

Opinnäytetyö(AMK)

Tuotantotalous

2021

Pekka Lahtinen

JOHTAMINEN JA TYÖTEHTÄVIEN HALLINTA

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Pekka Lahtinen

JOHTAMINEN JA TYÖTEHTÄVIEN HALLINTA

Johtamisella ja työtehtävien hallinnalla on merkittävä vaikutus organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen, koska ne koskettavat organisaation jokaista osa-aluetta. Näiden merkitys kasvaa suhteessa organisaation kokoon, työn laajuuteen ja työn kompleksisuuden myötä. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Carinafour tarjoaa konsultointi-, operointi- ja digitaalisia palveluratkaisuja. Merkittävimmät asiakkaat toimivat meri-, rakennus- ja rakennustuoteteollisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvailla kohdeyrityksen keskitason esimiesten ja työnjohtajien johtamismallia ja työtehtävien priorisointia ja luoda priorisoimiseen prosessimalli, jota voidaan hyödyntää kohdeyrityksen toiminnassa.

Työssä perehdytään johtamisen teoriaan sekä tuotannon ja ensihoidon työtehtävien priorisoimiseen. Työn käytännön osassa tehtiin laadullinen tutkimus, johon tiedot kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelut rajattiin koskemaan keskitason esimiehiä ja työnjohtajia Carinafour supply -osastosta. Haastattelut koskivat heidän näkemyksiään johtamisesta ja priorisoinnista. Tämän lisäksi tutkimuksen aikana kehitettiin prosessimalli priorisoinnin ja työtehtävien hallintaan vastauksien perusteelta. Haastattelujen vastaukset analysoitiin teemallisesti heijastaen johtamisen teoriaan ja prosessimallin luomiseen käytettiin esimerkkiä ensihoidon järjestelmästä.

Tutkimustuloksilla saatiin kuvailtua, että Carinafourilla on hyvin ihmisläheinen johtamismalli, joka pohjautuu ihmisten johtamisen ja tavoitejohtamisen teorioihin. Työtehtävien ja priorisoimisen vastauksissa havaittiin vaihteluja ongelmia priorisoimisen tavoissa ja tavoitteissa. Nämä ongelmat saattavat johtua haasteluissa ilmi nousseen informaatio- ja viestintäketjun vaillinaisuudesta. Työssä onnistuttiin kehittämään prosessimalli, jolla tätä ongelmaa voidaan vähentämään.

ASIASANAT:

esimies, johtaminen, priorisointi, SALT- triage

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Management & Engineering

2021 | 49 pages , 1 appendices

Pekka Lahtinen

MANAGEMENT AND TASK MANAGEMENT

Management and management of work tasks have a significant impact on achieving organisations' objectives, affecting every aspect of the organisation. These areas increase in importance in relation to the organisation's size, the scale of the work and its complexity. The thesis client company Carinafour offers consulting, operations and digital service solutions. The most significant customer is active in the marine, construction and construction products industries.

The thesis aims to describe the management model of the target company's intermediate supervisors and supervisors and the prioritisation of work tasks and create a process model for prioritisation that could be utilised in the target company's operations. The work is based on management's theory and the prioritisation of work tasks in production and emergency care. The study conducted a qualitatively structured interview limited to intermediate supervisors and supervisors in the Carinafour supply department. In addition, a process model was developed during the study to manage prioritisation and work tasks based on responses. The answers of the interviews to the analysis thematically reflecting the theory of leadership and creating the process model were used as an example of the emergency care system.

The research results led to the description that Carinafour has a very human-related management model based on theories of human leadership and management by objects. The responses to work tasks and prioritisation identified variations in the way prioritisation and objectives were prioritised.

These problems may be due to the difficulty of the information and communication chain that has emerged from the challenges. The work succeeded in developing a process model that could reduce this problem.

KEYWORDS:

foreman, management, prioritize, SALT- triage

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMINEN JA ESIMIES	8
2.1 Johtamisen ulottuvuudet	9
2.1.1 Leadership	10
2.1.2 Management	12
2.1.3 Osaamisen ja tiedon johtaminen	13
2.2 Tavoitejohtaminen	17
2.3 Esimies	18
3 TYÖTEHTÄVIEN PRIORISOINTI	19
3.1 Työjono	19
3.2 Priorisointi yleisesti	21
3.3 Ensihoidon suuronnettomuusmalli	22
3.3.1 Prosessi ja kategoriat	23
3.3.2 Tulokset ja kritiikki	25
3.4 Mietintää priorisoimisesta	26
4 CASE: CARINAFOUR SUPPLY	27
4.1 Yritysesittely	27
4.2 Tilannekuva ja haastattelut	27
4.3 Vastauksien analysointi	28
4.4 Pohdinta	32
5 TYÖTEHTÄVIEN HALLINTA	34
5.1 LAPS	34
5.1.1 Lajittelu; Yleinen lajittelu	36
5.1.2 Arvioi; Yksittäinen arviointi	37
5.1.3 Priorisointi	38
5.1.4 Suorita / Ohjaus työsuunniteluun	39
5.2 Hallinta ja seuranta	39
5.2.1 Toiminnanohjausjärjestelmät	40
5.2.2 Kanban-taulu	40

5.2.3 Mittarointi	40
5.3 Pohdinta	40
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
LÄHTEET	44

KUVAT

Kuva 1. Mukailen osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä.	14
Kuva 2 Tuotantosuunnittelun runko	20
Kuva 3 Mukailtu SALT- triage prosessikaavio	23
Kuva 4 Tärkeää johtamisessa teemat	29
Kuva 5 LAPS prosessin havainnekuva	36
Kuva 6 Esimerkki priorisoinnin kysymyksistä LAPS prosessissa.....	38

1 JOHDANTO

Johtamisella ja työtehtävien hallinnalla on merkittävä vaikutus organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen, sillä ne koskettavat organisaation jokaista osa-aluetta. Näiden merkitys kasvaa suhteessa organisaation kokoon, työn laajuuteen ja työn kompleksisuuteen.

Opinnäytetyön aiheena on johtaminen ja työtehtävien hallinta. Idea aiheelle syntyi, toimiessani työnjohtajana opinnäytetyön toimeksiantajan Carinafourin logistiikkayksikössä. Ideointihetkellä yksikkö oli toimintamalliltaan uusi ja keskityttiin sen ylösajoon. Uuden toimintamallin takia yksikkö aloitti toimintansa ns. puhtaalta pöydältä, joten prosessit ja käytännöt luotiin tavoitteiden ja vaatimusten saavuttamiseksi. Yksikön työympäristö oli hyvin hektinen, ja esimiesten ja työnjohtajien suurin vaikeus oli toiminnan johtaminen ja työtehtävien hallinta ja priorisointi.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvailla kohdeyrityksen keskitason esimiesten ja työnjohtajien johtamismallia ja työtehtävien priorisointia ja luoda priorisoimiseen prosessimalli, jota voidaan hyödyntää kohdeyrityksen toiminnassa. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Millä tavalla keskitason esimiehet ja työnjohtajat johtavat toimintaa?

Miten työtehtävien priorisointi ja hallinta tapahtuvat?

Työ koostuu teoriaosasta ja tutkimusosasta. Teorian ensimmäisessä osuudessa käsitellään johtamisen teoriaa ja sen osa-alueita. Toinen osuus käsittelee työtehtäviä, työjonoa ja priorisointia. Tutkimusosa koostuu kahdesta osuudesta. Ensimmäinen osuus koostuu keskitason esimiesten ja työnjohtajien haastattelujen käsittelystä, ja toisessa osuudessa esitellään tutkimuksen aikana luotua prosessimallia työtehtävien hallintaan ja priorisoimiseen.

Tutkimuksessa tieto kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla tarkoitetaan niitä haastatteluja, jotka seuraavat haastattelurunkoa, mutta myös mahdollistavat avoimet haastattelukysymykset. Haastattelut analysoidaan teemoitellen, etsien yhteisiä teemoja. Näitä peilataan takaisin johtamisen teorioihin. Näin voidaan arvioida Carinafourin johtamisen tilaa sekä sitä, millaisena esimiehet kokevat sen. Haastattelut toteutetaan tutkimuksen aikana olevan pandemian takia etänä käyttäen Teams- sovellusta.

Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää Carinafourin toiminnan kehittämisessä. Tämä on otettu huomioon haastattelurungon suunnittelussa sekä tutkimuskysymyksessä, jotta se tuottaisi mahdollisimman paljon lisäarvoa yritykselle.

Tutkimuksen mahdolliset ongelmat liittyvät subjektiivisuuteen. Tutkija on itse töissä yrityksessä, mikä saattaa vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, mutta myös tulosten arviointiin ennakko-olettamusten takia. Tutkija on ottanut tämän huomioon ja kiinnittää tähän erityishuomiota tutkimuksen joka vaiheessa pienentääkseen siitä kumpuavia ongelmia.

2 JOHTAMINEN JA ESIMIES

Johtamisesta ja esimiehen roolista puhutaan paljon ja siitä on maininta Raamatussa. Johtaminen yleensä yhdistetään työelämässä karismaattisiin visionääreihin, jotka luovat suuria yrityksiä tyhjästä. Näiden visionäärien takana on kuitenkin suuri joukko ihmisiä, jotka ovat mahdollistaneet yrityksen kasvun. Näistä yksi tärkeimmistä ryhmistä on esimiehet ja työnjohtajat.

”Mutta sinun tulee valita kansan keskuudesta kelpollisia, Jumalaa pelkääviä, rehellisiä ja lahjomattomia miehiä ja asettaa heidät kansalle tuhannen, sadan, viidenkymmenen ja kymmenen päälliköksi. He voivat tästä lähin ratkoa kansan asioita.” –2.Moos.18: 21–22 (1992)

Mutta miten nämä rehelliset ja lahjomattomat henkilöt, joita kutsutaan esimiehiksi, tekevät työnsä? Heidän työnsä ulkoasu muuttuu jatkuvasti, mutta ydin pysyy lähes samana. Esimiehet ja työnjohtajat ovat organisaation vision ja toimintasuunnitelman implementoijat. He organisoivat ja varmistavat, että seuraavat suunnitelman toteutumisen. Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin siihen, minkälaisia työkaluja he tarvitsevat pystyäkseen johtamaan toimintaa. Sanonnan mukaisesti johtamistyytlejä on niin monta erilaista kuin on johtajakin. Nykymaailmassa harvoin ilmaistaan johtamista ilman kuvailevaa etuliitettä. Etuliite kuvastaa sitä, mitä teoriapohjaa johtaminen käyttää. Ammattijohtajat.fi-verkkosivuilla on jatkuvasti päivittyvä listaus eri johtamisteorioista. Kirjoittamishetkellä listauksessa on 62 eri johtamisteoriaa. Vaikka listaus ei välttämättä ole tieteellisesti tarkka, se antaa hyvän kuvan johtamisteorian ristiiritaisuudesta. Alla olevassa listauksessa löytyy muutama niistä. (Puranen Consulting Oy 2021)

1. Aikajohtaminen
2. Ammattimainen johtaminen
3. Apinajohtaminen
4. Arvojohtaminen
5. Asiakkuuslähtöinen johtaminen
6. Asioiden johtaminen (*Management*)
7. Laatujohtaminen
8. Ihmisten johtaminen (*Leadership*)

Vaikka teorioita on useita, täytyy muistaa, että niiden tehtävänä on tukea johtamisen toimea ja mahdollistaa tuloksien saaminen. Johtaminen täytyy olla tuloslähtöistä. (Puranen Consulting Oy 2021)

Johtaminen on taitavuutta tarvitseva työ. Johtaja pitäisi pystyä olemaan monessa asemassa samaan aikaan. Max De Pree tiivistää kirjassaan Ihmisten johtamisen taito johtamisen seuraavalla tavalla: Johtajan velvollisuus on määritellä todellisuus ja antaa kiitosta sekä toimia velallisena että palvelijana. (Pree 1987, 25–34) Johtaja työssään johtaa ja mahdollistaa työntekijöille tarvittavat välineet. Näihin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi työnohjaus ja kouluttaa miten työ kuuluisi toteuttaa. Samalla pitää valmentaa, kannustaa, tukea, motivoida sekä edistää työntekoa monella eri tavalla. (Erikson 2019, 26–27.)

