



Projektiluokittelun hyödyntäminen taloussuunnittelun johtamisessa

Case: asiantuntijaorganisaatio

Tiina Räisänen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2021

Tradenomi AMK

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö, johtaminen ja taloushallinto

Räisänen Tiina

Projektiluokittelun hyödyntäminen taloussuunnittelun johtamisessa. Case: asiantuntijaorganisaatio

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 78 sivua

Liiketalouden ala. Tradenomin tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli kotimainen asiantuntijaorganisaatio ja tutkimushaasteena toimeksiantajan talousasiantuntijoiden epätasainen työn jakautuminen sekä kokonaiskuvan puuttuminen projektien taloustehtävien työllistävyydestä. Opinnäytetyön toteutus oli ajankohtainen ja hyödyllinen liittyen toimeksiantajalla meneillään oleviin projektinhallinnan ja toimintatapojen muutoshankkeisiin.

Tavoitteena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttivat talousasiantuntijoiden työn kuormitukseen ja etsiä keinoja työn organisoinnin ja ennakkoinnin kehittämiseen. Lisäksi tuli laatia konkreettinen projektien työmääriä vertaileva luokittelumalli ja selvitys sen käyttöönoton edellytyksistä.

Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämistehtävänä ja laadullisena tapaustutkimuksena. Menetelminä käytettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluita, osallistavaa aivoriihimenetelmää ja dokumenttianalyysiä. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu asiantuntijatyön ja sen johtamisen haasteista sekä projektinhallintaan ja johtamisen menetelmistä ja luokitteluista.

Kehittämistutkimus toi esiin tarpeita vuorovaikutuksen, luottamuksen ja tuen parantamiseksi. Yhtenäisten toimintatapojen, dokumentaation sekä tiedonhallinnan puutteiden lisäksi esiintyi odotuksia työn tukemisesta ja rajaamisesta kuormituksen vähentämiseksi. Tulosten mukaan avointa vuorovaikutusta ja työtehtävien läpinäkyvyyttä lisäämällä voisi lisätä myös ryhmän sisäistä psykologista luottamusta. Avoimuuden keinoilla myös esimiehet kykenisivät paremmin vastaamaan odotuksiin työn tukemisessa.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin projektien työmäärien vertailukelvollisuutta lisäävä luokittelumalli, jonka tärkeimmiksi tarkasteltaviksi tekijöiksi valittiin rahoittajaraportoinnin vaatimukset, rahoittajatyypit, osallistuminen ja hanketarkastukset. Mallin pisteytyksen tuottama kokoluokka ennakoi karkeasti projektien taloustehtävien liittyvää työmäärää. Selkeämmin hahmotettava projektikokonaisuus mahdollistaa myös tasaisemmin jakautuvat työtehtävät ja ennakoitavuuden rahoitusvaiheen luokittelun avulla.

Opinnäytetyön kehitysehdotukset liittyvät talousasiantuntijoiden työn sujuvoittamiseen, tiedonhallinnan parantamiseen ja hallitumpaan kehittämistoimintaan. Tavoitteena työn kuormituksen väheneminen ja hyvinvoinnin paraneminen ennakoitavuutta lisäämällä.

Avainsanat (asiasanat)

asiantuntijuus, työn organisointi, projektinhallinta, projektijohtaminen, luokittelu

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Räisänen Tiina

Project classification in financial planning management. Case: Expert organization

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 78 pages

Business Administration, Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The client of the thesis was a Finnish expert organization, and the research challenge was the uneven distribution of the work between financial experts and the lack of an overall perception of the employability of the project's financial tasks. The implementation of the thesis was topical and useful in connection with the client's ongoing project management and operating method change projects.

The aim was to find out what factors influenced the workload of financial experts and to look for ways to improve work organization and anticipation. In addition, a concrete classification model comparing the workload of projects and a study of the conditions for its introduction had to be drawn up.

The thesis was carried out as a working life - based development task and a qualitative case study. The methods used were thematic interviews with experts, participatory brainstorming method and document analysis. The theoretical part of the research consists of the challenges of expert work and its management, as well as project management and management methods and classifications.

Development research highlighted needs to improve interaction, trust, and support. In addition to the lack of coherent procedures, documentation and information management, there were expectations of supporting and limiting the work to reduce the workload. According to the results, increasing open interaction and transparency of work tasks could also increase psychological trust between experts. Through openness, supervisors would also be better able to meet expectations in supporting work.

As a result of the study, a classification model was developed to increase the comparability of project workloads, the most important factors of which were the funding reporting requirements, the type of funding, participation and project audits. The size range produced by the scoring of the model roughly predicts the workload related to the finances of the projects. A more clearly defined project entity also enables a more even distribution of work tasks and predictability through the classification of the funding phase.

The development proposals for the thesis are related to streamlining the work of financial experts, improving information management and more controlled development activities. The goal is to reduce the workload and improve well-being by increasing predictability.

Keywords/tags (subjects)

expertise, organization of work, project management, project leadership, classification

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 2 | Asiantuntijatyö ja sen organisointi | 4 |
| 2.1 | Asiantuntijuuden vaatimukset ja haasteet | 5 |
| 2.2 | Asiantuntijatyön johtaminen ja organisointi | 9 |
| 3 | Projektinhallinta | 13 |
| 3.1 | Projektijohtamismallit | 15 |
| 3.2 | Projektien vertailukelpoisuus..... | 20 |
| 4 | Kehittämistyön tausta ja tarkoitus | 24 |
| 4.1 | Kehittämistyön luonne, haaste ja tehtävät..... | 25 |
| 4.2 | Kehittämisen tavoite ja tutkimuskysymykset | 27 |
| 5 | Kehittämistyön menetelmät ja toteutus | 28 |
| 5.1 | Kehittämismenetelmät ja aineiston analyysi | 30 |
| 5.1.1 | Teemahaastatteluprosessi..... | 32 |
| 5.1.2 | Projektiluokittelumalli suunnittelu ja toteutus | 34 |
| 5.2 | Eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus..... | 35 |
| 6 | Kehittämistyön tulokset | 38 |
| 6.1 | Asiantuntijoiden resursseihin vaikuttavat tekijät | 39 |
| 6.2 | Työn organisoinnin ja resurssien ennakoitavuuden parantaminen | 45 |
| 6.3 | Projektiluokittelun hyödyntäminen työnjaossa..... | 53 |
| 6.4 | Projektien työmäärien keskinäinen vertailukelpoisuus | 58 |
| 7 | Pohdinta | 60 |
| 7.1 | Johtopäätökset..... | 60 |
| 7.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 66 |
| 7.3 | Kehittämisehdotukset | 68 |
| | Lähteet | 70 |
| | Liitteet | 73 |
| | Liite 1. Haastattelurunko..... | 73 |
| | Liite 2. Haastattelun saatekirje | 74 |
| | Liite 3. Projektiluokittelumalli | 75 |
| | Kuviot | |
| | Kuvio 1. Kahden tanssin odotukset mukaellen..... | 11 |
| | Kuvio 2. Kypsyystason porrasmalli | 18 |

| | |
|--|----|
| Kuvio 3. Tiedonhallinnan portaat | 19 |
| Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi | 26 |
| Kuvio 5. Nykyinen vastuunjako osastoittain ja asiantuntijoittain | 38 |

1 Johdanto

Elämme jatkuvasti lisääntyvien muutosten maailmassa. Globalisaation myötä työyhteisöt kansainvälistyvät ja erilaistuvat, kun asiantuntijat työskentelevät maailmanlaajuisissa verkostoissa joustavasti ajasta tai paikasta riippumatta. Digitalisaation avulla kehittyneet virtuaaliyhteydet helpottavat lisääntyvää etätöitä samalla kun pandemioiden vauhti kiihtyy. Niin talouteen, politiikkaan kuin ympäristöönkin liittyviä kriisejä ja ongelmia riittää ratkottavaksi, joten kasvava asiantuntijoiden joukko ei ole ihme. Lundströmin ja Mäenpään (2020) mukaan monimutkaistuneissa toimintaympäristöissä johtamisen haasteetkin ovat usein valtavat, koska päättäjiltä odotetaan ratkaisuja pirullisimpiinkin ongelmiin. (Lundström & Mäenpää 2020, 37-38.)

Suomen julkishallinnossa asiantuntijatyötä tehdään monenlaisissa rakenteissa. Projektimaisen toiminnan lisääntyminen vaatii projektihallinnan keinoja ja osaamista. Moniprojektiympäristöissä on meneillään useita samanaikaisia ja eritasoisia projekteja, joilla kehitetään ja uudistetaan organisaatiota. Samalla niiden muodostama kokonaisuus tai merkityksellisyys strategisen johtamisen kannalta saattaa olla epäselvä. Viime vuosina johtamisen merkityksen ymmärrys on lisääntynyt ja muutosta on tapahtunut hierarkian vähenemisen suuntaan. Soback (2021) kannustaakin vuorovaiikutuksellisuuden ja valmentavuuden lisäämiseen. Työnjaossa ja organisoitumisessa johtajuutta ja kamalla voi antaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. (Soback 2020, 41-42.) Ilman aitoa osallistamista iso muutos ei kuitenkaan ole nopea. Usein monitahoisen asiantuntijatyön organisointi on haastavaa, ellei kokonaiskuvan hahmottamiseksi ole konkreettista tietoa tai työkaluja.

Työelämälähtöisen kehittämistyön avulla pyritään helpottamaan toimeksiantajan mahdollisuuksia löytää keinoja asiantuntijatyön organisointiin. Nimettömänä pyynnöstään esiintyvä toimeksiantaja on yksi laajimmin kansainvälisesti verkostoituneista asiantuntijaorganisaatioista Suomessa ja vaikuttaa monissa laajoissa rakenteellisissa uudistumishankkeissa ja toimintatapojen muutoksissa, mm. digitalisaation kehittämisessä. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaatiomuutoksen jälkeisiä haasteita ja mahdollisuuksia toimeksiantajan talousasiantuntijoiden työn uudelleenorganisoinnissa. Lisäksi selvitetään organisaatiossa käyttöön otettavan projektijohtamismallin keinojen hyödyntämistä työnjaossa. Uusimman työajanseurantatutkimuksen mukaan organisaation merkittävänä rahoituslähteenä ovat projektit muodostavat pääosan asiantuntijoiden työnkuormasta. Siksi kokonaiskäsityksen ja ratkaisujen hakeminen juuri projektikokonaisuuksien

osalta on oleellista ja tarpeellista. Kehittämistutkimuksen konkreettisena tavoitteena on toteutettaviksi jo valittujen tutkimus- ja kehittämisprojektien luokittelumalli, jonka avulla toivotaan vertailukelpoisuutta ja läpinäkyvyyttä hankkeiden työllistävyyteen. On tärkeää löytää keinoja pitkään ylikuormittuneita toimineiden talousasiantuntijoiden työkokonaisuuksien tasaamiseen.

Toimeksiantaja on mukana myös kansallisessa verkostoitumis- ja toimintatapojen kehittämishankkeessa, jonka myötä toimiva luokittelu on mahdollista tarjota muidenkin vastaavien organisaatioiden käyttöön.

Kehittämistehtävän kohde on vain pieni osa toimeksiantajan moniprojektiympäristössä käyttöön ottoon valmisteltavaa projektijohtamismallia ja muita strategisen johtamisen kehittämishankkeita. Ojasalon ja muiden (2014) mukaan onkin hyvin tyypillistä, että kehittämistyö koskee vain pientä osaa isompaa muutoskokonaisuutta organisaatiossa tai vain yhtä osaa muutostyön prosessissa (Ojasalo ym. 2014, 23). Laajojen ja monitasoisten toimintatapamuutosten aikaan kehittämisen kohteen rajaaminen on haasteellista. Toimeksiantaja haluaa talousasiantuntijoiden kokemusperäisen tiedon pohjalta konkreettisia ehdotuksia perustyöhön liittyvän olennaisen ongelman ratkaisemiseksi. Resurssisyistä luokittelun pilotointi ja mahdollinen käyttöönottosuunnitelma rajataan työn ulkopuolelle.

2 Asiantuntijatyö ja sen organisointi

Asiantuntijuuden taso vaihtelee nykyään laajasti eri yhteyksissä ja organisaatioissa. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015) listaavat asiantuntijan käsitteelle synonyymeiksi ekspertin, spesialistin, erikoistuntijan, tietäjän, osaajan ja huippuosaajan. He kuvaavat henkilön syvällisen tiedon ja taidon osaajaksi, joka voi auttaa asioissa silloin, kun omat perustason taidot eivät riitä. (Ristikangas ym. 2015, 85-86.) Asiantuntija voidaan määritellä myös organisaation näkökulmasta henkilöksi, joka jatkuvasti kehittää korkeaa ja laajaa tietämystään ja erityisosaamistaan ja hyödyntää kykyjään organisaationsa tavoitteiden hyväksi (Aloittelijasta senioriksi 2007, 15). Asiantuntijuuteen kohdistuu siis valtavasti odotuksia, paineita ja haasteita, kuten käsitteen määrittelystäkin voi todeta.

Asiantuntijat ovat osaajina organisaation aineetonta pääomaa, jolla on suuri merkitys erityisesti asiantuntijaorganisaatioille. Myös kehittämistyön kohteena olevat toimeksiantajan talousasiantuntijat ovat laaja-alaisia talouden osaajia, joilla on myös pitkälti erikoistunutta osaamista sekä hil-

jaista tietämystä. Huuhka (2010) pitää uuden luomiseen ja vanhan tiedon soveltamiseen sekä innovatiiviseen ja oivaltavaan työskentelyyn kykeneviä osaajia asiantuntijaorganisaatioiden vahvuutena ja voimavarana. Toimialasta riippumatta organisaatioiden olisi viisasta kannustaa asiantuntijoitaan luovan, avoimen, sopeutuvan ja kriittisenkin osaamistason nostoon. (Huuhka 2010.)

Asiantuntijaorganisaatiosta voidaan puhua, kun organisaation henkilöstöstä suuri osa työskentelee perusosaamista enemmän vaativissa tehtävissä ja menestystekijöistä keskeisintä on juuri osaaminen ja asiantuntijuuden soveltaminen aina uusissa, monimutkaisemmissa ja vakioimattomissa tilanteissa (Alasoini 2016, 4; Huuhka 2010.) Lähtökohtaisesti juuri asiantuntijaorganisaatioita voidaan pitää kompleksisina ja jatkuvasti muuttuvina korkeatasoisen osaamisen tason ylläpitämisen ja uuden luomisen vuoksi (Mäki 2020, 89).

Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu henkilöstön työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin merkitys, sillä yksittäisen osaajan lähtiessä mukana voi poistua kriittistä osaamista. Virtanen ja Stenvall (2019) sanovat julkishallinnon asiantuntijaorganisaatioissa panostettavan entistä enemmän monipuoliseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. Hän muistuttaakin organisaation menestyksen muodostuvan yksilöiden osaamisen summasta, joten huomiota tulisi kiinnittää osaamisen kehittämiseen, joka on selvästi yhteydessä myös työhyvinvointiin. (Virtanen & Stenvall 2019, 136-137.) Sekä Virtanen ja Stenvall (2019) että Ristikangas ja muut (2015) huomauttavat, ettei onnistuminen kokonaisuudessaan tapahdu ilman toista ehdotonta edellytystä, joka on osaava johtajuus (Ristikangas ym. 2015, 19; Virtanen & Stenvall 2019, 137).

2.1 Asiantuntijuuden vaatimukset ja haasteet

Asiantuntijuuden merkityksen kasvu näkyy useiden organisaatioiden nimikemuutoksissa. Lisääntyvät asiantuntijapäätteiset nimikkeet eivät kuitenkaan välttämättä kerro osaamisen laajuudesta tai syvyydestä, jotka ovat muuttuneet hankalasti vertailtavaksi eri organisaatioiden välillä. Hyvin yleistä myös on, etteivät nimikkeet aina muutu asiantuntijaksi tehtävän vaatimustason noustessa. Ristikangas ja muut (2015) toteavat syvällisen tiedon haltijoiden vallanneen alaa yleisosaajilta, mutta toisaalta organisaatiot arvostavat entistä enemmän laajojen kokonaisuuksien hallintaa ja erilaisten osaamisten kombinaatioita (Ristikangas ym. 2015, 85-86). Tämä näkyy myös rekrytointi-ilmoituksissa, joissa usein haetaan tiettyyn alueeseen liittyvän syvällisen osaamisen lisäksi laajojen kokonaisuuksien hallintaa, nopeaa uuden oppimista ja mestarillisia sosiaalisia taitoja. Ristikankaan

ja muiden (2015) mukaan asiantuntijatehtäviin hakeutuvat ovatkin jo lähtökohtaisesti kunnianhimoisia sekä alalla erikoistumisen suhteen että itsenäisten ja arvostettujen tehtävien tavoittelussa (Ristikangas ym. 2015, 85-87).

Asiantuntijatyön edellytykset

Asiantuntijoiden vastuu ja valta ovat kasvaneet ja he tietävät myös itse olevansa oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Alasoini (2016) sanoo moniulotteisten asioiden ja nopeiden päätösten maailmassa menestymisen edellyttävänkin pitkän työkokemuksen lisäksi myös ongelmanratkaisutaitoja ja kykyä työskennellä itsenäisesti (Alasoini 2016, 4). Mäki (2020) kuvailee asiantuntijuuden ongelmanratkaisuprosessiksi, jossa vahva teorian osaaminen on kyettävä viemään käytäntöön. Asiantuntijat joutuvat etsimään rajojaan, ylittämään ja määrittelemäänkin niitä uudelleen voidakseen ratkaista aina vain vaikeampia ongelmia. (Mäki 2020, 89.) Pitkäsen (2010) mielestä monet asiantuntijat pitävätkin ongelmanratkaisukykyä kunniakysymyksenä, mutta avun pyytäminen tai keskusteluissa väärässä olemisen myöntäminen voi olla joskus vaikeaa (Pitkänen 2010, 47). Jokainen kuitenkin tarvitsee joskus toisia ihmisiä työyhteisössään. Virtanen (1998) muistuttaa ihmisen olevan sosiaalinen olento, joka lähtökohtaisesti myös tarvitsee huomiota ja tukea toisilta (Virtanen 1998, 19). Näin myös asiantuntijatkin tarvitsevat työyhteisöään toimintansa tueksi.

Itsenäisen työn tuoma vapaus on perinteisesti ollut asiantuntijoiden arvolistan kärjessä. Ristikankaan ja muiden (2015) mielestä itsesääätely onkin heidän merkittävimpiä työelämätaitojaan. Sen avulla on helpompaa säilyttää mielekkyys ja tasapaino niin tavoitteiden asettamisessa, jatkuvassa oppimisessa kuin joustavassa arjen hallinnassakin. (Ristikangas ym. 2015, 85-86). Monimutkaistuvassa ympäristössä itseohjautuvuuden ja oman toimintakentän rajat voivat kuitenkin olla epäselvät. Mäen (2020) mukaan rajat ovat oleelliset, koska niiden sisällä ihmiset lähtökohtaisesti löytävät tehokkaimmat tavat toimia. Hän sanoo myös toimivan itseohjautuvuuden vaativan tunnetta kyetä vaikuttamaan työhönsä. Jos ei kykene kokemaan itseään ja omaa tehtäväänsä osana yhteisön tavoitteita ja päämääriä, on vaarana siiloutuminen. (Mäki 2020, 89.) Itsenäisyyden arvostamisen lisäksi monet asiantuntijat ovat myös omissa oloissaan paremmin viihtyviä yksinpuurtajia kuin asiakaspalvelijoita. Pitkäsen (2010) mukaan juuri hankalat asiakkaat voivat olla asiantuntijoiden työn suuri haaste. Asiakkaat saatetaan kokea suorastaan häiriötekijöiksi, jotka eivät aina mahdollista osaamisen hyödyntämisestä saatavaa palkitsevuuden tunnetta. (Pitkänen 2010, 27-28.) Näitä

haasteita voi syntyä erityisesti silloin, kun organisaatiossa aiemmin itsenäisesti työskentelevä henkilö siirretään palvelutehtäviin.

Asiantuntijoiden työtehtävät tulevat usein monien eri kanavien kautta ja monesta lähteestä. Perinteisten sähköpostin, puhelimen ja palaverien lisäksi organisaatioiden käytössä on erilaisia yhteisöllisiä järjestelmiä, kuten Skype, TEAMS, WhatsApp yms., jotka hajauttavat toimeksiannot ympäriinsä. Torkkola (2015) sanookin asiantuntijalla olevan varsin haastava tehtävä koota siitä kaikesta kokonaisuus, jonka hallinnasta on vastuussa. Itsensä johtaminen on edellytys, jonka avulla voi saada työtehtävät järjestykseen sekä niihin tarvittavan ajan, aikataulun sekä kiireellisyyden suhteen. Myös jonkin asteinen keskeneräisyyden ja kiireen sietokyky on tärkeää, mutta tärkeintä pinnalla pysymiseksi olisi keskeneräisten töiden rajoittaminen. (Torkkola 2015, 79). Rajojen ja raa-mien epäselvyydet voivat aiheuttaa myös hallitsemattomuuden tunnetta. Mäki (2020) sanoo kompleksisessa ympäristössä toimivalle asiantuntijalle olevan lähes mahdotonta tuntea kaikkia yksittäisiä asioita, jotka hänen työhönsä liittyy, joten esimiehen tilanne ei ole juurikaan helpompi. Tiimien erilaiset toimintamallit voivat luoda arkeen ongelmia, jos verkostojen kytköksiä ei ymmärretä osana kokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottamisen edellytykset ovat avoin vuorovaikutus, kollegoille tarjottava tuki ja yhteinen vastuunotto. (Mäki 2020, 96-98.)

