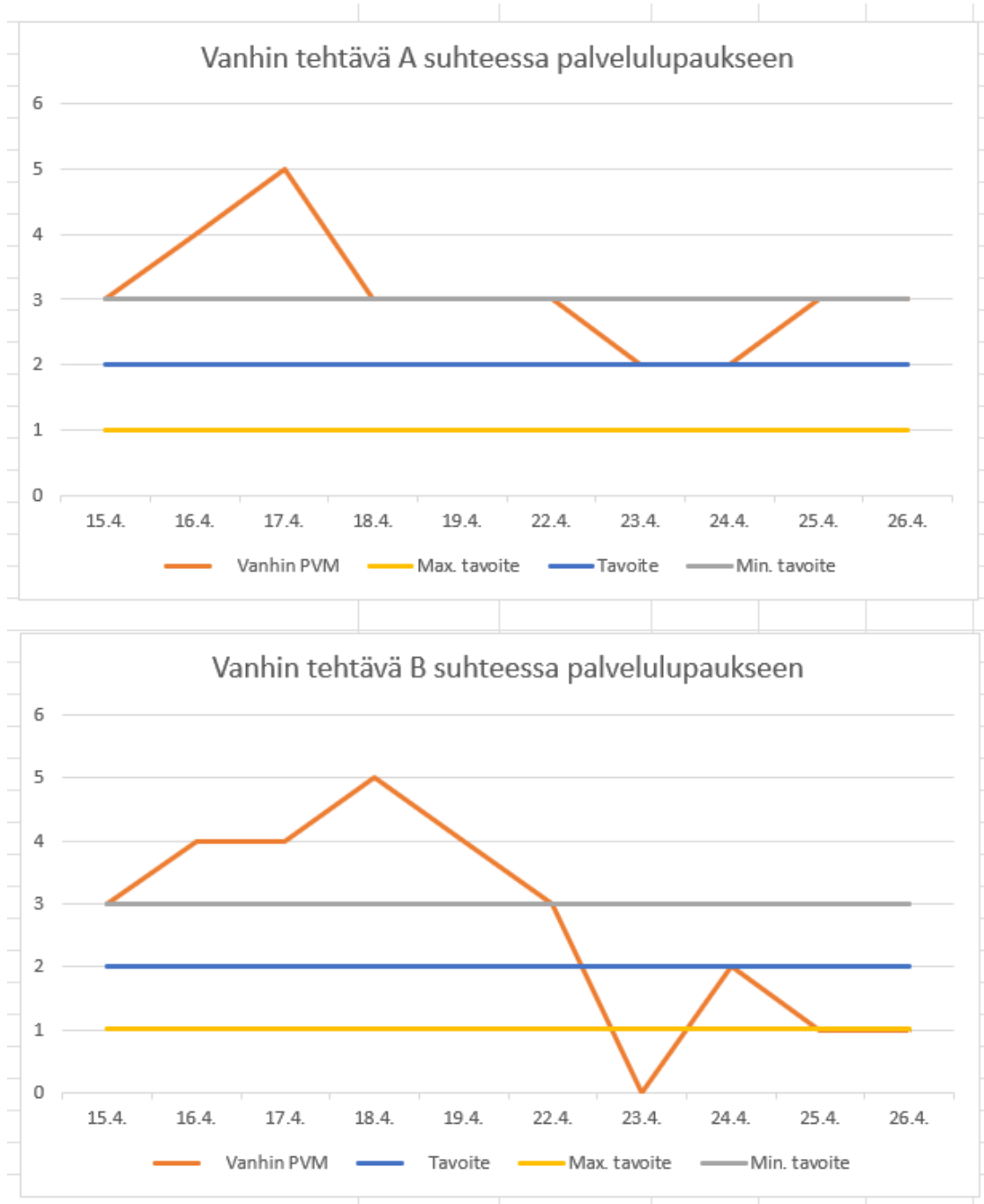
5.2 Visuaalinen Daily-taulu

Kehittämistyön aikana tiimille laadittiin tehokkaamman ja läpinäkyvämmän päivittäisjohtamisen tueksi uusi, niin kutsuttu Daily-taulu (kuvio 7). Daily-taulun tarkoituksena on kuvata visuaalisesti yhdellä silmäyksellä tiimin työtilanne ja ohjata tekemään oikeita päätöksiä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska kaikkien tiimin eri työtehtävien seuraaminen yhtä tarkalla tasolla ei ole ajankäyttöön nähden järkevää, kehittämisprosessin aikana priorisoitiin työtehtävistä kaksi tärkeintä, joista kerätään ja näytetään tietoja enemmän kuin muista työtehtävistä.