Viestintä on tärkein osa johtajan toimintaa, mutta tässä on monella johtajalla vaikeuksia. Tiedon kulun huonous on yleisesti koettu organisaatioiden heikoimmaksi lenkiksi. Viestinnän tarkoituksena on tiedottaa työntekijöitä muutoksista, tavoitteista, häiriöstä ja kehuista sekä antaa palautetta virheistä. Tärkeää viestinnässä on pitää se kaksisuuntaisena, rakentavana, avoimena, rehellisenä ja luotettavana. (Erikson 2019, 26–27; Hokkanen ym. 2008, 19–25)

Ammattijohtajat.fi- sivuilla mainitaan, että johtamista mitataan tuloksella (Puranen Consulting Oy 2021). Se, mitä tulosta mitataan, vaihtelee tilanteiden mukaan, mutta tulokset voivat olla johdettavien ihmisten ongelmien ratkaisukyky, palveluhenkisyys, oppimiskyky tai heidän saavuttamansa tulokset (Pree 1987, 25–34).

2.1 Johtamisen ulottuvuudet

Klassisesti johtamisen ulottuvuudet lajitellaan kahteen eri osa-alueeseen. Nämä ovat *Management*, jota suomessa kutsutaan myös asioiden johtamisena, ja *Leadership* eli ihmisten johtaminen. (Ristikangas ym. 2008, 105.) Ympäristön vaikutus on hyvin suuri; stabiilit ympäristöt tukevat management-tyylistä johtamista, kun taas muutoksessa olevat ympäristöt tukevat taas Leadership-tyylistä johtamista (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110). Näiden kahden ulottuvuuden lisäksi 2000-luvulla kolmanneksi tärkeäksi tekijäksi on noussut tiedon johtaminen. Tiedon johtaminen kattaa hiljaisen ja näkyvän tiedon hallintaa sekä sen käyttämistä työssä. (Kinnunen 2015)

Kuitenkaan nämä ulottuvuudet eivät kuitenkaan ole omassa tilassaan, vaan ne toimivat toisiaan tukevinä ulottuvuuksina. Hyvä ihmisten johtajan tarvitsee myös asioiden ja tiedon johtamisen taitoa. Vastaavasti myös toiset ääripäät tarvitsevat taitoa muista ulottuvuuksista. (Ristikangas ym. 2008, 105.)

2.1.1 Leadership

Melkein kaikissa prosesseissa on ihminen tekemässä tai vaikuttamassa. Tämän takia ei ole yllättävää, että ihmisten johtamisen taitoa painotetaan useissa johtamista käsittelevissä kirjassa. Mitä tämä ihmisten johtaminen sitten on?

Ihmisten johtaminen on prosessi. Prosessi ei ole pelkästään johtajan ja johdettavien välinen, vaan se kostuu osallistujien tahojen vuorovaikutuksista toisiinsa sekä prosessiin. (Marrin 2011, 781–901.)

Leadership on hyvin keskeinen alue esimiehen ja johtajan työssä. Sitä voidaan kutsua inhimilliseksi ulottuvuudeksi. Asioita toteutetaan muiden ihmisten välityksellä haluttuun tavoitteeseen. Johtajat ja esimiehet johtavat toimintaa henkilökohtaisesti, yksilötasolla. Heidän tavoitteensa on kannustaa, sekä rohkaista työntekijöitään ja ohjata, innostaa, motivoida, arvioida, neuvoa, antaa palautetta, tukea eteenpäin ja määrittää toiminnan tavoitteet. Johtamista tehdään myös ryhmätasolla, jossa johtajat kokoavat ja johtavat tiimejä. Tämän kaiken lisäksi johtajat yksikkönsä tasolla johtavat toimintaa seuraamalla ja luomalla tavoitteita saavuttaakseen yrityksen strategiset visiot. (Viitala 2004, 14.)

Johtajan pitää antaa ihmisille tilaa ja vapautta. Vapaudella tarkoitetaan sitä, että ihmisillä on tilaa kehittää itseään ja lahjojaan. Ihmisille on annettava tilaa kasvaa, antaa olla oma itsensä ja toteuttaa erilaisuutensa. Johtajan pitäisi pystyä luomaan tila, jossa pystystään antamaan sekä ottamaan vastaan erilaisia ideoita, arvokkuutta, asioiden parantamista, huomioon ottamista, avoimuutta ja iloa. Johtajan tehtävänä on huomioida ihmiset. He toimivat arvojen kehittäjinä, puolestapuhujina ja puolustajina. Kehittyneille organisaatiolle tunnusomaista on hyvät tavat, ihmisten arvostaminen, asioiden ymmärtäminen, sekä miten ihmiset vuorovaikutuksissa toisiinsa. (Pree 1987, 25–34.)

Johtamisen lajeja

Johtaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen lajiin riippuen esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen laadusta ja määrästä (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110).

Autokraattinen johtamista voidaan kuvailla joustamattomaksi järjestelmäksi. Järjestelmä pitää sisällään paljon sääntöjä ja määräyksiä, joita valvotaan tiukasti. Autokraattisen johtamisen yleisiä tuntomerkkejä ovat:

- Johtaja on aina oikeassa.
- Johtaja tekee päätökset ja määräävät alaisia.
- Johtaja ylläpitää kuria, järjestystä ja käyttää valtaansa.
- Työntekijöiden osaamisen aliarviointi ja pakotettu tapa tehdä työt.
- Alaiset tekevät pakon edessä.
- Alaisilla on motivaatiopula, He pelkäävät johtajaa (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110.)

Demokraattinen johtaminen on autokraattista tapaa joustavampi ja valmiimpi muutoksiin. Demokraattinen tapa ottaa huomioon kaikki organisaatin henkilöt, mutta painopiste on lopullisessa päätöksen teossa. Usein vaihtoehtojen selvittäminen ja tukeminen on harvojen ihmisten käsissä. Tästä syystä päätöksien tekeminen on usein hidasta. Demokraattisen johtamisen yleisiä tuntomerkkejä ovat:

- Enemmistö on oikeassa.
- Työntekijät osallistuvat päätöksien tekemiseen.
- Yhteistyö ja luottamus on ilmapiirissä mukana.
- Osallistuminen luo motivaatiota.(Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110.)

Tiimijohtamisen, kuten nimestä voidaan päätellä, punainen lanka on yhteisissä päätöksissä, joissa osallistutaan jokaiseen vaiheeseen. Tämä laji on yleensä yhteisymmärryksen, luottamuksen ja yhteistoiminnan kannalta toimivin tapa. Sen vaikutukset näkyvät usein myös yrityksen kulttuurissa. Tiimijohtamisen tuntomerkkejä on:

- Hyvä yhteistyö antaa parhaimman ratkaisun ja tuloksen.
- Annetaan jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin.
- Luova tapa tehdä päätöksiä ja niiden valmisteluja.
- Tavoitteet ovat yhdessä hyväksytyjä ja selkeitä.

- Tuloksia arvioidaan yhdessä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110.)

Kirjassaan ”Uskalla johtaa” Minna Isoaho kirjoitti, että johtaminen ei ole rationaalista. Hyvin usein johtamista kuvataan erilaisina prosessikuvauksina, joissa ihminen on yksi osa sitä. Se olisikin helppoa, jos ihminen toimisi yhtä rationaalisesti kuin robotti. Täytyy kuitenkin muistaa, että ihminen ei ole rationaalinen. (Isoaho 2009, 49.) Johtaminen on maalaisjärkistä, mutta ihmisten johtaminen ei tee sitä helpoksi. Johtajien pitää osata reagoida ihmisten tarpeisiin, osaamiseen sekä pystyä vaikuttamaan ja hyväksymään ihmisten tunteiden vaikutukset työhön hyvässä sekä huonossa. Kuitenkin samalla heidän täytyy pystyä täyttämään organisaation tavoitteet ja tarpeet. (Marrin 2011, 781–901.)

2.1.2 Management

Voidaan sanoa, että ulottuvuudeltaan *leadership* on suunnan näyttämistä ja osallistumisen saavuttamista. Management on sen vastakohta, sillä tämä ulottuvuus pitää sisällään suunnittelun, organisoinnin, mittauksen ja ohjauksen. Näitä ylläpidetään käyttämällä erilaisia järjestelmiä ja prosesseja. (Marrin 2011, 781–901.)

Asiakeskeinen johtaja keskittyy ensisijaisesti suoritettavana olevaan tehtävään. Voidaan sanoa, että asiakeskeistä johtajaa ei juuri kiinnosta se, keitä työryhmässä on tai pitäisi olla. Hän miettii, mitä pitää tehdä käytännöllisesti, sekä aloittaa työt. (Erikson 2019, 26–27.)

Toisin sanottuna asioiden johtaminen on asioiden hallintaa ja realisoimista, joita voidaan kutsua töiden taustatyöksi. Näitä taustatyöt voivat pitää sisällään ainakin seuraavia: toiminnan suunnittelua, työnjaon selventämistä, raportointia, päätöksien tekoa, yleistä viestintää, raporttien lukemista ja resurssien ylläpitoa. (Ristikangas ym. 2008, 105; Marrin 2011, 781–901.)

Tieteilijä Lawrence A. Appley määritteli asioiden johtamista seuraavalla tavalla: Asioiden johtaminen on henkilöstön kehittämistä, mikä tarkoittaa henkilöstöresurssien kehittämistä. Voidaan puhua myös henkilöstön osaamisen kehittämisenä. Sanaa *Management*, jonka määritelmä on hallita ja organisoida jotain (Cambridge University Press 2021), ei voida käyttää mihinkään elottomaan asiaan, kuten raha, materiaali jne. Tästä syystä asioiden johtaminen on ihmisiä varten. Ei kuitenkaan ole yllätys, että hallinnolliset alueet, kuten materiaalit, rahoitus ja tuotanto, liittyisivät ihmisiin. Täytyy kuitenkin huomioida,

että kaikissa näissä alueissa ihminen on tärkein tekijä. Tästä syystä termi *management* tarkoittaa henkilöstöhallintaa eikä elottomia asioita. (Sethy ei pvm.)

2.1.3 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Ihmisten ja asioiden johtamista kuvaillaan yleensä kolikon molemmiksi puoliksi. Tämä sanonta voi pitää paikkaansa, mutta kolikkohan on kolmiulotteinen objekti. Omasta mielestä tämän kolikon kolmas ulottuvuus on osaaminen ja tiedon johtaminen.

Suomen kielen terminologia on hieman hankala tämän osalta, koska osaamisen ja tiedon johtaminen käännetään englanniksi *knowledge management*. Osaamisen johtaminen on tiedon johtamista laajempi käsite, jossa keskitytään tiedon ja taidon johtamiseen. Tiedon johtaminen keskittyy tarkemmin nimensä mukaisesti tiedon tuottamiseen, säilyttämiseen ja implementointiin käytännössä. (Virtainlahti 2009, 54–67.)

Osaamisen ja tiedon johtamista määritellään usealla eri tavalla, mutta ideologia pysyy hyvin pitkälti samana (Virtainlahti 2009, 67–70).

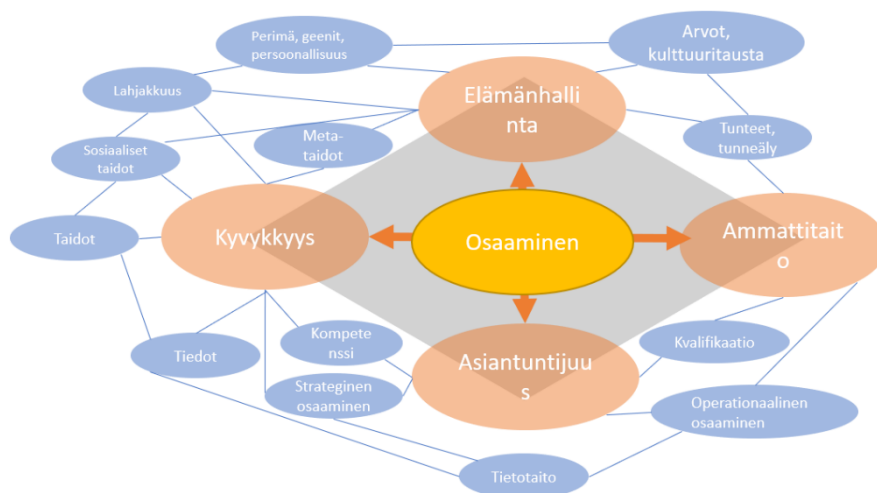
Osaamisen johtaminen on yleisnimitys, joka tarkoittaa harkittua yrityksen työvoiman tiedon hallintaa. Tähän tiedon hallintaan on monia eri keinoja, kuten suoraan It-järjestelmien käyttö tai välisesti sosiaaliprosessien käyttö tai erilaisten organisaatorakenteiden avulla. Nämä keinot kytketään tukemaan ja kehittämään yrityksen strategian vaatimaa toiminta- ja kilpailukyvykkyyttä. (Hislop 2013, 56–57; Virtainlahti 2009, 67–70.)