Usein ajatellaan, että kyky hoitaa useampia asioita kerralla on tavoiteltava taito ja asiantuntija-työssä tämä nk. moniajo on yleistä. Pitkänen (2010) sanoo asiantuntijoilta edellytettävän tehokkuutta ja tuottavuutta, joiden lisäämisen tai vähentämisen keinoiksi saatetaan mieltää helposti henkilöstön määrän muutokset. Hän nimittää valtiolta kuuluisaksi tullutta ns. tuottavuusohjelmaa varsinaiseksi motivaation tappajaksi, jonka tulos oli päinvastainen kuin nimi antaa olettaa. Pitkäsen (2010) mielestä toimivin tehokkuuden lisäämisen keino on toimintamallien parantaminen. Myös Torkkola (2015) yhtyy ajatukseen toimintatapojen kehittämiseen mutta huomioiden, että resurssien vähetessä johtamiselta vaaditaan kuitenkin paljon enemmän tukea, jos ylikuormittuneessa tilanteessa pinnalla pysyttelyn lisäksi pitäisi panostaa oman työnsä kehittämiseenkin. (Pitkänen 2010, 13; Torkkola 2015, 19.) Varsinkin kun eritasoiset muutokset toimintaympäristöissä ja laajentuminen verkostoihin monimutkaistuttaa arkea.

Asiantuntijatyön kuormittavuus

Korkeiden osaamisvaatimusten lisäksi asiantuntijatyöhön liittyy monenlaisista tekijöistä aiheutuva kuormittavuutta. Sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat osaavat vaatia entistä enemmän, parempaa ja nopeampaa palvelua. Monille asiointi tietyn turvallisen henkilön kanssa voi olla jopa asiakkuuden paras sitouttaja. Toisaalta toimintaympäristöissä puretaan päällekkäisiä työtehtäviä ja henkilösidonnoisuuksia, jotta päästäisiin tehokkaampaan toimintaan ja säästettäisiin työntekijöiltä liialta kuormitukselta. Torkkolakin (2015) toteaa olevan mahdotonta tasata työmäärää esim. tiimitasolla organisaatiossa, mikäli henkilöityminen sallitaan, ellei siihen oikeasti ole resursseja. Asiakkaalle sallittu mahdollisuus pyytää palvelua mieleiseltään henkilöltä voi aiheuttaa organisaatiossa laajempia vaikutuksia. Ennakoimaton keskeytys voi sekoittaa aikataulun, mutta hyvän palvelun velvollisuudekseen kokeva asiantuntija uhrautuu suhteita ylläpitääkseen hoitamaan tehtävän. Torkkolan (2015) mielestä tällainen ”hyväntekijä” tekee ajattelemattaan todellisen karhunpalveluksen esimiesten mahdollisuuksille hahmottaa ja suunnitella työkokonaisuuksia tai kontrolloida kuormitusta. (Torkkola 2015, 79.) Toimeksiantojen henkilöitynyt ohjautuminen voi johtua myös osaamisen siiloutumisesta. Asiantuntijoilla on paljon nk. hiljaista tietämystä, jonka turvaamista ei Virtainlahden (2009) mukaan riittävästi organisaatioissa huomioida, vaikka se on myös yksi organisaation menestystekijä. Jos työnjako on tehty erilaisten osaamisalueiden tai yksiköiden sisältöjen mukaan, niin hiljaisen tietämyksen jakaminen voi olla haasteellista, mutta huomiotta jättäminen isokin riski. (Virtainlahti 2009, 9.)

Asiantuntijoiden jonossa olevat työt ruuhkaantuvat sekä jakaantuvat epätasaisesti monista erisyistä, jotka tulisi selvittää ja eliminoida. Sekä Alasoini (2016) että Huuhka (2010) toteavat asiantuntijoiden olevan yleensä myös keskimääräistä kriittisempiä kaikessa ja heidän työtään on vaikea tarkkaan mitata tai edes yksityiskohtaisesti kuvata, joten työn kuormituksen tai tulosten seuranta hankaloituu (Alasoini 2016, 4. Huuhka 2010). Torkkola (2015) toteaaakin asiantuntijatyön hyvinä puolina perinteisesti pidettyjen itsenäisyyden ja vaihtelevuuden jäävän varjoon, jos työnkuorma vaihtelee tai jakaantuu epätasaisesti, eikä organisoinnin tueksi ole riittävää kokonaiskuvaa. Vaihtelua voi ilmetä myös työntekijöiden osaamiseroista tai toimintatavoista johtuen. Ilman riittävää johdon tukea tulipalojen sammutteleminen ja kaaos voivat viedä voimat asiantuntijoiltakin. (Torkkola 2015, 19.) Kiire synnyttää usein lisää kiirettä, joten pohtia kannattaisi lisäksi ennakointi myös ennakointia. Torkkola (2015) sanoo tunnetilojen siirtyvän helposti asiakkaaseen, joka voi kiirehtiä

omia asioitaan vain huolehtiakseen asioiden sujuvuudesta. Puolin ja toisin ennakoivalla toiminnallaan voisi ehkäistä kiireen syntymistä sekä muiden asiakkaiden toimeksiantojen aikataulujen sotkemista. (Torkkola 2015, 79.)

Ruuhkautuvien toimeksiantojen lisäksi asiantuntijatyö on pirstaleista ja nykyään myös hyvin monipaikkaista teknologian ansiosta. Työtä tehdään eri tasoissa ja laajuisissa verkostoissa ja työryhmissä jopa maailmanlaajuisesti, joten sekä työnteon aikojen että paikkojen rajat ovat hämärtyneet. Työterveyslaitoksen tutkijoiden 2016 tekemän tutkimuksen mukaan ajanhallintaan tulisi löytää jonkinlainen keinojen yhdistelmä yhdessä kaikkien osapuolten kanssa, organisaation, verkostojen ja työryhmien, esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden yhteistyönä. Jotta yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi käytetyn ajan hallinta ei olisi yksin vain asiantuntijan vastuulla. Monet asiantuntijat tekevät työtään intohimoisesti ja rajatta unohtaen ajan olevan rajallinen resurssi. Monen tehtävän hoitaminen yhtä aikaa ei aina ole tehokasta. Liiallisuuksiin mennessään se hidastaa ja jopa estää yksilön tehokasta toimintaa ja ajattelua. (Janhonen, Toivanen, Viljanen & Yli-Kaitala 2016, 1-4.) Torkkola (2015) sen sijaan näkee vaikeampana vaikuttaa henkilökohtaisiin työtapoihin kuin vähentää systemaattisesti keskeneräisiä töitä kehittämällä yhteisiä toimintatapoja (Torkkola 2015, 79).

Kompleksisessa maailmassa myös asiantuntijuus on uuden edessä. Puustinen ja Jalonen (2020) sanovat asioiden voivan olla hankalia ja monimutkaisia ilman kompleksisuuttakin, jota voi koettaa opetella ymmärtämään, vaikkei sitä voikaan hallita. Sen sijaan monia organisaatioissa tapahtuvia ennakoimattomia asioita voi tehdä ennakoitavammaksi monilla toivottua kehitystä tukevilla asioilla. Vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää samoin kuin kyky nähdä organisaatio uusiutuvana organistina ja muutokset mahdollisuuksina. (Puustinen & Jalonen 2020, 34-36.)

2.2 Asiantuntijatyön johtaminen ja organisointi

Asiantuntijaorganisaation menestyminen perustuu ihmisiin, joten edellytyksenä on sen osaajien vahva motivaatio ja sitoutuminen sekä inspiraatio ja innokkuus ylittää itsensä. Johtamisen tulisi tukea niiden mahdollistamisessa. Virtanen (1998) pohtii mahdollisuuksia yleensäkin ihmisten johtamiseen ja toteaa sen peruskysymyksiä olevan motivoinnin ja asenteisiin vaikuttamisen. Perinteisesti sisältä päin ohjautuvien ihmisten toiminta ei välttämättä muutu ulkoa päin käskemällä,

vaan molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa. (Järvinen 1998, 18-19.) Ei siis ihme, että myös asiantuntijatyön johtaminen edellyttää omanlaisensa käytänteet, järjestelmät ja prosessit verrattuna rutiininomaiseen johtamiseen. Sekä Alasoinin (2016) että Huuhkan (2010) mielestä motivaatiota tai itsenäisempää työtettä eivät ruoki perinteiset pomottaminen, kontrolli, hallinnointi tai yleiset johtamisen mallit. Johtamisen tulisi painottua mahdollistamaan ihmisten loistaminen niissä asioissa, missä he ovat parhaita. (Alasoini 2016, 4-5, Huuhka 2010.) Samoin Manka ja Manka (2016) pitävät työn murroksen vaikutuksia esimiestyötä paineistavana, sillä hierarkkinen johtaminen, liiallinen kontrolli ja valvonta ovat jo vanhanaikaista. Työ itsessään on muuttunut vähemmän rutiiniksi ja enemmän itsenäiseksi asiantuntijatyöksi, jossa on kyettävä johtamaan itseään ja työtään sekä myös vaikuttamaan monella tasolla. (Manka & Manka 2016, 13-17). Mäki (2020) menee vielä pidemmälle sanoessaan, että juuri jatkuvat muutokset asiantuntijaorganisaatioissa ja toimintaympäristöissä tekevät hierarkkisen ja kaikkea hallitsevan johtamisen toimimisen mahdottomaksi. Kun kompleksisissa asiantuntijaorganisaatioissa kommunikoidaan ja tehdään päätöksiä monella eri tasolla ja erilaisissa verkostoissa, muuttuu johtaminenkin hyvin tilannekohtaiseksi. Hänen mukaansa yksilön johtaminen yhteistyönä edellyttää jatkuvan tilannetulkinnan lisäksi avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta. Johtamisen paradoksinä muodostuu näin tukemisen tasapainoilu itsenäisiin ratkaisuihin ohjaamisen ja tavoitteiden asetannan välille. (Mäki 2020, 89-90.)

Kaikki asiantuntijat eivät koe tarvitsevansa johtamista tai näe sillä olevan merkitystä. Pitkänen (2010) sanoo varsinkin substanssia osaamattomien esimiesten olevan hyvin vaikea saavuttaa arvostusta asiantuntijoilta (Pitkänen 2010, 48). Itsenäiseen työskentelyyn ja arvostukseen tottuneiden asiantuntijoiden voi olla vaikea mukautua vahvempaan johtajuuteen. Huuhkan (2010) mukaan asiantuntijat voivat olla niin vahvoja ja arvonsa tuntevia, että esimieskin joutuu ansaitsemaan heidän kunnioituksensa ja arvostuksensa määräysvallan säilyttämiseksi. (Huuhka 2010.) Toisaalta Virtanen ja Stenvall (2007) sanovat, ettei hierarkkisesta johtamisesta tiimiorganisaatioihin siirtyminen ole kuitenkaan poistanut oikeanlaisen johtamisen tarvetta ja merkitystä kokonaisuuden ohjauksessa. Johtamisen vähättelyn sijaan sen tarve tulisi nähdä suunnan, pysyvyyden ja mahdollistamisen ylläpitäjänä. (Virtanen & Stenvall 2019, 13-14.)

Asiantuntijoilta odotetaan paljon, mutta niin myös he odottavat esimiehiltään. Mäki (2020) sanoo johtamisen pelikentän asiantuntijaorganisaatioissa olevan kompleksinen, täynnä ristiriitaisia odo-

tuksia ja tulkintoja, sekä pitkälti itseohjautuvaa yhteistyötä. Hän näkee toimivimpana kokonaisuuk-
sien hahmottamisen sen lisäksi, että jaettu johtajuus ja itseorganisoituminen on tehtävä mahdolli-
siksi. (Mäki 2020, 87.) Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen vajuus asiantuntijan ja esimiehen välillä
voi aiheuttaa kaksisuuntaisia odotuksia, jotka voivat olla ristiriitaiset. Johtamisen ollessa murrok-
sessa työn murroksen kanssa voi asiantuntijoille olla vaikeaa päästää irti nk. vanhoista johtamis-
opeista tai ainakin johdon olisi hyvä pystyä todentamaan muutokset. Sobackin (2021) mukaan
tässä siirtymävaiheessa hankalinta on juuri erilaiset odotukset, kun johtamistilanteita voidaan tar-
kastella sekä vanhan että uuden maailman näkökulmasta. Yhteentörmäyksiä tai ainakin tulkinta-
eroja voi syntyä. Hän kutsuu tilannetta kahdeksi tanssiksi (kuvio 1), jossa toiminta voi olla eri lähtö-
kohtiin ja odotuksiin perustuvaa ilman, että sitä edes tajutaan. Vuorovaikutuksen ja
toimintatapojen mukauttaminen uuteen kompleksiseen maailmaan on selviytymisen kannalta tar-
peellista. (Soback 2021, 52-56.)

| | Perinteinen odotus | Uusi odotus |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Hyvä esimies | Paras tieto ja osaaminen | Suunnan näyttäjä |
| | Päätöksentekijä | Odottaa itsenäisiä päätöksiä |
| | Ongelmien ratkoja | Ongelmanratkaisun tukija |
| Hyvä asiantuntija | Ohjeiden odottaja | Osoaa ja usein tietää parhaiten |
| | Käskyjen toteuttaja | Tekee päätöksiä omaa työtään |
| | Ongelmista ylöspäin raportoiija | Ongelmien ratkoja |

Kuvio 1. Kahden tanssin odotukset mukaellen (Soback 2021, 52)

Niin asiantuntijana toimimisen kuin sen johtamisen resilienssin tarvetta aiheuttaa myös koko ajan
lisääntyvä tietotyö, erilaisissa verkostoissa toimiminen ja työn projektiluontoisuuden lisääntymi-
nen organisaatioissa. Soback (2021) toteaa lisääntyvän kompleksisuuden edellyttävän myös sy-
vempää tilannetajua ja kykyä luovaan, monipuoliseen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun sekä työn-
tekijöiltä että johdolta (Soback 2021, 46-48). Uuden ajan johtamisajattelussa kannustetaan
työntekijöitä tekemään omaa työtään koskevia ratkaisuja itsenäisesti ja siten kehittämään omaa
toimintaansa ja itsensä johtamista. Sobackin (2021) mukaan johtajuuden ydin uudessa ajattelussa
tulisi olla jaetun vallan, vastuun ja päätöksenteon tapoihin siirtyminen. Ymmärtäen ettei se kuiten-
kaan vähennä kokonaisuuk-
sien johtamisen merkitystä ja tarvetta. Johtamisen haasteena on saada
riittävä ymmärrys ja laajempi käsitys johtamastaan kokonaisuudesta voidakseen tukea tarvittavalla

tavalla. (Soback 2021, 23, 46-48.) Ilman kokonaisuuksien johtamista pirstaleisuus syö energiaa kaikilta ja aiheuttaa hukkaa. Virtanen (2019) edellyttää monimutkaistuvan toiminnan ennakoimattomilta johtamistilanteilta joustoa ja painottaa vuorovaikutuksen ja itseorganisoitumisen johtamisen taitoa (Virtanen 2019, 31). Torkkola taas (2015) kuvaa asiantuntijatyön johtamista laivan johtamiseksi sumussa, ellei ennustamista mahdollistavaa kokonaiskäsitystä ole. Epävarmuutta joutuu sietämään ja kyettävä luottamaan sekä joukkoihinsa että omaan kykyynsä ja kokemukseensa. (Torkkola 2015, 20.)

Toimintaympäristön muutokset ja verkostot hankaloittavat usein sekä esimiesten että asiantuntijoiden asiayhteyksien hahmottamista eri tilanteissa. Tavoitteisiin sekä suuntaan kaivataan usein kirkastusta, sillä Mäen (2020) mukaan niiden sisäistäminen osana arjen tehtäviä tekee toiminnasta merkityksellisempää. Oman työn organisointi voi kaivata parempaa raamitusta ja selkeämpiä käytäntöjä. Asiantuntijat voivat odottaa tukea esimieheltä ongelmallisiin arjen tilanteisiin, mutta toisaalta johtamiseen antautuminen voi olla heille hankalaa. (Mäki 2020, 96-99.)

Asiantuntijatyö tiedetään haastavaksi mitata tai edes asiantuntijan itse yksityiskohtaisesti kuvata monitahoista tehtäväkenttäänsä, jonka laajuus voi vaihdella ja muuttua hallitsemattomaksi. Tällöin viimeistään itsenäisenkin asiantuntija voi kaivata esimiehen apua ja tukea. Virtanen (1998) kuvaa yhtenä ihmisen perusluonteeseen kuuluvana piirteenä taistella mahdollisuuksista toimia itsenäisesti ja vaikuttaa omaan työhönsä sen lisäksi, että työn tulisi olla mielekästä ja siksi myös siihen liittyvät muutokset ymmärrettäviä. (Virtanen 1998, 19.) Organisaatioiden muuttuessa ja verkostojen laajentuessa yksin vastaaminen on hankalaa ja tarvitaan organisaation yhteisiä käytäntöjä sekä esihenkilöiden tukea ajanhallintaan ja ennakointiin. Janhosen (2017) mukaan johtamiselta toivotaan juuri apua ja tukea töiden priorisointiin ja rajaamiseen sekä ajallista joustoa ennakointia varten. Kiireessä ei ehdi suunnitella ja suunnittelu voi aiheuttaa kiirettä, joten johtamisen tuella on vaikutusta myös asiantuntijoiden hyvinvointiin (Janhonen 2017.)

Yllättävää oli huomata, että itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä arvostavista asiantuntijoista Janhosen ja muiden (2016) tutkimuksen mukaan jopa 82% tarvitsisi ajanhallintaan yhteisiä toimintatapoja, 67% kärsii liian suuresta määrästä päällekkäisiä työtehtäviä ja puolet kokee riittämättömyyttä ja ajanpuutetta verrattuna siihen, miten hyvin haluaisi työnsä tehdä. Organisaatioissa olisi hyvä osata arvostaa aikaa resurssina ja pyrkiä pohtimaan aikataulut yhdessä. Keinoiksi Janhonen ja

muut (2016) esittävät fokuksen kertaamista perustehtävät selkeyttämällä, vuorovaikutukseen panostamista yhteisen käsityksen saamiseksi tilanteesta sekä liikojen päällekkäisyyksien purkamista laadukkaamman ja tuottavamman työn mahdollistamiseksi. Esimiehellä ja asiantuntijalla tulisi olla yhteinen ymmärrys työkuvasta, työtavoista, ajankäytöstä, osaamisesta ja odotuksista, jotta priorisointia voisi tehdä. (Janhonen ym. 2016, 5-6.) Esimiehet eivät todellakaan ole ajatustenlukijoita, joten ylikuormituksen selvittäminen edellyttää toimivaa vuorovaikutusta.

3 Projektinhallinta

Projekteista puhutaan hyvin monissa eri yhteyksissä nykyään. Niin tieteessä kuin taiteessa, organisaatioissa tai yksilötasollakin erilaiset ja eri tasoiset projektit täyttävän kaiken ajan. Myös toimeksiantajan organisaatiossa merkittävä osa toimintaa on projekteilla toteutettua, vaikka aidot projektin määritelmät eivät aina täyty. Pelinin (2020) mukaan projekteja voisi ajatella olleen kautta aikojen aina pyramidien rakentamisesta asti, jos ne syntyisinät vain kutsumalla tehtävää projektiksi (Pelin 2021, 11). Työtä määritellään usein liian helposti projektiksi, vaikkei se sitä ehkä ole, eikä Silfverbergin (2007) mielestä varsinkaan organisaation perustoiminnan projekteiksi muuttaminen ole suositeltava tai kestävä tapa, vaikka rahoitusmahdollisuudet saattavat siihen ohjata (Silfverberg 2007, 21-23). Yleisimmin projektimääritelmä kuvaa sen ainutkertaiseksi, selkeästi kuvatuksi ja aikataulutetuksi kokonaisuudeksi, jolla on tavoitteena tuottaa toivottu tulos ennalta sovittujen vastuiden ja resurssien puitteissa (Lehtonen ym. 2006, 9; Ruuska 2021, 18-21; Silfverberg 2007, 21-22; Virtanen 2009, 16). Sekä Mäntynevan (2016) että Silfverbergin (2007) mielestä organisaation tulokset voivat olla parempia ja toiminta helpommin priorisoitavissa, ohjattavissa ja mitattavissa, jos tehtäväkokonaisuuksista muodostetaan projekteja. (Mäntyneva 2016, 9-11; Silfverberg 2007, 21-23.)

Tärkein impulssi projektien käynnistämiseksi on sen tuloksen tarve ja yleisimmin organisaatioissa projekteja muodostetaan investointeihin liittyen. Silfverberg (2007) sanookin projektitoiminnan mallin olevan alkujaan juuri investointien tehostamiseksi suunniteltu. Hänen mielestään eroavaisuudet hanketyyppien välillä liittyvät eniten perusrajaukseen ja etukäteissuunnitteluun liittyvään työn määrään, joka on suurin kehittämishankkeiden osalta. Muiksi hankkeiden perustyypeiksi hän listaa tutkimus-, kehittämis-, selvitys- ja produktiohankkeet. (Silfverberg 2007, 21-22.) Sen sijaan Pelinin (2021) ja Mäntynevan (2016) jaottelussa kehittämisprojektit on jaoteltu tuotteiden tai toiminnan kehittämiseen ja selvitys ja produktiohankkeiden sijaan puhutaan toimitusprojekteista.

(Mäntyneva 2016, 11; Pelin 2021, 20-21) Ruuska (2012) puolestaan jakaa projektit toimitus-, tuotekehitys- ja investointiprojekteihin ja tekee luokittelun tehtävän luonteen pohjalta uudis- tai kehitysprojektiin ja ylläpito- tai perusparannusprojektiin. Toisena luokitteluna hän esittää käytettävissä olevan ajan mukaan normaalit, pika- ja katastrofiprojektit. (Ruuska 2012, 24.) Tässä opinnäytetyössä projektien mallinnus liittyy vain toimeksiantajan toteutettavaksi valittuihin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin.