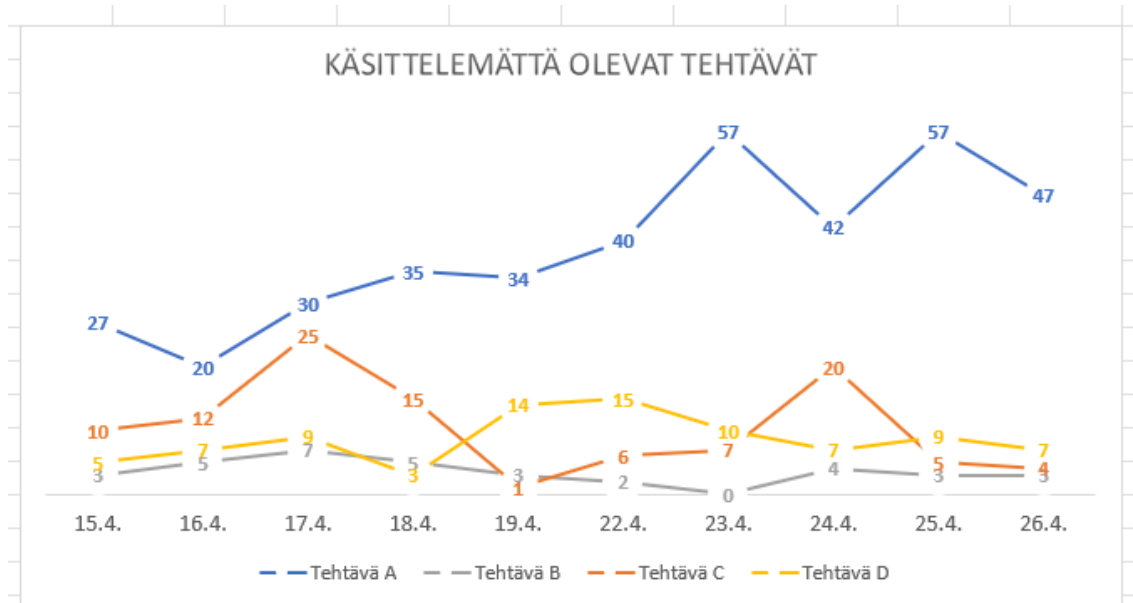
Kuvio 7. Tiimin päivittäisjohtamisen tueksi laadittu Daily-taulu

Daily-taulun vasemmalla puolella olevista viivakuvaajista (kuvio 8) on nähtävissä, miten hyvin kahden keskeisimmän työtehtävän osalta on suoriuduttu suhteessa niille asetettuihin tavoitetasoihin.



Kuvio 8. Daily-tilin vasemman reunan viivakuvaajat

Daily-tilin keskiosassa (kuviokuva 9) seurataan puolestaan tiimin neljän pääasiallisen tehtävän lukumäärän kehitystä. Lisäksi Daily-tilin keskiosassa on oma osio ajankohtaisille nostoille, jossa voidaan tuoda esiin muun muassa poissaolot tai muut poikkeavuudet suhteessa normaaliin työpäivään ja sen kulkuun.



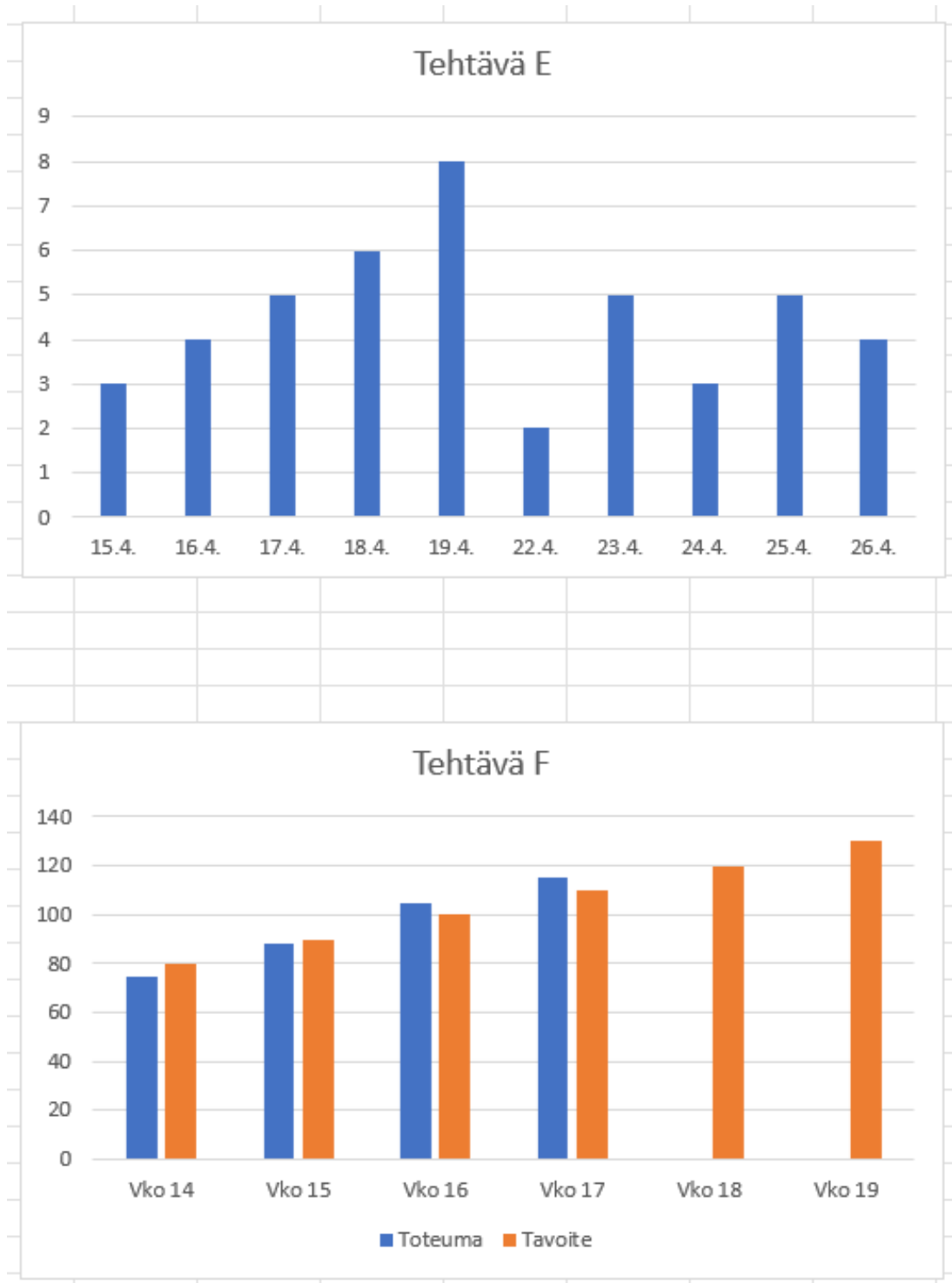
POISSA:

