



Oman työn kehittäminen: toimipaikan toiminnan aloitus- ja lopetusprosessit

Katja Malmberg

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Oman työn kehittäminen:
toimipaikan toiminnan aloitus- ja lopetusprosessit**

Katja Malmberg
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Katja Malmberg

Oman työn kehittäminen: toimipaikan toiminnan aloitus- ja lopetusprosessit

Vuosi

2020

Sivumäärä 103

Tämä opinnäytetyö on päiväkirjamuotoinen seuranta liiketoimintayksikön palveluvastaavan työtehtävistäni terveysalalla toimivassa yrityksessä. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on kehittää omaa työskentelyäni toimipaikan toiminnan aloitukseen ja lopetukseen liittyvien toimintaprosessien osalta, joiden hallinta on osa toimenkuvaani yrityksessä. Kehitystehtävässä keskitytään kokonaisuuteen sisältyvien toimien tarkasteluun, niihin liittyviin vastuutuksiin sekä viestinnän kulkuun. Työn tavoitteena on oman toiminnan tehostaminen, työn selkeyttäminen ja työhyvinvoinnin parantaminen.

Kehittämistehtävä on toteutettu laadullisena tutkimuksena havainnoiden omaa työtä, jonka pohjalta on muodostunut työn teoreettinen viitekehys. Työn etenemisen aikana tehtyjä havainnoita kehitetään ja tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, keskittyen erityisesti toiminnan johtamiseen ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Työssä tarkastellaan nykyisiä toimintatapoja sekä olemassa olevia ohjeistuksia ja materiaaleja toimintojen toteuttamiseksi, joiden pohjalta kehitetään toimintaa teoreettisiin lähdemateriaaleihin pohjautuen.

Kehitystyön aikana laaditaan uudet organisaatio- ja toimintaprosessikuvaukset sekä kehitetään projektikalenteria työkaluna tukemaan omaa työskentelyä toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseihin liittyen. Sivutuotteina syntyvät myös toimintaohjeet järjestelmä- ja sopimustietojen hallintaan. Työn ohessa havainnoidaan myös muita laaja-alaisempia johtamisen ongelmia ja nostetaan esiin kohtia, joita työmme tehostamiseksi tulisi tarkastella jatkokehittäessä toimintaamme.

Tämä kehitystyö tuo esille, kuinka pienet asiat tai toimet vaikuttavat koko kokonaisuuden sujuvuuteen niin työn tehokkuuden kuin työntekijöiden motivoitumisen ja työhyvinvoinnin kannalta ja kuinka tärkeää on huomioida niin toiminnan yksityiskohdat, kuin laajempikin kokonaisuus toiminnan laadukkaan etenemisen luomiseksi.

Asiasanat: johtaminen, kehittäminen, toimintaprosessi, työhyvinvointi, viestintä

Katja Malmberg

Developing at Work: Business Facility's Start-up and Closure Processes

Year 2020

Pages

103

This thesis is a diary-type follow-up of the author's service supervisor duties in business unit in a company operating in the health field. The main objective of the thesis is to develop in the author's own work relating to the operational processes related to the start and closure of the business facility's operations, which is part of the author's job description in the company. The development task focuses on the review of the activities included in the entity, related responsibilities and the flow of communication. The objective is to increase the operations' efficiency, clarify work tasks and improve well-being at work.

The development task was done as a qualitative study by observing the author's work and on the basis of it, the theoretical frame of reference has been formed. Observations made during the progress of work are developed and examined from the perspective of management, with a special focus on the management of activities and its impact on well-being at work. The thesis examines current operating methods as well as existing guidelines and materials for implementing the functions. Based on the observations made, the activities are developed in accordance with the theoretical source materials.

During the development work, new organizational and operational process descriptions were prepared, and a project calendar was developed as a tool to support the author's work related to the start-up and closure processes of the business facility. Operating instructions for the management system and contract information are also created as by-products. The work also identifies other broader management problems and highlights points that should be considered in the further development of the company operations in order to make our work more efficient.

This development work highlights how small actions affect the smoothness of the whole, both in terms of work efficiency and employee motivation and well-being, and how important it is to study the details of the operation as well as the larger whole in order to create a high-quality progress of the activity.

Keywords: Communication, Development, Operational process, Management, Work well-being

Sisällys

1	Johdanto	8
2	Nykytilanne	8
2.1	Oma toimenkuva ja osaaminen	9
2.2	Sidosryhmät	10
3	Kehittämiprojektin suunnittelu ja aikataulu	11
4	Päiväkirja	13
4.1	Viikko 1	13
4.1.1	Maanantai 10.2.2020	13
4.1.2	Tiistai 11.2.2020	14
4.1.3	Keskiviikko 12.2.2020	15
4.1.4	Torstai 13.2.2020	15
4.1.5	Perjantai 14.2.2020.....	16
4.1.6	Viikkoyhteenvedo, viikko 1	17
4.2	Viikko 2	19
4.2.1	Maanantai 17.2.2020	19
4.2.2	Tiistai 18.2.2020	19
4.2.3	Keskiviikko 19.2.2020	20
4.2.4	Torstai 20.2.2020	21
4.2.5	Perjantai 21.2.2020.....	23
4.2.6	Viikkoyhteenvedo, viikko 2	24
4.3	Viikko 3	25
4.3.1	Maanantai 24.2.2020	26
4.3.2	Tiistai 25.2.2020	27
4.3.3	Keskiviikko 26.2.2020	27
4.3.4	Torstain 27.2.2020.....	28
4.3.5	Perjantai 28.2.2020.....	28
4.3.6	Viikkoyhteenvedo, viikko 3	29
4.4	Viikko 4	30
4.4.1	Maanantai 2.3.2020	31
4.4.2	Tiistai 3.3.2020	31
4.4.3	Keskiviikko 4.3.2020.....	32
4.4.4	Torstai 5.3.2020.....	33
4.4.5	Perjantai 6.3.2020.....	34
4.4.6	Viikkoyhteenvedo, viikko 4	35
4.5	Viikko 5	36
4.5.1	Maanantai 9.3.2020.....	37

4.5.2	Tiistai 10.3.2020	37
4.5.3	Keskiviikko 11.3.2020	38
4.5.4	Torstai 12.3.2020	38
4.5.5	Perjantai 13.3.2020.....	39
4.5.6	Viikkoyhteenveto, viikko 5	40
4.6	Viikko 6	42
4.6.1	Maanantai 16.3.2020	43
4.6.2	Tiistai 17.3.2020	43
4.6.3	Keskiviikko 18.3.2020	45
4.6.4	Torstai 19.3.2020	46
4.6.5	Perjantai 20.3.2020.....	47
4.6.6	Viikkoyhteenveto, viikko 6	49
4.7	Viikko 7	50
4.7.1	Maanantai 23.3.2020	51
4.7.2	Tiistai 24.3.2020	51
4.7.3	Keskiviikko 25.3.2020	53
4.7.4	Torstai 26.3.2020	54
4.7.5	Perjantai 27.3.2020.....	55
4.7.6	Viikkoyhteenveto, viikko 7	55
4.8	Viikko 8	58
4.8.1	Maanantai 30.3.2020	58
4.8.2	Tiistai 31.3.2020	60
4.8.3	Keskiviikko 1.4.2020.....	61
4.8.4	Torstai 2.4.2020	62
4.8.5	Perjantai 3.4.2020	64
4.8.6	Viikkoyhteenveto, viikko 8	66
4.9	Viikko 9	68
4.9.1	Maanantai 6.4.2020	69
4.9.2	Tiistai 7.4.2020	70
4.9.3	Keskiviikko 8.4.2020.....	71
4.9.4	Torstai 9.4.2020	72
4.9.5	Viikkoyhteenveto, viikko 9	74
4.10	Viikko 10.....	75
4.10.1	Tiistai 14.4.2020	75
4.10.2	Keskiviikko 15.4.2020	76
4.10.3	Torstai 16.4.2020	78
4.10.4	Perjantai 17.4.2020.....	80
4.10.5	Viikkoyhteenveto, viikko 10.....	81
5	Pohdinta ja jatkokehittäminen	83

6 Yhteenveto	87
Kuviot	90
Taulukot	91
Liitteet.....	92

1 Johdanto

Tämä päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö toteutetaan anonyymille terveystalan yritykselle, jonka toiminta kattaa koko Suomen. Olen aloittanut työskentelyn yrityksen hallinnossa liiketoimintayksikön palveluosastolla vuonna 2019. Palveluosaston toiminta koostuu pääosin sisäisestä palvelusta hallinnon ja ympäri Suomea olevien toimipaikkojen vetovastuullisten henkilöiden välillä. Palveluosaston tehtävänä on tukea ja huolehtia siitä, että toimipaikkojen liiketoiminnan harjoittaminen olisi sujuvaa ja mutkatonta, vastaten mm. erilaisista sopimuksista ja viranomaisluvista, joita liiketoiminnan harjoittaminen vaatii.

Yrityksellä on pitkä historia ja vuosien saatossa niin toimintatavat, viranomaisvaatimukset kuin henkilöstö on vaihtunut ja päivittynyt. Näiden muutosten yhteydessä keskittyminen hallinnon sisäisten toimintojen sujuvuuteen ja yhtenäisiin toimintatapoihin on jäänyt muiden muutosten myötä taka-alalle ja niitä on lähdetty nyt koko organisaation voimin tarkastelemaan hallinnon sisäisen toiminnan parantamiseksi ja selkeyttämiseksi. Tämän työn tarkoituksena onkin tarkastella ja kehittää näitä asioita oman työni, eli palveluosaston toiminnan kannalta, jotta oma työskentelymme olisi sujuvampaa ja tehokkaampaa, samalla muita sidosryhmiä palvellen. Työn tarkoituksena on myös tukea koko organisaation toimintaprosessien kehittämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää ja tehostaa omaa työskentelyä siten, että työtä voidaan hyödyntää koko osaston toiminnan tehostamiseksi. Tarve työlle on syntynyt raskaiden toimintatapojen aiheuttamien ajankäyttöhaasteiden myötä sekä vuosien saatossa itsenäisesti muotoutuneiden toimintatapojen selkeyttämiseksi. Kokonaisuutena oman työn toimenkuva on erittäin laaja ja se kattaa kaikki yrityksen liiketoiminnan osa-alueet. Tästä johtuen työssä keskitytään erityisesti toimipisteiden toiminnan käynnistys- ja lopetusprosesseihin ja luodaan kehitystoimet näiden prosessien parantamiseksi. Mahdollisesti muita esiin tulevia kehityskohdita kirjataan myös ylös jatkotoimenpiteitä varten. Työ toteutetaan kokonaisuudessaan kevään 2020 aikana.

2 Nykytilanne

Yrityksen hallinnossa työskentelee noin 50 henkilöä eri osastoihin jakautuneena ja toimipisteitä on satoja ympäri Suomen. Yritys on kasvanut vuosien saatossa ja olemassa olevat toimintatavat ovat muodostuneet toiminnan kasvaessa yksittäisten työtapamuutosten seurauksena vakiintuneiksi käytännöiksi. Tämän myötä on syntynyt henkilökohtaisia toimintatapoja, jotka ovat tehneet päivittäisestä työskentelystä raskasta erilaisten toimintaprosessivariaatioiden

myötä erityisesti eri sidosryhmien välisessä toiminnassa. Tämä on aiheuttanut myös haasteita uusien työntekijöiden perehdyttämiseen selkeiden toimintatapojen puuttuessa. Itse työtehtävien selkeys ja niiden vastuutus eri sidosryhmien välillä on myös hämärtynyt.

Useat erilaiset toimintatavat aiheuttavat myös aikavarkaita ja vievät tehokkuutta toiminnasta. Näitä ovat esimerkiksi väärille ihmisille osoitetut sähköpostit ja tehtävät sekä niiden myötä tulevat uudet viestien lähetykset ja virheellisesti toteutetut tehtävät erilaisten toimintatapojen myötä syntyvien informaatiokatkosten osalta, jotka osaltaan aiheuttavat myös palvelun laadun alenemista.

Tavoitteena on selkeyttää omaa ja sidosryhmien työskentelyä toimintaprosesseja kehittämällä sekä samalla oman toimenkuvan työpaineen vähentäminen ja siten myös koetun työhyvinvoinnin parantuminen. Toimintaprosesseja kehittämällä pyritään myös tasalaatuiseen palveluun ja niihin peilaten voidaan esimerkiksi määritellä riskittömästi toteutettavissa olevia palvelulu-pauksia.

2.1 Oma toimenkuva ja osaaminen

Työni koostuu pääasiallisesti vuorovaikutuksesta toimipisteiden vastuuvetäjien sekä hallinnon työntekijöiden välillä. Toimenkuvaan kuuluu huolehtia, että toimipisteen ja vastuuvetäjien asiat tulevat hoidetuksi, niin hallinnon sisällä kuin mahdollisten ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Osa toimista toteutetaan itse ja osa ohjataan hallinnon sisäisesti toisten osastojen tehtäväksi.

Toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetusprosessit ovat suurimpia kokonaisuuksia, joista omassa työssä tulee huolehtia. Nämä prosessit toteutetaan yhdessä muiden hallinnon osastojen ja tiimien kanssa, mutta vetovastuu projektien etenemisestä ja onnistumisesta kuuluu omaan toimenkuvaani. Onnistuneen työn suorittamiseen tarvitaan lakitietoutta työsuhdeasioi-den ja viranomaisvaatimusten osalta, liiketoiminnan hallinnan kokonaistuntemusta sekä ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja. Virheet omassa toiminnassa voivat johtaa mm. erilai-siin oikeustoimiin, toimilupakieltoihin ja yrityssanktioihin. Työn vastuullisuus asettaa omat paineensa työn onnistumiselle, joita epäselvät toimintatavat eivät tue.

Oma osaaminen on karttunut työelämävuosien saatossa opintojen tukiessa hyvin jo menneitä toimenkuviani. Kokemusta on useammalta toimialalta, kuten hotelli-, kaupan-, paperiteolli-suuden- ja rakennusteollisuuden alalta, niin myynti- ja palvelu-, kuin hallinnollisten töiden parista. Lakitietämys mm. työsuhdeasioiden osalta on karttunut toimipaikkavastuullisen esi-miestyön myötä henkilöstön rekrytoinnin, sopimusneuvottelujen ja palkkaus- ja irtisanomis-toimien osalta.

Liiketoiminnan hallinnan kokonaistuntemus on muodostunut toimipisteen päävastuullisena toimimisesta, talousosaston vastuullisena ja palkanlaskennan päävastuullisena toimimisesta sekä lukuisiin erilaisiin hallinnollisiin ja palvelun laadun kehittämisprojekteihin osallistuneena. Vuorovaikutustaidot ovat karttuneet jo valmiiksi sosiaalisen luonteen lisäksi erilaisista viestinnän opinnoista, myynti- ja palvelutoimista sekä esimiestyöskentelystä. Erityisesti toiminnanohjausjärjestelmien kehitystoiminnan parissa viihtyneenä, vahvuudekseni on noussut niin kokonaisuuksien kuin yksityiskohtien havainnointi ja huomioiminen, joka mahdollistaa tehokkaan kehityssuunnitelman toteutumisen kaikkia sidosryhmiä palvelevaksi kokonaisuudeksi.

Aloittaessani työskentelyn kohdeyrityksessä opittaviksi asioiksi tulivat terveysalan viranomaisvaatimukset sekä yrityksen omat toimintaprosessit. Toimintatavat osoittautuivat tässä yhteydessä moninaisiksi, joka asetti haasteita poimia tärkeitä asiat eri toimintatapojen taustalta selkeän toimintaprosessin muodostamiseksi. Perehtyminen omiin vastuualueisiin ja toimenkuvan hahmottamiseen kokonaisuutena on haasteellista selkeiden vastuujakojen ja toimintatapojen puuttuessa. Omassa toimenkuvassa nämä asiat ovat oleellisia työn sujuvuuden kannalta, ja tästä syntyi myös tarve oman työn toimintaprosessien kehittämiseksi. Samalla tavoitteena on kehittää omaa osaamista terveysalan liiketoiminnan harjoittamista koskevien lain- ja viranomaisvaatimusten osalta.

2.2 Sidoryhmät

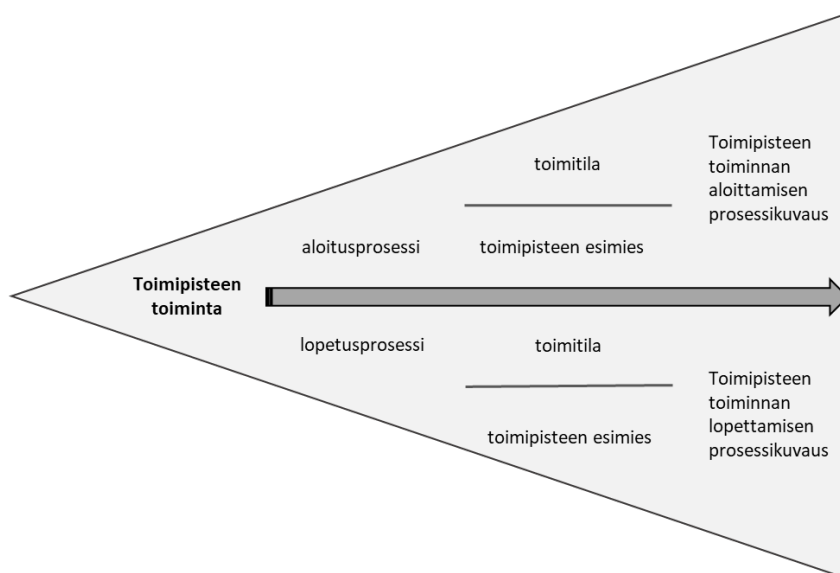
Toimenkuvan sisäisiä sidoryhmiä ovat muut hallinnon osastot ja tiimit sekä toimipisteet. Hallinnon yksiköitä ovat liiketoiminta, myynti- ja markkinointi, talous sekä henkilöstöhallinto. Palveluosasto kuuluu liiketoimintaosastoon, jonka osaston sisäisenä sidoryhmänä on rekrytointi. Toimipisteiden toiminnan käynnistys- ja lopetusprosesseissa ovat oleellisesti osana myös myynti- ja markkinointi viestinnän ja aihekohtaisen tiedottamisen sekä visuaalisen markkinointimateriaalin osalta. Talousyksiköltä merkittäviä sidoryhmiä ovat kirjanpito- sekä laskutusosastot ja henkilöstöhallinnon puolelta palkanlaskijat. Toimipisteiltä sidoryhminä ovat toimipaikkojen esimiehet.

Ulkoisia sidoryhmiä ovat toimipiste- ja yrityskotaiset sopimuskumppanit, vakuutusyhtiöt, lupia myöntävät viranomaistahot, toimipisteiden vuokranantajat, vartiointiliikkeet sekä muut ulkoiset tahot hyödykkeiden tai palvelujen hankintaan ja myyntiin. Työn tavoitteena on karottaa toimipisteiden käynnistys- ja lopetusprosesseihin liittyvät sidoryhmät toimintaprosesseja kehittämällä. Tämä voisi mahdollistaa jatkossa myös laajempialaisen yhteistyösopimusten neuvottelun eri toimijoiden kanssa kustannustehokkuuden saavuttamiseksi.

3 Kehittämisprojektin suunnittelu ja aikataulu

Kehittämisprojekti käynnistyy nykyisten toimintaprosessien kartoittamisella. Kartoitusta tehdään oman työn ohessa ja tavoitteena on saada selkeä käsitys ja kuvaus siitä, mitä toimia kokonaisuuteen sisältyy. Kehittämistehtävä toteutetaan oman työn näkökulmasta, joten rajaus tulee toimintaprosesseiden eri osastojen vastuualueisiin. Toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseja tarkastellaan palveluosaston tehtäväkuvauksen näkökulmasta ja sitä myöden omaa työtä kehittäen ja palvelun laadun parantamista tavoitellen. Palveluosaston toiminnan laatu on suoraan yhteydessä palvelun laatuun ja siksi toimintaprosesseja kehittämällä kehitetään myös palvelun laatua.

Toimintaprosesseiden kartoittamisen myötä saadaan luotua prosessikuvaus, jossa prosessin vaiheet on avattu edelleen osa- ja tukiprosesseihin. Kehittämistehtävän laajasta kokonaisuudesta johtuen itse työvaiheisiin keskittymistä ei tässä työssä tehdä, vaan se jää jatkokehittämiseksi. Samaisesta laajuudesta johtuen, on toimipaikan toiminnan aloitus- ja lopetusprosessien tarkastelu helpompaa selkeisiin osiin jaoteltuna (kuvio 1). Toimipaikan toiminnan osalta jako kohdistuu toimipaikkaan ja toimipaikan esimieheen, joita tarkastellaan työn edetessä rinnakkain. Toimipaikan toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseja tarkastellaan kiinteistöä ja siihen liittyviä toimia kartoittaen ja toimipaikan esimiehen taas työsuhteen ja henkilön osalta.



Kuvio 1: Kehitystyön ositus

Toimipaikan henkilöstöä ei muuten, kuin toimipaikan esimiehen osalta käsitellä tässä työssä. Tämä johtuu osakseen osastovastuista ja osakseen työn rajaamisesta sen pitämiseksi realistisena aikataulujen ja työn toteutumisen osalta. Jatkotyöstämisen kannalta on kuitenkin help-

poa lähteä työstämään esimiehen prosesseista myös muun henkilöstön prosesseja ja kokonaisuutta. Esimiehen kokonaisuus on laajempi, joten jatkotyöstö tapahtuu ennemmin karsien kuin uutta luoden, joka on ajallisesti tehokkaampaa.

Kehittämiprojektin kokonaisaikatauluna on 10 viikon työaika (taulukko 1), jolloin pidetään päiväkirjaa työstön etenemisestä. Tämän kymmenen viikon jälkeen on kaksi (2) viikkoa aikaa yhteenvedon sekä pohdinnan tekoa varten. Ensimmäisen neljän viikon ajan tulen muun työn ohessa kartoittamaan neljää toimintaprosessia. Näitä toimintaprosesseja ovat toimipaikan ja toimipaikan esimiehen aloitus- sekä lopetusprosessit.

Viidennen ja kuudennen viikon kuluessa on tarkoituksen koostaa toimintaprosessien kartoituksista selkeät prosessikuvaukset sekä yhdistää ne kokonaisuuksiksi. Samalla tarkastelen aikarajoja, joita osalla prosessissa osallisena olevilla tehtävillä on onnistuneen lopputuleman osalta. Seitsemännen ja kahdeksannen viikon aikana tarkastelen prosessikuvauksia ja keskustelen sisäisten sidosryhmien kanssa mahdollisista esiin tulleista epäselvyyksistä sekä vaihtoehdoista niiden ratkaisemiseksi. Yhdeksännen ja kymmenen viikon aikana viimeistelen olemassa olevat prosessikuvaukset sekä aiempien muistiinpanojen pohjalta mahdollisesti luodut uudet ehdotelmat.

viikot 1-4	Toimipaikan ja toimipaikan esimiehen aloitus- sekä lopetusprosessien kartoittaminen ja hahmottaminen
viikot 5-6	Prosessikuvausten luonti ja niiden yhdistäminen kokonaisuudeksi sekä aikarajoitteiden huomioiminen
viikot 7-8	Prosessikuvauksien tarkastelu ja mahdolliset keskustelut sisäisten sidosryhmien kanssa
viikot 8-10	Prosessikuvausten ja mahdollisten ehdotelmien viimeistely
viikot 11-12	Pohdinnan ja yhteenvedon kirjoittaminen

Taulukko 1: Kehitystyön aikataulu

4 Päiväkirja

4.1 Viikko 1

Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada kartoitettua ja hahmoteltua yhtä toimintaprosessia. Toimintaprosessi tulee oletettavasti liittymään lopetusprosessiin, sillä tiedän tulevan työviiikon sisältävän tähän liittyviä toimia aiemmasta irtisanoutumisesta johtuen.

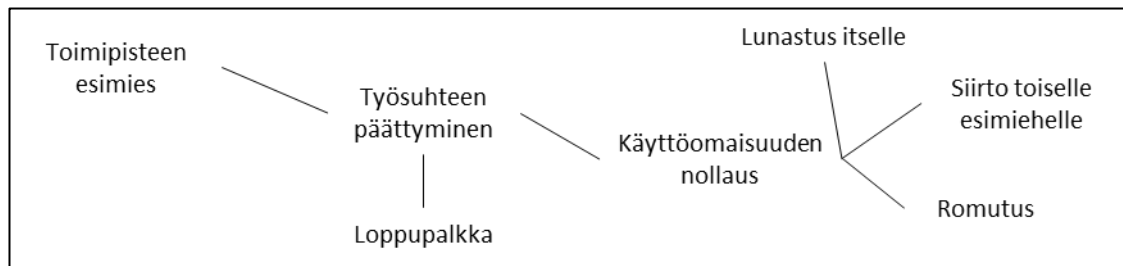
Ensimmäinen päiväkirjaviikko tulee varmasti auttamaan oman työn havainnoimisessa ja siten osaltaan määrittelemään etenemistavan työlle. Työn osalta viikko, kuten myös tulevat viikot, tulevat olemaan ajankäytöllisesti palveluosaston toimenkuvat huomioden haasteellisia ajankäytön suhteen.

4.1.1 Maanantai 10.2.2020

Pidin etätöypäivän ja aloitin aamun käsittelemällä ja valmistelemalla palkkamateriaaleja palkanlaskentaan. Palveluosasto vastaa myös toimipisteiden esimiesten palkkamuutospyyntöihin ja näitä tulee kuukausittain käsiteltäviksi. Niiden käsitteleminen vaatii vuorovaikutusta osaltamme niin palkanlaskennan kuin esimiesten välillä. Palkanmaksuun liittyen viestintää oli myös muutamien esimiesten kanssa muutosverokorttien osalta, jotka tulisi toimittaa minulle tai palkanlaskentaan pikaisesti. Tämän kuun palkanmaksu on ensimmäinen verokortille 2020.

Lounaan jälkeen vastailin sähköpostitse saapuneisiin kysymyksiin vastaanottojen esimiehiltä ja kollegoilta hallinnossa. Kysymykset koskivat mm. palaveriaikatauluja sekä työtodistuksen laatijoita. Sovin myös puhelinpalavereita uusimpien aloittaneiden toimipaikan esimiesten kanssa perehdytyksestä raportointiohjelman käyttöön ja tulkitsemiseen toimipaikan taloustilanteen ja sen kehityksen havainnoimiseksi.

Työpäivän loppupuolella keskityin havainnoimaan tämän opinnäytetyön aihealuetta lopetukseen liittyvän prosessin osalta. Muutamia vastaanottojen esimiehiä oli päättänyt työsuhteensa ja heidän loppupalkkansa tulisi maksuun tässä kuussa. Heidän lopetuksensa tuo prosessiin myös vastaanoton käyttöomaisuuden lunastamisen, romuttamisen tai siirtämisen. Puheluita erinäisten kysymysten osalta tuli kuitenkin aika ajoin, joten keskittymiseen tuli katkoja ja omaan ajatukseen palaaminen otti oman aikansa. Oman ajatuksen ja havainnoimisen tueksi ajatuksena päiväkirjan ajatusten tehostamiseksi sekä kokonaiskuvan havainnoimiseksi visuaalisesti (omaan ns. valkokuvamuistini) päädyin luomaan palapelimäisen toimintamalli -mind mapin työpäivän päätteeksi (kuvio 2).



Kuvio 2: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 1

Tämän mind mapin tarkoituksena on koostaa päivän aikana kehitysprosessin esiin nousseet vaiheet ja niiden mahdollinen linkittyminen prosessin muihin toimiin. Toimintaproessin eri vaiheet tulevat näin esiin päivittäin erilaisina ”paloina”, joista palapelimäisesti koottuina saadaan kokonaiskuva toimintaprosessista. Tämä on ainakin tavoite.

Oman työni havainnoimisen osalta iltapäiväinen puheluiden määrä katkaisi suunniteltujen tehtävien toteutumisen ja toimenkuvan vaatiman puhelintavoitettavuuden osalta tämä ei olisi ollut estettävissä. Kehittäjä sisälläni sanoo, että asiaan voi olla ratkaisu, mutta tämä kehityshanke olisi kuitenkin toteutettava eri ajankohtana jo olevien aikataulukehysten johdosta.

4.1.2 Tiistai 11.2.2020

Aamu alkoi palaverilla uuden ylemmän tahon esimiehen kanssa. Hän toimii esimieheni esimiehenä ja tulee myös siirtymään PONT:n ohjaajakseni työelämän puolelta nykyisen tilalle toimenkuvamuutosten myötä. Palaveri koostui itseni ja taustani esittelystä, toimenkuvastani yrityksessä sekä nyt käynnissä olevasta PONT:sta.

Oli innostavaa keskustella PONT:n aiheesta, sillä aihe on kuitenkin täysin oman havainnointi pohjalta syntynyt kehitysprojekti, jonka lähtökohtaisena tavoitteena on auttaa minua suoriutumaan työstäni paremmin. Toki, aina kun lähden miettimään tämän kaltaista toimintaa, on tavoitteenani myös, että työ palvelisi mahdollisimman montaa ja olisi näin suuremmin hyödyksi. Palaverissa selvisi, että suunnitelmani toimintaprosessien kehittämisestä tukee vahvasti hänen tavoitteitaan tulevaisuudessa, esimerkiksi mahdollisen laatusertifikaatin hankintaa, joka vaatii mm. toimintatapojen dokumentointia.

Laatusertifikaatin (ISO 9001) vaatimaa toimintatapojen dokumentointia tässä työssä ei tulla laatimaan, vaan tämän työn tarkoituksena on toimia runkona ja pohjana jatkokehittämiselle ja toimintatapojen yksityiskohtaiselle kuvaamiselle. Toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseista ei ole toistaiseksi olemassa prosessikuvausta. On olemassa olevia listauksia ja erillisiä ohjeistuksia eri prosessin vaiheiden eteenpäin viemiseksi, mutta ei kuitenkaan yhtenäistä toimintamallia.

Palaverin päätyttyä alkoi minulla puhelinalaveri toimipaikan esimiehen kanssa raportointi-palvelun lisäperehdytyksen muodossa. Tästä jatkoin taas seuraavaan palaveriin koskien toista kehityshankettamme työtapamuutoksiin liittyen sekä niiden hyödyntämismahdollisuuksista tulevien henkilöstötilaisuuksien yhteyksissä. Tämän jälkeen kerkesin viettämään lounastaukoa ennen seuraava viikoittaista osastopalaveria. Palavereiden viimein päätyttyä pääsin purkamaan kiireellisimmät sähköpostiviestit ja muita kautta saapuneet yhteydenotot ennen päivän päättymistä. Moni viesti jäi kuitenkin odottamaan vastausta vielä seuraavaan päivään. Kohokohdaksi päivästä jäi kuitenkin keskustelu tämän työn aiheisällöstä. Oli innostavaa ja motivoivaa kuulla oman työn palvelevan toteutuessaan suuresti myös toista työn onnistumisessa.

4.1.3 Keskiviikko 12.2.2020

Jälleen etätyöpäivä. Etäpäivinä keskittyminen on usein helpompaa kuin toimistolla, joten mahdollisuuksien mukaan pyrin pitämään niitä 1-2 kertaa viikossa. Tänäpäivänä olisi hyvä saada mahdollisten lopettaneiden työntekijöiden käyttöomaisuuslistat tyhjennettyä kirjanpidollisista syistä. Itselläni on useampi henkilö (vastaamme kukin kolmesta tiimin jäsenestä omasta alueestamme Suomessa), joille tämä toimi on tehtävä, mutta kiireellisyysaste on eri johtuen eri työsuhteiden päättymisajankohdista.

Työpäivä osoittautuu suunniteltujen toimien osalta mahdottomaksi muiden yhteydenottojen ja niiden myötä tulleiden työtehtävien myötä. Käytännössä koko työpäivä menee akuutisti eteen tulleiden asioiden hoitamiseen, joita ovat erinäiset kollegoiden välittämät tehtävät asioiden eteenpäin viemiseksi sekä toimipaikkojen esimiehiltä tulleita pyyntöjä.

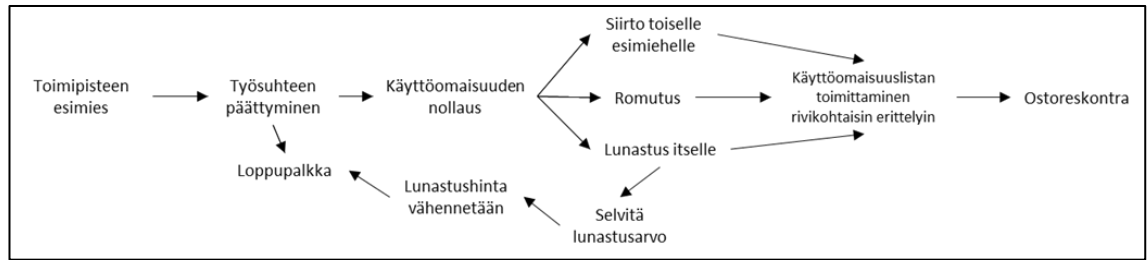
Oman työn osalta tuli myös havainnoida, että työpäivien kulkua on mahdotonta ennakoita ja siten tarkkojen omien aikataulujen luominen työn toteuttamiselle ei nykyisillä toimintatavoilla onnistu. PONT:n toteuttamiselle on varattava päivittäinen aika ja se on priorisoitava korkealle, jotta sen eteneminen ja toteutuminen voidaan varmistaa.

4.1.4 Torstai 13.2.2020

Torstaina pääsin purkamaan kahden viimeisimmän päivän aikana tulleita ruuhkia töiden osalta, jotka syntyivät olleiden palaverien ja puhelinyhteydenottojen myötä. Puhelinyhteydenotot ovat hankalimpia hallita ajankäytöllisesti, sillä niiden käsittelyaikaa ei voi valita. Toki, voi aina kertoa palaavansa asiaan, mutta ajatuskatkos omaan tekemiseen on kuitenkin jo tullut.

Lisäksi päivän aikana pääsin palaamaan lopetusprosessiin keskittymällä työsuhteensa päättäneiden henkilöiden käyttöomaisuuslistoihin (kuvio 3). Toimipaikkojen esimiehillä on mahdollisuus hankkia ns. omaa laitteistoa ja välineistöä omiin käyttöomaisuuslistoihin, jotka on tyhjennettävä työsuhteiden päättyessä. Toimintamalli -mind map myös havainnoitiin laajemmaksi

päivän edetessä.

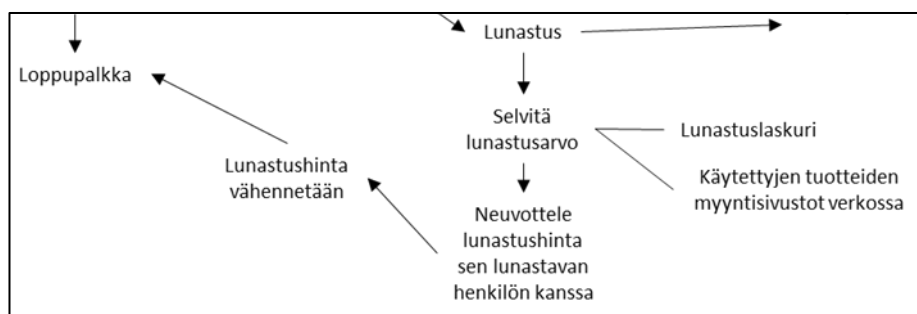


Kuvio 3: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 2

4.1.5 Perjantai 14.2.2020

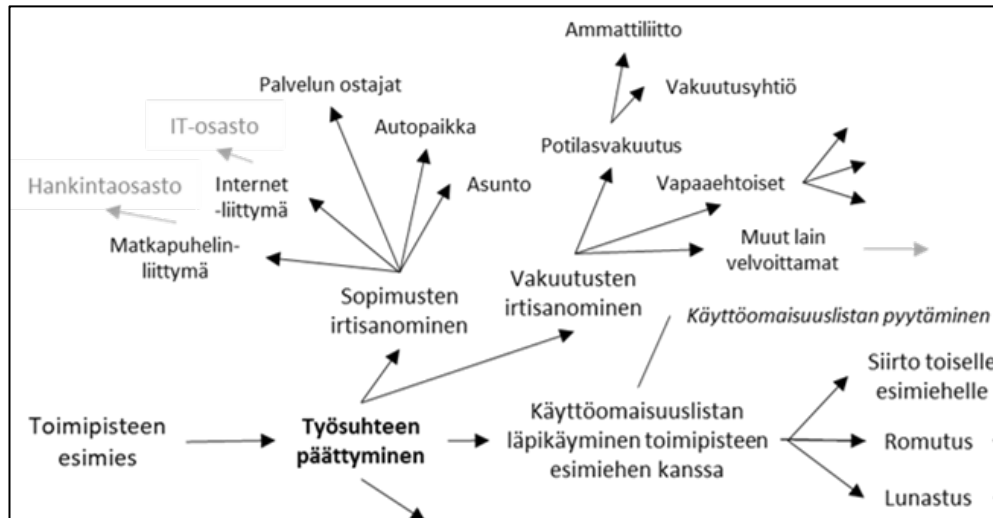
Perjantaina työt koostuivat päivittäisistä yhteydenotoista niin hallinnon sisältä kuin toimipaikoista, jotka vievät suurimman ajan päivittäisestä työnteosta. Näiden töiden lomassa pyrin hahmottelemaan omaa tekemistäni lopettaneiden esimiesten osalta. Yksi tällä hetkellä lopettaneista, haluaa lunastaa käytössään olleen työkoneen itselleen (kuviot 4). Lunastushinnan määrittämiseksi meillä on apunamme käytössä Exceliin rakennettu lunastuslaskuri, niin matkapuhelinten lunastukseen kuin tietokoneidenkin. Aputaulukko on tarkoitettu tuotteille, jotka kirjataan kertapoistona. Laskennassa käytetään matkapuhelimille 40% vuosittaista arvonalenemaa (poistoaika 2,5v.), kun taas tietokoneille sovelletaan 33% arvonalenemaa (poistoaika n. 3v.).

Laskuriin kirjataan tuotteen alkuperäinen hankintahetki ja kuluva päivämäärä sekä alkuperäinen hankintahinta. Näiden tietojen pohjalta laskuri laskee lunastusarvon. Laskurin käyttöön tarvittavat tiedot ovat esimiehen käyttöomaisuuslistalla, jonka saa ostoreskontrasta erikseen pyytämällä. Samaista listaa on tämän jälkeen helppo käyttää käyttöomaisuuslistan tyhjentämisessä, kun kirjaa suoraan listaan rivikohtaisesti mitä kullekin tuotteelle tehdään ja palauttaa listan tämän jälkeen ostoreskontraan, joka huolehtii käyttöomaisuuslistan tyhjennyksestä meidän antamien ohjeiden mukaisesti.



Kuvio 4: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 3

Mind map kuvantaminen elää ja kasvaa havainnoimalla omaa työskentelyä lopetusprosessin parissa. Lisäsin lopetusprosessiin oleellisesti liittyvät sopimuksien ja vakuutusten irtisanomiset. Lisäsin myös harmaan värin havainnollistamaan vaihteita, jolloin asian käsittely siirtyy palveluosastolta toiselle osastolle, eikä siten kuulu palveluosaston toimenkuvaan (kuvio 5).



Kuvio 5: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 4

4.1.6 Viikkoyhteenveto, viikko 1

Ensimmäisen päiväkirjaviikon myötä selkeytyi omien työpäivieni ennakoimattomuus. Toimenkuvani on palvelu yhtiön sisäisesti toimipisteiden esimiehiä ja tavoitettavuus on oleellisen osana tätä työtä. Jatkuva tavoitettavuus ei anna mahdollisuutta ennakoida yhteydenottoja, ja työn hallittavuus on huomiota vaativa asia toteutuakseen. Tähän vaikuttaa tietenkin myös käytettävissä oleva aika, mutta kiiretilanteissa tämä ilmiö korostuu. Jotta tehtävät saisi suoritettua keskeytyksettä valmiiksi, olisi se todennäköisemmin toteutettavissa, mitä lyhyempikeskitoista työn suorittaminen on. Toimintatapoja selkiyttämällä sujuvoitetaan työn tekoa ja siten lyhennetään myös tehtävien suorittamiseen tarvittavaa aikaa. Tämä on yksi tavoitteellinen seikka tälle työlle.

Viikolla työtehtävissä PONT:n osalta oli työsuhteensa päättäneiden asioiden eteenpäin vieminen, joka innoitti hahmottelemaan tehtäviä toimia kuvauksellisesti. Kuvaus havainnollistaa itselleni kokonaisuutta, jonka myötä toisiinsa liittyvät asiat ovat selkeämmin hahmoteltavissa. Toimipisteen esimiehen työsuhteen päättymisen lopetusprosessin osalta havainnointikuva eteni viikon kuluessa kattamaan sopimusten ja vakuutusten irtisanomiset sekä käyttöomaisuuslistan tyhjennyksen (kuvio 6). Kuva tulee hahmottumaan ja tarkentumaan, mutta on jo itsessään kattava ja selkeä pohja, jota lähteä jatkotyöstämään. Vastuujakoa ilmenee työssä harmaalla, joka kuvastaa vastuun siirtymistä pois palveluosastolta.