Tiedon johtaminen keskittyy siihen, millä ja miten organisaatio tunnistaa, luo, tavoittaa, oppii, jakaa ja vaikuttaa tietoon. Se on systemaattinen prosessi, joka tukee näitä toimintoja, ja se pystytään uusimaan onnistuneesti. Edellä mainitut toiminnot ovat niitä, joita vaaditaan tiedon hallintaan. (Rumizen 2001, 318; Virtainlahti 2009, 67–70.)

Osaaminen

Osaaminen voidaan hyvin kompaktisti tiivistää taidon ja tiedon käyttämisenä asioita tehdessä tilanteesta riippumatta. Työelämässä puhutaan ammattiosaamisesta, joka muodostuu siihen tarvittavista tiedoista ja taidoista, jotka saavutetaan koulutuksen ja kokemuksen kautta. Ammattiosaamiseen vaikuttaa myös hyvin paljon persoonallisuus ja perimätieto, joiden päälle ihminen rakentaa oman osaamisensa. (Virtainlahti 2009, 23–26; Helakorpi 2009, 3–4.)

Osaamisen käsitteet ovat hyvin monimutkaisia, vaikka asiaa on tutkittu paljon. Helakorpi esittää osaamisen ja ammattitaidon käsittekartassa käsitteiden vuorovaikutuksia toisiinsa, vaikka kartta on staattinen ja millään tavalla täydellinen. Se antaa kuitenkin kuvan siitä, kuinka kompleksiksi osaamisen muodostuminen oikein on. (Virtainlahti 2009, 23–24; Helakorpi 2009, 3–4.)



Kuva 1. Mukailleen osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä (Helakorpi 2009, 3–4).

Käsitteet ja niiden suhteet eivät kuitenkaan ole staattiset, vaan ne muovaantuvat kokemuksen ja koulutuksien kasvaessa. Täytyy muistaa, että osaamista käytetään myös siviilielämässä, jonka takia kaaviossa asiantuntijuus ja ammattitaito ovat sen alakäsitteitä. (Helakorpi 2009, 3–4; Virtainlahti 2009, 23–26.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kattavaa johtamisen kokonaisuutta ja järjestelmää, jonka tukena ja avulla se tapahtuu. Osaamisen johtaminen usein ilmentyy osaamisen

kartoitukseen, arviointiin ja koulutuksiin. Nämä osa-alueet ovat kuitenkin vain osa kokonaisuudesta. (Virtainlahti 2009, 67–68.)

Tieto

Mitä tieto on? Tiedon klassinen määritelmänä on pidetty Platonin esittämää ”hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi”. *Tieto*-sanalla tarkoitetaan osaamisen lisäksi älyä. Tieto on kontekstissa olevaa informaatiota, jonka avulla voidaan luoda toiminnallinen ymmärrys. (Virtainlahti 2009, 31–33; Rumizen 2001, 259.)

Tieto-sanana lisäksi yleensä kuuluu sanoja: *data* ja *informaatio*. Näillä sanoilla on yhteys toisiinsa, jonka takia on vaikea piirtää selviä rajoja termeille. Sanat eivät kuitenkaan ole synonyymejä toisilleen. Nämä termit voidaan myös esittää perinteisen hierarkian avulla. Datalla tarkoitetaan yksittäisiä, objektiivisia faktoja, joilla ei ole merkitystä yksinään. Datasta tulee informaatiota, se käsitellään, analysoidaan ja sille annetaan konteksti. (Virtainlahti 2009, 31–33; Rumizen 2001, 259.)

Informaatiosta tulee tietoa, kun sitä käytetään vertailuun, arviointiin, korrelaatioon tai kun se liitetään dialogiin. On hyvä ymmärtää, että kaikkea ei kannata luokitella näihin luokkiin, vaan toisen ihmisen tieto voi olla toisen informaatiota. Jokaisella on omat kontekstinsa, jonka mukaan he päättävät, mikä on mitäkin. (Rumizen 2001, 277; Virtainlahti 2009, 31–33.)

Tieto itsestään luokitellaan kahteen osa-alueeseen, jotka ovat näkyvä ja hiljainen tieto (Rumizen 2001, 277; Virtainlahti 2009, 31–33.).

Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan tietoa, jotka voidaan kirjoittaa ylös, jakaa toisille tai sijoittaa tietokantaan. Se on objektiivista, muodollista ja systemaattista tietoa. Se pystytään määrittelemään ja on helposti selitettävissä, tallennettavissa, jaettavissa ja ennen kaikkea pystytään selittämään sen. (Rumizen 2001, 277; Virtainlahti 2009, 38–49.)

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, mitä emme tiedä mitä tiedämme. Se kattaa myös tietotaidon, kokemuksen, intuition, aavistukset, arvot ja ideat. Hiljainen tieto voidaan vielä jakaa kahteen eri luokkaan, hiljainen ja implisiittiviinen tieto. Näiden luokitusten erona on hiljaisen tiedon artikuloinnin vaikeus, kun taas implisiittinen tieto voidaan artikuloida, mutta jostain syystä tiedon omistaja ei sitä vielä tehnyt. Organisaatiossa näkyviä ja hiljaisia tietoja Virtainlahti esittää taulukon 1 avulla. (Virtainlahti 2009, 38–49.)

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46).

Näkyvä Tieto	Hiljainen tieto
Lait, asetukset, määräykset, säännöt	Käytäntö
Ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
Prosessikuvaukset	Niksit
Lomakkeet	Psykologinen silmä
Internet, intranet	Tilanne herkkyyys
Kirjallisuus	Kokemus
Dokumentit	Aistihavainnot
Teoriat	”mutu”
Jne.	Kädentaidot
	Jne.

Tiedon johtaminen on jaettu kahteen osa-alueeseen, jossa ensimmäisessä keskitytään tiedon tehokkaaseen johtamiseen erilaisia tietojärjestelmiä käyttäen ja toisessa informaatioprosesseihin, joissa tietoa kehitetään ja jaetaan organisaation sisällä (Virtainlahti 2009, 70–71). Hiljaisen tiedon merkitys nousee merkittäväksi, kun tietoa aloitetaan kehittämään. Virtainlahti esitti hiljaisen tietämyksen johtamisen osa-alueita kirjassaan Hiljaisen tietämyksen johtaminen seuraavalla tavalla:

- tiedon tunnistaminen
- tiedon tunnistaminen ja esittäminen
- tiedon jakaminen
- tiedon kehittäminen
- tiedon luominen
- tiedon hyödyntäminen
- resursointi
- arviointi ja mittaaminen. (Virtainlahti 2009, 70–76.)

Vaikka Virtainlahti esitteli nämä osa-alueet hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueina, nämä samat osa-alueet pätevät myös näkyvään tietoon.

2.2 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen voidaan tiivistä niin, että organisaation sisällä ei ole eri suuntiin meneviä tavoitteita. Koko organisaation, yksilön, ryhmien, osastojen ja yksiköiden tavoitteet ovat samansuuntaisia, koska yrityksessä noudatetaan mallin mukaista systematiikkaa johtamisessa. Esimiesten ja alaisten toistuvilla keskusteluilla seurataan tavoitteiden sisäistämistä ja seurataan toteutumia. Hokkanen ja Strömberg (2003) tiivistävät tavoitejohtamisen käytännössä seuraaviin asioihin:

- selvät ja sovitut tavoitteet koko organisaation sisällä
- suunnitelmat keskittyvät avainalueisiin
- tehtävien mukainen organisaation muutos
- tehtävien sisäistäminen ja ymmärtäminen suunnitelman osana ja toteutuksena
- suoritusstandardit
- tehtävien jako ja delegointi
- valvonta ja aktiivinen viestintä toteutumisesta ja poikkeamista. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110.)

Tavoitejohtamisen perustana toimii työtätekevän vastuu, joka on sidottuna suunnitelmalliseen sekä tavoitteelliseen toimintaan. Toisin sanoen työn perustana on haluttu tavoite. Tavoite on suunniteltua toimintaa, joka kattaa tehtävän vaatimuksen sekä resurssit ja on aikaan sidottuna. Toiminnan pitäisi olla tulos- tai määrätietoista. Täytyy muistaa, että tulos tässä merkityksessä on hyvin laaja käsite. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110.)

Ihmisläheisyys tavoitejohtamisessa on suuressa merkityksessä, koska tavoitejohtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista on työntekijän kehittäminen työssään. Tästä syystä se tukee paljon ryhmätyötä ja tiimijohtamista. Tekijän oppimisen myötä hänelle voidaan ohjata lisää valtaa ja vaativampia työtehtäviä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110.)

Jotta voidaan toimia johdonmukaisesti ja systemaattisesti, tarvitaan järjestelmä tai systeemi. Järjestelmä tarvitsee ohjauksen ja säännöt toimiakseen halutulla tavalla. Hokkanen ja Strömberg listaavat niistä muutaman seuraavanlaisesti:

- Jokainen osallistuu oman työnsä suunnitteluun.
- Informaatio kulkee suullisesti ryhmissä.
- Suunnitelmat, päätökset ja raportit käsitellään ryhmässä.

- Tuloksiin kuuluva informaatio on oikeaa ja avointa.(Hokkanen & Strömberg 2003, 105–110.)

2.3 Esimies

Esimiehellä on monta nimeä. Näitä ovat esimerkiksi, pomo, työnjohtaja jne. Jokainen nimi kuvaa esimiestä, jollainen tavalla. Thomas Erikson, kirjassaan ”Kehnot Pomot ympärilläni” kirjoitti, että Esimies on tehtävä, työtehtävä ja johtaminen on toimintaa (Erikson 2019, 26–27). Suomessa ollaan kirjoitushetkellä siirtymässä sanasta esimies neutraalimpaan sanaan esihenkilö.

Esimiehen rooli on hyvin kaksijakoinen. Heidän täytyy katsoa tulevaisuuteen ja menneisyyteen, samalla mahdollistaa työntekemisen, koulutuksen, motivoinnin, työtehtävien suunnittelun, sekä edistää alaistensa työtä muilla tavoin. Esimiesten täytyy tämän kaiken lisäksi hoitaa oman asiantuntija roolinsa, istua kokouksissa ja hallita ryhmän toimintaa. Voidaan sanoa, että esimiestyö koostuu kahdesta osuudesta, joita heidän täytyy osata tasapainottaa. Heidän täytyy olla johtajia ja asiantuntijoita. Näiden osa-alueiden erot ovat, että johtajat saavuttavat tuloksia muiden kautta ja asiantuntijat luovat tulokset itse. (Erikson 2019, 26–27; Ristikangas ym. 2008, 105.)

Esimiehen päättymättömänä perustehtävänä on tuoda esille ja selventää ryhmän, yksikön tai projektin perustehtävä organisaation strategiassa ja osana suurempaa työprosessia. He ohjaavat henkilöstönsä toimintaa määrätietoiseen ja tuottaviin tuloksiin. Tästä syystä Esimies työ ja johtaminen on viestintää. (Erikson 2019, 26–27; Järvinen 2005, 12–21.)

3 TYÖTEHTÄVIEN PRIORISOINTI

Edellisessä kappaleessa puhuttiin siitä, miten työtä johdetaan. Tärkeä osa työnjohtamisessa on suunnan ja määräaikojen osoittaminen. Tässä kappaleessa käsitellään, mistä johtajat saavat tarvittavat informaatiot, joita he osoittavat. Toiminta on yleensä suunniteltua ja organisoitua. Harvoissa, akuuteissa tilanteissa esimiehen pitäisi pystyä organisoimaan ja priorisoimaan työtehtäviä tilanteiden muuttuessa.

3.1 Työjono

Työjono on käsitteellinen termi, joka on muodostunut ajan kuluessa. Eli työjonolla tarkoitetaan työtehtävien listausta, joka on aikataulutettu ja lajiteltu järjestykseen, jossa ne tehdään. Voidaankin sanoa, että työjono on tuotannonohjauksen ja -suunnitelman lopputulema.

