

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous

*Kimmo Syväjärvi*

**TOIMITUSPROJEKTtien PÄIVITTÄISJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN**

Diplomityö

Tarkastajat:

Professori Petri Niemi

DI Pekka Kapanen

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Kimmo Syväjärvi

## Toimitusprojektien päivittäisjohtamisen kehittäminen

Diplomityö

2022

53 sivua, 7 kuvaa, 1 taulukko ja 0 liitettä

Tarkastajat: Professori Petri Niemi

Työn ohjaaja: DI Pekka Kapanen

Hakusanat: Jatkuva parantaminen, prosessijohtaminen, päivittäisjohtaminen, viestintä  
Keywords: Continuous improvement, business process management, daily management, communication

Tässä diplomityössä kehitettiin suomalaisen tehdasautomaatioratkaisuja tarjoavan yrityksen toimitusprojektien prosessijohtamista. Yritys työllistää noin 450 henkilöä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Osana työtä selvitettiin toiminnan nykytila ja sen pohjalta määritettiin uusi toimintatapa. Nykytilan selvittäminen ja visio uudesta toimintatavasta selvitettiin haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina.

Päivittäisjohtaminen on tärkeä osa prosessijohtamista ja sen toteuttamista. Päivittäisjohtamisen parantamiseksi kehitettiin uusi virtuaaliryhmätyötila haastatteluvastausten perusteella. Uuden virtuaalityötilan avulla saadaan parannettua ja tehostettua prosessien toimivuutta ja viestintää toimitusprosessien sidosryhmien välillä.

Uuden toimintatavan käyttöönotto on muutosprosessi, jonka toteutuksessa seurattiin muutosprosessin vaiheita. Muutoksen onnistumiseksi tulee organisaatiossa aluksi luoda paine tai tarve muutoksen välttämättömyydestä. Jotta muutos saadaan vietyä läpi, on muutoksella oltava selkeä visio ja kehitysryhmällä pitää olla valtuutus muutoksen läpiviemiseen. Ylimmän johdon rooli muutoshankkeen tukena ja viestinnässä ovat välttämättömiä. Muutoksen onnistuminen vaatii muutoksen kohteena olevien osallistamisen ja heidän vaikutusmahdollisuutensa lisäämistä. Kun muutoshankkeessa saavutetaan edistymistä, on saavutuksia syytä juhlistaa ja korostaa viestinnän keinoin. Muutoshankkeen lopuksi on syytä varmistaa jatkuvan tuen ja seurannan avulla, että uudesta toimintatavasta tulee osa yrityksen kulttuuria.

Muutoksen läpivienti ja uuden toimintatavan suunnitteleminen auttoivat minua ymmärtämään ja sisäistämään teorian hyödyntämisen mahdollisuuden todellisessa liiketoiminnassa.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Engineering Science  
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Kimmo Syväjärvi

### **Daily management in delivery project business**

Master's thesis

2022

53 pages, 7 figures, 1 table and 0 appendices

Examiners: Professor Petri Niemi

Supervisor: M.Sc. (Tech.) Pekka Kapanen

**Keywords:** Continuous improvement, business process management, daily management, communication

The scope of this master's thesis was to develop business process management for a Finnish company specialized on delivering factory automation solutions globally. The company employs approximately 450 people. The study was carried out as a case study. As part of the work, the current state of operations was analyzed, and a new approach was defined. The current state analysis and the vision of a new way of working were clarified by interviewing process contributors. The interviews were conducted as semi-structured interviews.

Daily management is important for process management and its implementation. To improve daily management, a new virtual group workspace was developed based on interview results. The new virtual workspace will help to improve and enhance the performance of processes.

As the introduction of a new approach is a change process the implementation benefits of the defined stages of a typical change process. For the change to succeed, the organization must initially be under pressure about the necessity of the change. For the change to be implemented, there must be a clear vision and the development team must have a mandate to make the change. The role of senior management in supporting and communicating the transformation project is essential. The success of the change requires the participation of those who are affected by the change. When progress is made in the transformation project, it is worth celebrating and highlighting it. At the end of the transformation project, it is necessary to ensure, through support and monitoring, that the new way of working becomes part of the company's culture.

The implementation of the change and the plans for the new way of working helped to understand the possibility of applying the theory in real business.

## ALKUSANAT

Esitän parhaat kiitokseni työni valvojalle ja tarkastajalle, professori Petri Niemelle saamistani arvokkaista neuvoista ja ideoista.

Haluan kiittää Fastemsiä ja erityisesti Pekka Kapasta ja Pekka Lammassaarta tästä mahdollisuudesta tehdä diplomityöni Fastemsilille. Suuri kiitos myös kaikille Fastemsilaisille, jotka ovat osallistuneet yhteiseen hankkeeseemme. Pekka Kapanen on ollut suurena apuna työn ohjaajana ja työn kohteen terävöittämisessä. Olen oppinut Pekalta paljon työn aikana.

Suuri kiitos rakkaalle vaimolleni Marja-Leena Siltakorpi, joka on ollut tukenani koko diplomi-insinööriopintojen ajan. Kiitos kaikista rakentavista keskusteluista ja valmentavasta keskusteluista diplomityöhöni liittyen. Meillä on ollut monta mukavaa automatkaa, missä olemme keskustelleet ja määrittäneet työhöni liittyviä asioita.

Lopuksi iso kiitos vielä edesmenneelle isälleni, joka antoi viimeisenä neuvonaan minulle: ”Opiskele koko ikäsi! Ja sen mitä teet niin tee se rehdisti ja kunnolla.”

”Kaikkea saa tehdä.  
Kaikkea pitää tehdä.  
Kaikkia ovia täytyy tempoa,  
kaikkia kuita kurkotella.  
On vain yksi ehto, elinehto:  
Värisevää sielua ei saa tallata.”

*Tommy Tabermann*  
*Intohimon panttivanki, 1980*

20.04.2022  
Kimmo Syväjärvi

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	3
1.1	Taustaa .....	4
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	5
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	6
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	Prosessijohtaminen .....	8
2.1	Prosessijohtamisen malli.....	8
2.2	Prosessijohtamisen edut .....	10
2.3	Prosessijohtamisen haasteet .....	11
2.3.1	Johtamisongelmat .....	13
2.4	Tekniikoita prosessijohtamisen kehittämiseen ja esteiden poistamiseen.....	13
2.4.1	Byrokratia .....	14
2.4.2	Lisäarvoanalyysi .....	15
2.4.3	Päällekkäisyys .....	15
2.4.4	Prosessin yksinkertaistaminen .....	15
2.4.5	Tahtiajan lyhentäminen .....	15
2.4.6	Automaatio .....	16
2.5	Liiketoimintaprosessien parantaminen .....	16
3	Jatkuva parantaminen.....	17
3.1	Jatkuva parantamisen menetelmät .....	17
3.2	PDCA-kehityssykli prosessien kehittämisessä .....	19
4	Päivittäisjohtaminen.....	21
4.1	Yhtenäiset toimintatavat .....	21
4.2	Muutosjohtaminen .....	23
4.2.1	Ongelmat muutosprosesseissa .....	24
4.2.2	Muutosprosessien ”sudenkuopat” .....	25
4.3	Viestintä .....	26
4.4	Laatujärjestelmä .....	27
4.5	Vakioidut käytännöt.....	27
4.6	Kehityshankkeiden hyödyt.....	29
5	Toimitusprojektien päivittäisjohtamisen kehittäminen .....	31
5.1	Nykytila.....	31
5.1.1	Nykyisen toimintatavan vahvuudet .....	33
5.1.2	Valittuja nykyisen toimintatavan kehityskohteita .....	34

5.2	Haastateltavien ehdotuksia uudeksi toimintatavaksi .....	35
5.3	Tavoitela toimitusprosessiksi.....	36
5.4	Uuden virtuaalityötilan kehitysprosessi .....	37
5.5	Uuden päivittäisjohtamisen kehitysprosessi .....	38
6	Työn analysointi.....	40
6.1	Kehityshankkeen analysointi .....	40
6.2	Toimenpide-ehdotuksia ja suosituksia .....	41
6.2.1	Työn vakiointi .....	41
6.2.2	Johtamismalli.....	41
6.2.3	Prosessin käyttöönotto.....	42
6.2.4	Koulutus .....	42
6.2.5	Viestintä.....	43
7	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	44
7.1	Työn tulosten arviointi .....	44
7.2	Jatkotutkimusehdotelmia .....	46

Lähteet

# 1 JOHDANTO

Projektin määritelmän mukaisesti projektilla on ennalta määritelty päämäärä eli jokin tulevaisuuden tila, johon projektissa toteutettavalla muutoksella pyritään. Projektin päämäärä toimii lähtökohtana projektin konkreettisten tavoitteiden määrittelylle. Projektin kolme tavoitetta ovat: Laajuustavoite eli mitä tehdään, Aikatavoite eli milloin tehdään ja Kustannustavoite eli millaisin kustannuksin tai resurssein tehdään ja kuka tekee (Martinsuo 2018, s 193). Projektioorganisaatio on väliaikainen organisaatio, jonka tehtävänä on täyttää projektin tavoitteet. Projekti voidaan myös määritellä hankkeeksi, joka koostuu kokoelmasta aktiviteetteja, joilla kasvatetaan pysyvää liiketoiminnan arvoa ja niiden aktiviteettien toteuttamisesta (Kerzner 2017, s. 54).

Projektin sidosryhmät ovat yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita, joihin projekti voi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa projektiin (Martinsuo et al. 2018, s. 193).

Prosessin tehtävänä on tukea projektien tulosten kehittämistä ja projektien läpiviemistä määrittämällä suoritettavat toimenpiteet, sekä niiden syötteet ja vasteet. Näin projektien suunnittelu, seuranta ja reagointi muutoksiin helpottuu. Sovitun prosessin ja käytäntöjen hyödyntäminen mahdollistaa helpomman ja nopeamman siirtymisen projektista toiseen (Haikala et al. 2011).

Avainprosessi on toisiinsa liittyvien toimenpiteiden muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Perinteisesti prosessit ovat olleet osaston tai yksikön sisäisiä toimintatapoja, ja niissä on keskitytty osaston toiminnan optimointiin (Kohlbacher 2011, s. 268-269). Prosessijohtamisen lähtökohtana on noudattaa ja kehittää yrityksen arvoa tuottavia prosesseja. Tavoitteena on mallintaa organisaation avainprosessit, niiden toiminnan logiikka ja kehittää avainprosesseja. Kehitystyön ansiosta asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimitusketjuista karsitaan lisäarvoa tuottamattomia vaiheita ja henkilöstö ymmärtää sekä hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden (Laamanen et al. 2009, s.8).

Tässä diplomityössä kehitettiin kohdeyrityksen toimitusprojektien päivittäisjohtamisen prosesseja. Osana toimintatavan kehittämistä määriteltiin kohdeyrityksen toimitusprojektin virtuaalinen ryhmätyötila. Yrityksen toimitusprojektit perustuvat eri sidosryhmien

yhteistoimintaan. Jotta yritys voisi menestyä kilpailuilla markkinoilla, on sen pystyttävä tarjoamaan kilpailijoitaan parempia tuotteita ja palveluita.

Nykyisin yrityksissä kehitetään uusia ratkaisuja tiimityönä. Tiimityössä tarvitaan eri osastojen ja erilaisten näkökantojen yhteensovittamista, jotta asiakastarve saadaan ratkaistua kustannustehokkaasti ja tuottavasti. Tiimityön lähtökohtana on selkeä tavoite tiimille sekä selkeästi määritellyt roolit ja vastuut tiimin jäsenille. Tämän avulla tiimi työskentelee samansuuntaisesti ja se auttaa tiimiä pysymään keskittyneenä, tehokkaana ja tyytyväisenä. Tiimin tehtävänä on toimia yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Westcott et al. s.8-12).

Fastems toimittaa älykkäitä automaatoratkaisuja konepajateollisuudelle työstökoneiden ja niihin liittyvien prosessien automatisointiin. Pääsovellusalueita ovat työstökoneiden pallettien käsittelyautomaatio ja robotisoitu kappaleenkäsittely. Fastemsin toiminta on kansainvälistä.

Diplomityössä keskitytään toimitusprojektien päivittäisjohtamisen ja projektinaikaisen viestinnän kehittämiseen. Tässä työssä ei käsitellä tuotekehitys- eikä myyntiprojekteja. Tavoitteena on kehittää toimitusprojekteissa sovellettava yhtenäinen päivittäisjohtamisen malli, jonka avulla parannetaan sekä viestintää organisaation sisäisesti ja asiakkaiden kanssa, että toimitusprojektin aikataulun ja etenemisen seuranta. Toimitusprojektit ovat usein monitoimittajaprojekteja ja eri toimijoiden välille kaivataan toimintamallia, missä eri toimijat yhdessä asiakkaan kanssa voivat jakaa tietoa samalla varmistaen, että kaikilla osapuolilla on viimeisin tieto saatavilla.

## **1.1 Taustaa**

Fastems on kasvuyritys, jossa yrityksen prosessit ovat ylätasolla hyvin määriteltyjä. Toimitusmäärien kasvaessa ja asiakkaiden tarpeiden ja erilaisten integraatioiden lisääntyessä tarvitaan asiakastoimitusten prosessien yhtenäistämistä. Raportointia ja asiakasviestintää koskevat vaatimukset ovat kasvaneet ja niissä edellytetään yhdenmukaisuutta. Nykyisessä toimintamallissa eri toimitusprojektien välillä on liikaa vaihtelua. Projektien johtamismallit eroavat toisistaan ja siten toimituksen laatu on riippuvainen projektipäällikön toimintatavoista. Työn tavoitteena on rakentaa toimitusprojekteille yksinkertainen toimintatapa ja johtamismalli,



jonka avulla voidaan yhtenäistää perusasiat. Tämän lisäksi voidaan projektikohtaisesti toteuttaa lisää erilaisia asiakas- ja toimittajakohtaisia toimintatapoja.

Diplomityön tavoitteiksi määriteltiin seuraavat asiat:

- Tavoitteena löytää käytännöllinen lähestymistapa päivittäisjohtamiseen
- Ennakoiva toiminta, jolla johdetaan olemassa olevaa toimitusprojektin suunnitelmaa
- Järjestelmällisyys siihen missä tieto liikkuu ja on talletettuna. Nykyaikaisten työkalujen hyödyntäminen
- Päivittäisjohtamisen yksinkertaistaminen
- Projektien virtuaalisten ryhmätyötilojen yhdenmukaistaminen. Yhdenmukaistettu malli käytäntöihin ja toimintatapoihin.
- Viestinnän selkeyttäminen. Mitä ja miten viestitään.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Diplomityön tavoitteena on kehittää Fastemsin toimitusprojektien päivittäisjohtamista ja siihen liittyviä prosesseja.

Tutkimuskysymyksinä ovat

1. Millainen päivittäisjohtamisen toimintamalli tarvitaan toimitusprojekteille monitoimittajaympäristössä?
2. Miten uuden toimintamallin käyttöönotto tulee toteuttaa?
3. Kuinka henkilöstö saadaan sitoutettua uuteen toimintamalliin?
4. Miten eri toimijat saadaan mukaan käyttämään uutta toimintatapaa?