4.2 Viikko 2

Toisena viikkona tulen jatkamaan toimintaprosessien kartoittamista ja hahmottamista. Tulen mahdollisesti täydentämään ensimmäisen viikon tuotoksia sekä otan tehtäväksi yhden uuden toimintaprosessin kartoittamisen. Oman työn havainnointi jatkuu ja kehitysprojektin etenemisen hahmottaminen aikataulullisesti muiden töiden ohella selkiytyy.

Kehitysprojektin ajankäytön osalta viikon tulisi olla hyvä, sillä kalenterin näyttämän palaveri-varausten määrä on muita viikkoja vähäisempi. Vastapainona on yhden osastolaisen talviloma, joka saattaa tuottaa lisätehtäviä muiden työtehtävien oheen.

4.2.1 Maanantai 17.2.2020

Toisen päiväkirjaviikon ensimmäinen aamu käynnistyi uusittavan intran käyttökoulutuksella. Luon sisältöä tähän uuteen intraan ja oman toimenkuvani puitteissa tulen myös jatkossa päivittämään tietoja sekä luomaan uutta tietoa järjestelmään. Tämän päiväinen koulutus koski uutistiedotteiden laatimista ja erilaisia tapoja toteuttaa niitä. Olen mielelläni mukana vastaavanlaisissa projekteissa, koska koen tällöin itselläni olevan parempi mahdollisuus vaikuttaa tiedonkulkuun ja tiedon jakamiseen, joka osaltaan auttaa luomaan parempaa palvelua. Vies-tintä on oleellisesti kuulunut myös kiinnostuksen kohteisiini ja tästäkin syystä sisällön tuottaminen on mukavaa vaihtelua toimenkuvani muihin toimiin verraten.

Ilmapäivästä puhelinyhteydenotot olivat vähäisiä ja työaika kului pääasiassa sähköpostitse viesteihin vastaten. Sähköpostiviesteissä sivuutettiin myös toimipaikan esimiehen työsuhteen päättymisprosessia, työsuhteensa päättäneiden kysellessä lopetukseensa liittyviä asioita. Kuten matkapuhelinnumeron siirtoja ja loppupalkanmaksua. Edeltävällä viikolla tehdyn mind mapin pohjalta huomasin myös, että uuden hankintapäällikön palkkauksen myötä hankintaan yhdistyvät prosessit toimissa on selkeytettävä ja varmistettava, tuleeko toimintatapoihin muutoksia, jotka olisi tässä vaiheessa jo otettava huomioon. Työn tarkoituksenahan on toimia pohjana kehitystyölle, joten nyt haluamme määritellä tämän pohjan ja toimintatavan, jota voimme tämän työn pohjalta ryhtyä jatkokehittämään.

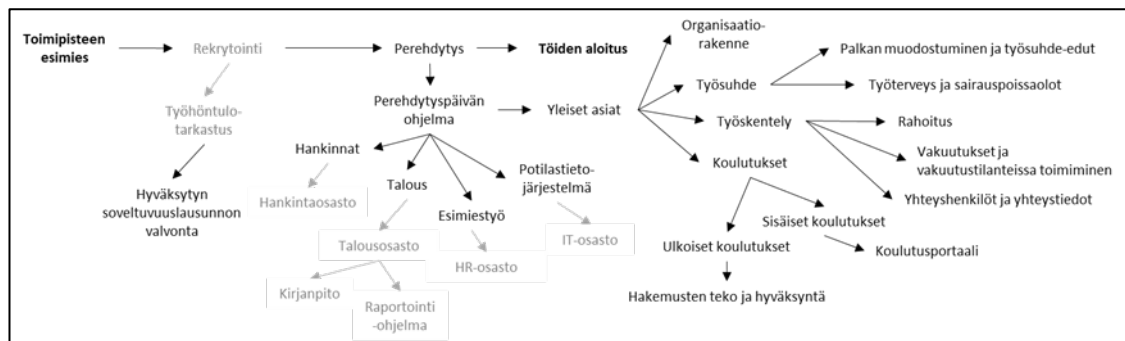
4.2.2 Tiistai 18.2.2020

Tiistain työaamu käynnistyi saapuneiden sähköpostien läpi käymisellä ja kiireellisimpien työtehtävien priorisoinnilla. Ajanhallinnan haasteiden ja työpäivän ennakoimattomuuden johdosta on päivittäin tarpeen havainnoida tehtävät työtehtävät ja poimia kiireellisimmät ensimmäisiksi. Työtehtäviä on jatkuvasti jonossa, joten ns. nollatilaan pääsemistä ei ole nykyisillä resursseilla tai toimintatavoilla mahdollista saavuttaa.

Aamupäivällä oli myös tunnin palaveri oman esimiehen kanssa koskien oman osion sisältötekstiä uudistettavaan intraan. Hän halusi käydä sisältöä ja tilannetta läpi tämän osion osalta.

Vastuualueeni intran sisällön tuottamisessa on toimipaikan esimiehen perehdytys. Tämän jälkeen kävimme palkanlaskijoiden kanssa muutamien henkilöiden palkkasummia läpi vielä tulevaa palkanlaskua varten.

Lounaan jälkeen iltapäivä kului sekalaisiin sähköpostiviesteihin vastaamalla ja samalla tätä kehitystehtävää havainnoiden. Esimiehen työsuhteen lopetusprosessin mind mapin pohjalta työstän myös vastaavaa aloitusprosessia (kuvio 7). Aloitusprosessissa on oleellisesti mukana työntekijän perehdytys. Intran sisällön tuottaminen on siis työtehtävänä kokonaan irrallinen tästä kehitystehtävästä, mutta on oleellisesti sidoksissa myös tähän prosessiin.



Kuvio 7: Mind map -toimipaikan esimiehen aloitusprosessi, osa 1

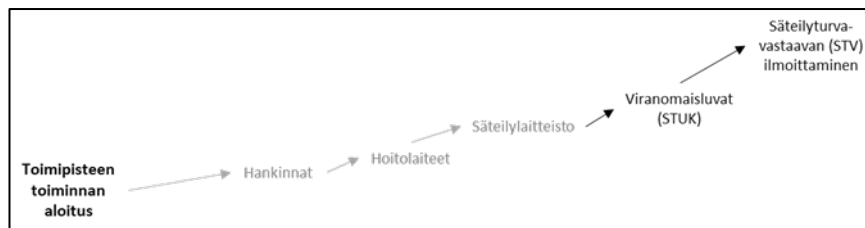
Tuotan uusittavaan intraan esimiehen perehdytysosion, jonka tarkoituksena on seurata perehdytyspäivän sisältöä. Intraan tuleva sisältö seuraa perehdytyspäivän aikana käytävää runkoa ja tulee sisältämään samoja tietoja, joita käymme perehdytyspäivän aikana läpi. Tarkoituksena on, että esimies voi vielä perehdytyspäivän jälkeen palata intrassa perehdytyspäivän sisältöön sekä läpi käytyihin asioihin. Koska perehdytyspäivän aikataulu on tiukka, käydään monia asioita pintapuolisesti läpi päivän aikana. Intraan tuleva asiatiieto on kattavampaa ja yksityiskohtaisempaa sekä toimii esimiehen tukimateriaalina erityisesti työsuhteen alussa.

4.2.3 Keskiviikko 19.2.2020

Päivä käynnistyi jälleen saapuneiden sähköpostien tarkastelulla sekä työtehtävien priorisoinnilla. IT-osastoltamme oli tullut tieto, että yhdestä maksupäätteestämme tulee vuokratulua, mutta tilitysraportoinneista näkee, ettei päätettä ole käytetty kesän 2018 jälkeen. Kun maksupäätettä on käytetty viimeksi, on se ollut yhden toimipaikan esimiehen käytössä. Toimipaikka on siirtynyt toisen esimiehen alaisuuteen tämän kesän 2018 jälkeen, mutta aiemmin esimiehenä ollut henkilö on jatkanut työntekijänä toimipisteessä. Tehtäväkseni tuli siis selvittää maksupäätteen nykyinen sijainti ja palauttaa se toimittajalle laskutuksen päättämiseksi. Maksupäätteen palauttaminen toimittajalle kuuluu oleellisesti toimipaikan toiminnan lopetusprosessiin.

Voidaan kuitenkin kysyä miksi maksupäätö on jäänyt palauttamatta? Todennäköisesti siksi, ettei siitä ole ollut tietoa. Voidaan kysyä uudelleen, miksi? Vastauksena todennäköisesti: tietoa ei ollut aloitusvaiheessa kirjattu tai kirjaamispaikkaa ei tiedetty. Kysytään vielä, miksi? Vastauksena on oletettavasti epätietoisuus ohjeistuksesta tai kirjaamispaikasta. Vielä kysytään, miksi? Vastauksena on, että ohjeistukset ovat epäselviä tai vajavaisia. Kysytään vielä kerran, miksi? Tämä kyseleminen on juurisyyn selvittämistä ja ollut myös alkupotku tälle kehitystehtävälle oman työn ohessa tulleiden mietteiden myötä. On aina pyrittävä selvittämään asia, josta ongelma johtuu. Näin voidaan säilyttää tasalaatuisuus toiminnassa ja myös varmistaa, ettei vastaava ongelma toistu.

Sähköpostitse oli saapunut myös yhteydenottoja Säteilyturvakeskuksesta (STUK 2020) koskien toimipaikoilla olevia röntgenlaitteita ja niiden säteilyturvavastaavia. STUK:n lähettämässä viesteissä pyydettiin selvityksiä laitteiden nimetyistä säteilyturvavastaavista (STV 2020), jotka on aina ilmoitettava STUK:n kunkin laitteen osalta. Tämä osaltaan liittyy vahvasti toimipaikkojen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessiin (kuvio 8).



Kuvio 8: Mind map -toimipaikan toiminnan aloitusprosessi, osa 1

Iltapäivästä oli jälleen palaveri esimieheni kanssa. Tämä palaveri koski työtehtävien kartoittamista ja oman vastualueen tilannekatsausta. Keskustelun tarkoituksena oli käydä läpi tämänhetkistä työtilannetta ja tiedossa olevia tulevia toimia. Tämänlaisia palavereita ei ole pidetty aiemmin, mutta suunnitelmissa olisi jatkossa pitää vastaavanlaiset palaverit noin kerran kuukaudessa.

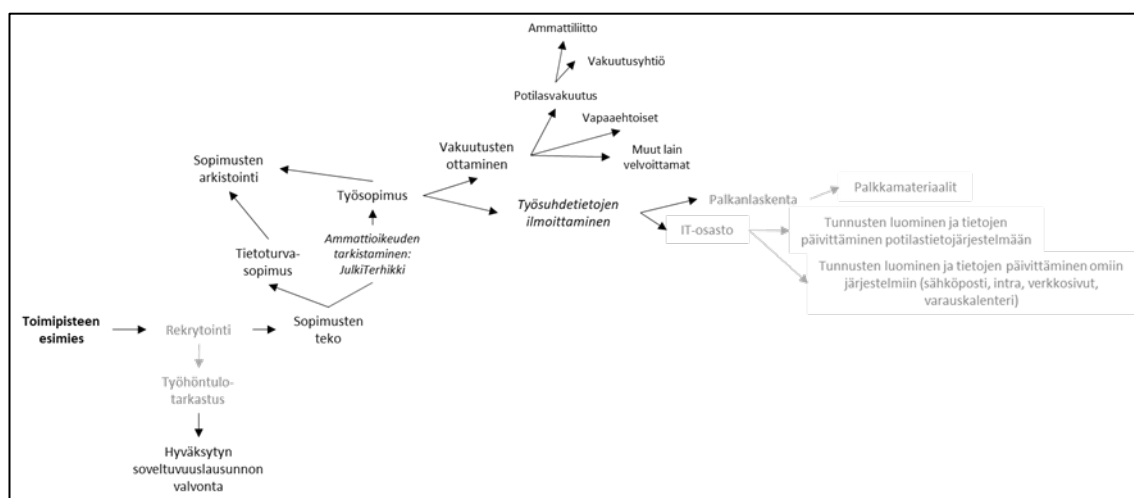
4.2.4 Torstai 20.2.2020

Torstai alkoi muiden työpäivien tapaan saapuneiden sähköpostien läpikäymisellä ja työtehtävien priorisoinnilla. Tälle päivälle oli saapunut talousosastolta viestiä liittyen asiakkaiden laskuihin, jotka suoritetaan rahoituksella. Tarjoamme siis asiakkaille rahoitusmahdollisuutta käyntien maksamiseen. Rahoituksen tarjoaa ulkopuolinen kumppanimme, jonka yhteyshenkilönä toimin. Olen toiminut rahoitusyhtiöiden kanssa myös aiemmassa työelämässä luoden uusia vaihtoehtoisia maksutapoja asiakkaille, joten rahoitusmaailma on tätä kautta tullut jo tutuksi.

Nykyisen rahoitusmuodon haasteena on sen kertaluontoisuus, eli kertaluotto. Terveysalalla hoitajakset ovat usein pitkäkestoisia ja näiden kohdalla kertaluontoisuus aiheuttaa sen haasteen, että koko hoitajakso on saatettava päätökseen ennen kuin rahoituspäätöksen hyväksyntä umpeutuu, jotta itse rahoitus saadaan aktivoitua. Rahoituspäätöksen hyväksynnän voimassaolo on kolme (3) kuukautta. Talousosastoltamme tullut viesti koski avoimia laskuja, joiden osalta on kirjattu asiakkaalla olleen rahoitus laskujen suorittamiseen. Näiden osalta oli selvitettävä tilanne, miksi laskut ovat avoimina ja mitä niiden osalta tulisi tehdä, jotta suoritukset saadaan asiakkailta.

Rahoitus antaa asiakkaille mahdollisuuden yksityisten terveyspalveluiden käyttämiseen yllättävissäkin tilanteissa, joihin ei ole etukäteen valmistauduttu. Tarjoamme asiakkaillemme lisäpalvelua rahoituksen avulla ja sitä tarjoamalla voidaan lisätä asiakasmääriä, kun useammalla on mahdollisuus sen hetkisestä talustilanteestaan riippumatta käyttää palveluja. Tästä syystä on myös tärkeää, että toimipaikan esimiehet osaavat tilanteen tullen tarjota myös tätä vaihtoehtoa asiakkailleen. Esimiesten perehdytyspäivän yhteydessä mainitsen myös tästä rahoituksesta ja kuinka he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa saamaansa kassavirtaan. Hie- man myöhemmin sain kalenterikutsun rahoitusyhtiön ja hankintapäällikkömme toimesta tulevalle maanantaille. Kokouskutsu sattui tulemaan juuri sopivaan aikaan, jotta oli mahdollista ottaa aikahaaste rahoituspäätöksen voimassaoloajan osalta puheeksi.

Iltpäivästä tein myös uuden määräaikaisen työsopimuksen jo työsuhteisena olleelle henkilölle, jonka aiempi määräaikainen sopimus päättyi. Hänen omasta toiveestaan hänelle tehtiin uusi määräaikainen sopimus. Sopimusmuutoksista on ilmoitettava palkanlaskentaan, it-osastolle ja kirjanpitoon. Palkanlaskenta päivittää työsuhtetiedot palkanlaskentaohjelmaan, it-osasto päivittää työsuhtetiedot potilastietojärjestelmään ja kirjanpidolle asia on tiedoksi työntekijän tuottojen ja kulujen kirjaamisen osalta toimipaikalle (kuvio 9).



Kuvio 9: Mind map -toimipaikan esimiehen aloitusprosessi, osa 2

4.2.5 Perjantai 21.2.2020

Etätöypäivä alkoi kuten työpäivät toimistolla. Ensin sähköpostien läpikäyminen ja sitten omien töiden priorisointia. Saapuneiden sähköpostien myötä aamun työtehtävinä oli saapuneiden yhteydenottojen delegoimista asioista vastaaville osastoille, kuten muun muassa yhteydenotot koskien yrityksen tarjoamia henkilökuntalainoja. Lisäksi myös talousraportit tammi-kuun osalta ovat valmistuneet ja niiden johdosta oli useita yhteydenottoja koskien epäselviä kirjauksia raporteille, joista esimiehet kysyivät tarkennuksia.

Osaltaan raportteja koskevat yhteydenotot koskivat juuri aloittaneita esimiehiä, jotka kaipaivat tukea työsuhteensa ensimmäisen raportin tulkitsemiseen. Tässä yhteydessä ilmeni myös virheellisiä kulukirjauksia, jotka olisi tullut kohdentaa eri toimipaikoille. Näiden osalta tein selvitys- ja korjauspyynnön talousosastolle. Tämän kaltaiset virheet aiheutuvat osakseen manuaalisen työn johdosta, jolloin virhemarginaali on suurempi kuin automatisoidussa työssä. Yrityksen toimintatavoissa on paljon manuaalista työtä, johtuen puutteellisista ja vanhentuneista järjestelmistä, jotka eivät vielä mahdollista pitkälle johdettua automatisointia. Tätä osa-aluetta myös kehitetään ja käynnissä on kokonaisarkkitehtuuriprojekti toiminnan kartoittamiseksi ja sen myötä omaan toimintaamme parhaiten sopivan järjestelmäpohjan löytämiseksi.

Itse toivon suuresti kattavaa toiminnanohjausjärjestelmää, eli ERP-järjestelmää (Enterprise Resource Planning). Erityisesti oman toimenkuvani osalta kokonaisuuden hallinta on oleellinen asia ja toiminnan monimuotoisuus vaatii laajaa tiedonjakoa hallinnon kesken, joten tämänlainen järjestelmä palvelisi työn tekoa todella suuresti. Olen ollut osallisena useammankin toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisessä aiemman työhistoriani puolesta ja näissä järjestelmissä on suuria eroja toiminnollisuuksien sekä niiden tarjoamien jatkokehittämismahdollisuuksien osalta, joten on ensiarvoisen tärkeää osata valita omaa toimintaa parhaiten palveleva tuottaja. Toiminnanohjausjärjestelmien suunnittelu-, hankinta- ja lanseeraus on todella suuri ja pitkäkestoinen projekti, kun se tehdään huolellisesti. Huolellisuus kuitenkin palkitaan sen hyvin palvelevan toiminnallisuuden osalta.

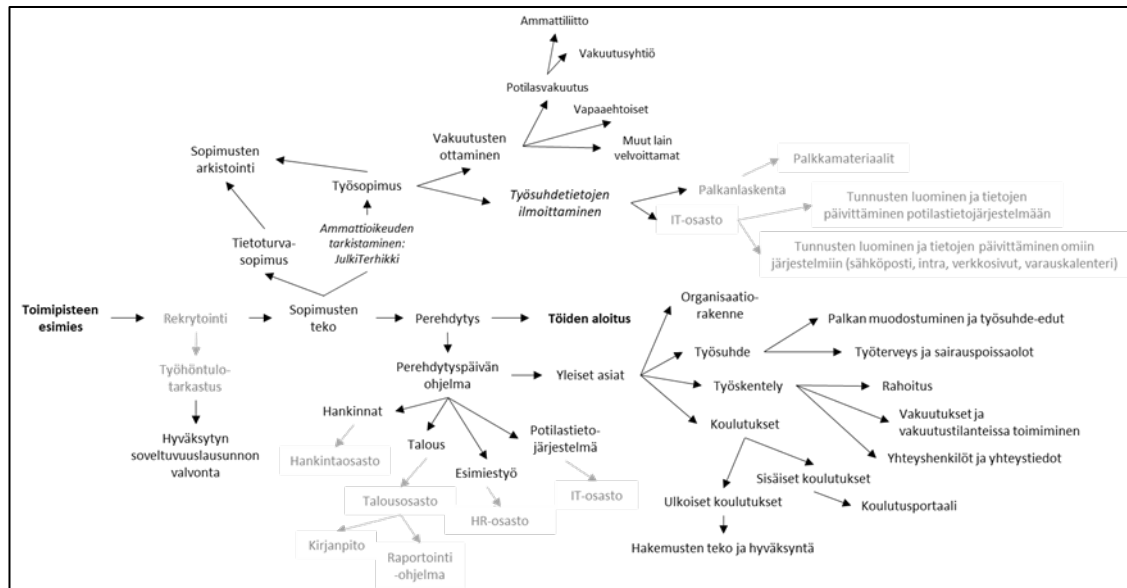
Uuden ERP-järjestelmän hankinta on kustannuksellisesti arvokas projekti, myös tämän johdosta on ensiarvoisen tärkeää, että suunnittelu ja toimittajan valinta tehdään huolellisesti. Hyvin toteutettuna ERP helpottaa suuresti työntekoa, kuten esimerkiksi säästää työaikaa, mahdollistaa suoraviivaisen ja selkeän toiminnan sekä tekee työskentelystä kokonaisuudessaan kustannustehokkaampaa. Pahimmillaan huonosti suunniteltu ERP-lanseeraus aiheuttaa epäselvyyksiä, heikentää toimintaa ja hidastaa työntekoa sekä sitä myöden lisää kustannuksia. Ikävin tilanne on, kun on käytetty vuosia aikaa ja sitä myöden myös paljon rahaa ERP-järjestelmän suunnitteluun ja lanseerauksen jälkeen huomataan, kuinka suunnittelua ei ole tehty riittävän huolellisesti ja järjestelmä ei palvele käytössä suunnitellun mukaan. Huonosti

suunniteltu ERP-järjestelmän lanseeraus voi pahimmillaan johtaa jopa konkurssiin sen luomien toiminnan haasteiden ja siihen käytettyjen varojen johdosta.

Toimintaprosessien selkeyttäminen on oleellinen osa onnistuneen ERP-järjestelmän suunnittelussa. Jotta voidaan huolehtia järjestelmän toiminnallisuuksien toimivuudesta, on niitä peilattava vahvasti oleviin prosesseihin, jotta järjestelmän tekemä automatisointi olisi onnistunutta. Jos järjestelmää lähdetään kehittämään ilman selkeiden prosessien olemassaoloa tai hahmottamista, on erittäin epätodennäköistä, että järjestelmä saataisiin rakennettua niin kattavasti, ettei toiminnallisuuksiin jäisi aukkoja. Tätä työtä tullaankin oleellisesti hyödyntämään myös mahdollisen uuden järjestelmän toiminnallisuuksien luomisessa ja on myös siitä syystä tarpeellinen niin yrityksen toiminnan kuin oman työni jatkokehittämiselle.

4.2.6 Viikkoyhteenveto, viikko 2

Viikko alkoi vahvasti uusittavaan intraan liittyen ja jonka myötä oli keskityttävä toimipaikan esimiehen perehdyttämiseen, jonka osiosta vastaan intran osalta. Sen myötä käynnistyi toimipisteen esimiehen aloitusprosessin hahmotteleminen mind mapin avulla (kuvio 10). Sopimusten teko ja esimiehen perehdytykseen liittyvät tehtävät työllistävät palveluosastoa tässä prosessissa eniten.



Kuvio 10: Mind map -toimipaikan esimiehen aloitusprosessi, osa 3

Viikon aikana vastaan tulleiden työtehtävien osalta myös toimipaikan toiminnan lopetusprosessi tuli esille palauttamattoman maksupäätteen myötä. Epäsuorasti asia liittyy kuitenkin myös aloitusprosessiin ja koko tämän kehitystyön idean taakse, joka ilmenee ongelman juurisyytä selvittäessä. Lisäksi viikolla tuli ensimmäinen osa myös toimipisteen toiminnan aloitusprosessin mind mappiin, STUK:n ollessa yhteydessä säteilyturvavastaaviin liittyen.

Loppuviikosta työtehtäviä tuli myös rahoitukseen liittyen, joita toimipisteillä tarjotaan yhteistyökumppanimme rahoittamana. Toiminnan helpottamiseksi, tulisi saada muutos rahoituspäästösten voimassaoloaikoihin. Tämän asian pääsen ottamaan puheeksi tulevilla viikolla olevan palaverin myötä rahoitusyhtiön edustajan kanssa. Lisäksi talousraporteissa tuli havaittua kulun kirjaamisvirheitä ja niiden pikaisen selvittelyn myötä, oli kyseessä mahdollisesti näppäilyvirheet talousosaston puolella. Virheet ovat kuitenkin inhimillisiä manuaalisessa työssä ja siksi työn sujuvuutta tulisi saada varmemmaksi ja tietoa helpommin käsiteltäväksi. Tämä onnistuu prosesseja tarkastelemalla ja niitä sujuvoittamalla sekä mahdollisesti lisäämällä tehokkuutta myös automatisoinnin, kuten ERP-järjestelmän avulla.

Monissa yrityksissä hankitaan laajoja toiminnanohjaus- eli ERP-järjestelmiä (enterprise resource planning), joiden avulla voidaan hyödyntää eri toiminnoissa kertyvää tietoa laajasti sekä systemaattisesti. Toiminnanohjausjärjestelmä integroi yrityksen tarpeiden mukaan esimerkiksi myyntiä, markkinointia, tuotantoa, logistiikkaa, taloushallintoa sekä henkilöstöhallintoa. Lisäksi sitä voidaan räätälöidä yksilöllisemmäksi koostamalla yrityksen tarvitsemia osioita myös askel askeleelta. ERP-järjestelmä voi ensivaiheessa sisältää muun muassa palkanlaskennan, kirjanpidon sekä reskontrat ja myöhemmin siihen voidaan lisäksi myös sisällyttää esimerkiksi projektin hallinta. (Viitala & Jylhä 2013, 214-215.)

Toimintaprosessien selkeyttäminen on oleellinen osa onnistuneen ERP-järjestelmän suunnittelussa. Jotta voidaan huolehtia järjestelmän toiminnallisuuksien toimivuudesta, on niitä peilattava vahvasti oleviin prosesseihin, jotta järjestelmän tekemä automatisointi olisi onnistunutta. Jos järjestelmää lähdetään kehittämään ilman selkeiden prosessien olemassaoloa tai hahmottamista, on erittäin epätodennäköistä, että järjestelmä saataisiin rakennettua niin kattavasti, ettei toiminnallisuuksiin jäisi aukkoja. Tätä työtä tullaankin oleellisesti hyödyntämään myös mahdollisen uuden järjestelmän toiminnallisuuksien luomisessa kokonaisarkkitehtuurin myötä hahmottamalla toimintaprosesseja ja tarpeita selkeämmin.

Ajankäytön osalta, sen epävakaisuus korostui viikon edetessä. Esiin tulevat työtehtävät osoittivat, kuinka haasteellista työpäivän ajanhallinta nykyisellään on. Ongelmaa ei ratkaista suoraan nykyisten toimintatapojen puitteissa ilman hetkellisiä lisäresursseja. Meillä on niin kiire jouta, ettemme kerkeä hypätä pyörän kyytiin. Tämä tunnettu sanonta pätee tässä hyvin.

4.3 Viikko 3

Kolmannella viikolla keskitytään toimipisteen toiminnan aloitusprosessiin, joka käynnistyi hieman jo edeltävän viikon aikana. Toimintaprosessia kartoitetaan aiempia viikkoja vastaavien mind map kuvioden avulla. Viikolla on myös palavereja lähes päivittäin, jotka vievät noin kolmasosan viikkotyöajasta.

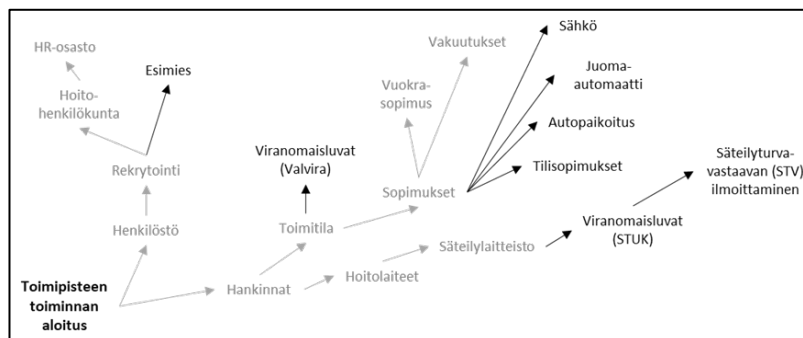
Viikon palaverien aihe-alueina ovat intra sekä tiimien välisen yhteistyön lisääminen. Etenkin nämä jälkimmäiset palaverit voivat antaa jo uutta sisältöä tähän työhön sisäisten sidosryhmien puolelta. Oman oppimisen osalta toimenkuvani vastuualueella ei ole ollut lainkaan toimipisteen toiminnan aloitusta, joten odotan tämän prosessin hahmottamisen antavan minulle eniten näistä ensimmäisistä neljästä päiväkirjaviikoista.

4.3.1 Maanantai 24.2.2020

Maanantai käynnistyi saapuneiden sähköpostien ja työtehtävien priorisoinnilla, kuten työpäivät muulloinkin. Priorisoinnissa korkeimmiksi nousivat työsuhteen teko sekä tärkeimpiin saapuneisiin viesteihin vastaaminen niin sähköpostitse kuin ulkopuolisen viestintäohjelman kautta. Viesteihin vastaaminen sisällyttää lähes aina myös muuta tekemistä, kuten oleellisten tietojen järjestelmään viemistä.

Iltapäivällä rahoitusyhtiökumppanimme edustaja saapui palaveriin minun ja hankintapäällikön kanssa. Hankintapäälliköllä olivat omat tarkoituksensa palaverin suhteen, mutta itse pääsin ottamaan haasteellisen rahoituksen voimassaoloajan puheeksi. Hän lupasi katsoa mitä asialle voidaan heidän puoleltaan tehdä ja samoin hankintapäällikön esittämien asioiden osalta. Jäämme nyt tämän asian osalta odottamaan edustajan palaamista asiaan.

Päivällä jatkoin myös edeltävällä viikolla aloitettua kuviota toimipisteen toiminnan aloituksen osalta (kuvio 11). Kuvioon muotoituivat STUK:n myötä muotoutuneen polun myötä henkilöstön haara sekä jatkoa hankintoihin. Henkilöstön puolelta esimiehen polkua tarkastellaan omissa kuvauksissaan, mutta hoitavasta henkilökunta ei kuulu palveluosaston vastuualueeseen. Hoitavan henkilökunnan osalta toiminta ei vaikuta omaan työskentelyyni, eikä näin ollen kuuluu tehtäväkuvauksen alueeseen.



Kuvio 11: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 2

4.3.2 Tiistai 25.2.2020

Aamuisen työtehtävien priorisoinnin myötä uuden sähkösovituksen teko jo olemassa olevaan toimipisteeseemme oli tärkein. Sopimus oli aikaisemmin ollut toimipaikan vuokranantajan nimissä, mutta siirtyi nyt meidän yrityksemme nimiin. Samalla puhelimitse tuli kiireellinen tarve potilastietojärjestelmän tunnusten päivittämiseksi. Haasteelliseksi tilanteen teki osaltaan tarvittavien tietojen puuttuminen. Puuttuneet tiedot eivät olleet kriittisiä toiminnan osalta, mutta näin toimiessa vaatii palaamista ja tietojen korjaamista takautuvasti.

Päivällä oli palaveri intraan tuotettavan sisällön osalta. Tämä palaveri ei ollut vakiintuneen ryhmän kokous, vaan esimiehemme minulle ja tiimikaverilleni järjestämä kokous projektipäällikön kanssa. Tämän jälkeen oli suoraan matka seuraavaan palaveriin, koskien osastojen välistä yhteistyötä talousosaston, erityisesti kirjanpitiimin kanssa.

Itse koin, että palaverilla kirjanpitiimin kanssa olisi ollut suuresti potentiaalia kehityksen eteenpäin viemiseksi. En kuitenkaan kokenut palaverin antavan itselleni kovinkaan paljoo. Palaveria johdettiin aavistuksen auktoritaarisella tavalla, joka oman näkemykseni mukaan vaimentaa ideointia. Käsiteltäviä asioita tarkasteltiin pintatasolla, kun toiminnallisiin ratkaisuihin johtavat päätökset tulisi mielestäni tarkastella huomattavasti syvemmällä tasolla muutoksen aikaan saamiseksi ja etteivät yleisellä tasolla tehdyt päätökset usein ole sovellettavissa suoraan käytäntöön.

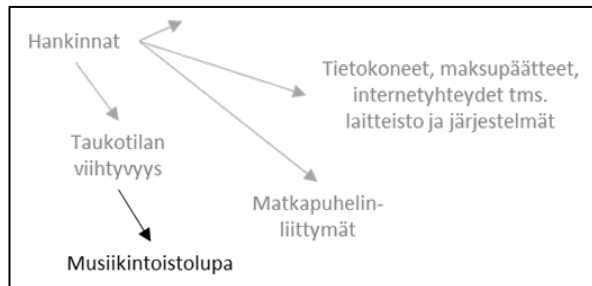
4.3.3 Keskiviikko 26.2.2020

Keskiviikkona aloitin aamun tekemällä töitä etänä, johtuen aamun päivystysvuorosta. Päivystysvuoro on kokeilussa oleva puhelintavoitettavuuden laajennuskokeilu. Tämän jälkeen siirryin toimistolle työskentelemään ja klo 10:00 alkavaan osastojen välistä yhteistyötä koskevaan palaveriin ostoreskontran kanssa. Tämä palaveri avasi hieman enemmän heidän toimintatavoitustensa minulle, josta on apua tämän työn prosessien kartoittamisessa.

Palaverin jälkeen oli aika lounaalle, jonka jälkeen oli uuden palaverin aika. Lounaan ja uuden palaverin välissä oli kuitenkin pieni hetki aikaa tarkastella saapuneita sähköpostiviestejä. Iltapäivän palaveri koski jälleen intraa ja sen sisällön tuottamisen vaiheita. Itse olen vasta alussa tekemisen osalta, johtuen sisältökoosteestani, joka on suuresti riippuvainen muiden tekijöiden tuotoksista.

Keskityin myös kartoittamaan toimipisteen toiminnan aloitusprosessia. Hahmotteluni kohdistui hankintoihin, joista musiikintoistoluvan hankkiminen kuuluu palveluosaston vastuulle (kuvio 12). Samalla ajatukseni etenivät toimintaprosessien hahmottelemiseen, johon tulevat myös vastuujaoit eri osastojen välillä esille. Vastuujakojen myötä on toiminnan tehokkuuden hah-

mottaminen kokonaisuutena selkeämpää ja siten myös kehittäminen helpompaa. Tämän kokonaisuuden kanssa on kuitenkin mietittävä, kuinka se olisi selkeimmin ja helpoiten visualisoitavissa.



Kuvio 12: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 3

4.3.4 Torstain 27.2.2020

Torstaina työskentelin etänä ja aloitin aamun saapuneiden sähköpostien tarkastelun. Lyhyisiin ja nopeasti vastattaviin viesteihin reagoin välittömästi ja pidempitoimiset oli priorisoitava tärkeysjärjestykseen. Lisäksi oli käytävä läpi järjestelmäpohjaiseen viestintäkanavaan saapuneita viestejä ja vastattava vastaavasti myös niihin. Viestinnän yhteydessä oli myös tallennettava oleelliset asiat järjestelmään.

Päivän työtehtävinä olivat myös työsopimuksen teko sekä siihen liittyvien yksityiskohtien läpikäyminen rekrytoijan kanssa. Muutamia puheluita tuli myös päivän aikana, niiden määrä on kuitenkin selkeästi vähentynyt viime kuukausina aikaisempaan verraten. Syynä tähän on mahdollisesti tavoitettavuusongelmamme puhelimitse. Olemme usein palavereissa tai muissa tilanteissa varattuina, siten ettemme pääse vastaamaan puheluihin.

Päivän päätteeksi keskityin uusittavan intran sisältöön ja sinne tulevan linkkiviitteisen ohjeistuksen rungon hahmottelemiseen. Hahmottelun pohjana on olemassa oleva runko nykyisen intran puolella. Pyrin huomioimaan rungon kattavuuden ja mahdollisesti täydentämään sitä. Lisäksi käyn läpi jo olevat ohjeistukset ja pyrin tarkastamaan niiden ajantasaisuuden. Tämänlaisten tehtävien parissa saan selkeämmän kuvan niin omasta tekemisestämme palveluas-
tolla, kuin tarjoamastamme palvelusta ja sen tasosta. Lisäksi se synnyttää lukuisia ideoita ja ajatuksia, kuinka toimintaa voitaisiin kehittää.

4.3.5 Perjantai 28.2.2020

Aamu käynnistyi toimistolla totutusti sähköpostien läpikäymisellä ja sen jälkeen työtehtävien priorisoinnilla. Kärkeen priorisoituivat sähköpostin vaihto liittyen palkkaan, rahoitukseen ja työsopimukseen sekä reagointi saapuneeseen soittopyyntöön. Palasin sähköntoimittajalle myös

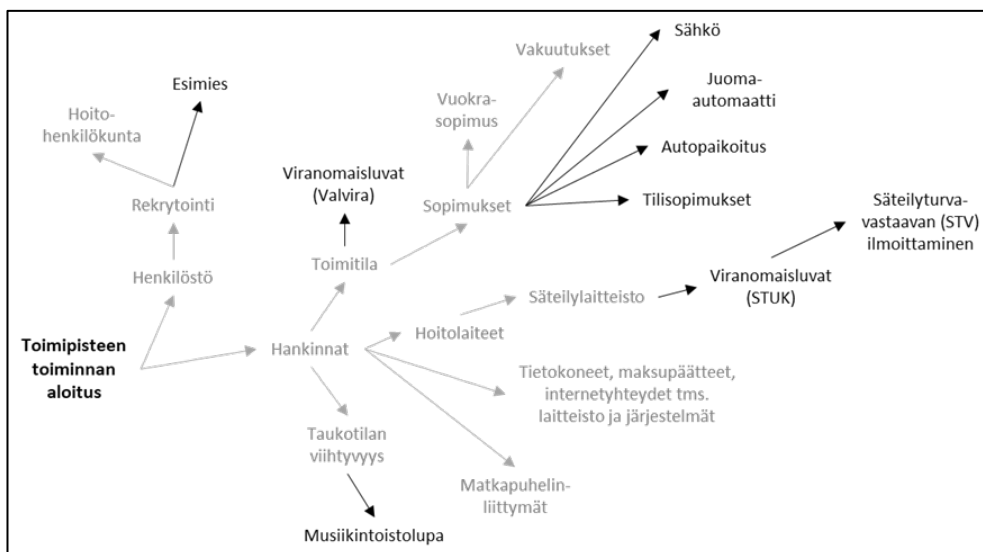
aiemmin viikolla sovitun sähkösovituksen osalta varmistaakseni asian olevan kunnossa sekä kävin läpi järjestelmäpohjaiseen viestintäkanavaan saapuneet viestit.

Puolen päivän aikaan alkoi puolitoistatuntinen koulutus koskien hallinnon tietotyön työtapamuutosta. Tämän jälkeen oli välittömästi syventävä jatkokoulutus osalle henkilöstöä, johon ryhmään itse kuuluin. Koulutuksen jatko-osuuden kesto oli toiset puolitoista tuntia. Työtapa-muutos koskee Teams-viestintäkanavan käyttöä. Muutosta voidaan hyödyntää mahdollisesti myös toimipaikan toiminnan aloitus- ja lopetusprosessien parissa, joten asia on hyvä pitää mielessä.

4.3.6 Viikkoyhteenveto, viikko 3

Viikon työaika tälle työlle jäi aiempia viikkoja vähäisemmäksi. Tämä oli kuitenkin oletettavissa jo viikon alussa tiedossa olleiden palaverien johdosta. Palaverien ohessa syntyi ajatuksia myös palaverin johtamisen tärkeydestä. Jotta palaverista saataisiin suurempi hyöty irti, on huolehdittava, että asiaan on paneuduttu ennakkoon käsiteltävän asian vaatimalla tasolla ja myös jokainen osallistuja on tietoinen palaverien tarkoituksesta ja tavoitteista. Vain tällä tavoin voidaan luoda tehokas ja onnistunut palaveri.

Ensi viikolla vuorossa on vastaavan lopetusprosessin hahmottelu, kuin tällä viikolla ollut aloitusprosessi ja sen myötä uskon tällä viikolla syntyneen mind mapin muotoutuvan vielä lisää (kuvio 13). Muotoutumisen suppeudesta on myös havaittavissa, kuinka toimipisteen toiminnan aloitusprosessi ei lähtökohtaisesti ole itselleni yhtä tuttu kuin esimerkiksi esimiehen aloitusprosessi, jonka kuviosta muotoutui viikon kuluessa selkeästi kattavampi.



Kuvio 13: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 4

Tässä ilmenee myös hyvin oma oppimiseni tekemisen ohella. Esimiestä koskevien prosessien osalta kokonaisuudet muotoutuvat nopeammin, sillä olen työskennellyt niiden parissa jo kulu-
neen työsuhteeni aikana. Toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseja ei ole omalle
alueelleni vielä tullut, jonka näky näissä tehdyissä mind mapeissa hyvin.

Koko kokonaisuus kuitenkin kuuluu omaan työnkuvaani ja on tärkeää, että hallitsen ja hahmo-
tan nämä kokonaisuudet omassa työssä onnistuakseni. Oleellisesti tämän myötä kyseinen aihe-
alue valikoitui myös PONT:n aiheeksi, jotta pääsen kehittämään myös omaa osaamistani ja
suoriutumaan työssä paremmin. Yrityksessämme on todella kiireinen kulttuuri, joka tarkoit-
taa, että kaikilla työntekijöillä on pääsääntöisesti enemmän töitä hoidettavanaan kuin, mitä
siihen olisi käytettävissä aikaa.