Tuotannonohjaus ja -suunnittelun tavoitteena on vastata kysynnän tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti. Se voidaan suoraviivaistaa seuraavasti. Se on laskelmoida ja selvittää mitä tuotteita valmistetaan, koska ne valmistetaan ja kuinka monta niitä tehdään. (Holweg ym. 2018, 111–116.) Tämä prosessi on hyvin usein monivaiheinen, mutta sen vaiheet ja niiden määrät muuttuvat yritys ja toimialueittain. Holweg ym. (2018) kuvaavat suunnittelun tasoja kuvat



Kuva 2 Tuotantosunnittelun runko (Holweg ym. 2018)

Kuvan 2 mukaisesti tuotantosunnittelun ensimmäinen taso on kokonaissuunnittelu. Tämä taso linjaa tuotannon kokonaisvolyymin ja taloutta käsittelevät suunnitelmat. Toisena tasona on karkeasuunnittelu, joka tarkentaa kokonaissuunnittelua ja määrittelee yleissuunnitelman resurssien käytölle, sekä yrityksen toimintakyvyn. Se myös määrittelee, kuinka monta tuotetta valmistetaan määritetyssä ajassa. (Haverila ym. 2009, 409–417; Krajewski & Ritzman 2005, 728–729.)

Viimeisenä suunnittelun tasona on hienosuunnittelu. Sen tarkoituksena on luoda yksityiskohtainen suunnitelma ja aikataulu, jonka mukaan työt tehdään. Hienosuunnittelussa työvaiheiden aikataulutus vaatii suunnittelijalta tietoa, työvaiheista sekä vaiheajoista. Valmistussuunnitelmaa laatiessa tarvitaan tuotannon todellisen tilanteen tietoa. Siinä on tiedettävä kuormitukset, jättämät, häiriöt sekä kapasiteetti. (Haverila ym. 2009, 417–420.)

Töiden ajoitus on hyvin tärkeässä osassa hienosuunnittelua. Ajoittaminen ei ole kuitenkaan helppoa, Nigel Slack ja ym. käyttävät kirjassaan ”Operations Management” esimerkkiä, kuinka nopeasti päätöksen mahdollisuus kasvaa, jopa muutamasta erityötehtävästä. Esimerkkinä käytettiin yhtä työpistettä, jonka piti suorittaa viisi eri työtehtävää.

$$5 \times 4 \times 3 \times 2 = 120 \text{ eri mahdollisuutta}$$

Mahdollisuuksien määrä kasvaa hyvin nopeasti, kun työpisteitä ja tehtäviä tulee lisää. Tämän takia töiden järjestämisen ja ajoittamiseen on otettu avuksi priorisointisääntöjä. (Slack ym. 2010, 279–286.)

Töiden järjestäminen, sekä ajoittaminen toteutetaan priorisointisääntöjä (kts. 3.2) käyttäen, nämä luokat ovat usein ennalta määrättyjä. Priorisoinnin avulla saadaan suunniteltua kuormituksen kannalta järkevät työjärjestykset. (Haverila ym. 2009, 417–420; Krajewski & Ritzman 2005, 779–781.)

3.2 Priorisointi yleisesti

Priorisointi on asian asettamista toisten edelle. Sitä tehdään useasti asioiden kiireellisyyden, tärkeyden, kiinnostavuuden tai henkilösuhteiden pohjalta. Priorisointi on oiva työkalu työtehtävien järjestykseen. Minna Toivasen vetämässä AikaJärjestys asiantuntijatyössä – tutkimus hankkeessa tehdyssä haastattelussa 90 % vastanneista sanovat priorisoivansa työtehtäviään. (Sarkkinen 2016)

Tuotannossa on priorisointiin kehittynyt erilaisia sääntöjä, miten työtehtäviä priorisoidaan. Nämä säännöt auttavat aikataulutuksen suunnitteluun, kun tuotannossa esiintyy jatkuvasti uusia tilauksia ja erilaisia töitä. Sääntöjä käytetään suunnittelu- vaiheessa valmistusjärjestyksen selvittämiseen. (Haverila ym. 2009, 419–420; Krajewski & Ritzman 2005, 780–782.)

Priorisointi voi vaikuttaa helpolta ja yksinkertaiselta toiminnalta. Priorisoimiseksi tulee kerätä massiivinen määrä eri informaatiota tuotannon vaiheista, ajoista, resursseista.

Priorisointisääntöjä:

- Saapumisjärjestykseen liittyvät.
 - FIFO (First in First out)
 - FCFS (First come First Served)
 - LIFO (Last in First Out)
- Pienin pelivara (Toimitusaika – vaiheajat)
- Pienin pelivara - vaiheiden lukumäärä
- Suurin myöhästyminen
- Lyhyin tai Pisin työvaihe ensin (SOT / LOT)

- Asiakas Prioriteetti
- Nopeimmin valmistuva ensin (SPT)
- Aikaisin määräpäivä (EDD)
- Kriittinen suhdeluku (CR) (Haverila ym. 2009, 420; Krajewski & Ritzman 2005, 780–781; Slack ym. 2010, 280–283.)

Näitä priorisointisääntöjä pystytään jakamaan kahteen eri ulottuvuuteen. Nämä ovat työpistekohtaiset säännöt ja koko tuotantoa koskevat säännöt. Työpistekohtaisia sääntöjä työnjohtajat pystyvät käyttämään ohjatakseen toimintaan. Nämä säännöt käsittelevät yleensä vain yksittäisiä työn osa-alueita. Koko tuotantoa koskevat säännöt ovat laajoja käsitteitä, jotka ottavat huomioon monia osa-alueita työssä. (Krajewski & Ritzman 2005, 780–785.)

Kaikki toimiympäristöt eivät kuitenkaan käytä ennalta tehtyä työsuunnitelmaa, vaan perustavat toimintansa pelkästään priorisointiin. Näistä yksi esimerkki on ensihoito. Seuraavassa osiossa tarkastellaan lähemmin, miten ensihoito hoitaa työjärjestyksensä, käyttäen esimerkkinä suuronnettomuuksille tarkoitettua Triage-prosessia.

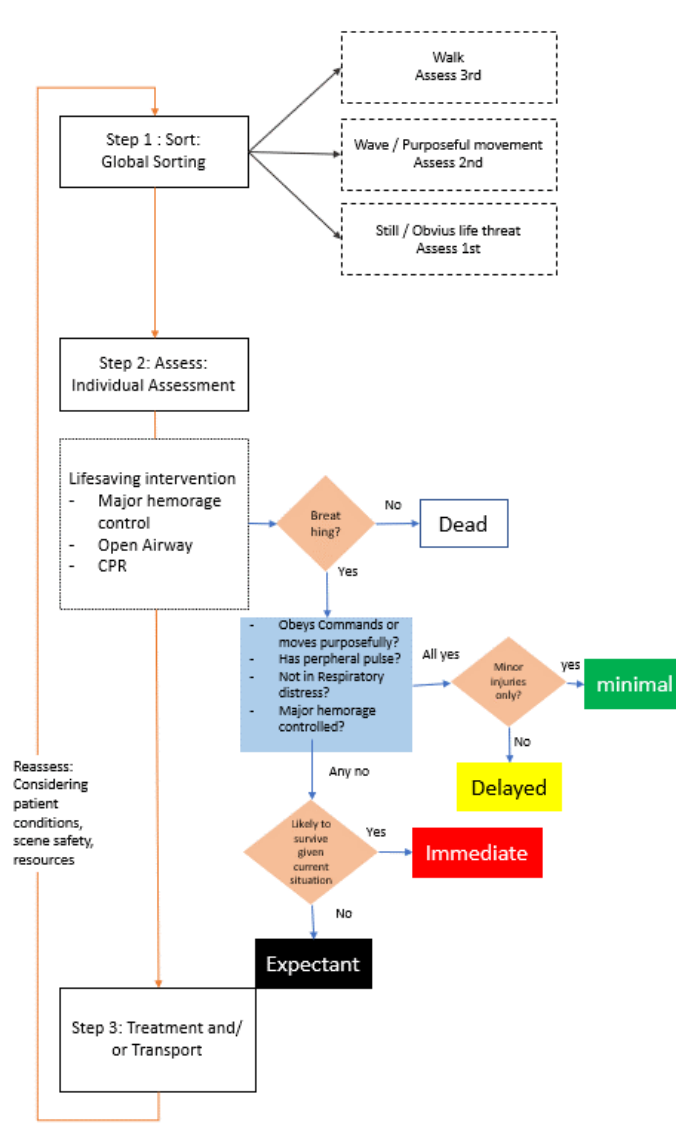
3.3 Ensihoidon suuronnettomuusmalli

SALT-triage (Sort-Assess-Lifesaving Interventions-Treatment/Transport) on ensihoito järjestelmä, joka luotiin osana amerikkalaisen järjestön, CDC (Center of Disease Control and Prevention), sponsoroiman ensihoitojärjestelmien standardisointiprojektissa. Järjestelmässä käytetään aiempien ensihoidon järjestelmien parhaimpia osa-alueita (Drowm 2016). Salt-triage järjestelmän käyttöä suosii useat eri organisaatiot, näihin kuuluvat esimerkiksi: American college of Emergency Physicians ja American Trauma Society. (Lee 2010)

SALT- triage järjestelmän edut tulevat esille sen helppoudesta ja yksinkertaisuudesta. Tämä johtuu siitä, että järjestelmä on kehitetty käsittelemään suuria massoja. Fokusoinnin ansiosta tämä järjestelmä ei keskity niin pikkutarkasti potilaisiin kuin muut triage-järjestelmät. (Drowm 2016)

3.3.1 Prosessi ja kategoriat

Salt-triagessa on kuvan 1 mukaisesti kolme pääprosessia, joiden alla on omat lajittelu-prosessinsa. Nämä prosessit ovat Yleinen lajittelu, Yksittäinen arviointi ja Hoito tai kuljetus (Drown 2016)



Kuva 3 Mukailtu SALT- triage prosessikaavio (Lerner ym. 2013, 25–34)

Yleinen lajittelu

Ensimmäinen prosessivaihe keskittyy yleiseen lajitteluun. Yleisessä lajittelussa massa jaetaan kolmeen kategoriaan. Tällä tavalla saadaan luokiteltua potilaat tärkeysjärjestykseen seuraavaa prosessia varten. (Drowm 2016; Lerner ym. 2013, 25–34.)

Ensimmäinen vaihe on nimeltään WALK (kävelevät). Tämän luokittelun perusteena on lajitella ensimmäisenä potilaat, jotka pystyvät itse liikkumaan ja tottelemaan komentoja. Tälle ryhmälle annetaan viimeisin priorisaatio yksittäisessä arvioinnissa. (Drowm 2016)

Toista vaihetta kutsutaan nimeltä "Wave / Purposeful Movement" (heilutus/tarkoituksen mukainen liike). Vaiheen tarkoituksena on lajitella jäljelle jäävistä potilaista liikunta- kyvyttömät henkilöt, jotka pystyvät kuitenkin seuraamaan komentoja. Tämän vaiheen potilaat priorisoidaan toiseksi yksittäisarvioinnissa. (Drowm 2016)

Viimeinen vaihe yleisen lajittelussa on "Still / Obvious Life threat" (liikumaton / selvästi hengenvaaraa), jossa lajitellaan potilaat, jotka eivät liiku ja reagoi komentoihin. Näihin kuuluvat myös selvästi henkeä uhkaavat tapaturmat. Tähän luokitteluun kuuluvat käsitellään ensimmäisenä yksittäisessä arvioinnissa. (Drowm 2016)

Yksittäisarviointi

Yksittäisarviointiprosessin ideana on kartoittaa käyttäen ennalta määrättyjä rajapintoja priorisointiluokan päättämiseen. Prosessin tavoitteena on priorisoida potilaat nopeasti tärkeysjärjestykseen. Tässä vaiheessa tehdään vain pakolliset toimenpiteet hengen ylläpitämiseen. SALT järjestelmä käyttää NATO- prioriteettiluokittelua, johon on lisätty prioriteetti luokka "Kuollut". (Drowm 2016)

Prioriteetti luokat ovat: (Drowm 2016)

- Immediate (Välitön)
 - Tähän priorisointikategoriaan luokitellulla potilaalla on vakavat henkeä uhkaavat vammat, mutta omaa suuren selviämismahdollisuuden
- Delayed (Viivästetty)
 - Vakavat vammat, jotka eivät uhkaa henkeä

- Minimal (Minimaalinen)
 - Lievät vammat ja haavat, jotka eivät vaadi suuria toimenpiteitä.
- Expectant (Odotettu)
 - Vakavat vammat, mutta selviämismahdollisuus on pieni.
- Dead (Kuollut)
 - Kuolleet.