Työssä tehdään selvitys nykyisestä toimitusprojektien johtamisesta ja haastatteluiden perusteella selvitetään nykyisen toimintatavan hyvät puolet ja puutteet. Näiden pohjalta on luotu uusi toimitusprojektien päivittäisjohtamismalli ja virtuaalisten ryhmätyötilojen määrittelyt. Samaan aikaan on menossa muitakin kehityshankkeita toimitusprojektien kehittämiseksi. Nämä hankkeet kytkeytyvät tähän työhön ja hyödyntävät tässä työssä määriteltyä uutta virtuaalista ryhmätyötilaa, mutta eivät ole suoraan tämän työn piirissä. Tässä työssä tehdään määrittely uudesta virtuaalisesta ryhmätyötilasta, jonka toteuttaminen tehdään osana toimitusprojektien kehityshanketta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa kerättiin tietoa kohdeyrityksen avainhenkilöiltä haastatteluiden avulla (Eskola et al. 1988 s.13). Haastatteluiden avulla kartoitettiin nykytilaa ja sen ongelmia ja teoreettisen viitekehyksen avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelut toteutettiin työnohjaajan kanssa valituille henkilöille suunnattuina haastatteluina. Teoreettisessa viitekehyyksessä lähtökohtana ovat olleet prosessijohtaminen ja sen parantaminen. Prosessijohtamisen yhteydessä on keskitytty myös päivittäisjohtamiseen ja sen kehittämiseen. Tavoitteena on ollut tuoda jatkuva parantaminen osaksi päivittäistä toimintaa ja vakioita toimintatapoja yrityksessä. Teoreettisen viitekehyksen avulla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja näitä hyödynnetään päivittäisjohtamisen mallin kehittämisessä.

Laatu kokonaisuutena koostuu tuotteen ja toiminnan laadusta. Tuotteen laatu tarkoittaa asiakkaan kokemaa laatua, esimerkiksi kuinka hyvin tuote tai palvelu täyttää asiakkaan tarpeet. Toiminnan laadulla tarkoitetaan prosessien ja eri toimintojen kykyä täyttää asiakkaan vaatimukset (Silen 1998, s 14-15). Prosessikeskeinen ajattelu tarkoittaa sitä, että tuotantoprosessien hallinnan tavoitteena on tehokkuus. Laatu pitää rakentaa tuotantoprosesseihin ja virheet on ehkäistävä ennakolta (Silen 1998, s.39).

Jatkuva parantaminen ei kohdistu vain laadun parantamiseen, vaan myös tehokkuuteen ja toimintatapojen parantamiseen. Nykytilan selvittämiseksi haastattelin eri toimintojen avainhenkilöitä. Haastatteluiden avulla sain näkemyksen nykyisen toimintatavan vahvuuksista ja kehityskohteista, sekä parannusta kaipaavista osa-alueista. Näiden pohjalta määrittelin toimitusprojekteille vakioitettavat ryhmätyötilat MVP (minimum viable product) periaatteen mukaan. Vakioinnin tavoitteena on yhtenäistää projektien käytäntöjä ja toimintatapoja, kuten dokumenttien nimeämistä ja sijaintia. Vakiointi parantaa laatua ja tuo tehokkuutta.

Päivittäisjohtamisen nykytilaa selvitin haastattelemalla toimitusprojektien projektipäälliköitä. Haastatteluiden tulosten pohjalta koostin listan hyvistä käytännöistä, joita projekteissa oli käytössä. Kävimme listan lävitse kehitysryhmän kanssa ja laadimme ehdotuksen uudeksi päivittäisjohtamisen malliksi.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Diplomityön teoreettinen viitekehys määritellään kirjallisuuskatsauksen kautta luvuissa 2-4. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on valittu harkinnanvaraisesti vertaisarvioituista julkaisuista. Materiaalia haettiin avainsanoja hyödyntäen.

Luvussa 2 tarkastellaan prosessijohtamista teoreettisesta lähtökohdasta. Prosessijohtamisen hyödyt ja haasteet on käsitelty osana teoriaa. Lopuksi esitellään Pagen (2016) määrittämän prosessijohtamisen kehittämismallin. Luvussa 3 käsitellään jatkuvan parantamisen kulttuuria ja erilaisia prosesseja sen toteuttamiseen. Luku 4 käsittelee päivittäisjohtamista ja viestintää osana päivittäisjohtamista. Muutosjohtaminen käsitellään Kotterin (1995) mallin avulla.

Luvun 5 alussa esitellään diplomityön kehityshanke sekä Fastemsin nykyinen toimintatapa. Nykytilan selvittämiseksi ja sen kehityskohteiden kartoittamiseksi tehtiin haastattelututkimus toimitusprojekteihin liittyvillä osastoilla. Luvussa 6 esitellään uusi päivittäisjohtamisen malli ja uuden virtuaalisen ryhmätyötilan rakenne. Uusi toimintamalli perustuu haastatteluissa saatuihin parannusehdotuksiin. Itse kehityksessä hyödynnettiin teoreettisen viitekehysten toimintamalleja.

Luvussa 7 esitetään vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, sekä arvioidaan tutkimuksen tuloksia. Lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 PROSESSIJOHTAMINEN

Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tähän vaikuttavat mm. kansainvälinen kilpailu, tietoverkkojen kehitys ja tiedon digitalisointi, kuljetusjärjestelmien kehittyminen, liikkuvuuden lisääntyminen, ympäristömuutokset kuten ilmaston lämpeneminen ja saastuminen, raaka-aineiden saatavuuden vaikeutuminen, uudenlaiset Internet-pohjaiset liiketoimintamallit, pääomien nopea voittoa tavoitteleva liikkuvuus, yhä kiristyvät tuottavuusvaatimukset, asiakkaiden uudenlainen ostokäyttäytyminen sekä väestön ikärakenteen muutokset. Yksi lähestymistapa tähän haasteeseen vastaamisessa on organisaation toiminnan ymmärtäminen arvoa tuottavien prosessien verkkona. Ajattelutapaa luonnehtii mm. organisaation avainprosessien tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja jatkuva intensiivinen parantaminen asiakkaalle paremman arvon luomiseksi – puhutaan prosessijohtamisesta (Laamanen et al. 2009, s.6).

Menestyäkseen organisaatio tarvitsee päämäärän ja yhteisen tahtotilan onnistua tämän päämäärän toteuttamisessa. Ei kuitenkaan riitä, että ihmiset tietävät tavoitteet ja tekevät parhaansa niiden toteuttamiseksi. Tarvitaan toimintajärjestelmä ja keinot, jotka tukevat ihmisten toimintaa kohti organisaation menestystä (Laamanen et al. 2009, s.8).

### 2.1 Prosessijohtamisen malli

Prosessijohtaminen tarkoittaa keskittymistä asiakkaaseen liittyviin liiketoimintaprosesseihin sen sijaan, että painotettaisiin yrityksen sisäisiä osastokohtaisia toimintoja. Prosessit ylittävät osasto-, tulosyksikkö- tai omistajarajat. Nämä prosessit tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja niissä luodaan asiakastyytyväisyys. Prosessien tehokkuutta mitataan ja kehitetään kokonaisuutena koko toimitusketjun läpi (Tuominen et al. 2021, s. 20). Prosessin hallinnan filosofia on asiakaslähtöistä, ongelmanratkaisukeskeistä ja osallistavaa (Kohlbacher et al. 2011, s. 268).

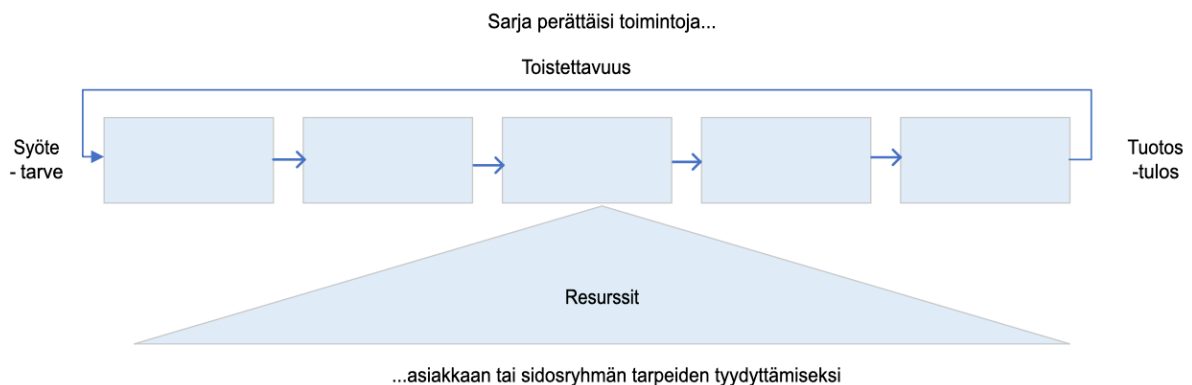
Liiketoimintaprosessien mallintaminen, analysointi ja kehittäminen strategian ja organisaatorakenteen pohjalta ovat prosessijohtamisen lähtökohtia (Reijers, 2006; Sabherwal et al., 2001). Prosessien kuvaaminen on organisaation toiminnan kuvaamista järjestelmänä, jotta ymmärretään, kuinka halutut tulokset saavutetaan. Organisaation kannalta haluttuja tuloksia voivat olla mm. taloudellinen arvo, asiakasarvo ja sosiaalinen arvo. Prosessien

kuvaamisen avulla voidaan ymmärtää arvonluonnin kannalta kriittistä toimintaa ja kohdistaa huomio sen johtamiseen ja parantamiseen (Laamanen et al. 2009, s.36).

Prosessiajattelun peruskommu on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos (Laamanen et al. 2009, s.10).

Prosessin määritelmä vaihtelee eri lähteiden mukaan. Suurimmassa osassa määritelmä sisältää kuusi yhteistä osaa, kuten Palmberg (2009, s.207) on määritellyt:

1. Syöte ja tuotos
2. Tosiinsa kytketyt toiminnot
3. Horisontaalisuus, millä tarkoitetaan sarjaa toimintoja
4. Tarkoitus tai asiakasarvon luominen
5. Resurssien käyttö
6. Toistettavuus



**Kuva 1** Prosessin määrittely (Palmberg, 2009) mukailien

Kuva 1 kuvaa prosessin toimintaa siten, että prosessissa on syöte ja tuotos. Prosessissa tehdään peräkkäisiä tehtäviä järjestyksessä ja prosessi voidaan suorittaa uudelleen. Prosessin toteuttamiseksi tarvitaan resursseja ja prosessi täyttää asiakkaan tarpeet (Palmberg, 2009, s. 208).

Tunnusluvut ja mittarit määrittävät ja seuraavat prosessin toimintaa. Prosessikuvaukset ja tunnusluvut toimivat johtamisen ja kehityskohteiden tunnistamisen välineinä (Laamanen 2001, s.174).

On huomioitava, että prosessien suorituskyky ei riipu yksinään tehtävien organisoinnista, vaan myös resursseilla on vaikutus prosessin suorituskykyyn. Syitä voivat olla esimerkiksi puutteelliset työvaiheet, osaaminen tai ajanpuute tehtävien suorittamiseen. On myöskin prosesseja, joita ei kannata vakioda tiukasti. Yleensä näissä tehdään asiakaskohtaisia ratkaisuja, ja nämä ovat ainutkertaisia. Ainutkertaisissa projekteissa henkilöstön osaaminen ja ammattitaito auttavat pääsemään hyvään lopputulokseen (Hall et al. 2009, s.60).

## **2.2 Prosessijohtamisen edut**

Prosessijohtamisen tavoitteena on mallintaa organisaation liiketoiminnan logiikka prosesseina ja kehittää niitä. Kehitystyön ansiosta asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden (Laamanen et al. 2009, s.7). Trkmanin (2010, s.125) mukaan prosessijohtaminen on täydellinen, dynaamisesti johdettu joukko toimintoja tai loogisesti toisiinsa liitettyjä tehtäviä, jotka on suoritettava arvon tuottamiseksi asiakkaalle tai muiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Prosessienhallinnan avulla yritys voi luoda korkean suorituskyvyn prosesseja, jotka toimivat paljon pienemmillä kustannuksilla, suuremmilla nopeuksilla, suuremmalla tarkkuudella, pienemmillä resursseilla ja paremmalla joustavuudella. Keskittymällä ja suunnittelemalla läpi koko toimitusketjun meneviä prosesseja, jotka ylittävät organisaation rajat, yritykset voivat välttää näille rajoille kertyvät arvoa tuottamattomat yleiskustannukset. Prosessinhallinnan avulla yritys voi varmistaa, että sen prosessit täyttävät tavoitteensa ja toimivat johdonmukaisesti määritelmiensä mukaisesti. Nämä johdonmukaisuuden, kustannusten, nopeuden, laadun ja palvelun edut johtavat alhaisempiin käyttökustannuksiin ja parempaan asiakastyytyväisyyteen, mikä puolestaan parantaa yrityksen suorituskykyä. Prosessinhallinta tarjoaa myös erilaisia strategisia etuja kuten mahdollisuuden reagoida paremmin nopeisiin muutokausiin (Rosemann et al. 2015, s.7).

### 2.3 Prosessijohtamisen haasteet

Ennen prosessijohtamisen käyttöönottoa organisaation tulee olla riittävän kypsä prosessien hyödyntämiseen. Hammer ehdottaa, että organisaatiota on kehitettävä tai sillä on oltava riittävät valmiudet johtajuudessa, kulttuurissa, asiantuntemuksessa ja hallinnossa, jotta yritys voi ottaa prosessijohtamisen käyttöön. Prosessijohtamisen käyttöönotossa tarvitaan yrityksen johdon tuki (Hammer, 2007, s.115).

Johdon tuki tarkoittaa pitkäaikaista sitoutumista prosessijohtamiseen ja prosessien hyödyntämiseen tapana johtaa liiketoimintaa. Yrityksen johdossa on oltava selkeä omistaja prosessijohtamiselle ja hän vastaa kokonaisuuden kehittämisestä. Esimerkkinä ylimmän johdon tuesta on heidän osallistumisensa prosessien suorituskyvyn tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan (Kohlbacher et al. 2011, s.268).

Rosemann et al. (2015 s. 112) listaavat kuusi keskeistä elementtiä, jotka ovat menestystekijöitä prosessijohtamisen hallinnassa. Elementit ovat

1. strateginen suunnittelu
2. hallinto
3. menetelmät
4. tietojärjestelmät
5. ihmiset
6. kulttuuri

Ilman näitä elementtien ja niihin liittyviä kyvykkyyksiä organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia toteuttaa prosessimaista toimintaa, vaan toiminta on lyhytnäköistä ja toimintatapojen ylläpitäminen ei ole mahdollista.

Prosessin parantaminen tarkoittaa prosessin määrittämisen toimintatavan muuttamista. Parempia tuloksia ei voi aikaansaada, jos toiminta prosessissa ei muutu. Tämä saattaa vaatia mm. tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Kehittämistä voi tehdä ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta (Laamanen et al. 2009, s.14).

Toiminnasta johtuva osastokohtainen tai jopa henkilökohtainen osaoptimointi hankaloittaa arvonluontia ja joskus estää sen kokonaan. Yleensä tämä näkyy organisaatiossa tiedonkulun tai tietämyksen siirron ongelmina (Laamanen et al. 2009, s.10).

Useilla organisaatioilla on suuria vaikeuksia toteuttaa mm. tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen tai joustavuuteen liittyviä strategioitaan. Johtajat tuskailevat muutoksen hitauden ja oman organisaation jähmeyden äärellä. Yksi syy tähän saattaa olla, että organisaatio ei tunne omia arvoja luovia prosessejaan ja sen myötä puuttuu näkemystä, mikä käytännön työssä on kriittistä organisaation menestymiselle (Laamanen et al. 2009, s.15).