Viitala ja Jylhä (2013, 235) huomioivat, että perehdytyksen osalta monissa kiireisissä yrityk-
sissä ongelmaksi muodostuu, ettei kukaan kerkeä perehdyttämään uutta työntekijää muuhun
kuin käsillä oleviin työtehtäviin. He lisäävät myös, että tästä johtuen sitoutuminen työyhteis-
öön vie pitkän aikaa ja huonosta perehdytyksestä voi seurata myös laatuvirheitä sekä heikko
työmotivaatio. Lisäksi yrityksen toimintakyky ja menestys ovat ensisijaisesti sen henkisen pää-
oman varassa, joka perustuu yrityksessä työskentelevien ihmisten osaamiseen, hyvinvointiin
ja keskinäisen luottamuksen sekä vuorovaikutuksen tuloksena syntyneeseen sosiaaliseen pää-
omaan. Työn suunnittelulla, organisoinnilla ja johtamisella vaikutetaankin oleellisesti myös
henkilöstön hyvinvointiin, sillä vaikka ihminen osaisi kuinka hyvin tehdä työnsä, hän ei pysty
tekemään parastaan, jos hän voi psyykkisesti tai fyysisesti huonosti. (Viitala & Jylhä 2013,
239-240.)

Hyvin toteutunut perehdytys palvelee työnantajaa työntekijän nopeamman sitoutumisen
myötä työyhteisöön sekä myös työntekijää työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaen. Viitala ja
Jylhä (2013, 240) korostavat, että työturvallisuuslain mukaan työnantajan täytyy huolehtia
niin fyysisen kuin myös psykososiaalisen työympäristön toimivuudesta. He myös tarkentavat,
että psykososiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan sitä, miten miellyttäväksi, oikeudenmu-
kaiseksi sekä avoimeksi työpaikka koetaan ja lisäävät sen viittaavan myös mm. työpaikan työ-
järjestelyjen selkeyteen, yhteisiin pelisääntöihin sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatuun.
Tässä työssä päästäänkin selkeiden toimintaprosessien kuvaamisen myötä luomaan työyhteis-
sölle selkeät pelisäännöt ja toimintatavat, jotka luovat ohjenuorat myös itse perehdytykselle
ja auttavat osaltaan uusia työntekijöitä sitoutumaan työyhteisöön yrityksessämme.

4.4 Viikko 4

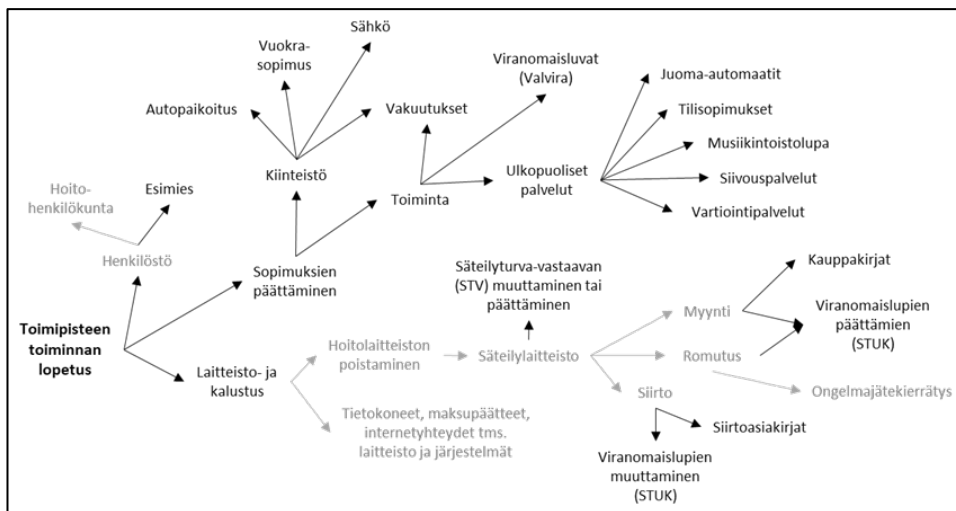
Neljännän viikon aikana on tarkoitus saada toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessit
valmiiksi hahmottelun sekä kartoittamisen osalta, jotta seuraavalla viikolla päästään luomaan
prosessikuvauksia. Jo olemassa olevat ohjeistukset ja kuvaukset ovat osaltaan vanhentuneita,

eivätkä siksi enää aukottomasti toimivia. Niistä on kuitenkin mahdollista hahmottaa jo olleita toimintatapoja sekä tämän työn toimintaprosesseihin oleellisesti liittyviä toimia.

4.4.1 Maanantai 2.3.2020

Viikko alkoi rauhallisesti edeltävältä viikolta jääneiden työtehtävien, lähinnä sähköpostien, läpikäymisellä sekä niiden eteenpäin viemisellä. Olevat työtehtävät liittyivät vakuutuskselyihin, sähkösopimuksiin, työsuhteen päättymiseen sekä matkapuhelinliittymien omistajanvaihdoksiin. Iltapäivästä oli palaveri liittyen tulevaan tapahtumaan, jonka yritys järjestää henkilökunnalleen. Tapahtuma tulee olemaan maksullinen, josta johtuen myös vapaaehtoinen.

Toimintaprosessien hahmottamisen osalta aloitin toimipisteen toiminnan lopetusprosessin kartoittamisen mind mapin avulla (kuvio 14). Kuvion hahmottelu käynnistyi vertaamalla toimipisteen toiminnan aloitustoimia lopetustoimiin. Sitä tarkastellessa hahmottuu selkeästi, kuinka palveluosaston toimet koostuvat vahvasti erilaisista sopimuksiin liittyvistä toimista.

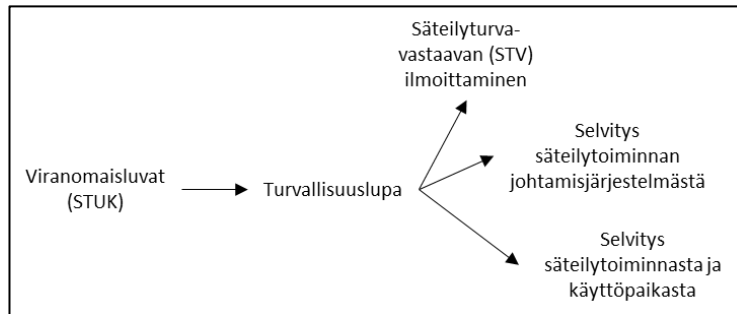


Kuvio 14: Mind map -toimipisteen toiminnan lopetusprosessi, osa 1

4.4.2 Tiistai 3.3.2020

Tiistaina aamu käynnistyi jälleen totuttuun tapaan päivän työtehtävien tarkastelulla ja niiden eteenpäin viemisellä. Aamupäivällä oli myös palveluosaston tiimipalaveri, jossa keskityttiin vahvasti STUK:n viranomaisvaatimukseen ja tämän hetkisiin toimintatapoihimme niiden osalta. Olen aikaisemmin kommentoinut esimiehelleni kokevani kyseisen kokonaisuuden sekavaksi ja kokonaisuuden hallitsemiseksi tulisi luoda selkeät toimintatavat. Esimerkiksi muutosten tekeminen olemassa oleviin lupiin on erittäin aikaa vievää, sillä tehtävän suorittamiseen tarvittavaa tietoa on hajautetusti useissa eri lähteissä.

STUK:n vaatimat luvat ovat välttämättömiä toimipisteen toiminnan osalta ja täydensin toiminnan aloitusprosessia vaadittavien lupien osalta (kuvio 15). Samalla peilasin omaa kartoitustani yrityksemme järjestelmässä oleviin tiedostoihin eri osa-alueiden osalta, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman hyvin kartoitettuna.



Kuvio 15: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 5 - STUK

Peilattuani jo tekemiäni mind mappeja olemassa oleviin ohjeistuksiin ja toimintaohjeisiin tässä työssä kehitettävien prosessien osalta, huomasin myös ristiriitoja projektitauluissamme. Tämän johdosta tulen tämän viikon aikana koostamaan projektitauluihin viedyn tiedon kokonaisuudeksi ja sen pohjalta luon uudet rungot projektitauluihin. Yrityksessämme ei ole siis tehty lainkaan prosessikuvaus, vaan eri toimiin liittyviä projektitauluja, joiden on tarkoituksena toimia ohjerunkoina tekemisellemme. Projektitaulujen osalta on auki kirjoitettu prosessikuvaus, mutta prosessikuvaus ei ole aukoton ja se etenee epäloogisesti.

Projektitauluissa on keskenään päällekkäisyyksiä ja ristiriitaisia toimintaohjeita eri tilanteisiin. Lisäksi listoissa on tuplamerkintöjä tehtävistä ja jo vanhentuneita toimia, jotka eivät ole enää tarpeellisia, vastaavasti niissä on myös puutteita. Projektitaulujen toimien yhdistämisen selkeyttämisen myötä, myös kattavien toimintaprosessikuvausten tekeminen helpottuu. Tämän avulla pystytään myös huolehtimaan, että kaikki oleelliset asiat tulevat tehtävissä prosessikuvauksissa esiin.

Iltapäivästä oli vielä tilannekatsaus palaveri koskien intran sisällön tuottamista. Sisällön tuottamisen osalta aikataulut tulevat muodostumaan osaltani haasteellisiksi, sillä oma osioni on vahvasti riippuvainen muiden tuottamasta materiaalista ja muiden tuokset ovat viivästyneet pahoin, jonka myötä en pääse työstämään toivotusti omaa osiotani. Pyrin seuraamaan tiiviisti muiden etenemistä, jotta pääsisin edistämään osuuttani sisällön suhteen.

4.4.3 Keskiviikko 4.3.2020

Keskiviikkona työskentelin jälleen etänä. Kuun alkupuolella on käytävä palkkapyyntöjä ja aineistoja läpi, jonka johdosta koen, että näihin keskittyminen onnistuu parhaiten etänä työskennellessä. Keskeytysten määrä työtä tehtäessä on tällöin pienempi kuin toimistolla ollessa.

Palkkojen läpikäymiselle olen ajallisesti varannut koko aamupäivän. Aamupäivällä oli kuitenkin myös koko hallinnolle suunnattu kehityspalaveri koskien omaa työhyvinvointiamme.

Päivän kuluessa keskityin myös jälleen kehitystehtävään ja projektitaulujen tietojen yhtenäistämiseen. Edeltävänä päivänä aloitin työstämisen toimipisteen toiminnan aloituksen projektitaulusta. Tässä projektitaulussa on yksistään havaittavissa päällekkäisyyksiä, kuten mm. suunnitelman laadinta on lisätty kolmeen eri kohtaan ja käsitteenä yksistään sisustussuunnitelma löytyy kahdesti saman väliotsikon alta. Tämä jo itsessään tekee projektitaulun seuraamisesta sekä myös ylläpitämisestä raskaampaa. Lisäksi kokonaisuuden hahmottaminen on haastavaa päällekkäisyyksistä johtuen.

Toimipisteen aloituksen alle on kirjattu tehtäväksi edellisen vuokrasopimuksen päättäminen. Tämä toimi kuuluu kuitenkin toimipisteen toiminnan lopetusprosessiin, eikä aloitusprosessiin, joten kohta on ryhmitelty virheellisesti. Samoin toimipisteen henkilöstöön käyttötunnuksiin liittyviä toimia on kirjattu toimipisteen aloituksen projektitauluun. Projektitaulussa ei kuitenkaan muuten oteta kantaa henkilöstöön, lukuun ottamatta yrityksen ulkopuolisia toimijoita. Ulkopuolisten toimijoiden osalta ei kuitenkaan ole listattu kaikkia toimia, joten kokonaisuutena projektitaulu ei ole kattava, eikä näin ollen yksistään toimi projektin laadukkaan etene-
misen seurantatyökaluna siten, kuin sen on ilmeisesti tarkoitettu toimivan.

Toimipisteen toiminnan aloituksen projektitaulusta poistin päällekkäisiä toimia muihin projektitauluihin verraten yhteensä kuusi (6) kappaletta. Näiden lisäksi poistin muihin projektitauluihin kuuluvia kohtia 26 kappaletta sekä kokonaan pois jätettäviä toimia neljä (4) kappaletta. Toimipisteen toiminnan aloitusprosessia kuvaavasta projektitaulusta poistui kokonaisuudessaan siis 36 toimea alkuperäisesti listatusta 100 toimesta. Kolmasosan poistuminen projektitaulusta selkeyttää kokonaisuutta suuresti. Toki, jos halutaan lisätä myös henkilöstö mukaan toimipisteen toiminnan aloitukseen, tulee toimia projektikalenteriin suuresti lisää. Nämä toimet poistuvat tällöin kuitenkin muista projektitauluista, joten kokonaisuudesta tulee kuitenkin selkeämpi.

4.4.4 Torstai 5.3.2020

Torstaina aamu alkoi toimistolla perinteisesti saapuneiden yhteydenottojen läpikäymisellä ja niitä purkaessa. Yhteydenotot koskivat muun muassa autohankintoja sekä palkkamuutoksia ja uusia tehtäviä työsopimuksia. Iltapäivästä oli myös vapaamuotoinen kokous hallituksen puheenjohtajamme kanssa, sillä kaikki meistä eivät olleet tavanneet häntä aikaisemmin.

Kehitystyön osalta tarkemmassa tarkastelussa oli jälleen projektitaulut ja niiden sisältämien toimien tarkasteleminen ja uudelleen organisointi. Projektitauluja on tehty kahdeksan kappaletta seuraavasti nimettyinä:

- 1_Aloittava esimies
- 1_Aloittava alivuokra- tai ostopalvelusopimuslainen
- 2_Lopettava esimies
- 2_Lopettava alivuokra- tai ostopalvelusopimuslainen
- 3_Lopettamiseen liittyvät kulut laskelma
- 3_Ostopalvelu- ja alivuokrasopimus muistilista
- 4_Uuden toimipisteen startti
- 5_Sisäinen siirto

Näitä katsoessa herää jo mietintä projektitaulujen sisällöstä, sillä 3_Lopettamiseen liittyvät kulut laskelma kohdentuu täysin projektitauluun 2_Lopettava esimies, eikä itsessään ole projektitaulu vaan laskelmapohja. Näiden lisäksi tiedoston 3_Ostopalvelu ja alivuokrasopimus muistilista olettaisi pitävän sisällään jo samoja asioita kuin 1_Aloittava alivuokra- tai ostopalvelusopimuslainen ja 2_Lopettava alivuokra- tai ostopalvelusopimuslainen.

Projektitaulu 5_Uuden toimipisteen startti oli eilinen projektitaulu, josta lähdin liikkeelle toimipisteen toiminnan aloitusprosessia tarkastellessa. Tänään jatkoin siitä taulusta ylijääneiden toimien sijoittamisella oikeisiin prosesseihin. Yksinkertaistin jo eilen toimien listaamista jakamalla toimet kahteen taulukkoon, joista toinen kattaa aloitukseen liittyvät toimenpiteet ja toinen lopetukseen liittyvät asiat.

4.4.5 Perjantai 6.3.2020

Perjantaina oli jälleen etäpäivä ja aloitin aamun tulleita yhteydenottoja läpi käyden. Käsiteltävät asiat koskivat edelleen palkkamuutoksia, mutta myös sähkösopimuksia sekä toimipaikkojen toimintojen ja tulosten tarkastelua. Tulevan viikon keskiviikkona tulee minulla olemaan uuden työntekijän perehdytys, johon on varattu lähes koko päivä. Tarkastelin tämän johdosta perehdytysmateriaaleja ja päivitin ne ajantasaiseksi muuttuneiden kohtien, kuten yhteystietojen päivittymisen osalta. Perehdytettävä on toimipaikan esimies, joten peilasin myös olleita perehdytysmateriaaleja aiemmilla viikoilla hahmoteltuun esimiehen aloitusprosessiin (kuviot 9) ja sain sen myötä luotua myös täydennystä perehdytyspäivän materiaaleihin.

Jatkoin myös projektitaulujen läpikäymistä ja aloitin 5_Sisäinen siirto projektitaulun parista. Tarkoitukseni ei ollut alun perin keskittyä siirtoihin, mutta tämä tukee osaltaan myös aloitus- ja lopetusprosessien kartoitusta ja eri toimintavariaatioita, joten otin sen kuitenkin mukaan. Tämän myötä tein jo olemassa oleville toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetustoimien listauksien lisäksi myös sisäisiä liiketoimintakauppoja ja -siirtoja koskevan listauksen. Käytännön toimien osalta siirroissa on huomattavasti vähemmän toimia, joten sen listaaminen erikseen, ainakin tässä vaiheessa, tuntuu selkeimmältä.

Sisäisten siirtojen projektitaulussa oli kokonaisuudessaan 22 toimea, joista sijoitin omaan toimintolistaukseeni 14. Kokonaan pois jääviä, johtuen päällekkäisyydestä aloitus- tai lopetusprosessiin, oli seitsemän (7). Näitä olivat mm. vastaanottojen verkkosivut ja Valviran lupamuutos. Vastaanottojen verkkosivuille ei lähtökohtaisesti tule muutoksia sisäisissä siirroissa ja samoin ei myöskään Valviran myöntämään toimilupaan, joten niiden kirjaaminen sisäisten siirtojen prosessitauluun on turhaa. Listauksessa oli myös yksi (1) päällekkäisyys, joka jäi pois toimintolistauksistani.

4.4.6 Viikkoyhteenveto, viikko 4

Neljäs viikko oli yhteydenottojen osalta tasainen, joka mahdollisti hyvin myös kehitystyön etenemisen. Viikon aluksi hahmottui mind map toimipisteen toiminnan lopetusprosessista (kuvio 14) ja seuraavan päivänä muotoutui tarkennuksia STUK:n turvallisuusluvan vaatimuksista (kuvio 15). Aloitin suunnitelmien mukaisesti myös olemassa olevien materiaalien tarkastelun, peilaten niitä jo tehtyihin mind mappeihin.

Osaltaan voisi ajatella, että tämä työ olisi lähtökohtaisesti tullut käynnistää olemassa olevien materiaalien tarkastelulla, eikä omia mind mappeja luoden. Tavoitteena tälle toteutusmallille on ollut todellisten toimintatapojen havainnointi, ennen toivottujen tapojen tarkastelua ohjeistuksista. Näin päästään myös realistisemmin vertaamaan tämänhetkisten toimintaprosessien tilaa. Tästä toimintatavasta käytetään Lean-johtamisessa nimitystä Gemba-läpikävely ja sitä pidetään lean-johtamisen ensimmäisenä työkaluna (Torkkola 2017, 125).

Gemba on japania ja tarkoittaa todellista paikkaa eli tässä tapauksessa tarkoittaen sijaintia, jossa työ tehdään tai todellista empiiristä tietoa. Läpikävelyn ideana on, että johtaja, jonka tehtävä on tehdä muutoksia systeemitasolla, ymmärtää kokonaisuuden ja tutustuu siihen itse. Kyseessä ei kuitenkaan ole auditointi, vaan oppiminen. Läpikävelyssä ilmenee, miten tieto siirtyy tiimien välillä ja missä ovat asiakkaan näkökulmasta suurimmat haasteet. Tehtävänä on siis ymmärtää, mitkä yrityksessä ovat ne ominaisuudet, joita pitäisi tästä näkökulmasta muuttaa tai parantaa. (Torkkola 2017, 125-126.)

Yrityksessä ei ole aiemmin laadittu prosessikuvauksia, vaan kuvaukset on korvattu projektitauluilla, joihin peilaten on auki kirjoitettu kuvaus prosessin kulusta. Prosessin kuvaus on kirjoitettu suppeasti ja vahvasti projektitauluihin viitaten, se myös etenee epäloogisessa järjestyksessä. Epäloogisuus johtuu suuresti käytettyjen sanavalintojen sekä suppean kirjoittamisen kokonaisuudesta. Tämä aiheuttaa lukijalle epävarmuutta toimien toteuttamiseen halutulla tavalla. Viitala & Jylhä (2013, 205) korostavatkin, että ”tehtävänkuvien tulisi olla selkeitä, jotta tekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, mistä hän vastaa ja mihin hänellä on valtuudet”. He myös lisäävät, että tehtävänkuvien määrittelyn ja arvioimisen avulla voidaan lisäksi varmistaa, ettei piiloon jää kenellekään kuulumattomia tehtäviä.

Projektitaulut on tarkoitettu ylläpidettäviksi muistioiksi projektin etenemisestä, eli ovat suoraan käytettäviä työkaluja projektin hallintaan. Tämän johdosta on tärkeää, että projektitaulut ovat huolellisesti sekä kattavasti tehtyjä, jotta niiden avulla voidaan varmistaa projektin laadukas eteneminen eri osastojen yli. Projektitaulujan tarkastellessa ilmeni useita turhia ja epäselvyyttä aiheuttavia seikkoja. Projektitaulujen jaottelu on tehty siten, että ne sisältävät useita päällekkäisyyksiä keskenään. Myös projektitaulujen nimeämisestä voidaan päätellä projektien rajauksien olevan epäselviä. Tämä hidastaa oikean projektitaulun valintaa ja aiheuttaa myös epäluottamusta projektitaulun sisällön kattavuuden ja aukottomuuden osalta.

Viitala ja Jylhä (2013, 203) huomioivat, että mitä pienempiin ja itsenäisempiin yksiköihin organisaatio jakautuu, sitä suurempi haaste on saada nämä eri yksiköt toimimaan saman suuntaisesti. He lisäävät, että tällöin puhutaan toiminnan koordinoimisesta ja integroimisesta, jolla tarkoitetaan erillisten osien toiminnan yhdensuuntaistamista sekä myös toiminnan keskinäistä harmonisointia ja yhdistämistä. Lisäksi he myös huomauttavat, että ilman tarkoituksellista koordinoimista voidaan organisaation eri osissa tehdä samojen asioiden parissa moninkertaista työtä toisten tavoitteista tietämättöminä tai niistä välittämättä. Tätä onkin valitettavasti havaittavissa myös omassa toiminnassamme ja tämän takia on myös tärkeää, että työn suorittamiseen käytettävät työkalut ovat selkeitä kaikille niitä käyttäville tahoille.

Prosessien selkeyttämiseksi toimien uudelleen organisoimisella on toistaiseksi saatu siivottua kahden projektitaulun osalta yhteensä 44 turhaa kirjattua toimea olleista 122:ta. Poistettavat toimet ovat olleet tuplakirjaamisia projektitauluissa, toisten projektitaulujen alle kuuluvia tai jo kirjattuja toimia sekä kokonaan vanhentuneita toimintakirjauksia. Näiden osalta koenkin jo selkeästi saavani tuloksia aikaan tätä kehitystehtävää silmäillen. Lisäksi tehtyjen hahmotelmien ja kartoittamisen osalta toimipisteen esimiehen aloitusprosessiin liittyen oli suuresti hyötyä perehdytysmateriaaleja koostaessa.

4.5 Viikko 5

Viidennen ja kuudennen viikon suunnitelmana on prosessikuvausten luonti ja niiden yhdistäminen kokonaisuudeksi sekä ympäröivien aikarajoitteiden huomioiminen. Viides viikko käynnistyy näin ollen jatkaen jo edeltävällä viikolla alkanutta olemassa olevien projektitaulujen yhdenmukaistamista. Tarkasteltavana ovat jäljellä olevat projektitaulut aloittaviin sekä lopettaviin esimiehiin ja vuokapalvelu- sekä ostopalvelusopimuslasiin liittyen.

Aikataulullisesti viikko on normaalia kiireisempi, johtuen palavereista sekä perehdytyspäivästä esimiehelle. Tämä tuottaa haasteita työn suunnitelmalliselle etenemiselle ja prosessien kehittäminen aikarajoitteiden huomioimisen osalta jää kuudennelle viikolle. Viikolla on tarkoituksena saada kuitenkin kattava pohjakartoitus luotua siten, että prosessikuvausten laadinta kuudennella viikolla on mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

4.5.1 Maanantai 9.3.2020

Viides päiväkirjaviikko käynnistyi heti aamusta puheluilla aloittavien työsopimusten osalta. Kaksi uutta on aloittamassa ja näiden osalta tulisi työsuhteen käynnistämisen osalta huolehtia kaikista tarvittavista toimista. Lisäksi maailmalla jylläävä koronavirus on aiheuttanut henkilökunnallemme karensseja ja nyt meidän on kiireesti hallinnossa keskusteltava, kuinka näissä tilanteissa toimitaan esimerkiksi palkanlaskun käytäntöjen osalta.

Näiden lisäksi käyttämämme asiakastietojärjestelmä on toiminut osaltani heikosti aamusta alkaen. En pääse syöttämään tietoa järjestelmään, mutta pääsen katsomaan jo olemassa olevia tietoja. Koneen ja ohjelman uudelleen käynnistämiset eivät auta, joten syötettävät tiedot on jätettävä odottamaan ohjelman toimimista. Iltapäivästä vein koneen IT-osastolle tutkittavaksi, jonka myötä koneeseen asennettiin useampi uusi päivitys. Koneen päivittäminen vei reilusti työaikaa päivästä.

Päivän aikaisten työtehtävien ja koneen osa-aikaisen toimimattomuuden johdosta itse kehitystyölle ei jäänyt suuresti aikaa. Aloitin 1_Aloittava esimies -prosessikirjan tarkastelun, mutta aikataulujen myötä se jäi kesken. Projektitaulusta oli kuitenkin jo huomattavissa, että se sisälsi epä johdonmukaisuutta toimintalistauksissa, jonka johdosta se oli hyvin raskaslukuisen. Toimien yhteyteen oli joissain kohdin lisätty myös vastuuhenkilöitä toimien toteuttamisen osalta. Nämä henkilöt oli kuitenkin pääsääntöisesti kirjattu henkilönimillä, jonka johdosta esimerkiksi minä en pystynyt päättelemään kenelle vastuu toimen toteuttamisesta kuului. Kyseiset henkilöt olivat osaltaan jo työsuhteensa päättäneitä, enkä näin ollen tunnistanut näitä henkilöitä.

4.5.2 Tiistai 10.3.2020

Tiistai aamu alkoi poikkeuksellisesti vahvasti kaikkien huulilla olleen uuden ja voimakkaasti leviävän viruksen uutisoinnin ympärillä. Virus on lähtöisin Kiinasta ja on toki ollut tiedossa jo tovin, mutta sen voimakkuus on hätkähdyttänyt terveysalan asiantuntijat. Toimiessamme myös terveysalalla, on uutinen otettu vakavasti myös yritys johdossa ja se ilmenee selkeänä asiatiedottamisena yrityksen käyttämän sisäisen viestintäkanavan välityksellä. Tämä valtakunnallinen uutisointi asiasta kasvatti myös yhteydenottojen määrän palveluosastolle.

Iltapäivällä oli myös tiimipalaveri, jossa järjestelmätietojen ylläpitämiseen keskittyvä aiheisältö vaihtui tiimijäseniämme koskeviin tavoitteisiin sekä muihin ajankohtaisiin asioihin. Palaverin jälkeen, myöhemmin iltapäivästä, saimme koko hallinnolle osoitetun viestin suosituksesta etätyöskentelyyn leviävän viruksen johdosta. Virus on hengenvaarallinen riskiryhmiin kuuluville ja erityisesti heitä turvaten, pyritään viruksen leviämistä hillitsemään etätyöskentelyn avulla. Toki tällä turvataan myös yrityksen hallinnollisten toimien jatkuminen.

Seuraavana päivänä on minulle tulossa uusi esimies perehdytettäväksi, joten saapuneen hallinnolle osoitetun viestin myötä olin yhteydessä perehdytettävään. Tarjosin mahdollisuutta myös etänä toteutettavalle perehdytykselle, mutta hänen toiveenaan oli saapua hallintoomme. Kiireisen päivän johdosta itse kehitystehtävälle ei jäänyt päivän kuluessa aikaa.

4.5.3 Keskiviikko 11.3.2020

Keskiviikkona menin toimistolle esimiehen perehdytyksen johdosta. Edeltävän päivän etätyöskentelysuosituksesta johtuen oli paikalle poikkeuksellisen vähän väkeä. Aloitin aamun valmistautumalla perehdytettävän saapumiseen, esimerkiksi laittamalla PowerPoint-esityksen valmiiksi, varaamalla muistiinpanovälineitä tulijalle sekä katsomalla, että muut mahdollisesti tarvittavat materiaalit olivat saatavilla.

Perehdytyspäivä sujui hyvin ja aika kului nopeasti. Perehdytettävä oli valmistautunut päivään hyvin ja koostanut omat kysymyksensä valmiiksi päivää varten. Näin oli helppoa käydä häntä mietityttäneet asiat sujuvasti läpi. Perehdytyksestä jäi tämän myötä myös tunne, että hän sai paljon tarvitsemaansa ja kaipaamaansa tietoa päivästä, joka on tietenkin myös päivän tarkoitus.

Pääsin loppupäivästä jatkamaan 1_Aloittava esimies -projektitaulun tarkastelua, joka jäi kesken maanantaina. Muista projektitauluista poiketen tämä on jaoteltu osastokohtaisiin välilehtiin, jotta vastualueet olisi helpommin havaittavissa. Vastualueet tulevatkin näin toteutettuna paremmin esiin ja tekee työstä selkeämmän. Välilehtien osalta olisi kuitenkin myös otsikointiin kiinnitettävä vielä huomioita, aivan kuten itse projektitaulujen nimeämisen osaltakin oli.

Projektin toteutumiseen osallistuvia osastoja on listattu kuusi (6), näitä ovat hankinta-, IT-, markkinointi-, palvelu- ja talousosasto. Palveluosaston välilehden henkilöjako kuitenkin paljastaa, että kyseinen välilehti koskee koko liiketoimintaosastoa ja palveluyksikkö/-tiimi on osa liiketoimintaosastoa, mutta pitää sisällään yhtä monta muutakin henkilöä kuin ainoastaan palveluyksikköön kuuluu. Tämä voi olla etenkin uudelle työntekijälle harhaanjohtavaa, kun osastojaot ja henkilöstöt eivät ole vielä tulleet tutuiksi.

4.5.4 Torstai 12.3.2020

Torstaina alkoi ainakin seuraavan viikon ajan jatkuva etätyöskentely omalta osaltani. Etätyöskentely tapahtuu kannettavalla tietokoneella, joten työergonomiaa on mietittävä tulevaisuudessa tarkemmin, mikäli etätyöt tulevat jatkumaan. Puhelinyhteydenottojen osalta päivä oli rauhallinen, mutta omaan sähköpostiin sekä ulkoiseen sähköpostijärjestelmään saapuneita yhteydenottoja olikin keskivertoa enemmän, joten päivä sujui valtaosin niitä käsitellen.

Jatkoin 1_Aloittava esimies -projektitaulun läpikäyntiä, joka on huomattavasti kattavammin tehty, kuin muut jo läpi käydyt projektitaulut. Tämän johdosta sen läpikäyminen ja uudelleen organisointi on vienyt paljon aikaa. Osaltaan tähän vaikuttaa tietojen kirjaaminen projektitauluun visuaalisesti raskaasti. Tietojen lukeminen on työlästä, niiden sijoittautuessa näkyvän eri laitoihin. Rivitietojen lukemiseen tarvitsee rullata tietokoneikkunan siirtymispalkkia, joka hankaloittaa nopean tiedon saamista

Projektitaulujen raskaan lukemisen ja sen myötä hitaan etenemisen johdosta oli keksittävä vaihtoehtoinen, nopeampi tapa projektikirjojen läpikäymiseen. Päädyin luomaan projektikirjojen sisällöistä taulukon, jota on mahdollisuus suodattaa tietosisällön osalta ja helpottaa näin havainnointia oleellisista asioista projektikirjojen sisällöistä. Koostin taulukkoon vain aloitustoimiin liittyvät projektikirjat, jotta taulukon läpikäymisestä ei tullut liian raskasta ja oli siten nopeasti läpikäytävissä. Sain aloitustoimiin liittyvät projektitaulujen tarkastelut valmiiksi ja loin perjantaita varten valmiiksi vastaavan lopetustoimiin liittyvän taulukon, jotta voin huomenna jatkaa työtä suoraan tarkastelemalla projektikirjojen sisältöä.

4.5.5 Perjantai 13.3.2020

Toinen etätyöpäivä koronaviruksen johdosta käynnistyi muiden työpäivien mukaisesti saapuneiden yhteydenottojen ja työtehtävien tarkastelulla. Aamupäivällä oli hallinnolle infotilaisuus, joka järjestettiin valtakunnallisesta etätyösuosituksesta johtuen etäkokouksena Teams- viestintäohjelman avulla. Tämän jälkeen oli tehtävä kaksi kiireellistä työsopimusta, jotta ne saatiin vielä päivän kuluessa allekirjoitettaviksi.

Intran sisällöntuottaminen olisi myös saatava valmiiksi, joten varasin sen eteenpäinviemiseksi tältä päivältä aikaa. Iltapäivällä puheluiden määrä muutti kuitenkin suunnitelmat ja sisällön tuottamiseen ei jäänyt enää aikaa käytettäväksi. Vielä lopuksi päivän päätteeksi esimieheni pyysi minua lähettämään yhden sopimuksen eteenpäin hänen kiireestään johtuen. Sopimus oli saatava vielä saman päivän kuluessa matkaan, joten myös oma työpäiväni venyi tämän myötä.

Työpäivän päätteeksi aloitin lopetustoimiin liittyvän projektitaulujen tietojen läpikäymisen. Lopetustoimiin liittyviä projektitauluja ovat 2_Lopettava esimies ja 2_Lopettava alivuokra- tai ostopalvelusopimuslainen. Toimipisteen toiminnan päättymiseen liittyen ei ole tehty omaa projektitaulua vastaavasti, kuten toimipisteen startille ja tämän myötä myös tarkasteltavien toimien määrä on huomattavasti pienempi. Yhdistäessä molemmat projektitaulut taulukkoon, on kokonaistoimia läpikäytävänä yhteensä 104 kappaletta. Toimien läpikäymisen päätteeksi todellisia toimenpiteitä jäi jäljelle 30 kappaletta.

Listauksista poistettavat toimet koostuivat päällekkäisistä toimista sekä aloitustoimiin liittyvistä, jotka jo itsessään löytyvät aloitustoimiin liittyvistä projektitauluista. Projektitauluista puuttui kuitenkin lukuisia oleellisia toimia, jotka täytin omaan listaukseeni muista projekti-

tauluista, joihin toimet oli sijoitettu virheellisesti sekä omista mind mapeistani. Lopulta listauksen täydentämisen myötä tehtäviä toimia tuli noin 60 kappaletta lisää, jolloin kokonaismäärä nousi jälleen noin 90 toimeen. Tämä tarkoittaa myös, että projektitauluista puuttui noin 60 oleellista toimea niiden laadukkaan suorittamisen saavuttamiseksi.

4.5.6 Viikkoyhteenveto, viikko 5

Viikon tarkoituksena oli saada hyvä pohja kuudennelle viikolle prosessikuvausten luomiseen jo olemassa olevia materiaaleja läpikäyden ja niitä tehtyihin Mind Mappeihin verraten. Viikko kului näin ollen eri prosesseihin liittyvien projektitaulujen läpikäymisellä, joita oli tarkastelussa yhteensä kuusi. Nämä projektitaulut olivat 1_Aloittava esimies, 1_Aloittava ali-vuokra- tai ostopalvelusopimuslainen, 2_Lopettava esimies ja 2_Lopettava alivuokra- tai ostopalvelusopimuslainen sekä lähinnä toimipisteeseen liittyvät 4_Uuden toimipisteen startti ja 5_Sisäinen siirto.

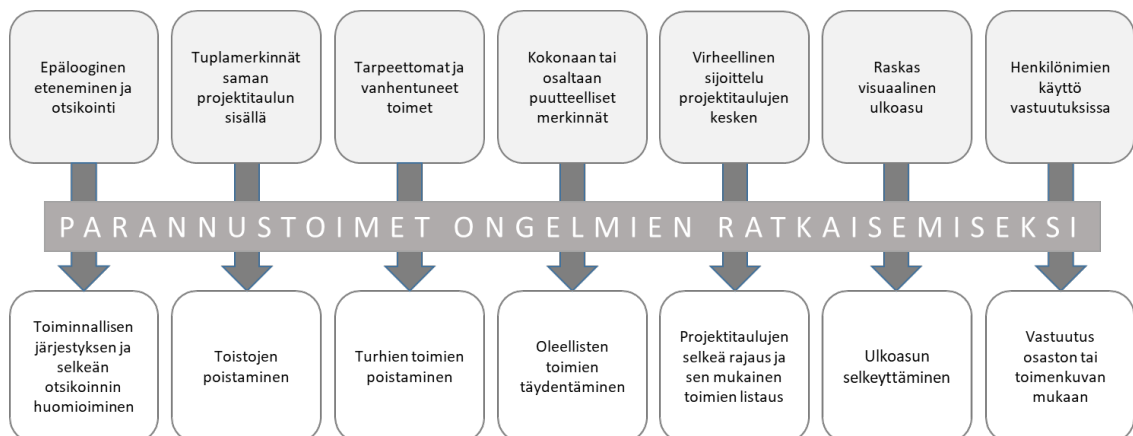
Tarkoituksena oli keskittyä vain toimipisteen esimieheen ja toimipisteeseen, mutta projektitaulujen osalta mukana olivat myös osto- ja vuokrapalveluihin sekä sisäiseen siirtoon liittyvät projektitaulut. Projektitaulut olivat mukana siitä syystä, että niihin sisältyi myös toimipisteen esimieheen liittyviä toimia, jotka eivät taas löytyneet yhtä kattavasti toimipisteen esimieheen liittyvistä projektitauluista. Prosessien kehittämisen painopisteenä on operatiivisen tehokkuuden parantaminen. Jotta tähän päästäisiin mahdollisimman laadukkaasti, on myös muut projektitaulut huomioitava, sillä laatujohtamisen osalta toimintojen väliset yhteydet ja prosessien sujuvuus on havaittu kriittiseksi (Kamensky 2015, 125).

Kokonaisuutena liikeidea muuttuu toiminnaksi ja asiakkaan saamaksi tuotteeksi tai palveluksi vasta järkevästi organisoidun toimintaprosessin tuloksena, huomioivat Viitala ja Jylhä (2013, 145). He lisäävät myös, että tästä syystä yrityksen toimintaa hahmotetaan prosesseina eli erilaisten tapahtumien ja toimenpiteiden muodostamina tapahtumasarjoina sekä toimintaketjuina ja mitä sujuvampia, nopeampia ja luotettavimpia ne ovat, sitä tehokkaammin yritys toimii. Kamensky (2015, 126) myös esittää, että paremmilla prosesseilla sekä niiden hallinnalla voidaan kehittää tuotteiden ja toiminnan laatua sekä parantaa toimintavarmuutta. Hän myös korostaa, että lyhyemmällä läpimenoajoilla on erityisen suuri merkitys tuottavuudelle ja kustannustehokkuudelle sekä niiden myötä myös yrityksen kilpailukyvyille. Tämä tekee tämän työn toimintaprosesseihin liittyvien toimintojen tarkastelusta tärkeää, erityiseksi johtuen toimintaprosessin isosta vaikutuksesta palvelutiimin toimenkuvaan ja siten myös vaikuttaen suuresti sen parissa käytettävään ajankäyttöön. Kokonaisuuden ollessa laaja, on sen avulla myös mahdollista vaikuttaa laajemmin yksittäisenä osana kokonaistoiminnan tehokkuuteen.

Toimintaprosessien kehittämisen osalta viikko eteni kokonaisuudessaan projektitauluja tarkastaen. Projektitaulut sisälsivät useita satoja rivejä toimenpiteitä, joiden läpikäymiseen kului paljon aikaa. Toimintalistausten epäjohtonmukainen rajaus teki niiden tarkastelusta myös

raskaslukuista. Projektitaulujen kirjauksissa oli lukuisia yksityiskohtia, joiden myötä niistä syntyi vaikeasti luettavia ja kokonaisuuksina sekavia. Tehokkuuden osalta, virheellinen otsikointi ja toimien sijoittaminen väärin projektitauluihin vei turhaa aikaa oikeiden asioiden löytämiseksi. Myös visuaalinen toteutustapa oli raskas, eikä mahdollistanut tietojen nopeaa silmäilyä.

Projektitauluihin kirjatuiissa toimissa oli erityisesti useita päällekkäisyyksiä ja toimien virheellistä sijoittelua projektitaulujen kesken. Kokonaisuutena projektitaulujen toimien läpikäynti oli erittäin sekavaa ja raskasta lukuisten turhien sekä keskenään päällekkäisten toimien lisäämisen myötä. Ajankäytöllisesti myös oikean tiedon löytäminen esimerkiksi oman työn tueksi päivittäisessä työskentelyssä on projektitaulujen nykyisten toimintalistausten myötä hidasta. Tämänkaltaiset turhat aikaa vievät asiat ovat hukkaa, josta olisi päästävä toiminnan tehostamisen kannalta ehdottomasti eroon. Koostin projektitaulujen tarkastelun yhteydessä esiin tulleet ongelmat yhteen, sekä ratkaisut ongelma-kohtien huomioimiseen toimintaprosessien kuvauksien laadintaan (kuvio 16).