LOMALLA:

MUITA HUOMIOITA:

Kuvio 9. Daily-taulun keskiosassa tehtävien lukumääriä kuvaava visualisointi sekä osio ajankohtaisille nostoille

Daily-taulun oikean reunan visualisoinnit ovat esitetty kuviossa 10. Oikeassa yläkulmassa on kuvattuna yhden erityistä huomiota vaativan tehtävän päivittäiset lukumäärät. Oikeassa alakulmassa on puolestaan näkymä erään työtehtävän viikkokohtaisesta toteumasta suhteessa sille asetettuun tavoitteeseen.



Kuvio 10. Daily-taulun oikean reunan pylväsdiagrammit

Daily-taulun tiedot pohjautuvat nimetyn henkilön päivittäin Excel-laskentataulukoon keräämiin tietoihin. Kehittämisprosessin aikana selvitettiin mahdollisuuksia myös muiden sovellusten käyttöön, mutta lopulta päädyttiin hyödyntämään kaikille kohdeorganisaation jäsenille entuudestaan tuttua sovellusta, koska siten oli mahdollista varmistaa toimintatavan mahdollisimman nopea käyttöönotto ja siitä

saatavien hyötyjen konkretisoituminen. Excel-laskentataulukko oli valmiiksi kaikilla käytettävissä ilman erillisiä käyttövaltuuksia. Excel-laskentataulukon käyttö ei myöskään aiheuttanut lisäkustannuksia tai merkittäviä koulutustarpeita. Lisäksi kyseiseen sovellukseen luodun mallin jatkokehittäminen on mahdollista ilman ulkopuolista tukea.

5.3 Päivittäisjohtamisen uudet käytännöt

Tehokas ja sujuva päivittäisjohtaminen edellytti myös tiettyjä yhteisesti hyväksytyjä toimintamalleja. Kehittämistyön yhteydessä luotiin uudet päivittäisjohtamisen käytännöt, joiden mukaan Daily-taulu käydään asiakaspalvelutiimin kesken läpi kolme kertaa viikossa maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin. Näitä tiimin päivittäisjohtamisen tilannekatsauksia kutsutaan maanantaisin ja perjantaisin Dailyiksi ja niiden läpikäyntiin on varattu 15 minuuttia työpäivän aluksi. Keskiviikkoamuisin pidetään 30 minuuttia kestävä Weekly, jossa käydään päivittäisjohtamista koskevien asioiden lisäksi lyhyet nostot viikon ajankohtaisista aiheista. Itseohjautuvaa toimintatapaa noudattavassa tiimissä tilannekatsaukset vetää nimetty vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö huolehtii sovittujen tietojen kirjaamisesta ennen tilannekatsauksen alkamista Excel-laskentataulukkoon ja lisäksi siitä, että tilannekatsauksissa noudatetaan sovittua ajankäyttöä.