Vaikka useissa empiirisissä tutkimuksissa on osoitettu, että prosessijohtamisen ja liiketoiminnan menestyksen välillä on positiivinen korrelaatio, ei ole olemassa kattavaa ja olennaista tulosta, joka voi osoittaa prosessijohtamisen hyödyt. Käytännössä on todettu useita epäonnistuneita projekteja ja ohjelmia, joissa on prosessijohtamisen avulla pyritty parantamaan kriittisiä menestystekijöitä (Trkman, 201, s.125). Prosessijohtamisen onnistumisen edellytyksenä on selkeästi määritelty tavoite ja suunta, organisaation tuki, toimiva viestintä ja kyky ongelmanratkaisuun (Mazur et al. 2013, s.947). Hyväri (2006, s.34) listaa projektin onnistumiselle kolme kriittistä tekijää:

1. Selkeät tavoitteet
2. Loppukäyttäjien sitoutuminen
3. Riittävät resurssit

Eräs tärkeä näkökulma on tutkia prosessien monimutkaisuutta. Prosessien monimutkaisuus voi johtaa huonoon ymmärrettävyyteen, virheisiin, puutteisiin ja poikkeuksiin, mikä johtaa siihen, että prosessien kehittäminen, testaaminen ja ylläpitäminen vaativat enemmän aikaa (Cardoso, 2008, s. 49).

Mikäli yritys keskittyy ainoastaan prosesseihin ja niiden kehittämiseen ja jättää teknologian kehityksen huomiotta tai päinvastoin, tämä johtaa yleisesti prosessijohtamisen epäonnistumiseen. Lisäksi prosessijohtamisen onnistumiseksi tarvitaan liiketoimintaympäristöön sopivat liiketoimintaprosessit sekä niiden jatkuvaa kehittämistä. Siten yritysten tulee keskittyä kehittämään kokonaisuutta, eikä vain osaoptimoimaan yhtä aluetta (Trkman, 2010, s.126).



### 2.3.1 Johtamisongelmat

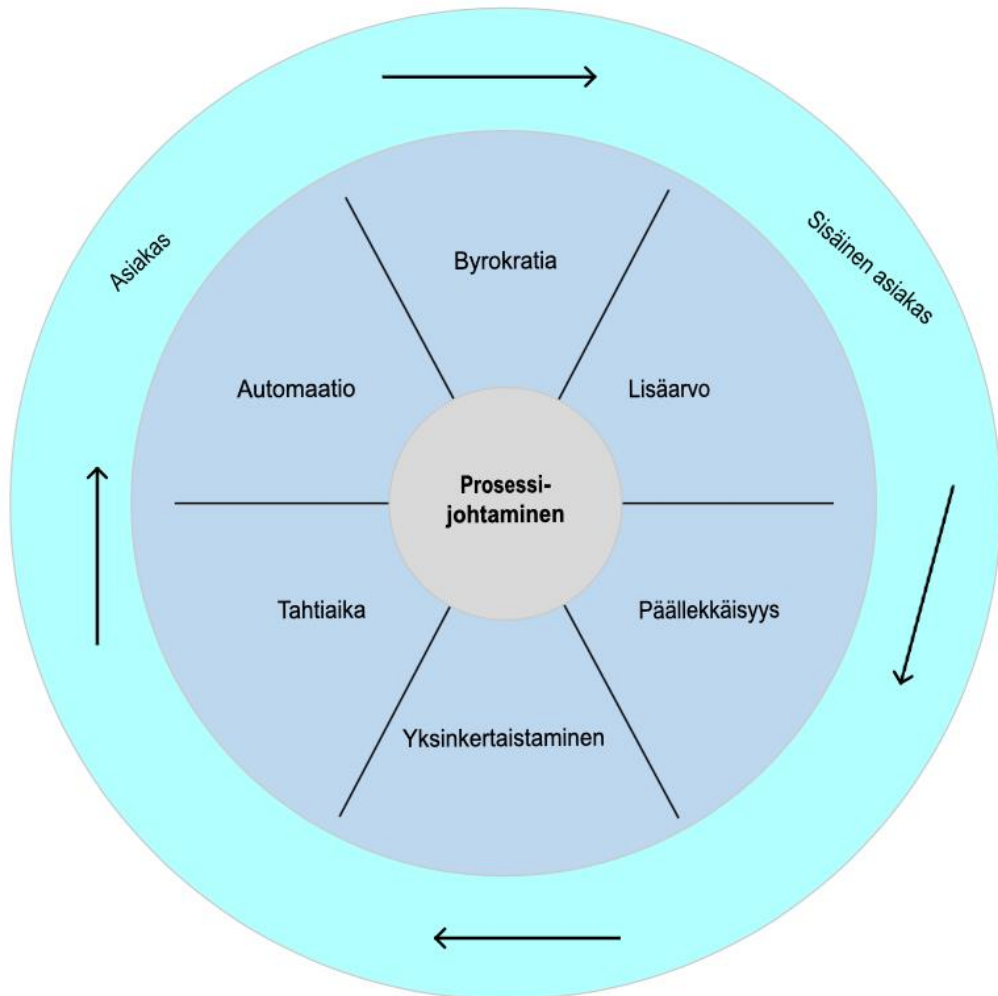
Prosessin hallintamenetelmien tulee olla hyvin määriteltyjä ja dokumentoituja. Tämä sisältää muun muassa prosessien tavoitteiden johtamisen koko organisaatiossa, sekä ohjeistuksen prosessien laatimiseen, johtamisprosessin toimenpiteisiin, asiakasratkaisuihin, palkitsemiseen ja palkitsemisrakenteisiin (Rosemann et al. 2015, s.115).

Yrityksen strateginen linjaus määrittää organisaation ensisijaisten tavoitteiden ja yritysprosessien tiiviiksi kytkennäksi, mikä mahdollistaa jatkuvan ja tehokkaan toiminnan suorituskyvyn parantamiseksi. Strategialähtöinen prosessien parannussuunnitelma kuvaa organisaation yleistä lähestymistapaa prosessijohtamiseen. Prosessien parantamissuunnitelman tulee olla suoraan johdettu organisaation strategiasta, ja siinä tulee hahmotella, kuinka prosessien parantamishankkeet tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Jotta prosessin todellista suorituskykyä voidaan arvioida, on tärkeää, että on olemassa selkeä ja yhteinen käsitys prosessin tuotoista ja niille määritellyistä keskeisistä suorituskykyindikaattoreista (KPI) (Rosemann et al. 2015, s.113).

Selkeät omistajuudet ja vastuut ovat tärkeä osa prosessijohtamista. Päätöksentekoprosessien selkeä määrittely ja johdonmukainen toteutus, jotka ohjaavat toimintaa sekä ennakoituissa että odottamattomissa olosuhteissa, ovat kriittisiä menestystekijöitä prosessijohtamiselle (Rosemann et al. 2015, 114).

## 2.4 Tekniikoita prosessijohtamisen kehittämiseen ja esteiden poistamiseen

Prosessien kehittämiseen on olemassa monia eri menetelmiä ja tapoja. Susan Page (2016) määrittelee 6 eri tekniikkaa prosessien kehittämiseen. Kuva 2 kuvaa prosessien kehittämisen tekniikoita. Ympyrän keskellä on Prosessi ja kuusi eri tekniikkaa prosessien kehittämiseen ovat sektoreissa keskustan ympärillä. Uloimmalla kehällä on asiakas, joka muistuttaa siitä miksi prosessia kehitetään (Page 2016, s.144).



**Kuva 2** Prosessi-johtamisen kehittämisen haasteet (Page 2016, s. 144) mukailten

Prosessien kehittämisessä kannattaa keskittyä kaikkiin kuuteen eri osa-alueeseen (Page 2016, s.145).

#### 2.4.1 Byrokratia

Byrokratia ilmenee usein erilaisina ylimääräisinä hyväksyntöinä tai tarkistuksina prosesseissa. Nämä aiheuttavat prosessien läpimenoaikoihin turhaa hitautta ja kankeutta. Esimerkkinä hyväksynnöistä ovat esimiesten hyväksyntä ja tarkistukset, vaikka tarve ja paras ymmärrys on alemmalla tasolla. Ylemmän tason hyväksynnät eivät lisää arvoa prosessissa (Page 2016, s. 147).

#### 2.4.2 Lisäarvoanalyysi

Lisäarvoanalyysin avulla tutkitaan, kuinka kukin liiketoimintaprosessin toiminto tuo lisäarvoa asiakkaalle. Jokainen prosessin toiminto ja vaihe lisäävät lopputuotteen tai palvelun kustannuksia. Prosessin vaiheita ja tehtäviä tutkimalla voidaan tunnistaa vaiheet, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa (Page 2016, s. 150).

#### 2.4.3 Päällekkäisyys

Kun yrityksen eri osastot työskentelevät saman prosessin eri osien parissa, tapahtuu helposti tiedon kahdentumista. Eri osastot tallettavat samat tiedot oman tarpeensa mukaan ja omaan arkistoonsa. Tästä seuraa ongelma, jossa eri osastoilla voi olla eri näkymä tietoon. Tämän ongelman ratkaisemiseksi tulee prosessissa määritellä, missä eri tietoja ylläpidetään. Yhteinen tiedon talletuspaikka vähentää virheiden määrää ja kustannuksia (Page 2016, s. 155).

#### 2.4.4 Prosessin yksinkertaistaminen

Prosessin yksinkertaistaminen tarkoittaa monimutkaisuuksien vähentämistä tai poistamista prosessista. Tämän kautta prosessista tulee helpommin ymmärrettävä ja tehokkaampi (Page 2016, s. 156).

#### 2.4.5 Tahtiajan lyhentäminen

Tahtiaika on se aika, mikä kuluu koko prosessin suorittamiseen ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen. Tahtiaikaan lasketaan mukaan myös odotusaika. Asiakkaat näkevät tämän kokonaisuuden toimitusaikana. Yritykselle itselleen tahtiajan lyhentäminen parantaa tuottavuutta ja vapauttaa samalla resursseja. Kun halutaan lyhentää prosessin läpimenoaikaa, kannattaa tutkia eri prosessin vaiheiden tahtiaikoja ja pyrkiä löytämään sitä kautta tapoja lyhentää läpimenoaikaa (Page 2016, s. 159).

#### 2.4.6 Automaatio

Kun prosessi on saatu virtaviivaiseksi ja siitä on poistettu turhat vaiheet, voidaan prosessia tehostaa automatisoimalla sen vaiheita. Automatisoinnissa on kyse siitä, että se parantaa prosessin tehokkuutta ja tukee prosessia, eikä päinvastoin (Page 2016, s. 162).

### 2.5 Liiketoimintaprosessien parantaminen

Liiketoimintaprosessien parantaminen saavutetaan tutkimalla ja ymmärtämällä vastaukset prosessin kysymyksiin ”miksi, mitä ja miten” sekä selvittämällä ihmisten, prosessin ja teknologian välisiä vuorovaikutuksia. Prosessin kehityshankkeen aikana ihmiset valtuutetaan tekemään muutoksia, toimintaa yksinkertaistetaan ja teknologian käyttöä tarkkojen ja monimutkaisten toimintojen mahdollistajana edistetään. Kehityshankkeen lopussa jokaisella on samanlainen käsitys prosessista ja sen odotetuista tuloksista (Attong et al. 2013, s.58).

Eri kehityshankkeiden onnistumisen perusteella Attong et al. (2013 s. 60) ovat tunnistaneeet neljä kriittistä tekijää onnistuneelle liiketoimintaprosessien parantamiselle:

1. **Yhteistyö** – se edistää tiimin jäsenten osallistumista ja viestintää kaikissa vaiheissa. Jotta parannus olisi tehokasta, heidän on sitouduttava käyttämään uutta prosessia määrättyllä tavalla ja johdonmukaisesti sekä kannustettava muita toimijoita tukemaan muutoksia.
2. **Työn ohjaaminen** – tiimin jäseniä rohkaistaan jakamaan ja perustelemaan ajatuksiaan, ideoitaan ja parannussuosituksiaan.
3. **Turvallisuus** – on luotava turvallinen ympäristö vallitsevan tilan kyseenalaistamista ja erilaisten ajatusten ilmaisemista varten.
4. **Konsulttien rajoitettu käyttö** – hylkäämme ajatuksen, että vain konsultit voivat parantaa prosesseja. Organisaation jäsenet tuntevat prosessit ja heillä on kokemus asioista, mitä prosessissa pitää parantaa. Tiimi tuntee organisaation ja sen kulttuurin ja ymmärtää ongelmat, joita he kohtaavat projektin aikana ja sen jälkeen.

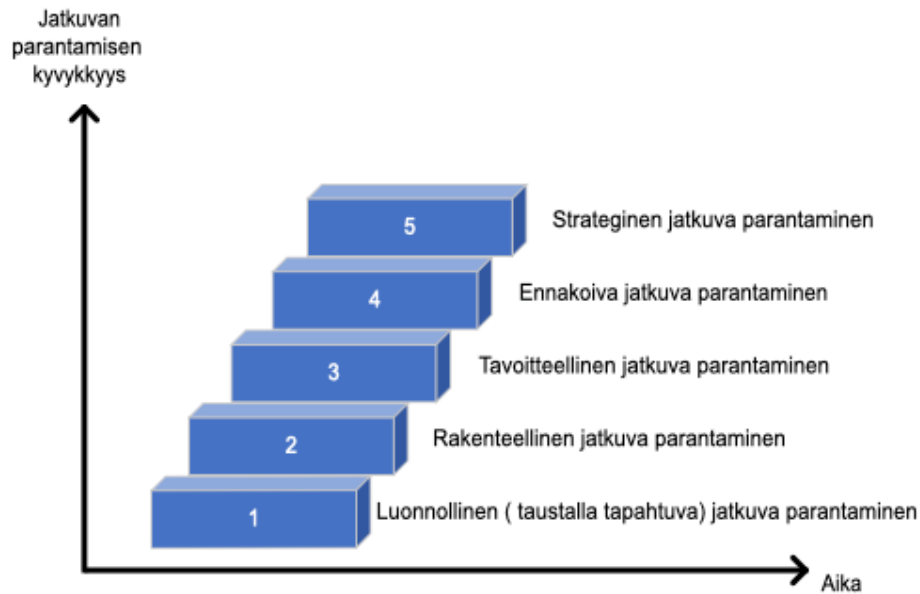
### **3 JATKUVA PARANTAMINEN**

Erittäin kilpailuilla kansainvälisillä markkinoilla jatkuva parantaminen on edellytys menestyksen saavuttamiselle ja ylläpitämiselle. Yritysten on tehtävä jatkuvia parannuksia omiin toimintatapoihinsa, jotta yritys toimisi erinomaisen johdonmukaisesti ja menestyminen olisi mahdollista tulevaisuudessakin. Jatkuva parantaminen on järjestelmällistä, tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa olemassa olevien toimintojen ja käytäntöjen tehostamiseksi. Jatkuvan parantamisen tavoitteena on luoda ja ylläpitää yrityksen kilpailukykyä ja edellytyksiä menestyä tulevaisuudessa (Aartsengel et al. 2013, s.1).