Hoito tai kuljetus

Viimeisenä vaiheena prosessissa on hoito tai kuljetus. Tämän vaiheen priorisointi menee yksittäisarvioinnissa annettujen luokitusten mukaan. Yleisenä järjestyksenä toimii seuraava, Immediate, Delayed, Minimal, Expectant ja Dead. Kun resurssit ovat jaettu kirrellisille potilaille, niin tilannetta seurataan ja tehdään uusia arviointia, koska potilaiden tila voi vaihtua. (Drowm 2016; Lee 2010)

3.3.2 Tulokset ja kritiikki

Vuonna 2009 julkaistussa raportissa käytiin läpi, kuinka SALT järjestelmä toimii simuloitussa massatapaturmassa. Tähän simulointiin osallistui 73 osallistujaa kahdessa eri kurssissa. Osallistujien jakauma oli 27 lääkäriä, 16 hoitajaa, 14 ensihoitajaa, viisi lääkärin avustajaa, kolme farmaseuttia ja 8 muista taustoista tulleita, joista 63 % ilmoitti omaavan aikaisempaa kokemusta. (Lerner ym. 2010, 21–25.)

Simulaatiossa tehtiin kahdeksan eri simulaatiota ja niissä havainnointiin yhteensä 217 potilasta. Ensimmäisen simulaation tulokset olivat: 81 % priorisointiin oikein, 8 % ylipriorisointiin ja 11 % alipriorisointiin. Viimeisimmän simulaation tulokset olivat 83 % priorisointiin oikein, 6 % ylipriorisointiin ja 10 % alipriorisointiin. Nämä tulokset ovat saatu simuloidulla harjoituksella, joten ne eivät välttämättä täsmää oikeaan tilanteeseen. Myöskin on huomioitava, että priorisoinnin tarkkuus oli sidoksissa priorisointiluokkien määrittämiseen, joka ei korreloi selviämistä tai lopputulemaa. Tästä syystä simulaatio ei pystynyt määrittämään vaikuttaako SALT järjestelmän käyttäminen lopputulemaan. (Lerner ym. 2010, 21–25.)

SALT-triage saa kritiikkiä, koska se on yksi triage järjestelmä muiden joukossa mitä ei ole validoitu. Validoinnin puute on huomattu ja tähän ollaan tulossa tekemään validointi,

kunhan tietoa on kerätty lisää. Priorisoinnin tarkkuudelle ei ole vielä luotu minkäänlaista mittaristoa trauma- tai onnettomuuskirjallisuudessa. Tästä syystä on hyvin vaikeaa sanoa, onko järjestelmä tarkka vai ei. Samalla kritiikki käsittelee sitä, että SALT järjestelmä käyttää ainoastaan primaari triageen, eikä tarkenna prioriteettia tarkemmaksi. (Lerner ym. 2013, 25–34.)

Päätöksien tekeminen triage järjestelmissä ei voida eristää yksittäiseksi tapahtumaksi vaan siihen vaikuttaa saatavilla olevat resurssit. On huomattavasti eri tilanne reagoida tilanteisiin, jos sinulla on 4 autoa tai 16 autoa, joilla kuljettaa potilaita. (Lerner ym. 2013, 25–34.)

3.4 Mietintää priorisoimisesta

Katsottaessa edellisiä osioita voidaan huomata, että priorisoimisen yhtenä tärkeimpänä mahdollistajana on tiedon ja osaamisen johtaminen (kts.3). Priorisoiminen vaatii organisaatiolta laajaa tietämystä omasta toiminnasta ja ympäristöstä. Tuotannossa ja ensihoidossa priorisointia voidaan vertailla toisiinsa, mutta vertailussa on tärkeää muistaa toimintaympäristöjen erot. Tuotannossa merkittävänä tekijänä on arvon tuottaminen, kun taas ensihoito keskittyy hengenpelastamiseen.

Edellä mainittu ero näkyy hyvin priorisointiprosessissa. Ensihoidon priorisointia voidaan kuvata itseään toistavaksi silmukaksi, jossa tehdään jatkuvia uudelleenpriorisointeja potilaan tilan muuttuessa. Tuotannon puolella tätä silmukkaa voidaan toistaa, mutta se aiheuttaa paljon negatiivisia ilmiöitä. Diplomityössään ”Hienokuormitus ja Työjonon Hallinta” Erno Kajander käsitteli, että miten priorisoimisen negatiivisia vaikutuksia voitaisiin vähentää tuotannossa. Hän esitteli, että priorisoimiselle luodaan säännöt, jotka rajaavat niiden tekemistä. Näitä sääntöjä olisivat esimerkiksi rajallinen määrä priorisointeja tiettyyn ajan jaksoon, priorisoinnista tuleva hyöty olisi osoitettavissa ja korkeat priorisoinnit lisätään työjonoon suunnitellusti. (Kajander 2019) Voidaanko eroista huolimatta ensihoidon toimintamallia hyödyntää tuotannon priorisoimisen selventämiseen sekä kuvaamiseen?

4 CASE: CARINAFOUR SUPPLY

Case-tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen keskitason sekä työnjohtajien ajatuksia ja miten he näkevät oman johtajuutensa. Tässä luvussa käsitellään opinäytetyön yhteydessä tehtyjen haastattelujen vastauksista syntyvää kuvaa kohdeyrityksen johtamisesta.

4.1 Yritysesittely

Carinafour Supply on osa Turussa sijaitsevaa Carina Solutions Oy:tä (jatkossa Carinafour, C4), joka on perustettu Kaarinassa vuonna 2012. Carinafour on globaalisti toimiva yritys, jonka on erikoistunut toimitusketjujen kehittämiseen optimoimalla materiaali- ja palveluratkaisuista. Merkitävimmät asiakkaat toimivat meri-, rakennus- ja rakennustuoteteollisuudessa. Carinafourin liikevaihto vuonna 2019 oli 8,5M € ja yritys työllisti 98 henkilöä, joista 70 toimivat operatiivisessa työssä. (Carina Solutions Oy 2021; Carina Solutions Oy 2020; Suomen Asiakastieto Oy 2020; Henkilökohtainen tiedonanto, Carinafour)

Carinafour Supply on Carinafourin operatiivinen osasto. Sen tarjoamiin palveluihin kuuluvat mm. Assembly & Logistics Unit (ALU) ja Factory-in-Factory ratkaisut. (Carina Solutions Oy 2021)

4.2 Tilannekuva ja haastattelut

Carinafour supply on operatiivinen osasto ja se on jakautunut moneen eri yksikköön. Yksiköiden toimialueet vaihtelevat projektituotannosta prosessituotantoon ja suunnittelutyöstä asennustehtäviin. Tämä vaihtelevuus yksiköiden välillä voi aiheuttaa suuria eroja esimiehen ja työnjohtajien tavassa johtaa yksikkönsä toimintaa. Henkilöstöä voidaan tarpeen vaatiessa siirtää yksiköiden välillä.

Case-tutkimuksen ideana olikin kartoittaa, onko yksiköiden välillä suuria eroja johtamisessa. Tutkimusta rajatessa tehtiin päätös rajata se koskemaan keskitasoa ja työnjohtoa. Johtuen tutkimuksen aikana olevasta Covid-19 pandemiasta haastateltavat rajattiin keskitason esimiehiin ja työnjohtajiin. Tästä syystä on huomioitavaa, että haastattelun

vastaukset ovat pelkästään kohderyhmän itsereflektointia. Näinollen tutkimus ei anna todellista kuvaa johtamista yksiköissä vaan se on lähempänä sen kartoittamista.

Haastatteluun valittiin kuusi henkilöä, jotka edustivat suurta osaa Carinafour supplyn keskitason esimiehiä ja työnjohtajia. Näistä kolme haastateltavaa olivat työnjohtajia, kaksi yksikön johtajaa ja yksi toteutti molempia rooleja. Haastateltavista viisi oli miehiä ja yksi oli nainen ja heidän johtamisen työkokemus vaihtelee 1–25 vuoteen.

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen puolistrukturoitu haastattelu. Tämä valinta antoi haasteltaville mahdollisuuden reflektoida toimintaansa ja mahdollisesti avoimet vastaukset esitettiin kysymyksiin, joita pystyttiin teemallisesti heijastamaan johtamisen teorioihin. Haastatteluissa oli viisi kysymystä, joista kaksi käsitteli johtamista, yksi priorisointia ja organisointia, yksi kohdeyrityksen tukea johtamiseen ja yksi haastateltavien näkemyksiä millaisia muutostoimeenpiteitä voisi tehdä.

Kysymykset olivat:

1. Mikä sinusta on tärkeää johtamisessa?
2. Millainen johtamistapa sinusta on toimivin tapa johtaa?
3. Millä tavoin priorisoi päivän työtehtävät?
4. Miten työyhteisösi tukee esimiestyötäsi?
5. Mitä muutostoimeenpiteitä haluaisit tehdä organisaation johtamismalliin?

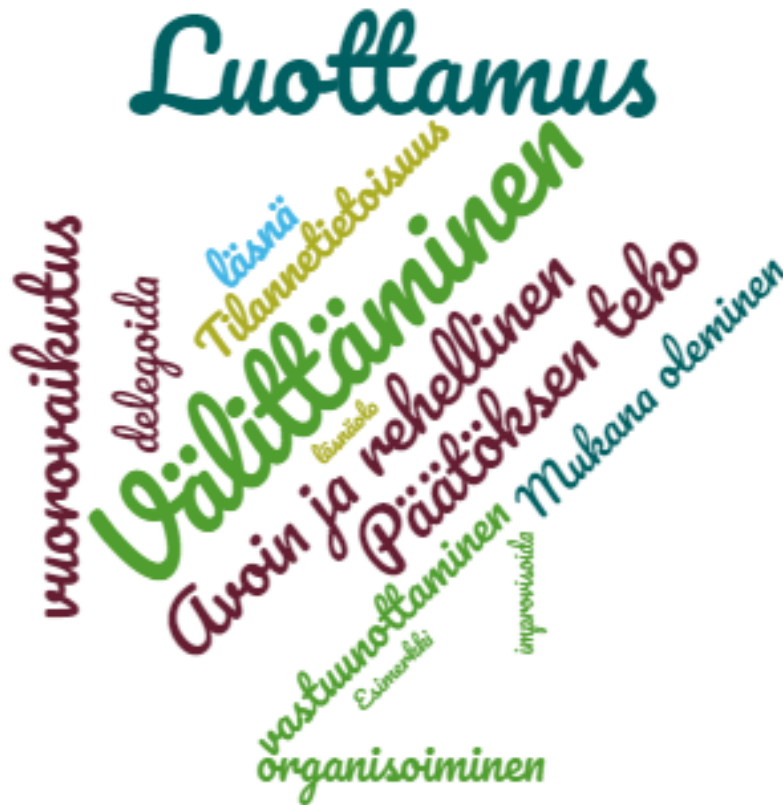
Haastattelut toteutettiin etänä käyttämällä TEAMS-sovellusta ja ne pyrittiin pitämään yksittäishaastatteluna, poikkeuksena kuitenkin yksi haastattelu, joka toteutettiin parihaastatteluna johtuen työjärjestelyn teknisistä syistä.

4.3 Vastauksien analysointi

Seuraavissa kohdissa on selitetty haastattelujen vastaukset kysymys kohtaisesti.

Mikä sinusta on tärkeää johtamisessa?

Teemaltaan vastaukset olivat hyvin samantapaisia. Vastauksissa korostuvista asioista luotiin sanapilvi, joka auttaa kuvaamaan (Kuva 4) mitä vastaajat näkivät tärkeäksi johtamisessa.



Kuva 4 Tärkeää johtamisessa teemat

Kuvaa 4 katsoessa voi päätellä, että vastaajat näkevät välittämisen ja luottamuksen olevan tärkeää. Näiden lisäksi kuvasta korostuu vuorovaikutus sekä avoimuus ja rehellisyys. Vastauksien perusteella voi havainnoida, että haastatellut työjohtajat painottuvat pitkälti ihmissläheiseen johtamiseen. Vastauksissa nousi esille myös päätöksien tekemisen tärkeys, vastuunottaminen ja organisointi, jotka ovat tyypillisesti kuvattu osana asioiden johtamista. Voidaankin tulkita, että Carinafourin johtamista voidaan luonnehtia demokraattiseksi- tai tiimijohtamiseksi. Eräs haasteltava tiivistä näkyvän teeman seuraavasti.