Uuden päivittäisjohtamisen Daily-taulun ja sitä tukevan toimintamallin ansiosta tiimi kykenee kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota työtilanteen kehittymiseen ja reagoimaan mahdollisiin poikkeamiin. Tilannekatsauksissa keskitytään työtilanteen seuraamiseen muutaman keskeisimmän työtehtävän näkökulmasta sen sijaan, että pyritään saamaan kattava kokonaiskuva kaikesta tiimin työstä. Seuraamalla kriittisimpien työtehtävien lukumäärää ja saapumispäivää suhteessa asetettuihin tavoitteisiin mahdollistetaan tiedon tehokas hyödyntäminen. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että tilannekatsauksissa hyödynnettävät tiedot kerätään manuaalisesti. Tiedon kerääminen vie resursseja, joten tiedon on syytä tuottaa toiminnalle myös lisäarvoa.

Kehittämistyön myötä luotua päivittäisjohtamisen mallia ja siihen kuuluvaa päivittäisjohtamisen Daily-taulua on hyödynnetty kehittämisen kohteena olleessa asiakaspalvelutiimissä 18.3.2024 lähtien. Kokemuksia mallin toimivuudesta kerättiin

havainnoimalla tiimin tilannekatsauksia sekä keräämällä käyttäjäpalautetta asiakaspalvelutiimiltä sekä kohdeorganisaation johdolta. Kerätyn palautteen perusteella Daily-taulu on vastannut tarpeitaan: visuaalisuus on auttanut hahmottamaan aiempaa paremmin, miten työtilanne on kehittynyt ja miten resursseja tulisi kohdistaa eri työtehtävien tekemiseen mahdollisimman hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tiedon hyödyntäminen uuden näkymän kautta vaati totuttelua ja osa kohdeorganisaation jäsenistä koki erityisesti kokeilujakson alkuvaiheessa, että aiemmin käytössä ollut päivittäisjohtamisen näkymä oli informatiivisempi. Organisaation johto toi käyttöönoton jälkeen esiin, miten uusi visuaalinen näkymä tukee tiimien itseohjautuvaa toimintatapaa ja luo läpinäkyvyyttä työtilanteeseen yli tiimirajojen.

5.4 Päivittäisjohtamista koskevan kokonaisuuden jatkokehittäminen

Kehittämisen arviointivaiheessa tehdyn havainnoinnin sekä saatujen palautteiden perusteella tunnistettiin kehitystarpeita koskien päivittäisjohtamisen Daily-taulua ja siihen liittyvää toimintamallia. Palautteiden perusteella tauluun kaivattiin olemassa olevien tietojen lisäksi näkymää, jonka perusteella saadaan selville, kuinka paljon työtehtäviä on saatu edeltävän päivän aikana tehdyksi. Kehittämisprosessin aikana selvitettiin mahdollisuuksia tämän tiedon keräämiseen ja visualisoimiseen, mutta lopulta tiedonkeruun aiheuttama työmäärä koettiin liian suureksi suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Tehokas päivittäisjohtaminen kuitenkin edellyttää, että tiimillä on tieto siitä, millä tavoitevauhdilla tehtäviä tulisi saada tehdyksi, jotta työtilanne pysyy hallinnassa. Tästä syystä yhdeksi merkittävimmäksi jatkokehityskohteeksi tunnistettiin tarve määritellä kullekin työtehtävälle tavoitevauhti, joilla tehtäviä tulisi saada toteutettua.

Daily-taulun jatkokehittämisessä on huomioitava erityisesti visualisoitavan tiedon hyödyntäminen konkreettisina toimenpiteinä tiimin arjessa. Saatujen palautteiden mukaan tiedonkeruun vastuuhenkilöt kokivat, että on tärkeää saada konkreettista hyötyä uudesta Daily-taulusta ennen kuin sitä jatkokehitetään enemmän. Jatkokehittämisessä tulisi lisäksi pyrkiä siihen, että toiminnan ohjaamiseksi tarvittavat tiedot saataisiin kerättyä mahdollisimman automaattisesti. Tietojen kerääminen

oli kehittämisprosessin ajan tehtävä manuaalisesti nimetyn henkilön toimesta ennen tilannekatsauksen alkua. Tiedonkeruun manuaalisuuden vuoksi toimintamalliin liittyi inhimillisen virheen riski.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi yhteistyöorganisaatiota palveleva päivittäisjohtamisen malli ja sitä tukeva visuaalinen päivittäisjohtamisen taulu, jotka ovat edelleen syksyllä 2024 kohdeorganisaation käytössä. Vaikka kohdeorganisaatio hyödynsi tietoa osana päivittäisjohtamista jo ennen kehittämisprosessin käynnistymistä, kehittämistyön myötä tiedon hyödyntäminen helpottui ja siihen liittyvä ajankäyttö tehostui. Systemaattinen tietoa hyödyntävä päivittäisjohtamisen malli loi edellytyksiä tehokkaammalle ja laadukkaammalle asiakaspalvelulle, kun tieto palvelutilanteesta ja sen kehittymisestä oli läpinäkyvästi kaikkien tarvittavien tahojen saatavilla.