Projektinhallinta

Jokaisen yksittäisenkin projektin osalta kokonaiskuva on äärimmäisen tärkeä. Sekä Ruuska (2012) että Mäntyneva (2016) painottavat projektin elinkaaren tarkastelun tärkeyttä tehtäväkokonaisuuksien vaiheistuksissa. He myös toteavat peruselinkaareen kuuluvan toisiinsa limittyvät valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen, joihin jokaiseen liittyy myös omat resurssointi- ja aikatauluhaasteensa. Molemmat määrittelevät projektiorganisaation kertaluonteiseksi, projektin toteuttamisesta sovittujen resurssien puitteissa huolehtivaksi rakenteeksi, joka on vastuussa toimistaan perusorganisaatiolle ja hyödyntää sen tukipalveluja. (Mäntyneva 2016, 19-20; Ruuska 2012, 21-23.) Myös Virtanen (2009) sanoo projektin elinkaareen liittyvän hallinnan olevan tärkeää sekä tiedon että tietoisuuden tuottamisessa ja kaikenlaisen valvonnan ja kontrollin olevan toissijaista. Jokaisella projektilla on vaikutus koko organisaation strategian toteutumiseen. (Virtanen 2009, 149-151.) Huomioitavaa myös on projektia varten perustetun projektiorganisaation ja projekteiksi toimintansa järjestäneen organisaation ero, vaikka molemmista saatetaan puhua projektiorganisaationa.

Projektinhallinta on tärkeää johdon tietoisuuden lisäämiseksi sekä meneillään olevien hankkeiden kokonaisuuden hahmottamiseksi että yksittäisten projektien merkityksestä. Mäntynevan (2016), Reinan (2015) ja Sifverbergin (2007) mukaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, jos johdolla on riittävä osaaminen, ymmärrys ja tahto suunnitelmallisen kehittämisen ohjaukseen ja seurantaan sekä taito sitouttaa ja motivoida ihmisiä, (Mäntyneva 2016, 9; Reina 2015; Sifverberg 2007, 21.) Lehtosen ja muiden (2006) mukaan johdolta voi useimmiten puuttua näkemys sekä kokonaisuuksien että yksittäisten projektien merkityksestä, jos niiden roolit ja vastuut ovat epäselvät. Tällöin myös merkitys osana strategiaa saattaa jäädä hämäräksi. (Lehtonen 2006, 9.)

Osaavalla projektinhallinnalla on ratkaiseva merkitys myös projektien onnistumiseen, joka Ilaman (2019) mukaan ei ole juurikaan parantunut viimeisten kymmenen vuoden aikaan. Edelleen noin 70% projekteista epäonnistuu jollain tasolla. Hän toteaa projektien määrän, monimutkaisuuden ja koon kasvaneen, mutta vastaavasti niissä operoivan henkilöstön vähentyneen. Hän kuvaa projektikulttuurin tukijaloiksi prosessit, työkalut ja työtavat ja painottaa niihin panostamista, jotta projektien heikot onnistumisprosentit saadaan nostettua. Unohtamatta suunnitelmallisuutta ja toteutuksen seurantaan. (Ilama 2019.) Toimeksiantajalla hankkeita ei juurikaan keskeydy, mutta suuri osa hankkeista epäonnistuu aikataulutuksessa, joka vaikuttaa olennaisesti myös talousasiantuntijoiden resursseihin. Aikataulutusta ja resursseja käsitellään jäljempänä tässä työssä.

3.1 Projektijohtamismallit

Projektijohtamismallia voisi sanoa suunnistuskartaksi kohti tavoitteessa onnistumista ja näitä karttoja on tarjolla useita. Kansainvälisiä ISO:n julkaisemia 21000 sarjaan kuuluvia standardeja on SFS vahvistanut ja suomentanut projektin-, salkun- ja ohjelmanhallintaan liittyen. Vielä tunnetumpi ja syvällisempi kuitenkin on Yhdysvaltain Project Management Instituten julkaisema, ” A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide). (Adapro Oy n.d.) Suomen Projekti-Instituutti määrittelee projektijohtamisen organisaation valitsemaksi yhtenäiseksi tavaksi johtaa projekteja ja niiden muodostamia kokonaisuuksia ja tarjoaa työkaluksi kehittelemäänsä ABC projektijohtamismallia. Tämän myös toimeksiantajalla käyttöön otettavan mallin sanotaan olevan Suomen laajimmin käytetty ja sen kehittämisen perussääntönä on pidetty sopivuutta kaikenlaisiin organisaatioihin edellyttäen, että johto tuntee mallin ja antaa sille tukensa ymmärtäen, ettei pelkkä malli takaa toimivaa kokonaisuuden osaamista. (Leijona-projektimalli 2015.)

Käytännössä valmiit mallit harvoin istuvat suoraan organisaation tarpeisiin, vaan niitä joudutaan räätälöimään omaan toimintaan sopivaksi. Vaikka organisaatiossa voi olla yhteinen yleismalli, niin Lehtosen ja muiden (2006) on mahdollista myös hyödyntää joustavasti useita eri toteuttamismalleja projektin tarpeiden mukaan. (Lehtonen ym. 2006, 23.) Hyvän projektimalli soveltuu kaikenlaisiin projekteihin koosta tai vaativuudesta riippumatta, perustuu standardeihin, on käytössä hyväksi todettu, tuotteistettava ja konkreettisesti kuvattu. Mallin yksityiskohtaisuus on kuitenkin riippuvainen sekä organisaation kulttuurista että sen projektitoiminnan kypsyydestä. (Leijona -projektimalli 2015; Lehtonen ym. 2006, 23.) Hyvin toimivalla projektimallilla projektin johtaminen ja tekeminen on selkeästi eroteltu ja projektijohtamisen toimintatavat kattavasti kuvattu. Leijona –

mallissa yksinkertaisuus, selkeys, projektin vaatavuuden mukaan skaalautuvuus, geneerisyys ja järjestyvyys sekä tunteeseen vetoavuus ovat tärkeitä hyvän projektimallin ominaisuuksia. Sen lisäksi mallin avulla projektien kytkentä strategiaan tavoitteisiin ja riittävä läpinäkyvyys toteuttamisen vaiheista ovat eduksi. Projektit on myös saatettava vertailukelpoiksi, elleivät ne jo valmiiksi ole (Suomen Projekti-Instituutti Nd.)

Salkunhallinta

Jos organisaatiossa toteutetaan jatkuvasti useita projekteja yhtä aikaa voi niiden tarkastelu ja valvonta käydä hankalaksi ja työlääksi ilman työkaluja. Salkunhallinta voi olla sopiva keino helpottaa isojen projektimäärien hallintaa. Ruuska (2012) kutsuu projektisalkuksi projektitoiminnan tehtäväkokonaisuutta, joka koostuu useista erilaisista ja yhtä aikaa organisaatiossa meneillään olevista projekteista tai useita toimintoja tai yksiköitä horisontaalisesti koskevista projekteista. Hän kuvaa tätä myös moniprojektitilanteeksi. Sekä Ruuska (2012) että Lehtonen ja muut (2006) toteavat projektisalkun hallinnan edellyttävän käytäntöjen ja johtamisen yhdenmukaisuutta, kun hallinnoidaan käytettäviä resursseja ja varmistetaan strategianmukaisuutta ja muita kriteerejä. (Ruuska 2012. 23-24, Lehtonen ym. 2006, 39, 121.)

Projektiehdotusten priorisointi ja salkkuihin hyväksyttävien projektien valinta sekä niiden resursointi ovat salkunhallinnan olennaisimpia tehtäviä. Virtanen (2009) painottaa kuitenkin, ettei salkunhallintaa voi ottaa noin vain käyttöön mille vain projekteille, vaan salkkuun vietävien projektien tulisi olla strategiasta selkeästi ja yksiselitteisesti johdettuja, yhdenmukaisia strategian kanssa. Salkunhallinta on tarkoitettu pitkän tähtäimen suunnitteluun kykeneville organisaatioille strategianmukaisen johtamisen tueksi, joten salkkua ei pitäisi edes alkaa kokoamaan ennen strategian sisäistämistä. (Virtanen 2009, 111-117.) Salkunhallinta edellyttää projektien vertailukelpoisuuden varmistamista. Vaikka organisaatiossa voi olla useita salkkuja useille eri asioille kuten investoinneille, ICT:lle, palveluille jne., niin perustoiminnasta poikkeavat ja projekteina käsiteltävät tehtävät tulisi määrittellä selkein kriteerein. (Ruuska 2012. 23-24, Lehtonen ym. 2006, 39, 121.) Toimeksiantajalla salkkujen määrittely on kesken, mutta salkkuja tulee käyttöön useita.

Leijona -malli

Toimeksiantajalla käyttöön otettava Leijona -malli on kaiken tyyppisten projektien johtamiseen soveltuva, yksinkertainen ja selkeä projektimalli. Mallissa on määritelty kehitys- ja investointitoiminnan johtamisen ja päätöksenteon käytännöt sekä kuvattu projektien ja projektisalkun johtamisen prosessit. ABC -malliin perustuva Leijona -malli on luotu parantamaan toiminnan laatua ja palvelun tasoa henkilö- ja paikkariippumatta. (Leijona 2015.) Mallissa toteutettaviksi valitut projektit etenevät vaiheista toiseen porttien, eli päätöksentekopisteiden kautta, joissa päätöksentekoon oikeutetut vertailevat ja arvioivat jatkon mahdollisuuksia. Tulos voi olla etenemisen lisäksi hylkäys tai lykkäys. Lehtosen ja muiden (2006) mukaan päätöksentekijöillä tulee olla käsitys kaikista organisaatioiden projekteista ja niiden välisistä yhteyksistä sekä strategiasta ja resursseista voidakseen tehdä kokonaisvaltaisesti oikeita päätöksiä. (Lehtonen ym. 2006, 40-41).

Kypsyystaso projektinhallinnalle

Tiedolla johtaminen on nyt pinnalla, vaikka tietoa johtamisen onnistumiseksi on tarvittu aina. Tiedolla johtaminen ei ole sormia napsauttamalla käyttöön otettava taikatemppu, joten realiteetien käyttöönottoon tulisi huomioida ja ymmärtää kokonaisuuden tarkoitus ja edellytykset. Kososen (2019) mukaan, tiedolla johtamisen Jin ja Jang ovat tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen, molemmat yhtä tärkeitä. Päätöksiä halutaan tehdä tietoon pohjautuen, joka edellyttää niin kykyä kuin motivaatiotakin analysoida tietoa, mutta ennen sitä tieto pitää olla olemassa ja hallitusti dokumentoitu ja säilytetty. (Kosonen 2019, 1.) Tiedolla johtamiseksi tarvitaan siis strukturoitua tietoa tiedosta ja organisaation tiedolla johtamista kehitettäessä esim. salkunhallinnan käyttöönotolla tarvitaan tietoa, jota viedä salkkuihin. Calisten (2013) mukaan maailmasta löytyy monia kymmeniä, useimmin ohjelmistoteollisuudesta lähtöisin olevia kypsyyssalleja, esimerkkinä yksi ensimmäisistä Capability Maturity Model (CMM). Malleilla voidaan tarkastella organisaation tiedonhallinnan tasoa ja siten kykyä suoriutua tehtävistään ja niiden tulisi toimia organisaation strategian mukaisena ohjurina ja edistäjänä projektijohtamiselle. (Caliste 2013, 3.)

Tiedetään, että kypsyytaso on merkittävä, joten myös ABC- mallin käyttöönottoa edeltäen selvitys tulee tehdä. Äikäs (2016) esittää kuvion 2 mukaista porrasmallia avuksi selvittämään mahdollisimman realistinen nykytila projektien hallinnan suhteen sekä tavoitetasosta ja aikataulusta siihen pääsemiseksi. (Äikäs 2016.)



Kuvio 2. Kypsyytason porrasmalli (Äikäs 2016)

Yhteistä ymmärrystä tilanteesta ei organisaatioissa voida luoda ilman keskusteluja. Kun projektien taso, tavoitteet, aikataulut, tulokset ja kehittämistarpeet on selvitetty, voidaan johdon tuella sopia keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Äikäsen (2016) mukaan lähtötasolla nolla ei ole vielä edes tunnistettu projektijohtamisen toimintatapojen tai prosessien tarpeellisuutta saati, että ne olisivat jo kuvattu. Tällöin tulisi selvittää organisaation kyky ja halu tukea projekteja samoin kuin riittävä projektijohtamisen taso liittyen sekä menetelmiin että teoriaan. Projektipäälliköiden johtamistyyliä on merkitystä, sillä ihmisten ja asioiden johtaminen tulisi kyetä yhdistämään tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. (Äikäs 2016.)

Toimeksiantajan kaltaisia organisaatioita myös tutkinut Nylander (2017) sanoo kypsään tietojohdamiseen tarvittavan portaittaista etenemistä ja lähtötason tarkastelua. Hänen kuvaamansa tiedonhallinnan tilaa yleisesti arvioiva neliportainen malli kuviossa 3 soveltuu myös projektinhallinnan kypsyytason arviointiin. Alimman tason hallitsemattomissa olosuhteissa tiedonkeruu voi olla hyvin pirstaleista ympäri organisaatiota, mutta hyödyntäminen minimissä. Toisella tasolla teknisesti asiat ovat kunnossa ja kolmannella päästään lähemmäs kokonaisuuden hallintaa, mutta vasta nel-

jännellä tasolla tietoa myös hyödynnetään, kun tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen ovat synkassa. (Nylander 2017, 67-69.)



Kuvio 3. Tiedonhallinnan portaat (mukaeltu Nylander 2017)

Oikeanlaisen tiedon hallinta edellyttää myös vääränlaisen tai turhan tiedon karsintaa. Monissa organisaatioissa tietoa kerätään ja säilötään, mutta turhan tai päällekkäisen tiedon siivous voi olla epäsystemaattista esim. ajan, resurssien tai vain toimintatapojen puuttuessa. Nylander (2019) pohtiikin, miten tiedon ammattilaisten vuosien ponnistelujen jälkeen ei vieläkään olla päästy turhasta tai päällekkäisestä tiedosta eroon. Toisaalta uutta tietoa tulvii jatkuvasti joka suunnasta, joten erityisesti laaduton tai varmuuden vuoksi säilytettävä tieto voi haitata tiedon hallittavuutta. Erityisesti jos tiedon rakenteen standardit ja vertailukelpoisuus puuttuvat. (Nylander 2019, 70-72). Nylander (2019) sanoo tiedonhallinnan tason olevan tarkasteltavissa myös ydintehtävien eli organisaation perustehtävään liittyvien prosessien avulla. Ellei niiden mittaaminen ei ole johtamisen arkipäivää, niin ne voivat olla puutteellisia osin kokonaan kuvaamatta. Toisaalta tähän voi liittyä myös tavoitteiden konkreettinen määrittelemättömyys. (Nylander 2019, 184-186.)

Organisaation tiedonhallintaa voi haitata monenlaiset puutteet. Nylander (2019) puhuu tiedonhallinnan sairauksista liittyen liialliseen siiloutumiseen, perustietojen puutteellisuuteen tai tarpeettoman/virheellisen tiedon tauteihin. Parantuminen voi tapahtua esimerkiksi tietojohdamisen kehittämisen avulla. Hän listaa myös monia tapoja parantaa tietovarantojen luotettavuutta sen lisäksi että tiedon tulisi olla avointa ja saatavilla. Yhteismitallisuus, mallinnus, pakolliset perustiedot, yhteiset käsitteet ja määrittelyt auttavat sen lisäksi, että Lean oppi, palvelumuotoilu ja riskianalyysi myös helpottavat organisaatioita toipumaan äkillisistä kriisitilanteista vähemmällä. (Nylander 2019, 185-187.)

3.2 Projektien vertailukelpoisuus

Projektien keskinäisen vertailun keino on selkeä ja yksiselitteinen luokittelu, joka on myös yksi Suomen Tilastokeskuksen keskeisimpiä instrumentteja havaintoaineistojen järjestelyssä. Niiden avulla tarkasteltavia ilmiöitä voi kuvata johdonmukaisesti perustuen esimerkiksi samanlaisuuteen tai erilaisuuteen. Tilastokeskuksen käsikirjan (2017) mukaan luokituksen tasot voivat vaihdella yksinkertaisimmasta luokkien nimeämis- ja koodaamismallista luokitteluun, joissa luokat määritellään tarkemmin kuvaten tai monimutkaisemmissa tapauksissa laaditaan periaatteet ja kriteerit luokitukselle. Luokittelun avulla saadaan jäsennellympää ja ymmärrettävämpää tietoa edellyttäen, että luokitukset ovat käyttötarkoitukseensa ja käyttäjillensä soveltuvia. Luokituksen tulisi olla soveltuvia kriteerejä systemaattisesti hyödyntävä, yksiselitteinen ja niin selkeä, että kaikille ilmiöille löytyy määritelmien ja kriteerien perusteella vain yksi sopiva luokka. Selkeä määrittely on tarpeellista myös luokitteluun liittyvien käsitteiden ja muuttujien osalta (Tilastokeskus 2007, 41-42.)

Projektiluokittelu

Toteutettavaksi valittavien projektien vertailuun on kehitetty monenlaisia malleja, joissa projektit luokitellaan ja järjestellään erilaisilla tavoilla. Mäntyneva (2016) luokittelee projektit toiminnan luonteen tai projektissa tehtävä työn perusteella ja sanoo luokittelun avulla salkkujohtamisen aika- ja resurssisuunnittelun helpottavan (Mäntyneva 2016. 11.) Ruuskan (2012) luokittelussa sen sijaan tarkastellaan suoritetaanko projekti normaalissa ajassa, onko kyseessä pikaprojekti lisäresurssivaatimuksilla vai katastrofiprojekti, jossa lähes kaikki on sallittua. (Ruuska 2021, 24-25). Luokitteluja voi siis laatia tarvittavan näkökulman mukaisesti.

Projektien alttius riskeille eli kompleksisuus ja strateginen merkittävyys organisaatiolle ovat kohteena ABC- mallin luokitteluprosessin tarkastelussa. Näiden pohjalta analyysi kattaa projektin sisällön, resurssit, aikataulutuksen ja muut tarvittavat tekijät. Mallin taustalla ovat projektijohtamisen kansainväliset standardit kuten PMBOK ja ISO21500. Analyysin tulokset ohjaavat valitsemaan ennakolta määritellyn johtamistason, joka voi olla A - vaativat, B- normaalit tai C – suoraviivaiset projektit. Kukin johtamistaso sisältää ohjausmallin, joka kertoo toteutukseen tarvittavat toimenpiteet, organisoitumisen, osaamisen ja dokumentoinnin. Mallia käyttämällä resurssien ohjaaminen helpottuu ja onnistumisen edellytykset parantuvat. (Leijona 2015.)

Projektien valintaan liittyvien tekijöiden määrittelystä ja vertailusta on tehty useita kansainvälisiäkin tutkimuksia erityisesti T&K projektien osalta. Chienin (2002) mukaan monien mallien ongelmana on yksittäisten projektien erinomaisuus verrattuna projektisalkun toimivinta kokonaisuus. Elleivät määritelmät ole linjassa, niin loistavia projekteja voi jäädä ulos salkusta vain siksi, ettei ne sovi kokonaisuuteen. Myös eriaikaisuus asettaa haasteita, sillä kaikki hankkeet eivät ole arvioitavissa yhtä aikaa, jolloin optimaalisen kokonaisuuden valinta on todella haastavaa. (Chien 2002.) Myös Poh, Ang ja Bai (2001) ovat tarkastelleet T&K projektien valintamenetelmiä perustuen pisteytykseen, painotukseen tai kustannusanalyysiin. Heidän mielestään pitäisi enemmän painottaa valintatekniikoiden sopivuutta ja tehokkuutta sen sijaan, että juututaan mekanismeihin ja teoreettiseen perustaan. Erityisen tärkeänä he näkevät oikeanlaisten ja sopivien kriteerien määrittelyn metodin valinnassa. (Poh ym. 2001.) Tässä kehittämistutkimuksessa luokiteltavina projekteina ovat sekä kansalliset että kansainväliset tutkimus- ja kehittämishankkeet, jotka ovat jo saaneet myönteisen rahoituspäätöksen ja toteutetaan toimeksiantajalla. Luokittelu tapahtuu projektien työllistävyyttä vertailevan pisteytysmallin laatimisen kautta.

Pisteytysmallit

Toteutettavaksi pohdittavien projektien valinnassa käytetään erilaisia vertailukelvollisuutta parantavia menetelmiä. Pisteytysmalli tarkoittaa projektin arviointiperusteiden menetelmää, jossa useampia vertailuperusteita arvioidaan osat yhteen summaten ja saatu tulos kertoo projektin kokonaisarvon. Lehtosen ja muiden (2006) mukaan yksinkertaisimmillaan projektin vertailukelpoisuutta voi arvioida tekijä kerrallaan jokaisen kriteerin kohdalta erikseen. Arvioinnissa voidaan käyttää useita näkökulmia ja useita eri perusteita projektin päätekijöiden, eli vaikuttavuuden, tarvittavien resurssien ja riskien suhteen. Kaikenkattavaa kriteeristöä on mahdoton luoda ja liian suuri määrä arviointiperusteita heikentää helppokäyttöisyyttä. Organisaatioiden kannattaa valita itselleen sopivat tavoitteet ja kriteeristöt ja niiden luokittelut ja painoarvot pisteytysmalleja suunnitellessaan. Mallit sisältävät tarvittaessa paljon hyödyllistä informaatiota ja ovat joustava käyttää ja muunnella tarpeen mukaan, jos laadinta on tehty huolellisesti ja yksiselitteisesti (Lehtonen ym. 2006, 57-59.)