#### **3.1 Jatkuva parantamisen menetelmät**

Jatkuvan parantamisen menetelmät voidaan ryhmitellä kehitysprosessin mukaisesti ideoiden synnyttämiseen, analysointiin, suunnitteluun ja arviointiin. Analysoinnissa ja prosessien hallinnoinnissa, seurannassa ja mittaamisessa voidaan hyödyntää tilastollisia menetelmiä (Lehtonen 2004, s.142). Jatkuva parantaminen on edellytys menestyksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Yrityksen tulee tehdä asioita suunnitellusti, tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti. Tavoitteena on olemassa olevien toimintatapojen tehostaminen, ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn tehostaminen. Organisaation kehittämistä tarvitaan, koska kilpailu kovenee jatkuvasti (Aartsengel et al. 2013, s. 1).

Jatkuvan parantamisen tunnuspiirteinä ja perusteluna toimivat usein organisaation suorituskyvyn parantaminen ja hankkeiden kustannustehokkuus. Nämä kehityshankkeet eivät ole investointiprojekteja, vaan niillä pyritään tehokkuuden parantamiseen olemassa olevia toimintatapoja muuttamalla (Boer et al. 2000, s.212). Jatkuva parantaminen keskittyy asiakastarpeiden tyydyttämiseen, järjestelmälliseen ongelmanratkaisuun, vakioituihin prosesseihin ja järjestelmälliseen päätöksentekoon (Aartsengel et al. 2013, s. 1). Päätökset tulisi tehdä mahdollisimman alhaisella tasolla organisaatiossa. Vastuun siirtäminen työntekijöille mahdollistaa nopeamman reagoinnin havaittuihin poikkeamiin (Jordan et al. 2001, s.84).



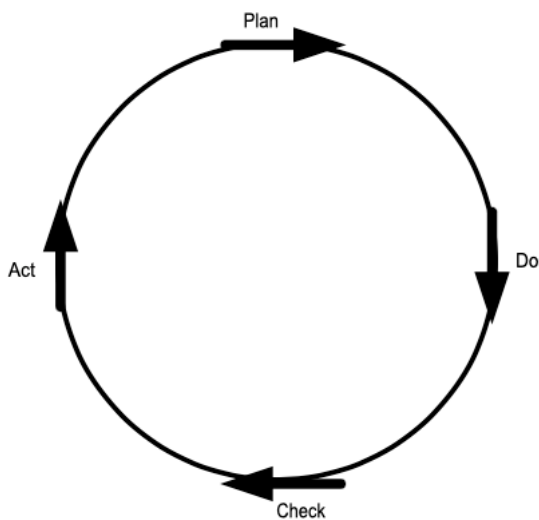
**Kuva 3 Organisaation Jatkuvan parantamisen 5 tasoa (Jørgensen et al. 2006) mukailten**

Jørgensen et al. 2006 s. 329 kuvaavat jatkuvan parantamisen prosessia valmiuksien kehittämisen viisivaiheisena prosessina (Kuva 3).

- Taso 1: Luonnollinen / taustalla tapahtuva jatkuva parantaminen. Organisaatiossa ei ole virallista jatkuvan parantamisen kulttuuria. Ongelmanratkaisumenetelmien käyttö on satunnaista ja asiantuntijoiden tekemää.
- Taso 2: Rakenteellinen jatkuva parantaminen. Organisaatiossa on muodollisia yrityksiä luoda ja ylläpitää jatkuvan parantamisen hankkeita. Ongelmaratkaisuprosessi on muodollinen.
- Taso 3: Tavoitteellinen jatkuva parantaminen. Tason 2 toiminnan lisäksi organisaatiossa on strategisia tavoitteita jatkuvan parantamisen suhteen ja kehitysprojekteilla on säännöllinen seuranta sekä mittaristo kehityksen seurantaan.
- Taso 4: Ennakoiva tai valtuutettu jatkuva parantaminen. Tasolla 3 saavutettujen asioiden lisäksi jatkuvan parantamisen vastuu on hajautettu ja yksiköissä on omia hajautettuja ryhmiä kehittämiseen ja ongelmanratkaisukyvyn hoitamiseen.
- Taso 5: Strateginen jatkuva kehitys (Oppiva organisaatio). Jatkuvasta parantamisesta on tullut organisaation tavallinen toimintatapa, johon kaikki osallistuvat. Uudet opitut asiat jaetaan ja tallennetaan automaattisesti. Organisaation kehittyessä jatkuvasta parantamisesta tulee osa päivittäisjohtamista (Boer et al. 2001 s. 22-23).

### 3.2 PDCA-kehityssykli prosessien kehittämisessä

PDCA-sykli (Plan, Do, Check, Act) voidaan hyödyntää prosessien kehittämisessä. PDCA-kehityssykli perustuu ympyrään, jota kierretään jatkuvana prosessina. Kun PDCA-kehityssyklin vaiheet on käyty lävitse, voidaan aloittaa uusi kehityshanke, joka alkaa jälleen Plan-vaiheesta (Johnson, 2016 s.45).



**Kuva 4 PDCA-kehityssykli**

PDCA-kehityssyklin vaiheet ( Kuva 4 ) koostuu neljästä vaiheesta, joiden avulla voidaan toteuttaa muutos tai parannus.

**PLAN:** Aluksi tunnistetaan muutostarve tai mahdollisuus.

- Mitä on tärkeää saada aikaan?
- Millaista muutosta haluamme?
- Mitä tietoa tarvitsemme?
- Suunnitellaan muutos tai testi.
- Miten hyödynnämme tietoa?

**DO:** Tässä vaiheessa toteutetaan ja testaan uutta toimintamallia.

- Toteutetaan muutos tai testi pienessä mittakaavassa.

**CHECK:** Toteutuksen jälkeen analysoidaan tulokset ja tunnistetaan opitut asiat.

- Havainnoidaan muutoksen tai testin tuloksia

**ACT:** Tässä vaiheessa toteutetaan uuden mallin opittujen asioiden mukaiset parannukset.

- Tutkitaan tuloksia
- Mitä voidaan tulosten perusteella ennustaa (Laamanen et al. 2009, s. 40)



## 4 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan esimiestyön osa-aluetta, missä esimies huolehtii organisaation toiminnasta ja sen tehokkuudesta. Esimiehen rooli on toimia työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä ja pyrkiä auttamaan organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet (Hokkanen et al. 2008, s.16). Esimieheltä odotetaan nykyisin valmentavaa roolia, ja työyhteisön toimivuudesta huolehtimista. Työryhmä sopii yhdessä esimiehen kanssa toiminnan tavoitteet ja huolehtii siitä, että kokonaisuus toimii ja on strategian mukainen (Järvinen 2014, s.68). Lisäksi esimiehen tulee huomioida yksilöiden arvot, näkemykset ja työkokemus, jotka vaikuttavat yksilöiden tavoitteiden asettamisessa. Jos tavoitteista ei keskustella aktiivisesti, voivat yksilön omat tavoitteet ohjata hänen toimintaansa (Jalava et al. 2007, s.99)

Johtajien tehtävä on asettaa tärkeysjärjestyksiä ja saada aikaan muutoksia. Johtaminen tarkoittaa strategian luontia ja tavoitteiden asettamista. Ilman tavoitteita kaikki kelpaa ja organisaatio on tuuliajolla. Organisaatio menestyy strategiansa perusteella. Strategia tarkoittaa valintaa, mallia tai suunnitelmaa siitä, mitä nyt tehdään, jotta organisaatio menestyy tulevaisuudessa (Laamanen et al. 2009, s. 13).

Yrityksen strategia on lähtökohtana johtamiselle. Johtamisen tavoitteena on kehittää yksilöä ja organisaatiota jatkuvasti parempiin suorituksiin. Nämä alemman tason toimintasuunnitelmat toimivat operatiivisina malleina ja linkittyvät siten yrityksen strategiaan (Sydänmaanlakka 2012, s.84). Yksilöitä johdetaan suorituksen johtamisen kautta. Yksinkertaistettuna suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että jokainen organisaatiossa työskentelevä tietää toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, palautejärjestelmän ja tarvittavan osaamisen (Sydänmaanlakka 2012, s. 82). Päivittäisjohtamisella ohjataan niin yksilöiden, ryhmän kuin organisaationkin suoritusta. Huono päivittäisjohtaminen kadottaa pohjan tehokkaalta suorituksen johtamiselta. (Sydänmaanlakka 2012, s. 83).

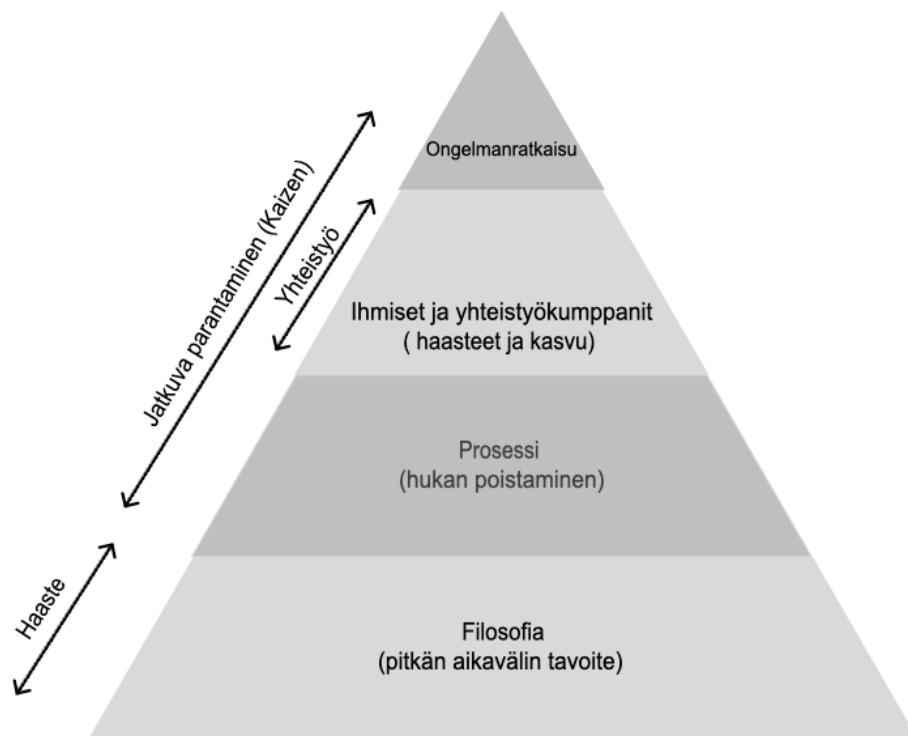
### 4.1 Yhtenäiset toimintatavat

Jeffery Liker (2004, s.4) määrittelee LEAN Enterprise- mallin, jossa päivittäisjohtaminen on jaettu nelikerroksiseksi malliksi (Kuva 5). 4P-malli on lyhenne sanoista:

1. Philosophy: filosofia
2. Process: prosessi
3. People: ihmiset

#### 4. Problem solving: ongelmanratkaisu.

Hanenkapin (2013, s.40) mukaan suurin osa yrityksistä keskittyy vain prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Kun yritykset keskittyvät vain hukan eliminointiin prosesseissa, ne jättävät huomioimatta strategian, ihmiset ja ulkoiset kumppanit.



Kuva 5 Likerin päivittäisjohtamisen hallintamalli (Hanenkap 2013, s.41) mukaillen

Liker (2004, s.53) määrittää yrityksen filosofiaksi yrityksen pitkä tähtäimen tavoitteet ja olemassaolon tarkoitukseen. Filosofian tehtävänä on toimia yrityksen periaatteiden perustana. Prosessien johtamisen tavoitteena on poistaa hukka tekemisestä. Hukan poistamisen tavoitteena on maksimoida tuottavuus ja samalla minimoida keskeneräinen työ. Ihmisten ja yhteistyökumppaneiden johtamisella tavoitellaan kehittymistä omassa roolissa sekä oman osaamisen kehittämistä. Päivittäisjohtamisen tavoitteena ovat ihmiset, jotka pystyvät ratkomaan ongelmia (Liker 2004, s.302)

Suzaki (1993) määritteli päivittäisjohtamisen hallinnan kolmeksi painopistealueeksi:

1. Gemba (todellinen paikka)
2. Genbutsu (todellinen asia)
3. Genjitsu (todellinen tosiasia)

Gemba viittaa prosessiin, missä tuote tai palvelu luodaan. Gembutsu viittaa siihen, että kaikki toimijat, myös toimittajat ja asiakas, luottavat oikeaan tietoon. Genjitsu viittaa siihen, että kaikki päätökset perustuvat tosiasioihin. Näiden sääntöjen tavoitteena on ohjata toimintaa siihen, että kaikki parannukset ja päätökset tehdään järjestelmällisesti ja mahdollisimman matalalla tasolla organisaatiossa. Siten Suzaki määrittelee päivittäisjohtamisen prosessiksi, jossa ongelmat havaitaan paikan päällä sekä ymmärretään ja poistetaan niiden juurisyys. Suzakin näkemyksenä on, että työntekijät ovat itseohjautuvia ja he ovat asiakaslähtöisiä. Tähän pääsemiseksi työntekijöiltä vaaditaan ongelmanratkaisukykyä ja halua jatkuvaan parantamiseen (Hänenkamp 2013, s.40- 41).

Petersin (2009) määritelmän mukaan päivittäisjohtaminen koostuu poikkeamien tunnistamisesta, vakioituista prosesseista ja jatkuvasta seurannasta. Hän ehdottaa päivittäisjohtamiselle kolmea eri kypsyyssastetta. Ensimmäisellä tasolla keskitytään reagoimaan prosessihäiriöihin. Ongelmiin reagoidaan vasta, kun ne ovat jo ilmenneet. Toisella tasolla keskitytään ennaltaehkäisevään toimintaan, missä riskit ja kriittiset polut on tunnistettu ja niitä seurataan systemaattisesti. Kolmannella tasolla prosessit ja niiden mahdolliset poikkeamat tunnetaan niin hyvin, että ongelmat pystytään tunnistamaan edeltä käsin ja niille on olemassa suunnitelmat korjaaviksi toimenpiteiksi. Kolmannelle tasolle pääseminen edellyttää tuotantoprosessin perinpohjaista tuntemista ja seuranta. Vakioitujen toimintatapojen lisäksi päivittäisjohtamisessa on kyse jatkuvasta parantamisesta (Hänenkamp 2013, s.41).

## **4.2 Muutosjohtaminen**

Muutoksissa voi onnistua, mutta niiden johtaminen ja läpivienti vaativat monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Muutoksen toteuttaminen voidaan nähdä projektina, joka pitää ensin suunnitella, toteuttaa suunnitelman mukaan ja lopulta arvioida muutoksen onnistumista. Jotta muutos voidaan suunnitella huolella, on ymmärrettävä, mistä erilaisissa muutostilanteissa on kysymys, miten ihmiset reagoivat niihin ja millä keinoin henkilöstö saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja ja siten vähentämään mahdollista muutosvastarintaa (Hyppönen, 2013, s. 547).

Muutos voi parantaa suorituskykyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosessiin. Prosessien avulla

luodaan organisaatioon kehittämisen perusta ja oppivan organisaation malli. Prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttuminen organisaatiossa edellyttää muutosjohtamista (Laamanen et al. 2009, s.39).

Kotterin (1995, s61) mukaan muutosjohtamisen prosessi etenee seuraavien vaiheiden kautta:

1. Korostetaan muutoksen välttämättömyyttä
2. Luodaan muutokselle vahva kehitysryhmä
3. Laaditaan visio ja strategia
4. Viestitään muutoksesta
5. Osallistutetaan ja sitoutetaan muutoksen kohteena oleva henkilöstö
6. Korostetaan ja tiedotetaan muutoksella aikaansaaduista parannuksista
7. Vahvistetaan uusia toimintatapoja
8. Vakiinnutetaan uusi toimintatapa osaksi yrityksen kulttuuria

Muutoksen toteutus on tehtävä yllä mainitussa järjestyksessä.