Se että pystyt luomaan sellaisen kohtuu turvallisen ympäristön sille työntekijälle tehdä juttuja ja luomaan sellaisen luottamuksen piirin sinne. Ilman sitä siitä ei tuu mitään. (Haastateltava E, henkilökohtainen tiedonanto 05.02.2021.)

Millainen johtamistapa sinusta on toimivin tapa johtaa?

Vastauksissa painottuu vahvasti tavoitejohtaminen (kts. 2.2). Kaikki vastaajat painottavat toimivammaksi tavaksi johtaa toimintaa, on antaa työntekijälle vastuu omasta työstään ja kasvattaa tätä vastuuta oppimisen ja halun myötä. Vastauksissa voidaan myös tulkita, että se on hyvin yksilökohtaista, miten johtamista toteutetaan. Kuten kappaleessa 2 todettiin, että johtaminen on prosessin kaikkien osapuolien välistä vuorovaikutusta. Esimerkkeinä tuotiin esille vahvasti, että toisille sopii iholla johtaminen ja toisille ei. Johtajan roolina onkin löytää sopivat rajapinnat, jotka mahdollistavat sopivimman vuorovaikutuksen.

Ihmisiä pitää haastaa. Me hukkaamme paljon käyttämättömiä voimavaroja ja pitää antaa ihmisten vaikuttaa prosesseihin ja toimintoihin. Ei se, että sä vierestä kerrot, että näin se pitää tehdä, anna sen tekijän vähän vaikuttaa siihen niin se lähtee se imu päälle siitä ja silloin ei tarvitse niin kuin käskää eikä komentaakaan enää. Ja se on edelleenkin se. se menee tiedon jakamiseen, ohjaamiseen ja tällaiseen. ”Pappi, poliisi ja tarjoilija” (Haastateltava F, henkilökohtainen tiedonanto 08.02.2021)

Haastatteluissa voidaan huomata heijastusta johtamistavoista siihen, mikä on tärkeää johtamisessa. Teemoiltaan vastaukset ovat samantapaisia, mutta kuvailluissa lähestymistavoissa on eroja riippuen haastateltavan roolista. Työnjohtajat kuvailevat enemmän tavan olevan kaverillista, kun taas keskitason johtajat ottavat enemmän ohjaavaa näkökantaa.

Millä tavoin priorisoi päivän työtehtävät?

Haastatteluissa käy ilmi, että mitään todellista mallia ei ole priorisoinnissa. Kaikki tapaukset katsovat asiat tapauskohtaisesti ja prioriteetteihin vaikuttaa paljon käytössä oleva aika ja määritetyt työtehtävät. Kappaleessa 3.2 mainittuja priorisointisääntöjä käytetään jossain määrin työjohtajien osalta. Haastattelut voidaan kuvailla sitaatilla

Priorisoinnissa on aina se, että mikä määrittää sen priorisoinnin (Haastateltava F, henkilökohtainen tiedonanto 08.02.2021).

Haastatteluissa näkyikin eroja työnjohtaja ja keskitason johdon vastauksissa, että myös yksiköiden välillä. Nämä erot eivät ole mitenkään yllättäviä, johtuen eroista yksiköiden toimialueesta tai rooleissa. Yksiköiden osalta eroavaisuuksia löytyy prioriteettisääntöjen käyttämisessä. Se, missä toisessa käytetään aikaisinta määräpäivää, suurinta myöhästymistä tai jotain muuta sääntöä on hyvin tilanne ja yksikkökohtaista. Vastauksissa myös toistuu, että priorisointi ja siihen käytettävä sääntö on hyvin mielivaltainen päätös, eikä siihen ole ohjeistettu linjausta yksikön sisällä vaan jokainen priorisointitapaus on yksilöllinen tilanne.

No en mä tiiä onko siinä mitään tiettyä tapaa. (Haastateltava B, henkilökohtainen tiedonanto 05.02.2021)

Vastauksien pohjalta voidaan kuvailla, että työnjohdolla on yksityiskohtaisemmat kuvailut, miten he priorisoivat työtehtäviä verrattuna keskitason johtoon. Tämä ero voi johtua keskitason johdon roolista, jossa he joutuvat katsomaan tapauksia huomattavasti laajemmassa kuvassa kuin työnjohtajat. Keskitason johtajat painottavat vastauksissaan operatiivisen työn tekemisen varmistamisen ja johtamisen.

Mikään ei ole niin tärkeää, että kaikki pääsee ehjänä töistä kotiin ja mielellään niin kuin myös henkisesti ehjänä. Se on täällä toimipisteellä vähän haaste.

Se on vähän niin kuin täällä olisi kaikista tärkeintä, että olisi joku, joka nyt pystyy tekemään päätöksiä, oli ne sitten huonoja tai hyviä, mutta saataisiin nyt edes niin kuin sovittua ne asiat, kun mitä pidempää asiaa vatvotaan niin, sitä vaikeammaksi se hallinta menee. (Haastateltava E, henkilökohtainen tiedonanto 05.02.2021)

Edellä olevasta sitaatissa voidaankin huomata keskijohdon priorisoinnin haaste, koska Carinafourin yksiköt toimivat haasteellisissa toimiympäristöissä, joissa päätökset tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä vaikeuttaa priorisointia ja päätöksen tekoa.

Miten työyhteisösi tukee esimiestyötäsi?

Haastatteluissa kävi ilmi, että vastauksissa on paljon kirjoa. Yhtenä teemana on organisaation tuen puute. Miltein kaikki vastaajat mainitsivat, että tukea ei saa sitä pyytämättä. Kuitenkin moni mainitsi saavansa tukea joko alaisiltaan tai lähijohtajiltaan. Tästä voidaan arvioida, että yksikköjen sisällä kommunikointi on jossain määrin toimivaa, mutta linkki ylätasoon on vielä puutteellinen.

Tota kun on totuttu johtamaan projekteja ja tällaisia niin se ihminen meinaa vähän aina unohtuu siitä jutusta. Tarkoitan nyt esimiehiä ja tämmöisiä. (Haastateltava F, henkilökohtainen tiedonanto 08.02.2021)

Tuen puuttuminen voi olla hyvinkin edellä olevan sitaatin esittämän väittämän tulos. Tuotantomallit vaativat hyvin erilaista johtamista ja kommunikointia, joten voi olla, että Carinafour ei ole vielä löytänyt tapansa tukea jokapäiväistä operatiivista toimintaansa.

Mitä muutostoimeenpiteitä haluaisit tehdä organisaation johtamismalliin?

Haastattelujen vastaukset voitiin karkeasti jakaa kahteen eri alueeseen, informaation kulku ja johtamisen koulutus.

Melkein jokainen vastaaja totesi, että informaation kulussa on ongelmia. Ne vaihtelevat suurien linjauksien tiedottamisesta, päivittäisten asioiden hieromisesta osastojen klikkiytymiseen.

Ja sitten kun itse koittaa ennakoida mahdollisimman paljon pidemmällä aikataululla niin en saa kyllä meidän ylemmältä kerholta mitään tukea tuohon touhuun. Et eletään käytännössä ihan päivä tai viikko kerrallaan asioiden tiedottamisessa ja tuommoisissa. Muutoksissa sun muissa. (Haastateltava A, henkilökohtainen tiedonanto 04.02.2021)

Musta tuntuu siltä, että on toimiston väki ja sitten on muut. välillä niin kuin tuntuu siltä ja sitten mä tiän sen, että se ei ole varmaan tahallista, mutta se tuntuu vaan siltä, että tuolla jossain on se toimiston väki ja kaikki muut tekee vaan töitä kaikkialla muualla se vaan välillä tuntuu vaan siltä (Haastateltava B, henkilökohtainen tiedonanto 05.02.2021)

Vastauksien perusteella informaation kulkuun ja tiedottamiseen olisi syytä panostaa ja löytää ratkaisu, miten sitä voitaisiin parantaa.

Johtamisen koulutus nousi toisena asiana esille haastatteluissa. Usea vastaaja totesi, että haluaisivat saada koulutusta johtamiseen, edes jollain tasolla.

4.4 Pohdinta

Case-tutkimuksesta voitiin tehdä havaintoja, että Carinafour supply puolen keskitason ja työnjohtajilla on samankaltainen näkemys johtamistavasta ja siitä, mikä johtamisessa on heidän mielestään tärkeää. Vastauksissa voitiin havainnoida Carinafourin johtajien suosivan demokraatista- tai tiimijohtamistapaa. Kappaleessa 0 on käyty läpi johtamisen teoriaa. Teoriassa korostuu suuresti ihmisläheisyys, hallinta, tieto ja viestintä. Kuva 4 Sanapilveä pohjalta voidaan sanoa sen painottuvan enemmän ihmisläheisyyden kuin

asioiden johtamiseen. Johtamismenetelmänä useat vastanneet kuvailivat johtavansa tavoitejohtamisen (kts. kpl 2.2) tavalla. Vastauksissa korostui vahvasti työntekijälle annettu vastuu omasta työstään, jota ohjataan johtajan toimesta. Tämä vastuun antaminen on hyvin yleistä tavoitejohtamisessa, joka toimii tavoitejohtamisen perustana.

Eroja kuitenkin johtamisessa löytyy yksiköistä riippuen. Nämä voivat johtua toimialueesta, kulttuurista tai hämärtyneestä kuvasta yrityksen strategiasta. Erot voivat johtua myös esille nostetun informaatio- ja kommunikointiväylän heikkoudesta. Kappaleessa 2 käsiteltiin viestinnän tärkeyttä johtamisessa, sitä kuvataan yleensä organisaation heikoimmaksi linkiksi. Vastauksista voidaan huomata, että viestinnässä ja tiedon johtamisessa (kts. Kpl 2.1.3) on Carinafourilla vielä parantamisen varaa. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää haastattelussa työtehtävien priorisointiin liittyvää kysymystä. Jokaisessa yksikössä oli muodostunut omat prioriteettisääntönsä, jotka sopivat siellä tehtävään työhön. Käytössä olevista prioriteettisäännöistä pystytään kuitenkin tunnistamaan kappaleessa 3.2 esiteltyjä sääntöjä. Silti harva vastanneista osasi kuvailla suoranaisesti, miksi kyseiset priorisointisäännöt ovat käytössä ja käytetäänkö niitä jokaisessa tilanteessa. Edellä mainittu tilanne voi olla ilmiö vaillinaisesta tiedon johtamisesta, missä tarvittavia informaatiota ei ole tuotu esille. Täytyykin muistaa, että informaation ja tiedon kulku pitäisi olla kaksisuuntainen, jotta hiljainen tieto saadaan näkyväksi tiedoksi. Tähän priorisointisääntöjen yhdenmukaistamiseen kiinnitetään huomiota opinnäytetyön kappaleessa 5

Haastattelujen perusteella Carinafourin olisi kannattavaa selvittää ja miettiä, miten he voisivat kehittää sisäistä kommunikointiaan, työtehtävien priorisointia ja henkilöstön tukemista työssään.

Täytyy kuitenkin huomioida, että tämä tutkimus oli vasta kuvaileva ja kartoittava. Tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä tarkempaa tulkintaa, johtuen otoskoon pienuudesta ja haasteltavien rajauksesta. Tutkimus koostui itsereflektoinnista, joka oli haastateltavien subjektiivinen näkemys omasta toiminnastaan, mutta sitä ei kuitenkaan vertailla esimerkiksi työntekijöiden kokemuksiin työnjohtamisesta. Olisikin syytä miettiä tarkemman tutkimuksen tarpeellisuus Carinafourin sisällä.

5 TYÖTEHTÄVIEN HALLINTA

Haastatteluissa tuli esille, että Carinafourin keskitason ja työnjohtajilla on työtehtävien hallinnassa ja priorisoimisessa hieman epäselvyyttä ja vaihtelua. Tätä varten tutkimuksessa lähdettiin kehittämään työtehtävien hallintaa selkeyttävää prosessimallia, jota pystyttäisiin käyttämään yksiköstä riippumatta. Tällä mallilla yritetään myös tuoda priorisoinnissa käytettävää hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi (kts.2.1.3)

Työtehtävien hallinnalla tarkoitetaan työtä, jota alimman tason johto tekee päivittäisessä johtamisessa. Alimman johdon roolina on mahdollistaa työntekijöiden mutkaton työn tekeminen työsuunnitelman mukaisesti. Huomioitavaa on, että priorisoiminen on asiakaslähtöinen prosessi.