Toimiva luokittelu edellyttää tarkoituksenmukaisten ja yksiselitteisten kriteerien valintaa. Lehtosen ja muiden (2006) perussääntö projekteja keskenään vertailevan mallin luonnissa on tarkastella

vähintään kolmea päätekijää: panoksia, tuotoksia ja riskejä ja mitaten jokaista näistä vähintään yhdellä kriteerillä. Kriteerien määrittelyn jälkeen valitaan sopivat mitta-asteikot, joiden avulla nähdään miten pistemäärät jakautuvat tietyn kriteerin suhteen. Painoarvo % määrittelyllä kriteerillä voidaan korostaa tärkeimmiksi koettuja kriteerejä. Kertomalla kaikkien kriteerien mittaluokan pistearvo painotuksella saadaan projektin pisteet, jotka kuvaavat projektin vertailukelpoisuutta lisäävät pisteet (Lehtonen ym. 2006, 57-62.)

Projektien resurssointi ja aikataulutus

Realististen työmääräsuunnitelmien ja aikataulujen suunnitteleminen projekteille on usein kokeneillekin asiantuntijoille työlästä. Pelinin (2020) mukaan toimivat aikataulut riippuvat täysin onnistuneesta työmääräarviosta, jonka tekeminen pohjautuu parhaimmillaan kokemuseräisiin tietoihin ja perusteelliseen työhön. Työmäärä- ja kestoarvioihin sisältyy monenlaisia muuttujia ja epävarmuustekijöitä, joten Pelin (2020) suosittelee käyttämään todennäköisyysajattelua arvioepävarmuuksien eliminoinnissa. Laskentojen avuksi on olemassa monenlaisia menetelmiä ja matemaattisia malleja kertoimiseen. (Pelin 2020, 107-113.) Tärkeintä kuitenkin on, mallien käytön osaaminen, joten projektiorganisaatiolta vaaditaan osaamista huomioida kaikki tarvittavat tekijät.

Moniprojektihallintaisessa organisaatiossa yhteisiä asiantuntijoita ja tukiresursseja kuormittavat useat samalla aikaa käynnissä olevat hankkeet. Näin myös toimeksiantajalla, jolla satojen projektien elinkaareen liittyviä taloustehtäviä hoitaa kahdeksan asiantuntijaa. Pelinin (2020) mukaan onkin yleistä hyödyntää osaamista vain tarvittavan ajan ja kaiken aikatauluttaminen toimivaksi edellyttää kokonaisvaltaista hahmotusta ja usein resurssinhallintajärjestelmää. Muutokset yhdessä projektissa näkyvät välittömästi toisen aikataulutuksessa ja asettaa haasteita priorisointeihin kaikilla tasoilla. Ilman yhtenäisiä käytäntöjä projektien ohjauksessa ja suunnittelussa on moniprojektioorganisaation toiminta vaikeaa saada sujuvaksi projektien onnistumiseen vaikuttamatta. (Pelin 2020, 152-153.) Taloustehtävät ovat merkittävä osuus projektien hallintoa, joten toiminnolle on varattava sekä aikaa että henkilöresursseja. Projektivastuulliset usein unohtavat tai eivät tiedosta asian huomioinnin tärkeyttä. Silfverberg (2007) kehottaakin huolehtimaan myös talouden resurssoinnin ajoissa, jotta toiminnot on mahdollista hoitaa organisaation normaaleissa järjestelmissä ja resursseilla. Toimeksiantojen vaihteleva vaatimustaso perustuu jokaisen rahoittajan omiin raportointivaatimuksiin, jotka on täytettävä sääntöjen mukaisesti. (Silfverberg 2007, 104-105.)

Projektitoimisto

Projekteihin suuntautuneissa organisaatioissa voi olla tarpeellista perustaa projektitoimisto (Project Management Office, PMO) hallinnoimaan kokonaisuutta. Calisten (2013) mukaan nimityksen PMO on lanseerannut Project Management Institute (PMI) jo 1990 luvun lopulla. Projektitoimistojen käyttö kurinpitäjänä ja struktuurin lisääjänä yrityksissä on kasvanut laajasti ja rooli merkittävä projektien yhdistäjänä organisaatioiden strategiaan. (Caliste 2013, 1-2.) Osittain samoja tehtäviä voi olla myös kehittämistoimistolla, hanketoimistolla tai projektiosastolla. Lehtonen ja muut (2006) kuvaavat projektitoimiston asiantuntijayksiköksi tai -ryhmäksi, jonka tehtävänä voi olla tuottaa erilaisia tukipalveluita, seurantaa, valvontaa, ohjeistusta, kouluttamista ja resurssointia. Tehtäviin voi kuulua myös erilaisten tukipalveluiden tuottaminen, seuranta, valvonta, ohjeistaminen, koulutus ja resurssointi. Myös projektitoiminnan kehittäminen, työkalujen ja menetelmien tarjoaminen projektihenkilöstölle tai salkunhoitajana toimiminen voivat olla PMO vastuulla. (Lehtonen ym. 2006, 37.) Järjestäytyminen riippuu yleensä organisaation tarpeista, mutta Monteiron ja muiden (2016) mukaan projektijohtamisesta on sitä vaikeampaa saada toimivaa ilman projektinhallintatoimistoa, mitä vahvemmin organisaatio muuttuu projektitoiminnan suuntaan. Kokonaisuuksien paremman hallittavuuden takia PMO tehtävät, rooli ja sijainti hierarkiassa ovat tärkeitä, sillä sen on merkityksellistä saada näkymä organisaation joka suuntaan. Aluksi tukitoimintomainen PMO voi saada myöhemmin operatiivisen tai jopa strategisen merkityksen. (Monteiro, Santos & Varajão 2016, 2.) Myös Calisten (2013) mukaan PMO muodostumista ja sijoitusta eri organisaatioissa on laajalti tutkittu maailmalla ja sen merkitys ja vaikutus projektijohtamiselle on huomattu entistä tärkeämmäksi (Caliste 2013, 3).

Pysyvän projektitoimiston organisaation hierarkiaan sijoittuminen kannattaa siis harkita tarkkaan. Ilama (2019) suosittelee suunnittelemaan sekä toimintojen keskittämisen että henkilöiden osaamisen ja määrän toimivaksi, sillä rakenteen merkitys yleensä kasvaa myöhemmin, kun toimivuus strategian kannalta havaitaan (Ilama 2019). Virtanen (2009) pitää PMO usein hoitamaa projektisalkun hallintaa merkittävänä tehtävänä, joka kuuluisi johdolle. Koska strategian toteutumista pitäisi seurata johdonmukaisesti ja ajantasaisesti ja pystyä myös tekemään päätöksiä, niin hän pitää johdon vähimmäisosallistumisena salkkujen katselmoiteja. (Virtanen 2009, 130-131.) Leijona -mallin projektitoimisto on toiminut toimeksiantajalla osana tietohallinnon osastoa. Lehtonen ja muut (2006)

sanovatkin itse salkunhallinnan prosessin olevan selkeä ja yksinkertainen, mutta vaativan ympärilleen tukitoimia varmistamaan toiminnan tehokkuutta ja poistamaan häiriötekijöitä. (Lehtonen ym. 2006, 115.) Toimeksiantajan PMO päätehtävä on projektisalkkujen johtamisen, hallinnoinnin ja päätöksenteon tukeminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Sen lisäksi projektiresurssien hallinnointi ja erilaisten projektitoimijaroolien tukeminen ja projektijohtamisen käytäntöjen kehittäminen ja ylläpito ovat projektitoimiston vastuulla.

4 Kehittämistyön tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyön aihe sai alkuunsa toimeksiantajan haasteista talousasiantuntijoiden vastuualuejassa uudelleenorganisoinnin jälkeen. Useiden eritasoisten organisaatiomuutosten jälkeen viimeisimpänä tapahtui siirtyminen hierarkkisesta yksikköjohtamisesta asiantuntijatiimeihin ja valmentavan johtajuuden metodeihin. Vielä roolejaan ja vastuualueitaan horisontaalisissa verkostoissa hakevat tiimit sijaitsevat neljässä substanssiosastossa ja tukipalveluja tarjoavassa osastossa, johon tutkimuksen kohteena olevat taloustehtävät sijoittuvat. Resurssit ovat huomattavasti vähentyneet, tiimin johto vaihtunut useasti ja aiemmat kehittämisyritykset jääneet isompien muutosten jalkoihin.

Viimeisimmän työajanseurannan mukaisesti tutkimus- ja kehittämisprojektien taloustehtävät muodostavat oleellisen, mutta vielä hahmottomattoman osan talousasiantuntijoiden työtä. Toimivampia keinoja työnjaon organisointiin tarvitaan ja projektitoiminnan lisääntyessä toimeksiantaja näkee osallistamisen merkityksellisenä motivaation ja sitoutumisen kannalta. Parempaa käsitystä ja tietoa projektin kokonaisuudesta tarvitaan myös tiimin töiden organisoinnin tueksi. Sobackin (2021) mukaan monimutkainen ja verkostomainen toimintaympäristö ja sen nopea muutostahti edellyttävät sekä resilienssiä, että kykyä ja mahdollisuutta itsenäiseenkin päätöksentekoon. Johtamisen ja organisoitumisen haasteena on osata järjestää tehtävät kykyjen ja taitojen mukaan, jotta muutoksessa voisi tukea. Kehittämistä tarvitaan, jotta päätösten tekemisessä voidaan huomioida myös organisaation laajemmat kokonaisuudet. (Soback 2021, 27-28.)

Laajemmalla näkökulmalla projektien kokonaisuuden parempaa hahmottamista tarvitaan toimeksiantajan strategisen johtamisen tukenakin. Nykytilanteessa käytössä ei vielä ole tarpeelliset perustiedot kokoavaa projektinhallintajärjestelmää, vaan tieto on jakaantunut useisiin järjestelmiin ja tallennussijainteihin. Lehtosen ja muiden (2006) mielestä tiedolla johtamiseksi organisaatioissa

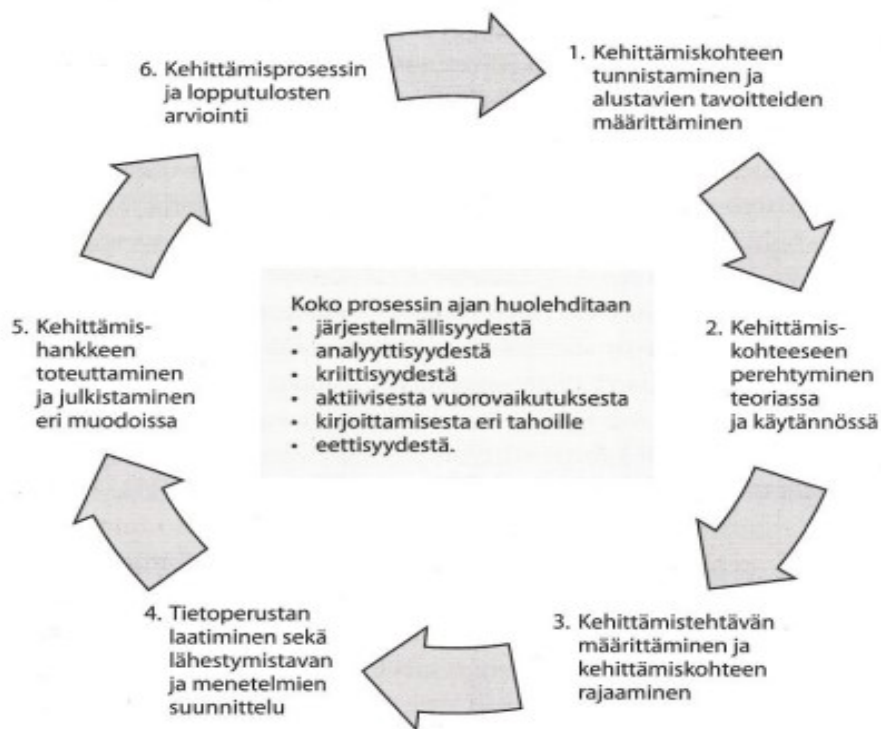
tarvitaan riittävä kokonaiskuva projekteista, jotta voidaan tarkastella ja hallita niiden yhteyttä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen (Lehtonen ym. 2006, 9-10). Toimeksiantajalla ollaan parhailaan ottamassa käyttöön projektijohtamismalli, joka sisältää geneerisen projektiluokittelun toteuttavaksi otettavien hankkeiden valintaan. Kehittämistutkimuksella halutaan selvittää vastaavan tyyppisen mallin kehittämistä ja hyödyntämismahdollisuutta jo toteutettavaksi valittujen, ulkopuolisesti rahoitettujen projektien vertailemiseksi. Projektien kokonaisuuden ja työllistävyyden hahmottamisesta olisi hyötyä taloustyön organisoinnissa. Toimivaa ja riittävän kattavaa luokittelua voisi hyödyntää talousasiantuntijoiden tiimijohdon lisäksi myös ylemmän johdon apuvälineenä T&K rahoitusten ennakoinnissa ja resurssoinnissa.

4.1 Kehittämistyön luonne, haaste ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön luonne on **tutkimuksellinen kehittäminen**, joka pyrkii sekä ratkomaan toimeksiantajan ongelmia ja haasteita että luomaan jotain uutta. Ojasalo ja muut (2014) sanovat näiden tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun perustuvan kehittämisen välimaastoon sijoittuvien työelämäpohjaisten kehittämishankkeiden saavan yleensä alkunsa organisaation tarpeesta muutokseen, parannukseen tai aivan uusiin käytännön ratkaisuihin. Ratkaisujen toteutettavuutta tutkittaessa haetaan tavoitteille vahvistusta olemassa olevista teorioista sekä tuotetaan usein myös uutta tieteellistä tietoa. Oleellisin ero tieteelliseen tutkimukseen on prosesseissa, lähestymistavoissa ja menetelmissä, joissa korostuu työelämän osaamis- ja tietoperustan uudistaminen uudelleen ammatillisen tiedon dokumentoinnilla. Suunnittelukeskeinen ja prosessimainen lähestymistapa edellyttää kykyä havaita ja ratkaista ongelmia soveltamalla, muokkaamalla ja luomalla uutta. Kehittämistyön prosessissa suunnittelua seuraa toteutus ja sen jälkeen arviointi, joka voi johtaa syklistä seuraavan kehittämistyön suunnitteluun. (Ojasalo ym. 2014, 17-23.) Kehittämistutkimuksen joustavuus ja monipuolisuus soveltuu hyvin tähän työhön, jolla tavoitellaan parempia toimintatapoja ja niiden valmistelua käytäntöön saattamiseksi.

Opinnäytetyön ytimenä ollutta ongelmaa tai haastetta ei voi liikaa korostaa. **Kehittämishaasteena** opinnäytetyössä olivat taloussuunnittelijoiden vastuunjaon epätasainen kuormittavuus ja riittävän selkeän kokonaiskuvan puuttuminen projekteista. Satojen rahoitushankkeiden kokonaisuus vaati selkeämpää hahmottamista ja rakennetta tiedolla johtamisen ja työnjaon organisoinnin tueksi. Kananen (2015) toteaaakin huolellisesti pohditun ja selkeästi rajatun tutkimusongelman tavoitteineen

olevan olennainen perusta, jolla on merkittävä rooli niin aineiston hankintaan ja menetelmiin liittyviin valintoihin kuin koko prosessin onnistumiseen. (Kananen 2015, 44-46.) Opinnäytetyössä pyrittiin hyödyntämään Ojasalon ja muiden (2014) kuviossa 4 esittämää tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia läpi kaikkien vaiheiden. Kohteen riittävän tarkka ja huolellinen määrittely ja selkeät mittarit helpottavat onnistumisen arviointia. Yleensä kohteeseen liittyvien tekijöiden syvä ymmärrys on edellytys toimivien ideoiden, toimintatapojen tai mallien luomiselle. (Ojasalo ym. 2014, 23-24.)



Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24)

Opinnäytetyössä on tähtäimenä kehittää keinoja muuttaa konkreettista asiantuntijoiden työnjakoa, joten **kehittämistehtävät** ovat:

1. Talousasiantuntijoiden käytännön kokemuksia tarkastelemalla löytää keinoja työnjaon organisoinnin ja ennakoinnin kehittämiseksi.
2. Rahoitusprojektien vertailukelvollisuutta parantavan projektiluokittelumallin laatiminen sekä selvitys käyttöönoton edellytyksistä ja vaikutuksista mm työnjaon tasajana ja tiedolla johtamisen apuvälineenä.

Ojasalon ym. (2006) mukaan kehittämistehtävän tarkoituksena on usein saada aikaan jonkinlainen muutos, jonka pohtiminen työyhteisön odotusten ja niiden arjen työn merkityksen kannalta on

tärkeää konkreettisia tavoitteita suunnitellessa (Ojasalo ym. 2014, 24.) Kehittämistehtävän määrittely eroaa tutkimusongelman määrittelystä siinä, että kehittämisprosessin edetessä tavoite voi hieman muuttua tai saada uuden maalin, jolloin myös kirjattua tehtävää täsmennetään ja arvioinnin kriteerejä tarkennetaan. (Ojasalo ym.2014, 32-33.) Tässäkin kehittämisestä epävarmuustekijöitä loivat toimeksiantajalla meneillään olevat isot muutokset, jotka muuttivat jonkin verran myös tämän työn tulosta.

4.2 Kehittämisen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön **konkreuttinen tavoite** oli ensiversio selkeästä ja helppokäyttöisestä projektiluokittelumallista, jolla saataisiin toimeksiantajan tutkimus- ja kehittämisprojektit työmäärien näkökulmasta vertailukelpoisiksi. Lisäksi tehtiin selvitys mallin käyttöönoton edellytyksistä ja vaikutuksista näkökulmana sekä taloussuunnittelun johtamisen toimivampi organisointi että asiakaspalvelun laatu ja toimivuus. Mallin selkeys ja helppokäyttöisyys olivat tärkeitä kriteereitä nopean sisäänajon varmistamiseksi. Laadittavan luokittelumallin toimivuuden arviointi tapahtui toimeksiantajan hankkeet luokkiin sijoittamalla ja skaalaus todentamalla. Lehtosen ja muiden (2006) mukaan malliin haluttavien kriteerien onnistunut valinta ja määrä sekä luokittelujen yksiselitteisyys määrittävät käytön helppouden ja toimivuuden haluttuun tarkoitukseen (Lehtonen ym. 2006, 59-63.) Luokittelumallin testaus ja mahdollinen jatkokehittely on resurssisyistä jätetty tämän kehittämisestä ulkopuolelle.

Kehittämisestä tarkempi rajaus tehtiin **tutkimuskysymysten** avulla. Sekä Hirsjärvi ja muut (2009) että Kananen (2015) pitävät mahdollisimman tarkkojen, selkeiden, ongelmasta johdettujen ja konkreettisten tutkimuskysymysten muodostamista tutkimusongelman ratkaisuprosessia helpottavana. Kehittämisestä ongelmien ratkaisun mukaisesti laadituilla kysymyksillä kerrotaan mitä tarkalleen ottaen tutkitaan ja mihin halutaan vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 126-128; Kananen 2015, 55). Tutkimuskysymyksillä on ohjaava ja ruodussa pitävä rooli tutkimuksen aikana, mutta tarvittaessa muuttaminen tai tarkentaminen on sallittua. Aiemmillä tutkimuksilla on vaikutusta tutkimuskysymysten laadinnassa. (Eskola & Suoranta 1998, 36.) Aiheen aiempien tutkimusten tasosta riippuen kysymyksillä voi tutkia syitä ilmiön syntymiseen, vertailla ilmiöihin liittyviä yhteyksiä tai vain esittää kuvailevia vastauksia tutkimuskysymyksiin (Metsämuuronen 2011, 38-39).

Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan kysymysten asettaminen voi olla jopa vaikeampaa kuin niihin vastaaminen. Tutkimuskysymyksiä rajattaessa huomioitiin, että toimeksiantajan talousasiantuntijoiden suurimman työkokonaisuuden muodostavat hankkeet pitäisi olla luokiteltavissa työmäärän mukaan. Kuitenkaan varmuutta luokittelun laatisesta aiemmin vastaavaan käyttöön ei ole, joten ilmiö on suhteellisen tuntematon. Työnkuormaan tai vastuualuejakoon liittyvää ilmiötä ei myöskään ole aikaisemmin tutkittu organisaatiossa. Toimeksiantajan motiivi on muutoksen aikaansaamisen lisäksi ymmärrys kokonaisuudesta eli tutkittavasta ilmiöstä, jolloin se voi tukea päätöksentekoa. Ojasalon ja muiden (2014) mukaan kehittämistehtävän kysymyksiin muutosta voivat aiheuttaa tavoitteiden laajentuminen tai rönsyily, mutta toisaalta tehtävän täsmentyminen matkan varrella (Ojasalo ym. 2014, 33). Kehittämistehtävä ollessa osa isompaa toimintatapamuutosta toimeksiantajalla on riski todennäköinen. Lähtökohtaisesti rajaaminen tehtiin kehittämistehtäviin liittyvillä tutkimuskysymyksillä seuraavasti:

Kehittämistehtävään nro 1 (työnjaon organisoinnin ja ennakkoinnin kehittäminen) liittyvät tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat taloussuunnittelutyön resursseihin?
- Millä keinoilla työn organisointia ja resurssien ennakoitavuutta voisi parantaa?