Kuvio 16: Projektitauluissa esiin nousseet ongelmat ja niiden parannustoimet

Oma toimintatapani kehittämisen saralla pohjautuu vahvasti Lean-ajatteluun, jonka olen huomannut vasta luettuani kyseisestä johtamismenetelmästä. Vuorinen (2013, 71-72) selventää Leanin koostavan useita prosessien kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia yhteen sekä sen olevan myös työkalu, joka kokoaa nämä ajatukset yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Hän myös lisää Leanin perustuvan erityisesti asiakasarvon kehittämiseen prosessin hukkaa sekä turhia toimintoja vähentämällä ja sen pohjimmaisena ideana on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti vähentämällä hukkaa sekä virheitä. Torkkola (2017, 200) tuo myös esiin, että virheet lisäävät perinteisesti 10-30 kertaiseksi sen ajan, jonka työ parhaimmillaan vaatii. Hän myös lisää, että onnistumistodennäköisyyden parantaminen vapauttaa nopeasti kapasiteettia ja yhtäkkiä samalla henkilöstöllä saadaankin enemmän valmista ja tuottavuus kasvaa.

Torkkola (2017, 200-201) listaa, että tietotyössä tapahtuu virhe, jos

- tietoa puuttuu, jolloin työtä ei voi suorittaa
- tieto on epäselvää, jolloin työtä ei voi suorittaa ilman lisäselvityksiä
- tieto on virheellistä, jolloin työtä ei voi suorittaa tai työ tulee tehtyä virheellisesti
- suoritusjärjestystä ei noudateta
- suunniteltua työnkulkujärjestystä tiimien tai henkilöiden välillä ei noudateta
- asiakas hylkää lopputuloksen virheellisenä ja palauttaa työn uudelleen tehtäväksi

Listauksen esittämien kohtien osalta voidaan jo tehtyjen kartoitusten osalta huomata, että läpikäytyjen projektitaulujen kohdalla jokainen kohta tietotyössä tapahtuvien virheiden osalta täyttyy toiminnassamme. Olen havainnoinut näitä ongelmia myös jo aiemmin ennen tämän työn käynnistämistä ja pyrkinyt tuomaan niitä esiin työskentelymme kehittämiseksi, mutta ongelmiin ei ole tartuttu. ”Ihmiset ovat niin tottuneita sählykseen, etteivät edes osaa ajatella näiden olevan prosessien virheitä. Tosiasiassa kuitenkin juuri näistä seuraa kesken-eräisen työn kasvaminen ja saman asian käsittely uudelleen.” (Torkkola 2017, 201.)

Kehitystehtävän ulkopuolisen havainnoinnin osalta, aikataulullisesti muu viikon työajankäyttö koostui vahvasti uuden toimipisteen esimiehen perehdyttämisestä sekä päivittäisten muiden yhteydenottojen myötä tulleiden toimien suorittamisena. Asiasta levinneen viruksen aiheuttama terveysuhka, johti myös poikkeukselliseen etätyösuositukseen, jonka myötä työskentely hallinnon työntekijöiden osalta siirtyi kotitiloihin. Tilanteen etenemisen tarkka seuraaminen on välttämätöntä toimiessamme terveysalalla ja siten sen myös vaikuttaen toimintaamme suuresti. Tiedottamista vaaditaan muun muassa alati muuttuvien terveys-suositusten myötä. Mahdollisesti jatkuvan etätyöskentelyn myötä on myös kiinnitettävä huomiota omaan työergonomiaan, mikäli etätyösuositus jatkuu pitkään.

4.6 Viikko 6

Viikon aikana on tarkoituksena huomioida mahdollisia aikaan riippuvaisia toimia ja sijoittaa nämä toimet, aikarajoitteet huomioiden, prosesseihin. Viikon kuluessa päästään näin ollen jo luomaan kokonaan uutta kehitystä olemassa oleviin prosessikuvauksiin ottamalla nämä asiat huomioon. Tämän viikon kuluessa on tarkoituksena myös luoda prosessikuvaukset ja toimintaa tukevia materiaaleja niihin liittyen.

Edeltävällä viikolla valmiiksi saatu olemassa olevien projektitaulujen toimintalistausten läpikäymisen myötä prosessikuvausten tekemiseen kehittämismielessä on myös hyvät lähtökohdat selkeiden tarvittavien kehitystoimien osalta. Viikko käynnistyy kuvaamalla toimipisteen toiminnan aloitukseen ja päättämiseen liittyvien toimintaprosessien ydin- ja tukitoimien kuvaamisella. Tämän jälkeen on tarkoituksena entistä tarkemmin yksilöidä toimia ja niiden toimien aikataulullista sijaintia prosessien sujuvan etenemisen varmistamiseksi.

4.6.1 Maanantai 16.3.2020

Maanantaina käynnistyi ensimmäinen kokonainen viikko etätyöskentelyn muodossa. Tulleiden yhteydenottojen ja niiden pohjalta hoidettavien tehtävien läpikäymisen myötä päivän tekeminen koostui vahvasti työntekijän työsuhteen päättämiseen liittyvän viestimisen sekä toisen, uuden työntekijän aloitukseen liittyvien sopimustietojen läpikäymisellä sekä niihin liittyvien muiden toimien, kuten järjestelmätietojen ylläpitämisellä. Nämä toimet ovat oleellisia osia myös tämän kehitystyön osalta.

Aloitin kehitystehtävän osalta hahmottelemaan prosessikuvauksia. Hahmottaminen käynnistyi tarkastelemalla jo tehtyä mind mappia toimipisteen toiminnan aloitukseen liittyen (kuvio 13) sekä edeltävällä viikolla tehtyihin toimintalistauksiin projektitaulujen tarkastelemisen myötä. Halusin mukaan myös organisaatiokaaviomme hahmottamaan vastuujakoa ja tiedonkulkua eri yksiköiden välillä. Organisaatiokaaviotamme etsiessä löysin viimeisimmän, tammikuussa 2020 tehdyn organisaatiokaaviomme. En itse ollut nähnyt kaaviota aiemmin, joka oli esitelty hallintoinfossamme. Olin kyseisenä päivänä saldovapaalla, eli olin tehnyt työtunnit sisään jo aiemmin ja pidin niiden myötä tuolloin vapaapäivän.

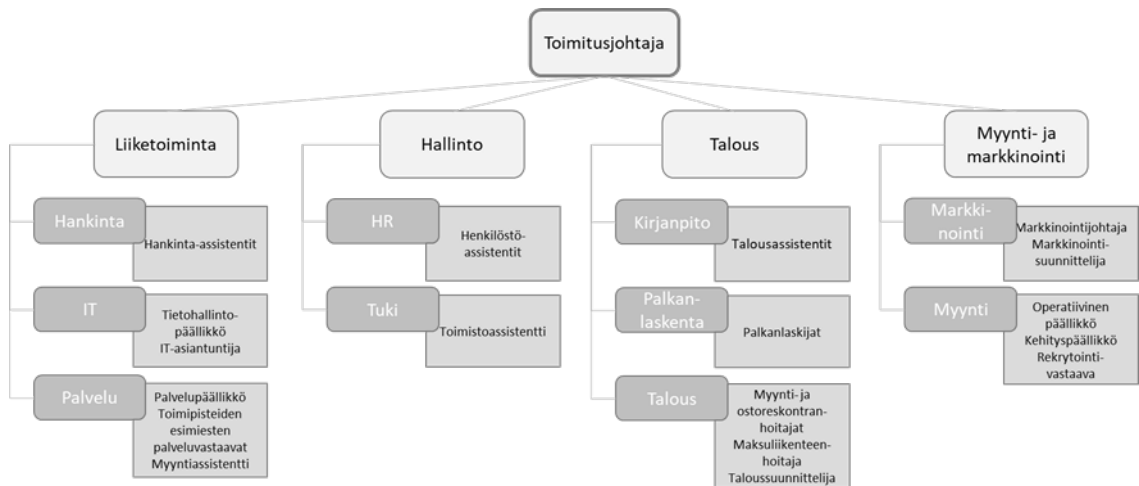
Uusi versio organisaatiokaaviostamme poikkeaa suuresti edeltäjästä ja tämä tulee myös huomioida kehitystyössä. Osastojaot ovat päivittyneet muutoksessa ja toimenkuvien nimeämiset ovat osaltaan muuttuneet. Haasteelliseksi tässä kokonaisuudessa tulee kuitenkin se, että käytännöt ja toimintatavat eivät vastaa uutta versiota. Käytännöt ja toimintatavat eivät myöskään vastaa edeltänyttä versiota organisaatiokaaviosta, sillä uusiakin toimenkuvia on tullut. Tämä selventää itselleni suuresti jo ollutta hämmennystä tiimimme sisällä havaitsemiemme päällekkäisyyksien myötä omissa ja uusien toimenkuvien työtehtävissä.

4.6.2 Tiistai 17.3.2020

Tiistai käynnistyi jo totuttuun tapaan omien kesken eräisten työtehtävien sekä uusien saapuneiden toimien tarkastelulla sekä niistä kiireellisimpien toimien tekemisestä. Sähköpostitse ja puhelimitse saapuneiden viestin määrä on ollut vuorokauden kuluessa hieman normaalia vähäisempi, mutta ulkoiseen sähköpostijärjestelmään on jälleen tullut useampia viestejä. Viestien sisällöt liittyivät valtaosin jo aiemmin mainitsemastani Aasiasta levinneeseen virukseen. Virus on koronavirus ja saanut nimeksi COVID-19. Pandemiaksi luokiteltu virus aiheuttaa suurta huolta erityisesti toimipisteen esimiesten keskuudessa, heidän miettiessään viruksen mahdollisia vaikutuksia toimipisteidensä liiketoimintaan.

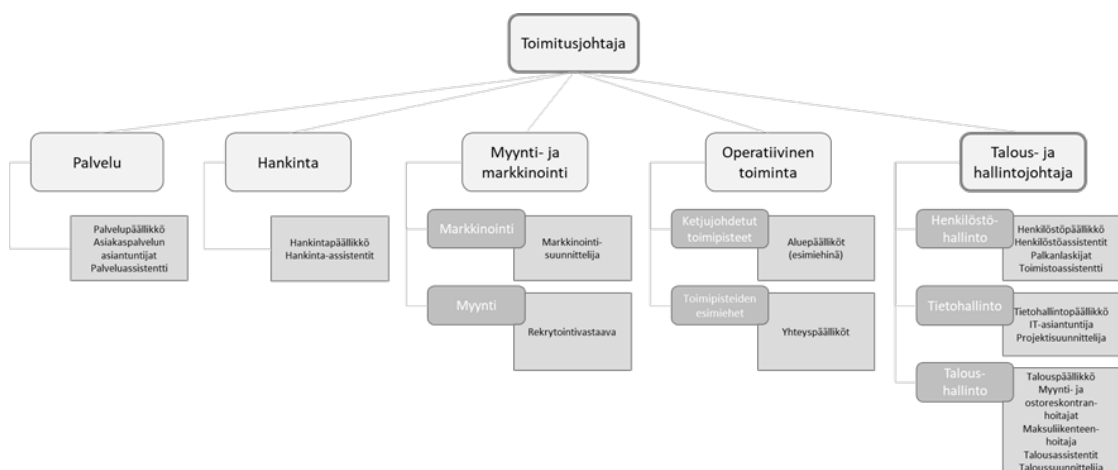
Edeltävänä päivänä huomaamani organisaatiorakenteemme kuvauksissa olevien päällekkäisyyksien johdosta aloin kartoittaa mahdollisimman selkeää kuvausta tämän hetkisestä toimintatavasta. Se on oleellinen osa toimintaprosessia kuvatessa, jotta vastualueet voidaan ha-

vainnoida ja siten mahdollistaa prosessikuvauksesta selkeä ja toimiva työväline omaan ja tiimin tekemiseen päivittäisessä työssä. Aloitin luomalla kuvauksen organisaatorakenteesta, joka pohjautui 2019 vuoden toimipisteen esimiehille suunnattuun perehdytysmateriaaliin (kuvio 17). Etsinnöistäni huolimatta en löytänyt tiedostoistamme valmista organisaatiokuvausta tältä ajalta.



Kuvio 17: Organisaatorakenne 2019

Vuoden 2019 organisaatorakenteessa ei itsessään ole erityisiä piirteitä, lukuun ottamatta myyntiasistentin sijaitsemista palveluosastolla. Tuoreimman organisaatorakenteen kuvaus (kuvio 18) ei myöskään itsessään herätä mietteitä, etenkin yrityksen ulkopuoliselle katselijalle. Huomiot nousevat esiin vertailemalla kuvauksia keskenään, mikä on myös välttämätöntä nykytilan organisaatorakenteen kuvaamiseksi.



Kuvio 18: Organisaatorakenne 2020

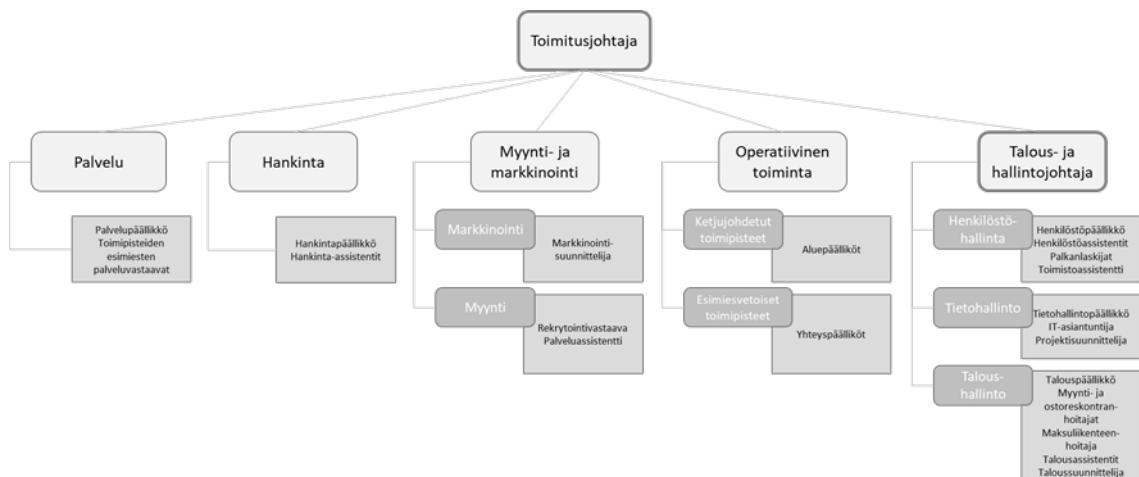
4.6.3 Keskiviikko 18.3.2020

Päivä alkoi tulleita yhteydenottoja läpikäyden. Työtehtävät ovat pääosin nyt liittyneet koronavirukseen liittyvään tietouteen. Lisäksi maaliskuun palkkamateriaalien osalta oli ilmoitettu palkanlaskentaan myös viimeisimmät muutokset. Osastollamme oli tiimipalaveri aamupäivällä, jonka aiheisältö liittyi myös vahvasti virukseen ja sen vaikutuksiin toimintaamme nyt sekä tulevaisuudessa. Etätyöskentelysuosituksemme on toistaiseksi voimassa tämän viikon loppuun, mutta oletettavaa on, että siihen tulee vielä jatkoa.

Nykyisen organisaatorakenteen kuvaamiseksi jatkoin tiistaina tehtyjen organisaatorakenteiden kuvausten läpikäyntiä. Oleellimmat muutokset ovat tapahtuneet palveluosaston toiminnan kohdalla. Vuoden 2019 organisaatorakenteen kuvauksessa (kuvio 17) sisältyy palveluosasto liiketoimintaosaston alle, mutta vuoden 2020 kuvauksessa (kuvio 18) on palveluosastosta muotoutunut oma osasto nimettynä asiakaspalvelun asiantuntijat. Tätä muutosta tarkemmin tarkastellessa, herää itselleni hämmennys omasta toimenkuvastamme.

Toimenkuvamme on määritelty aiemmin toimipisteen esimiesten palveluvastaaviksi, mutta vuoden 2020 kuvauksessa tämä toimi on sijoitettu yhteyspäälliköiden alle. Nämä yhteyspäälliköt ovat kuitenkin aiemmin vastanneet esimiesvetoisten toimipisteiden kannattavuudesta tukien siinä toimipisteiden esimiehiä. Nämä yhteyspäälliköt ovat toimenkuviltaan uusia ja toimenkuvat ovat käynnistyneet vuonna 2019, vaikkakaan niitä ei mainita vielä vuoden 2019 organisaatorakenteen kuvauksessa. Tämä toimenkuva on itsessään aiheuttanut haasteita jo edeltävänä vuonna epäselvän vastuujonon osalta heidän ja palveluosaston välillä, jonka myötä tekemiseen on tullut niin päällekkäisyyksiä, kuin aukkojakin.

Viimeisimmän organisaatorakenteen kuvauksen osalta oma toimenkuvamme on muuttunut täysin, emmekä ole siinä enää palveluvastaavia vaan asiakaspalvelun asiantuntijoita, joka antaisi ymmärtää, että palvelemme kaikkia asiakkaitamme. Todellisuudessa, emme ole olleet asiakkaiden kanssa lainkaan tekemisissä, vaan palvelleet sisäisesti toimipisteiden esimiehiä. Riippumatta uudesta organisaatorakenteen kuvauksesta, on oma toimintamme jatkunut tänä vuonna kuten aiemminkin, eikä nykyinen organisaatorakenne kuvaa todellista nykytilaa. Hahmottaakseni nykytilassa olevaa organisaatorakennetta, loin kuvauksen, joka vastaisi tätä hetkeä (kuvio 19).



Kuvio 19: Organisaatiorakenteen nykytila

Nykytilan kartoituksen osalta palautin oman toimenkuvamme toimipisteiden esimiesten palveluvastaaviksi, sillä tämä on toimi, jota teemme edelleen vastaavasti kuten aiemmin. Vastavasti palautin yhteyspäälliköille esimiesvetoisista toimipisteistä huolehtimisen, sillä se oli toimi, joka myös puuttui kokonaisuudessaan vuoden 2020 organisaatiokuvauksesta. Taustalla on mahdollisesti ollut myös ajatus siitä, että yhteyspäälliköt hoitaisivat tulevaisuudessa niin henkilötasolla toimipisteiden esimiesten palvelemisen, kuin myös kyseisten toimipisteiden kokonaisuuden hallinnan.

Vuoden 2019 organisaatiokuvauksessa (kuvio 17) oli mukana myös myyntiassistentti. Tämä toimenkuva muutettiin palveluassistentiksi vuonna 2019 sen ollessa kuitenkin osa palveluosastoa. Nykytilaa kuvaavaan organisaatiokuvaukseen olen sijoittanut palveluassistentin toimen myynnin alle. Tämä siitä syystä, että kyseinen toimenkuva sisältää pääosin myynnillisiä toimia, kuten verkkokaupan ylläpitoa sekä asiakasyritysten terveydenhuollon sopimusten sekä niihin liittyvien laskutusten tekoa. Näin ollen aiempi toimenkuva myyntiassistenttina on kuitenkin kuvaavampi toimenkuva kuin palveluassistentti. En kuitenkaan muuttanut tehtävänimikettä nykytilan kartoitukseen, jotta on helpommin havaittavissa uudelleen sijoittelu vuoden 2020 organisaatiokuvaukseen (kuvio 18) verraten.

4.6.4 Torstai 19.3.2020

Heti aamusta oli koronatilanteeseen liittyvä ylimääräinen palaveri toimintaohjeista tilanteen osalta. Valtakunnan tasolla on suositeltu etätyöskentelyä ja myös meidän kohdallamme tätä jatketaan toistaiseksi. Vauhdikkaasti etenevä pandemia on myös voimakkuudellaan aiheuttanut mittavia toimia valtiotasolla ja edeltävänä päivänä asetettiin rajoituksia terveydenhuoltoalalle valmiuslain perusteella. Nämä muutokset koskevat mm. terveydenhuoltolaissa säädettyjen määräaikaisten noudattamisesta luopumista kiireettömän hoidon järjestämisessä.

Maahamme on pandemian myötä asetettu poikkeustila, kuten myös monissa muissa maissa maailmalla. Meille tämä poikkeustila aiheuttaa koulujen sulkeutumisen, joka käynnistyi jo keskiviikkona ja opetusta jatketaan etäopetuksen muodossa. Koulujen sulkeutuminen asettaa haasteita erityisesti työssäkäyville vanhemmille lastenhoidon osalta. Lisäksi maan rajat on suljettu tänään. Poliisi on myös kieltänyt yli 10 hengen tilaisuudet rajoittaakseen viruksen leviämistä ihmisten keskuudessa ja työlainsäädäntöön on tehty poikkeuksia, joilla voidaan mm. velvoittaa terveydenhuollon alalla koulutettuja välttämättömään työhön terveydenhuollossa.

Väistämättä tämä valtakunnallinen tilanne tulee myös vaikuttamaan suuresti omaan toimintaamme ja kaikki kevään tapahtumat on jouduttu perumaan tai siirtämään syksyyn. Lisäksi viruksen on huomattu olevan erityisen vaarallinen vanhemmalle väestölle ja tämän myötä kaikki yli 70-vuotiaat on luokiteltu riskiryhmään, joiden tulisi pysyä kotiloissa eristyksissä, jotta virus ei pääsisi tarttumaan heihin. Tämän johdosta myös kaikki toimipisteillä olleet ajanvaraukset tähän ikäluokkaan liittyen on jouduttu perumaan tai siirtämään myöhemmäksi. Akuutit tilanteet toki hoidetaan edelleen.

Kokonaisuudessaan päivä kului erinäköiseen viestintään liittyen koronaviruksen luomien muutosten myötä. Tämä tulee vaikuttamaan erittäin suuresti toimipisteidemme asiakasmääriin, kun ihmisten suositellaan pysyvän kotiloissa ja välttävän kaikkea turhaa liikkumista yleisissä tiloissa. Tilanteen jatkuessa pitkään, tulee se myös vaikuttamaan suuresti työmääräämme sitä pienentäen. Työpäivän päätteeksi saimmekin kutsun koko organisaatiotamme koskeviin yt-neuvotteluihin lomautustarpeita koskien, jotka käynnistetään seuraavan viikon keskiviikkona. Tämä oli hyvin olettava asia ja välttämätöntä organisaation kulujen osalta suuresti pienentyvien asiakasmäärien myötä.

4.6.5 Perjantai 20.3.2020

Perjantain aamu käynnistyi edeltävänä päivänä saapuneista uutista ja tiedotteista huolimatta perinteisesti omia työtehtäviä tarkastellen ja niiden suorittamisjärjestystä priorisoiden. Aamupäivällä oli myös ylimääräinen hallintoinfo, koskien edeltävänä päivänä saapunutta kutsua yt-neuvotteluihin. Neuvottelut tulevat koko henkilöstöä ja siitä syystä olisi kunkin työryhmäedustajien valittava yhteisesti oma edustaja neuvotteluihin.

Yhteydenottojen määrä kasvoi edeltävän päivän puolella lähetetyn yt-kutsun myötä räjähdysmäisesti ja tämä oli myös odotettavissa. Tulleet yhteydenotot koskivat ennen muuta huolestu-
neisuutta siitä, kuinka tilanne tulee vaikuttamaan niin heidän omaan henkilökohtaiseen talou-
teen kuin toimipaikan kannattavuuteen ja kuluihin, jotka juoksevat riippumatta asiakasvir-
rasta. Työpäivä kuluikin kokonaisuudessaan näiden asioiden parissa sekä tiimimme kesken pi-
detyistä etäkokouksista tilanteeseen liittyen.

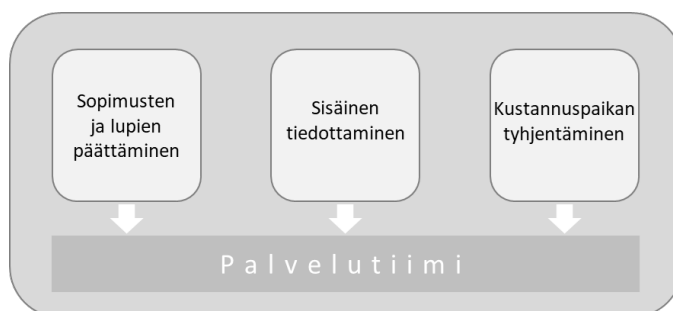
Päivän päätteeksi aloitin toimintaprosessien ydintoimien kuvaamisen hahmottamalla toimipisteen toiminnan aloittamisen kannalta merkittävimpiä toimia palveluosaston toiminnan näkökulmasta (kuvio 20). Toimipisteen toiminnan aloittamisen osalta koko toimintaprosessi käynnistyy neljän oleellisen toimen osalta, joita ovat toiminnan suunnittelu, henkilöstön rekrytointi, sopimuksien laadinta ja lupien hankinta sekä sisäinen tiedottaminen. Toiminnan suunnittelusta vastaa alue- ja yhteyspäälliköt, henkilöstön rekrytoinnista huolehtii rekrytointivastaava ja sopimusten luomisesta, lupien hankinnasta ja sisäisestä tiedottamisesta vastaamme me palveluvastaavat.



Kuvio 20: Toimipisteen toiminnan käynnistämisen tekijät

Edellä mainittujen toimien ympärille rakentuu koko toimipisteen toiminnan aloitusprosessi. Toiminnan suunnittelusta ja henkilöstön rekrytoinnista tulevat tarittavat tiedot palvelutiimiin toimintojen eteenpäin viemiseksi ja sisäisen tiedottamisen myötä aktivoituvat myös muut aloitusprosessiin liittyvät toimet muissa osastoissa. Erityisesti tästä johtuen sisäinen tiedottaminen on suuressa merkityksessä prosessin toimivuuden kannalta.

Vastaavasti tarkastelin myös toimipisteen toiminnan lopetusprosessiin liittyviä toimia, hahmottaen niistä oleellisimmat toimet oman tekemisemme näkökulmasta (kuvio 21). Tärkeimmiksi toimiksi nousivat sopimusten ja lupien päättäminen. Seuraavaksi kohdaksi nousi myös tässä toimintaprosessissa sisäinen tiedottaminen, joka alkuprosessin lailla jakaa tietoa myös hallinnon muille osastoille tarvittavien toimien eteenpäin viemiseksi. Kolmas oleellinen osa lopetustoimia on käyttöomaisuuden tyhjentäminen, jotta toiminta saadaan päätettyä myös kirjanpidollisesti.



Kuvio 21: Toimipisteen toiminnan lopettamisen tekijät

4.6.6 Viikkoyhteenveto, viikko 6

Valtakunnalliset poikkeusolosuhteet koronaviruksen ympärillä aiheuttivat osaltaan suurentunutta työmäärää kuluneelle viikolle lisääntyneiden yhteydenottojen myötä. Lisääntyneet yhteydenotot liittyivät pääsääntöisesti terveysalaa koskevien ohjeistuksien aktiiviseen päivittämiseen, valtion määrittämiin poikkeuksiin valmiuslain osalta sekä toimipisteiden esimiesten taloudelliseen huolestuneisuuteen tulevien kuukausien myötä. Etenkin loppuviikosta yhteydenotot vaikuttivat suuresti työmääräämme siirtäen muiden asioiden hoitamista tuonnemmaksi.

Viikon aikana oli tarkoituksena huomioida mahdollisia aikaan riippuvaisia toimia ja sijoittaa nämä toimet, aikarajoitteet huomioiden, prosesseihin. Suunnitelmiin tuli kuitenkin viivästyksiä, jotka johtuivat organisaatorakenteemme kuvauksista, jotka eivät vastanneet nykytilaa. Toimintaprosessien osalta on kuitenkin helpommin havaittavissa eri osastojen välistä tiedonkulkua ja vastuujakoa, kun niitä voidaan peilata organisaatorakenteeseen. Tämän johdosta osa viikon ajankäytöstä kohdentui organisaation nykytilan kuvaamiseen (kuvio 19).

Organisaation rakenne on liiketoiminnan mahdollistaja, joka jäsentää vastuualueita ja päätösvaltaa sekä selkiyttää kommunikaatio- ja yhteistyösuhteita sekä raportointi- ja ohjaussuhteita organisaation jäsenten kesken. Selkeän rakenteen avulla organisaation jäsenet tietävät, minkä ryhmän tai tulosityksion aikaansaannoksiin tai tuloksiin oma työ vaikuttaa ja osoittaa myös sen, kuka on vastuussa kenellekin. (Viitala & Jylhä 2013, 189.) Viimeisten viikkojen aikana tehdyt havainnot niin projektitaulujen vastuujakojen osalta kuin organisaation kuvauksissa selittävätkin osaltaan hyvin jo olleita haasteita toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetusprosessien yhteydessä.

Loppuviikosta havainnoin niin toimipisteen toiminnan aloitukseen kuin lopetukseen liittyviä toimia ja poimin sieltä palveluosaston toiminnan kannalta keskeisimmät asiat, joka tulevat olemaan merkittävässä roolissa toimipisteen toiminnan aloitusprosessissa (kuvio 20) sekä lopetusprosessissa (kuvio 21). Molemmissa toimintaprosesseissa sisäisellä viestinnällä on suuri rooli prosessin etenemisen osalta. Tämä sisäinen viestintä taas on onnistunutta silloin, kun oikea sekä tarpeellinen tieto kulkee tehokkaasti ja yrityksellä on käytössä hyviä tietolähteitä sekä tiedon levitysvälineitä (Viitala & Jylhä 2013, 277).

Sisäinen viestinnän onnistuminen näkyy avoimena ja osallistavana vuoropuheluna ihmisten, ryhmien ja yksiköiden välillä. Sen onnistumisen tunnusmerkkinä myös on, että kaikilla organisaation jäsenillä on tietoa yhteisistä tärkeistä asioista ja tämä tieto on keskenään mahdollisimman ristiriidaton. (Viitala & Jylhä 2013, 277.) Tiedon ristiriitaisuudessa ilmenevätkin suurimmat haasteet omassa työssämme ja tässä työssä pyritäänkin toimintaprosesseja sel-

keyttämällä myös helpottamaan sisäistä viestintää ja poistamaan ristiriitoja aiheuttavat toimintatavat tarkastelun alla olevien toimintaprosessien osalta. Näin toiminnasta saadaan samalla luotua myös tehokkaampaa.

Kokonaisuutena viikon aikana ei täysin edetty suunnitelmien mukaisesti matkalla esiin tulleiden haasteiden myötä. Aikataulullisesti itse prosessikuvausten luonti ja aikarajoitteiden huomioiminen siirtyvät viikolle 7 (taulukko 2). Tämän ei tulisi kuitenkaan vaikuttaa kokonaisuutena työn valmistumiseen, sillä viikkojen 7-8 aikataulu on väljä ja niille viikoille suunnitellut toimet voidaan jättää kokonaisuudessaan viikolle kahdeksan (8).

viikot 1-4	Toimipaikan ja toimipaikan esimiehen aloitus- sekä lopetusprosessien kartoittaminen ja hahmottaminen
viikot 5-7	Prosessikuvausten luonti ja niiden yhdistäminen kokonaisuudeksi sekä aikarajoitteiden huomioiminen
viikko 8	Prosessikuvauksien tarkastelu ja keskustelut sisäisten sidosryhmien kanssa
viikot 9-10	Prosessikuvausten ja mahdollisten ehdotelmien viimeistely
viikot 11-12	Pohdinnan ja yhteenvedon kirjoittaminen

Taulukko 2: Päivitetty kehitystyön aikataulu, viikko 6

4.7 Viikko 7

Seitsemännellä viikolla oli tarkoituksen aloittaa prosessikuvauksien tarkastelu ja keskustelut sisäisten sidosryhmien kanssa. Etenemiseen tuli viivästystä viidennen ja kuudennen viikon aikana esiin tulleen organisaatiokuvauksen päivittämistarpeen johdosta sekä pandemian liittyvien lisääntyneiden yhteydenottojen myötä. Tällä viikolla jatketaan näin ollen edeltävän viikon aihealuetta ja keskitytään luomaan prosessikuvaukset.

Pandemian luomat lisätyöt yhteydenottojen sekä muiden hallinnollisten toimien osalta luovat myös tulevalle viikolle haasteita aikataulullisesti. Tämän johdosta työn etenemiseksi keskitytään erityisesti prosessikuvauksiin, mutta mahdollisuuksien mukaan myös niiden pohjalta syntyviin toimintaa tukeviin materiaaleihin sekä prosessin etenemisen kannalta oleellisiin aikaraameihin. Edeltävien viikkojen huolellisen valmistautumisen johdosta toimintaprosessien kuvausten luominen viikon kuluessa tulisi kuitenkin olla mahdollista aikahaasteista huolimatta.

4.7.1 Maanantai 23.3.2020

Viikko alkoi pian töiden aloituksen jälkeen ylimääräisellä palaverilla, joka koski tulevia toimenpiteitä omassa työssämme. Pandemian vaikutukset ovat laajat ja vaikuttavat ihmisten hyvinvoinnin saralla erityisesti, mutta myös asetettujen rajoitteiden myötä myös taloudellisesti niin yksityishenkilöitä kuin yrityksiäkin. Tämän johdosta vallitsevalla tilanteella on suuri vaikutus myös meidän liiketoimintaamme. Taloudellinen riskienhallinta on tämän johdosta erityisen suuressa roolissa toimipisteiden toimintaa tarkastellessa sekä tulevaisuuden skenaarioita (päänsisäisesti) hahmotellessa.

Oman työomme osalta myös tuleviin yt-neuvotteluihin tuli ilmoittaa edustajat. Edustajaksemme oli valittu jo edeltävällä viikolla rekrytointivastaavamme. Hallinnollemme osoitetun edustajavalinnan ilmoituspyyntöön oli kirjattu myös mahdollisuus kahdesta edustajasta. Itseäni ehdotettiin toiseksi edustajaksi rekrytointivastavan rinnalle ja hyväksyin ehdotuksen. Koen ehdotuksen olevan merkki luottamuksen osoittamisesta ja luottamus on itselleni erityisen tärkeä arvo työelämässä.

Kehitystehtävän osalta etenin luomalla pohjan prosessikuvaukselle (kuviot 22). Pohjan luomiseksi kävin läpi jo tehtyjä toimintalistauksia ja sen yhteyteen kirjaamiani vastualueita sekä prosessiin osallisena olevia sidosryhmiä. Toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseissa palvelutiimin toiminnan näkökulmasta osallisena ovat toimipisteen esimies, palveluosasto, sisäiset- ja ulkoiset sidosryhmät sekä hallinnon sisäisen tietojärjestelmän tiedot.

Toimipisteen toiminnan aloitus / -lopetus	
Toimipisteen esimies	
Palveluosasto	
Sisäiset sidosryhmät	
Ulkoiset sidosryhmät	
Hallinnon sis. jäät/tiedot	

Kuvio 22: Toimipisteen toiminnan prosessikuvauksen pohja

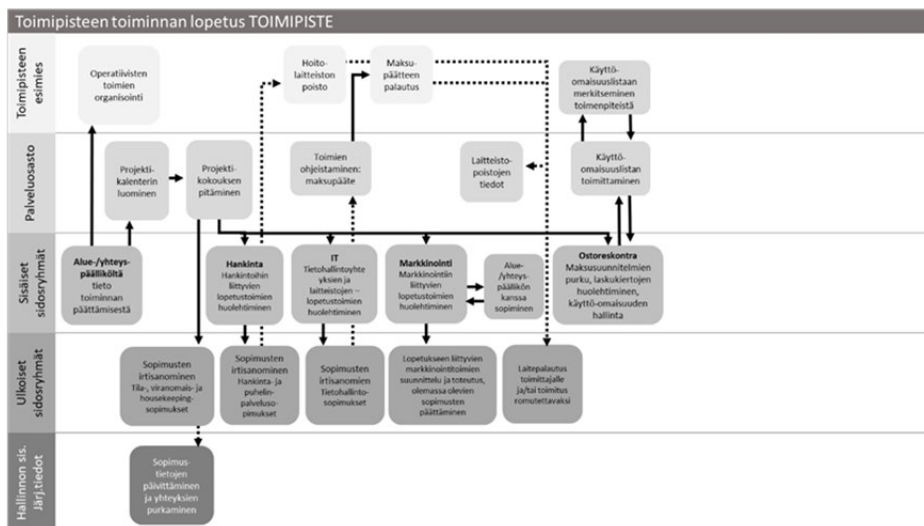
4.7.2 Tiistai 24.3.2020

Tiistaina päivä oli yhteydenottojen osalta rauhallinen. Tähän vaikuttaa selkeästi yrityksen sisäisen viestinnän helpottamiseksi käyttöön yhteisesti otettu Teams-viestintäsovellus. Teams-sovellukseen on tehty yrityksemme sisäinen tiedotuskanava pandemiaan liittyen, johon jokainen voi jättää kysymyksiään ja jonne aiheeseen liittyvät tiedotteet sekä uutiset julkaistaan.

Kanavaa käytetään aktiivisesti ja yhteyden työmäärämme huomaa selkeästi aiemmin meille osoitettujen kysymysten siirtyessä nyt sinne, jossa kaikki voivat vastata esitettyihin kysymyksiin.

Päivän työtehtävät koostuivat näin ollen isolta osaltaan tietojen tallentamisesta järjestelmään, kuten STUK:n lupia ja muita sopimuksia. Lisäksi pidimme rekrytointivastaavan kanssa pienimuotoisen etäkokouksen liittyen keskiviikkona oleviin yt-neuvotteluihin. Edustamme neuvotteluissa koko hallintoa, joka kattaa noin 50 henkilöä.

Edeltävänä päivänä tehtyyn prosessikuvauksen pohjaan aloitin kirjaamaan toimipisteen toiminnan lopetusprosessin toimintojen vaiheita (kuvio 23). Kokonaisuudet ovat laajoja, joten mietintään kuluu hetki, kuinka asiat saisi selkeiten ilmaistua. Ilman ensimmäisten viikkojen aikana tehtyjä mind mappeja, kokisin kokonaisuuden hahmottamisen haasteelliseksi, mutta niiden ja tehtyjen toimintalistausten sekä muiden matkan aikana tulleiden muistiinpanojen myötä kuvio alkaa hahmottua.



Kuvio 23: Toimipisteen toiminnan lopetusprosessi, kesken

Selkeän prosessikuvauksen luominen on kuitenkin haasteellista, etenkin useiden ja samanaikaisten toimien johdosta. Osaltaan prosessikuvauksen luomisen haasteellisuus kertoo mielestäni jo itsessään toimintaprosessin raskaskulkuisuudesta ja sekavuudesta, sillä jos näin ei olisi, tulisi kuvauksen luominen olla yksinkertaista ja selkeää. Tämä voi myös olla osasyynä siihen, miksi prosessikuvausta ei ole aiemmin luotu. Olemassa olevaa prosessikuvausta olisi kuitenkin helpompaa tarkastella ja lähteä viemään eteenpäin. Nyt luon prosessikuvauksen, jota lähdän välittömästi myös kehittämään samalla syntyvän epäkohtien havainnoinnin myötä.

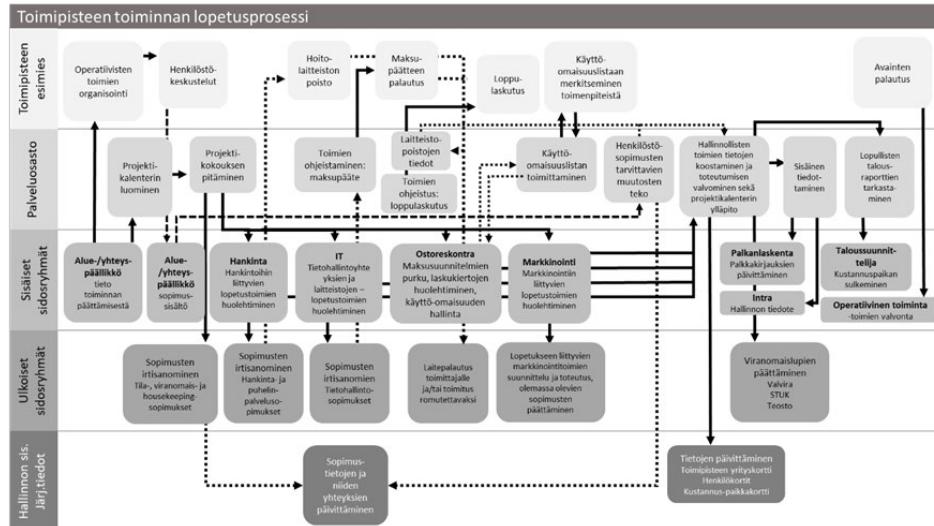
Prosessikuvausta luodessa on syntynyt havaintoja kokonaisuuden kannalta poikkeavia ja epäjohtonmukaisia toimia, joiden sijoittelua ja käytäntöä tulee miettiä jatkotoimenpiteiden

osalta prosessin kehittämisessä. Tämänkaltaisia huomioita ovat olleet esimerkiksi viestintä toimipisteen suuntaan, johon toiset osastot itseohjautuvasti ottavat tarvittaessa yhteyttä ja toiset toimet taas kulkevat aina palveluosaston kautta. Tämä aiheuttaa tiedon rikkonaisuutta ja sen tallentamista useisiin erilaisiin sijainteihin, joka taas aiheuttaa haasteita tietoa tarvittaessa, kun ei selkeästi tiedä, mistä tietoa lähtisi etsimään. Tiedonkulkuun kokonaisuuden hahmottamiseksi syntyy tällöin myös helposti katkoksia, jotka osaltaan vaikuttavat toiminnan tehokkuuteen, mutta myös sen laatuun kokonaisuudessaan.