#### 4.2.1 Ongelmat muutosprosesseissa

Muutosprojektien epäonnistumiset johtuvat usein strategian puutteesta. Muita epäonnistumisen syitä voivat olla esimerkiksi: kilpailutilanne, toimintaympäristön odottamattomat muutokset, liiketoiminnan uudelleenarvioinnin puute tai haasteet johtamisessa (Holbache 2006, s.7).

Jacobsenin (2008, s. 6-7) mukaan koulutuksen puute tai laiminlyöminen muutoksien yhteydessä johtaa muutoksien heikkoihin tuloksiin. Hänen mukaansa muutoksen onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön osallistuminen. Koulutuksessa tulee kehittää organisaation ongelmanratkaisukykyä.

Toisinaan johtajat aloittavat suuren määrän muutoshankkeita ja erilaisia tavoitteita, mutta näille hankkeille ei ole olemassa tarvittavia resursseja eikä myöskään niiden viestintää ole suunniteltu. Nämä hankkeet ovat usein välttämättömiä ja tarpeellisia, mutta näille kehityshankkeille ei ole tarpeeksi tukea eikä edellytyksiä pitkän aikavälin kehitystyölle (Isern et al. 2007, s.42).

#### 4.2.2 Muutosprosessien ”sudenkuopat”

Kotter (1995, s. 60) kirjoittaa muutosprosessien epäonnistumisten johtuvan siitä, että yrityksen johto on tyytyväinen nykytilaan.

- Ensimmäisessä askeleessa on korostettava muutoksen välttämättömyyttä ja tunnustettava muutoksen mahdolliset esteet ja mahdollisuudet (Hyppönen 2013, s. 547).
- Toisen vaiheen riskinä on, että muutosprojektilla ei ole ylimmän johdon tukea ja sitoutumista. Koko yrityksen tai osaston johdon on tuettava muutosprojektia ja viestittävä siitä samansuuntaisella viestinnällä (Kotter 1995, s. 62). Jos hanke jätetään vain projektiryhmän harteille, muutokseen sitoutuminen voi jäädä heikoksi (Hyppönen 2013, s. 547).
- Kolmannen askeleen haasteena ovat muutoksesta saatavat hyödyt, jotka pitäisi pystyä kuvaamaan, vaikka uutta mallia ei ole vielä olemassakaan (Hyppönen 2013, s. 547). Muutoksen visiolla on tärkeä rooli, sillä se ohjaa ja johtaa muutoksen toteutusta ja kannustaa osallisia toimimaan. Ilman visiota muutosprojekti latistuu ja muuttuu joukoksi satunnaisia projekteja (Kotter 1995, s. 62).
- Neljäs askel on viestintä ja sen on jatkuttava koko muutoksen ajan. Viestintä ei voi olla vain yksi palaveri tai tiedotustilaisuus, vaan viestinnän on oltava jatkuvaa ja houkuttelevaa. Viestinnän pitää tapahtua, sekä sanallisesti, että tekojen kautta (Kotter 1995, s. 63). Viestinnän on oltava suunniteltua ja systemaattista. Viestiä on toistettava ja viestinnässä on käytettävä erilaisia viestintäkanavia (Hyppönen 2013, s. 549).
- Henkilöstön mukaan ottaminen on kriittinen tekijä muutoksen onnistumisen kannalta. Kun henkilöstö otetaan aidosti mukaan, he pääsevät vaikuttamaan muutoksen käytännön toteutukseen ja samalla voidaan jakaa paremmin tietoa muutoksesta. Joskus johtajat saattavat olla suurin este muutoksen onnistumiselle (Kotter 1995, s. 63).
- Kuudennen askeleen virheenä on usein se, että lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny. Muutosprojektissa on suunniteltava selkeitä välitavoitteita ja juhlittava niiden saavuttamista. Näiden avulla saadaan luotua uskoa koko muutoshankkeen läpiviemiselle (Kotter 1995, s. 65).
- Uuden toimintatavan vahvistamisen unohtaminen ja saavutusten liian aikainen juhlominen voivat johtaa tilanteeseen, missä organisaatio palaa hetken kuluttua vanhaan toimintatapaan (Kotter 1995, s. 66).

- Jos uutta toimintatapaa ei vakiinnuteta yrityksen kulttuuriksi: ”Meidän tapamme tehdä”, on suuri riski muutoksen epäonnistumisesta. Uuden toimintatavan aikaansaamiseksi johdon pitää korostaa muutoksella saavutettuja tuottavuus parannuksia. Toinen tärkeä asia on korostaa ja seurata uuden toimintatavan käyttöä riittävän kauan, jotta uudesta toimintatavasta tulee vakioitu tapa toimia (Kotter, 1995, s. 67).

Hamerin (1997, s.151) mukaan projektien epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät voidaan rajata kuuteen eri osa-alueeseen:

1. Ei seurata mitä muissa projekteissa tehdään
2. Kurinalaisuuden puute muutoksien hallinnassa
3. Näkemykselliset erot projektin tavoitteissa
4. Jäykät rutiinit projektisuunnitteluun ja aikataulutukseen
5. Huono reagointi yllättäviin muutoksiin projektiympäristössä
6. Yllättävät tekniset ongelmat

### **4.3 Viestintä**

Viestinnän on tavallisimmin katsottu tarkoittavan tiedon vaihtamista tai siirtoa (Kärki, 2008, s.3). Viestinnässä voidaan informaation vaihdon sijasta korostaa myös vuorovaikutusta. Vaikka viestintäketju voi olla viesti lähettäjältä vastaanottajalle, varsinainen viestintä on usein kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Viestintä voi tapahtua, jos lähettäjällä on informaatiota ja hän levittää sitä, jos vastaanottaja tarvitsee ja hyväksyy informaation ja jos tarkoituksenmukainen kanava on molempien käytettävissä (Kärki, 2008, s. 4). Viestintä on siis aktiivista toimintaa, missä sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja osallistuvat.

Työntekijät syyttävät usein epäonnistumisista tiedon puutetta. Syynä voi olla puutteellinen informaatio projektin tilanteesta, muiden osastojen tai projektien tilanteesta tai laadullisista haasteista. Kun työntekijät kokevat, että heiltä puuttuu informaatiota, he syyttävät ongelmasta viestinnän puutetta. Pelkkä viestinnän määrän lisääminen ja eri kanavien käyttö viestintään ei ratkaise tätä ongelmaa. Ratkaisuna viestinnän ongelmiin on keskittyä viestinnässä asioihin, jotka aiheuttavat ongelmia. Itse viestintä tulee tehdä tarkemmalla tasolla. On tärkeää muistaa, että viestinnän kaltaisten laajojen aiheiden kritiikki on oire, ei diagnoosi (Markman 2017, s.3-4).

#### 4.4 Laatujärjestelmä

Laatu syntyy prosesseissa. Jokaisella prosessilla on asiakas, jonka palautetta ja tietoa tyytyväisyydestä tarvitaan prosessin kehittämiseen (Laamanen et al. 2009, s25).

Laatu voidaan ymmärtää myöskin tuotteen tai toiminnan mittariksi. Tuotteen laadulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä. Asiakas määrittää kuinka hyvin tuote tai palvelu tyydyttää hänen tarpeensa. Asiakas ei ota kantaa siihen, kuinka hyvin tuotanto toimii tai kuinka tehokas se on. Tuotteen laatu koostuu kahdesta osasta:

- **Suunnittelun laadusta**, joka määrittelee, kuinka hyvin tuote on käyttötarkoitukseensa suunniteltu eli vastaako tuote sille asetettuja vaatimuksia.
- **Toiminnan laadusta**, jolla tarkoitetaan valmistukseen ja jakeluun liittyvän laadun määritelmiä. Hyvällä toiminnan laadulla varmistetaan tuotteen tasalaatuisuus ja tuotantoprosessien eri osapuolien tyytyväisyys (Salomäki 2003, s.35-37).

ISO9001-laatujärjestelmä on yleisin käytössä oleva laatujärjestelmä yrityksissä. Perusajatuksena tässä laatujärjestelmässä on se, että laatu syntyy prosesseissa. Samalla laatujärjestelmää voi pitää myöskin johtamisjärjestelmänä, missä ydinprosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Ydinprosessien lisänä on olemassa resurssit, joiden avulla asiakkaalle tuotetaan haluttu palvelu tai tuote (SFS-EN ISO 9001:2015).

Osana laatujärjestelmää on myös riskienhallinta. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hallita ne riskit, jotka mahdollisesti uhkaavat organisaation toimintaa tai asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta voidaan kuvata prosessiksi, johon liittyy riskien tunnistaminen, mittaaminen, analysointi ja toimenpiteiden määrittely (Laamanen et al. 2009, s27).

#### 4.5 Vakioidut käytännöt

Vakioinnin tavoitteena on kuvata helpoin ja tehokkain tapa tehdä työtehtävät. Vakioitu työ on prosessi, joka koostuu vaiheista tai toimista, joilla on selkeästi määritellyt tavoitteet (Dennis et al. 2007, s.50). Vakiointi luo perustan ja mahdollistaa parannuksien tekemisen ja sitä kautta lisäarvon kasvattamisen (Dennis et al. 2007, s.48).

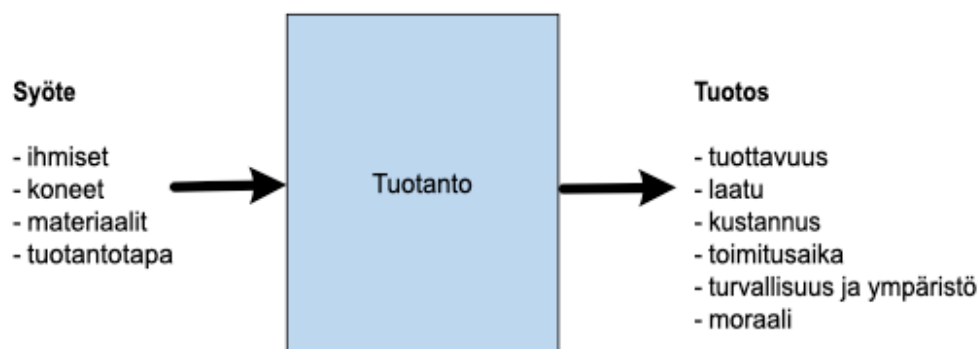
Järjestelmäajattelussa (Kuva 6) tavoitteena on tuottaa vaadittu tuotos (tavara tai palvelu), joka vastaa odotuksiamme ja asiakkaan odotuksia. Valmistajan ja asiakkaan odotuksia ovat:

- **Tuottavuus:** Tuottavuus mitataan tuotoksen ja panoksen suhteella.
- **Laatu:** Laatu tarkoittaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joilla on asiakkaalle merkitystä. Asiakas määrittää tuotteen tai palvelun laadun.
- **Kustannus:** Kustannus kuvaa prosessissa käytettyjen tai kulutettujen tuotannontekijöiden määrää rahassa.
- **Toimitusaika:** Kokonaisaika asiakastilauksesta asiakastoimitukseen.
- **Turvallisuus ja ympäristö:** Kuvaavat riskien poistoa tai minimoimista, samoin ympäristön kuormittavuuden minimoimista prosessissa.
- **Moraali:** määrittää toimintamalleja, mikä on oikein ja mikä on väärin.

Työkaluina tämän toteuttamiseen ovat:

- **Työntekijät:** Työn suorittaja prosessissa.
- **Laitteet:** Koneet, jolla tuote/ palvelu tuotetaan.
- **Materiaalit:** Raaka-aine tai puolivalmiste, mistä tuote tai palvelu valmistetaan.
- **Menetelmä:** Työohje, millä tuote tai palvelu valmistetaan.

Vakioitu työ on lähtökohta prosessien kehittämiseen ja parantamiseen. Prosessi on joukko eri vaiheita ja toimintoja, joilla on selkeä päämäärä (Dennis et al. 2007, s.49).



**Kuva 6 Järjestelmä näkymä (Dennis et al. 2003 s. 50) mukailten**

Työn vakioinnin kautta saadaan suuria etuja. Dennis et al. (2007 s.52) mukaan niitä ovat:



1. Prosessin vakaus. Vakaus tarkoittaa toistettavuutta. Prosessin on täytettävä tuottavuus-, laatu-, kustannus-, läpimenoaika-, turvallisuus- ja ympäristötavoitteet joka kerta.
2. Prosesseilla on selkeät aloitus- ja lopetuskohdat. Nämä mahdollistavat tuotannon ja tuotantotavoitteiden seuraamisen.
3. Oppiva organisaatio. Vakioitu työ mahdollistaa osaamisen ja asiantuntemuksen säilymisen, vaikka työntekijä vaihtuisi.
4. Auditointi ja ongelmanratkaisu. Vakioitu työ mahdollistaa nykytilanteen arvioinnin ja auttaa tunnistamaan ongelmat. Prosessin eri vaiheita on helppo seurata ja sitä kautta voidaan lähteä parantamaan toimintaa.
5. Työntekijöiden osallistuminen. Ryhmän jäsenet osallistuvat prosessien kehittämiseen. He pystyvät tunnistamaan prosessin ongelmia ja tehtäviä, joita voidaan yksinkertaistaa.
6. Prosessien parantaminen vaatii, että prosessit ovat vakioituja ja niiden tuotoksissa ei ole suurta vaihtelua. Vakioitu työ on lähtökohhta, jota vasten parannusta mitataan.
7. Koulutus. Vakioitu työ tarjoaa perustan työntekijöiden koulutukselle.

#### **4.6 Kehityshankkeiden hyödyt**

Kehityshankkeita toteutetaan tyypillisesti seuraavista lähtökohdista; sisältö, kustannus ja aika (Zwikael et al. 2018 s. 651). Joka tapauksessa merkittävä osa kehityshankkeiden hyödyistä liittyy siihen, kuinka hyvin kehityshankkeet tuottavat jatkuvia hyötyjä koko elinkaarensa aikana. Kehityshankkeen hyötyjen toteutumisen kannalta on jatkuvasti kerättävä, määriteltävä, toteutettava ja arvioitava aiotut hyödyt, jotta suorituskyky paranee. Hyötyjen saavuttamiseksi tavoitteena on siis valjastaa organisaation resurssit suunnittelun ja johtamisen kautta tukemaan muutosta, joka tuottaa tehokkuutta ja tehostaa organisaation prosesseja. Kehityshankkeen onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin vaatimuksia hallitaan projektin aikana. Menestyksellinen vaatimusten hallinta edellyttää, että sidosryhmät osallistuvat niiden määrittelyyn (Serugga et al. 2020, s. 83).

Tavoitehyödyt, kuten esimerkiksi pienemmät toimintakustannukset, ovat projektin tavoitteita, joilla parannetaan organisaation suorituskykyä pitkällä aikavälillä. Merkittävien tavoitehyötyjen asettaminen on kriittistä, koska se tukee investointipäätöksiä, selkeyttää projektin suuntaa ja sitä kautta parantaa projektin ja organisaation suorituskykyä (Zwikael et

al. 2018, s 650). Heidän mukaansa kehitysprojektin tavoitteita voidaan mitata kolmesta eri ulottuvuudesta:

1. spesifisyydestä (esimerkiksi tietyistä tavoitearvoista)
2. saavutettavuudesta (esimerkiksi tavoitehyötyjen saavuttamisesta)
3. kattavuudesta (esimerkiksi keskeisten sidosryhmien näkemys projektin tuloksista).