Kehittämistehtävään nro 2 (rahoitusprojektien projektiluokittelumalli ja käyttöönoton edellytykset) liittyvät tutkimuskysymykset:

- Millaisia edellytyksiä ja vaikutuksia mallin käyttöönotolla olisi?
- Millainen projektiluokittelumalli olisi toimiva ja riittävän geneerinen?

5 Kehittämistyön menetelmät ja toteutus

Työelämälähtöisen kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli saada kattavampi kokonaiskäsitys ja ymmärrys taloussuunnittelun asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden työnkuormaan vaikuttavista tekijöistä ja ongelmaa helpottavista kehittämisideoista. Ojasalon ja muiden (2014) mukaan työelämän käytännön ongelmien ratkaisu ja käytäntöjen uudistaminen ovat luontaisia tutkimuksellisen

kehittämistyön piirteitä. Käytännön toiminnasta sekä teoriasta saatavan tiedon lisäksi kehittämistutkimuksissa yleensä hyödynnetään työyhteisön asiantuntijoita ja joustavasti erilaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 18.)

Kehittämistyön lähestymistavan valinta oli hieman haasteellista samoin kuin aiheeseen liittyvä terministö. Ojasalo ja muut (2014) pitävät työelämän kehittämishankkeille tyypillisimpinä lähestymistapoina tapaustutkimusta (case study), toimintatutkimusta (action study) ja konstruktivistista tutkimusta (constructive research). Hirsjärvi ja muut (2009) puhuvat sen sijaan tutkimustyypeistä ja Toikko ja Rantanen (2009) tutkimussuuntauksista. Opinnäytetyön lähestymistapaa pohdittaessa kehittämistehtävässä nähtiin piirteitä sekä toimintatutkimuksen strategiasta että tapaustutkimuksesta. Sekä Ojasalo ja muut (2014) että Hirsjärvi ja muut (2009) myöntävät myös yhtenäisyydet tutkimustyypeissä, joten myös menetelmien valintaan se antaa sekä yhtenäisyyttä että joustoa. He ovat samaa mieltä myös siitä, että lähestymisvalinta kannattaa tehdä huolellisesti, jotta kehittäminen saadaan suunnitellusti tutkimukselliseksi ja menetelmien valinta helpottuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 191-192; Ojasalo ym. 2014, 36-37; Toikko ym. 2009, 29-34.)

Tapaustutkimus valittiin opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska se palveli parhaiten toimeksiantajan tarpeita sekä opinnäytetyön tavoitteita ja ajallisesti rajallisia resursseja. Toimintatutkimuksen mahdollistama organisaation sekä tutkijan itsensä aktiivisempi osallistaminen kehittämiseen olisi ollut mielenkiintoinen ja todennäköisesti sitouttavin tapa saada aikaan muutosta käytännön toiminnassa. Kehittämisen toteuttaminen ja lopputuloksen arviointi olisi kuitenkin liian pitkä prosessi opinnäytetyön kohdalla. Toimeksiantaja tarvitsi myös nykytilan selvitystä, joka ei Metsämuurosen (2006) mukaan puhtaaseen toimintatutkimukseen kuulu (Metsämuuronen 2006, 102). Kuten Ojasalo ja muut (2014) toteavat, tapaustutkimuksen tavoitteena yleensä on saada perusteellinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys tapauksen kohteena olevasta toimeksiantajan ongelmasta sekä pyrkiä kehitysehdotuksiin sen ratkaisemiseksi (Ojasalo ym. 2014, 37).

Opinnäytetyö rakennettiin toimeksiantajan ilmiön eli tapauksen varaan, jota Metsämuuronen (2006) pitää luonteenomaista tapaustutkimukselle samoin kuin monipuolisen tiedon hankkimista usein eri tavoin. Hän pitää tapaustutkimuksen etuina mm. yleistysten sallivuutta, kansantajuista raportointia, toiminnallisia lähtökohtia ja erilaisia tulkintoja mahdollistavia kuvailevia aineistoja. (Metsämuuronen 2006, 90-91.) Keskiössä tapaustutkimuksessa olivat talousasiantuntijat, joiden

työn organisoinnin kehittäminen heitä kuunnellen oli oleellinen lähtökohta. Toikko ja Rantanen (2009) painottavatkin sen merkityksellisyyttä kehittämistoiminnassa, kenen näkökulmiin, asiantuntijuuteen ja intresseihin kehittäminen pohjautuu, miten laajasti osallistutetaan toimijoita ja kyseenalaistetaan nykyisiä käytäntöjä. (Toikko & Rantanen 2009, 49.)

5.1 Kehittämismenetelmät ja aineiston analyysi

Tutkimusongelman luonne, määritetyt tavoitteet ja tavoiteltava tieto ohjasivat tutkimusotteen valintaa kvalitatiiviseen suuntaan. Kananen (2015) pitääkin tutkimusotteen valintaa yhtenä tutkimuksen tekemisen merkittävimmistä päätöksistä. (Kananen 2015, 64-67.) Metsämuurosen (2006) totea, että vaikka karkeasti menetelmät jaetaan yleensä kvantitatiivisiin eli määrällisiin tai kvalitatiivisiin eli laadullisiin, niin usein käytetään molempia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole kovin tarkkarajaisia määritelmiä, eikä täysin omaa teoriaa (Metsämuuronen 2006, 83). Tämän kehittämistutkimus perustui pääosin teemahaastatteluiden aineistoon, mutta myös sitä tukevaan teoriaan ja muuhun toimeksiantajan dokumentaatioon. Eskolan ja Suoranta (1998) toteavatkin kvalitatiivisen tutkimuksen voivan olla aineisto tai teorialähtöistä, tai sopiva sekoitus molempia. Ilmiötä pyritään ymmärtämään pehmeän tiedon pohjalta, joka perustuu yleisimmin tutkijasta riippumattomaan tai riippuvaiseen tekstimuotoiseen aineistoon, kuten erilaisten kirjallisten, kuvallisten tai äänimateriaalien lisäksi esimerkiksi haastatteluihin tai kerättyihin havainnoiteihin. (Eskola & Suoranta 1998, 36.)

Laadullisten eli kvalitatiivisten menetelmien valinta opinnäytetyön toteuttamiseen oli perusteltua, koska kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä tarkasteltiin henkilöiden omien kokemusten ja ajatusten pohjalta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan menetelmävalintojen lähtökohtana ovat tutkimuksen tarpeista ja ongelmaan parhaiten vastauksen mahdollistavat ja perustellut menetelmät (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 124). Myös Kananen (2015) kehottaa valitsemaan menetelmistä juuri sen oikean ja parhaan tutkimuksen ongelman kannalta.

Tutkimusaineiston hankinnan päämenetelmänä tässä työssä käytettiin teemahaastatteluita ja niitä täydentävänä yhteisöllisenä menetelmänä aivoriihitekniikkaa mm. projektiluokittelumallin hiomisessa ja toimeksiantajalta saatujen dokumenttien analyysiä tutkimustuloksia tukevana.

Projektimallin osalta ongelman ratkaisua tukevia vaihtoehtoja etsittiin projektihallintaan liittyvästä kirjallisuudesta ja mahdollisista aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Vaihtoehtoja vertailtiin ja tietoa

hyödynnettiin toimeksiantajan tilanteeseen sopivan mallin luomisessa yhdessä muiden talousasiantuntijoiden kanssa. Toikko ja Rantanen (2009) painottavat menetelmien valinnassa tiedon käytettävyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä sekä prosessien täydentämistä sen lisäksi, että mahdollisimman monenlaiset näkökulmat, ideat ja tieto tulevat huomioiduksi. Kehittämistoiminta edellyttää tutkijalta kykyä monipuolisen ja joustavaan menetelmien ja prosessien kriittiseen ja refleктоivaan käyttöön ja mahdollisuuksien mukaan yhteisöllisten menetelmien kuten esim. aivoriihiyöskentelyn tai muiden osallistavien tapojen hyödyntämistä. Menetelmien tarkoituksenmukaisuus, tilannekohtainen räätälöitävyys ja dokumentaatio ovat tärkeämpiä kuin tiukasti suunnitelmassa pysyminen. (Toikko & Rantanen 2009, 166-169.) Muita kehittämistyössä tyypillisesti käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset haastattelut, kyselyt, havainnoinnit ja benchmarking. Ojasalo ja muut (2014) suosittelevat useamman menetelmän rinnakkaiskäyttöä kehittämisen täydentäjänä ja varmuuden lisääjänä. Kuitenkin niin, että olivatpa valitut menetelmät mitkä tahansa, tärkeintä on omaan kehittämistyöhön sopivimmat menetelmät, joilla saa tarvittavat ja käyttökelpoisimmat tiedot koostettua (Ojasalo ym. 2014, 40).

Kehittämistehtävän pääaineisto koottiin toimeksiantajan seitsemän talousasiantuntijan teemahaastatteluiden kautta. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Ojasalo ja muut (2013) edellyttävät haastattelijalta riittävää taustatietoa ja ymmärrystä aiheesta ja haastateltaviksi valittavilta tutkittavaan ilmiöön liittyen tärkeää tai tarpeellista näkemystä ja asiantuntemusta. (Ojasalo ym. 2013, 41.) Tutkijalla onkin pitkä kokemus talousasiantuntijana toimimisesta ja kattava käsitys toimeksiantajan toiminnasta. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska se sopi hyvin toimeksiantajan talousasiantuntijoita tutkivaan kehittämistehtävään.

Haastateltaviksi valittiin kaikki talousasiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt, koska heillä on ilmiöstä paras asiantuntemus ja tieto. Menetelmän käyttö on perusteltua myös siksi että haastateltavien mahdollisimman aitoja pohdintoja haluttiin kuulla useista aihepiireistä eri näkökulmista. Ojasalon ja muiden (2013) mukaan teemahaastattelu onkin hyvin tyypillinen myös kehittämistutkimuksissa, koska sillä voidaan kerätä ilmiön parhailta asiantuntijoilta tutkittavaan asiaan tai ilmiöön liittyvää ydintietoa ja myös tarvittaessa tarkentaa niiden avulla kyselyiden tai muiden käytettyjen menetelmien avulla saatuja tietoja. (Ojasalo 2013, 105.) Teemahaastattelu on hyvin joustava ja

vuorovaikutuksellisuudessaan säädeltävissä oleva menetelmä, jonka tärkeimpinä etuina sekä Metsämuuronen (2006) että Hirsjärvi ja muut (2009) pitävät tutkittavan vapaan avautumisen korostaminen syvällisesti, monipuolisesti ja jopa arkoja ja vaikeitakin asioita käsitellen (Hirsjärvi ym. 2013, 204-206; Metsämuuronen 2006, 115). Teemahaastattelun aiheista mm. johdon kykyä tarjota toimivaa tukea oli näkökulma, johon liittyen menetelmän toivottiin mahdollistavan avointen ja rehellisten vastausten antamisen.

Teemahaastatteluiden suunnittelu tehtiin tarkkaan pohtien aihealueet, joista tarvittiin eniten tietoa kehittämistehtävän ratkaisuun. Haastatteluissa käytettiin neljää tutkimuskysymyksistä johdettua teemaa,

1. asiantuntijatyön resurssit ja nykytilanne,
2. työnjaon kehittäminen ja organisoinnin tuki,
3. projektiluokittelun hyödyntäminen työnjaossa ja
4. projektien keskinäinen vertailukelpoisuus

Teemojen alle kuului useampia alakohtia, jotka on esitelty teemahaastattelun rungossa liite 2. Kananen (2015) puhuu teemahaastattelun logiikan olevan yleisemmältä yksityisempään tasoon siirtyvää, ikään kuin suppilomainen tekniikka ja tarvittaessa käytettävän myös useampia haastattelu kierroksia, mikäli tietoja tarvitaan lisää tai tarkennuksia. (Kananen 2015, 149-151.) Ojasalon ja muiden (2014) mukaan puolistrukturoitu tarkoittaa vapaata etenemistä tutkimukselle keskeisten, eri näkökulmista aihetta tarkastelevien teemojen avulla sen sijaan, että käytettäisiin liian yksityiskohtaisia kysymyksiä. Sekä Hirsjärven ja muiden (2009) että Ojasalon ja muiden (2013) mukaan teemahaastattelun etuja on joustavuus kysymysten esittämisessä. Välttämättä kaikkia samoja teeman kysymyksiä ei tarvitse esittää kaikille haastateltaville, sillä vastaukset voivat johtaa uusiin ja erilaisiin kysymyksiin tai syventää tietoja. Haastatteluissa mahdollisesti esiin nousevat ennakolta huomioimattomat, mutta tutkimukselle tärkeät asiat voivat jopa muuttaa teemojen sisältöjen painotusta. (Hirsjärvi ym.2009, 205-207; Ojasalo ym. 2014, 41, 110.)

5.1.1 Teemahaastatteluprosessi

Teemahaastattelujen tekemisestä kerrottiin asiantuntijoille etukäteen elokuussa 2021 ja tutkimuksen tavoitteita ja avoimuuden toivetta vielä pohjustettiin yhteispalaverissa noin kaksi viikkoa aiemmin. Haastateltavat saivat syyskuun 2021 lopulla sähköpostilla saatekirjeen (liite 2), jossa kerrottiin

yksityiskohdat haastatteluajan varaamiseksi ja ilmoitettiin teemat etukäteen pohdittavaksi. Haastattelut pidettiin noin tunnin mittaisina TEAMS -keskusteluina lokakuun 2021 puolivälissä viitenä eri päivänä, kahden viikon aikana. TEAMS oli käytössä sekä välimatkan että toimeksiantajan etätyö- ja matkustusohjeiden takia. Teemahaastattelun vapaamuotoinen keskustelu toimi hyvin kehittämisasioiden ja avointen näkemysten tuottajana. Haastattelut nauhoitettiin Teamsilla jatkoanalysointia varten ja tallennettiin toimeksiantajan tietoturvalleeseen verkkosijaintiin salasanan taakse vain tutkijan saataville. Nauhoitukset kuunneltiin ja tarkastettiin mahdollisten virheiden ja katkosten varalta jokaisen haastattelun jälkeen.

Nauhoitukset litteroitiin propositiotasolla, sanoma ja havaintojen yleissisältö kirjaten, koska sanataarkasta litteroinnista ei koettu saatavan lisäarvoa ja toisaalta tiukan aikataulun takia aineisto oli laaja. Litterointi Word tekstinkäsittelyohjelmaan aloitettiin jo ensimmäisen haastattelun jälkeen ja tehtiin valmiiksi haastattelujen rinnalla lokakuun 2021 loppuun mennessä. Myös Hirsjärvi ja muut (2009) suosittelivat aineiston käsittelyä ja analysoinnin aloittamista niin pian kuin suinkin, vaikka kokonaisuus eteneekin kuvaamisen, luokittelun ja yhdistämisen kautta päätelmiin (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Litteroidut tekstit lähetettiin haastateltaville sähköpostilla tarkastettavaksi, kommentoitavaksi ja osin myös täydennettäväksi nauhoitteissa tapahtuneiden pienten katkojen takia. Litterointien hyväksynnän jälkeen tallennetut nauhoitukset tuhottiin verkkosijainnista ja TEAMS:sta tietoturvan takia.

Litteroinneista yhdisteltiin teemakohtainen ja myös alakohdittain tarkennettu koostetaulukko Exceliin, joka myös koodattiin lainausten mahdollistamiseksi. Hirsjärvi ja muut (2009) tunnustavat laajan aineiston analysoinnin voivan olla hyvinkin työlästä erityisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa tiukkojen sääntelyiden puuttuessa. Tutkijalle jää vastuu nostaa mielestään tärkeät ja mielenkiintoiset asiat esiin aineistoa läpi käydessään. (Hirsjärvi ym. 2009, 224-225.) Teemoittain koostettua aineistoa tarkasteltiin moneen kertaan ja analysoitiin yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia etsien ja lopulta kirjoitettiin auki tutkimuksen tuloksiksi.

Haastatteluista saatujen ehdotusten ja ajatusten perusteella laadittiin ensimmäinen luonnos projektiluokittelumallista ja selvitys mallin käyttöönottoon liittyvistä tekijöistä. Ratkaisuvaihtoehdoksi yhdessä laadittu malli raportoitiin niin yleiseen muotoon, että hyödyntäminen on mahdollista

myös muissa organisaatioissa vastaavaan tarkoitukseen. Raportoinnissa huomioitiin myös luottamuksellisten tietojen suojaaminen. Projektimallissa käytetyistä menetelmistä kuvaus jäljempänä.

Tutkimusmateriaalina kehittämistyössä käytettiin myös tutkijan aiemmin kesällä tekemää teema-haastattelua liittyen Leijona -malliin. Dokumenttianalyysin menetelmää käytettiin tarkastellessa toimeksiantajan tutkijan käyttöön antamia selvityksiä ja tutkimuksia liittyen mm. projektijohtamishankkeen valmisteluun ja muihin kehittämistavoitteisiin sekä työajanseurannan ja työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Ojasalon ja muiden (2014) mukaan dokumenttianalyysi voi olla hyödyllinen täydennys varsinaiseen tutkimusaineistoon, mutta lähdekritiikki ja oleellisuus muistaen. Haasteena voi olla myös tiedon luottamuksellisuus tai tutkijan tietämättömyys olemassa olevasta materiaalista, joka olisi hyödynnettävissä. (Ojasalo ym. 2014, 43.)

5.1.2 Projektiluokittelumalli suunnittelu ja toteutus

Projektien vertailukelvollisuutta lisäävän luokittelumallin laatimisessa käytettiin kahta menetelmää. Ensin teemahaastattelussa pyrittiin kokoamaan talousasiantuntijoilta ratkaisun aineksia, ideoita ja ehdotuksia projektiluokittelun luonnoksen laatimiseksi. Millaisia tekijöitä mallin laatimisessa tulisi ottaa huomioon, miten ne luokitellaan riittävän selkeästi ja skaalautuvasti sekä millaiset pisteytykset ja painoarvot tulisi olla. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin mallin käyttöönoton edellytyksistä ja mahdollisista vaikutuksista. Haastattelun tulosten perusteella mallista laadittiin luonnosehdotus, jonka käsittelyssä käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Niiden kirjo ja käytön yleisyys on nykyään laajaa organisaatioiden yhteisessä kehittämisessä myös toimeksiantajalla. Monenlaisia työpajoja ja aivoriihiyöskentelyä hyödynnetään, kun halutaan uusia ja luovia näkökulmia kannustamalla heittämään kaikki tyhmältäkin tuntuvat ideat ja ajatukset esiin ilman kritiikkiä. Vaikka tavoitteena tietysti on saada paljon ehdotuksia, niin Ojasalon ja muiden (2014) mukaan se edellyttää psykologisesti riittävän turvallista ilmapiiriä uskaltaa tuoda esiin kaikkea mahdollista (Ojasalo ym. 2014, 45). Luokittelumallin luonnos lähetettiin sähköpostilla asiantuntijoille ja johdolle arvioitavaksi haastatteluista tehdyn ideakoosteen ja jatkopohdittavien kysymysten kera. Luonnoksen tarkastelua varten järjestettiin aivoriihipalaveri, jossa malliin mukaan otettavat tekijät priorisoitiin ja tehtiin seuraavan vaiheen valinnat. Uusi luonnos lähetettiin jälleen sähköpostilla kommentoitavaksi. Tekijäkohtaiset pisteytysten luokittelu ja painoarvot tarkistettiin uudessa palaverissa ja jonka jälkeen mallin skaalaus testattiin yhden osaston hankkeilla.

5.2 Eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus

Kehittämistutkimuksen ohjenuorana pidettiin tutkimuseetiikkaan kuuluvia moraalisia neuvoja ja normeja. Vilkkä (2020) kehottaakin kirjallisen tiedon vaikuttavuuden takia muistamaan vastuullisuuden ja hyvät tieteelliset käytännöt koko tiedonmuodostamisen prosessin ajan. Tiedon tuottamisella on myös yhteiskunnallista merkitystä muutoksista selviämässä, joten asiantuntijaksi tulisi kasvaa oikeilla tavoilla. (Vilkkä 2020, 70-72.) Työelämään liittyvässä tutkimuksessa eettisesti varmistettavia näkökohtia on huolehdittavana vielä runsaammin. Ojasalon ja muiden (2014) mukaan sekä yritys- että tiedemaailman eettisiä sääntöjä ei voi työelämälähtöisessä kehittämisessä liikaa korostaa. Korkea moraaliset, rehellinen, huolellinen ja tarkka työ ja käytäntöä hyödyttävät lopputulokset ovat tavoite kehittämistyössä, joka on myös inhimillistä toimintaa. Tieteellisen tutkimuksen normien lisäksi samat säännöt eettisyydestä koskevat tutkimusta kuin normaalia yhteiskuntaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Ojasalo ym. 2014, 48-49). Ensimmäisenä eettisyyden varmistuksena oli tutkimusluvan selvittäminen. Tutkimuslupaa ei toimeksiantajan ohjeiden mukaan kuitenkaan tarvittu, koska haastateltavina oli työntekijöitä ja tutkitaan organisaatioon liittyviä asioita.

Tutkimustoimintaan liittyvien arvojen ja normien takia kokonaisluotettavuus on ymmärrettävästi tärkeää. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeimpänä välineenä toimii tutkija, joten koko tutkimusprosessia tulee arvioida kriittisesti. Tutkijan subjektiivisuus ja kyky arvioida ja perustella asiat luotettavasti, todenmukaisesti ja uskottavasti vaikuttavat eniten. (Eskola & Suoranta 1998, 210-213.) Saaranen ja muiden (2006) mukaan luotettavuuden todistamista ei laadullisessa tutkimuksessa voida täysin tehdä. Samaakin aineistoa käyttämällä on toisenlaisen lopputuloksen mahdollisuus aina olemassa, joten tulosten luotettavuutta tulisi reflektoida tutkimusongelmiin ja ratkaisuihin käytettyihin menetelmiin läpi koko tutkimusprosessin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus ovat käytettävämpiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Toikon ja Rantasen mukaan (2009) pätevyydellä tarkastellaan, onko tutkimuksella mittattu sitä mitä piti ja luotettavuudella mittarien ja tutkimusasetelman toimivuutta. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa edelliset korvaa vakuuttavuus, joka pyritään todentamaan tutkimukseen liittyvien valintojen ja tulkintojen avaamisella. Toikko ym. 2009, 122-123.) Näin ollen

tässä laadullisessa opinnäytetyössä luotettavuus nojaa pitkälti tutkijan harkintakykyyn ja onnistumiseen tulkinnoissa.