Kehittämisprosessin aikana kohdeorganisaatio totesi, että visuaalinen näkymä helpottaa tiedon tulkintaa. Lähtöoletus siitä, että tiedon visualisointi auttaa yhteisen ymmärryksen syntymisessä ja nopeuttaa tiedon tulkintaa, piti siis paikkansa. Tätä tukee myös Koposen ym. (2016, 15) ja Torkkolan (2015, 49) esiin tuoma väite, jonka mukaan visuaalinen esitystapa on tehokkain tapa viestiä tietoa. Kehittämisen kohteena olleissa tiimissä työt eivät ole konkreettisesti näkyvillä, mikä lisäsi visualisoinnin merkitystä. Visualisoinnin tärkeyttä aloilla, joissa työt eivät ole konkreettisesti näkyvillä, korostaa myös Mann (2017, 146). Yhteistyöorganisaation johdon mukaan kehittämisprosessin myötä luotu päivittäisjohtamisen taulu tukee tiimien itseohjautuvaa toimintatapaa ja luo läpinäkyvyyttä työtilanteeseen yli tiimirajojen.

Päivittäisjohtamiseen liittyvän toimintamallin ja näkymän muuttuminen vaati kuitenkin totuttelua. Osa kohdeorganisaation jäsenistä koki erityisesti kokeilujakson alkuvaiheessa, että aiemmin käytössä ollut päivittäisjohtamisen näkymä oli informatiivisempi. Kehittämisprosessi osoitti, että toimintamallien muuttuessa on panostettava muutosten läpikäymiseen ja niistä viestimiseen. Näin varmistetaan muutokseen liittyvien tahojen yhteinen ymmärrys asioista. Viestinnän merkitystä korostavat myös Petersson ym. (2018, 60). Lisäksi on tärkeää, että muutostarve

argumentoidaan, jotta osalliset ymmärtävät miksi muutosta on lähdetty toteuttamaan. Tässä kehittämistyössä panostettiin viestintään, mutta muutostarpeen taustat olisi voinut tuoda esiin vieläkin paremmin.

Tehokas päivittäisjohtaminen edellyttää itseohjautuvuuteen pyrkivässä tiimissä eri tavalla vastuunkantoa ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja kuin tiimissä, jossa esihenkilö ohjaa operatiivista toimintaa. Kehittämisen prosessi osoitti, että päivittäisjohtamiseen liittyvien toimintatapojen omaksuminen vie aikaa eivätkä ihmiset sisäistä asioita samassa tahdissa. Onkin tärkeää, että tukea sovitun toimintamallin toteuttamiseksi arjessa on riittävästi saatavilla. Kun tiimi kokee saavansa tarvitsemaansa tukea mahdollisimman läheltä ja nopeasti, vuorovaikutus on avointa ja tunnistettuihin haasteisiin kyetään reagoimaan nopeasti. Tätä havaintoa tukee näkemys siitä, että avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri lisäävät työntekijöiden motivaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Joki 2024, 145).

Kuten Laihonen ym. (2013, 47) painottavat, organisaation toimintaympäristön muuttuessa muuttuvat myös tietotarpeet. Tästä syystä kohdeorganisaatiolle tuotiin kehittämissuunnitelman aikana esiin, että on tärkeää aktiivisesti pohtia ja reflektoida päivittäisjohtamisen käytäntöjä ja visuaalisen Daily-taulun esiintuomia hyötyjä suhteessa niiden aiheuttamaan kustannukseen. Päivittäisjohtamisen Daily-taulua on jatkossa päivitettävä tarpeen mukaan esimerkiksi tavoitteiden muuttuessa, tai mikäli tiimin vastuulle tulee uusia tehtäväkokonaisuuksia. Jatkokehittämisessä on huomioitava mahdollisuus tietotarpeiden muuttumiseen myös tiimien välillä, jos mallia päädytään hyödyntämään muissa, kehittämisen kohdetta vastaavissa asiakaspalvelutiimeissä.

Tiedolla johtamisessa on keskeistä tavoitella tiedon konkreettista hyödyntämistä organisaation toiminnassa. Tämän nostavat esiin niin Laihonen ym. (2013, 26), Sivula ym. (2023, 13) kuin Jalonenkin (2015, 1). Organisaation päivittäisjohtamista suunniteltaessa onkin huomioitava erityisesti tiedon käyttökelpoisuus sekä se, kuinka paljon resursseja on viisasta käyttää tiedon keräämiseen ja analysointiin, jos kaikkea kerättyä tietoa ei lopulta kuitenkaan hyödynnetä päätöksenteossa. Päivittäisjohtamisessa tietoa on kerättävä ja analysoitava päivittäin, jolloin siihen saattaa kulua yllättävänkin paljon resursseja. Kuten Sivula ym. (2023, 76)

ovat tuoneet esiin, tiedon hyödyntämiseksi on myös tärkeää, että tiedolla johtamista tehdään systemaattisesti noudattaen tiettyä viitekehystä tai prosessia. Systemaattisen viitekehysten tai prosessin avulla varmistetaan, että kaikki olennaiset vaiheet tulevat toteutettua lähtien tietotarpeiden analysoinnista aina siihen asti, kun päätöksentekijöiltä saadaan palautetta tiedon hyödyllisyydestä päätöksenteossa. Kehittämisprosessi näytti toteen, että tiedon aito hyödyntäminen edellyttää yhdessä sovittuja käytäntöjä, selkeää vastuunjakoa ja myös kykyä kantaa vastuuta. Näiden edellytysten tarve korostuu itseohjautuvuuteen pyrkivissä tiimeissä, joissa päätös vastuu ei ole yksittäisellä esihenkilöllä vaan valta ja vastuu määrittelyistä päätöksistä on tiimillä itsellään.