Osa Carinafourin yksiköistä tekevät työtä ympäristöissä, jossa työsuunnitelmat ja töiden prioriteetit voivat vaihdella suuresti ulkoisista tekijöistä johtuen. Tällöin ala- ja keskitason johdon pitäisi pystyä tekemään muutoksia työsuunnitelmaan ja priorisointeihin nopeasti. Tämän työn avuksi kehitettiin SALT- järjestelmän prosessimallia käyttävää mallia tilanteita varten, joissa työsuunnitelmat muuttuvat ja asiakkaat pyytävät erilaisia työtehtäviä.

5.1 LAPS

LAPS prosessi johdetaan SALT- järjestelmästä (kpl **Error! Reference source not found.**) tukemaan toimiyksikön ympäristöä ja toimintaa. LAPS prosessi koostuu neljästä vaiheesta Lajittele (1), Arvio (2), Priorisoi (3) ja Suorita (4). Prosessin ideana on helpottaa sekä yksinkertaistaa työtehtävien priorisoinnin hallintaa. Tällä tavalla on mahdollista nopeuttaa päätöksen tekoa, lisätä hallittavuutta jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä ja lyhentää johtajan oppimiseen käytettävää aikaa. LAPS prosessia pystytään käyttämään monella eri tavalla, mutta opinnäytetyön tekemisen aikana käytettiin kahta eri lähestymistapaa. Näiden tapojen käyttäminen riippuu yksikön resurssi ja työorganisaatiosta.

Yksiköiden toimiessa eri työnkuvissa ja eri toimialoissa järjestelmä pidettiin mahdollisimman yksinkertaisena ja yleistasolla toimivana. Tarkoituksena oli yksiköiden määrittävän kategoriat ja niihin liittyvät rajapinnat heille sopiviksi. Tämän muunneltavuuden ansioita

järjestelmää pystyisi käyttämään riippumatta siitä tekeekö projekti-, suunnittelu-, logistiikka- vai tuotantotyötä.

Tapa 1

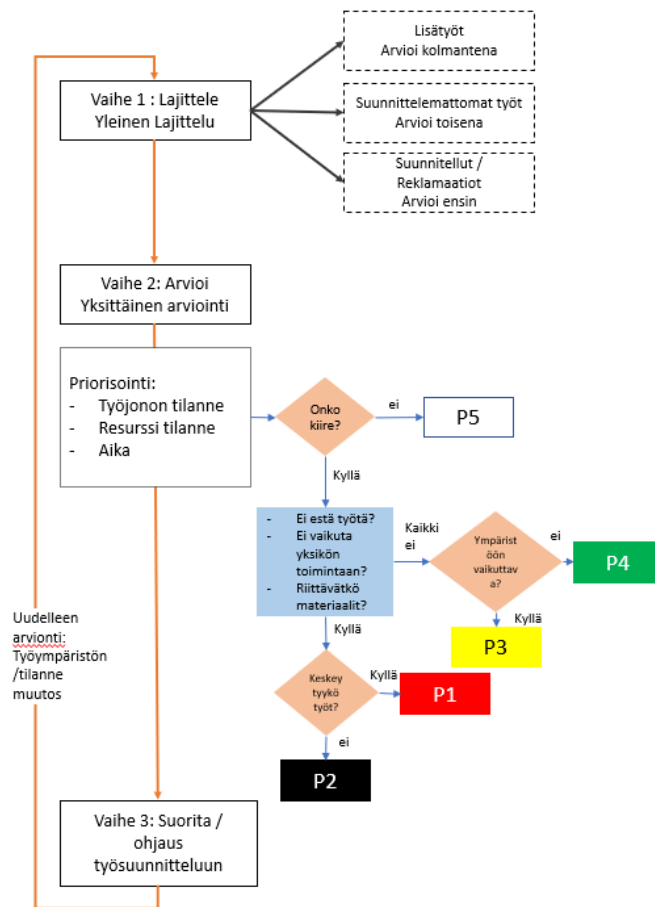
Ensimmäisessä tavassa työnjohtaja käyttää prosessia kokonaisuutena. Tämä tapa mahdollistaa pienemmän informaatioketjun yksikön sisällä ja vähentää kommunikointipuutteiden aiheuttamia virheitä. Kokonaisvaltainen hallinta valitettavasti lisää työnjohtajan työmäärää, koska silloin hän käsittelee myös yksikön hallinnollisia toimenpiteitä. Tapa soveltuu myös työnjohtajan oman työn hallintaan ja priorisoimiseen.

Tämä tapa mahdollistaa paremman läheisyyden yksikön tehtäviin, mutta kasvattaa oppimisprosessia, koska työnjohtaja joutuu opettelemaan huomattavasti suuremman määrän informaatiota.

Tapa 2

Toisessa tavassa LAPS prosessi jakaa prosessin eri vaiheet yksikön organisaatio- pylväiden mukaisesti. Tässä tavassa yksikön keskijohto hallinnoi lajittelun vaiheita ja toimii yhdessä alatason johdon kanssa arviointi- ja priorisointivaiheessa. Alatason johto on vastuussa priorisointi- ja suoritusvaiheesta. Työnjako jaetaan näin, sillä alatason johdolla on keskitason johtoa parempi kuva resurssien käytöstä ja muista työvaiheista.

Tämä jakaminen mahdollistaa eri tasojen keskittymisen heidän omaan työhönsä ja pienentää oppimisprosessiin käytettävää aikaa. Tavan käytössä on huomioitava, että johtajien vastualueet ja roolit täytyy olla selvitetty. Epäselvyydet rooleissa tai vastuualueissa johtavat erilaisiin ongelmiin kommunikaatiossa ja resurssoinnissa.



Kuva 5 LAPS prosessin havainnekuva

5.1.1 Lajittelu; Yleinen lajittelu

Yleisen lajittelun tavoitteena on saada kategorisoitua työtehtävät käsittely järjestykseen. Nämä kategoriat vaihtelevat yksiköittäin, mutta perusajatuksena työt jaotellaan kolmeen tai neljään luokitukseen, jotka ovat määritetty yksikön strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Tämän vaiheen aikana ei ole eroa eri tapojen välillä. Kuvan 2 esimerkissä luokitukset ovat määritetty seuraavasti:

1. Suunnitellut työt / Reklamaatiot

Asiakkaan ilmoittamat työt, jotka ovat merkattu työsuunnitelmaan ja reklamoidut työt.

2. Suunnittelemattomat työt

Asiakkaan ilmoittamat työt, joita ei ole merkattu työsuunnitelmaan.

3. Lisätyöt

Muokkaustyöt tai erikoistapaukset.

Tämän luokitteluun luomiseen voidaan esimerkiksi käyttää prioriteettimatriisia.

5.1.2 Arvio; Yksittäinen arviointi

Toisessa vaiheessa työtehtävät priorisoidaan tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Se, missä SALT-triagessa keskitytään pelastaviin toimintoihin, niin LAPS ottaa huomioon sen hetkisen tilanteen resurssi, työjono ja ajallisessa käsitteessä. Tämän vaiheen ideana on katsoa, onko priorisoitava työ mahdollista suorittaa vai ohjataanko se suoraan työsuunnitteluun ajoitettavaksi. Kuva 5 esimerkissä priorisointiin vaikuttavaa merkittävästi aika, työjonon-, resurssien tilanne. Nämä rajapinnat määrittävät priorisoinnin lopputuleman ja vaikuttavat sen tiukkuuteen.

Aika

Aika on merkittävä rajapinta priorisoinnissa. Työajat määrittävät pitkälti onko työ tehtävissä millaisella vasteajalla. Työnjohtajan täytyy priorisoinnin aikana osata määrittää, kuinka paljon työhön menee aikaa ja erittäin kiireellisten töiden osalta katsoa, onko mahdollista suorittaa työt haluttuun aikaan. Tätä rajapintaa varten yksiköiden olisi hyvä määrittää eri työtehtäviin menevä aika.

Työjonon tilanne

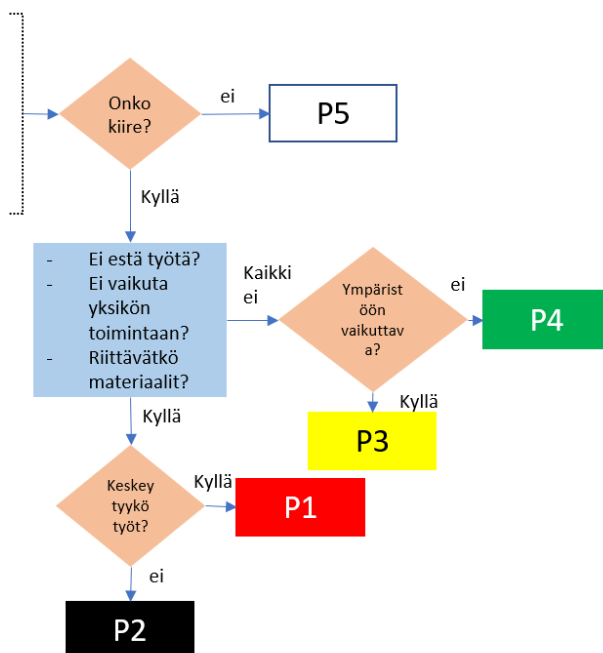
Työjonon tilanne antaa kuvan käynnissä olevista ja tulevista töistä. Suunnittelut ja sovitut työt ovat hoidettava, joten niiden prioriteetti on aina tärkeintä. Työnjohtajien täytyy priorisointitilanteessa olla tietoisia työjonon tilanteesta.

Resurssien tilanne

Resurssien tilanteen määrittelevät ajan lisäksi voidaanko työtä toteuttaa ja millä vastaajalla. Resursseihin kuuluvat työntekijät ja kalusto. Työjohtajien tulee olla tietoisia yksikön resurssikapasiteetista. Onko mahdollista siirtää työntekijöitä tekemään kiireellistä työtä? Tarvitaanko työhön erityiskalustoa, jos tarvitaan, niin kuka saa käyttää ja missä kalusto sijaitsee?

5.1.3 Priorisointi

Priorisointiluokittelun käyttämisen ja luomisen kannalta määrittelevät kysymykset kannattaa pitää yksinkertaisina kyllä/ei tyylinä. Nämä kysymykset voidaan luoda käyttämällä kappaleessa 3.2 esitettyjä sääntöjä. Onkin tärkeää huomioida, että kysymykset ja käytettävät säännöt luodaan koskemaan yksikön strategiaa, ympäristöä ja tavoitteita. Kysymysten yksinkertaistaminen helpottaa niiden ymmärtämistä. Kuvaa 3 esimerkkinä käyttäen priorisoinnin kysymykset voivat olla vastaavat.



Kuva 6 Esimerkki priorisoinnin kysymyksistä LAPS prosessissa.

Prioriteettiluokitukset tärkeysjärjestyksessä:

1. P1

Työt keskeytyvät, jos työtehtävää ei suoriteta.

2. P2

Työt eivät keskeydy, mutta vaikuttavat yksikön toimintaan.

3. P3

Ympäristöön vaikuttavat tekijät, mutta ei vaikuta töiden tekemiseen.

4. P4

Työn tekemistä estämätön työtehtävä, joka ei vaikuta ympäristöön.

5. P5

Ei kiireellinen työtehtävä, usein ennakoiva työtehtävä.

Prioriteettiluokista P1 ja P2 ovat luokkia, jotka vaativat akuuttia reagointia. Loput prioriteettiluokista voidaan ohjata työsuunnitteluun ajoitettavaksi.

5.1.4 Suorita / Ohjaus työsuunnitteluun

Suorita-vaiheessa, priorisoitavat työt ohjataan niiden luokitusten mukaisesti, joko tuotantoon tai työsuunnitteluun, jossa ne ajoitetaan seuraaville viikoille työsuunnitelmassa. Suorita-vaiheessa on tärkeää, että on olemassa toimiva tiedotuskanava, jolla informaatio kulkee oikealla henkilölle.

5.2 Hallinta ja seuranta

Työtehtävien ja työjonon hallintaan ja seuraamiseen on hyvin monia tapoja ja järjestelmiä. Ne vaihtelevat organisaatiokohtaisesti ja toimialueesta riippuen. Onkin syytä ymmärtää, että hallintaan ja seuraamiseen ei ole yhtä tiettyä tapaa vaan tavat vaihtelevat tuotantomuodon, ympäristön ja organisaation puitteissa.