Hirsjärven ja muiden (2009) mielestä luotettavuus vaihtelee joka tapauksessa, vaikka virheettömyyttä tavoitellaan. Varsinkin tapaustutkimuksiin liittyvissä haastatteluissa voivat tulokset olla niin ainutkertaisia, ettei perinteisillä arvioinneilla pysty luotettavuutta todentamaan. Hirsjärvi ja muut (2009) sekä Ojasalo ja muut (2014) suosittelevat kirjaamaan tutkimuksen vaiheista mahdollisimman selkeät ja tarkat kuvaukset. Mitä on tehty ja miten lopputulemaan on päästy. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233; Ojasalo y. 2014, 105) Tutkimuksen lukija on lopulta se, joka tekee johtopäätökset luotettavuudesta, joten kehittämistyö on pyritty pitämään mahdollisimman avoimena ja läpinäkyvänä. Suunnitelmista, toteuttamisvaiheista, tavoitteista ja etenemisestä tiedotettiin avoimesti sekä tutkimuksen kohteena oleville talousasiantuntijoille että esimiehille. Tutkija työskentelee organisaatiossa ja on pitkän kokemuksen kautta perehtynyt sekä tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen että asiantuntijoiden toimintaan. Kehittämistehtävä on osa toimintatapamuutoksen selvitäytystä, joten analyysin perusteellisuus on merkityksellistä. Myös Toikko ja Rantanen (2009) sanovat vakuuttavuuden ja erityisesti käyttökelpoisuuden olevan merkityksellistä tulosten osalta.

Teemahaastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkimuksen sisällöstä sekä menetelmistä kerrottiin etukäteen. Haastatelluille asiantuntijoille oli täydellisen anonymiteetin sekä luottamuksellisuuden säilyminen tärkeää, jotta aroistakin aiheista pystyttiin keskustelemaan avoimesti. Ojasalo ja muut (2014) sanovatkin tutkijalta/kehittäjältä vaadittavan avointa ja läpinäkyvää toimintaa sekä selvyttä toiminnan kohteista, tavoitteista ja rooleista. Haastatteluihin vastaajien yksilöimättömyys ja nimeämättömyys on huomioitava, mikäli halutaan rehellisiä ja avoimia tuloksia. Suostuttelun ja pakottamisen raja voi olla hämärä ja siksi tutkimukseen suostumusten varmistaminen on tärkeää (Ojasalo ym. 2014, 48-49.) Haastatteluun liittyvät teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi ja pohdittavaksi. Tutkija pyrki haastattelemaan johdattelematta ja sekoittamatta omia mielipiteitään keskusteluihin.

Haastatteluiden eettisyys huomioitiin anonyymillä toiminnalla heti alusta niin, ettei nimiä mainittu ääninauhoilla tai tallenteiden nimeämisissä. Luottamuksen lisäämiseksi tiedon oikeellisuuteen haastatteluiden kirjalliset koosteet lähetettiin tutkittavien tarkastettavaksi ja täydennettäväksi.

Eskolan & Suorannan (1998) mukaan tutkijan on verrattava omia käsityksiään ja tulkintojaan tutkimusaiheesta tutkittavien vastaaviin voidakseen paremmin varmistua tutkimuksen luotettavuudesta. Huomioiden ettei uskottavuus välttämättä kuitenkaan lisäännä sillä, että tutkittavat vahvistavat tulokset. Tutkittavien mahdollisen kokemus- tai tilannesokeuden takia osoittamistaakka jää lopulta tutkijalle. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Haastatteluihin voi liittyä monenlaisia epäluotettavuutta aiheuttavia tekijöitä sekä haastateltavasta että haastattelijasta aiheutuen, myös henkilöiden keskinäinen suhde voi vaikuttaa asiaan. Hirsjärven ja muiden (2009) haastateltava voi pyrkiä antamaan odotettuja vastauksia ja toisaalta vastata kysymyksiin, joita ei edes kysytty. Tutkijalle jää siis vastuu huomioida myös tilannesidonaiset vaikutukset tulosten yleispätevyyttä pohtiessaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.) Kehittämistyössä painotettiin kuitenkin riittävää perehtyneisyyttä selvityksen tekemiseen.

Teoriatiedon hankkiminen kehittämisen tueksi oli varsin mielenkiintoinen tehtävä. Opinnäytetyön aihe purettiin miellekartan avulla käsitteiksi, jotka muotoiltiin asiasanoiksi Finto -asiasanapalvelun avulla. Hakusanoiksi valikoituivat asiantuntijuus, työn organisointi, projektinhallinta, projektijohtaminen ja luokittelu. Tiedonhauissa käytettiin myös hakusanoja asiantuntijatyön johtaminen, salkkujohtaminen ja projektiluokittelu. Pääasiallisesti tiedonhaku tehtiin Janet Finna, Finna.fi, JYX, Emerald ja SAGE journals kantojen kautta. Tiedon uutuusarvon takia hakuja tarkennettiin viimeisen kymmenen vuoden ajalta löytyviin aineistoihin, jotka open access -lähteissä tuli olla vertaisarvioituja ja kokonaan sähköisenä löytyviä.

Eriyisesti asiantuntijatyön johtamista toimeksiantajan kaltaisissa organisaatioissa on tutkittu paljon, joten tuoreita ja mielenkiintoisia teoksia ja tutkimuksia oli löydettävissä sen lisäksi, että aiheesta on monia klassisia ja paljon viitattuja aineistoja saatavilla. Projektinhallintaan liittyvän runsaan perustiedon lisäksi tarjolla oli monia artikkeleita uusiin mallien näkökulmiin ja vertailuun. Kehittämistehtävän kannalta toimivimpina teoksina nähtiin Johtaminen kompleksisessä maailmassa (Vartiainen & Raisio 2020), Asiantuntijasta esimies (Ristikangas ym. 2015), Valmentava johtajuus (Soback 2021) sekä Projektisalkunhallinta (Lehtonen ym. 2006).

6 Kehittämistyön tulokset

Tutkimustuloksia varten haastateltiin lokakuussa 2021 kaikkiaan seitsemää talouden asiantuntijaa, joista viidelle on määritelty vastuualue ja siihen kuuluvat projektit. Kaksi uusinta rekrytointia odottivat vielä uutta tehtävänjakoa. Teemahaastatteluiden tulokset peilasivat suhteellisen hyvin haastateltavien 29 – 59 vuoden välillä vaihtelevan iän ja 1kk – jopa 20 vuoden palvelusvuosiin toimeksi-antajalla. Asiantuntijoista käytetään haastatteluiden suorissa lainauksissa lyhennettä AT ja arpomalla annettua numerokoodia väliltä 1 - 7.

Organisaation alkuajoista saakka talousasiantuntijoiden työtehtävät ovat jakaantuneet niin, että kukin toimii osastonsa nimettynä johdon taloustukena ja sen lisäksi hoitaa kaikkien omalle vastuualueelleen tulevien rahoitusten taloushallinnon. Organisaation muutosten ja henkilövaihdosten yhteydessä osa asiantuntijoista on voinut pitää oman asiakaskuntansa pienin muutoksin, mutta osa on joutunut vaihtamaan vastuualuetta ja hankkeita useampaankin kertaan. Osastojen koko tai hankemäärät eivät sinänsä kerro mitään työmääristä, jotka ovat varsin epätasaisesti jakaantuneet, josta syystä realistisempaa käsitystä ja uusia keinoja tasaisempaan työnjakoon tarvitaan. Projektien ja asiantuntijoiden jakaantuminen osastoihin esitetty kuviossa 1.

| | Osaston hlömäärä | Osaston projekti | Osaston vastuu as tunt |
|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| osasto 1 | 540 | 220 | 3,5 |
| osasto 2 | 200 | 90 | 1 |
| osasto 3 | 210 | 40 | 0,5 |
| osasto 4 | 110 | 17 | 1 |
| osasto 5 | 160 | 30 | 0,5 |
| Yhteensä | 1220 | 397 | 6,5 |

Kuvio 5. Nykyinen vastuunjako osastoittain ja asiantuntijoittain

Lisäksi on tunnistettu, että ainakin osaston 2 ja 4 asiantuntijoiden työajasta noin 50% menee muihin kuin hanketehtäviin ja osastojen 3 ja 5 yhteisen asiantuntijan työajasta noin 35%.

6.1 Asiantuntijoiden resursseihin vaikuttavat tekijät

Haastattelujen teemassa 1 käsiteltiin **työnjaon organisoinnin ja ennakkoinnin kehittämisen** haasteeseen liittyen **asiantuntijoiden resursseihin nykytilanteessa** seuraavien alateemojen avulla:

- Nykyisen vastuualuejaon toimivuus
- Työtehtävien ohjautuminen ja ajankäytön aikataulutushaasteet
- Työn kuormittavuus ja hyvinvointivaikutukset
- Ongelma- ja kiiretilanteiden tuki
- Tiedonsaanti ja löydettävyys
- Asiantuntijuuden arvostus ja palkitsevuus

Yleisellä tasolla haastatellut näkivät nykyisessä vastuujaoissa sekä hyviä että huonoja puolia. Lähes kaikki pitivät nimettyjä vastuuosastoja ja -projekteja hyödyllisinä tehtäväkentän selkeyden vuoksi, mutta työmäärien tulisi jakaantua tasapuolisemmin. Osa kokee vastuualueensa hallitsemattomaksi projektimäärien tai niiden hankalan hallinnoinnin vuoksi tai kausivaihteluiden vaikutuksia liian suurina. Osalle työkokonaisuus on sopiva työajassa pysymisen näkökulmasta. Selkeästi tyytyväisempiä ovat pitkään saman asiakaskunnan säilyttäneet asiantuntijat, mutta yksimielisyys vallitsi muutostarpeesta. Osan mielestä myös asiakkaiden on helpompaa lähestyä nimettyä vastuuhenkilöä, jolla on riittävä kokonais käsitys hankkeesta tai vastuualueen talouden kokonaisuudesta.

Asiakkaat haluavat tietää kuka heidän asioitaan hoitaa ja puolin ja toisin toistemme tunteminen lisää myös luotettavuutta. (AT1).

Toisaalta liiallista henkilöitymää pidettiin myös vanhanaikaisena ja huonona toimintatapana palvelun turvaamista ajatellen, kuten seuraava kommentti kuvaa:

Varmasti asiakkaat tykkäävät nimetystä henkilöstä, mutta nykyään kaikkialla joutuu tottumaan siihen, että tiedon saa ryhmästä, eikä juuri Tertulta. Palvelun pitää olla koko ajan saatavilla, ei pysähtyä yhden poissaoloon. Ihan katastrofaalinen ajatus.... (AT2)

Suurimman osaston osalta todettiin, ettei nykyisellä vastuujaoilla ja nimetyistä asiantuntijoista huolimatta asiakkaille ole selvää, kenellä kokonaisnäkemys on. Viimeisimmän organisaatiomuutoksen jäljiltä osaston sisäinen organisoituminen on pahasti kesken ja tilanne niin sekava, ettei ny-

kyistä toimintamallia nähdä toimivana. Organisaatiotasollakaan vastuunjako ei koeta tasa-arvoisena tai yhdenvertaisena. Suurimpana haasteena ovat hyvin erikokoiset ja eri tavalla työllistävät vastualueet sekä erikokoiset, erilaiset ja kovin eri tahtiin hallinnoitavaksi tulevat projektit.

Työn on aivan mahdotonta jakaantua tasaisesti, kun hankkeet tipahtavat suoraan vastualueen hoidettavaksi. (AT4).

Toimintatavat ja näkemykset monista asioista koetaan myös liian erilaisiksi ja asioiden **henkilöityvän** liikaa. Haastavien asiakkaiden lisäksi myös projektit ovat usein haastavia ja osin siirtyneet asiantuntijalta toiselle useamman kerran. Vaihtelevien käytäntöjen ja toimintatapojen takia projektien hallinnoinnin siirto on koettu vaikeaksi. Myös äkillisten muutosten, kuten tehtävien tai työntekijöiden vaihtuessa, kriisitilanteet toistuvat. Huono varautuminen riskeihin koetaan isoksi ongelmaksi laajemmallakin tasolla. Organisaatiolle erittäin oleellisia tehtäviä tunnustetaan olevan vain yhden ihmisen varassa, läpinäkyvyys puuttuu eivätkä tiedot ole löydettävissä. Myös tiimin keskinäisiä sijaistuksia hankaloittavat usein epäyhtenäiset tai puutteelliset aineistot, jotka ovat vain yhden henkilön takana. Tai sijaista ei välttämättä ole edes määritelty.

Minusta nämä hommat on huonosti jaettu, hyvin epätasaisesti. Kenelläkään ei suoran käden tietoa mitä toiset tekevät, kaikki henkilöiden takana eikä kovin avointa. Jatkuva kiire puheissa päällimmäisenä. (AT7)

Toimintatapojen kehittämisen tarpeita on listattu vuosien ajan, mutta asiat ovat jääneet suunnittelun asteelle, tai edistyneet hitaasti, vaikka tahtotilaa asioiden parantamiseen uskotaan olevan. Iso kysymys tuntuu olevan miten ratkaista asioita kestäväällä tavalla sekä työn joustavuuden että asiakaspalvelun parhaaksi olemassa olevilla resursseilla.

Jokaisen pitäisi sanoa oma mielipiteensä, jotta voisi sitoutua paremmin. Halutaan toimia omalla tavalla ja mielipiteet ovat voimakkaat parhaasta tavasta. Mutta entäpä jos löydettäisiin aikaa kehittää yhteinen tapa? (AT 7)

Oman tiimin vastuun lisäksi haastateltavat kokivat esiintyvän laajempaa ongelmaa rooleihin liittyen. Asiakkailta saattaa vieriä ylimääräisiä vastuita asiantuntijoille ja yleisesti vastuu sanan koetaan menettäneen alkuperäisen merkityksensä. Vastauksissa korostui pettymys vastuunjaon käsitteeseen, sillä kokemusten mukaan vastuu voi tarkoittaa organisaatiossa ihan mitä vaan, henkilöstä myös riippuen. Vastuuhenkilöt ovat hyvin eri tasoisesti vastuussa ja usein vai nimellisesti, jolloin vastuu valuu hallitsemattomasti muualle ja tunnollisimmat kärsivät.

Vastuut ja roolit eivät tunnu ollenkaan olevan selkeitä. Vastuullisen pitäisi mielestäni tietää asioista, olla ajan hermoilla ja oikeasti vastata ja organisoida toimintaa. Näin ei kuitenkaan tapahdu useinkaan. (AT7)

Työtehtävien ohjautumiseen ja ajankäytön suunnitteluun liittyen syntyi osin yllättävän eriäviä näkemyksiä. Kuten asiantuntijoilla yleensäkin, myös toimeksiantajalla työtehtävien saapuminen on monikanavaista eri järjestelmien kautta. Eniten palvelupyynnöjä saapuu sähköpostilla ja pääosin omilta asiakkailta ja rahoitukseen liittyviltä ulkoisilta yhteistyökumppaneilta. Henkilökohtaisten sähköpostien lisäksi käytössä on ryhmäsähköposti mm. sijaistustilanteiden avuksi. Nimetyn sijaisen puuttuessa yhteydenotot ohjataan poissaoloviestillä ryhmäsähköpostiin, jonka osalta todettiin jonkin asteinen toimivuus poissaolojen aikana. Muutoin ryhmäpostin käyttötapaa mielletään hyvin epämääräiseksi ja pelisääntöjä kaivataan, ettei työ jäisi vain muutamien vastuulle.

Myös **aikataulusmahdollisuuksien** osalta hajonta oli hieman yllättävä. Osan mielestä työtehtävien suunnittelu onnistuu hienosti vähintäänkin viikkotasolla, kun hankkeet ovat suunnitelmallisia, asiakkaat pitävät aikataulut, toimittavat tunnollisesti tarvittavat tiedot ja reagoivat nopeasti. Rutinit yleensä pyörivät hienosti, mutta ongelmia aiheuttavat sen sijaan yllättävät selvittelytoimeksiannot, jotka yleensä ovat myös erittäin työllistäviä ja kiireellisiä. Osa asiantuntijoista koki aivan mahdottomaksi ennakoida töitään. Määräajat asetetaan muualla, kuten rahoittajan tai asiakkaan toimesta, ad hoc -toimeksiantoja tulee paljon ja lyhyellä aikajänteellä, joten suunnitelmat juuri koskaan pidä. Myös sisäisillä asiakkailla arveltiin esiintyvän osaamis- tai tunnollisuusvajeita asioiden hoitamiseen ajoissa. Asiantuntijoille valuu projektivastuullisille kuuluvia tehtäviä, joista huolehtiminen ja muistutteleminen työllistää kovasti, mutta koetaan välttämättömäksi, ettei tärkeitä asioita jäisi hoitamatta. Ainakin asiantuntija AT1 myöntää ilmiön johtuvan osin myös ylivalveluun tottumisesta:

Olemme itse vaikeuttaneet tilannetta totuttamalla asiakkaat liian nopeaan palveluun. Vähemmän tulee ongelmia, kun huolehtii ja vahtii, mutta enemmän työtä. (AT1)

Suurimmaksi ja yhteiseksi aikataulujen sekoittajaksi koetaan liikaa henkilöityvät viime hetken kiireelliset yllätystoimeksiannot, joiden tasaamiseen ole sovittuja käytäntöjä tai mekanismeja. Tällaisten tehtävien kohdalla kaikki muut työt jäävät ja suunnitelmat menevät uusiksi, usein myös yksityisten menojen osalta. Vastaukset olivat samassa linjassa viimeisimmän työtyytyväisyyskyselyn mukana, jossa Resurssien ja tehtävien tasapainon osalta tiimin vastaajista 50% oli eri mieltä ja 20%

täysin eri mieltä. Tyytyväisyydestä työn määrään ja työstä selviytymiseen työajan puitteissa sen sijaan eri mieltä oli 30% tiimistä ja peräti 50% täysin eri mieltä. Muutama haastatelluista kykenee priorisoimaan osan omista menoistaan, mutta enimmäkseen on tyydytty joustamaan lähes liiallisuusiin asti työn ehdoilla. Asiakkailta tulee tarpeita, joiden hoitamiseen normaali työaika ei riitä sen lisäksi, että lisääntyneet palaverit ja muut keskeytykset vievät liikaa aikaa perustyöltä.

Työt tehdään sitä mukaa kuin pyyntöjä tulee, ei juuri mahdollisuutta suunnitella työaika. Tai ainakaan suunnitelmat ei pidä vaan koko ajan muokataan ja joskus omat menot peruuntuvat. (AT7)

Asiantuntijatyön kuormittavuuteen liittyy monia tekijöitä ja sitä myöten **mahdollisia vaikutuksia hyvinvointiin**. Keskustelimme yleisellä tasolla millaiseksi asiantuntijat kokevat hyvinvointinsa tason ja tässäkin vastaukset asettuivat varsin laajalle skaalalle. Kulunut vuosi organisaation jälkeen on koettu yhteisesti erityisen raskaana. Paljon uusia asioita on kehitteillä ja vuosien kuluessa aiemmista kehitysyhteisöistä suurin osa on jäänyt kesken, käytäntöön siirtymättä. Tehtäväkentät ja roolit koetaan epäselvinä. Myös työtyytyväisyyskyselyn mukaan Tehtävien ja vastuiden selkeytymisestä viimeisenä vuonna olivat eri mieltä 20% ja täysin eri mieltä 40% tiimistä. Useamman haastatellun mielestä oman tiimin aidon kuormitus on vaikea hahmottaa, koska realistista tai rehellistä tietoa työn kuormasta ei tunnu olevan. Koetaan, ettei aidosti kerrota oikeaa työtilannetta, kovasti vaan puhutaan jatkuvasta kiireestä, jonka realismi huolettaa myös johdon suhtautumisen näkökulmasta.