Kehitysprojektien hyötyjen hallinta määritellään joukoksi prosesseja, jotka varmistavat, että projektit saavuttavat liiketoimintastrategiset tavoitteet ja uudesta toimintatavasta tulee yrityksen vakioitu tapa (Musavir et al. 2017, s. 1660).

## 5 TOIMITUSPROJEKTIN PÄIVITTÄISJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan Fastemsin nykyinen toimintatapa ja johtamismalli. Nykytilakartoituksen tein haastattelemalla yrityksen eri osastojen avainhenkilöitä. Haastattelut auttoivat minua tunnistamaan nykyisen toimintamallin vahvuuksia ja pullonkauloja, joiden pohjalta kehitin parannusehdotuksia. Nykyinen toimintatapa sisältää paljon hyviä käytäntöjä, joita ei kannata alkaa muuttamaan vain muutoksen takia. Haastatteluiden pohjalta kokosin listan ehdotuksista, joilla nykyistä toimintatapaa voidaan parantaa ja esitin, millaisia hyötyjä niillä voidaan saavuttaa. Osaa tekemäni parannusehdotuksia testasimme jo diplomityön tekemisen aikana.

### 5.1 Nykytila

Fastemsin toimitusprosessi (Kuva 7) alkaa asiakastilauksesta ja päättyy asiakastoimitukseen. Kun asiakas on hyväksynyt toimituksen, uusi järjestelmä siirtyy käyttötukeen. Toimitusprojektin eri vaiheiden välillä on tarkastuspisteitä, joissa varmistetaan vaiheiden tavoitteiden täyttyminen ja valmius siirtyä prosessissa eteenpäin. Eri vaiheissa on mukana eri toimintoja ja kokonaisuuden toteutumisen varmistamista varten on jokaisella projektilla oma projektipäällikkö.



**Kuva 7 Fastemsin toimitusprosessi**

Nykytilan selvittämistä varten haastattelin eri toimintojen vastuuhenkilöitä temahaastatteluiden avulla. Näiden haastatteluiden avulla selkeytettiin nykyisen toimintatavan vahvuudet ja heikkoudet. Haasteltavien asema organisaatiossa jakautui ylimmästä johdosta asiantuntijoihin.

**Taulukko 1 Haastateltavien asema organisaatiossa**

Asema	määrä
Ylin johto	6
Keskijohto	13
Asiantuntija	3

Haastattelut toteutin pääasiassa virtuaalikokouksina, joissa haastateltavat kertoivat omasta taustastaan ja roolistaan Fastemsin organisaatiossa ja toimitusprojekteissa. Haastattelut pidin yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutin loka- marraskuun 2021 aikana. Projektipäälliköille pidin lisäksi koulutustilaisuuden päivittäisjohtamisesta, jonka osana teetin ryhmätyön uuden virtuaalisen ryhmätyötilan tarpeista.

Nykytila-analyysissä selvitin nykyistä toimitusprosessia: kuinka hyvin se ohjaa tällä hetkellä toimintaa, kuinka hyvin sitä seurataan ja millaisia kehityskohteita siinä on.

Nykyinen prosessi antaa liikkumavaraa projekteille ja sitä kautta päivittäisjohtaminen on ollut hyvin henkilösidonnaista.

Haastatteluissa hain vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on työtehtäväsi ja miten osallistut toimitusprojektien toimintaan
- Miten eri osastojen välinen viestintä tapahtuu tällä hetkellä?
- Miten toimitusprojektien aikataulut ja prioriteetit näkyvät päivittäisessä työssäsi?
- Miten saatte tiedon toimitusprojektien tilanteesta?
- Miten toimitusprojektien dokumentaatio on sinun käytössäsi?
- Mistä löytyvät viimeisimmät versiot tarvitsemistasi projektidokumenteista ja kuinka voit varmistua niiden oikeellisuudesta?
- Miten projektien muutoksista sinulle tiedotetaan?
- Mitkä asiat toimivat tänä päivänä hyvin toimitusprojekteissa?
- Mitä asioita pitäisi parantaa jatkossa?

Haastatteluista kokosin yhteenvedon ja tulosten pohjalta tunnistimme työnohjaajan kanssa seuraavissa kappaleissa esitetyt vahvuudet ja kehitettävät asiat. Yhteenvedon koostamiseksi käytettiin abduktiivista päättelyä (Tuomi et al. 2017, s15). Haastatteluissa tuli esille useampaan kertaan samat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Yhteenvetoni pohjalta valitsimme näistä tärkeimmät päivittäisjohtamisen uuden toimintamallin kehittämisen kohteiksi. Muitakin

huomioita, joita haastatteluissa tuli esille, on kirjattu raporttiin ja ne on esitelty Jatkotutkimusehdotelmia-kappaleessa.

#### 5.1.1 Nykyisen toimintatavan vahvuudet

PMO (Project Management Office) luo uudelle toimitusprojektille perustiedot toiminnanohjausjärjestelmään, muihin tietojärjestelmiin ja luo projektille Intranetiin sivun, joka toimii projektin perustietojen ja seurannan talletuspaikkana. Tämä yhtenäistää projekteja ja mahdollistaa tiedon jakamisen koko organisaation laajuisesti. Sivusto on helposti löydettävissä ja sitä on hyödynnetty eri toimintojen toimesta toimitusprojektien seuraamiseen. Sivustolla on selkeästi nähtävissä projektin vaiheet ja eteneminen, mikä helpottaa eri osastojen toimintaa, kun ne saavat tilannetiedot selkeästi yhdestä paikasta.

PMO järjestää säännöllisiä projektien seurantakokouksia, joissa käsitellään projektien aikataulut ja niiden muutoksien hyväksyntä. Koko organisaation laajuinen resurssien suunnittelu on mahdollista, kun projektien aikataulujen muutokset tulevat huomioiduksi ja vältetään päällekkäisiltä resurssivarauksilta.

Nykyinen laatujärjestelmä ja siihen liittyvä prosessikuvaus ovat selkeyttäneet ja yksinkertaistaneet yrityksen toimintaa, kun projektien porttikatselmoitteja on vähennetty. Laatujärjestelmässä on hyvin kuvattuna toimitusprojektin vaiheet ja vaiheiden kriteerit.

Asennustoiminnassa suunnitelmat on tehty hyvin ja ne ovat toimituskohtaisesti suunniteltuja. Suunnitelmat ovat tarkkoja ja niihin sisältyy päivittäinen aikataulun seuranta. Seuranta auttaa reagoimaan muutoksiin ja puutteisiin välittömästi. Asennuksen lokikirja on selkeä ja antaa hyvän kuvan asennuksien edistymisestä.

Ylimmän johdon kommentti vahvuuksista: ”*Fastemsin toiminnan vahvuuksia on projektien seuranta aikataulun, sisällön ja kustannusten suhteen.*”

### 5.1.2 Valittuja nykyisen toimintatavan kehityskohteita

Analysoin haastattelujen tulokset ja niiden pohjalta koostin yhteenvedon kehitysehdotuksista. Yhdessä työnohjaajan kanssa valitsimme seuraavat asiat kehityskohteiksi. Nykyisessä toimintatavassa, jossa projekteilla on vapaus toteuttaa projektin virtuaalityötilat haluamallaan tavalla, on noussut esille erilaisia kehityskohteita. Viisi tärkeintä kehityskohdetta nykyisessä prosessissa ovat:

1. Oikean tiedon löytäminen
2. Viimeisimmän version löytäminen tietyistä dokumenteista.
3. Eri yksiköiden välisen viestinnän puutteet
4. Viestintä ja tiedon jakaminen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa
5. Projekti voi edetä tarkistuspisteestä eteenpäin, vaikka se ei täytä kaikkia vaatimuksia.

Oikean tiedon löytämisen puutteet ilmenevät siten, että toimitusprojektit ovat luoneet omia toteutuksiaan virtuaalisista työtiloista ja toimintamalleja, joissa tietoja ja tiedostoja ei talleteta samaan paikkaan. Toimitusprojekteilla ei ole vakioitua tapaa käsitellä ja tallettaa työtiedostoja projektin aikana. Tiedostojen sijainti ja nimeäminen vaihtelevat projektien välillä.

Samasta dokumentista voi olla saatavilla useampi versio, jolloin oikean version löytäminen ja päivitysten tekeminen viimeisimpään versioon on ollut hankalaa.

Eri yksiköiden välinen viestinnän vähyys on tyypillinen ilmiö organisaatioissa, jossa on useampi osasto. Kun resurssit ovat jaettuja eri projektien välillä, kasvavat tiedottamisen tarve ja tiedonkulun haasteet. Tyypillisesti näitä asioita pyritään ratkaisemaan lisäämällä sähköpostiviestintää. Sähköpostiviestinnän ongelma on se, että se ei välttämättä saavuta oikeita henkilöitä oikeaan aikaan ja liiallinen viestintä aiheuttaa vain tietotulvan, johon tärkeät asiat hukkuvat.

Viestintä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille ei ole yhtenäistä ja selkeästi määriteltyä. Toimitusprojektin eri vaiheissa asiakasrajapinnassa toimii eri ryhmiä ja heidän vastuunsa viestinnästä ei ole selkeästi määritelty. Projektipäällikkö on pääasiallinen vastuullinen asiakasviestinnästä koko toimitusprojektin aikana. Asennusvaiheen aikana asennustiimin vetäjä kuitenkin hoitaa asiakasviestinnän. Yhteistyö projektipäällikön ja asennustiimin välillä vaatii

selkeyttämistä, koska projektipäällikkö ei saa kaikkea tietoa, mitä asiakkaalle on viestitty. Kun yhteistyökumppanit vastaavat suuremmasta kokonaisuudesta, kuten varastohyllyjen asentamisesta, he toimivat asiakasrajapinnassa ja vastaavat omalta osaltaan asiakasviestinnästä. Ilman selkeää johtamista ja vastuiden sopimista viestintä ei ole johdonmukaista ja selkeää.

Projekti voi edetä tarkistuspisteestä eteenpäin, vaikka se ei täytäkään kaikkia vaatimuksia. Näissä tilanteissa pitäisi olla selkeä toimintasuunnitelma aikatauluineen, kuinka projektin edellytetään täyttävän vaatimukset. Ilman selkeää suunnitelmaa korjaavista toimenpiteistä projekti saattaa ajautua ongelmiin myöhemmässä vaiheessa.

## **5.2 Haastateltavien ehdotuksia uudeksi toimintatavaksi**

Haastattelujen pohjalta koostin ehdotuksia, miten nykyistä päivittäisjohtamista toimitusprojekteissa voisi parantaa. Havainnot esitellään seuraavissa kappaleissa.

Toimitusprojektien virtuaalisten ryhmätyötilojen tulisi olla yhtenäistetty siten, että sama tieto löytyy samasta paikasta kaikissa projekteissa. Tämä auttaisi eri osastojen toimintaa ja kaikki voisivat luottaa tiedon oikeellisuuteen. Nykyinen toimintatapa aiheuttaa tarpeetonta ajanhukkaa, kun käyttäjät joutuvat etsimään viimeisintä ja oikeata tietoa useasta eri paikasta. Tähän on ajauduttu osittain siksi, että nykyinen dokumenttien hallintajärjestelmä on kankea käyttää etäyhteyksien ylitse ja siksi projektinaikaista dokumentaatiota ylläpidetään toimitusprojektien virtuaalisissa ryhmätyötiloissa. Haastateltavat ehdottivat ratkaisuksi tähän kehitysehdotukseen yhtenäistä nimeämiskäytäntöä toimitusprojektien dokumenteille ja yhtenäistä tallennuspaikkaa tiedostorakenteessa, jolloin tiedosto on helposti löydettävissä myös organisaation muidenkin osastojen toimesta.

Projektidokumenttien nimeämisessä on eroavaisuuksia projektien välillä. Ei ole olemassa selkeää nimeämiskäytäntöä, vaan projektin työdokumentaatiolla on hyvin vaihteleva nimeämiskäytäntöjä. Esimerkiksi asiakkaan tiloista otetut valokuvat ovat usein huonosti nimettyjä, jolloin niiden liittäminen palautekuvaukseen on vaikeaa. Haastatellut ehdottavat tiedostojen nimeämisen yhtenäistämistä. Esimerkiksi kuvien osalta kuvataan mihin palautteeseen tai laitteeseen kuva liittyy.

Listoja avoimista asioista ja tehtävistä on talletettu useaan eri tiedostoon ja tallennuspaikkaan. Avoimien tehtävien listoja on useassa paikassa. Esimerkiksi asennustiimillä on olemassa oma avoimien tehtävien lista, samoin käyttöönottoimilla. Tästä seuraa turhaa työtä, koska eri tehtävälislojen seuraaminen ja päivittäminen on työlästä. Haastateltavat ehdottivat tämän parantamiseksi toimitusprojektiokohtaisen avoimien asioiden listan laatimista. Listalla on koko toimitusprojektin avoimet asiat. Osana virtuaalisen ryhmätyötilan määrittelyä määriteltiin tämän listan talletuspaikka, jolla yhtenäistettiin käytäntöjä projektien välillä.

Toimitusprojekteihin liittyvien kokousmuistioden sijainnin välillä on suuria eroja. Muistiot eivät ole talletettu samaan paikkaan eri projekteissa, jolloin niiden löytäminen on haastavaa ja aikaa vievää. Tästä aiheutuu hukkaa, kun projektipäällikkö vaihtuu tai joudutaan lomittamaan projektin vetäjää. Haastateltavat ehdottivat asian ratkaisuksi muistioden sijainnin yhtenäistämistä.

### **5.3 Tavoitetila toimitusprosessiksi**

Työssä uudistimme päivittäisjohtamisen mallia ja osana tätä suunnittelimme uuden virtuaalisen ryhmätyötilan toimitusprojekteille. Virtuaalinen ryhmätyötila vakioimme niiltä osin, kuin kaikkien toimitusprojektien dokumentinhallinta- ja viestintätarpeet totesimme yhdenmukaisiksi. Samalla jätimme toimitusprojekteille mahdollisuus laajentaa työtilaa projektikohtaisilla erityisvaatimuksilla. Näitä voivat olla esimerkiksi laajempi yhteistyö yhteistyöyritysten kanssa tai asiakkaan pääsy osaan ryhmätyötilasta.

Uuden virtuaalisen ryhmätyötilan määrittely toteutettiin käyttäen Kotterin muutosjohtamismallia. Projektitoiminnan ylin johto määritteli muutoksen tarpeellisuuden kuvaamalla tilanteen, missä toimitusprojektiin osallistuvat osastot eivät löytäneet oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Päivittäisjohtamiseen liittyvän kehityshankkeen vetovastuu annettiin PMO:lle, jolla on vahva rooli toimitusprojektien ohjauksessa. Kehityshankkeen seuranta tapahtui yrityksen kehityshankkeiden johtoryhmässä, mikä takasi riittävän näkyvyyden ja vahvan tuen johdon tasolta. Samalla kehityshanke sai riittävän näkyvyyden yrityksessä. Kehityshankkeen etenemisestä raportoitiin johtoryhmälle kuukausittain.