Kehittämisprosessin menetelmäksi valittu PDCA-malli osoitti toimivuutensa. Malli rohkaisi kokeilemaan uusia tapoja toimia ja oppimaan niistä käytännön kautta. Lisäksi malli tuki toimeksiantajaorganisaation strategista valintaa pyrkiä toiminnassaan ketterään kehittämiseen ja oppimiseen kokeilujen kautta. Myös lean-periaatteiden soveltaminen edesauttoi asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Periaatteiden mukaisesti ihmiset ovat oman toiminnan kehittämisessä olennaisessa roolissa. Osallistamalla asiakaspalvelutiimin jäsenet kehittämiseen, he pääsivät vaikuttamaan oman työnsä tekemisen tapoihin ja sitoutuivat samalla toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Osallistamisen tärkeyttä ihmisten sitoutumisessa korostavat myös Toikko ja Rantanen (2009, 90).

Tässä opinnäytteessä esitelty kehittämistyö toteutettiin yhteistyöorganisaatiossa osana isompaa kehittämisen kokonaisuutta. Päivittäisjohtamista koskevat kehitystoimenpiteet toteutettiin samaan aikaan yhdessä muun kehittämisen kanssa, ja tästä syystä vain päivittäisjohtamista koskevien toimenpiteiden arviointi oli haasteellista. Lisäksi on huomioitava, että kehittämiseen osallistuneen tiimin jäsenet olivat keskeisessä roolissa. Tiimin jäsenten pääasiallista työtä ovat asiakaspalvelu ja asiakaspalvelun taustatyöt, jolloin kehittämiselle jää ymmärrettävästi vähemmän resursseja. Matka kohti itseohjautuvampaa tiimityöskentelyä ja toiminnan jatkuvaa parantamista on vielä kesken, mutta kuitenkin hyvässä vauhdissa.

6.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Kehittämistyön eettisyyttä arvioitaessa on huomioitava niin tieteen kuin liike-elämän eettiset säännöt. Kehittämistyötä on tehtävä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti sekä niin, että lopputulos on käytäntöä hyödyttävä. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistä on tehty ihmislähtöisesti noudattaen rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden periaatteita. Kehittämistyössä on pyritty sitouttamaan kehittämisen kohteena oleva tiimi oman työnsä kehittämiseen, jotta lopputulos olisi kohderyhmää hyödyttävä ja mahdollisimman käytännönläheinen.

Vastaavalla tavalla kuin tutkimuksessa, myös kehittämisen kohteena olevien henkilöiden on oltava tietoisia, mitä ollaan kehittämässä, mitä tavoitellaan ja mikä on heidän roolinsa kokonaisuudessa (Ojasalo ym. 2014, 48). Tässä kehittämistyössä kohdeorganisaation tiimi informoitiin ensimmäisen kerran työn käynnistyessä tammikuussa 2024. Alkuvuodesta tehdyn nykytilakartoituksen myötä kehittämisen tarkoitusta ja tavoitteita täsmennettiin. Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet käytiin tiimin kanssa läpi useamman kerran kehittämistyön aikana. Kohdeorganisaation tiimi osallistui itse tiiviisti kehittämiseen, jonka vuoksi heidän kanssaan käytiin aktiivista vuoropuhelua työn etenemisestä.

Tämän työn ensisijainen lähtökohta oli tuottaa käytännönläheistä ja konkreettista hyötyä toimeksiantajaorganisaatiolle. Toikko ja Rantanen (2009, 121–122) määrittelevätkin kehittämistoiminnassa luotettavuuden merkitsevän nimenomaan työn käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä. Tähän näkökulmaan pohjautuen tätä kehittämistyötä voidaan pitää luotettavana, koska päivittäisjohtamisen malli ja sitä tukeva päivittäisjohtamisen näkymä ovat edelleen syksyllä 2024 kohdeorganisaation käytössä. Vilka (2021, 186) kuitenkin korostaa, että luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi opinnäytetyön tekijän oma toiminta. Opinnäytetyössä käytettävä aineisto on koottava huolellisesti, ja etenkin havainnointia aineistonkeruumenetelmänä käytettäessä, tulisi pyrkiä tilanteiden tallentamiseen (Vilka 2021, 186–187). Tämän kehittämisprosessin aikana havainnointitapahtumia ei tallennettu vaan niistä tehtiin ainoastaan kirjalliset muistiinpanot kunkin havainnoinnin aikana sekä heti sen jälkeen. Tämä heikentää kehittämistyön luotettavuutta.

Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy monia tunnistettuja ongelmia. Tieteellisten tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan perinteisesti tutkimuksen toistettavuuden kautta, jolloin toisen tutkijan tulisi voida toistaa tutkimusasetelma ja saada samanlaiset tulokset kuin alkuperäinen tutkija (Toikko & Rantanen 2009, 122). Mittaustulosten toistettavuudesta käytetään tutkimustoiminnassa usein termiä reliabiliteetti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Kehittämistoiminnassa toistettavuus on harvoin mahdollista ja tämä väite pätee myös tähän työhön. Kehittämisen etenemisen vaiheet ovat toistettavissa, mutta vaiheiden sisältö ja käytetty aika voivat muuttua merkittävästikin, johtuen esimerkiksi kehittämis-kohteena olevan tiimin yksilöiden taustasta, osaamisesta ja motivaatiosta. Tähän viittaavat myös Toikko ja Rantanen (2009, 123) tuodessaan esiin, että kehittämisprosessiin liittyy vahvasti sosiaalisuus ja samanlaisen kehittämisryhmän aikaansaaminen on haasteellista.

Toikon ja Rantasen (2009, 124) mukaan luotettavuutta heikentää myös toimijoiden mahdollinen sitoutumattomuus: jos toimijat eivät osallistu kehittämistoimintaan aktiivisesti, virhemahdollisuus kasvaa. Tässä kehittämistyössä sitoutumattomuuteen liittyvää haastetta on pyritty minimoimaan hyödyntämällä työn alkuvaiheessa vapaaehtoisia, kehittämisestä itse kiinnostuneita tiimin jäseniä. Kehitysprosessin myöhemmässä vaiheessa tiimin aktiivijäsenten osallistaminen auttoi sitouttamaan tiimin muita jäseniä kehittämiseen ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamiseen.

Kehittämistyön luotettavuutta haastavat myös kehittämistoimintaan tiiviisti kytkeytyvät intressivalinnat eli se, kenen tahto ja toiveet ohjaavat toimintaa. Toikko ja Rantanen (2009, 44) huomauttavat, että kehittämistoiminnalla pyritään aina jonkun edustamaan päämäärään, toisin kuin tutkimuksessa, jonka tavoitteena on tuottaa objektiivista, tutkijasta tai rahoittajasta riippumatonta tietoa. Tässä kehittämistyössä kehittämistoimintaa ohjasi ensisijaisesti toimeksiantajaorganisaation strategiset valinnat, joiden mukaan organisaation toiminta pohjautuu itseohjautuviin tiimeihin, ketterään kehittämiseen ja oppimiseen kokeilujen kautta. Kaikessa toiminnassa pyritään toimeksiantajaorganisaation tavoitteiden mukaisesti tuottamaan mahdollisimman hyvä asiakas- ja työntekijäkokemus mahdollisimman tehokkaasti.

6.3 Jatkokehittämisaiheet

Leanin peruseriaatteiden mukaisesti toimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Tämä pätee myös tässä opinnäytetyössä esiteltyyn päivittäisjohtamisen malliin ja sitä tukevaan päivittäisjohtamisen tauluun. Kehittämiseen osallistuneessa tiimissä tunnistettiin jatkokehittämistarpeeksi muun muassa tiimin tehtävien priorisointi. Selkeä ja läpinäkyvä priorisointi on sujuvan toiminnan edellytys ja välttämätöntä myös yhteisten toimintatapojen noudattamiseksi. Kehittämistä on jatkuvan parantamisen hengessä kohdistettava lisäksi vielä siihen, miten erilaisissa työtilanteissa toimitaan. Arjessa on oltava mahdollisimman selkeät toimintaperiaatteet, joiden mukaan toimitaan, mikäli tietty työtehtävä ruuhkautuu tai, mikäli tiimin resurssitilanteessa toteutuu ennakoitua enemmän äkillisiä poissaoloja. Selkeiden toimintaperiaatteiden ansiosta varmistetaan laadukas asiakaspalvelu, tehokas ajankäyttö sekä se, että tieto johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin arjessa.

Kuten työn tietoperustassa on tuotu esiin, lean-ajatteluun kytkeytyvä päivittäisjohtaminen mielletään usein kuuluvan osaksi suorituksen johtamista. Tässä opinnäytetyössä suorituksen johtamiseen liittyvä näkökulma päädyttiin rajaamaan selkeyden ja työmäärän vuoksi opinnäytetyön ulkopuolelle. Tosiasiallisesti suorituksen johtaminen ja sen kehittäminen oli kohdeorganisaation tiimissä kehittämiskohteenä samaan aikaan päivittäisjohtamiseen liittyvän kehittämisen kanssa. Koska päivittäisjohtaminen ja suorituksen johtaminen kytkeytyvät toisiinsa, on tärkeää, että kehittämisessä varmistetaan kummankin osa-alueen tukevan toisiansa. Erityisen tärkeää on, että jatkokehittämistä suunnataan siihen, miten suorituksen johtamiseen olennaisesti liittyvää tavoiteasetantaa hyödynnetään päivittäisjohtamisessa. Vastaavasti on syytä miettiä, miten suorituksen johtamisen kautta kerättyä tietoa voidaan hyödyntää osana päivittäisjohtamista.