Jotenkin on sellainen tunne, ettei työmäärästä ole kerrottu rehellisesti, mihin ne työpäivät oikein menevät. Tulee yllättäviäkin juttuja mitä toiset tehneet. Jakaminen on ehkä vaikeaa, kun halutaan kynsin hampain pitää omista kiinni. Tiimin sisällä myös jotkut taitavat haluta tehdä pitkää päivää joka tapauksessa. (AT4)

Todellisen kuormituksen tietoisuuden puute todentui tuloksissa. Osalla asiantuntijoista ylikuormittunut tilanne on jatkunut jo vuosia ja omasta hyvinvoinnista sekä riittävästä vapaa-ajasta huolehtiminen on jäänyt taka-alalle. Pitkien päivien aiheuttama lyhyt valvellaoloaika ei ole taannut riittävästi palautumista, joten väsymys ja stressi ovat saattaneet näkyä ärsyyntyneisyytenä. Myös perehdytyksen puute on kuormittanut erityisesti nyt etätyöaikana. Osan mielestä kuitenkin normaali työaika riittää hyvin, harvoin esiintyvät ruuhkapiikit ja kausivaihtelut saatu hoidettua eikä työ ole heikentänyt hyvinvointia. Ratkaisuna kuormituksen purkuun muutama asiantuntija piti resurssien lisäämistä, mutta useimpien mielestä toimintatapojen kehittäminen yhtenäisemmiksi ja

henkilöitymän purkaminen olisivat kestävämpiä ratkaisuja. Kaikkia haastateltuja yhdistää myös ajatus, että työmäärien ja ajallisten kestojen läpinäkyvyyttä pitää saada lisättyä, jotta työtä voidaan jakaa enemmän. Nykytilannetta kuvaa hyvin seuraava kommentti:

Meillä ei ole järjestelmällisiä tapoja informoida vapaita hetkiä auttaa toisia. Toisaalta työtehtäviin sisältyy niin paljon ennakoimatonta, että vaikea edes luvata tai taata toiselle mitään. (AT6)

Työn kuormittavuus todentuu erityisesti ongelma ja kiiretilanteissa, jotka vaikuttavat olevan haastateltujen työssä ainakin viikoittaisia elleivät jopa päivittäisiä. Näihin tilanteisiin saatavasta tuesta käyty keskustelu toi esiin eriäviä mielipiteitä. Osa haastatelluista totesi saavansa parhaimman avun ja tuen omasta lähiryhmästä ja sen olevan käyttökelpoista ja riittävää. Erityisesti etätyöaikana käyttöön otetun yhteisen TEAMS -kanavan kerrottiin olevan toimiva työkalu arjen avunhuutoihin samoin kuin viikoittaiset palaverit yhteisten ratkaisujen tekemiseksi. Asiantuntijat kokevat toisaalta uskaltavansa pyytää apua tarvittaessa, mutta toisaalta myös yksin jäämisen kokemuksiakin on tullut siitä huolimatta, vaikka avuntarve on ilmaistu. Tässäkin kohtaa kävi ilmi epätietoisuus aidosta työnkuormasta tiimissä, joka hidastaa uskallusta avunpyyntöihin, koska kaikilla luullaan olevan kiire.

Apua saan kyllä työkavereilta, mutta kaikkea ei voi siirtää. Tilanteeseen on vain pitänyt tyytyä, kun ulospääsyä ei ole tuntunut olevan. Pohdittua vaan, miten kauan tätä jaksaa ja millä hinnalla. (AT3)

Toisaalta epäiltiin haluttomuutta luopua omista töistään tai ottaa vastaan ylimääräistä, vaikka ehtisikin. Muutamat taas kokivat, etteivät saa tehdä toisten töitä pyytämälläkään, vaikka aikaa olisi. Esimiehiltä puolestaan ei koeta saatavan riittävästi tukea ongelmatilanteiden ratkaisuun nyt tai aiemminkaan, eikä sitä osin viitsitä turhaan edes pyytää. Yleisellä tasolla tulipalokiireisiin ja ongelmiin liittyen pohdittiin myös sitä, mikä on riittävää ja tarpeellista, kuten seuraavassa kuvataan:

Olen kyllä ihmetellyt miten laajaa osaamista ja nopeaa reagointia meiltä vaaditaan. Pitääkö todella tietää kaikesta kaikki ja olla asiantuntija joka asiassa. Kuuluuko hallita ja opastaa kaikilla tasoilla asioita, joita ei itse edes tee. (AT1)

Tiedonkulku ja viestintä yleensä on mm. työtyytyväisyyskyselyissä ollut toimimatonta ja huonojen pisteiden myötä kehittämiskohteena jo pitkään. Viimeisimmänkin tarkastelun mukaan tiimissä

jopa lähes 40% on eri tai täysin eri mieltä Vuorovaikutuksen ja viestinnän toimivuudesta. Organisaatiotasolla tietoa koetaan tulevan kyllä joka suunnalta ja kanavista, mutta ei jäsenetyssä muodossa. Tästä syystä kokonaisuudet jäävät pirstaleiseksi, keskustelut ilmaan ja tiedonkulku sekavaksi. Palavereihin valmistautuminen jää heikoksi etukäteismateriaalien puuttuessa, kokoukset jäävät usein dokumentoimatta eikä aineistoja välillä pyynnöstäkään lähetetä. Viestinnän koetaan muuttuneen liian byrokraattiseksi, kun aikaa käytetään enemmän jakelulistojen rajaamiseen sen sijaan, että oleellinen tieto lähetettäisiin ajoissa sitä tarvitseville. Konkreettisenä esimerkkinä esimiesviestintä, josta talouden asiantuntijat eivät mielestään saa tietoa riittävästi ja oikea-aikaisesti.

Tosi paljon käytetään aikaa sen miettimiseen millaisella jakelulla saa ja voi tietoa lähettää ja siinä kärsii tiedonkulku. Aivan liian byrokraattista. (AT 7)

Talousasiantuntijoiden oman ryhmän sisällä tiedonkulun ja viesteihin reagoinnin koetaan parantuneen sähköpostista TEAMS -kanavalle siirtymisen myötä. Hallinnollisen tiimin osalta positiivisena nähtiin tietoisuuden lisääntyminen tiimitovereiden työstä.

Nykytilan yhteydessä keskusteltiin myös **työssä palkitsevista asioista ja asiantuntijuuden arvostuksen** kokemuksista. Konkarit pitävät työtä niin rutiinina, ettei onnistumisen elämyksiä jatkuvasti tule, mutta palkitsevia tunteita koettiin kuitenkin asioiden valmistumisesta, työtehtävien itsenäisyydestä, kehittämismahdollisuuksista, yleisesti asioihin vaikuttamisesta ja asiakkaiden positiivisesta palautteesta. Asiakasosastojen suunnalta koettiin luottamusta ja arvostusta asiantuntijoiden antamaa apua ja ongelmanratkaisua kohtaan. Sen sijaan oman osaston osalta asiantuntijuuden arvostus koettiin puutteelliseksi ja syyksi epäiltiin ymmärtämättömyyttä työmme sisältöön ja epäilyksiä kuormittumisen ja työmäärien osalta.

Välillä epäilyttää olemmeko asiantuntijoita ja missä määrin jos, ja missä määrin pitäisi olla. Asioita tulee usein ylhäältä mutta vajavaisin ohjein enkä tiedä missä välissä voin käyttää asiantuntijuuttani. (AT7)

Osaksi nykyorganisaation tilanne koettiin epäloogiseksi ja epäselväksi sen osalta, missä asioissa on sallittua olla asiantuntija, kehittää, vaikuttaa ja päättää itse, sen sijaan että kaikki tulee ylhäältä annettuna. Tarvetta ilmeni paremmalle yhteisymmärrykselle siitä, millaiset odotukset puolin ja toisen ovat asiantuntijuuden itseohjautuvuuden mahdollisuuksille verrattuna esimiesten odotuksiin.

Tästä toivottiin avointa keskustelua. Yhtenäisempien ja läpinäkyvämpien toimintatapojen sekä paremman dokumentoinnin avulla uskotaan mahdollisuuksiin parantaa myös asiantuntijuutemme arvostusta myös asiakasnäkökulmasta. Nykyisestä sähläämisestä ei välttämättä koeta tulevan kovin positiivista kuvaa ulospäin. Haastateltavat toteavat työssä olevan paljon hyvää, joka erityisesti viime vuosina on peittynyt haasteiden ja ongelmien taa.

6.2 Työn organisoinnin ja resurssien ennakoitavuuden parantaminen

Teema 2 liittyi myös **työnjaon organisoinnin ja kehittämisen tutkimushaasteeseen** ja ratkaisuja ensimmäisen teeman kuormitustekijöihin pyrittiin löytämään seuraavilla alateemoilla:

- Johdon tuki työmäärien ja aikataulujen arvioinnissa ja siihen liittyvät haasteet
- Työn organisointiin odotettava tuki suhteessa itseohjautuvuuteen
- Omat mahdollisuudet parantaa resurssien käyttöä ja
- Nykyisen työnjaon ja toimintatapojen kehittämiskeinot

Tiimiläisten olivat viimeisimmässä työtyytyväisyyskyselyssä Esimiesten onnistumisesta työn organisoinnissa 30% täysin erimieltä ja 20% erimieltä. Johdon osalta 30% täysin eri mieltä tai 40% eri mieltä, joten tätä haluttiin tarkastella lähemmin. Esimiesten tämänhetkisestä työmäärien tai aikataulujen arvioinnista haastateltavat olivat lähes poikkeuksetta yhtä mieltä. Ettei esimiehillä vaikuta olevan riittävää ymmärrystä asiantuntijoiden työn sisällöstä tai kuormittumisen muodostumisesta. Asiantuntijoilla on vahva tunne omasta mielestään monista epärealistista odotuksista heitä kohtaan. Aivan kaiken mahdollistamisodotukset luovat lisäpaineita entisestään heikentyneeseen hyvinvointiin, ja silti kenenkään ei koeta asettavan mitään rajoja tai selkänöjää. Siinä määrin kuin esimiehet saattavat tuen tarpeen jossain määrin ymmärtää, niin vahva tuki puuttuu kenties keinojen puutteessa, kuten seuraavissa todetaan:

Esimiehiltä toivoisin vahvempaa tukea, mutta ei heillä ole sisällön kokemusta tai tietämystä. Linjaukset ovat usein sen mukaisia, joten en viitsi edes kysyä. (AT5)

Hyvin kaukainen ajatus. En oikeastaan koskaan ole saanut esimiehiltä tukea. En osaa enää edes pyytää. (AT3)

Johdon ymmärrystä toivotaan myös sille, että suuri osa työn kuormituksesta syntyy mm. organisoitumisen ja vastuiden epäselvyyksistä. Uuden organisaation myötä talouden kokonaisuus koetaan pirstaleisena ja roolit epäselvinä, jonka koetaan myös kuormittavan asiantuntijoita aivan liikaa.

Meillä pitäisi olla talouden kokonaisuuden riittävästi ymmärtävä ja vastuun ottava henkilö käytännön organisointiin. Nyt resurssijamme hukkaantuu asioiden keskenään pyörittelyyn ja omien skenaarioiden pähkäilyyn aivan liikaa. (AT5)

Asiantuntijoiden mielestä oman osaston organisoitumisen keskeneräisyys näkyy usein myös hallitsemattomana säntäilynä ja tulipalojen sammutteluna sen sijaan, että tehtäisiin kestäviä linjauksia ja ratkaisuja. Toimeksiantojen ennakkointiin ja organisointiin toivotaan parannusta hallitummalla käsittelyllä, selkeimmillä säännöillä ja toimintatavoilla. Myös ongelmakohtien käsittelyä toivottiin avoimemmaksi, sillä piilottelemalla tai ilman käsittelyä ikävät asiat eivät poistu.

Haastateltavilla oli selkeä ja suhteellisen yhtenäinen ymmärrys myös **työn organisointiin ja tukemiseen liittyvistä haasteista**. Työtä on vaikea ohjata ulkoapäin, ellei tunneta konkreettisesti projektimaailman sisältöä, siihen liittyviä prosesseja tai niiden viemää aikaa. Tehtäviin kuuluu niin paljon liikkuvia osia ja epävarmuustekijöitä, että sen riittävän realistinen avaaminen koetaan vaikeana. Osin vastauksissa ilmeni myös olemassaolon kyseenalaistamiseen ja turhautumiseen liittyviä kokemuksia jatkuvaan perusteluun. Toisaalta ymmärrys oli myös siihen, ettei muuta vaihtoehtoa välttämättä ole kuin yrittää vahvistaa puuttuvaa ymmärrystä yhteisillä keskusteluilla. Aiempiä vuosina työmäärää on yritetty selvittää mm. puhtailla hankemäärillä tai niiden eurosummilla. Kesäkuussa 2021 tehtiin talousasiantuntijoille viikon kestänyt tarkempi työajanseuranta, jolla pyrittiin selvittämään, millaisista asioista työnkuorma muodostuu ja sisältyykö tehtäviin jotain, mistä voisi karsia. Mittauksen realistisuudesta tai kokonaisuuden kuvaavuudesta haastateltavilla oli selkeitä mielipiteitä:

Johto ei oikein ymmärrä, ettei viikon tai kahdenkaan työajanseurannalla totuus ja pullon kaulat selviä sen paremmin kuin rahoitustenkaan perusteella. Työajalla ja rahoitusmäärällä ei ole useinkaan mitään tekemistä keskenään. Jos asiat menisivät hyvin ja rutiinilla, niin aika kyllä riittäisi. Mutta pienet asiat vievät paljon aikaa hyötyyn nähden. Kaikenlaiset selvitykset ja ongelmanratkaisu eniten - ei rutiinit. (AT1)

Kokonaiskuvan hahmottamisen tarve oli haastateltavien mielestä olennainen. Kesäkuinen työajanseurantatutkimus antoi kuitenkin esimiehille realistisen kuvan projektien aiheuttaman työmäärän osuudesta talousasiantuntijoiden työssä, joka oli impulssi myös tämän kehittämistutkimuksen tekemiselle.

Haastattelussa tarkasteltiin myös asiantuntijatyöhön perinteisesti kuuluvan itsenäisyyden ja **itseohjautuvuuden suhdetta esimiehiltä odotettuun tukeen**. Kuten aiemmin mainittu, itsenäisyys on haastateltavien mielestä yksi työn palkitsevia tekijöitä. Siksi mm. selkeät vastuualueet ja tehtävät koettiin tarpeellisena, samoin selkeät raamit toimintaan. Asiantuntijoiden mielestä itseohjautuvuuden rajat ovat jokseenkin epäselvät, miten pitäisi toimia missäkin asioissa ja milloin pitäisi kääntyä esimiesten puoleen. Vastauksissa näkyi toisaalta toive pystyä kokemaan itsensä enemmän asiantuntijaksi, mutta toisaalta keskeneräiset ja ilmassa vellovat asiat kuormittavat varsinkin silloin, kun itse ei osaa ratkaista tai ei toimivalta riitä.

En kaipaa yhtään enempää sanelua, eikä se ole tarpeellistakaan, mutta raameja toimintaan, yhteisiä käytäntöjä. Jotta kaikki tietävät mitä pitää tehdä ja miten ja millä valtuuksilla. Tuki ja raamit missä rajoissa toimitaan. (AT7).

Enimmäkseen asiantuntijat kokivat kykenevänsä tekemään ratkaisuja, jos vain olisi mandaatti ja tietäisi rajat. Siitä huolimatta vastuullisilta esimiehiltä toivotaan jämäköitä ratkaisuja selkänoksi.

Kyllä meidän tulisi saada ja voida tehdä itsenäisiä ratkaisuja asioissa, joista voimme aiemman kokemuksen ja käytännön perusteella tietää ratkaisun. Ihan hullua jos kaikki pitäisi esimiesten kautta ratkaista. (AT6)

Esimiehiä kohtaan suunnattujen odotusten lisäksi oli aiheellista keskustella myös asiantuntijoiden omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa resurssiensa käyttöön ja työtehtävien läpinäkyvyyteen. Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, ettei kollegojen todellisia työmääriä tai kuormittumisen tasoa ole mahdollista hahmottaa edes tiimin sisällä. Näin ollen kuuntelua, keskustelua ja näkemysten jakamista esimiesten kanssa voisi olla hyvä jatkaa sekä ymmärryksen lisäämiseksi, että yhteisiin ratkaisuihin päätymiseksi. Keskinäiseen pyörittelyyn käytetyn ajan ja energian paremmaksi hyödyntämiseksi nähtiin ratkaisuesitysten laatiminen työtehtäviin liittyvistä päätöksistä kaipaavista asioista.

Jos jatkossa haluamme selkeitä ratkaisuja työtämme koskeviin asioihin, meidän tulee itse tehdä selkeitä ja perusteltuja esityksiä, miksi asiat pitää hoitaa tietyllä tapaa. (AT6)

Työtehtävien läpinäkyvyyden osalta asiantuntijat kokevat tuloksiin päästävän vasta sitten, kun esimiehiltä löytyy riittävä usko siihen faktaan, että rutiineista ja aikatauluista kiinni pitäminen on vaikeaa kaikkien keskeytysten, selvitysten ja muiden varsinaiselta työltä aikaan vievien asioiden takia. Haastateltujen mielestä tämä sama ongelma on varmasti koko organisaation laajuinen.

Organisoinnin osalta nykytilanne koettiin hämmentävänä ja osa koki, että asiantuntijat ovat yleensä aina joutuneet hoitamaan pohdinnat yksin. Kykyä järjestelyihin tiedetään olevan, mutta tukea suunnan valintaan toivotaan. Johdon odotuksista taloustoiminnalle on useammalla haastellulla epäselvyyksiä ja toisaalta asiakkaiden toiveet palvelulle asettavat paineita. Yhteinen kehittämisen suunta vähentäisi turhaa energian käyttöä sinkoiluun. Asiakasnäkökulmasta erityisesti pitäisi tehdä kestäviä ratkaisuja, ettei palvelu olisi sekavaa. Myös resurssien varmistamista perättiin:

Muutosten tekemiseen tarvitaan aina lisäresursseja. Johdossa tuntuu olevan aika lennokkaat käsitykset muutosten tekemisestä ja ymmärrystä tarvittaisiin, ettei kaikki muutu yhdessä yössä. (AT1)

Työnjaon uudistamisen tavat hajottivat jälleen mielipiteitä. Muutaman mielestä paras ratkaisu parantaa työnjakoa oli lisätä henkilöresursseja ja määritellä kaikille omat selkeät vastualueet. Toisessa ääripäässä keino olisi päästä eroon tarkkarajaisista vastualueista projektien osalta, tehdä yhteisiä töitä eikä osastoja tai yksiköitä. Erityisesti suurimman osaston tilanne nähtiin käytännön esimerkkinä siitä, miten vastualueiden määrittely on sekavaa sekä asiantuntijoiden että asiakkaiden näkökulmasta.

Puuttuuko uskallus olla jotain mieltä tai nostaa kissaa pöydälle, kun yhteistä linjaa odotetaan ylhäältä päin? Jokaisen tulisi antaa mielipiteensä kehittämiseen, jotta siihen voisi sitoutua. Pienessä porukassa jokaisella on mahdollisuus sanoa mielipiteensä, jos uskaltaa tai haluaa. (AT7)

Asiantuntijoiden yhteinen toive oli kuitenkin pystyä enemmän jakamaan töitä keskenään. Työtaakka ei saisi kasaantua yksille ja samoille, vaan kaikkien tulisi olla vastuussa yhteisistä töistä tasavertaisesti. Työt tulisi saada tehdyksi työpäivän aikana, eikä iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin muu elämä menee aivan sekaisin. Oman ajan paremman suunnittelun asioiden selkeyden myötä koettiin lisäävän kaikkien hyvinvointia ja jaksamista.

Työn organisoimisen **käytännön keinojen** osalta vertailtiin erilaisia toimintamallivaihtoehtoja. Vuosien varrella aiemmin pinnalla olleen projektitoimistomallin lisäksi pohdittiin sekä JIRA Software -tehtävienhallintaohjelmiston työjonojen, ryhmäsähköpostin että hybridimallin hyviä ja huonoja puolia. Projektitoimistomallissa kaikki hankkeet olisivat yhteisiä työtehtäviä, joita hoidettaisiin yhteisten toimintatapojen ja prosessien sekä selkeästi löydettävän ja sovitun dokumentaation avulla. Organisoitumiseen on useita eri toimintakombinaatioita olemassa. Täysin henkilöitymättömässä

mallissa kuka vaan voi hoitaa mitä vaan hanketta projektitoimistoon tulevien toimeksiantojen perusteella. Rahoittajakohtaisiin keskittyneessä mallissa tehtävät on jaettu rahoittajittain määritellylle asiantuntijaryhmälle, jonka on mahdollisuus sovituin väliajoin myös kiertää osaamisen ylläpitämiseksi. Tai projektin nimetyn talousvastuun mallissa yhteiseen laariin tulevat projektit jakaantuvat jollain tasapuolisella mekanismilla asiantuntijoille. He hoitavat hankkeen pääosin ja tietävät kokonaisuuden, mutta taustalla kuka vaan ryhmästä voi sijaistaa ja hoitaa tiettyjä osia tarvittaessa asiakkaan tietämättä siitä. Enemmistö haastatelluista asiantuntijoista koki projektitoimistomallin ajatuksellisesti haastavana ja negatiivisena ja jopa liukuhihnamaisena. Asiantuntijoiden näkökulmasta kaiken osaamisen ja hallitsemisen vaatimus voisi kuormittaa liikaa ja asiakasnäkökulmasta lisätä siiloutumista substanssista erilleen ja palvelun muuttumista liian kasvottomaksi. Käyttöönotto vaatisi tarkkoja roolituksia ja dokumentaation sekä prosessien hallintaa.

Ryhäsähköpostilaatikon hyödyntäminen nykyistä poissaolojen tukea laajemmassa mitassa ei saanut vastauksissa suurta kannatusta. Käyttö koetaan ryhmän sisällä hyvin epämääräiseksi selkeiden toiminnan pelisääntöjen puuttuessa. Hoidettuja asioita ei merkitä luotettavasti, kaikki eivät käy postissa säännöllisesti ja viestit jätetään helposti hoitamatta elleivät ne kuulu itselle. Nykyistä isompien viestimäärien ohjautuminen ryhmäpostiin saisi aikaan kaaoksen. Ryhmäpostin käytettävyyttä todettiin huonoksi viestien ryhmittelyominaisuuksien puutteen takia eikä asiakkaiden ohjeistaminen viestien otsikoinnissa ole tuonut toivottua selkeytystä seurantaan.