Kehityshankkeen vision ja strategian loimme kehityshankkeen alussa. Vision muodostamisessa avainasemassa olivat haastattelut ja niissä kerätyt kehitysideat. Strategian osalta lähtökohdaksi valittiin toimintamalli, missä pyritään rakentamaan aluksi perustoiminnot kuntoon luomalla yhteiset pelisäännöt kaikille toimitusprojekteille. Lisäksi sovittiin, että PMO luo jatkossa uudet virtuaaliset ryhmätyötilat yhtenäisellä rakenteella.

Kehityshankkeesta viestittiin projektipäälliköille eri työryhmissä ja kokouksissa, missä he pääsivät antamaan oman näkemyksensä uuden virtuaalisen ryhmätyötilan rakenteesta. Ensimmäisessä työryhmän kokouksessa sitoutettiin projektipäälliköitä mukaan kehitystoimintaan. He saivat kertoa omat näkemyksensä ja tarpeensa uudesta virtuaalisesta ryhmätyötilasta. Toimitusprojektien projektipäälliköistä nimettiin kehityshankkeeseen osallistujat. Uuden virtuaalisen ryhmätyötilan kehitimme tekemällä prototyyppejä eri vaihtoehdoista ja vertaamalla niitä keskenään. Prototyypin etu on siinä, että se mahdollistaa käyttäjäpalautteen keräämisen nopeasti. Prototyypin avulla voitiin testata uutta toimintatapaa jo kehitysvaiheessa ja testata prosessien toimivuutta.

Diplomityöni viimeisessä vaiheessa määrittelimme uuden ryhmätyötilan ja siihen liittyvät sisällöt, jotka hyväksyttiin johtoryhmässä. Samaan aikaan suunnittelimme uudelle mallille määrittymiset työkalulle, jonka avulla PMO luo jatkossa uudelle toimitusprojektille ryhmätyötilat automaattisesti ja samalla saadaan tehtyä linkitykset eri järjestelmien välille.

Uuden toimintatavan vahvistaminen ja vakiinnuttaminen jäävät PMO:n vastuulle jatkohankkeina. Jatkossa tästä pitäisi tulla vakioitu käytäntö, joka ei enää ole tekijästä riippuvainen.

#### **5.4 Uuden virtuaalityötilan kehitysprosessi**

Uuden virtuaalisen ryhmätyötilan kehitystyötä teimme iteroimalla rakennetta. Ensimmäinen ideoiden keräämistilanteen toteutimme osana projektipäälliköiden koulutustapahtumaa, jossa pienryhmissä ideoitiin uusi virtuaalinen ryhmätyötila. Kysymyksinä ryhmätyölle olivat:

- Mitä tietoja virtuaalisessa ryhmätyötilassa talletetaan?
- Millainen on ryhmätyötilan tiedostorakenne?
- Kenellä on pääsy ryhmätyötilaan?

- Miten varmistetaan, että uusi toimintatapa otetaan käyttöön?

Saatuja tuloksia hyödynnettiin kehityshankkeessani, jonka jäsenenä oli kokeneita projektipäälliköitä. Osana uuden virtuaalisen ryhmätyötilan kehitystä otimme lähtökohdaksi nykyisen toimitusprojektin prosessimallin.

Uuden virtuaalisen ryhmätyötilan kehittämiseksi käytin PDCA-kehitysympyrää prosessina. Aluksi teimme yhdessä työnohjaajan kanssa suunnitelman siitä, miltä uusi ryhmätyötila näyttäisi. Tämän pohjalta rakensin prototyypin uudesta ryhmätyötilasta, jota käsitelimme yhdessä kehitysryhmän kanssa. Saamani palautteen pohjalta korjasin mallia.

Ensimmäinen versio virtuaalisesta ryhmätyötilasta perustui puhtaasti toimitusprojektin prosessin vaiheisiin. Prototyyppiä testattaessa huomasimme, että työtila on liian laaja ja siinä on turhia osatyötiloja. Ensimmäisestä prototyypistä saamani palautteen perusteella korjasin mallia. Uusi prototyyppi oli yksinkertaistettu ja siinä työtila oli jaettu selkeiden eri vaiheiden mukaan. Lopullisessa mallissa yksinkertaistimme vielä lisää rakennetta. Lopullisessa mallissa oli omat ryhmätyötilat suunnittelulle, tehdasasennukselle ja -testaukselle ja asiakkaan tiloissa tapahtuvalle toiminnalle.

Tiedostorakenne ja vakioidut talletuspaikat kehitimme samanlaisella iteroivalla menetelmällä, jossa lähtökohdaksi otimme koulutustapahtumasta saadun palauteen. Lopullinen prototyyppi ja rakenne toimivat automatisointiprojektin syötteinä.

## **5.5 Uuden päivittäisjohtamisen kehitysprosessi**

Päivittäisjohtamisen nykytilan selvittämiseksi ja toimitusprojektien erilaisten toimintatapojen selvittämiseksi kävin projektipäälliköiden kanssa avoimen keskustelun, jonka teemana oli toimitusprojektin johtaminen. Keskustelumme antoi hyvän näkemyksen nykytilanteesta ja projektipäällikkö sidonnaisuudesta eri projektien välillä. Kävimme kehitysryhmässä lävitse kirjaamiani asioita ja toin oman kokemukseni kautta myös LEAN ajatuksia osaksi johtamismallia. Keskustelimme PDCA-kehityssyklin, 15 min päivittäiset tilannekokoukset ja systemaattisen ongelmanratkaisun mahdollisuuksista. Itse toteutus ja käyttöönottoa ei ehditty

tehdä kehityshankkeeni aikana. Ehdotetut toimenpiteen päivittäisjohtamisen kehittämiseksi olen kirjannut toimenpide ehdotuksina.

## 6 TYÖN ANALYSOINTI

Yrityksen toiminnan kehittäminen ja jatkuva parantaminen ovat nykypäivänä kilpailussa menestymisen edellytyksiä. Ilman jatkuvaa parantamista ja säännönmukaista ongelmanratkaisumenetelmien hyödyntämistä ei prosessien ja muiden toimintatapojen kehittäminen ole suunnitelmallista. Haastatteluissa nousivat esille viestinnän ja oikean tiedon löytämisen puutteet toimitusprojekteissa. Päivittäisjohtamisen osalta esille nousi ennakoivan johtamisen malli, jossa toteutetaan asioita suunnitellusti.

### 6.1 Kehityshankkeen analysointi

Haastatteluissa nousivat esille oikean tiedon löytämisen puutteet ja liian suuri riippuvuus projektipäällikön toimintatavasta. Prosessimaisen toiminnan tavoitteena on luoda järjestelmä, jossa voidaan seurata projektien edistymistä järjestelmällisesti ja samalla voidaan ennustaa resurssien käyttöä. Informaation jakaminen ja viestintä projektin etenemisestä ei ole kaikilta osin selkeästi määritelty. Osa haastelluista nosti esille tilanteita, että eivät ole saaneet riittävää tietoa esimerkiksi tarkistuspiste-hyväksynnöistä, mikä on saattanut aiheuttaa viivettä oman projektityön aloittamiselle.

Prosessimaisella toiminnalla pyritään parantamaan organisaation eri osastojen välisiä vastuiden vaihtoja ja välttämään osaoptimoiteja osastojen sisällä. Prosessin tehtävänä on myöskin parantaa tuotteen ja palvelun laatua, kun prosessi ohjaa tekemään asioita samalla tavalla. Lisäksi prosessi toimii lähtökohtana mittaamiselle. Ilman määriteltyä prosessia ei ole mahdollista tehdä tuottavuusmittauksia, kun ei voida verrata eri projekteja keskenään.

Uuden toimintamallin hyötyinä ovat viestinnän virtaviivaistuminen ja päivittäisjohtamisen selkeytyminen. Päivittäisjohtamisessa päästään ennakoivaan toimintatapaan, kun tekeminen on suunniteltua ja etenemistä seurataan järjestelmällisesti.

Uuden virtuaalisen ryhmätyötilan ja tiedostorakenteen kehittämisessä avainhenkilöitä osallistava toimintatapa ja erilaisten prototyyppien hyödyntäminen kehittämisessä olivat avainasemassa kehityshankkeen onnistumiselle. Kehitysvaiheessa lopulliset ryhmätyötilan käyttäjät pääsivät kertomaan oman näkemyksensä ratkaisusta ja he pystyivät kokeilemaan

erilaisten mallien toimivuutta. Kehitysryhmän jäsenet kokivat, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa omien työkalujen ja prosessien kehittämiseen.

## **6.2 Toimenpide-ehdotuksia ja suosituksia**

Diplomityössäni käsittelin Fastemsin toimitusprojektien päivittäisjohtamista ja sen pohjalta kehitimme toimitusprojekteille uuden virtuaalisen ryhmätyötilamallin, sekä selkeytimme viestintään liittyvää ohjeistusta. Diplomityön alussa määrittelimme selkeät tavoitteet kehityshankkeelle. Tavoitteiden pohjalta tein projektisuunnitelman, jolla seuratiin kehityshankkeen edistymistä. Osana työtä määrittelin päivitetyn päivittäisjohtamisen mallin, joka perustuu ennakoivaan toimintaan. PDCA-kehitysympyrä tarjoaa hyvän lähtökohdan päivittäisjohtamiseen, missä aluksi suunnitellaan, sen jälkeen toteutetaan. Kun toteutus on valmis, tarkistetaan tulokset ja lopuksi vakioidaan uusi malli päivittäiseksi toimintatavaksi. Järjestelmällisen tekemisen lähtökohtana on asioiden tekeminen suunnitellusti. Projektien eri vaiheiden läpivieminen ja vaiheiden tavoitteiden saavuttaminen vaativat järjestelmällistä tekemistä. PDCA-kehitysympyrän avulla voidaan seurata projektityön eri vaiheiden avoimia tehtäviä ja varmistaa niiden loppuunsaattaminen.

### **6.2.1 Työn vakiointi**

Työn vakioinnin tavoitteena on yhtenäistää työn tekemisen tapoja ja poistaa tekijästä riippuvaa vaihtelua. Tässä kehitystyössä vakioitiin toimitusprojektien ryhmätyötila. Työssä määriteltiin vakiointi tiedostojen nimeämiseen ja tiedostorakenteeseen. Vakioidut toimintatavat tuovat hyötyjä koko organisaatiolle. Työn vakiointi on perusta jatkuvalle parantamiselle. Ilman selkeitä prosesseja ja vakioituja toimintatapoja ei pystytä luotettavasti tunnistamaan mikä tekeminen tuottaa asiakkaalle arvoa ja miten löytää parannettavia käytäntöjä. Vakioitu toimintatapa parantaa työn suunnittelua.

### **6.2.2 Johtamismalli**

Prosessi toimii johtamismallina ja prosessin eri osapuolet hyötyvät sen käytöstä. Asiakkaalle prosessin hyödyt näkyvät selkeänä aikatauluna ja laadukkaana toimituksena. Asiakas näkee prosessista vain ne osat, joihin hänellä on rajapinta. Määrittelyvaiheessa asiakas antaa

hyväksyntänsä vaatimuksille ja toimitusaikataululle. Toimituksen aikana asiakas tukee toteutustyötä ja seuraa toimituksen edistymistä, sekä toimituksen valmistuttua hyväksyy toimitetun ratkaisun. Yrityksen johtoa prosessijohtaminen auttaa kapasiteetin suunnittelussa, kun nähdään eri toimitusprojektien tilanne ja edistyminen yhteismitallisesti. Johdon vastuulla on myös projektien osatavoitteiden hyväksyntä. Yrityksen johto ohjaa tekemistä strategisten päätösten kautta ja antaa tukensa toiminnalle.

Osastoille prosessijohtaminen ja tekemisen järjestäminen projekteiksi mahdollistavat hankkeiden asettaminen tärkeysjärjestykseen ja resurssien tehokkaan suunnittelun. Ostorganisaatiolle prosessijohtaminen tarjoaa näkyvyyden siihen, mitä hankintatoimelta odotetaan ja milloin. Tämän avulla he pystyvät suunnittelemaan omaa tekemistään tehokkaammin.

Projektipäällikölle prosessijohtaminen tarjoaa selkeän polun projektien läpiviemiseen. He johtavat projektia prosessin mukaisesti ja viestivät projektin edistymisestä. Projektipäälliköiden vastuulla on projektin onnistuminen aikataulullisesti, taloudellisesti ja sisällöllisesti.

### 6.2.3 Prosessin käyttöönotto

Fastems on ottamassa käyttöön kehityshankkeessa luodun virtuaalisen ryhmätyötilan ja päivittäisjohtamisen mallin pilottihankkeiden kautta. Ennen laajempaa käyttöönottoa on tarkoitus teettää automaattioratkaisu uuden työtilan luomiselle sekä muiden tietojärjestelmien integraatio, jotta uudesta päivittäisjohtamisen mallista saadaan paras hyöty.

### 6.2.4 Koulutus

Koulutus on tärkeä osa uuden tai päivitetyn prosessin ja johtamismallin käyttöönottoa. Osana koulutusta tarjotaan tukea projektiryhmälle, jotta he sitoutuvat uuteen toimintatapaan. Koulutuksen avulla voidaan jakaa tietoa ja se auttaa tekijöitä ymmärtämään, miten oma tekeminen vaikuttaa kokonaisuuteen.

### 6.2.5 Viestintä

Viestintä on tärkeä osa toimitusprojektia. Viestintää tarvitaan asiakkaan suuntaan koko projektin ajan, jotta voidaan varmistaa asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Asiakkaalle viestitään hankkeen etenemisestä, toimitusaikataulusta, asennuksista, testauksista, koulutuksista ja muista toimitukseen liittyvistä asioista.

Sisäisessä viestinnässä projektipäälliköllä on tärkeä rooli viestiä projektin etenemisestä, aikataulusta, kustannuksista, muutoksista ja ongelmista. Ongelmatilanteissa viestinnän rooli korostuu, jotta osataan aloittaa oikeanlaiset toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi. Ongelmatilanteiden selvittämisessä on hyvin tärkeää, että kirjataan oikeanlaiset havainnot tietojärjestelmään ja prosessit tukevat tätä toimintaa. Näin asianomistajat löytävät kaiken tarvittavan tiedon prosessin määrittämästä paikasta ja pystyvät kirjaamaan samaan järjestelmään myös ratkaisun. Tämä toiminta auttaa myöhemmin palaamaan aiheeseen ja tutkimaan tilannetta, jos sama ongelma tulee eteen uudelleen.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä diplomityö on tehty Fastemille ja sen kohteena oli toimitusprojektien päivittäisjohtamisen kehittäminen. Osana päivittäisjohtamista määriteltiin toimitusprojekteille uusi virtuaalinen ryhmätyötilamalli, missä vakioitiin projektien yhteinen tiedostorakenne ja yhtenäistettiin tiedostojen nimeämiskäytäntö.

Kehitystyön pohjaksi valitsin prosessijohtamisen mallin ja sen pohjalta tein kirjallisuustutkimuksen aiheesta. Tutkimuksessa keskityin tutkimaan, miten prosessijohtamista voi kehittää ja millaisia eri teorialleja kehityshankkeiden toteuttamiseen on olemassa. Teoreettisessa viitekehityksessä selvitin yleisempiä prosessien kehittämisen riskejä. Teorian pohjalta aloin suunnitella muutoshanketta, missä nykyisestä päivittäisjohtamismallia parannettiin. Fastemsin johto viesti organisaatiolle muutoksen tarpeesta osoittaen näin johdon tuen tälle muutoshankkeelle. Määrittelytyöhön osallistui kokeneita projektipäälliköitä. Heidän osallistumisensa varmisti käyttäjien sitouttamisen osaksi muutoshanketta.