Kehittämisprosessissa laaditun päivittäisjohtamisen mallin ja sitä tukevan visuaalisen näkymän jalkauttaminen myös muille toimeksiantajaorganisaation vastaville, asiakaspalvelua ja asiakaspalvelun taustatehtäviä toteuttaville tiimeille on potentiaalinen jatkokehittämiskohde. Täysimääräisen hyödyn saamiseksi yhteistyöorganisaatiossa olisi tärkeää, että laadittua päivittäisjohtamisen mallia ja siihen kuuluvaa visuaalista päivittäisjohtamisen taulua hyödynnettäisiin myös

muissa vastaavissa tiimeissä huomioiden edellä mainitut, jo tunnistetut jatkokehittämistarpeet.

Lean-ajattelua on hyödynnetty jo pitkään teollisuudessa sekä sosiaali- ja terveydenhoitoalalla, mutta lean mahdollistaisi laadukkaamman ja tehokkaamman johtamisen sekä prosessit myös yleisemmin palvelualalla. Tutkimuksellisesti olisikin mielenkiintoista selvittää, esimerkiksi benchmarking-tutkimuksena, miten muissa palvelualan yrityksissä lean-ajattelun mukaista päivittäisjohtamista tehdään ja miten tietoa hyödynnetään osana arjen operatiivista johtamista. Kuten tämäkin työ osoittaa, tehokas päivittäisjohtaminen ei edellytä suurta määrää tietoa, vaan olennaisempaa on keskittyä tiedon konkreettiseen hyödyntämiseen päätöksentekotilanteissa.

LÄHTEET

- Alsmadi, M., Almani, A. & Jerisat, R. 2012. A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23:3–4, 381–396. Viitattu 22.9.2024 <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669993>.
- Bortolotti, T., Boscari, S. & Danese, P. 2014. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, Vol 160 (2015), 182–201. Viitattu 4.10.2024 <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>.
- Eaidgah, Y., Maki, A. A., Kurczewski, K. & Abdekhodae, A. 2016. Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol 7 Nro 2 (2016), 187–210. Viitattu 24.6.2024 <https://doi.org/10.1108/IJLSS-09-2014-0028>.
- Hadid, W., Mansouri, S. A. & Gallear, D. 2016. Is lean service promising? A socio-technical perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 36:6, 618–642. Viitattu 22.9.2024 <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2015-0008>.
- Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 215–230.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjäla, L. 2007. *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 2. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P.-H. Rannisto (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampere University Press, 40–68. Viitattu 5.5.2024 <https://www.researchgate.net/publication/275329037>.
- Joki, M. 2024. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 8., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo, T. 2016. *Tieto näkyväksi: Informaatiomuotoilun perusteet*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Kurpjuweit, S., Reinerth, D., Schmidt, C. G. & Wagner, S. M. 2019. Implementing visual management for continuous improvement: barriers, success factors and best practices. *International Journal of Production Research*, 57:17, 5574–5588. Viitattu 24.6.2024 <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1553315>.

- Käpylä, J. & Salenius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 13.7.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. Tietojohtaminen. 2013. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 12.3.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.
- Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Viitattu 24.6.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>.
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Lizarelli, F. L., Chakraborty, A., Antony, J., Furterer, S., Maalouf, M., & Carneiro, M. B. 2024. An empirical study on Lean and its impact on sustainability in services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41:3, 805–825. Viitattu 20.9.2024 <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2023-0175>.
- Mann, D. 2017. *Creating A Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*, Third Edition. Boca Raton: Productivity Press.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. *Tätä on Lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Suom, Maarit Tillman. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Nicholas, J. 2023. Lean daily management in healthcare: origins, practices, and associations with lean leadership and lean sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34:11–12, 1526–1552. Viitattu 1.7.2024 <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2182677>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 131–140.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. *Johtajuus: Tee Leanista menestys!* Suom. Sari Lehtimäki. Bromma: Part Media.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.7.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-649-4>.

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. 2023. Datasta liiketoimintaan. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Söderlund, C. & Hansson, M. 2021. A Visual and Rhetorical Perspective on Management Control Systems. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol 12 Nro 3 (2021), 536–552. Viitattu 12.8.2024 <https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2020-0033>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 156–171.

Zarbo, R. J., Varney, R. C., Copeland, J. R., D'Angelo, R. & Sharma, G. 2015. Daily Management System of the Henry Ford Production System: QTIPS to Focus Continuous Improvements at the Level of the Work. *American Journal of Clinical Pathology*, Volume 144, Issue 1, July 2015, 122–136. Viitattu 1.7.2024 <https://doi.org/10.1309/AJCPLQYMOFWU31CK>.