4.7.3 Keskiviikko 25.3.2020

Keskiviikkona pidimme aamulla rekrytointivastaavan kanssa pienen palaverin ennen yt-neuvottelujen alkamista. Neuvotteluihin suositeltiin varattavaksi kolme (3) tuntia aamupäivästä ja alustava arvio oli hyvin laskettu. Kokouksen jälkeen iltapäivästä teimme pienen neuvottelu-koosteen muulle hallinnolle ja jatkoimme sen jälkeen normaalisti töitä.

Jatkoin edeltävänä päivän kesken jäänyttä toimipisteen toiminnan lopetusprosessikuvauksen tekoa ja sain sen valmiiksi (kuvio 24). Prosessikuvauksessa on kuitenkin edelleen jonkinasteisiä aukkoja, eikä aikaraameja ole huomioitu. Tämä prosessikuvaus onkin lähinnä olemassa olevan nykytilan kartoitusta, josta on hyvä pohja jatkokehittämiselle.



Kuvio 24: Toimipisteen toiminnan lopetusprosessi

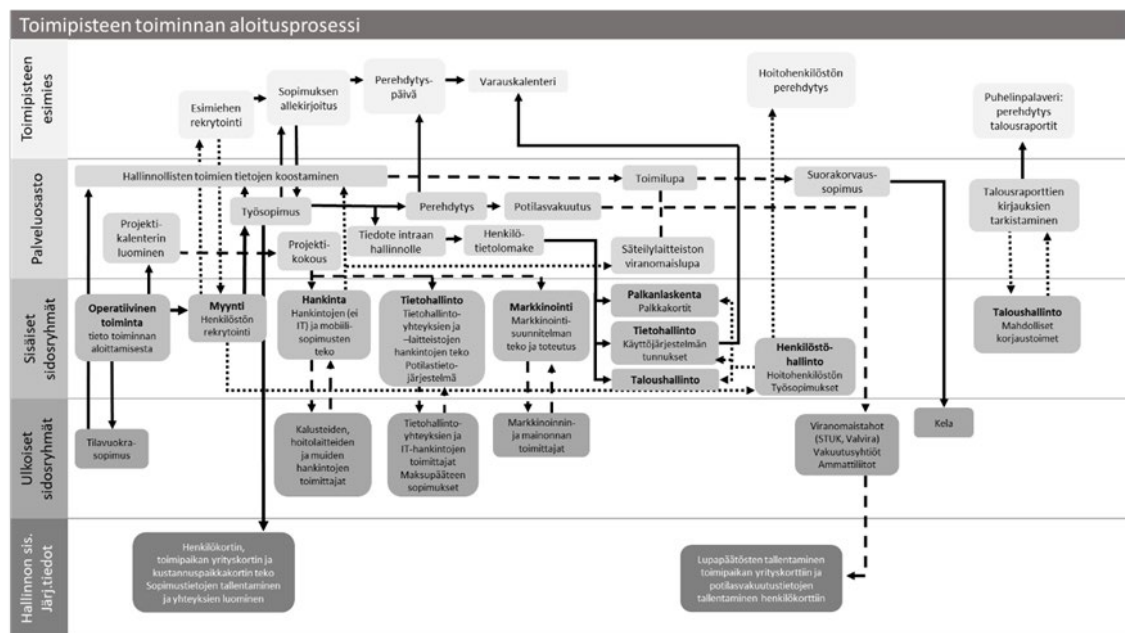
Toimipisteen toiminnan lopetusprosessikuvausta on selkeämpi lähteä täydentämään ja selkeyttämään olemassa olevan kuvion pohjalta. Itseäni kiinnostaisi lähteä heti työstämään prosessikuvausta eteenpäin, mutta huomioiden kehitystehtävälle asetetut aikarajoitteet ja muuttu-neiden työmäärien nopea vaihtelevuus, asettaa se useita muuttujia tuleville viikoille. Tästä

syystä haluan saada ainakin kokonaisuutena selkeän nykytilankartoituksen toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseista kuvauksineen, joita on helppo lähteä jatkotyöstämään työelämässä myös tämän kehitystehtävän päätyttyä.

4.7.4 Torstai 26.3.2020

Torstai aamu alkoi perinteisen työpäivän tapaan omien työtehtävien ja yhteydenottojen tarkastelulla. Tehtävät koostuivat lähinnä järjestelmätietojen ylläpidosta, kuten sopimusten tallennuksesta sekä päivän aikana tulleiden yhteydenottojen myötä pandemiaan liittyen. Yhteydenottojen kesto on pidentynyt pandemiaan liittyvien kysymysten ja keskustelujen myötä. Ne vievät ison osan päivittäisestä työajasta, jonka myötä osa päivälle suunnitelluista tehtävistä jää ajanpuutteen vuoksi suorittamatta.

Kehitystehtävän osalta aloitan toimipisteen toiminnan aloitusprosessin kuvaamisen (kuvio 25). Kuvaamisen lähtökohtana on oma työmme palveluosastolla. Sijoitan toimia jo aiemmin luotuun prosessikuvauksen pohjaan. Pyrin vahvemmin huomioimaan prosessikuvauksen tekovaiheissa myös toimien aikataulullisen sijoittumisen, kuin mitä tein lopetusprosessikuvauksen kohdalla. Näin pyrin helpottamaan prosessikuvauksen jatkokehittämistä.



Kuvio 25: Toimipisteen toiminnan aloitusprosessi

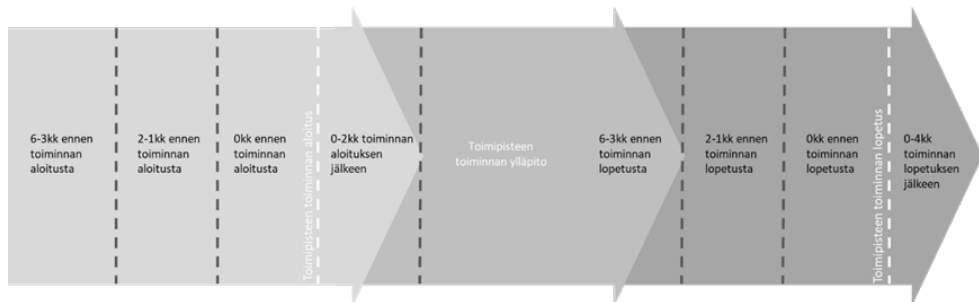
Toimipisteen toiminnan aloitusprosessikuvauksessa, aivan kuten myös lopetusprosessikuvauksessa, nuolien eroilla ei ole merkitystä. Erilaisten nuolien avulla on pyritty helpottamaan visuaalista seuranta etenemisen osalta, etteivät nuolet sekoitu keskenään. Jatkotoimenpiteinä kuitenkin olisi toivottavaa, että prosessikuvauksessa saadaan selkeytettyä niin paljon, että nuolien

eroilla voitaisiin kuvata toimien tärkeysastetta ja päällekkäisiä toimia ei olisi niin paljon, jotta nuolien sekoittumisesta toisiinsa ei tarvitsisi huolehtia.

4.7.5 Perjantai 27.3.2020

Viikon viimeinen työpäivä käynnistyi rutinoituneeseen tapaan omien työtehtävien tarkastelulla sekä niiden priorisoimisella ja uusien tulleiden yhteydenottojen läpikäymisellä. Päivän tehtävät koostuivat valtaosin sairauslomatoimistusten välittämisestä palkanlaskentaan, tulleiden kysymysten välittämisestä asiasta vastaavalle osastolle sekä palkkamutoksiin ja loppupalkanmaksuihin. Näiden lisäksi oli myös useita yhteydenottoja liittyen pandemiaan sekä yrityksen käynnissä oleviin yt-neuvotteluihin.

Toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessikuvausten osalta keskityin aikarajoitteiden huomioimiseen. Tämän toteutin jaottelemalla toimet kahdeksaan eri aikaikkunaan osastoittain (kuvio 26). Näitä aikaikkunoita ovat 6-3kk, 2-1kk ja 0kk ennen toiminnan aloitusta sekä 0-2kk aloituksen jälkeen ja 6-3kk, 2-1kk ja 0kk ennen toiminnan lopetusta sekä 0-4kk toiminnan lopetuksen jälkeen. Aikaikkunat muotoituivat ajatuksellisen hahmottelun tuloksena peilamalla toimenpidelistauksia ja tehtyjä toimintaprosessikuvauksia.



Kuvio 26: Aikaikkunat toimintaprosessien toimien toteuttamiselle

Toimien sijoittamisen osalta pääsin etenemään perjantain kuluessa hyvin, mutta en kuitenkaan saanut sijoittelua täysin valmiiksi. Sijoittelu etenee hitaammin lukuisten toimien tähden, mutta niiden sijoittelu aikaikkunoihin itsessään on helppoa. Helppoa siitä tekee omakohtainen kokemus suurimmalta osaltaan toimintaprosessiin liittyvistä toimituksista, jonka myöten niiden tarvitsema ajankäyttö on hahmoteltavissa. Lisäksi tiedossa ovat viranomaispäätösten keskimääräiset päätösaikataulut, jotka määrittelevät niiden sijainnin. Aikaikkunoiden toimien liittäminen jatkuu heti viikon kahdeksan alussa, jotta kehitystyö etenee lähes alkuperäistä aikataulua noudattaen.

4.7.6 Viikkoyhteenveto, viikko 7

Pandemia vaikuttaa vahvasti omaan liiketoimintaamme ja laajasti myös muualla niin yksityishenkilöihin kuin yrityksiin. Se vaikuttaa myös tämän työn etenemiseen luoden aikahaasteita jo

edeltävällä viikolla lisääntyneen työmäärämme myötä. Osaltaan yllättäen yhteydenottojen määrä kuitenkin väheni kuluneella viikolla ja se on suureksi osakseen käyttöönotetun Teams-viestintäsovelluksen ansiota, johon yhteydenotot koronavirukseen liittyen ovat pääsääntöisesti siirtyneet. Viestintäsovelluksen kautta viesteihin vastaavat myös muut kuin palveluosaston henkilöt.

Kehitystehtävän osalta alkuvuikosta valmistui prosessikuvausten pohja (kuvio 22), johon prosessiin osallisia toimia kirjataan toimien etenemisjärjestyksessä. Aloitin kuvaamaan toimipisteen toiminnan lopetusprosessia. Lopetusprosessi on palveluosaston toiminnan näkökulmasta pienempi kokonaisuus kuin aloitusprosessi, joten siitä liikkeelle lähteminen tuntuu helpommalta. Helpoimman tien valitseminen pohjautuu itsetuntemukseeni ja sen myöden valittua toimintatapaa voidaan myös kutsua itseni johtamiseksi. Oman kehittymiseni osalta, olen oppinut jo aiemmin itsestäni, että käsittelen mielelläni suuria kokonaisuuksia ja niiden toimivuuk-sien analysointia. Jotta suuret kokonaisuudet saa hallintaan, on ne jaettava pienempiin kokonaisuuksiin. Näiden pienempien kokonaisuuksien valmistumiset motivoivat ja innoittavat jatkamaan suuren kokonaisuuden käsittelyä, joka muutoin usein kollegoissani nostattaa työmääräkokonaisuudessaan ihmetteleviä ja kauhistelevia katseita.

Itsensä johtamisen osalta on nimetty kolme tärkeää elementtiä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja näitä ovat reflektointitaidot, hyvä positiivinen ylävire ja draivi. Tärkeimpänä on jatkuva itsereflektio eli oman itsensä arviointi, jota tulisi tarkastella myös oman toimintansa ulkopuolelta ilman tunnekuohuja. Positiivisella ylävireellä taas tarkoitetaan sitä, että haetaan voittoa pienistäkin asioista ja jonkin pienen asian onnistuessa lisääntyy myös motivaatio. Kolmanneksi mainitulla draivilla tarkoitetaan tahtoa ja uskoa, joka pitää sisällään myös realistisen kuvan siitä, mihin omat kyvyt riittävät. Kehittäjän rooliin kuuluu näin ollen useampia vaativia rooleja, joita ovat analyttinen, draiveri sekä myyntihenkilö. (Villanen & Huhtala 2017, 143-144.)

Näen itsessäni analyttisyyden ja kysynkin jatkuvasti itseltäni, kuinka voisin suorittaa jonkin asian paremmin? Reflektoin itseäni siis jatkuvasti, mutta teen tämän lisäksi myös ympäristöä jatkuvasti tarkkailemalla ja mietin, miten asiat voisi toteuttaa paremmin. Tämän työn osalta ja erityisesti kuluneen viikon aikana jatkuva parantamisen tarve on tullut esiin prosessikuvausta tehtäessä jatkokehitystoimien muodossa. Hyvä positiivinen ylävire ja draivi on taas ilmentynyt itsessäni motivoivina iloisuuden tunteina valmistuneiden prosessikuvausten osalta sekä uskona kuvausten valmistumiseen nykytilan toimintatapojen haasteellisuudesta huolimatta. Luontoinen draivi on tullut esiin myös tämän työn rajaamisen yhteydessä sekä myös kuluneen viikon aikana toimintaprosessien kuvausten ja niiden jatkokehittämisten rajaamisissa. Pisin työhistoriani koostuu myynnin parista, jonka myötä myös myyntihenkilö on muoutunut minuun vahvasti. Tämä näkyy ainaisena pienienkin voittojen tavoitteluna kaikessa

tekemisessä. Näiden havaintojen pohjalta koenkin jälleen entistä vahvemmin löytäneeni oman kutsumukseni kehittämisen parista.

Itse kehitystyön osalta, toimipisteen toiminnan lopetusprosessikuvauksen (kuvio 24) tekemisen yhteydessä nousi välittömästi esiin prosessia raskauttavia toimia, kuten epäjohtonmukaisuus viestinnän etenemisen ja sitä myöden myös tietojen tallentumisen osalta. Toimipisteen toiminnan lopetusprosessikuvaus on nykytilan kartoitus, jonka pohjalta sitä on selkeämpää kehittää eteenpäin. Tämän lopetusprosessikuvauksen laatimisen jälkeen keskityin toimipisteen toiminnan aloitusprosessiin. Aloitusprosessikuvauksen (kuvio 25) teon yhteydessä syntyi välittömästi ajatuksia jatkokehitystoimenpiteistä, aivan kuten lopetusprosessin kuvaamisen yhteydessä. Näiden viikolla tehtyjen kuvauksien myötä on jo selkeämmin hahmoteltavissa kokonaisuus prosessien toimien osalta kuin, mitä se on ollut aiemmin. Tähän vaikuttaa suuresti se, että olemassa olleet työstöt ovat olleet aiemmin vain kirjallisessa muodossa.

Visuaalisuus on yksi Lean-ajattelun peruseriaatteista, jonka tavoitteena on luoda johtamisjärjestelmä, jossa työn tehokkaan sujumisen kannalta olennainen informaatio tulee olla nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Lisäksi kuvauksen tulee olla niin näkyvä ja visuaalinen tilannekuva, että jokin heikentäessä virtausta huomataan se välittömästi. Tällöin se myös paljastaa, missä prosessin vaiheessa ongelma on ja vaikuttavatko tehdyt muutokset toivotulla tavalla. Visuaalisuus mahdollistaa myös nopeasti yhteisen mielikuvan luomista tilanteesta ja on siksi tehokkain tapa viestiä. Visualisoinnin avulla mahdollistetaan kokonaisuusien kannalta laadukkaiden päätöksien tekeminen itsenäisesti ja nopeasti. (Torkkola 2017, 49.)

Visualisointi koetaan suomalaisessa kulttuurissa kontrollin lisäämisenä ja uhkaavana, vaikka todellisuudessa se lisää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta sekä luo turvallisuuden tunteen työyhteisöön. Turvallisuuden tunne parantaa myös työtyytyväisyyttä. Lisäksi visuaalisuudella voidaan nopeuttaa myös palavereja, kun niitä ei tarvitse aloittaa tilannekatsauksesta kertomalla. Visuaalisen taulun avulla kaikki osallistujat hahmottavat sekunneissa kokonaiskuvan, jolloin palaverin aika käytetään kertaamisen sijaan ongelmien ratkomiseen ja toimenpiteistä sopimiseen. (Torkkola 2017, 49-50.)

Visuaalisuuden yhteys toiminnan tehokkuuteen on selkeä ja tämän huomioiminen esimerkiksi palaverikäytännöissä on tärkeää myös omassa työssämme. Visuaalisuus on huomioitava myös toimipisteen esimiehen perehdytysmateriaaleja suunniteltaessa, kuten muitakin materiaaleja laadittaessa. Viikolla tehtyihin toimintaprosessikuvauksiin saadaan taas lisättyä visuaalisuutta jatkokehittämällä toimintaprosessikuvia entisestään esimerkiksi siten, että toiminnan etenemistä kuvaavien nuolten muotoeroilla pystyttäisiin kuvaamaan myös toiminnan tärkeysasetta. Tällä tavoin saataisiin prosessikuvaukseen kuvattua myös toiminnan kannalta oleelliset ydinprosessit sekä niitä tukevat tukiprosessit.

Prosessijohtamisessa on tärkeää saada koko toiminta kuvatuksi rajatulla määrällä pääprosesseja, jotka jaetaan yleensä ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit keskittyvät tärkeimpiin tuote- ja palveluvirtoihin, joilla yritys suorittaa liiketoimintaansa ja tukiprosessit taas keskittyvät ydinprosesseja palveleviin toimintoihin. Prosessien kuvauksissa ydin- ja tukiprosessit jaetaan riittävän yksityiskohtaisesti osatoimintoihin, jolloin kuvauksella voidaan tarkastella kaikkia toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joilla on taloudellisia vaikutuksia niin tuloihin, kustannuksiin kuin pääoman sitoutumiseen. Yksityiskohtainen prosessikuvaus antaa myös mahdollisuuden prosessin tehostamiseen esimerkiksi helpottaen havainnointia tarpeettomien osatoimintojen osalta. (Kamensky 2015, 126.)

Kehitystyön osalta osatoimien poistaminen alkoi jo viidennellä viikolla projektitaulujen läpikäymisellä, jolloin turhia osatoimia poistettiin toimintalistauksista noin kahden kolmanneksen verran. Tällöin aloitettu osatoimien poistamisen viimeistely on tapahtunut nyt kuluneella viikolla toimintaprosessikuvauksia luodessa. Jatkokehittämisen saralla niitä pyritään kuitenkin entisestään karsimaan, miettimällä esimerkiksi työnjakoja ja vastuualueita. Tälle viikolle asetetut tavoitteet prosessikuvausten luomisen osalta täyttyivät ja aikaikkunoiden osalta päästiin myös hyvin eteenpäin seuraavan viikon aikataulua silmällä pitäen (kuvio 26).

4.8 Viikko 8

Viikon aikana on tarkoituksena tarkastella jo tehtyjä prosessikuvauksia ja havainnoida kehityskohteita niiden osalta. Edeltävällä viikolla aloitettu aikaraamien huomioiminen ja myös niiden avulla toteuttava kehitystyö prosessikuvauksiin on tavoitteena saada alkuvuikosta valmiiksi. Viikon kuluessa on myös tarkoitus keskustella sisäisten sidosryhmien kanssa prosessikuvauksista, joka ajoittuisi loppuviikon puolelle.

Aikataulullisesti valtakunnallinen poikkeustila on asettanut työn etenemiselle haasteista työn ennakoimattomuuden saralla. Työtehtävät ja aikataulut elävät vahvasti pandemian asettamien rajoitteiden muuttuvien ohjeistusten myötä, niiden vaikuttaessa suuresti toimipisteiden toimintaan. Viikonlopun aikana tiimimme sai ylemmältä taholta sähköpostia, jossa varoitellaan ennakkoon viikon suurta työmäärää sekä ilmoitettiin maanantaille varattua palaveria tähän liittyen. Näin ollen on mahdollista, että työn loppuviikkojen osalta voi tulla aikataulullisia muutoksia, riippuen siitä, kuinka pandemia etenee ja miten se vaikuttaa toimintaamme ja työmääräämme.

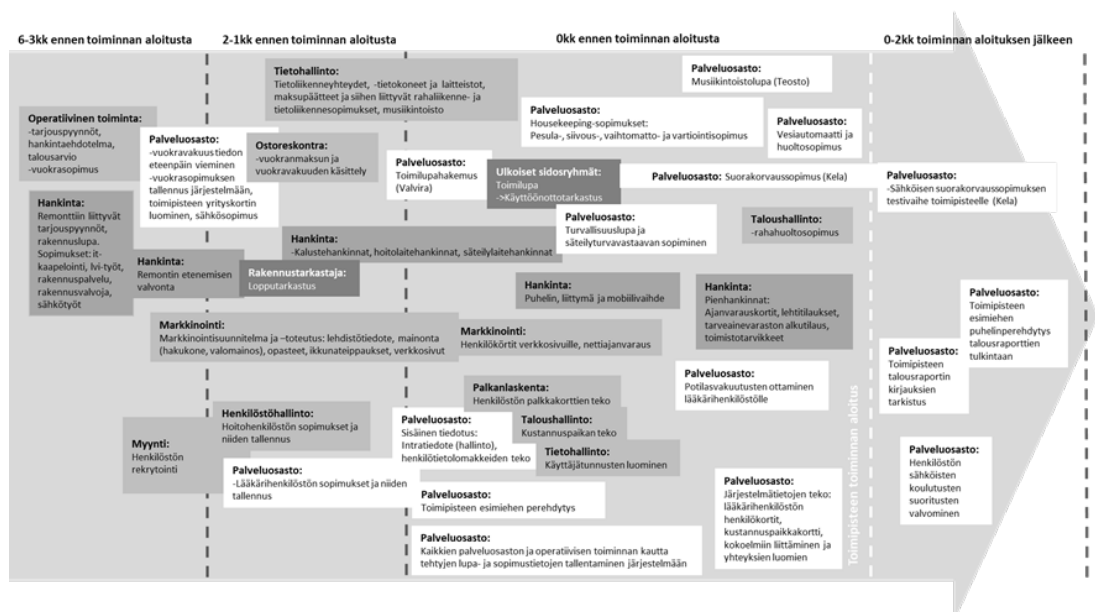
4.8.1 Maanantai 30.3.2020

Kolmas etätyöviikko pandemian johdosta käynnistyi hallinnon aamupuhelinpäivystyksen myötä, joka on kokeilussa oleva hanke laajennettujen palveluaikojen osalta. Puolituntisen aamupäivystyksen jälkeen selvittelin epäselviä laskutuksia, joista oltiin yhteydessä ostoreskontamme puolelta. Aamupäivällä oli viikonlopun aikana kalentereihin varattu palaveri, koskien

tilannekatsausta pandemiaan liittyen ja sen vaikutuksista työtehtäviimme tällä hetkellä. Tilannetta joudutaan kartoittamaan lähes päivittäin, sillä uusia hallitustason päätöksiä ja hoito-suosituksia tehdään tiheään tahtiin. Viikonloppuisen viestin kiireellisiin toimiin liittyen otettiin kuitenkin pieni aikalisä, sillä toiminnan organisointia tarvittavan tehtäväkokonaisuuden osalta ei oltu saatu valmiiksi ja toimintaohjeita asian eteenpäin viemiseksi ei osattu vielä antaa.

Viikonlopun aikana voimaan tuli myös liikkumisrajoituksia. Uusimaa suljettiin muusta Suomesta, jotta virus ei pääsisi leviämään niin nopeasti. Tällä tavoin pyritään tasaamaan sairastuneiden määrää, jotta hoitokapasiteetti riittäisi. Uusimaa on tartuntatilastoissa huomattavasti suuremmissa luvuissa, kuin mitä muualla Suomessa on, joten muuta Suomea pyritään tällä tavoin auttamaan. Tämä päätös vaikutti myös päivän työtehtäviimme siten, että osalle työntekijöistämme oli kirjoitettava selvityksiä liikkumisestaan Uudenmaan rajan yli, jotta he pääsevät liikkumaan kotinsa ja työpaikkansa väliä.

Kehitystyön osalta jatkoin perjantaina kesken jäänyttä listausta toimien sijoittamisesta aikaikkunoihin. Ensimmäiseksi koostin toimipisteen toiminnan aloitusprosessin toimia (kuvio 27). Kuvioista on nopeasti havaittavissa, että palveluosaston toimet prosessiin liittyen ajoittuvat pääsääntöisesti noin kuukauden aikahaarukkaan ennen toiminnan aloitusta. Toimia on kuitenkin useita, joten on selvää, että omassa työssä tulee voimakas ruuhkapiikki työtehtävien osalta silloin, kun toimipisteen toimintaa aloitetaan. Toimipisteen toiminnan aloitustoimista huolehtiminen on kuitenkin vain osa palvelutiimin työnkuvaa ja näiden tehtävien rinnalla on päivittäin myös muita toimia.

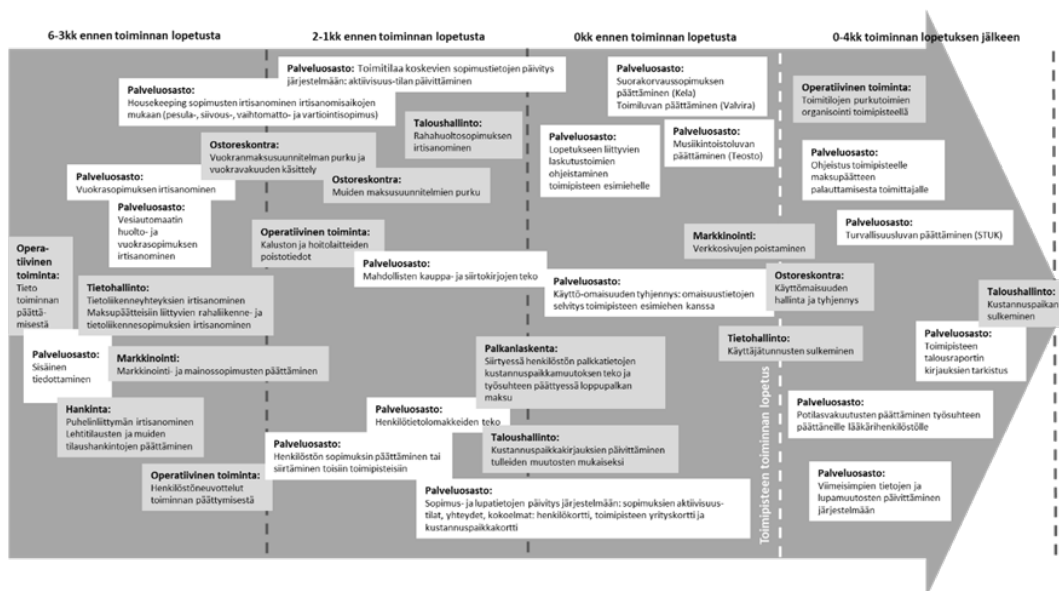


Kuvio 27: Toimipisteen toiminnan aloitustoimien aikaikkuna

4.8.2 Tiistai 31.3.2020

Tiistai aamu alkoi palaverilla, joka koski kiireellisiä työtehtäviä tälle viikolle. Tehtävämme on tehdä soittokierros toimipisteen esimiehille, koskien omaa toimintaansa ja näkemyksiään tulevan työmäärän osalta. Soittokierros liittyy vahvasti käynnissä oleviin yt-neuvotteluihin tilannekartoituksen saamiseksi pandemian vaikutuksesta liiketoimintaamme. Soittokierros priorisoidaan tärkeimmäksi toimeksi ja muiden tehtävien hoitamista pyydetään lykkäämään niiden kiireellisyysasteista riippumatta. Ohjeistuksissa on kuitenkin vielä suuria aukkoja ja päällekkäisyyksiä, joiden myötä tilanteeseen otetaan jälleen aikalisä toimintaohjeiden varmistamiseksi ja selkeyttämiseksi.

Iltapäivällä pääsimme aloittamaan soittokierrosta toimipisteiden esimiehille mahdollisiin lomautustarpeisiin liittyen. Jatkoin myöhemmin päivällä myös tätä kehitystehtävää sijoittamalla toimipisteen toiminnan lopetusprosessiin liittyviä toimia aikaikkunoihin (kuvio 28). Lopetustoimien osalta näkee heti ne aikaikkunoihin sijoiteltua, että ne sijoittuvat aloitustoimia tasaisemmin aikaikkunoihin. Toimet sijoittuvat tasaisemmin niin oman työmme osalta, kuin myös kokonaisuutena. Kokonaisuuden osalta kuvaus ei kuitenkaan anna todellista kokonaiskuvaa, sillä toimintojen kuvaus on vahvasti palvelutoiminnan toimien näkökulmasta koostettu. Muiden osastojen toimiin liittyy myös omia jatkotoimia asioiden eteenpäin viemiseksi, jotka eivät kuitenkaan näissä kuvauksissa tule ilmi.



Kuvio 28: Toimipisteen toiminnan lopetustoimien aikaikkuna

Nyt luotuja aikaikkunoita toimipisteen toimintojen osalta niin aloitus- kuin lopetustoimiin liittyen tulen käyttämään apuna toimintaprosessin kehittämiseen. Kuvaukset antavat nopean silmäyksen tarvittavien toimien määrästä ja sijoittumisesta ajallisesti sekä antaa siten aika-

taulullisen rungon prosessien kehittämiseksi. Seuraavaksi suunnitelmana on hahmotella tiedonkulun haasteita toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseihin. Tiedonkululla on toimien toteutumiseen suuri merkitys ja kehitystyöhön ryhdyttäessä oli myös jo tiedossa ongelmat tiedonkulkuun liittyen. Yksi kehitystehtävän tavoitteista liittyikin tiedonkulun parantamiseen.

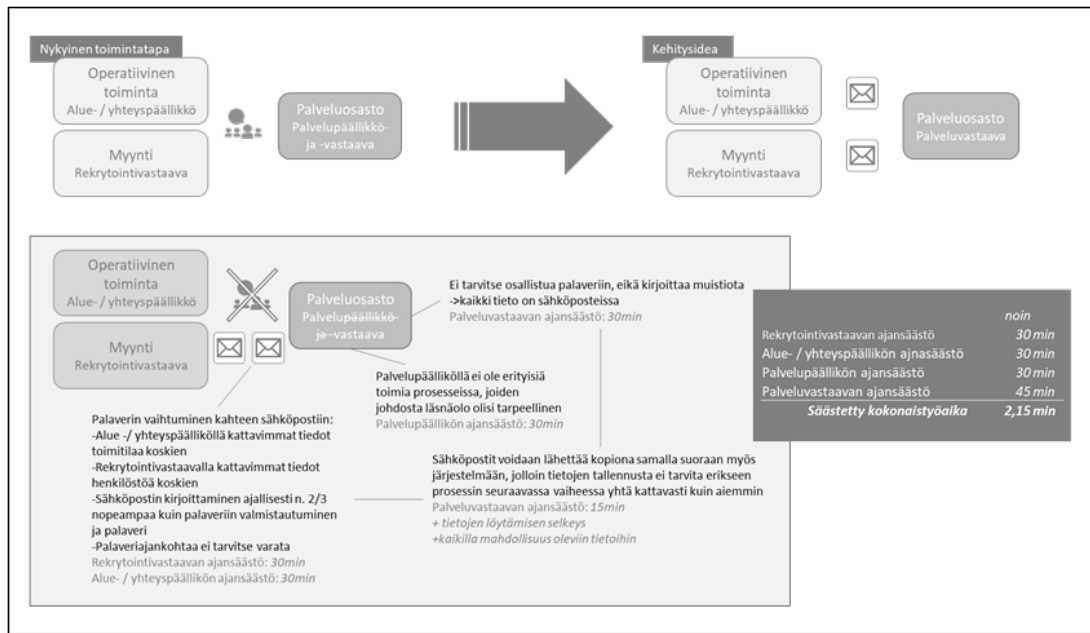
4.8.3 Keskiviikko 1.4.2020

Aamu alkoi kiireellisiä yhteydenottoja läpi käyden, sekä puhelinpalaverilla rekrytointivastavamme kanssa aamupäivällä olevien yt-neuvotteluiden jatkokeskusteluihin liittyen. Aamupäivä kuluikin kokonaan neuvotteluissa, jotka päätettiin kokonaisuudessaan keskustelujen myötä. Yt-neuvottelut ovat koskeneet koko henkilöstöämme mahdollisten lomautustarpeiden osalta. Pandemian luoma lähes maailmanlaajuinen poikkeustila on aiheuttanut muutoksia tämänhetkisiin toimintoihin niin suuresti, että valtaosa yrityksistä on vastaavassa tilanteessa ja ihmiset vaikuttavakin ymmärtävän tilanteen hyvin, sen aiheuttaessa kuitenkin taloudellista huolta monelle niin yrityksemme henkilöstölle kuin muille vastaavassa tilassa oleville.

Illtapäivällä pääsin osaltani jatkamaan tiistaina alkanutta soittokierrosta, joita kollegani olivat jatkaneet heti aamusta. Kehitystehtävän osalta aloitin myös jo edellisenä päivänä mainitsemani tiedonkulun hahmottamisen. Toteutin hahmottamisen tarkastelemalla tehtyjä aikaikkunoita ja havainnoimalla palveluosaston kautta kulkevaa tietoa, mistä se tulee, minne se menee ja miten? Koen, että näihin kysymyksiin tarvitaan vielä tarkennusta toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessien kuvauksiin ja kokonaisuudet eivät vielä ole kovin selkeitä. Kuvioden selkeydestä huolimatta, on kokonaisuuskuvan hahmottuminen oman työni osalta kuitenkin selkiytynyt jo suuresti.

Toimipisteen toiminnan aloituksen osalta tieto tulee palveluosastolle operatiivisen toimen osastolta alue- tai yhteyspäälliköltä puhelimitse tai sähköpostitse. Myyntiosasto on tietoinen henkilöstön rekrytoinnin myötä uuden toimipisteen toiminnan aloittamisesta, mutta muutoin sisäinen tiedottaminen hallinnolle on palveluosaston vastuulla. Olemassa olleen auki kirjoitetun prosessin kulun mukaan (liite 1) asioiden ollessa riittävän pitkällä, pitävät rekrytointivastava ja alue- tai yhteyspäällikkö palaverin palveluosaston palvelupäällikön sekä kyseisen alueen palveluvastaavan kanssa. Tässä on kuitenkin siis jo ristiriita toteutuvan käytännön osalta, eikä tämänlaista palaveria läheskään aina käydä.

Niin palaveri kuin puhelinsoittokaan, eivät kuullosta tehokkaalta toimintatavalta tiedon siirtämiseksi operatiiviselta osastolta palveluosastolle. Tehottomuuden syynä on, että nämä tarvitsevat aina erillisten muistiinpanojen kirjaamisen vastaanottajan puolelta. Omassa kehitystyöskentelyssäni pyrin huomioimaan tiedon siirtymisen osalta erityisesti ajankäytön sekä tiedonhallinnan laadukkaan etenemisen, jolloin saadaan hallittua ns. aikavarkaita arkisessa työskentelyssä, mutta myös huolehdittua tiedonhallinnasta (kuvio 29).



Kuvio 29: Toimintaprosessien kehittäminen - tiedon siirtyminen

Auki kirjoitettuun prosessin kulkuun määritelmä ”riittävän pitkällä” on myös epämääräinen, eikä kerro itsessään mitä asioita tulisi olla valmiina, ennen kuin rekrytointivastaava ja alue- tai yhteyspäällikkö pitävät palaverin palvelutiimin kanssa. Siihen tulisi määritellä yksityiskohtaisemmin, mitä tietoja palvelutiimi tarvitsee, jotta pääsee viemään asiaa eteenpäin. Nykyinen ohjeistus aiheuttaa hajanaisia tietoja ja lisäselvittelyjä, kun oleelliset tiedot eivät ole olleet selvillä vielä palaveria pidettäessä. Tämän johdosta prosessin eteneminen on myös raskasta ja tehotonta.

4.8.4 Torstai 2.4.2020

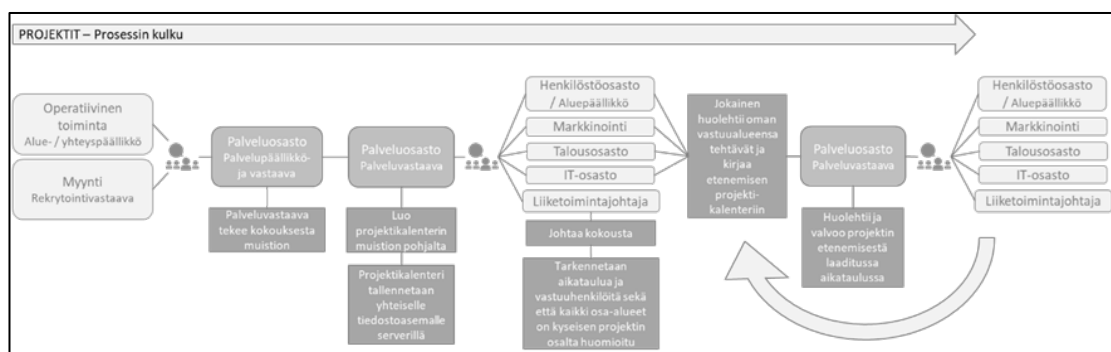
Torstai aamupäivällä oli jälleen ylimääräinen hallintoinfo liittyen pandemian luomaan tilanteeseen sekä edellisenä päivänä päättyneisiin yt-neuvotteluihin. Hallintoinfon jälkeen tiimiämme pyydettiin odottamaan tarkentuvaa ohjeistusta ylemmältä johdolta neuvottelujen päättymisen myötä, joten soittokierros keskeytettiin hetkeksi. Iltapäivästä saimme lisätietoa uusien ohjeistuksien osalta ja muutosten myötä edellispäivien soittokierrosten tulokset muutettiin epäkurantiksi tiedoksi. Muutetun ohjeistuksen myötä saman tiedon keräämiseksi tulisi olla uudelleen yhteydessä jo soitetuille esimiehille. Tähän emme kuitenkaan saaneet ohjeistusta, vaan ohjeistuksina oli jatkaa soittokierrosta siitä, mihin aiemmin jäimme.

Omien työtehtävien osalta pandemiaan sekä yt-neuvotteluihin liittyvät toimet ovat sekoittaneet muiden töiden hoitoa suuresti ja olemmekin saaneet ohjeistuksen sivuuttaa muut työtehtävät hetkellisesti. Iltapäivästä minun on kuitenkin edistettävä käyttöomaisuuden poistoa ajoneuvon lunastuksen muodossa, sillä työsuhteen päättymisen ajankohta on lähellä ja asia on hoidettava tätä ennen. Nyt loppuviikosta on alkuperäisen aikataulun osalta ollut tarkoituksena

myös keskustella kehitystehtävän osalta sisäisten sidosryhmien osalta. Poikkeava työtilanne on kuitenkin nyt aiheuttanut työmääriin ja niiden aikataulutuksiin hallinnossa niin suuria muutoksia, että näitä keskusteluja ei tässä yhteydessä ole mahdollista toteuttaa. Mahdollisuuksien mukaan keskusteluja pyritään käymään seuraavan viikon kuluessa, jos pandemian luoma poikkeustilanne työaikataulujen osalta sen mahdollistaa.

Kehitystehtävän osalta tekemistä kuitenkin riittää, työn laaja-alaisuudesta johtuen. Sen pariin palasin myöhemmin päivästä ja jatkoin olemassa olleen auki kirjoitetun prosessin kulun läpi käyntiä. Seuraava vaihe kuvauksessa on, että pidetyn palaverin pohjalta palveluvastaava tekee projektikalenterin. Projektikalenterilla tarkoitetaan samaa kuin aiemmin tarkastelussa olleet projektitaulut, tässä on kuitenkin eri käsitteitä samasta asiasta puhuttaessa, joka itsessään aiheuttaa myös epäselvyyttä.

Kirjalliseen muotoon kirjoitetun prosessin kulun hahmottamisen nopeuttamiseksi tein prosessikuvauksen visuaaliseen muotoon (kuvio 30). Vaikka kirjoitettu prosessikuvaus on vain noin puolikkaan A4:n mittainen (liite 1), on se silti epäjohdonmukaisuudestaan johtuen vaikea hahmottaa nopeasti. Asiasisältö prosessin kulusta kyllä aukeaa, mutta ei käytäntöön asti, joka on prosessikuvauksen tarkoituksena.



Kuvio 30: Kirjallisen prosessin kulun visuaalinen prosessikuvaus

Prosessikuvausta tehtäessä ilmeni myös kirjoitetussa prosessikuvauksessa olleet epäjohdonmukaisuudet ja edetessä myös toimet, joiden sisältöä ei määritelty, nousivat esiin. Näin ollen auki kirjoitettu prosessin kulku vaikuttaisi enemmän olevan muistio, jo prosessin kulun tuntevalle henkilölle, kuin itsessään selvitys prosessin kulusta. Hyvän prosessikuvauksen tulisi antaa selkeää käsitys kokonaisuudesta sitä tarkastelevalle ja asiaan aiemmin perehtymättömälle henkilölle. Prosessin tulisi myös aina edetä toiminnan toteutumisen vaatimassa järjestyksessä, eli siten kuin prosessi etenee vaiheittain.