5.2.1 Toiminnanohjausjärjestelmät

Toiminnanohjausjärjestelmät voivat olla yksi vaihtoehto työtehtävien ja työjonon hallintaan ja seuraamiseen. Näitä sovelluksia on monia ja niiden sisäiset moduulit vaihtelevat organisaatioiden tarpeiden mukaan. Organisaation toiminnanohjausjärjestelmästä riippuen järjestelmää voidaan käyttää työtehtävien hallintaan.

Toiminnanohjausjärjestelmiä ovat muun muassa SAP, Visma, Odoo ja jne.

5.2.2 Kanban-taulu

Kanban-taulu on visuaalinen metodi esittää, hallinnoida ja seurata työtehtäviä. Se on lähtöisin TPS- järjestelmästä (Toyota production system). Kanban-taulu voi olla tarpeiden mukaan joko fyysinen tai digitaalinen taulu.

Virtuaalisia Kanban tauluja ovat muun muassa Trello ja MS Planner.

5.2.3 Mittarointi

Työtehtävien seurantaan liittyy myös niiden mittarointi. Sitä voidaan tehdä monella eri keinoin riippuen siitä, mitä halutaan seurata. Työtehtävien mittaroinnin ideana on valvoa ja seurata töiden toteutumista suunnitelman mukaisesti.

Työtehtävien priorisointiin ja johtamiseen on hyvin vaikeaa kehittää mittarointia. Tähän hankaluuteen vaikuttaa mittauspisteiden moniulotteisuus, sillä ne voivat olla hyvin yksittäistapauksia.

5.3 Pohdinta

Voidaan sanoa, että priorisoiminen on sidoksissa tieto- ja osaamisjohtamiseen (kappale 2.1.3). Priorisoimisen teoriassa mainittujen resurssien, vaiheet ja ajat vaikuttavat hyvin paljon, miten priorisointi tapahtuu. Priorisointi ei kuitenkaan saisi haitata tehtyä työsuunnitelmaa, vaan toimia sitä tukevana prosessina. Haastatteluissa kommentointiin seuraavasti.

Priorisoinnissa on aina se, että mikä määrittää sen priorisoinnin (Haastateltava F, henkilökohtainen tiedonanto 08.02.2021).

Kommentti pitää varmaankin paikkansa, vaikka se, mitä priorisoidaan määrittävät päätökset, mutta teorian ja haastelujen pohjalta voidaan tulkita, että priorisointiprosessi pysyy hyvin samanlaisena.

Tutkimuksessa esitetyn LAPS-prosessin, joka pohjautuu vahvasti ensihoidon suuronnettomuusjärjestelmään, onkin tarkoitus tuoda priorisoinnin hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi luomalla runko, miten priorisointia tehdään käyttäen priorisointisääntöjä. Se on tarkoituksella luotu hyvin muokattavaksi tarpeiden mukaisesti. Prosessin hyödyllisyys ja tarkkuuden määrittäminen on vaikeahkoa. Sen hyödyllisyys on vahvasti riippuvainen prosessin implementoinnista. Prosessissa käytettävien luokittelujen ja kysymysten luominen vaatii hyvää tuntemusta työympäristöstä ja organisaation tavoitteista.

LAPS-prosessi tarvitsee myös toimiakseen hallinta- ja seurantajärjestelmän, jonka avulla työtehtäviä ja niiden priorisointia pystytään hallinnoimaan ja seuraamaan. Tilanteista ja tarpeista riippuen järjestelmä voi olla interaktiivinen. Saman kaltaisesti kuin SALT- triage saa kritiikkiä sen validoinnin puutteesta, tulosten mittaroinnin puutteellisuudesta, niin LAPS prosessilla on samanlainen tilanne. Priorisointitilanteiden moniulotteisuus ja yksilöllisyys vaikeuttaa mittaustulosten hyödyntämistä. Prosessi vaatii vielä kehittämistä ja testausta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvailla, millä tavalla keskitason esimiehet ja työnjohtajat johtavat ja hallinnoivat työtehtäviä ja luoda hallintaan liittyvä priorisointiprosessi ja antaa kehitysehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin tekemällä laadullinen tutkimus käyttäen puolistrukturoitu haastattelua. Puolistrukturoitu menetelmä otettiin käyttöön, koska se mahdollisti avoimet kysymykset. Haastattelujen vastaukset ovat keskitason esimiesten ja työnjohtajien itsereflektointia, joissa he miettivät omaa työtään. Tutkimuksen toisessa vaiheessa luotiin työtehtävien hallintaan ja priorisointiin prosessimalli. Tämän mallin luomiseen valikoitui ensihoidon suuronnettomuksiin kehitetty SALT-triage malli.

Tutkimuksessa haastavaa oli aiheiden laajuus, niiden yksityiskohtaisuus ja tutkimus objektivisuuden säilyminen. Johtaminen ja Priorisointi ovat hyvin laajoja ja moniulotteisia aiheita, joita käsitellään paljon kulttuuri, toiminta-alue ja näkemysperspektiivin mukaisesti.

Haastatteluiden vastauksien analysoinnissa havainnointiin Carinafourin keskitason esimiehet ja työnjohtajat olevan hyvin ihmisläheisiä johtajia. Vastauksien teemat kuvailivat Leadershipin ja tavoitejohtamisen teorioita. Haastatteluista ilmeni kuitenkin informaatio- ja viestintäketjun vaillinaisuutta. Tämä ketjun vaillinaisuus ilmentyi haastattelujen aikana priorisoimiseen liittyvässä kysymyksessä. Vastauksista voitiin myös todeta, että yksiköissä on muodostunut omat tapansa ja sääntönsä tehdä priorisointia, mutta niihin ei ole saatu linjauksia organisaation tavoitteen puolesta. Tapojen vaihtelevuuden osalta tutkimuksessa lähdettiin kehittämään yhteneväistä prosessimallia, jolla yksiköt voisivat priorisoida ja hallita työtehtäviä. Tutkimuksessa on esitetty LAPS-prosessi, joka pohjautuu vahvasti ensihoidon suuronnettomuusjärjestelmään. Sen tarkoitus on tuoda priorisoinnin ja työtehtävien hallinnan hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi luomalla prosessimainen runko työlle. Kehitetty prosessi toimiakseen kuitenkin vaatii hyvää tiedon ja osaamisen johtamista ja työtehtävien hallinta- ja seuraamisjärjestelmää.

Huomioitavaa on tutkimuksen kuvailevaisuus. Tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä tarkempaa tulkintaa, johtuen otoskoon pienuudesta, haastateltavien rajauksesta. Avoimien kysymysten itsereflektoinnin subjektivisuus ja tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa vastauk-

siin. LAPS – prosessimallin hyödyllisyys on hyvin vahvasti sidoksissa sen implementointiin ja siihen tehtävän pohjatyön laatuun. Prosessimalli itsessään on suunniteltu hyvin avoimeksi ja muokattavaksi, joten sen suoraan käyttöönottaminen ei ole hyödyllistä.

Opinnäytetyötä pystyy hyödyntämään Carinafourin yksiköiden työtehtävien hallinnan parantamiseen. Työ avaa monia jatkotutkimuksia priorisoinnin ja johtamista. Carinafour voisi hyödyntää työtä ja LAPS-prosessia yksiköiden prioriteettisääntöjen hiljaisen tiedon muuttamiseen näkyväksi tiedoksi. Carinafourin olisi tutkimuksen tuloksien pohjalta syytä miettiä informaatio- ja viestintäketjun parantamista.

LÄHTEET

- Cambridge University Press 2021. Cambridge Dictionary. Viitattu 13. Maaliskuu 2021
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>.
- Carina Solutions Oy 2020. Keskeytymätön Tehokas Projektituotanto. Viitattu 27. Maaliskuu 2021
<https://www.facebook.com/960527987293395/videos/663623757543446>.
- Carina Solutions Oy 2021. Carinafour. Viitattu 27. Maaliskuu 2021 <https://www.c4.fi/fi/>.
- Drowm, J.E. 2016. Training Resources: SALT Triage Training. Viitattu 18. February 2021
https://www.gmvemsc.org/uploads/training_salt_ppt.pptx.
- Erikson, T. 2019. Kehnot Pomot Ympärilläni. ensimmäinen painos ed. Atena kustannus Oy.
- Haverila, M.J.; Uusi-Rauva, E.; Kuori, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. Kuudes painos ed. Tampere: Infacs Oy.
- Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä. AMK-Lehti / Osaava.net, Vol. 2009 No 4, 3-4 Viitattu 13. Maaliskuu 2021
https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf.
- Hislop, D. 2013. Knowledge Management in Organizations. Kolmas painos ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten Johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hokkanen, S.; Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan Johtajaksi. 1st ed. Porvoo: WSOY Oppimateriaali Oy.
- Holweg, M. ym. 2018. Process Theory - The Principles of Operations Management. Ensimmäinen painos ed. Oxford: Oxford University Press.
- Isoaho, M. 2009. Uskalla Johtaa Haasta itsestänselvyydet. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina Esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kajander, E. 2019. HIENOKUORMITUS JA TYÖJONOJEN HALLINTA. Tampere: Tampereen Yliopisto Viitattu 27. Maaliskuu 2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/27574/Kajander.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Kinnunen, H. 2015. Työelämän tehostaminen voi vaarantaa hiljaisen tiedon: "Kiire on pahin surma". Viitattu 11. Maaliskuu 2020 <https://yle.fi/uutiset/3-7907393>.

Krajewski, L.J. & Ritzman, L.P. 2005. Operations Management - Processes and Value Chains. Seitsemäs painos ed. New jersey: Pearson Education, Inc.

Lee, C.H. 2010. Disaster and Mass Casualty Triage. Virtual Mentor: AMA Journal of Ethics Viitattu 19. February 2021 <https://journalofethics.ama-assn.org/sites/journalofethics.ama-assn.org/files/2018-06/cpr11-1006.pdf>.

Lerner, E.B.; Schwartz, R.B.; Coule, P.L. & Pirralo, R.G. 2010. USE OF SALT TRIAGE IN A SIMULATED MASS-CASUALTY INCIDENT. Prehospital Emergency Care, Vol. 14 No 1, 21- 25 Viitattu 22. helmikuu 2021 https://www.researchgate.net/publication/40040999_Use_of_SALT_Triage_in_a_Simulated_Mass-Casualty_Incident.

Lerner, B.E. ym. 2013. Mass Casualty Triage: An Evaluation of the Data and Development of a Proposed National Guideline. Disaster Medicine and Public Health Preparedness, Vol. 2 No S1, 25-34 Viitattu 22. Helmikuu 2021 <https://www.cambridge.org/core/journals/disaster-medicine-and-public-health-preparedness/article/mass-casualty-triage-an-evaluation-of-the-data-and-development-of-a-proposed-national-guideline/1F46780F3780F6C0DE330B5302C0A33F>.

Marrin, J. 2011. Leadership for Dummies (Ebook). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Pree, M.D. 1987. Ihmisten johtamisen taito. Translated by D. Oy. Michigan State University Press.

Puranen Consulting Oy 2021. Ammattijohtaja.fi. Viitattu 23. Helmikuu 2021 <https://ammattijohtaja.fi/liikkeenjohdon-johtamisteoriaat-ja-tyylit-jatkuvasti-paivitettavalista/>.

Ristikangas, V.; Aaltonen, T. & Eeva, P. 2008. Asiantuntijasta esimies : innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rumizen, M.C. 2001. The Complete Idiot's guide to Knowledge Management (Ebook). Ensimmäinen painos ed. Alpha.

Sarkkinen, M. 2016. Priorisoi työtehtäviäsi, mutta älä poimi rusinoita pullasta. Työpiste, 25. Huhtikuu. Viitattu 23. Maaliskuu 2021 <https://www.ttl.fi/tyopiste/priorisoi-tyotehtaviasi-mutta-ala-poimi-rusinoita-pullasta/>.

Sethy, K. ei pvm. economicsdiscussion. Viitattu 13. Maaliskuu 2021 <https://www.economicsdiscussion.net/management/definition-of-management/31854>.

Slack, N.; Chambers, S. & Johnston, R. 2010. Operations Management. Kuudes painos ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Suomen Asiakastieto Oy 2021. Asiakastieto. Viitattu 27. Maaliskuu 2021 <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/carina-solutions-oy/25202231/yritys>.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen Tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.