### 7.1 Työn tulosten arviointi

Tutkimuksen myötä sain paremman käsityksen prosessijohtamisen teoriasta ja sen käytännön soveltamisesta. Työn avulla sain selkeän käsityksen yrityksen toimitusprojektin johtamisprosessista ja miten eri osastot osallistuvat siihen. Käytännön toteutuksessa pystyin peilaamaan teoreettisen viitekehityksen toimivuutta todellisessa yritystoiminnassa.

Tutkimusta varten määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millainen päivittäisjohtamisen toimintamalli tarvitaan toimitusprojekteille monitoimittajaympäristössä?
2. Miten uuden toimintamallin käyttöönotto tulee toteuttaa?
3. Kuinka henkilöstö saadaan sitoutettua uuteen toimintamalliin?
4. Miten eri toimijat saadaan mukaan käyttämään uutta toimintatapaa?

Tutkimuskysymyksiin löysin vastaukset teoreettisen viitekehityksen kautta. Teoriaa hyödyntäen määrittelin muutoshankkeen ja parannetun päivittäisjohtamisen mallin.



*Millainen päivittäisjohtamisen toimintamalli tarvitaan toimitusprojekteille monitoimittajaympäristössä?*

Päivittäisjohtamisen tavoitteena toimitusprojektissa on saada projektiryhmä tekemään asioita yhdessä ja priorisoida tärkeitä tehtäviä. Sen avulla voidaan tuoda ongelmat näkyville ja reagoida niihin lähes reaaliaikaisesti. Päivittäisjohtaminen tarkoittaa avointa ja läpinäkyvää johtamista. Viestinnän rooli korostuu, kun toimitusprojektin tekijät ovat useammasta organisaatiosta. Viestinnän parantamiseksi tulee projektisuunnitelmaan sisällyttää erillinen viestintäsuunnitelma, jonka osana sovitaan roolit ja vastuut. Päivittäisjohtamista ja viestintää voidaan tehostaa päivittäisillä kokouksilla, jotka ovat kestoltaan maksimissaan 15 minuuttia. Nämä kokoukset antavat työntekijöille viestin siitä, että heidän tekemisensä on tärkeää.

*Miten uuden toimintamallin käyttöönotto tulee toteuttaa?*

*Kuinka henkilöstö saadaan sitoutettua uuteen toimintamalliin?*

Uuden toimintamallin käyttöönotto on selkeä muutoshanke, missä teoria auttaa muutoksen toteuttamisessa. Kotter (1995) muutosprosessimalli tarjoaa hyvän mallin:

1. Korostetaan muutoksen välttämättömyyttä
2. Luodaan muutokselle vahva kehitysryhmä
3. Laaditaan visio ja strategia
4. Viestitään muutoksesta
5. Osallistutetaan ja sitoutetaan muutoksen kohteena oleva henkilöstö
6. Korostetaan ja tiedotetaan muutoksella aikaansaaduista parannuksista
7. Vahvistetaan uusia toimintatapoja
8. Vakiinnutetaan uusi toimintatapa osaksi yrityksen kulttuuria

Diplomityössäni hyödynsin tätä teoreettista mallia. Fastemsillä oli jo ennen työni aloittamista todettu muutoksen välttämättömyys ja tarve uudistaa projektien seurantaa. Muutosprojektille sain vahvan kehitysryhmän, kun kokeneita projektipäälliköitä osallistui kehittämiseen. Muutoshankkeen seurannan ja johtamisen osalta hankkeella oli ylimmän johdon tuki ja johto myös seurasi hankkeen etenemistä.

Yhdessä projektipäälliköiden kanssa rakensimme vision uudesta virtuaalisesta ryhmätyötilasta. Muutoshankkeen johtoryhmä varmisti, että visio on strategian mukainen. Muutoshankkeen toteutuksessa ja viestinnässä olivat vahvasti mukana projektipäälliköt ja PMO, joka toimi muutoshankkeen päivittäisjohtajana.

Esittelin muutosprojektin tuloksia ja esittelin uusia toimintamalleja projektipäälliköille siinä vaiheessa, kun ne oli määritelty ja niistä oli rakennettu prototyyppi.

Minun osaltani muutoshanke päättyi määrittelyyn ja PMO tulee jatkamaan käyttöönoton ja vakiinnuttamisen osalta hanketta.

*Miten eri toimijat saadaan mukaan käyttämään uutta toimintatapaa?*

Uuden toimintamallin vieminen käytäntöön vaatii jatkuvaa seurantaa, tukea sekä viestintää onnistumisista. Uuden toimintatavan ottamisessa käyttöön tarvitaan tietoa parhaista käytännöistä vastaavissa hankkeissa. Pilottihankkeen kautta voidaan tunnistaa uuden toimintatavan ongelmat ja niihin voidaan reagoida nopealla aikataululla. Koulutuksella on suuri merkitys onnistumiselle.

Viestinnän ja päivittäisjohtamisen mallien avulla saadut hyödyt auttavat parantamaan uuden toimintatavan käyttöönottoa. Kun eri toimijat prosessissa näkevät hyötyjä omaan toimintaansa saadaan muutoshanke käännettyä imuohjautuvaksi. Uudella toimintamallilla saavutetut hyödyt ja niistä tiedottaminen ovat avainasemassa muutoksen edistämisessä. Muutoksen läpivieminen vaatii aina ihmisten hyväksynnän.

## **7.2 Jatkotutkimusehdotelmia**

Haastatteluiden ja toteutuksen yhteydessä nousi esille asioita, jotka eivät olleet työn kohteena. Prosessin kehittäminen on jatkuva kehitystyö ja prosessissa on aina parannettavaa. Jatkuvasti tulee saataville uusia työkaluja, jotka helpottavat projektien johtamista ja seurantaa. Prosessien heikkoudet tulevat usein esille erilaisten virheiden kautta, ja nämä toimivat kehitys- ja muutosprojektien alkusysäyksinä.

Diplomityön tekemisen aikana olen kirjannut seuraavia mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia:

- Virtuaalisen ryhmätyötilan jakaminen asiakkaan kanssa. Tämä on toteutettu osassa nykyisistä projekteista Fastemsin ja asiakkaan välillä. Jotta toimintatavasta saadaan tietoturvallinen ja sujuvasti toimiva vaatii tämän toteuttaminen jatkotutkimusta ja teknisen toteutuksen suunnittelua. Toimintamalli, joka toimisi kaikille, on haastavaa saada aikaan, koska eri asiakasyrityksillä on omat erilaiset ratkaisunsa ja toimintatavat.
- Projektien tarkastuspisteiden ehdolliset hyväksynät. Nykyisessä prosessimallissa ei ole huomioitu ehdollisia hyväksyntöjä. Jos ehdolliset hyväksynät halutaan ottaa käyttöön, pitäisi nykyiseen prosessiin määritellä tätä varten selkeä toimintamalli.
- Uuden toimintatavan mittaristo. Tässä diplomityössä määriteltiin uusi ryhmätyötila ja päivittäisjohtamisen malli. Tämän toimeksiannon kohteena ei ollut se, kuinka mitata uuden toimintatavan vaikutusta työn tehostamiseen. Keskustelimme tästä työn ohjaajan kanssa useampaan kertaan, ja totesimme puutteeksi sen, että ei ole käytettävissä referenssiä nykyisestä toimintatavasta. Mittaristossa voisi olla esimerkiksi:
  - Mitkä ovat välitavoitteet, jotta päästään yhteiseen lopulliseen tavoitteeseen
  - toimitusaika, läpimenoaika, toimitusvarmuus
  - reklamaatioiden määrä ja takuukustannukset

Mittariston tärkeydestä muistuttaa sanonta: ”*Toive ei ole mittari*”

## LÄHTEET

Aartsengel, A. Kurtoglu, S. 2013. Handbook on continuous improvement transformation: The lean six sigma framework and systematic methodology for implementation. Berlin. Springer Berlin Heidelberg, 643 s.

Attong Maxine; Metz Terrence. 2013. Change or die: The business process improvement manual. Boca Raton, CRC Press. 327 s. ISBN: 13: 978-1-4665-1252-8

Boer Harry (Editor), Berger Anders (Editor), Chapman Ross (Editor), Gertsen Frank (Editor). 2000. Ci Changes from Suggestion Box to Organisational Learning: Continuous Improvement in Europe and Australia. New York, Ashgate Publishing. 326 s.

Cardoso, J. 2008. Business Process Control-Flow Complexity: Metric, Evaluation, and Validation. *International Journal of Web Services Research*. Vol. 5, issue 2,s. 49 – 76

Dennis, P., Shook, J. 2007. Lean Production Simplified. 2nd edition. Productivity Press. New York. 176 s.

Eskola, Jari; Suoranta, Juha. 1988. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino. 266 s. ISBN: 978-951-768-504-7

Haikala Ilkka & Mikkonen Tommi. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Helsinki, Talentum. 242 s. ISBN 978-952-14-1754-2

Hall, Joseph M ; Johnson, M. Eric. 2009. When should a process be art, not science? *Harvard business review*, Vol.87 (3), s.58- 63

Hammer, M. 2007. The Process Audit. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 4, s. 111-119

Hanenkamp, N. 2013. The process model for shop floor management implementation. *Advances in Industrial Engineering and Management*, Vol. 2 No. 1, s. 40-46.

Hameri, A-P. 1997. Project management in a long-term and global one-of-a-kind project. *International Journal of Project Management*. Vol. 15. Nro. 3. s. 151-157.

Hokkanen, Simo, Mäkelä, Tapio & Taatila Vesa. . 2008. Alan johtajaksi. Helsinki, Sanoma Pro, 204 s.

Holbeche, Linda 2006. Understanding Change: Theory, Implementation and Success.. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford. 472 s. ISBN: 9780750663410

Hyppönen Riitta. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki, Edita, 709 s. ISBN : 9789513762582

Hyväri, Irja 2006. Success of Project in Different Organizational Conditions. *Project Management Journal*. Vol. 37, No. 4, s. 31–41.

Isern, Josep. & Pung, Caroline. 2007. Driving Radical Change. *The Mckinsey Quartely*. Vol 4. s. 24.

Jacobsen, Janet. 2008. Avoiding the Mistakes of the Past. *The Journal for Quality & Participation*. Summer 2008. p.4-8.

Jalava, Urpo; Uhinki, Ailo. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki, Tammi, 220 s. ISBN 978-951-26-5697-4

Johnson, Corinne 2016. The benefits of PDCA. *Quality progress*, Vol.49 (1), s.45

Jordan, James A., Michael, Frederick J. 2001. The lean company: making the right choices. Dearborn, Michigan, USA, Society of Manufacturing Engineers, 344 s. ISBN: 0-87263-523-6

Jørgensen, Frances ; Boer, Harry ; Laugen, Bjørge Timenes. 2006. CI Implementation: An Empirical Test of the CI Maturity Model. *Creativity and innovation management*, Vol.15 (4), s.328-337

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum, Helsinki, 272 s.

Kerzner, Harold 2017. Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Hoboken, N.J. : Wiley. 814 s.

Kohlbacher, Markus ; Gruenwald, Stefan. 2011. Process orientation: conceptualization and measurement. Business process management journal, Vol.17 (2), p.267-283

Kotter John P. 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business review*. Vol.73 (2), s..59-67.

Kärki Riitta. 2008. Tieteellinen kommunikaatio ja informatiikka. *Informaatiotutkimus*, 12-01, s.3-7.

Laamanen Kai. 2001. Johda suorituskkyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaa. Helsinki, Suomen laatu keskus oy. 300 s. ISBN : 952-5136-16-7

Laamanen Kai & Tinnilä Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo, Teknologiainfo Teknova Oy. 155 s. ISBN ebook 978-952-238-001-2

Lehtonen, Juha-Matti. 2004. Tuotantotalous. Porvoo: WS Bookwell Oy. 292 s. ISBN 951-0-28104-2.

Liker, Jeffrey K. 2004. The Toyota Way: 14 Management Principles from the world's greatest manufacturer. New York, McGraw-Hill, 352s. ISBN: 0071392319

Markman Art. 2017. " Poor communication" Is often a Symptom of a Different Problem. *Harvard business review*. February 22, 2017. Linkki artikkeliin: <https://hbr.org/2017/02/poor-communication-is-often-a-symptom-of-a-different-problem>

Martinsuo M. & Mäkinen S. & Suomela P. & Lyly-Yrjänäinen J. 2018. Teollisuustalouden kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki, Edita Publishing Oy. 399. ISBN 978-951-37-6826-3

Mazur, A. & Pisarski, A. & Chan, A. & Ashkanasy, N. M. 2014. Rating Defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationship. *International Journal of Project Management*. Vol. 32, s. 944-957.

Musawir, Ata ul ; Serra, Carlos Eduardo Martins ; Zwikael, Ofer ; Ali, Imran. 2017. Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International journal of project management*, Vol.35 (8), p.1658-1672

Page Susan. 2016. The power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency, and adaptability. New York, NY: AMACOM, a division of American Management Association. 370 s.

Palmberg, K. 2009. Exploring Process Management: Are There Any Widespread Models and Definitions? *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 203-215

Peters R. 2009. Shopfloor Management, Log\_X Verlag, Ludwigsburg, Germany. 160 s.

Reijers, H.A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation, *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4, s. 389-409.

Rosemann, Michael, toimittaja.; vom Brocke, Jan, toimittaja. 2015. Handbook on Business Process Management 1 Introduction, Methods, and Information Systems. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg : Imprint: Springer. Verkkojulkaisu. 733 s. ISBN: 9783642451003

Salomäki, Rauno. 2003. Hyödynnä SPC – suorituskykyiset prosessit. Tampere: Metalliteollisuuden keskusliitto MET. Tammerpaino Oy. ISBN: 951-817-802-X

Serugga, Joas ; Kagioglou, Mike ; Tzortzopoulos, Patricia. Front End Projects 2020. Benefits Realisation from a Requirements Management Perspective—A Systematic Literature Review. *Buildings (Basel)*, Vol.10 (5), s..83

SFS-EN ISO 9001:2015. 2015, Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen standardisoimisliitto SFS ry. Helsinki.

Silen, Timo 1998. Laatujohtaminen. Menetelmä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Ekonomiasarja. Helsinki, WSOY 157 s. ISBN: 951-0-22075-2

Silen Timo .2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki, WSOY. 240 s. ISBN: 951-0-26136-X

Sabherwal, R., Hirschheim, R. and Goles, T. 2001. The dynamics of alignment: insights from a punctuated equilibrium model, *Organization Science*, Vol. 12 No. 2, s. 179-97.

Suzaki K. 1993, the New Shop Floor Management – Empowering People for Continuous Improvement, the Free Press, New York. 480 s.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki, Talentum. 299 s. ISBN: 978-952-14-1940-9

Trkman, Peter 2010. The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, Vol.30 (2), s.125-134

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 151 s. e-kirja

Tuominen Kari, Laamanen Kai. 2021. Prosessijohtamisen toimintamalli. Benchmarking. 119 s. ISBN: 978-952-342-141-7 e-kirja

Westcott, Russell ; Duffy, Grace L. 2014. Team organization and purpose. *The Journal for quality and participation*. Vol.37 (3), s. 8-12



Zwikaël, Ofer ; Chih, Ying-Yi ; Meredith, Jack R. 2018. Project benefit management: Setting effective target benefits. *International journal of project management*, Vol.36 (4), s.650-658