Epäjohdonmukaisuutta olemassa olevaan prosessin kulun kirjaamiseen luo suuresti toimien listausjärjestys. Alla olevassa kuviossa (kuvio 31) on listattu vasemmalle nykyisen ohjeistuksen

mukaisesti asiajärjestyksessä kirjatut asiat, kun taas kuvion oikeaan laitaan on kirjattu prosessin kulun tosiasiallinen järjestys. Tämä toimien epäjohtonmukainen kirjaaminen aiheuttaa ns. hyppimistä prosessin kulun etenemisen seuraamisessa ja tarvittavien toimien tarkastelun valvomisessa ja siksi on erittäin tärkeää, että asiajärjestys on oikein, jotta myös prosessin eteneminen on suoraviivaista.



Kuvio 31: Prosessin kulun toimien kirjausjärjestys

4.8.5 Perjantai 3.4.2020

Perjantainen työpäivä keskittyi kokonaisuudessaan yt-neuvottelujen päättymisen johdosta tulneiden työtehtävien parissa. Olimme puhelimitse yhteydessä toimipisteiden esimiehiin ja tiilannenäkemyksen ja tämänhetkisten työllisyystarpeiden osalta kirjoitimme osa-aikaisia lomautuksia koskevia ilmoituksia niiden toimipisteiden henkilöstölle, joita toiminnan väliaikainen supistaminen koskee. Puhelut olivat selkeästi pidempikestoisempia kuin ennen pandemian myötä tullutta poikkeustilannetta. Tämän johdosta eteneminen lomautusilmoitusten tekemisen osalta oli hitaasi etenevää.

Kehitystehtävän osalta jatkoin auki kirjoitetun prosessin kulun läpikäyntiä. Edeltävänä päivänä huomioitiin epäjohtonmukaisuus toimien kirjaamisjärjestyksessä, joka on yksittäisenä asiana tosiasiallisesti pieni, mutta kokonaisuudessa vaikuttaa kuitenkin merkittävästi prosessin tehokkaaseen etenemiseen. Kuvauksesta syntyi moni tarkettava kysymyksiä, joihin prosessikuvauksen tulisi myös antaa vastaus sekä toiminnallisia huomioita prosessin kulun ongelmakohdista, joihin paneutumalla prosessinkulkua päästään kehittämään sekä tehostamaan.

Ensimmäiseksi prosessin kulun osalta itselleni heräsivät kysymykset käytettyjen käsitteiden ja määritysten osalta (kuvio 32). Käytetyt määritykset ovat hyvin laajoja, eivätkä näin ollen anna yksityiskohtaista kuvausta tarvittavista toimista. Prosessin kulun herättämistä kysymyksistä myös havaitsee, että sujuvan etenemisen sekä siten tehokkaan prosessin kulun laadun varmistamiseksi on olemassa olevassa prosessin kulussa suuria aukkoja.

1. Alkupalaveri <i>Kun rekrytointivastaava tai yhteyspäälliköt katsovat, että asiat on sovittu riittävän pitkälle, he varaavat noin puolen tunnin palaverin, johon kutsuvat mukaan alueen palveluvastaavan sekä palvelupäällikön.</i>	Mitä tarkoittaa riittävän pitkälle? Mitä se pitää sisällään?
2. Muistio <i>Palaverissa käydään läpi projektiin liittyvät asiat sekä mitä on sovittu ja palveluvastaava tekee muistion, minkä perusteella hän tekee projektikalenterin.</i>	Mitkä ovat projektiin liittyviä asioita? Miten voidaan varmistaa että kaikki on huomioitu? Millainen projektikalenteri?
3. Projektikalenteri <i>Palveluvastaava voi vielä projektikalenteria tehdessä varmistaa rekrytointivastaavalta / yhteyspäällikältä asioita tai voi tulla tilanne, että ystävättä sitä yhdessä jonkin asian osalta, mutta vastuu siirtyy palaverissa palvelutiimiin ja kyseiselle palveluvastaavalle.</i>	Miten voidaan varmistaa ettei tällaista tilannetta tule?
4. Kokouskutsu <i>Kun projektikalenteri on tehty, palveluvastaava kutsuu kokoon starttipalaverin</i>	Miten voidaan huolehtia, että projektikalenteri on etenemisen kannalta oikea aikaisesti tehty?
5. Kutsutaan henkilöt joka osastolta <i>Starttipalaveriin kutsutaan lähtökohtaisesti henkilöt joka osastolta: it, markkinointi, talousosasto, henkilöstöosasto/Emilia</i>	Mitä tarkoitetaan lähtökohtaisuudella? Mitkä ovat tilanteita, jolloin näin ei toimita?
6. Kokous 7. Liiketoimintajohtaja johtaa palaverin 8. Tarkennetaan aikataulua ja vastuuhenkilöitä <i>sekä, että kaikki osa-alueet on kyseisen projektin osalta huomioitu</i>	Milloin aikataulu on luotu ja kenen toimesta, kun sitä tarkennetaan kokouksessa? Miten varmistetaan, että kaikki osa-alueet on huomioitu?
9. Sovitaan väliaikapalaveri <i>Pidetään 2-3 viikkoa ennen aloittamista. Jos jotain on jäänyt tekemättä, ehditään vielä</i>	Miten varmistaudutaan, että tarvittavat toimet on aikataulullisesti mahdollista toteuttaa ennen väliaikapalaveria? Miten huolehditaan, että jos-tilannetta ei synny?
10. Jokainen huolehtii oman tehtäväalueen ja kirjaa projektikalenteriin etenemisen	Miten eteneminen kirjataan?
11. Palveluvastaava seuraa etenemistä projektikalenterista	Kuinka aktiivista seuranta on? Miten varmistetaan riittävän nopea reagointi tarvittaessa?
12. Palveluvastaava on yhteydessä vastuuholtajaan, jos asia ei etene.	
13. Palveluvastaava on yhteydessä toimipisteen esimieheen aikatauluista ja projektin vaiheista	Kuinka aktiivisesti ja millä tavoin yhteydenpito toteutetaan? Mitkä ovat projektin vaiheita?

Kuvio 32: Prosessin kulku - käsitteiden ja määritysten herättämät kysymykset

Toimintaprosessia päästään hyvin kehittämään vastaamalla esiin tulleisiin kysymyksiin ja huomioimalla nämä vastaukset prosessikuvauksessa. Keskeisinä asioina kysymysten vastauksissa, eli ongelmien ratkaisuisissa, nousevat esiin aikataulutus, huolellisuus, ohjeistus, tekstin ja kirjaamisen selkeys sekä ns. toimintarunko (kuvio 33). Nämä ovatkin oleellisia asioita jokaisessa prosessikuvauksessa ja kun selvennykset täytetään, toimii prosessikuvaus oivallisena perehdytysmateriaalina uudelle työntekijälle sekä esimerkiksi tukena työkaverille, joka sairaustauksessa tuuraa hetkellisesti. Se myös osaltaan tukee ja turvaa laadukkaan prosessin etene- mistä.

1. Mitä tarkoittaa riittävän pitkälle? Mitä se pitää sisällään? -> Selkeiden kohtien listaus ns. toimintarunko, jotka tulee olla valmiina ennen palaverin järjestämistä
2. Mitkä ovat projektiin liittyviä asioita? Miten voidaan varmistaa että kaikki on huomioitu? Millainen projektikalenteri? -> Selkeiden kohtien listaus ns. toimintarunko, jonka pohjalta käydään läpi projektiin liittyvät asiat sekä toiminnan avaus projektikalenterin teon osalta (tehdäänkö alusta, onko olemassa valmis pohja tms.)
3. Miten voidaan varmistaa ettei tällaista tilannetta tule? -> Selkeiden kohtien listaus ns. toimintarunko, joka on luotu huolellisesti ja joka myös täytetään huolellisesti
4. Miten voidaan huolehtia, että projektikalenteri on etenemisen kannalta oikea aikaisesti tehty? -> Määritellään aikataulu, jonka puitteissa tietyt vaiheet projektin etenemisen osalta on oltava suoritettuina
5. Mitä tarkoitetaan lähtökohtaisuudella? Mitkä ovat tilanteita, jolloin näin ei toimita? -> Epäselvät viittaukset tulee poistaa, aiheuttavat ainoastaan hämmennystä
8. Milloin aikataulu on luotu ja kenen toimesta, kun sitä tarkennetaan kokouksessa? Miten varmistetaan, että kaikki osa-alueet on huomioitu? -> Selkeyttä prosessin aikataulutukseen, joka tulee myös kohdassa 4. Huolellisesti laadittu toimintarunko, joka myös kohdassa 3.
9. Miten varmistaudutaan, että tarvittavat toimet on aikataulullisesti mahdollista toteuttaa ennen väliaikapalaveria? Miten huolehditaan, että jos-tilannetta ei synny? -> Sama kuin kohta kahdeksan (8)
10. Miten eteneminen kirjataan? -> Sovitaan yhtenäinen tapa kirjaukselle, jotta etenemisen seuraaminen on sujuvaa
11. Kuinka aktiivista seuranta on? Miten varmistetaan riittävän nopea reagointi tarvittaessa? -> Seurannan aikataulutus liitetään osaksi projektin aikataulua. Kun seuranta on järjestelmällistä, voidaan siihen aikatauluttaa myös reaktioaika.
13. Kuinka aktiivisesti ja millä tavoin yhteydenpito toteutetaan? Mitkä ovat projektin vaiheita? -> Yhteydenpidon aikataulutus liitetään osaksi projektin aikataulua. Projekti vaiheistetaan aikataulua luodessa.

Kuvio 33: Prosessin kulku - vastaukset käsitteiden ja määritysten herättämiin kysymyksiin

4.8.6 Viikkoyhteenveto, viikko 8

Viikkoa edeltäneenä viikonloppuna asetettiin Uudenmaan rajalle pandemian johdosta liikku-
misrajoituksia, joita virkavalta valvoi. Tämä vaikutti alkuviikon työmääräämme, kuten myös
muut pandemian myötä syntyneet tehtävät. Kehitystehtävän osalta viikko eteni kuitenkin
kohtuullisen hyvin tavoitteita noudattaen. Alkuviikosta valmistuivat jo edeltäneellä viikolla
aloitetut aikaikkunat, joiden pohjalta toimintojen aikataulullista sijoittautumista on helppoa
havainnoida.

Toimipisteen toiminnan aloitustoimien osalta oli selkeästi havaittavissa, että valtaosa palvelu-
osaton vastuualueisiin kuuluvista toimista sijoittautuvat noin kuukauden aikahaarukkaan en-
nen toiminnan aloitusta. Tämä aiheuttaa väistämättä kuukauden mittaisen ruuhkapiikin oman
työn suorittamiseen verrattuna hetkeen, jolloin toimipisteen toimintaa ei olla aloittamassa.
Toimipisteen toiminnan lopettaminen ei taas ruuhkauta työmäärää, kuten aloittaminen. Tämä
ilmenee selkeästi lopetustoimien aikaikkunasta, jossa lopetustoimet jakautuvat huomattavasti
aloitustoimia tasaisemmin koko aikaikkunan ajanjaksolle. Jatkokehittämisen osalta olisi kui-
tenkin toimien tehostamiseksi mietittävä, kuinka aloitustoimien osalta työmäärää saataisiin
eri toimenkuvissa tasattua.

Organisaatioissa yksi haitallisimpia kysymyksiä on tehtävien määrän ja laatuvaatimusten sekä
niille varatun ajan suhde. Kiirettä luovia asioita ovat esimerkiksi kireät toimitusajat sekä läpi-
meno- ja palvelutavoitteet. Tämän vuoksi johtamisessa on tärkeää, että laatuvaatimusten
täyttävän työn vaatima aika ja työpanoksen tarve osataan arvioida, sillä etenkin pitkällä aika-
jäljenteellä kiire ja niukka miehitys tuhoavat hyvän suoriutumisen mahdollisuuksia niin yksilö-
kuin organisaatiotasollakin. (Viitala & Jylhä 2013, 206.) Prosessikuvauksien toiminnallisuuk-
sien osalta on siis tärkeää huomioida myös nämä ajankäytölliset tarpeet eri vaiheiden etene-
misissä.

Viikon puolivälissä keskityin tiedonkulun hahmottamiseen, jonka myötä päädyin tarkastele-
maan auki kirjattua prosessin kulkua. Prosessin kulku löytyy ohjeistuksistamme jo tarkasteltu-
jen projektitaulujen yhteydestä. Prosessin kulun tarkastelun osalta ilmeni ristiriitoja käytän-
nön toteutuman ja ohjeistuksen kesken. Lisäksi myös tiedonkulun osalta prosessin kulku eteni
raskaasti ja tarkastelemalla sen etenemistä vaihtoehtoisin tapoihin verraten. Tarkastelun
pohjalta tiedonkulun toimintatapoja vaihtamalla saadaan aikaiseksi selkeä ajansäästö. Työ-
ajansäästö on työnantajalle suoraa taloudellista säästöä työvoimakustannuksissa, kun toimin-
taa saadaan ajankäytön osalta tehostettua eli lisätään toiminnan kustannustehokkuutta sekä
virtaustehokkuutta. Monissa toimissamme esiin nousee kuitenkin vahvasti resurssitehokkuus.

1990-luvulla syntyi resurssiperustainen strategianäkemyks, jonka perusideana on yrityksen kil-
pailuedun tavoittelu pääosin resursseja kehittämällä (Vuorinen 2013, 23 ja 149). Organisa-
ation näkökannalta resurssitehokkuus voikin olla tavoiteltavaa, mutta se aiheuttaa asiakkaan

näkökulmasta ongelmia silloin, kun organisaatio keskittyy liikaa resurssitehokkuuteen. Resurssitehokkuuden tuloksena syntyy uusia tarpeita, joita varten tarvitaan uusia resursseja. Paradoksi on siinä, että huomion kohdistaminen entistä tehokkaampaan resurssien hyödyntämiseen lisää työmäärää ja lisätyö voi joissain tapauksissa muodostaa suuren osan koko organisaation työmäärästä. (Modig & Åhlström 2019, 46-47.)

Resurssitehokkaan organisaation tunnusmerkkejä ovat jatkuva kiire sekä uupuneet ihmiset sekä asiakkaat, jotka kokevat palvelun olevan silti hidasta. Läpimenoajat kasvavat resurssitehokasta organisaatiota rakentaessa, sillä on varmistettava työtehtäviä olevan aina odottamassa, etteivät resurssit odota työtä. Lean-periaatteiden mukaan työ ei taas odota tekijäänsä, mutta tekijä voi joutua odottamaan työtä. Tällöin organisaatio rakennetaan virtaustehokkaaksi eli asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään tehtävien valmistamiseen mahdollisimman paljon, jolloin se on myös tuotteliaampi ja nopeampi saadessaan samalla henkilöstöllä enemmän valmista aikaiseksi. Yksikkökustannus siis laskee, kun optimoidaan kokonaisuutta eikä vain yksiköitä. (Torkkola 2017, 57-58.) Tämä resurssiperustainen toimintamalli ilmenee hyvin omassa työssämme ja kiire on aina läsnä, mutta toimien läpimenoaika on pitkä. Toimintaprosessien kehittämällä pyritäänkin erityisesti lisäämään virtaustehokkuutta, joka itsessään auttaa kiireen hallintaan sekä kustannustehokkuuteen työn teon osalta.

Loppuviikosta tein auki kirjoitetun prosessin kulun hahmottamisen nopeuttamiseksi siitä visuaalisen prosessikuvauksen. Prosessikuvausta tehdessä nousi esiin uusia epäjohtonmukaisuuksia prosessin kulussa ja sen auki kirjoittamisessa. Näitä olivat prosessin toimien kirjausjärjestykset sekä käytettyjen käsitteiden ja määritelmien yhteydessä nousseet kysymykset. Nousseisiin kysymyksiin vastaamalla ja huomioimalla vastaukset, päästään toimintaprosessin kehittämisessä jo suuresti eteenpäin. Keskeisinä asioina kysymysten vastauksissa nousevat esiin aikataulutus, huolellisuus, ohjeistus, tekstin ja kirjaamisen selkeys sekä ns. toimintarunko. Näillä kaikilla on suuri vaikutus virtaustehokkuuteen.

Työn teon tehokkuuteen vaikuttavat siis oleellisesti pitkät läpimenoajat, jotka syntyvät keskittyessä liikaa resurssitehokkuuteen. Vaikutukset eivät ole ainoastaan kielteisiä asiakkaan näkökulmasta, vaan myös toiminnan ja henkilöstön näkökulmasta. Läpimenoajan pidentyessä ja jos tarvetta ei tyydytetä, syntyy uusia tarpeita, jotka puolestaan synnyttävät uusia tarpeita muodostaen lopulta ketjureaktion. (Modig & Åhlström 2019, 48.) Omassa työssämme tämä näkyy esimerkiksi toimipisteen toiminnan aloitusprosessin toiminnallisuuden osalta, jossa alkutietojen kartoittamista ei ole tehty huolellisesti. Se taas aiheuttaa, että jo prosessin edetessä, joudutaan palaamaan asioissa uudelleen jo kertaalleen läpi käytyihin asioihin, kun tietoja tarkennetaan toiminnan edetessä. Tämä aiheuttaa viivästymisiä muiden prosessin vaiheiden etenemiseen, joka taas siirtää muiden tehtävien eteenpäin viemistä ja ketjureaktio on osaltaan valmis.

Kehitystyön etenemisen osalta sisäisten sidosryhmien kanssa toteutettavaa keskustelua ei päästy muiden työtehtävien asettamien aikataulujen johdosta toteuttamaan. Mahdollisuuksien mukaan ne toteutetaan seuraavalla viikolla tai tarvittaessa vasta syksyllä pandemian luoman tilanteen toivottavasti tällöin jo taannuttua. Viikolla seitsemän (7) tehtyjä prosessikuvausten pohjia ei myöskään viikon kuluessa tarkasteltu lähemmin, mutta niihin liittyvää tarkastelua tehtiin auki kirjoitettua projektinkulkua tarkastelemalla. Jatkan tätä tarkastelua vielä ensi viikolla ja sitä seuraavalla viikolla kymmenen, keskitytään tehokkaasti kehitystyön viimeistelyyn (taulukko 3).

viikot 1-4	Toimipaikan ja toimipaikan esimiehen aloitus- sekä lopetusprosessien kartoittaminen ja hahmottaminen
viikot 5-7	Prosessikuvausten luonti ja niiden yhdistäminen kokonaisuudeksi sekä aikarajoitteiden huomioiminen
viikot 8-9	Prosessikuvauksien tarkastelu ja keskustelut sisäisten sidosryhmien kanssa
viikko 10	Prosessikuvausten ja mahdollisten ehdotelmien viimeistely
viikot 11-12	Pohdinnan ja yhteenvedon kirjoittaminen

Taulukko 3: Päivitetty kehitystyön aikataulu, viikko 8

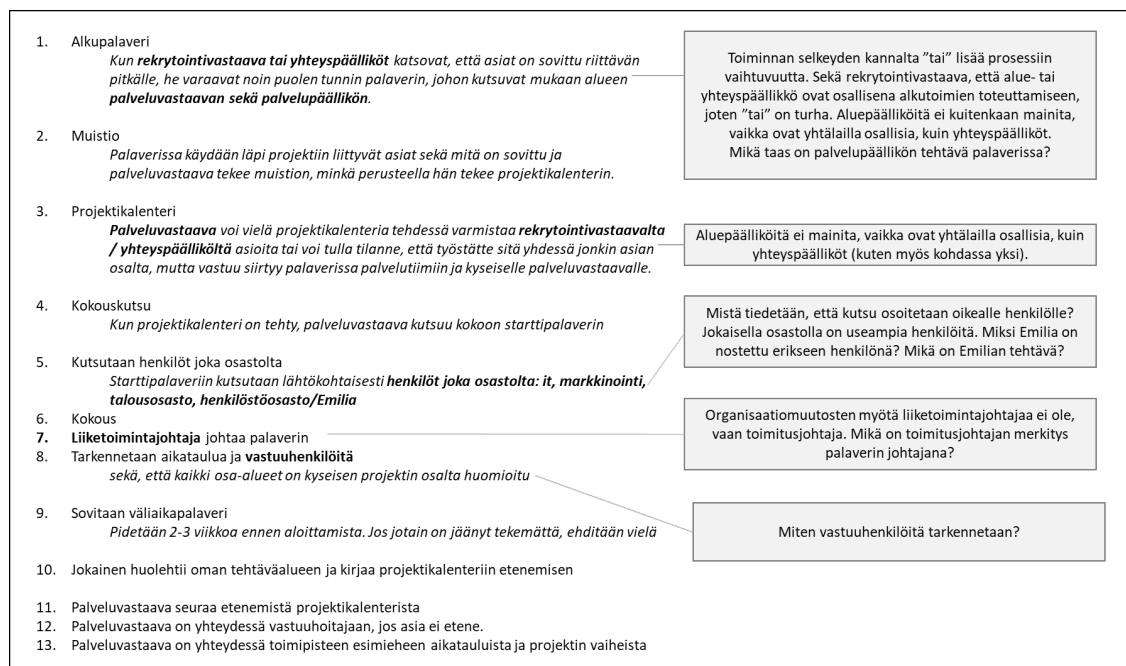
4.9 Viikko 9

Viikon kuluessa keskitytään edeltävän viikon sekä päivittyneen aikataulun (taulukko 3) mukaisesti prosessikuvauksien tarkasteluun. Sisäisten sidosryhmien kanssa keskustellaan myös, mikäli työtehtävien asettamat aikatauluhaasteet sen mahdollistavat. On todennäköistä, ettei tätä päästä toteuttamaan, mutta mahdollisuus sille pidetään kuitenkin avoimena. Viikko on ainoastaan nelipäiväinen, sillä perjantai on pääsiäispyhä ja tämä asettaa aikataulun osalta jo itsessään haasteita.

Prosessikuvausten tarkastelua jatketaan ja niiden pohjalta pyritään nostamaan esiin kehityskohteita. Tarkastelun osalta viikolla keskitytään vastualueisiin ja tiedon siirtymisen osalta sen kohdentumiseen oikeisiin henkilöihin. Viikon kuluessa myös jo tehtyjä prosessikuvausten pohjia pyritään täydentämään, jotka siten itsessään ovat jo toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetustoimien kehittämistoimia.

4.9.1 Maanantai 6.4.2020

Aamu alkoi tiimipalaverilla. Alkuviikosta on koostettava toimipaikkoja koskeva tilannekatsaus pandemiaan peilaten ja palaverissa käytiin läpi siihen liittyvää työnjakoa. Tiimimme olisi huolehdittava yhteydenpidosta toimipisteiden esimiehiin tilannekartoituksen luomiseksi, joten työtehtävät ovat vahvasti edeltävän viikon kaltaisia. Kehitystehtävän osalta jatkoin auki kirjoitetun prosessin kulun tarkastelua. Keskityin tarkastelemaan projektin kulkuun kirjattuja vastuutuksia (kuvio 34).



Kuvio 34: Prosessin kulku - vastuutusten tarkastelu

Vastuutuksia tarkastellessa on nopeasti huomattavissa, että viimeisimpiä organisaation toimenkuvien muuttumista ei ole prosessin kulussa huomioitu. Tämä aiheuttaa lukijassa epäselvyyttä, kun kirjatut toimenkuvat eivät vastaa organisaatiossa työskentelevää henkilöstöä. Lisäksi vastuuhenkilöitä tarkastellessa herää kysymys, onko palaveriin kutsuttava henkilöstö oikeaa, vai onko mukana myös henkilöitä, joiden ei olisi tarvittavaa osallistua. Toiminnan tehokkuuden osalta on tärkeää huomioida, että kokouskutsut menevät ainoastaan henkilöille, joita asiat koskettavat ja muiden työaika säästyy näin oleellisempiin asioihin. Tästä syystä myös prosessin kulun kohdassa kahdeksan (8) oleva vastuuhenkilöiden tarkentaminen tuntuu turhalta toimelta, sillä johdonmukaisesti toteutettuna, palaveriin eivät osallistu kuin he, joilla on vastuualueita toimintojen osalta.

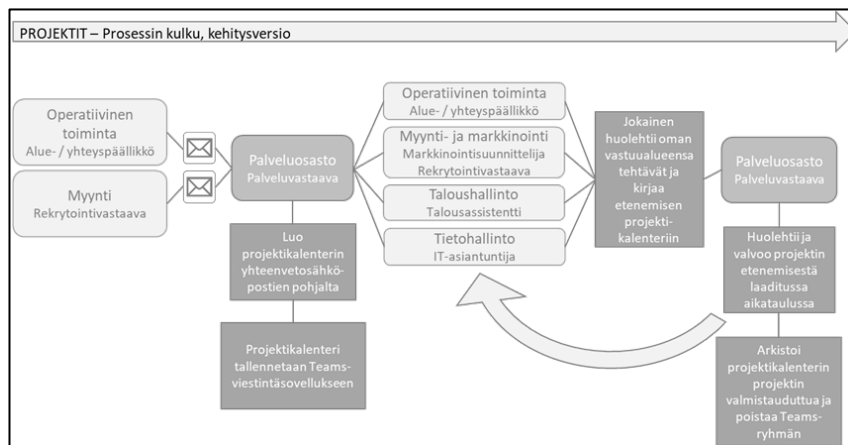
Kokoukseen kutsuttu henkilö vastaa oman osastonsa toimialueen toimista, joko delegoimalla ne tiiminsä sisällä eteenpäin tai hoitamalla tehtävät itse. Tämän johdosta ei ole erikseen tarvetta käyttää palaverin aikaa vastuualueiden tarkentamiseen. Näiden tänään tehtyjen sekä

myös jo edeltävällä viikolla tehtyjen havainnointien pohjalta aloin muotoilla prosessin kulkua uudelleen huomioimalla jo esiin tulleet asiat ja keskittymällä niiden kehittämiseen. Tämän prosessin kulun muotoilun vien päätökseen tiistain kuluessa.

4.9.2 Tiistai 7.4.2020

Tiistai jatkui työtehtävien osalta yhteydenpidolla toimipisteen esimiehiin. Tämän parissa kului koko työpäivä ja päivän päätyttyä pääsin keskittymään jälleen tähän kehitystyöhön. Aloitin maanantaina prosessin kulun muotoilemisen tehtyjen havainnointien pohjalta ja jatkoin sitä tänään. Huomio prosessin kulussa keskittyi aiemmin tarkastelujen yhteydessä nousseiden asioiden huomioimiseen, kuten toiminnan tehokkuuteen (toimintatavat), vastuuhenkilöiden selkeämpään ilmaisemiseen (toimien kohdentaminen) sekä kokonaisuuden hallintaan (projektin etenemisen seuranta ja projektin päättäminen).

Olemassa olleessa projektin kulun kirjallisessa kuvauksessa ei prosessia viedä lainkaan päätökseen, joka ilmenee niin visuaalisen prosessikuvauksen (kuvio 30) kuin alkuperäisen tekstin (liite 1) osalta. Omassa kehitysversiossa prosessi viedään päätökseen (kuvio 35), mutta tästä huolimatta etenemisen vaiheita on vähemmän kuin alkuperäisessä projektin kulussa. Suurin eroavaisuus vanhan ja nyt tehdyn version välillä on palaverien poistuminen, joita oli alun perin jopa kolme (3) kappaletta.

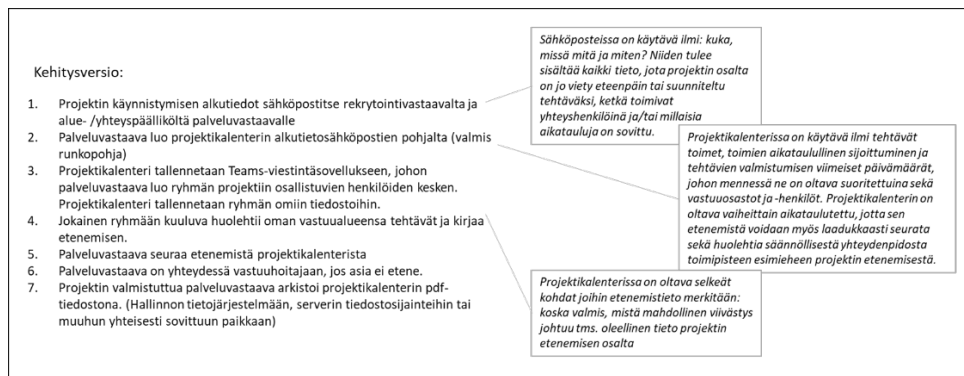


Kuvio 35: Prosessin kulun prosessikuvaus, kehitysversio

Palaverit vievät aina paljon aikaa ja useamman henkilön osalta. On tärkeää tarkastella palaverien tärkeyttä kriittisesti, sillä niihin kulutetaan helposti turhaa aikaa. Palaverin aiheisältö itsessään voi olla tärkeä, mutta palaveri toteutustapana on oltava erittäin hyvin johdettu, jotta se toimii tehokkaana välineenä tiedonkulun yhteydessä. Omassa organisaatiossamme palavereita järjestetään usein, mutta niiden anti jää vähäiseksi. Se johtuu erityisesti palaverien johtamistapaan, joka ei ole aina onnistunut. Organisaatiossamme etenkin palaverien sisältöön tulisi kiinnittää tarkemmin huomioita sekä myös osallistujien tietämykseen

palaverien sisällöstä, jotta niihin olisi mahdollisuus valmistautua. Hyvin usein palaverit jäävät ns. keskeneräisiksi, sillä asioihin ei ole perehdytty ja valmistauduttu etukäteen, ja jonka myötä on aina järjestettävä uusi palaveri, kun osallistujat ovat päässeet perehtymään aiheeseen.

Kehitysversiossa vaiheita on ainoastaan seitsemän (7), kun alkuperäisessä prosessin kulussa vaiheita oli 13. Prosessin hallinta on helpompaa, kun vaiheita on vähemmän. Samalla myös prosessin kokonaisuus on helpommin havaittavissa. Jotta prosessin toteutuminen on mahdollista kehitysversion pohjalta, asettaa se omat vaatimuksensa niin palveluosastolle tulevan alkutiedon (sähköpostit) kuin projektikalenterin rungon toiminnallisuuksien kattavuuden osalta (kuvio 36).

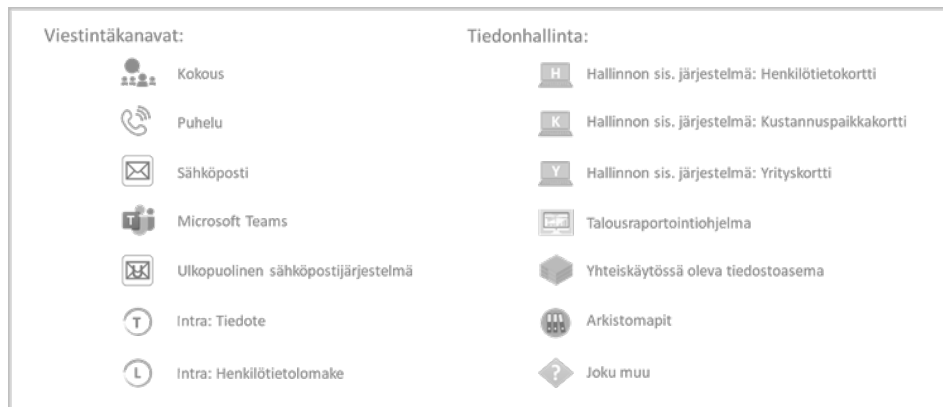


Kuvio 36: Prosessin kulku, kehitysversio

4.9.3 Keskiviikko 8.4.2020

Keskiviikkona oli jälleen viikoittainen tiimipalaveri. Palaverin jälkeen jatkoimme jo alkuvuikon aikana totutettua yhteydenpitoa toimipisteen esimiehiin, sillä kaikkiin ei ole vielä oltu yhteydessä. Toimintaprosessien kehittämisen osalta tarkoituksena oli ensin aloittaa toimipisteen toiminnan aloitusprosessin kehittäminen toimintaprosessikuvauksen osalta. Tätä ennen haluan kuitenkin vielä keskittyä tarkastelemaan vaihtoehtoisia tiedonkulun tapoja, niin viestimisen kuin tiedonhallinnan osalta.

Tarkastelemalla vaihtoehtoisia tiedonkulun tapoja, pääsen paremmin hahmottamaan mahdollisuuksia myös kehitystoimien osalta. Toki on aina huomioitava myös ns. boksen ulkopuolella olevat vaihtoehdot, eli sellaiset, jotka eivät ole jo käytössä. Listasin tällä hetkellä käytössä olevat viestintäkanavat sekä tiedonhallinnan työkalut tietojen säilömisen osalta (kuvio 37).



Kuvio 37: Käytössä olevat viestintäkanavat sekä tiedonhallinnan työkalut

Niin viestinnän kuin tiedonhallinnan osalta en ole omassa työssä havainnut selkeää käytäntöä, miten ja mihin tiedon kuuluisi kulkeutua. Asiasta on keskusteltu vastuutasolla, kenelle viestitään, mutta ei tapaa, kuinka viestitään tai mihin viestitetty tieto mahdollisesti arkistoidaan. Toki, poikkeuksiakin on ja toiset asiat on määritelty hyvinkin tarkasti. Tämä on kuitenkin tärkeää mm. prosessin etenemisen kannalta, jos esimerkiksi tehtyjä sopimustieto-ja ei huolellisesti tallenneta sovittuun sijaintiin, on toiminnan päättyessä yleensä suuri työ selvittää ja etsiä tietoa sopimusvastapuolista ja irtisanottavista sopimuksista. Monissa toimissa kuitenkin ns. eletään hetkessä, eikä huomioida, onko tieto mahdollisesti oleellista jonkin toisen työn osalta tai tarvitaanko tietoa myöhemmin.

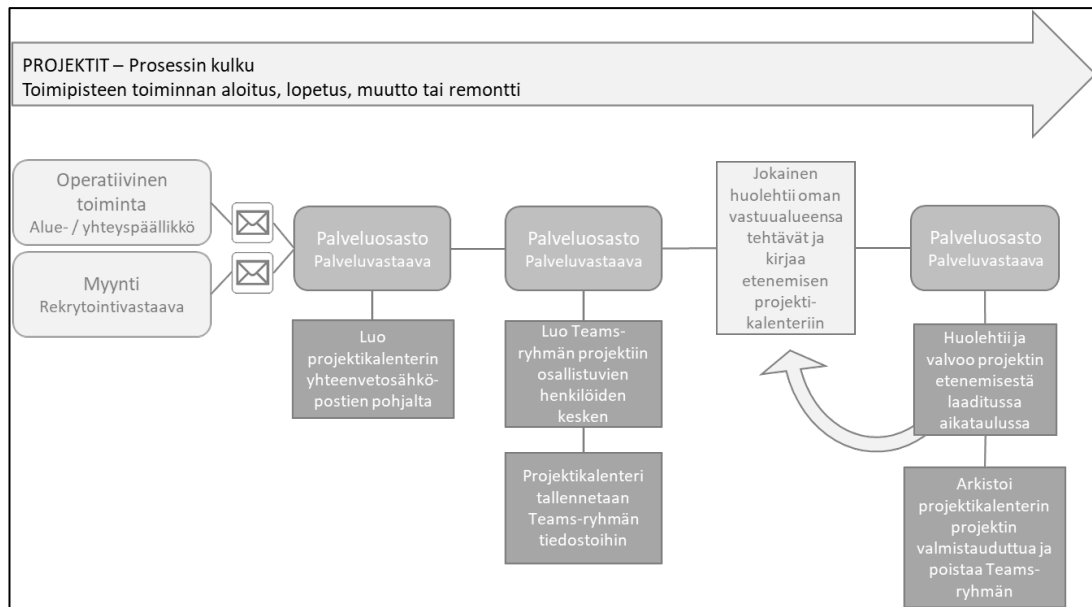
4.9.4 Torstai 9.4.2020

Torstai jatkui jo koko kuluneen viikon mukaisten työtehtävien parissa, yhteydenotoilla toimipisteiden esimiehiin. Kehitystehtävän osalta aloitin viikolla seitsemän tehdyn toimipisteen toiminnan aloitusprosessikuvauksen (kuvio 25) kehittämistä. Kehittämisen pohjana toimivat erityisesti työssä tehty organisaatorakenteen nykytila (kuvio 19), toimipisteen toiminnan aloitustoimien aikaikkuna (kuvio 27) sekä myös muut kehitystyön aikana esiin tulleet huomiot, kuten projektitaulujen tarkastelun myötä syntyneet toimintalistaukset sekä tällä viikolla havainnoidut asiat.

Auki kirjoitettu prosessin kulku (liite 1) on kohdistettu koskemaan projekteja uusia toimipaikkoja, toimipisteen muuttoa tai myyntiä sekä toimipisteen remonttia ja toiminnan päättämistä. Tässä tulee jo yksi haaste ohjeistuksen puolelta sujuvan toiminnan edistämisen osalta. On totta, että projektit muistuttavat päälinoiltaan toisiaan. Prosessin kulku on kuitenkin kirjoitettu vahvasti toimipisteen toiminnan aloittamisen (uusi toimipaikka) tai toimipaikan muuton (toimipaikan siirto) mukaisesti etenevän projektin mukaan. Se ilmenee mm. prosessin kulun kirjauksessa vastuutuksista, joissa on mukana toimenkuvia, jotka eivät ole kuitenkaan selkeästi osallisina toimipisteen toiminnan päättämisessä tai toimipisteen remontissa. Esimer-

kiksi rekrytointivastaavaa ei tarvita toimipisteen remontoinnin yhteydessä tai talousassistenttia toimipisteen remontoinnissa. Heillekin voi kohdentua joitain pienempiä toimia projektien ohessa, mutta ei siten, että heidän olisi tarpeen osallistua esimerkiksi projektikalenterin täyttämiseen.

Kehitysversio prosessin kulun prosessikuvauksesta (kuvio 35) on myös lähtökohtaisesti toimipisteen toiminnan aloitukseen kohdistuva. Jotta päästään selkeämmin eteenpäin prosessin kuvaamisessa, tein uuden version, joka on nyt laadittu siten, että se kattaa toiminnallisuudeltaan niin toimipisteen toiminnan aloituksen, lopetuksen, muuton, myynnin tai remontin (kuvio 38). Tämä saatiin toteutettua, kun vastuuosastot prosessin keskellä poistettiin ja toiminta kirjattiin kuvaukseen siten, että palveluvastaava katsoo kuhunkin projektiin liittyvät henkilöt projektikalenteria tehtäessä ja prosessi etenee tästä palveluvastaavan kootessa tarvittavat henkilöt osallisiksi projektiin Teams-viestintäsovelluksen kautta.



Kuvio 38: Prosessin kulku: toimipisteen toiminnan aloitus, lopetus, muutto tai remontti

Viimeisimmän prosessikuvauksen osalta koostin niin kuvauksen kuin auki kirjoitetun prosessin kulun yhteen sivuun (liite 2), joka on helposti tallennettavissa jatkoa varten sekä nopeasti silmäiltävissä tarpeen tullen työnteon lomassa ja siten tukien myös omaa työntekoa. Aikaisemmin tehdyt toimipisteen toiminnan lopetusprosessi (kuvio 24) sekä -aloitusprosessi (kuvio 25) vaativat vielä tarkastelua, mutta aikataulun osalta se on jätettävä viikon 10 alkuun. Nämä toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetus prosessit yhdistyvät vahvasti projektikalenteriin ja ne kuvaavat prosessia, joka projektikalenterin täyttövaiheessa, eli tehtäviä toteutettaessa aktivoituu.

4.9.5 Viikkoyhteenveto, viikko 9

Viikko oli vain nelipäiväinen, johtuen pääsiäispyhistä. Työtehtävät koostuivat kaikkina päivinä puhelimitse tehtävien yhteydenottojen osalta toimipisteen esimiehiin. Yhteydenotot liittyivät pandemiaan ja sen luomaan työllisyystarpeen kartoittamiseen poikkeustilanteessa. Näin ollen koko viikon työtehtävät olivat poikkeuksellisia aiempaan arkityöhön verrattuna.

Kehitystyön osalta viikkoa alkoi asetettujen viikkotavoitteiden mukaisesti tarkastellen prosessin vastuujaakoja auki kirjoitetun prosessin kulun osalta. Vastuualueissa oli havaittavissa selkeää epäjohtomukaisuutta sekä myös henkilöitä, joilla ei prosessin etenemisen kannalta ole merkitystä ja tarvetta osallistua prosessiin. Heidän pois jättäminen sujuvoittaa prosessia, kun se saadaan pidettyä pienemmän joukon hallinnassa ja samalla työaika saadaan irrotettua heiltä toisiin tehtäviin. Suoraan prosessin kulusta poistettavat henkilöt ovat esimiehinä, kuten palvelupäällikkö ja liiketoimintajohtaja tai toimitusjohtaja. Heidän mukanaolonsa prosessissa vaikuttaisi juontavan hierarkkiseen järjestäytymiseen ja jo vanhoilliseen byrokraattiseen toimintatapaan, josta tulisi päästä eroon. Hierarkkinen organisoituminen ei tue tämän päivän toimintamalleja tehokkaan ja sujuvan työskentelyn edistämiseksi.

Edustamme ajallisesti murroskohtaa, jossa perinteinen hierarkkinen organisoituminen on kohdannut paineita muuttaa muotoaan verkostomaiseksi rihmastoksi. Pyrkimys on siirtyä perinteisestä ja esimieskeskeisestä johtamistavasta jaettuun johtajuuteen, joka korostaa toimijoiden vastuullisuutta ja itsenäistä työskentelyä. (Juuti 2018, 27.) Itsenäinen työskentely on myös suoraan yhteydessä luovuuteen ja innovatiivisuuteen, kun esimerkiksi oman työn toteutustapoja on mahdollista kehittää omaan työhön osalta omaan työskentelytapaan sopivaksi. Näin se tukee myös jatkuvaa kehitystä. Viikon edetessä tarkastelin myös jo käytössämme olevia viestintäkanavia sekä tiedon hallinnan työkaluja, eli mihin tieto tallennetaan ja mistä sitä tarvittaessa löytää. Aiemmin tehdyn listauksen avulla aloitus- ja lopetusprosessikuvausten tiedonkulkua on helpompi hahmottaa sekä miettiä kehityskohteita. Tällä tavoin pyrin prosessikuvauksilla myös ratkaisemaan jo esiintyneitä ongelmia tiedonkulussa.

Yrityksen viestintäjärjestelmä koostuu menettelytavoista ja pelisäännöistä, joilla viestitään. Se on parhaimmillaan viestintää linjaava sekä samalla joustava, mahdollistaen viestinnän onnistumisen myös yllättävissä tilanteissa. Viestinnän osalta kantaa otetaan muun muassa siihen, kenen vastuulla minkäkin asian viestiminen on, mitä välineitä käytetään tai mitä asioita viestitään säännöllisesti. Yrityksen sisäinen viestintä, joka tarkoittaa vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa organisaation jäsenten kesken, on jatkuvaa toimintaa, jota kaikki hoitavat. (Viitala & Jylhä 2013, 276-277.) Tämän johdosta on myös tärkeää, että viestintätavat ja -käytännöt ovat yhtenäisiä. Viestintätapojen ja tiedonhallinnan mietintä jää kuitenkin seuraavaan viikkoon, sillä loppu viikosta tarkastelin vielä prosessin kulkua ja viimeistelin prosessin kulun

siten, siten, että se vastaa prosessikuvaukseltaan toimipisteen toiminnan aloitusta, lopetusta, muuttoa, myyntiä tai remonttia (liite 2).

Toiminnan havainnoimisen osalta on selkeämpää, mitä kiteytetympään prosessikuvaukseen päästään. On kuitenkin oltava tarkka, että kaikki alueet ja toimet on huomioitu, sillä riskinä on muuten, ettei kuvaus lähemmin tarkasteltuna kuitenkaan vastaa kaikkia prosesseja, joihin se on kohdistettu. Tämä oli myös ongelmana jo olemassa olleessa ohjeistuksessa projektin kulun osalta. Organisaatioon ja siten myös prosessikuvausten laadintaan liittyviä tekijöitä työhyvinvoinnin osalta ovat mm. työn sisältö sekä sen hallinta ja sisäinen viestintä. Epäselvyydet omassa työssä vaikuttavat suuresti työntekijän työhyvinvointiin (Kauhanen 2016, 29). On siis myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeää kehittää ja kuvata prosesseja selkeiksi, eikä ainoastaan kustannustehokkuuden johdosta.

4.10 Viikko 10

Viimeisen päiväkirjaviikon aikana on prosessikuvausten ja mahdollisten ehdotelmien viimeistely. Viikon alkupuolella tarkastellaan jo aikaisemmin tehtyjä toimipisteen toiminnan aloitusprosessia (kuvio 25) sekä toimipisteen toiminnan lopetusprosessia (kuvio 24) ja viimeistellään nämä prosessikuvaukset päiväkirjaviikkojen aikana tehtyjen huomioiden ja tarkastelujen osalta. Viikon kuluessa myös jo aiemmin tarkasteltujen projektitaulujen myötä syntyneistä toimintalistauksista tehdään alustava runko projektikalenterille.

Viikko on jälleen vain nelipäiväinen, johtuen maanantaisesta pääsiäispyhästä. Lyhyt viikko asettaa jälleen omat haasteensa aikataulun ja työn osalta, kuten myös edeltävällä viikolla. Viikolle suunniteltujen tehtävien toteuttaminen tulisi kuitenkin olla mahdollista jo aiemmilla viikoilla tehdyn kattavan pohjatyön myötä.

4.10.1 Tiistai 14.4.2020

Aamupäivällä oli ylimääräinen hallintoinfo koko hallinnon henkilöstölle. Nyt käynnistynyt viikko on viides kokonainen työviikko etätyösuosituksen osalta ja etätyöskentelyn johdosta myös hallintoinfoja on pidetty tiheämmin kuin normaalisti. Viikon työtehtävät jatkuvat edelleen vahvasti korona-pandemiaan liittyen. Myös kuluvan kuun palkkamateriaalit on saatava viikon kuluessa valmiiksi ja ne ovat jo alkuperäisten aikataulujen osalta myöhässä, sillä työaikamme on mennyt lomautusilmoitusten ja niihin liittyvien asioiden hoitoon.

Kehitystehtävän osalta aloitin uuden projektikalenteripohjan luomisen. Projektikalenterin osalta huomioin projektitaulujen tarkastelun yhteydessä koostamani toimenpidelistaukset, jotta projektikalenteri sisältää kattavasti kaikki tarvittavat toimet. Näiden osalta oli puutteita alkuperäisissä projektitauluissa. Viikolla viisi koostamani havainnointi projektitauluissa

esiin nousseista ongelmakohtista ja niiden parannustoimista (kuvio 15) toimii myös muistiona uuden projektitaulun luomiselle.

Suunnittelen projektitaulun myös siten, että se olisi käytettävissä kaikissa projekteissa. Jokaiselle projektille ei siis tule erillistä omaa kalenteria, kuten aiemmin. Tällä tavoin projektikalentereiden sisältöä on helpompi hallita mahdollisissa toimintamuutostilanteissa, kun muutettava tieto kirjataan vain yhteen tiedostoon. Usein käy muutoin niin, että muutettava tieto muutetaan yhteen tiedostoista, mutta ei kaikkiin. Siitä seuraa helposti ajan mittaan sekavuutta ja epäloogisuutta, kun projektikalentereiden sisällöt eivät vastaa toisiaan.

Tuon projektikalenteriin myös aikataulutuksen toimien toteuttamiselle. Aikaisemmissa projektitauluissa on ollut kohta toiminnon toteuttamisen määräpäivästä. Tätä kohtaa ei ole kuitenkaan käytetty, mikä ilmenee aiemmista täytetyistä projektitauluista jo menneiden projektien osalta. Näin käy usein helposti, kun projektitaulun täyttö on tehty liian aikaa vieväksi tai raskaaksi toteuttaa ja silloin toivottuja kirjauksia ei tehdä ja koko projektitaulun merkitys projektin etenemisen seuraamisen osalta hankaloituu. Lopulta käy niin, että projektitaulu ei vastaa enää sitä tarkoitusta kuin mihin se on alun perin tarkoitettu, näin on käynyt myös näiden jo olemassa olleiden kalentereiden osalta.

Päivän kuluessa projektitaulun osalta valmistui projektikalenteripohja muotoilun, otsikoinnin ja aikataulutusrungon osalta. Keskiviikolle jää projektikalenteriin tehtävien toimien listaus sekä yksityiskohtaisempi ohjeistusmuistio palveluosastolle toimien toteuttamiseksi. Muistion tekoa ei ole aikataulutettu, joten aikataulun osalta toteutusaika on tiukka. Muistio on kuitenkin tärkeä oman työn tekemisen kannalta, joten aikataulusta huolimatta pyrin saaman myös sen tehtyä. Muistion avulla toimia ei tarvitse kirjata projektikalenteriin niin yksityiskohtaisesti, jolloin siitä tulisi raskaslukuinen kaikkien projektiin osallistuvien tahojen kannalta. Muistion sisältämät kohdat tulevat koskemaan vain palveluosastoa, joten muistioon tulevat tiedot eivät näin ollen kuulu edes projektikalenteriin, jonka tarkoituksena on toimia runkona ja seurantatyökaluna projektin etenemiselle.

4.10.2 Keskiviikko 15.4.2020

Aamupäivällä oli viikoittainen tiimipalaveri, jossa käytiin läpi lomautusajanjaksoa koskevaa työaikataulutusta. Muilta osin työpäivä kului edeltävän päivän tavoin palkkamateriaalien parissa. Kehitystyön osalta jatkoin projektikalenterin luomista ja sijoitin tehtäviä toimia kalenteriin, niiden vaatimien aikataulutusten mukaisesti. Toimintojen toteutusaikataulu käy uudesta pohjasta paremmin ilmi kuin vanhasta, johon toimet oli listattu pääsääntöisesti osatoittain. Haaste kokonaisuuden hahmottamiselle sillä tavoin toteutetun pohjan osalta on, että toiminnot, jotka ovat riippuvaisia muiden toimintojen valmistumisesta eivät tule ilmi.

Projektikalenterissa toimet on listattu aikataulun mukaiseen järjestykseen, jolloin toinen toimi, joka on riippuvainen toisen toimen toteutumisesta, on sijoitettu aikataulullisesti myöhemmäksi, kuin sitä edeltävä toimenpide. Tällä tavoin, kun projektikalenterin mukaisessa aikataulujärjestyksessä toteutetaan toimia, on aina edeltävä vaihe jo valmiina, kun seuraavaa toimea tulisi lähteä toteuttamaan. Tässä meillä on aiemmin ollut haasteita, sillä projektien osalta ei ole seurattu kokonaisuutta, vaan ainoastaan yksittäisiä tehtäviä.

Projektikalenteri on tehty Excel-tiedostona, jolloin sitä on tarvittaessa helppo muokata. Tiedostosta voisi myös tehdä viimeistellymmän lomakkeen, joka on jatkokehityssuunnitelmana projektikalenterille. Nyt projektikalenteriin alkuun on tehty projektia koskevien perustietojen kirjaus, joka oli myös vanhoissa projektitauluissa (kuvio 39). Projektitaulusta on nähtävissä projektin käynnistämisen osalta tarpeelliset kohdat, jotka tulisi täyttää. Näitä kohtia on yläosan perustietojen lisäksi kaksi ja ne ovat deadline sekä tärkeysaste.

PROJEKTITAU LU								
Toimipiste		Projekti						
Osoite								
Toiminta-aikaa		1 Aloittamatta		3 Käynnistykseen este				
		2 Työnsä		2 Tärkeä				
		3 Valmis		1 Toiminta helpottava				
Ryhmä	Tehtävä	Valmius	Deadline	Valmis-pvm	Tärkeys	Vastuuhenkilö	Tarkempi kuvaus	Huomioitavaa
		1 Aloittamatta				Käynnistykseen este		
		2 Työnsä				Tärkeä		
		3 Valmis				Toiminta helpottava		
Aloitustoimet/ palvelu vastaavat								
	Briffaus aloittavasta hahmo sisäisestä					Re kinytointivastaava	briffaa palveluvastaavaa, mitä sovittu	
	Työsuhteen alkamispäivä sovittu					Re kinytointivastaava	briffaa palveluvastaavaa, mitä sovittu	
	Palkka sovittu					Re kinytointivastaava	briffaa palveluvastaavaa, mitä sovittu	
	Perohdutus päivät sovittu					Palveluvastaava	Kutsu pöytätyöpöytä	

Kuvio 39: 1_Aloittava esimies -projektitaulun alkuosa ja täyttösarakkeet

Projektin tehokkaan etenemisen seuraamisen kannalta aikataulullisen etenemisen havainnointi on tärkeää ja siksi on myös tärkeää, että määräajat merkitään. Projektitauluissa aikataulut on kuitenkin tehty rivikohtaisesti, jonka myötä projektitaulun käyttöönotto vaiheessa tietojen täyttäminen on monista kymmenistä toimintoriveistä johtuen hidasta ja raskasta. Oman kokemuksina osalta näitä kohtia ei nykyään myöskään täytetä, johtuen todennäköisesti juuri tästä täytön aikaa vievyydestä. Näin toimiessa projektitaulu ei kuitenkaan enää palvele alkuperäistä käyttötarkoitustaan, sillä sen aikataulullista edistymistä on hankala seurata.

Projektikalenterin kehitysversiossa toimet on jaoteltu toimintaprosessien toimien toteuttamiseksi luotujen aikaikkunoiden pohjalta (kuvio 26). Tämän myötä rivikohtaisia määräaika-kirjauksia ei tarvitse tehdä projektin käynnistyessä, jolloin säästetään yhden yli tunnin mittaisen palaverin verran työaikaa kaikkien projektiin osallistuvien henkilöiden osalta. Prosessin kulun auki kirjoitettuun kuvaukseen sisältyi palaverieja (liite 1), joista ensimmäinen keskittyi juuri projektitaulujen alkutietojen täyttämiseen. Myös toimintojen toteutumisen seuranta on projektikalenterin myötä jatkuvaa, sen ollessa osa projektikalenterin toimintoja.

4.10.3 Torstai 16.4.2020

Aamulla meillä oli jälleen ylimääräinen tiimikokous, koskien maksuun meneviä palkka-aineistoja. Omat lomautuksemme myös alkavat kuluvan viikon jälkeen, joten lomautusten aikaiset työtehtävät ja toimet on mietittävä tarkasti, että ne saadaan suoritettua. Yt-neuvottelujen myötä työmäärämme on kuitenkin niin ruuhkautunut, ettei meillä ole mahdollisuutta saada kaikkia työtehtäviä suoritettua ennen lomautustemme alkamista. Tämä aiheuttaa osaltaan stressiä, sillä oma tahtotila olisi saada muiden asiat hoidettua eteenpäin, jotta he eivät kärsisi omista lomautuksista. On kuitenkin hyväksyttävä, ettei tähän ole mahdollisuutta vaihtaa normaalityöaikaisten puitteissa.

Kehitystehtävän osalta jatkoin edelleen projektikalenterin tekoa. Projektikalenterin osalta, haluan hyödyntää sitä myös tietohallinnan osalta. Päivittäisestä työnteostamme kuuluu huomattavan iso osa ajasta tiedon etsimiseen. Tietoa tallennetaan eri kohtiin eri ihmisten toimesta. Osakseen se johtuu siitä, että eri henkilöitä on ohjeistettu eri tavoin tiedon tallentamisen osalta, toisekseen, osa toimintatavoista tallentamisen osalta ovat hitaita toteuttaa ja niin kiire tilanteissa toimintoja oiotaan, eikä tieto välttämättä tallenneta lainkaan yhteisiin tietojärjestelmiin. Tämä aiheuttaa haasteita sujuvan ja tehokkaan työn toteuttamisessa.

Tietohallinnan selkeyttämiseksi loin projektikalenteriin (kuvio 40) toimen tekijälle sarakkeet huomioitavaa/muistettavaa sekä tietoarkisto. Ensimmäisen täytettävän sarakkeen ajatuksena on, että toimen tekijä kirjaa itselleen huomioitavia kohtia toiminnon tekemisen tai aikatauluviivästyksen osalta, jolloin myös projektin etenemisestä huolehtiva palveluosaston henkilö näkee ilman erillistä kyselyä, missä vaiheessa toimen toteuttaminen on tai miksi se on viivästynyt. Tietoarkisto-sarakkeen ajatuksena on taas parantaa tiedonhallintaa ja siihen tulisi kirjata tarkentavaa tietoa, jolla päästään myös myöhemmin käsiksi tehtyyn toimeen.

Projektikalenteri		1/6	
merkitse ruksilla projektikohde		Toiminnan aloitus- / lopetuspäivämäärä	Kustannuspaikka: numero ja nimi
<input type="checkbox"/> Toimipisteen toiminnan aloitus	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Osoite:
<input type="checkbox"/> Toimipisteen muutto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Yhteyshenkilö: toimipisteen puolelta
<input type="checkbox"/> Toimipisteen remontti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> Toimipisteen toiminnan lopetus	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Yleistä tietoa projektista: <i>Projektiin osallistuville lisätietoa</i>			
<input type="text"/>			
6-3kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa			
Osasto: <i>Toteuttamisesta vastaava taho</i>	Toiminta: <i>Tehtävä toimenpide</i>	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: <i>Esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa</i>	Tietoarkisto: <i>Tarkentavaa tietoa, esim. sop.kumppani + asiakasnr, sop. voimaantulo tms. Voit tallentaa tiedon myös ryhmän tiedostoihin, kirjaa tähän silloin viittaus tiedostoon.</i>
Operatiivinen toiminta	TOIMITILA Tilan kartoitus / tarjouspyynnöt		Merkitse ruksi, kun toiminto valmis <input type="checkbox"/>

Kuvio 40: Uuden projektikalenterin alkuosa ja täyttösarakkeet, kehitysversio

Saatuani ensimmäisen version luotua projektikalenterin osalta, tarkastelin projektikalenteria kriittisesti sekä miettien sen toimivuutta. Koin, että tekemäni sarakkeet jättivät liikaa mahdollisuutta muuttujille. Sarakkeiden tarkennukset on kirjattu siten, että toimen tekijä voi myös jättää hyvin tarkentavan tiedon pois projektikalenterista, sillä sitä ei ole kirjattu välttämättömäksi toimeksi. Lisäksi olin tehnyt ensimmäisen version kokoon, joka olisi myös haluttaessa helppo tulostaa A4 kokoisena ilman erillistä skaalausta näkymän osalta. Tämän osalta kuitenkin taulukon tarkastelu ei ollut yhtä sujuvan näköistä tietokoneen näytöltä katseltuna, kun asetus oli arkin osalta pystylinjassa.

Uuden projektikalenterin osalta halusin saada visuaalisen näkymän paremmaksi myös tietokoneen näytöltä katsottaessa. Se on kuitenkin todennäköisempi tarkastelun tapa tiedostolle, kuin tulostusversion tarkastelu. Muutin näkymän mittasuhteita ja tulostusasetuksen vaakalinjaan, jolloin tiedostosta pystyi tehdä leveämmän. Lisäksi halusin miettiä vielä, kuinka tiedonhallinnan osalta projektikalenteria saisi luotua paremmin palvelevaksi siten, ettei se mahdollista tiedonkulkuun aukkoja kirjauspuutteiden vuoksi. Tämä on myös toimintaprosessien laadun riskienhallintaa.

Kirjauspuutteiden minimoimiseksi muutin projektikalenterin täyttösarakkeita ensimmäisen kehitysversion osalta (kuvio 41). Lisäsin myös toimintaa tarkentavan sarakkeen. Tämän sarakkeen tarkoituksena on avata tehtävää toimintaa tarkemmin ja siten toimia paremmin tukena toimen tekemiseen. Tämä on asiasisältö, josta oli tarkoitus keskustella sisäisten sidosryhmien kanssa, mutta nämä keskustelut joudutaan jättämään nyt odottamaan pandemian rauhoittumista ja siten työn teon normalisoitumista. Suunnitellessani keskusteluja sisäisten sidosryhmien kanssa, ei tämä toteutustapa ollut vielä hahmottunut. Saadakseni tarkentavaa tietoa tavasta, jolla muut osastot toteuttavat toimia tai mitä tietoa toiminnan toteuttamiseksi he tarvitsevat, on kommunikointi kuitenkin heidän kanssaan välttämätöntä.

Merkitse ruksilla projekti kohde:		Toiminnan aloitus- / lopetuspäivämäärä:	Projektiin osallistuville lisätietoa:	Kustannuspaikka: numero ja nimi	
<input type="checkbox"/>	Toimipisteen toiminnan aloitus			Osoite:	
<input type="checkbox"/>	Toimipisteen muutto			Yhteyshenkilö: toimipisteen puolelta	
<input type="checkbox"/>	Toimipisteen remontti				
<input type="checkbox"/>	Toimipisteen toiminnan lopetus				
6-3kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa					
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tärkeimpi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tiedot, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenevän viivästyksen syy tai toteutettava huomioitavaa	Merkitse ruksi, kun toiminta valmis
Operatiivinen toiminta	TOIMINTILA Tilan kartoitus / tarjouspyynnöt		Tallenna: tarjouspyynnöt		<input type="checkbox"/>

Kuvio 41: Uuden projektikalenterin alkuosa ja täyttösarakkeet, valmis

Tietohallinnan osalta vapaa valintaisuus tiedon tarkentavien tietojen tallentamisesta on pyritty varmistamaan siten, että toimen osalta on kirjattu suoraan tieto, joka toimen tekijän tulee tallentaa projektikalenterin yhteyteen sijoitettuihin oman osastonsa kansioihin. Nämä tiedot koostuvat tiedoista, joita joku toinen osasto tulee tarvitsemaan oman toimensa eteenpäin

viemiseksi tai ovat tietoja, joita tulee arkistoida tulevaa varten hallinnon sisäiseen järjestelmään. Jokaisen osion välissä on myös toimia (liite 3), nämä toimet koskevat tiedottamista ja tietojen tallentamista mahdollista myöhempää tarvetta varten.

Kokonaisuudessaan projektikalenterissa on aikataulullisesti listattuina toimet toimipisteen toiminnan aloittamisesta, -lopettamista, remontoinnista tai muutosta. On varmasti vielä useita kohtia, joita projektikalenterissa voidaan toimintokirjauksen osalta yhdistää rivimäärien supistamiseksi keskenään. Tätä on tehty vahvasti jo näiden toimintojen listaamisen yhteydessä (liite 4), mutta jatko kehittäessä niitä saadaan vielä entistä enemmän selkeytettyä. Tämän työn aikataulu ei kuitenkaan mahdollista täydellisyyden tavoittelua, joten suuri kehitys on saatu jo tässä vaiheessakin aikaan.

4.10.4 Perjantai 17.4.2020

Perjantai on päiväkirjaviikkojen viimeinen päivä ja työtehtävien osalta se kuuluu tulleiden yhteydenottojen purkamisella kuluneiden viime viikkojen aikana kasaantuneen ruuhkan johdosta. Kehitystehtävää lähdin vielä tarkastelemaan toimipisteen toimintaprosessikuvausten viimeistelyllä. Loin prosessikuvauksen pohjan uudelleen (kuvio 42), sillä aiemmin tehdyn prosessikuvauksen (kuvio 22) toimien tekijöiden jako ei ollut sujuva uuden prosessikuvauksen osalta, joka on toimiltaan yksityiskohtaisempi.

Toimipisteen toiminnan aloitus- / lopetusprosessi	
Toimipisteen yhteyshenkilö / esimies	
Operatiivinen toiminta	
Myynti ja markkinointi	
Hankinta	
Palvelu	
Henkilöstöhallinto	
Taloushallinto	
Tietohallinto	

Kuvio 42: Uusi prosessikuvauksen pohja

Toimipisteen toiminnan prosessikuvauksien pohjaan on ryhmitelty organisaation nykytilan kuvauksessa olevat osastot, jotka prosessiin liittyvät. Kokonaisuuden hahmottaminen on tällöin helpompaa, kun käytettävä termistö on yhtenäistä. Uudessa prosessikuvauksen pohjassa on sisäiset sidosryhmät eritelty osastoittain, jolloin tarkempien toimien kirjaamiselle on saatu tilaa.

Uuden toimipisteen toiminnan aloitusprosessikuvaukseen (liite 5) ja -lopetusprosessikuvaukseen (liite 6) toimet on kirjattu tehdyn projektikalenterin pohjalta (liite 4). Kehitystehtävän aikana projektikalenteriin tuli useita toimia lisää, joten myös tilantarve prosessikuvauksissa oli nyt suurempi. Tästä syntyikin kova tarve edelleen kehittää prosessikuvausta, sillä toimintojen lisääntyessä myös visuaalinen hahmottuminen heikkeni kuvion laajentuessa. Jotta kuitenkin saadaan selkeä prosessikuvaus sekä myös toiminnalliset ohjeet oman työn tekemiseen, lähtisin jatkokehittämään prosessikuvausta toimintojen osalta selkeämmäksi. Koostamalla toimet selkeän otsikoinnin alle prosessikuvaukseen ja tekemällä tarkemmat toimintaohjeet otsikointien mukaan saataisiin selkeämpi kokonaisuus, toimiva perehdytysmateriaali ja sen myötä myös tukimateriaali niin oman työn tekemiseen, kuin mahdollisten tuuraajien tueksi esimerkiksi sairaustapauksissa.

Prosessikuvauksia kehittäessä syntyi myös materiaalia, joita on helppo käyttää ohjeistuksina oman tekemisen tukena. Sopimusten tekemiseen liittyvä ohjeistus, koskien niihin tarvittavia tietoja (liite 7) syntyi tarkastellessa rekrytointivaiheen toimia. Samoin ohjeistus hallinnon sisäisen järjestelmätietojen ylläpitämisestä sopimukseen ja siten myös uusien henkilöiden rekrytointiin liittyen (liite 8) syntyi näitä toimia tarkastellessa. Materiaalia ja yksityiskohtaisempia ohjeistuksia olisi mahdollista tehdä myös laajemmin tämän kehitystyön yhteydessä. Aikataulullisista syistä, on kuitenkin jätettävä nämä suurimmilta osin jatkokehittämiseksi.

4.10.5 Viikkoyhteenvedo, viikko 10

Alkuviikosta koostin uuden projektikalenterin aiemmin tehtyjen toimenpidelistauksien sekä muiden kehitystyön aikana tulleiden havaintojen pohjalta. Uuden projektikalenterin luomisessa tavoitteena oli saada selkeä runko, joka olisi etenkin aikataulutettu projektin etenemisen mukaan. Tällöin projektin toimien etenemistä on myös helpompi valvoa ja huolehtia, että tarvittavat toimet toteutuvat oikeassa aikataulussa ja jolloin myös jatkotoimet pääsevät käynnistymään oikea-aikaisesti. Aikataulullinen seuranta on aiemmin puuttunut kokonaan, jolloin projektikalenteri ei ole tukenut itse toimien tekemistä tehokkaan projektin etenemisen osalta. Tämä onkin myös aiheuttanut viivästyksiä toimien etenemiselle, kun on huomattu, että joku toinen toimi olisikin pitänyt saada jo suoritettua ennen kuin toista toimea päästään käsittelemään.

Pidemmän aikavälin tavoitteena on kuitenkin tavoitteena päästä irti koko projektikalenterista, kun toimintaa saadaan systemoitua ja automatisoitua jatkokehittämisen osalta. Tässä vaiheessa kehitysprosessia oman työn tekemisen kannalta tämän uudistaminen oli ensimmäinen askel, jotta kokonaisuus toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseissa saadaan hahmoteltua. Tätä projektikalenteria luodessa keskittyminen kohdentui erityisesti toimien rytmittämiseen sekä tiedon siirtoon, joka on ollut suuri haaste määrittelemättömien tiedonkulun tapojen vuoksi.

Rytmi on tärkeä suunnitteluperiaate, sillä se stabiloi tietovirrat ja kaikki tietävät, milloin saavat tarvitsemansa tiedon. Tällöin ei tarvitse kysellä asioiden tilaa, tehdä uudelleen samaa asiaa tai jahdata vastauksia. Tehtävän ollessa toistuva (päivittäin, viikoittain, kvartaaleittain), sille voidaan etukäteen sopia yhteinen rytmi, joka poistaa tarpeen keskeyttää muiden töitä sekä erillisen aikataulutuksen tarpeen. (Torkkola 2017, 138.) Projektikalenterissa on toimien rytmittämisen ja tiedonkulun lisäksi keskitytty myös niiden asioiden vakioimiseen, jotka ovat työn sujuvuuden kannalta olennaisia.

Vakiointi on menetelmänä kuvaa, miten tehtävät tehdään, miten tieto liikkuu ja mikä on työn tekemisen järjestys. Se on tärkeää virtauksen ja ajoituksen toteutumisen kannalta. Työtapojen vakioiminen voidaan kuitenkin kokea toimistossa vaikeaksi, jos aiemmin jokainen on itse saanut tehdä työnsä valitsemallaan tavalla. Koetaan, että asiantuntijatyön itsenäisyys on uhattuna, eikä nähdä, että yhteistyö muiden kanssa ja asiakaslupausten täyttäminen vaativat yhteisiä pelisääntöjä. (Torkkola 2017, 140.) Tämän uhkakuvan muodostumisen havaitsin myös jo ennen tämän kehitystyön aloitusta, avatessani keskustelua toimien vakioimisesta yhden asiantuntijamme kanssa.

Projektikalenterin teko ja viimeistely veivät valtaosan viikon aikataulusta. Päiväkirjakalenteriviikkojen viimeisenä päivänä tarkastelin vielä toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseja sekä viimeistelin prosessikuvaukset. Uudet prosessikuvaukset ovat toimintolistauksiltaan kattavampia kuin aiemmin tämän kehitystyön aikana tehdyt prosessikuvaukset. Prosessikalentereiden osalta heräsi kuitenkin lisää jatkokehityksellisiä ajatuksia, kuten visuaalisuuden parantaminen ja kuvion tiivistäminen selkeyden lisäämiseksi.

Koostin viikon lopussa myös toimintolistauksien pohjalta ohjeistukset niin sopimusten teon osalta, kuin niiden tietojen viemisen osalta hallinnon sisäiseen järjestelmään. Vastaavanlaisia ohjeistuksia päästään jatkokehittämisen yhteydessä tekemään helposti, kun prosessikuvauksissa olevia toimia lähdetään avaamaan tarkemmin. Ohjeistukset ovat välttämättömiä, kun lähdetään vakioimaan toimia, jotta voidaan varmistaa kaikkien toimivan samalla tavoin. Sopimuksien teon sekä sisäiseen järjestelmään vietävien tietojen ja siellä tehtävien toimien osalta on toiminnot jo käytännössä vakioituja. Sopimukseen tarvittavat tiedot ovat välttämättömiä ja järjestelmätietojen osalta toimintatapa on vakioitu jo ohjelmasuunnittelun yhteydessä, ohjeistuksilla siis varmistetaan, että toimet muistetaan, toimitaan yhtenäisesti ja sitä kautta varmistetaan myös toiminnan tasaisempi laatu.

5 Pohdinta ja jatkokehittäminen

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena oli ennen kaikkea kehittää omaa työskentelyä selkeyttämällä toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetusprosessiin sisältyviä toimia. Kokonaisuus on aikaisemmin tuntunut prosessin etenemisen osalta sekavaksi ja epäjohtonmukaiseksi. Ennen kaikkea tästä johtunut ajankäyttö toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseihin liittyen on ollut tehotonta. Normaalitkin työpäivät ovat meille kiireisiä ja tästä johtuen olen päivittäisessä työskentelyssä kiinnittänyt entistä enemmän huomioita epäjohtonmukaiseen toimintaan ja sen myötä kumpuavaan tehottomaan ajankäyttöön.

Päiväkirjaviikkojen ensimmäinen kolmannes koostui toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessien hahmottamisesta sekä kartoittamisesta mind mappien avulla. Mind mappeja olen käyttänyt vuosikausia työkaluina jäsentelemään ajatuksiani suurempien kokonaisuuksien yhteydessä, joten työkalun valinta muotoutui automaattisesti. Kehitystehtävän kokonaisajankäytön osalta tähän mind mapein tehtyyn kartoittamiseen annettiin suuri osa ajasta. Tavoitteenani oli saada mahdollisimman kattava kuvaus omassa työssämme toteutuvista toimintatavoista sekä itse prosessin kulusta tiimissämme. Alkuviikkojen päiväkirjamerkinnoissä on huomioitu myös kehitystehtävän ulkopuolisia työtehtäviä laajasti, jonka tarkoituksena oli havainnoida omaa työtä myös tämän kehitystehtävän ulkopuolelta. Kehitystehtävän loppua kohden näihin ulkopuolisiin toimiin ei ole kiinnytetty vastaavaa huomioita, sillä kattavampi kuvaus saatiin näistä toimista jo aiempien viikkojen aikana. Näissä työpäivien kulkua kuvaavissa merkinnoissä korostuu erityisesti työpäivien ennakoimattomuus ja sen myötä ilmenevät ajankäytön haasteet työtehtävien suorittamisessa. Vaihtelevaisuus päivissä on suurta, mutta ns. kiire on läsnä koko ajan. Kutsun kiirettä ”niin sanotuksi”, sillä mielestäni kiire on itseaiheutettua ja tavoitteenani oli myös tuoda se tässä kehitystehtävässä esiin.

Ensimmäisten viikkojen aikana tehty nykytilankartoitus toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseista esimieheen ja toimipisteeseen erillisesti keskittyen auttoi suuresti hahmottamaan kokonaisuutta. Tämän jälkeen vertailin ja täydensin prosesseihin kuuluvia toimia jo olemassa olleisiin materiaaleihin organisaatiossamme. Näitä materiaaleja ovat projektitaulut, jotka on luotu seurantarungoiksi projektin etenemiselle niin tarpeellisten toimien kuin niiden toteutumisen osalta. Aikataulullinen puutos on havaittavissa heti projektikalentereista, joka osaltaan aiheutti toimien päällekkäisyyttä niiden osastokohtaisissa listauksissa. Epäloogisuutta aiheuttivat myös osioiden otsikointi ja toimien vastuutukset. Projektitaulujen selkeyttä heikensivät myös raskas visuaalinen ulkoasu tiedostoskaalauksen johdosta, tarpeettomien ja vanhentuneiden toimien listaus sekä osaltaan puutteelliset määritelmät toimien tarkoituksista. Itse projektitaulujen toimien osalta ilmeni myös puutteita ensimmäisten viikkojen aikana tehtyjen mind mappien avulla.

Toimien kokonaisuuden selkeään listaamisen saamiseksi koostin projektitaulujen toimet yhteen, vertasin listausta mind mappeihin kirjattuihin toimiin ja lisäsin projektitauluihin pohjautuvaan listaukseen siitä aiemmin puuttuneet toimet. Organisaatiossamme on ollut jo aiemmin havaittavissa, että eri henkilöt ovat saattaneet tehdä päällekkäisiä toimia. On toki myös selvää, ettei se ole tehokasta toimintaa. Projektitaulujen toimia tarkastellessa tuli selkeästi esiin, ettei vastuualueita ja rajanvetoja eri toimien osalta ole tarkkaa määritelty. Tämä nimomaisesti aiheuttaa helposti sen, että samaa tehtävää suoritetaan eri tahojen toimesta, koska ei ole täyttä varmuutta kenelle toimi kuuluu. Projektitauluissa ongelma oli kuitenkin se, että sama tehtävä vastuutettiin eri kohdissa eri tahoille. Kyseessä oli siis projektin johtamisen ongelma, joka on täysin ratkaistavissa tarkkuudella toimien kirjaamisessa projektitauluun. Tämä tapahtuu helposti silloin, kun kokonaiskuvaa ei täysin hahmoteta tai huomioida. Tämä kertoo myös ongelmista tietotyön saralla.

Projektitaulujen toimien tarkastelun jälkeen oli tarkoituksena sijoittaa nämä toimet aikataullisesti ja aikarajoitteet huomioiden toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseihin. Prosessien toimien vastuutusten selkeyttämiseksi oli tarpeen tarkastella myös organisaatorakennetta sisäisten sidosryhmien selkeyttämiseksi. Olemassa ollutta organisaatorakenteen kuvauksista tarkastellessa ilmeni poikkeavuuksia nykyisiin toimintatapoihin verraten, jonka johdosta kuudes päiväkirjaviikko kului uuden nykytilan organisaationrakenteen kuvauksen luomiseen. Organisaatorakenteen kuvauksesta on helpompi hahmottaa olemassa olevia vastuujakoja prosesseihin sisältyvien toimien osalta sekä myös havainnoida epäjohdonmukaisia vastuutuksia. Kuvauksesta saadaan myös selkeää sekä yhtenäistä otsikointia vastuualueiden kirjaamiseksi prosessikuvauksiin ja materiaaleissa saadaan pidettyä sisällöllinen johdonmukaisuus. Projektitauluja tarkastellessa myös vastuutusten erilainen kirjaaminen oli yksi esiin tulleista ongelmista, joka voidaan tällä tavoin ratkaista noudattamalla kaikissa materiaaleissa samaa käsitteistöä.

Vastuualueiden selkeys vaikuttaa myös kommunikointiin ja yhteydenottoihin. Viestinnän tulisi olla selkeää ja kohdentua aina oikealle henkilölle, jotta toiminta olisi tehokasta. Epäselvät vastuujat eivät kuitenkaan tue tätä ja virheelliset yhteydenotot vievät jälleen työaikaa ja luovat tehokkuuteen hukkaa. Myös sitoutuminen yhteisöön ja organisaatioon on nopeampaa, kun omat toimet ovat selkeitä. Omien työtehtävien selkeys ja niiden hallinta vaikuttavat erittäin suuresti myös työntekijän työhyvinvointiin. Hyvin voiva työntekijä on motivoituneempi ja tehokkaampi sekä siten myös kannattavampi organisaatiolle, kun toiminnot ja tehtävät koordinoitetaan yhtenäiseksi, tukevat toimet paremmin toisiaan ja päällekkäisen työn riski pienenee.

On myös hyvä luoda toimintaa kuvaavat ja ohjaavat materiaalit siten, ettei niiden ajantasaisena pitäminen ole työlästä ja siten aikaa vievää. Käyttämällä prosessikuvauksissa vastuukir-

jaamiseen toimenkuvia esimerkiksi henkilönimien sijaan, ei prosessikuvausta tarvitse ajan tassa pitämiseksi päivittää henkilöstön vaihtuessa, vaan ainoastaan organisaatorakenteen tai toimintatapojen muuttuessa. Lisäksi se toimii apuna toiminnan johtamiseen selkeiden hetkien myötä, jolloin ohjeistuksia tai materiaaleja on päivitettävä.

Materiaalin osalta olen suosinut mahdollisimman visuaalisia tuotoksia, jotka ovat nopeammin havaittavissa kuin tekstimuodossa olevat työt. Tekstimuotoisten töiden lukeminen vaatii aina enemmän aikaa, kun visuaalisen tuotoksen silmäily. Tämän pohjalta toteutettiin toimipisteiden toiminnan aloitus- ja lopetusprosessikuvausten laadinta mahdollisimman selkeäksi. Toimintaprosessien havainnoimisen ja suunnittelun pohjalla on huomioitu myös virtaustehokkuus, jonka huomioimisen yhteydessä korostuu myös oman organisaatiomme tämänhetkinen pohjautuminen resurssitehokkuudelle. Tämä tukee myös jo osion kolmannessa kappaleessa esiin tuomaani aikaisempaa havainnointia itse aiheutettua kiirettä koskien.

Viimeisimpien päiväkirjaviikkojen aikana keskityttiin erityisesti toimintaprosessien kehittämiseen ja ydinongelmina toiminnan tehokkuuden osalta korostuivat tehottomat viestintätavat, epäselvyys tehtävä- ja vastuujaossa sekä selkeän toimintarungon puuttuminen projektin etenemisen seurannan tueksi. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi kehitystyössä suunniteltiin toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessin läpivieminen vahvasti Teams-viestintäpalvelua käyttäen, jolloin tehottomat palaverit on mahdollista jättää prosessin ulkopuolelle. Omaa toimintaa tukien kehitystyön aikana valmistui myös uusi projektikalenteri, jossa toimet on sijoitettu toimien aikataulut ja myös tiedon tallennus ja ylläpito huomioiden. Projektikalenterin teossa erityisesti toimien rytmitykseen on kiinnitetty huomiota sekä toimien vakioimiseen, jotta päästäisiin lähemmäksi automaationa etenevää toimintatapaa.

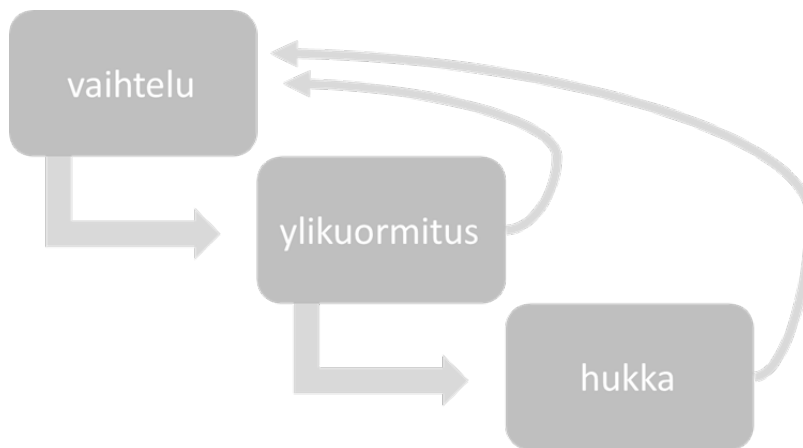
Toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseja tarkastellessa nousi vahvasti olemassa olleiden toimintatapojen pohjalta organisaatiossamme vallitseva resurssiperustainen ja hierarkkinen johtamistapa. Resurssiperusteisuudesta olisi hyvä päästä virtaustehokkaaseen toimintatapaan, jotta työskentelyssä tällä hetkellä vahvasti läsnä olevasta kiireestä päästäisiin. Kiire aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä ja estää myös ajanpuutteesta johtuvaa innovatiivisuutta toimintojen kehittämiseen.

Hierarkkinen johtamistapa luo haasteita, kun toiminta on vahvasti johdettua esimiestaholta. Hierarkkisissa organisaatioissa ihmisten ei esimerkiksi kannata tehdä asioita oma-aloitteisesti, kun tiedostetaan tarve mukautua esimiesten ja ylempien tahojen esittämiin näkökantoihin. Työntekijän kannattaa tällöin kuunnella, mitä ylempät tahot sanovat ja toteuttaa tämän myötä vain sellaista toimintaa, joka on sopusuunnassa auktoriteettien ajatusten kanssa. Useimmat organisaatioissa työskentelevät oppivakin hierarkkisessa organisaatiossa mukautumaan ylempien tahojen esittämiin näkökulmiin ja pitämään omat ajatukset omana tietonaan. (Juuti 2018, 75-76.) Tämä rajoittaa kuitenkin kehitystä ja luovuutta työyhteisössä.

Perinteiset ja hierarkkiset organisaatorakenteet ja niitä kannattavat esimieskeskeiset johtamistavat eivät kuitenkaan tule luovuttamaan vankkaa ja monien lakien ja käytäntöjen tuke-
maa asemaansa ilman taistelua. Taistelu käydään syvärakenteen tasolla ja on siitä syystä vai-
keasti havaittavissa. Lisäksi syvärakenne koostuu itsestään selvinä pidetyistä toimintatavoista
ja näitä toimintatapoja ei usein osata tai kyetä muuttamaan. Vaatii työyhteisön kulttuurin
muuttamista, että päästään uudenlaiseen, jaetun johtajuuden mukaiseen sekä toimijoiden
vastuullisuuteen perustuvaan työskentelyyn, sillä muutoin vanhat, hierarkkiset toimintatavat
jäävät voimaan. Useimmat työyhteisöt ovat näiden kahden erilaisen kulttuurin ristiaallokossa,
josta seuraa kulttuurien taistelun myötä usein huonoa johtamista. (Juuti 2018, 27.) On siis
selvää, että organisaatiossa laadukkaan toiminnan kehittämiseksi ja työyhteisön hyvinvointia
tukemaan tarvitaan muutosjohtamista sekä myös työn muotoilua.

Työn muotoilua edustavat työn rikastaminen ja laajentaminen. Työtehtäviä voidaan rikastaa
lisäämällä niihin sisältyviä suunnittelu- ja päätösvaltaa sekä valvontavastuuta ja laajentaessa
taas lisätään työkokonaisuuteen eri vaiheita niin, että niistä muodostuu monipuolisempi teh-
tävökokonaisuus sekä pidempi ketju. Laajentaminen myös mahdollistaa yhden työntekijän tar-
joaman palvelun asiakkaalle alusta loppuun, jolloin syntyy helpoimmin läheinen ja vastuulli-
nen asiakassuhde. On myös havaittu, että tuotantoprosessissa syntyvät laatuvirheet ovat usein
vähentyneet ratkaisevasti, kun sama työntekijä huolehtii tuotteen valmistuksen kaikista vai-
heista ja tekee myös laaduntarkastuksen itse. Työntekijälle monipuolinen työtehtävä tarkoit-
taa usein myös sitä, että hän kokee tekevänsä itsenäistä ja merkityksellistä työtä sekä voi-
vansa vaikuttaa työnsä tuloksiin. Tällöin myös koettu ammatillinen pätevyys kasvaa ja seu-
rauksena on usein parempi työtyytyväisyys ja työsuoritus. (Viitala & Jylhä 2013, 208-209.) On-
nistunut työn muotoilu vaikuttaa siis kaikkien osapuolien toimintaan positiivisesti. Se parantaa
palvelun laatua, edistää työhyvinvointia ja tukee organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita.

Jatkokehittämisen saralla johtamisen ja työn muotoilun lisäksi tulisi kiinnittää huomioita työn
sujuvaan etenemiseen, johon lean-johtaminen antaa useita työkaluja. Torkkola (2017, 11) ki-
teyttää, että Lean tarkoittaa ”tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustetta-
vaksi”. Hän myös lisää, että palvelutyöhön se sopii erinomaisesti, sillä asiakkaita kiinnostaa,
kuinka kauan he joutuvat odottamaan. Lisäksi Torkkola (2017, 23) myös selkeyttää, että työn
sujuva eteneminen, virtaus, on päämäärä, jota lean-johtamisessa tavoitellaan. Hän lisää, että
virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Näitä kaikkia kolmea
asiaa ilmenee myös omassa työssämme päivittäin, joka heikentää tällä hetkellä toimintamme
tehokkuutta suuresti.



Kuvio 43: Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy (Torkkola 2017, 23.)

6 Yhteenveto

Kehitystehtävässä toteutuksessa keskityttiin ensimmäisen kolmanneksen ajan nykyisten toimintatapojen havainnointiin ja kartoittamiseen sekä olemassa olevien materiaalien tarkasteluun. Tämän kartoituksen ja havainnoimisen myötä sekä prosessi- ja lean-johtamisoppeihin pohjautuen laadittiin toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessikuvaukset. Prosessikuvausten oheistuotteina syntyivät organisaatorakenteen nykytilan kuvaus sekä uusi projektikalenteri, lisäksi muodostuivat myös toimintaohjeet omaan toimenkuvaani liittyvien sopimustietojen osalta sekä niiden tietojen viemisen osalta hallinnon sisäiseen järjestelmään.

Näiden toimien myötä oman työn kehittäminen on ollut onnistunutta ja selkeyttänyt toimia toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosessien osalta. Itse toimipisteen toiminnan aloitus- ja lopetusprosesseja on myös saatu kehitettyä tehokkaammiksi prosessiin käytettävien materiaalien ja toimintatapojen osalta. Nyt luotujen materiaalien myötä toimintaa on myös helpompi lähteä jatkokehittämään.

Aikataulullisesti työ eteni hyvin pitkälle alkuperäisen aikataulun mukaan. Viivästystä etenemiseen tuli viikolla kuusi sekä viikolla kahdeksan. Kuudennen viikon viivästys johtui kehitystyön tukimateriaalin ajantasaisuuden puuttumisesta, jonka johdosta materiaali oli päivitettävä. Lisäksi myös hieman ennen päiväkirjaviikkojen puoliväliä käynnistynyt valtakunnallinen poikkeustila COVID-19 pandemian myötä vaikutti kehitystyön ajankäyttöön työtehtävien lisääntyessä ja muuttaessa hieman muotoaan viimeisten viikkojen osalta. Myös päiväkirjaviikkojen viimeisten kahden viikon nelipäiväisyys arkipäivien osalta, johtuen pääsiäispyhistä, aiheutti kehitystehtävän viimeistelyyn kiirettä.

Oman oppimiseni osalta kehitystehtävän teko on ollut erityisen innostavaa. Innostumisen myötä myös malttia on pitänyt pitää ja kehitystyölle asetettuja rajoja oli seurattava, sillä

muutoin ajankäytön kanssa olisi syntynyt ongelmia. Kehitystyön toteuttamisen pohjimmainen ajatus on lähtöisin laatujohtamisesta, johon yhdistyy vahva oma sisäinen yrittäjähenkisyys ja sen mukana tuoma tehokkuuden tavoittelemine. Tehokkuuden tavoittelun myötä kehitystyö etenee vahvasti myös lean-johtamista mukaillen. Punaisena lankana kehitystyön etenemisessä on kuitenkin ollut sisäinen innostuminen ongelmanratkaisusta ja sen luoma kehittämisen halu, joka on johdattanut työtä eteenpäin ja jota työssä käytetyt lähdemateriaalit ovat tukenneet.

Kehitystyötä voidaan käyttää hyödyksi sellaisenaan kohdeorganisaation sisällä mm. toiminnan ohjausjärjestelmää kehittäessä, jolloin prosessit on oltava tarkoin tiedossa toimivan kokonaisuuden rakentamiseksi. Sitä voidaan käyttää myös perehdytysmateriaalina uudelle työntekijälle kokonaisuuden hahmottamiseksi, vastualueiden selkeyttämiseksi ja omien vastuutoimien kartoittamiseksi toimipisteen toiminnan aloitukseen tai lopetukseen liittyen sekä myös ainoastaan henkilöstön rekrytointiin liittyen. Työn on sovellettavissa myös kohdeorganisaation ulkopuolelle toimintaprosessien kehittämiseen työssä käytettyjen havainnointi- sekä tarkastelutapojen avulla, niin omien toimintaprosessien ongelmakohtien löytämiseen kuin niiden ratkaisemiseen.

Lähteet

- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen -tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti -strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Helsingin seudun kauppakamari
- Modig, N. & Åhlström, P. 2019. Tätä on Lean -ratkaisu tehokkuus paradoksiin. 8. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 6. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Viitala, A. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen -menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Villanen, J. & Huhtala, M. 2017. Impossible -kehittäjän asenne. Porvoo: Bookwell Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Kehitystyön ositus.....	11
Kuvio 2: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 1	14
Kuvio 3: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 2	16
Kuvio 4: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 3	16
Kuvio 5: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 4	17
Kuvio 6: Mind map -toimipaikan esimiehen lopetusprosessi, osa 5	18
Kuvio 7: Mind map -toimipaikan esimiehen aloitusprosessi, osa 1	20
Kuvio 8: Mind map -toimipaikan toiminnan aloitusprosessi, osa 1	21
Kuvio 9: Mind map -toimipaikan esimiehen aloitusprosessi, osa 2	22
Kuvio 10: Mind map -toimipaikan esimiehen aloitusprosessi, osa 3.....	24
Kuvio 11: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 2.....	26
Kuvio 12: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 3.....	28
Kuvio 13: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 4.....	29
Kuvio 14: Mind map -toimipisteen toiminnan lopetusprosessi, osa 1	31
Kuvio 15: Mind map -toimipisteen toiminnan aloitusprosessi, osa 5 - STUK.....	32
Kuvio 16: Projektitauluissa esiin nousseet ongelmakohtat ja niiden parannustoimet	41
Kuvio 17: Organisaatiorakenne 2019	44
Kuvio 18: Organisaatiorakenne 2020	44
Kuvio 19: Organisaatiorakenteen nykytila	46
Kuvio 20: Toimipisteen toiminnan käynnistämisen tekijät	48
Kuvio 21: Toimipisteen toiminnan lopettamisen tekijät	48
Kuvio 22: Toimipisteen toiminnan prosessikuvausten pohja	51
Kuvio 23: Toimipisteen toiminnan lopetusprosessi, kesken	52
Kuvio 24: Toimipisteen toiminnan lopetusprosessi	53
Kuvio 25: Toimipisteen toiminnan aloitusprosessi	54
Kuvio 26: Aikaikkunat toimintaprosessien toimien toteuttamiselle	55
Kuvio 27: Toimipisteen toiminnan aloitustoimien aikaikkuna	59
Kuvio 28: Toimipisteen toiminnan lopetustoimien aikaikkuna.....	60
Kuvio 29: Toimintaprosessien kehittäminen - tiedon siirtyminen	62
Kuvio 30: Kirjallisen prosessin kulun visuaalinen prosessikuvaus.....	63
Kuvio 31: Prosessin kulun toimien kirjausjärjestys	64
Kuvio 32: Prosessin kulku - käsitteiden ja määritysten herättämät kysymykset	65
Kuvio 33: Prosessin kulku - vastaukset käsitteiden ja määritysten herättämiin kysymyksiin ..	65
Kuvio 34: Prosessin kulku - vastuutusten tarkastelu.....	69
Kuvio 35: Prosessin kulun prosessikuvaus, kehitysversio.....	70
Kuvio 36: Prosessin kulku, kehitysversio	71
Kuvio 37: Käytössä olevat viestintäkanavat sekä tiedonhallinnan työkalut	72
Kuvio 38: Prosessin kulku: toimipisteen toiminnan aloitus, lopetus, muutto tai remontti	73

Kuvio 39: 1_Aloittava esimies -projektitaulun alkuosa ja täyttösarakkeet	77
Kuvio 40: Uuden projektikalenterin alkuosa ja täyttösarakkeet, kehitysversio	78
Kuvio 41: Uuden projektikalenterin alkuosa ja täyttösarakkeet, valmis.....	79
Kuvio 42: Uusi prosessikuvauksen pohja	80
Kuvio 43: Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy (Torkkola 2017, 23.).....	87

Taulukot

Taulukko 1: Kehitystyön aikataulu	12
Taulukko 2: Päivitetty kehitystyön aikataulu, viikko 6.....	50
Taulukko 3: Päivitetty kehitystyön aikataulu, viikko 8.....	68

Liitteet

Liite 1: Olemassa oleva ohjeistus: PROJEKTIT - Prosessin kulku	93
Liite 2: Uusi kuvaus: PROJEKTIT - Prosessin kulku	94
Liite 3: Uuden projektikalenterin runko	95
Liite 4: Projektikalenteri: toimipisteen toiminnan aloitus, -lopetus, -muutto tai -remontti ..	96
Liite 5: Toimipisteen toiminnan aloitusprosessi	100
Liite 6: Toimipisteen toiminnan lopetusprosessi	101
Liite 7: Koontiohjeistus sopimuksista	102
Liite 8: Järjestelmätietojen ylläpito	103

Liite 1: Olemassa oleva ohjeistus: PROJEKTIT - Prosessin kulku

PROJEKTIT

- Uusi toimipaikka
- Toimipaikan siirto
- Toimipaikan myynti
- Remontti
- Toimipaikan toiminnan päättäminen

Kun rekrytointivastaava tai yhteyspäälliköt katsovat, että asiat on sovittu riittävän pitkälle, he varaavat noin puolen tunnin palaverin, johon kutsuvat mukaan alueen palveluvastaavan sekä palvelupäällikön. Tarkoituksena siirtää ”kapula” heiltä palvelutiimiin. Palaverissa käydään läpi projektiin liittyvät asiat sekä mitä on sovittu ja palveluvastaava tekee muistion, minkä perusteella hän tekee projektikalenterin. Palveluvastaava voi vielä projektikalenteria tehdessä varmistaa rekrytointivastaavalta/yhteyspäälliköltä asioita tai voi tulla tilanne, että työstätte sitä yhdessä jonkin asian osalta, mutta vastuu siirtyy palaverissa palvelutiimiin ja kyseiselle palveluvastaavalle.

Projektikalenteri tallennetaan LIIKETOIMINTAOSASTO/Projektit

Kun projektikalenteri on tehty, palveluvastaava kutsuu kokoon starttipalaverin, jossa tarkennetaan aikataulua ja vastuuhenkilöitä sekä että kaikki osa-alueet on kyseisen projektin osalta huomioitu.

Starttipalaveriin kutsutaan lähtökohtaisesti henkilöt joka osastolta: it, markkinointi, talousosasto, henkilöstösasto/Emilia

Liiketoimintajohtaja vetää starttipalaverin.

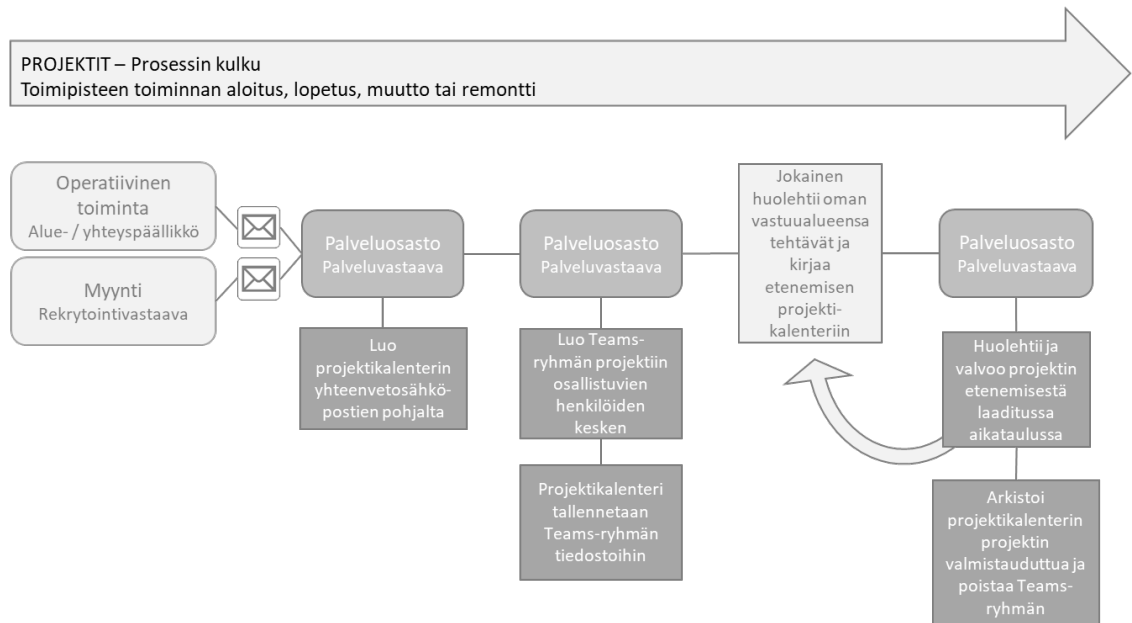
Starttipalaverissa sovitaan välipalaveri eli tsekkauspalaveri, mikä pidetään 2-3 viikkoa ennen aloittamista. Jos jotain on jäänyt tekemättä, ehditään vielä.

Starttipalaverin jälkeen jokainen huolehtii omaan vastuualueeseensa kuuluvat tehtävät ja käy merkitsemässä projektikalenteriin, missä mennään.

Palveluvastaavan tehtävänä on seurata, että asiat on tehty ja suunnitelman mukaisessa aikataulussa. Jos näin ei ole, hän on yhteydessä kyseiseen vastuuhenkilöön asian hoitamiseksi.

Palveluvastaava on myös yhteydessä tulosityksikön/toimipisteen vastuulliseen esimieheen tiedottaen tarpeen mukaan aikataulusta ja projektin vaiheista.

Liite 2: Uusi kuvaus: PROJEKTIT - Prosessin kulku



1. Alue- tai yhteyspäällikkö (riippuen mihin maantieteelliseen toimialueeseen projekti sijoittuu) kartoittaa aloitustilanteen: mitä / missä / miten tehdään, kenen toimesta ja koska.
 - Keskustelee rekrytointivastaavan kanssa henkilöstöön liittyvistä tarpeista (jos näitä on, muutoin rekrytointivastaava jää pois projektista).
 - Rekrytointivastaava rekrytoi henkilöstön toimipisteelle tai käy mahdolliset muut tarvittavat keskustelut henkilöstön kanssa.
2. Alue- tai yhteyspäällikkö sekä tarvittaessa rekrytointivastaava koostavat oman vastuualueensa tietouden tulevien ja/tai tarvittavien toimien osalta ja toimittavat koosteet sähköpostitse palveluvastaavalle.
 - Sähköposteista tulee ilmetä mitä / missä / miten tehdään, kenen toimesta ja koska sekä henkilöstöä koskevat tiedot.
3. Palveluvastaava luo sähköpostien pohjalta projektikalenterin (valmiiseen runkoon) ja kartoittaa projektin kokonaisuuden (aikataulut ja projektiin osallistuvat henkilöt).
 - Palveluvastaava luo projektiin osallistuvien henkilöiden kesken Teams-ryhmän, johon kutsuu osallistujat. Projektikalenteri tallennetaan ryhmän tiedostoihin täyttöö ja seuranta varten, myös mahdollinen muu projektiin liittyvä aineisto tallennetaan samaan ryhmään.
4. Jokainen ryhmään kutsuttu hoitaa oman vastuualueensa tehtävät, jotka ilmenevät projektikalenterista. Tehtävien eteneminen kirjataan projektikalenteriin.
5. Palveluvastaava seuraa projektin etenemistä projektikalenterista siihen luotujen aikataulujen mukaisesti. Mikäli jokin toimista on viivästynyt, huolehtii palveluvastaava toiminnon toteutumisesta olemalla yhteydessä tehtävän vastuuhenkilöön.
6. Projektin valmistuttua arkistoi palveluvastaava projektikalenterin hallinnon sisäiseen järjestelmään kustannuspaikkakortin alle (tai muuhun yhteisesti sovittuun sijaintiin).

Liite 3: Uuden projektikalenterin runko

Merkitse ruksilla projekti kohde:	Toiminnan aloitus- / lopetuspäivämäärä:	Projektiin osallistuville lisätietoa:	Kustannuspaikka: numero ja nimi
<input type="checkbox"/> Toimipisteen toiminnan aloitus	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Toimipisteen muutto	<input type="text"/>		Osoite:
<input type="checkbox"/> Toimipisteen remontti	<input type="text"/>		<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Toimipisteen toiminnan lopetus	<input type="text"/>		Yhteyshenkilö: toimipisteen puolelta

6-3kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa					
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa	Merkitse ruksi, kun toiminta valmis
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
2-1kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa					
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa	Merkitse ruksi, kun toiminta valmis
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
0 kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa					
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa	Merkitse ruksi, kun toiminta valmis
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
0-4 kk jälkeen toiminnan aloituksesta / lopetuksesta					
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa	Merkitse ruksi, kun toiminta valmis
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>

Liite 4: Projektikalenteri: toimipisteen toiminnan aloitus, -lopetus, -muutto tai -remontti

Merkitse ruksilla projektikohde:	Toiminnan aloitus- / lopetuspäivämäärä:	Projektiin osallistuville lisätietoa:	Kustannuspaikka: numero ja nimi
<input type="checkbox"/> Toimipisteen toiminnan aloitus	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Toimipisteen muutto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Osoite:
<input type="checkbox"/> Toimipisteen remontti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Toimipisteen toiminnan lopetus	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Yhteyshenkilö: toimipisteen puolelta

6-3kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa					
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä/toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa	Merkitse ruksi, kun toiminto valmis
Operatiivinen toiminta	TOIMITILA Tilan kartoitus / tarjouspyynnöt	Myös henkilöstötarpeen läpikäyminen rekrytoinnin kanssa	Tallenna: tarjouspyynnöt		<input type="checkbox"/>
Operatiivinen toiminta	TOIMITILA Vuokrasopimuksen teko	Toimita ostoreskontraan vuokranmaksua varten	Tallenna: vuokrasopimus ja tilan pohjapiirustus		<input type="checkbox"/>
Operatiivinen toiminta	TOIMITILA Sisustus suunnitelma, hankintaehdotelma		Tallenna: hankintaehdotelma, sisustus suunnitelma		<input type="checkbox"/>
Operatiivinen toiminta	TOIMITILA REMONTTI Remonttisuunnitelma, talousarvio		Tallenna: remonttisuunnitelma, talousarvio		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA REMONTTI Tarjouspyynnöt		Tallenna: tarjouspyynnöt		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA REMONTTI Rakennuslupa ja -valvoja		Tallenna: rakennuslupa-asiakirjat		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA REMONTTI It-kaapelointi, lvi- ja sähkötyöt tms.	Myös muut remontiin liittyvät hankinnat	Tallenna: toimiin liittyvät sopimukset tai tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA Puheliittymän irtisanominen		Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättymisajankohta →		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA Lehtitilausten ja muiden tilausten päättäminen		Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättymisajankohta →		<input type="checkbox"/>
Markkinointi	TOIMITILA Markkinointi- suunnitelma	Mainonta, opasteet, ikkunateippaukset, verkkosivut tms.	-		<input type="checkbox"/>
Myynti	HENKILÖSTÖ Rekrytointi	Toimitetaan palveluun sähköpostitse: Henkilötiedot, yksilöintitunnus, aloitusajank., sovitut sopimusehdot	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Sähkösovimuksen teko		Tallenna: sähkösovimus		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Vuokrasop. irtisanominen / siirto	Jos toiminta jatkuu, mutta kp vaihtuu, sopimuksen siirto oikealle kp-kortille ja tieto taloushallinnolle	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättymis-/ siirtymisajankohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Kustannuspaikan numerointi ja luonti	Vapaan numeron haku numerointi- taulukosta, luo kustannuspaikkakortti hallinnon sis. järjestelmään	Kirjaa: projektin yläosan tietoihin numero ja nimi		<input type="checkbox"/>
Palvelu	SIS. TIEDOTUS - INTRA Tieto toiminnan muutoksista	Hallinnon sisäinen uutinen: Kuka (kp ja nimi), mitä, missä ja milloin	-		<input type="checkbox"/>
Taloushallinto	TOIMITILA Kustannuspaikan luonti	Luonti taloushallinnon järjestelmiin	-		<input type="checkbox"/>
Tietohallinto	TOIMITILA Tietoliikenneyhteyksien irtisanominen		Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättymisajankohta →		<input type="checkbox"/>
Tietohallinto	TOIMITILA Maksupäätte ja -yhteys sop. irtisanominen	Myös mahdollinen maksupäätteen vuokrasopimuksen irtisanominen	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättymisajankohta →		<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Toimipisteen yhteys- henkilöille tilannetieto	Kuvaus projektin etenemisestä ja tulevista vaiheista	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Sis. järjestelmä: osion tietojen tallentaminen	Sopimukset kustannuspaikkakortin dokumentteihin hallinnon sis. järjestelmässä → erillinen ohjeistus	-		<input type="checkbox"/>

2-1kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa				Toimen tekijä täyttää:	Merkitse ruksi, kun toiminto valmis
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa	
Hankinta	TOIMITILA REMONTTI Etenemisen seuranta ja valvonta		-		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA REMONTTI Lopputarkastus: Rakennustarkastaja		Tallenna: lopputarkastusraportti/-asiakirja		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA Kalustehankinnat		Tallenna: tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA Hoitolaitehankinnat		Tallenna: tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA Vaihe- ja ylivuoto- palvelun päättäminen		Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikajakohta →		<input type="checkbox"/>
Henkilöstö-hallinto	HENKILÖSTÖ Hoitavan henkilöstön sop. teko / päät. / siirto	Tietojen päivittäminen sisjärjestelmän henkilökorteille: aktiivisuustilat ja yhteydet	-		<input type="checkbox"/>
Henkilöstö-hallinto	HENKILÖSTÖ Hoitavan henkilöstön henkilötietolomakkeet	Henkilötietolomakkeiden täyttö intrassa	-		<input type="checkbox"/>
Markkinointi	TOIMITILA Verkkosivujen teko		-		<input type="checkbox"/>
Markkinointi	TOIMITILA Markkinointisopimusten päättäminen		Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikajakohta →		<input type="checkbox"/>
Operatiivinen toiminta	HENKILÖSTÖ Keskustelut toiminnan lopetuksesta / muutosta		-		<input type="checkbox"/>
Ostoreskontra	TOIMITILA Vuokravakuuden maksu / palautus / siirto	Jos toiminta jatkuu, mutta kp vaihtuu, vakuuden siirto oikealle kustannuspaikalle	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Lääkärihenkilöstön sop. teko / päät. / siirto	Sopimusta tehtäessä ammatti- oikeuden tarkistus (JulkiTerhikki) tai yrityksen tiedot (Asiakastieto)	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Tietoturvasopimukset lääkärihenkilöstölle	Allekirjoitukset sopimukseen	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ E-reseptisopimukset yrityksille	Allekirjoitukset sopimukseen	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Kanta-sopimukset vuokrapalveluyrityksille	Allekirjoitukset sopimukseen	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Henkilötietolomakkeet lääkärihenkilöstöstä	Henkilötietolomakkeiden täyttö intrassa	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Henkilökorttien luonti sisjärjestelmään	Henkilö- ja yhteystiedot, yksilöintitunnus (ja tilinumero, jos ei omaa yritystä)	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Yrityskorttien luonti sisjärjestelmään	Osto- tai vuokrapalvelusopimuksella toimivat: nimi, yhteystiedot, y-tunnus ja tilinumero	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Toimipistekorttien luonti sisjärjestelmään	Nimi, yhteystiedot	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikajakohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Sähkösovimuksen irtisanominen		Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikajakohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Toimilupahakemus (Valvira)	Sähköinen portaali	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Vartiointisopimuksen teko		Tallenna: sopimus		<input type="checkbox"/>
Palvelu	SIS. TIEDOTUS - INTRA Hall. uutinen henkilöstön muutoksista	Hallinnon sisäinen uutinen: missä (kp ja nimi), kuka, miten ja milloin	-		<input type="checkbox"/>
Tietohallinto	TOIMITILA Tietokoneet ja laitteet, tietoliikenneyhteydet	Myös hoitolaiteistojen ohjelmat ja tarvittavat yhteydet	Tallenna: hankintalista, tietoliikenneyhteyssopimus / yritysajakaista		<input type="checkbox"/>
Tietohallinto	TOIMITILA Maksupäätteet ja maksupäätelyyhteydet	Maksupäätteiden ja yhteys- ja rahaliikennesopimuksien teko	Tallenna: maksupäätteen sopimukset		<input type="checkbox"/>
Tietohallinto	TOIMITILA Nettijaajanvarauksen avaus	Tieto avauksesta kalenterin henkilölle ja toimipisteen yhteyshenkilölle	-		<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Toimipisteen yhteys- henkilölle tilannetieto	Kuvaus projektin etenemisestä ja tulevista vaiheista	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Sisjärjestelmä: osion tietojen tallentaminen	Henkilökortti, kustannuspaikkakortti, toimipistekortti ja yrityskortti →erillinen ohjeistus.	-		<input type="checkbox"/>

0 kk ennen toiminnan aloitus- / lopetusajankohtaa				Toimen tekijä täyttää:	
Osasto: toimesta vastaava	Toiminta: tehtävä toimenpide	Toiminnan sisältö: toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus	Tietohallinta: tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin	Huomioitavaa/muistiinpanot: esim. etenemisen viivästyksen syy tai toteuttaessa huomioitavaa	Merkitse ruksi, kun toiminta valmis
Hankinta	TOIMITILA Lehtitilausten teko ja muut pienhankinnat		Tallenna: tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA Tarvainevaraston alkutilaus		Tallenna: tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Hankinta	TOIMITILA Puhelin ja -liittymä, vaihde- ja yliv.palvelu		Tallenna: sopimukset tai tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Markkinointi	TOIMITILA Mainonta, opasteet, ikkunateippaukset tms.	Markkinointisuunnitelman toimien toteutus	Tallenna: sopimukset tai tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Ostoreskontra	TOIMITILA Maksusuunnitelmien purku	Maksusuunnitelmien purku, myös kierrossa olevien laskujen tarkistus	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Toimiluvan käyttöön-ottotarkastus (Valvira)		Kirjaa: sovittu tarkastuksen ajankohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Musiikintoistolupa (Teosto)	Sähköinen portaali	Tallenna: sopimukset tai tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Siivous- ja vaihtomatto-sopimukset		Tallenna: sopimukset tai tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Säteilyturvavastaavan nimeäminen (STUK)	Sovi toimipisteen henkilöstä, joka vastaa ja ilmoita henkilö vastaavaksi turvallisuuslupahakemuksessa	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Turvallisuuslupahakemus (STUK)	Sähköpostitse toimitettavat lomakkeet: www.stuk.fi	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Suorakorvaussopimuksen teko (Kela)	Yhteydenotto sähköpostitse Kelaan, josta sopimus pohja. Toimilupa oltava valmiina.	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Esimiehen perehdytys	Sovi perehdytyspäivä: laadi ohjelma, lähetä kutsu, varaa tila ja tarjoilut ja päivitä tarvittavat perehdytysmateriaali	Kirjaa: perehdytyspäivän ajankohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Potilasvakuutukset lääkärihenkilöstölle	Ammattiliitosta tai vakuutusyhtiöstä sähköpostitse	Tallenna: sopimukset tai tilausvahvistukset		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Laskustoittoimien ohjeistus toim. päättyessä	Toimipisteen yhteyshenkilön ohjeistaminen / muistuttaminen loppulaskutuksista	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Lop. liittyvä tiedottaminen lääkärihenkilöstölle	S.posti-kooste: sähköpostin sulkeutuminen, tunnusten umpeutuminen, loppupalkanmaksu	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Käyttöomaisuuden lunastustietojen ilmoittaminen s.postilla ostoreskontraan ja palkanlaskentaan	Lunastushintojen laskeminen ja lunastustietojen ilmoittaminen s.postilla ostoreskontraan ja palkanlaskentaan	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Käyttöomaisuuden kauppakirjojen teko	Allekirjoitukset kauppakirjoihin ja toimita kauppakirjat maksuliikenteen hoitajalle	Tallenna: kauppakirjat		<input type="checkbox"/>
Taloushallinto	TOIMITILA Rahahuoltosopimuksen teko		Tallenna: sopimus		<input type="checkbox"/>
Taloushallinto	TOIMITILA Rahahuoltosopimuksen irtisanominen		Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättymisajankohta →		<input type="checkbox"/>
Tietohallinto	HENKILÖSTÖ Käyttäjätunnusten ja sähköpostien avaus	Tehtyjen henkilötietolomakkeiden pohjalta	-		<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Toimipisteen yhteyshenkilöille tilannetieto	Kuvaus projektin etenemisestä ja tulevista vaiheista	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Osion tietojen tallentaminen	Henkilökortti, kustannuspaikkakortti, toimipistekortti ja yrityskortti → erillinen ohjeistus.	-		<input type="checkbox"/>

0-4 kk jälkeen toiminnan aloituksesta / lopetuksesta					
Osasto: <i>toimesta vastaava</i>	Toiminta: <i>tehtävä toimenpide</i>	Toiminnan sisältö: <i>toimen tarkennukset tai tarkempi ohjeistus</i>	Tietohallinta: <i>tallenna tiedostoihin osastosi kansioon tietoja, jotka vaikuttavat muiden toimiin</i>	Toimen tekijä täyttää: Huomioitavaa/muistiinpanot: <i>esim. etenemisen viivästykseen syy tai toteuttaessa huomioitavaa</i>	<i>Merkitse ruksi, kun toiminto valmis</i>
Henkilöstö-hallinto	HENKILÖSTÖ Loppupalkanmaksut	Lääkärihenkilöstön tiedot palveluosastolta	-		<input type="checkbox"/>
Tietohallinto	HENKILÖSTÖ Käyttäjätunnusten ja sähköpost. sulkeminen	Tehtyjen henkilötietolomakkeiden pohjalta	-		<input type="checkbox"/>
Markkinointi	TOIMITILA Ikkunateippauksen poisto		-		<input type="checkbox"/>
Markkinointi	TOIMITILA Verkkosivujen poisto		-		<input type="checkbox"/>
Operatiivinen toiminta	TOIMITILA Toimitilan tyhjentämisen valvominen		-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Suorakorv.sop. testi- vaiheen aloitus (Kela)	Kelalta sähköpostitse saapuvien aktivointitietojen myötä	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Musiiikintoistoluvan päättäminen (Teosto)	Sähköpostitse ilmoitus	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikakohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Suorakorvaussop. päättäminen (Kela)	Sähköpostitse ilmoitus	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikakohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Toimiluvan päättäminen (Valvira)	Ilmoitus sähköisessä portaalissa	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikakohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA Turvallisuusluvan päättäminen (STUK)	Täytettävät lomakkeet ja selvitys säteilylaitteiston sijainnista / hävityksestä	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikakohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Lop. lääkärihenk. potilasvakuutusten päät.	Sähköpostitse ilmoitus	Tallenna: vahvistus irtisanomisesta tai Kirjaa: sopimuksen päättämisaikakohta →		<input type="checkbox"/>
Palvelu	HENKILÖSTÖ Sähköisten koulutusten suoritusten valvominen	Seuraa ja valvo portaalista suorittamista	-		<input type="checkbox"/>
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Talousraportin kirjauksien tarkistus	Käy läpi kirjaukset ja pyydä talousosastolta tarvittaessa korjaukset	-		<input type="checkbox"/>
Ostoreskontra	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Käyttöomaisuuden tyhjentäminen	Palvelun tekemän käyttöomaisuuden lunastuksien sopimisien pohjalta, tieto tiedostoissa ed. osion jälkeen	-		<input type="checkbox"/>
Osion toimet toteutettava viimeistään:					
Palvelu	TOIMITILA/HENKILÖSTÖ Osion tietojen tallentaminen sis.järjestelmään	Henkilökortti, kustannuspaikkakortti, toimipistekortti ja yrityskortti → erillinen ohjeistus.	-		<input type="checkbox"/>
Taloussuunnittelija	TOIMITILA Kustannuspaikan sulkeminen		-		<input type="checkbox"/>

Liite 7: Koontiohjeistus sopimuksista

SOPIMUKSET TOIMIPISTEIDEN HENKILÖSTÖLLE

PALVELUTIIMI

Työ- tai palvelusuhteen alkaessa tehtävät sopimukset ja niiden tiedot

(Hoitavan henkilökunnan sopimukset: Palkanlaskentatiimi)

Lääkärihenkilökunnan sopimukset: Palvelutiimi

1. Työsopimus

1.1. Toimipaikan esimies → *Työhakemus-lomake rekrytoijalta*

1.1.1. Henkilötiedot

Nimi

Hetu

Osoite

Sähköposti

Yksilöintitunnus → *Ammattipätevyyden tarkistaminen (JulkiTerhikki)*

Tilinumero

1.1.2. Palkkatiedot

Työsuhteen alkamisajankohta

Kokoaikainen / osa-aikainen

Sovittu kk-palkka

1.1.3. Toimipiste

Nimi

Kustannuspaikka

1.2. Muu lääkärihenkilöstö → *Sähköpostiviesti alue- tai yhteyspäälliköiltä tai toisen toimipisteen vetäjältä*

Tarvitaan samat tiedot kuin toimipisteen esimiehelle

2. Ostopalvelusopimus → *Sähköpostiviesti alue- tai yhteyspäälliköiltä tai toisen toimipisteen vetäjältä*

2.1. Ammatinharjoittajan / yrityksen tiedot

Nimi

Y-tunnus → Tietojen tarkistaminen, mm. ennakonperintärekisteri

Osoite

Sähköposti

2.2. Henkilötiedot

Nimi

Syntymäaika

Sähköposti

Yksilöintitunnus → *Ammattipätevyyden tarkistaminen (JulkiTerhikki)*

2.3. Palkkiotiedot

Sopimuksen alkamisajankohta

Toistaiseksi voimassa oleva / määräaikainen

Sovittu korvaus

Sovittu tuntimäärä (vko/kk)

2.4. Toimipiste

Nimi

Kustannuspaikka

3. Vuokrasopimus → *Sähköpostiviesti alue- tai yhteyspäälliköiltä tai toisen toimipisteen vetäjältä*

Tarvitaan samat tiedot kuin ostopalvelusopimukseen

Muut tarvittavat sopimukset:

Tietoturvasopimus – Kaikille

eReseptisopimus – Ostopalvelu- ja vuokrasopimuslaiset

Kanta-palvelusopimus – Vuokrasopimuslaiset

Liite 8: Järjestelmätietojen ylläpito

HALLINNON SISÄISEN JÄRJESTELMÄN TIEDOT

PALVELUTIIMI

Työ- tai palvelusuhteen alkaessa sisäiseen järjestelmään vietävät tiedot

(Hoitavan henkilökunnan sopimukset: Palkanlaskentatiimi)

Lääkärihenkilökunnan sopimukset: Palvelutiimi

1. Toimipaikan esimies

1.1. Henkilökortti

1.1.1. Henkilötiedot

Nimi
 Hetu
 Osoite
 Sähköposti
 Yksilöintitunnus
 Tilinumero
 Työsuhteen alkamisajankohta

1.1.2. Kokoelmaryhmiin liittäminen

lisätään ryhmät

1.1.3. Sopimusten tallennus

Sopimusten yhdistäminen sitä koskevaan yrityskorttiin
 Sopimusten yhdistäminen sitä koskevaan kustannuspaikkakorttiin

1.1.4. Yhdistäminen toimipisteen yrityskorttiin

1.1.5. Työnantajan merkitseminen

Oman yrityksemme yrityskortin liittäminen

1.2. Kustannuspaikkakortti

1.2.1. Kustannuspaikkanumero → Excel-tiedosto yhteiskäytössä, seuraava vapaa numero

1.2.2. Perustiedot

Nimi
 Toiminnan alkamisajankohta

1.2.3. Kokoelmaryhmiin liittäminen

lisätään ryhmät

1.2.4. Yhdistäminen henkilökorttiin

1.2.5. Yhdistäminen kustannuspaikkakorttiin

2. Muu työsuhteinen lääkärihenkilöstö

2.1. Henkilökortti

2.1.1. Henkilötiedot

amat tiedot kuin toimipaikan esimies

2.1.2. Kokoelmaryhmiin liittäminen

lisätään ryhmät

2.1.3. Sopimusten tallennus

amat toimet kuin toimipaikan esimies

2.1.4. Yhdistäminen toimipisteen yrityskorttiin

2.1.5. Yhdistäminen toimipisteen kustannuspaikkakorttiin

2.1.6. Työnantajan merkitseminen

Toimipisteen yrityskorttiin liittäminen

3. Ostopalvelusopimuksella

3.1. Henkilökortti

3.1.1. Henkilötiedot

amat tiedot kuin toimipisteen esimies, poikkeuksena hetu = syntymäaika

3.1.2. Kokoelmaryhmiin liittäminen

lisätään ryhmät

3.1.3. Sopimusten tallennus

amat toimet kuin toimipaikan esimies

3.1.4. Yhdistäminen toimipisteen yrityskorttiin

3.1.5. Yhdistäminen toimipisteen kustannuspaikkakorttiin

3.1.6. Työnantajan merkitseminen

Ostopalvelulaisen oman yrityksen yrityskorttiin liittäminen

3.2. Yrityskortti

3.2.1. Yrityksen tiedot

amat yritystiedot kuin sopimuksessa

3.2.2. Kokoelmaryhmiin liittäminen

lisätään ryhmät

4. Vuokrapalvelusopimuksella

amat tiedot ja toimet kuin ostopalvelusopimuksella