Ryhäsähköposti ei ole nykypäivää. Seuranta tosi vaikeaa ja villi länsi erilaisine jakeluineen. (AT2)

Sen sijaan ryhmäpostiin kuuluva kalenteri voisi monen asiantuntijan mielestä toimia esimerkiksi työtehtävien läpinäkyvyyden lisäämisessä, jos sitä käytettäisiin huolellisesti. Tietoisuus ryhmäläisten työtilanteesta voisi parantua, jos isommat meneillään olevat työkokonaisuudet merkittäisiin kalenteriin. Äkillisten poissaolojen helpottamiseksi tärkeimmät toimeksiannot olisi syytä olla omissa kalentereissa myös ajan tasalla. Asiantuntijoiden mielestä ryhmäpostilaatikoiden kehittämiseen ei kuitenkaan kannata panostaa, mikäli parempia vaihtoehtoja on tarjolla. Mutta ennen parempiin tapoihin pääsemistä pelisäännöt ja toimintatavat olisi syytä tehdä selviksi ja ennen kaikkea toimia niiden mukaisesti.

JIRA työjonojen hyödyntämismahdollisuuksista tai järjestelmän teknisestä toimivuudesta ei suurimmalla osalla asiantuntijoita ollut käyttökokemusta tai tarkempaa tietoa haastattelujen tekovaiheessa. Suhtautuminen järjestelmään tutustumiseen ja sen käyttöönottoon soveltuvin osin oli kuitenkin kaikkien mielestä positiivinen ajatus, koska osalla tiimiä on hyviä kokemuksia järjestelmän käytöstä. Muutamia kuitenkin myös askarrutti pitkälle henkilöityneen palvelun muuttuminen työjonoiksi asiakkaiden suhtautumisen osalta. Hyötyinä nähtiin erityisesti hallittavuuden lisääntyminen palvelupyynnöiden luokittelulla ja ryhmittelyllä sekä työnkuorman tasaantuminen työtehtävien henkilöitymistä vähentämällä. JIRA:n käyttöönotto nähtiin myös yhtenä keinona toimintatapojen yhdenmukaistamiseen. Rutiininomaisten toimeksiantojen siirtäminen palvelujonoihin selkeyttäisi myös henkilökohtaisen sähköpostin käyttöä sellaiseen sidosryhmäviestintään, jota ei voi muuttaa selkeiksi palvelupyynnöiksi.

Kaikki mahdollinen vaan pois sähköpostista ja tiketiksi JIRA:an. Lisää läpinäkyvyyttä ja selkeyttä myös asiakkaalle, kun muutkin tiimit JIRA:ssa. Asiakkaan ei pitäisi tarvita mieltä mistä kautta piti kehenkin ottaa yhteyttä, vaan palvelukanavien tulisi olla yhtenäiset. Helpottaisi myös sijaistuksia. (AT2)

Aihe innosti pohtimaan myös sitä, mistä ja miten yhteisten palvelupyynnöiden käytön voisi aloittaa. Järjestelmän koettiin auttavan ainakin selkeästi perusmuotoisissa, samalla kaavalla aina hoidettavissa rutiinitehtävissä, kuten hankehakemusten budjettitarkastukset, raporttipyyntöt tai yleiset selvittävät asiat. Edellyttäen kuitenkin palvelupyynnöiden huolellista suunnittelua niin, että asiakas joutuu luokittelemaan toimeksiannon riittävän tarkkaan. Tahtotila on vastata asiakkaiden tarpeeseen mahdollisimman nopeasti ja mieluiten pystyä antamaan myös vasteaika palvelulle. Enimmäkseen asiantuntijoiden mielestä näitä jonoja voisi hoitaa kuka vaan ehtiessään tai jonoilla voisi olla vaihtuvat vastuuhenkilöt tai päivystysvuorot, jotka ylläpitäisivät tai laajentaisivat osaamista-kin.

Mielelläni hyödyntäisin aikaani myös yhteiseksi hyväksi ja oppisin uusia juttuja. (AT7)

Eriyisen toivottavaa olisi, että toimeksiannot voi aikatauluttaa ja asettaa sen mukaan kiireellisyysjärjestykseen jonossa. JIRA nähtiin loistavana keinona erityisen kuormittavan hankehakemusbudjettien tarkastuksen tasaajana. Henkilöityvät viime hetken kiireelliset tarkastuspyynnöt olisi hyvä saada yhteiseksi tehtäväksi, koska hakemukset painottuvat selkeään epätasaisesti eri osastoihin. Tärkeää on myös sitoutua uuteen toimintatapaan kuten seuraavassa todetaan:

Sovituissa käytännöissä pysymiseksi otettava tiukka linja, ettei asioita alun säädön jälkeen vuoda ohi. Ryhmäposti säppiin tai ohjaus JIRA:an. (AT5)

Toimiva työtehtävien organisoiminen laajemmassa mitassa ja ohjautuminen JIRA:an toi esiin monenlaisia näkökulmia pohdintoja. Useampaakin asiantuntijaa mietitytti, miten toimivaa ja hyvää räjäyttämättä voisi saada aikaan riittävän muutoksen päästäkseen irti haitallisista tavoista. Ettei vanhat käytännöt vain siirry uuteen järjestelmään.

Mietityttää toimisiko vai ottaisiko jokainen edelleen vain omiaan? Pitäisi ottaa järjestyksessä eikä valikoida, olisi mielekkäämpääkin niin.

Osa asiantuntijoista toivoikin toimeksiantoihin selkeitä merkintöjä mihin hankkeeseen liittyvät, voidakseen poimia itselleen tuttuja asioita.

Olisi hyvä, jos projektille voi JIRA:ssa nimetä hoitavan henkilön, jotta voi bongata omansa. Olisi liian kuormittavaa tietää kaikista hankkeista kaikki. Voi hajota pää. (AT3)

Osa olisi valmis muutokseen ja tekemään työtä parantaakseen projekteihin liittyvän dokumentoinnin luotettavaa ajantasaisuutta ja löydettävyyttä. Ymmärrettävästi yhteisten asioiden hoitaminen veisi aluksi enemmän aikaa, koska kukaan ei ole kaiken asiantuntija, mutta pyrkimys ja tahtotila on vähentää asiakkaiden luukuttamista.

Yhteinen työjono voisi kuormittaa aluksi, ennen kuin dokumentointi on kunnossa. Mutta helposti löydettävä tieto auttaa siihen, ettei tarvitse osata ulkoa mitään. (AT7)

Talousasiantuntijoiden nykyinen työnjako on eräänlainen hybridikooste. Suurimmalta osalta määrällinen kokonaisuus projektien taloustehtävien hoitamista, mutta osaksi vastuualueeksi määritellyn osaston johdon taloudenhoidon tukemista ja osin monenkirjavaa muuta talouden asiantuntijatyötä. Jonkin tasoisena hybridinä jatkamista kannatti suurin osa haastatelluista edelleen, mutta niin että hybridin taso pitää yhdessä sopia. Osastojohdon tuki tulee lähes yksimielisesti hoitaa nimettyjen vastuuhenkilöiden toimesta. Osastojen substanssi on keskenään niin erilaista, että kaiken osaamista kaikesta pidettiin jopa resurssien hukkaamisena. Lähes kaikki haastatellut asiantuntijat sanoivat johdon tuen myös onnistuvan ilman kaikkien vastuualueelle kuuluvien projektien hoitamista. Toimintaa tulisi kuitenkin kehittää läpinäkyvämmäksi ja paremmin dokumentoiduksi, jotta

sijaisuudet olisi turvattu ja asiakasnäkökulmasta palvelu olisi tasalaatuisempaa. Tärkeintä on kokonaiskuva osaston tilanteesta ja tarkempien tietojen löytyminen tarvittaessa.

Kaikki yhden henkilön takana oleva on katastrofi. Vaikka kokonaisnäkemys tarvitaan ja vastuu, niin pitää olla jokaiseen asiaan enemmän ihmisiä kuin yksi. Kokonaiskäsitely on mahdollista luoda tiedolla, ei tarvitse henkilöityä. (AT2)

Hybridimallissa projektien uudenlainen jakaminen voisi asiantuntijoiden mukaan olla mahdollista työnkuorman tasaamiseksi. Kaikilla oli yhteinen käsitys siitä, että ilman tarkempaa projektien työlistävyyden tarkastelua ja vertailukelpoisuuden parantamista se ei tapahdu. Myös jokaisen asiantuntijan erityistehtävät tulisi kartoittaa ja pyrkiä tekemään edes vuositason arvio niihin käytetystä ajasta, jotta projekteille käytettävissä olevan ajan voisi paremmin hahmottaa. Hybridin koostamistavoista asiantuntijoilla oli kahdenlaisia näkemyksiä. Yleisin ehdotus oli jokaiselle oma määritelty osasto- tai yksikkövastuu ja sen lisäksi jollain menetelmällä tasaisemmin jaetut hankkeet.

Mielestäni omat vastualueet, mutta hankkeet ei täysin niiden mukaan. Työpakettien jako niin, että jokainen hoitaisi oman hankkeensa hommat niin, että joku muukin voisi hoitaa tarvittaessa joitain niihin liittyviä asioita. Ylimääräiset pyynnöt JIRA kautta, josta kaikki voivat ottaa hoitoonsa mitä vaan. (AT7)

Toimeksiantajan sisäisissä keskusteluissa on ollut pinnalla myös työnjaon vaihtoehto, jossa kaikilla ei olisikaan omia vastualueita, vaan työpaketit voisivat muodostua myös toisella tavalla hybridistä. Tätä ajatusta tuki seuraava kommentti:

Mielestäni voisi olla sekahybrid, jossa yhdellä johdon tuki ja muut voisi halutessaan keskittyä projektityöhön? Kaikkien ei kai tarvis olla mukana kaikessa tai tietää kaikkea? Tosin tieto ei voisi jäädä yhden ihmisen taa, mutta ratkaistavissa varmaan jotenkin? (AT5)

Vaihtoehtoja ja erilaisia hybridin tasoja todettiin olevan monia ja koska valmiit mallit harvoin sopivat suoraan mihinkään organisaatioon, niin tässäkin on mahdollista sopia toimeksiantajalle sopiva malli. Tälläkin kohtaa nousi esiin epävarmuus siitä, millä tasolla lopullinen ratkaisu tulisi tehdä. Toinen ilmaan jäänyt kysymys oli ryhmän yhteinen kyvykkyys siirtyä epämukavuusalueelle ja luopua pitkäaikaisista asiakkaistaan yhteiseksi hyväksi. Osastovastuun ei kuitenkaan pitäisi olla statuskysymys ja ryhmässä voi olla halua tehdä työtä muualla kuin johdon tukena tai asiakasrajapinnassa.

6.3 Projektiluokittelun hyödyntäminen työnjaossa

Opinnäytetyön toisena kehittämistehtävänä oli **projektiluokittelumallin laatiminen** lisäämään toteutettavaksi valittujen rahoitusprojektien vertailukelvollisuutta työmäärien suhteen sekä selvityksen käyttöönoton edellytyksistä ja vaikutuksista. Haastattelun teemat 3 ja 4 liittyivät luokittelun laatimiseen ja hyödyntämiseen. Jo teemojen 1 ja 2 puitteissa haastatellut asiantuntijat olivat tasaisen yksimielisiä organisaation projektikokonaisuuden selkeyttämisen tarpeellisuudesta sekä työnjaon selkeyttämisen että johdon tietotarpeiden kannalta. Lähes poikkeuksetta asiantuntijoilla ei ollut minkäänlaista käsitystä kollegojensa työnkuorman todellisesta suuruudesta tai mistä se tarkalleen ottaen koostuu. Opinnäytetyön tarve lähti siitä yhteisymmärryksestä, että jollain tapaa kokonaisuus tulee selkeyttää ja toimeksiantajalla käyttöön otettavan salkkujohtamismallin tuleminen antoi lisäpontta asian selvittämiseen.

Teemassa 3 käsiteltiin **projektiluokittelun hyödyntämistä työnjaossa** alateemoilla:

- Luokittelun haasteet ja hyödyt työnjaon uudistamisessa
- Luokittelun käyttöönoton edellytykset ja valmistelut
- Uusien projektien ohjautuminen ja muiden työtehtävien huomiointi
- Luokittelun käyttöönoton laajemmat vaikutukset

Toimeksiantajalla käyttöön otettavaan salkkujohtamisen Leijona -malliin liittyen heinäkuussa 2021 haastateltiin hankkeen projektipäällikköä. Malli on ollut toimeksiantajan tietohallinnon käytössä jo muutaman vuoden, mutta projektipäällikön mukaan se on nyt otettava käyttöön koko organisaatiossa. Resurssit on saatava suunnattua paremmin strategisten päämäärien saavuttamiseksi ja kyseessä on myös laajamittaisempi vastaavien organisaatioiden kanssa yhteinen tiedolla johtamisen hanke, josta ei voi jäädä pois. Projektipäällikkö listasi käyttöönottovaiheen minimitavoitteiksi ensimmäisen kypsyystason saavuttamisen, eli meneillään ja suunnitteilla olevista projekteista kerättävän, saatavilla olevan tiedon kokoamisen ja yhtenäistämisen sekä mittariston suunnittelun aloittamisen. Myöhemmässä vaiheessa hänen mukaansa tapahtuu salkkuvälineen valinta, mahdollinen hankinta ja käyttöönotto. Salkkujohtamisen on myös tarkoitus koskea projektien lisäksi myös järjestelmiä, omaisuutta, palveluja, hankintoja ja prosesseja. Koska Leijona -malli on hyvin geneerinen, ylätasoinen ja yksinkertainen, sillä on mahdollisuus hallita toimeksiantajan erittäin monimuo-

toista projektitoimintaa. Projektipäällikön mukaan mittaristojen avulla piirtyy ylimmän suunnittelun tasolta alimman toteutuksen tasolle kokonaiskuvan helpottamaan toivottua kauemmas tulevaisuuteen tähtäävää ja selkeämmin tavoitteellista ja mitattavampaa johtamisajattelua.

Toimeksiantajan kehittämishankkeisiin kuuluu myös tukitoimintojen uudelleenorganisointumisen, jonka myötä toimintatapoja pyritään kehittämään, yksinkertaistamaan ja sujuvoittamaan asiakasmyönteisesti. Projektipäällikkö ei näe Leijona -mallin istuvan suoraan talousasiantuntijoiden palveluprosessiin, mutta sen porttivaiheita voidaan hyödyntää yhdenmukaistamisessa niin, etteivät rahoitusprojektienkaan tietyt toimenpiteet etene ilman porttipäätöksiä. Larsio (2021) toteaa projektien luokittelun Leijona -projektissa vaativan projektin perusmääreiden alku- ja loppupäivän sekä ainutkertaisen tuotoksen lisäksi sisäisen palvelun tarpeen ja sen jälkeen ABC luokittelun. Myös rahoitusprojektien osalta pätee sama ensimmäisen tason tarve kuin muuta projektinhallintaa, ennen salkkujohtamista salkkuihin on kerättävä tasalaatuista ja vertailukelpoista tietoa. (Larsio 2021.)

Projektipäällikön mukaan Leijona -mallin onnistunut käyttöönotto hyödyttäisi organisaation johtamista kaikilla tasoilla, toisi ryhtiä ja suunnitelmallisuutta tavoitteiden asetantaan ja siten mielekkyys erityisesti etätyöaikana paranisi. Sisäisten palvelujen pullonkaulat havaittaisiin paremmin ja asiakaspalvelun laatu paranisi aikataulutuksen muuttuessa suunnitelmallisemmaksi. Projektien läpimenoajat saataisiin paremmin arvioitua ja työmäärä ennakoitua, jolloin myös tulipalojen sammuttelu vähenisi. Vaikka käynnistymisvaiheen tiedonkerääminen ja jalostaminen työllistävät hetkellisesti niin järjestelmän ylläpito ja päivitys säästää aikaa mm. käsityönä laadittaviin raportteihin ja eri lähteistä tulevien tietojen yhteensovittamisongelmiin verrattuna, eli kokonaisuus on hänen mielestään puhdasta nettovoittoa. Rahoitusprojektien osalta luokittelun ja salkkuun viennin hyödyt ovat hyvin selkeät, resursseja tasaavat, aikaa säästävät ja sijaisuuksia helpottavat, jolloin myös hyvinvointi lisääntyy. Yhtenäisillä toimintatavoilla työnteko on vähemmän henkilöityvää ja riskit pienenevät.

Myös talousasiantuntijat näkevät salkkujohtamisen käyttöönoton vaikutuksina selkeämpää ja parempaa kokonaiskuvaa työllistävästä hankkeista, mikäli käyttöön otettava järjestelmä on helppokäyttöinen ja kokoaa kaiken olennaisen tiedon projekteista. Nykyinen tiedonhallinnan kypsyytaso

on niin alhainen, että projekteihin liittyvä tieto on pirstaleina monissa eri järjestelmässä, joka vaikuttaa olennaisesti myös talousasiantuntijoiden työn kuormaan. Leijonaan liittyvien porttipäätösten toivotaan tuovan varmuutta ja luotettavuutta myös tiedonkulkuun oikeassa järjestyksessä ja selkeyttävän myös vastuuhenkilöiden ja talousasiantuntijoiden roolit.

Työnjaon uudistaminen toimivan mallin avulla voisi haastateltujen asiantuntijoiden mielestä parhaimmillaan kehittää työn hallittavuutta, läpinäkyvyyttä ja organisointia. Mikäli luokittelu antaisi heti signaalin tai mielikuvan hankkeen vaatimasta työmäärästä, voisi kokonaisuudet suunnitella ja jakaa tasapuolisemmin. Tuorempien asiantuntijoiden mielestä työpaketeissa voisi huomioida sekä osaamisen laajentamisen tai syventämisen tarpeet sekä mielekkyyden. Pelkkien isojen tai pelkkien pienien hankkeiden hallinnointi nähtiin myös kuormittavana tai puuduttavana. Kaikkein tärkeimpänä hyötynä vertailukelpoisuudelta odotetaan työnkuorman tasaamisen mahdollisuuksia ja siten toiveita hyvinvoinnin ja jaksamisen parantumisesta sekä vapaa-ajan lisääntymisestä. Vaikka suhtautuminen muutosajatukseseen tuntui olevan pääosin positiivinen, niin epäilyksiäkin mallin toimivuus aiheutti, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi:

Pisteytys antaa teoreettisen kuvan työmäärästä, ei välttämättä realistista. Vaikea tehdä vertailukelpoista niin, että tietyssä työmäärässä selviytyisi projekteista. (AT1)

Useimmat asiantuntijat kuitenkin myönsivät karkeankin luokittelun hyödyt, sillä projektikokonaisuuksissa muuttuvien tekijöiden olemassaolo on yleistä. Myös skaalauksessa nähtiin poikkeamia ja epävarmuustekijöitä, joita ei välttämättä voi kompleksisessa rahoitusmaailmassa täysin eliminoida. Vertailukelpoisuudesta olisi hyvin vaikeaa tehdä eksaktia tiedettä, koska arviot perustuvat pitkälti asiantuntijoiden kokemuksiin tietynlaisten hankkeiden työllistävyydestä. Toimivan luokittelun löytämistä epäiltiin haastavaksi ja projektien jakautuminen todettiin tarpeelliseksi testata ennen käyttöönottoa.

Pohdinnat projektimallin edellytyksistä työnjaon välineeksi tuottivat pitkän listan vaatimuksia. Projektien luokittelu sinänsä koettiin ensimmäisenä askeleena hyödylliseksi tietoisuuden lisäämiseksi kokonaisuuksista, mutta onnistuminen työnjaossa edellyttää asiantuntijoiden mukaan paljon muutakin. Lähtökohtana pidetään yhteisymmärrystä odotuksista osastovastuiden jakoon laajemmalla näkökulmalla. Sen jälkeen tulisi pystyä arvioimaan suhteellisen luotettavasti asiantun-

tijoiden muiden erityistehtävien työllistyvyys. Asiantuntijat pitivät arvion tekemistä haastavana kokonaisuuksien ennakoimattomuuden ja työmäärien jatkuvan lisääntymisen takia, mutta uskoivat arvion voitavan tehdä edes vuositasona prosentuaalisena osuutena.

Muiden kuin projektiluonteisten töiden arviointia voisi yrittää vuositasolla. Loput siten projekteja, joiden selkeitä asioita voisi hoitaa muutkin yhteisillä toimintatavoilla silloin, kun muut työt vie hetkellisesti kaiken ajan. (AT4)

Useimmat myönsivät, ettei asiakkaalle pitäisi olla väliä kuka työn hoitaa, jos hän saa tarvitsemansa. Mutta todettiin kuitenkin järkeväksi säästämään myös asiantuntijoiden selvittelytyötä ja pyrkimään meneillään olevissa projekteissa minimisiirtoihin ja ottaa vasta uusiin uudet käytännöt. Huomioiden kuitenkin, että muutos ei synny ilman välttämättömiä uudelleenjärjestelyjä. Projekti-päällikön mukaan Leijona – mallin käyttöönotosta saadaan uutta rakennetta ja läpinäkyvyyttä myös projektin taloustehtävien organisointiin:

Mallin käyttöönototarve tulee pakotettuna salkkujohtamistarpeen kautta ja tulee muuttamaan toimintakulttuuria ja mallia. Johto on nyt priorisoinut tämän kehittämiskohteena, joten haasteista huolimatta juna etenee. (PP)

Haastateltujen mielestä järkevä mekanismi työnjakoon ja sen ylläpitoon on aivan välttämätön uudistuksen onnistumiseksi sekä kokonaisuuksien läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Uusien hallinnoitavaksi tulevien projektien ohjautuminen on pohdittava tarkkaan käytettävissä olevien asiantuntijaresurssien mukaisesti. Kuten aiemmin mainittu, muutoksen tulisi olla riittävästi vanhasta irti niin, etteivät hankkeet edelleen ohjautu mahdollisille vastuualueille.

Hankkeiden ei pitäisi tipahtaa automaattisesti vastuualueelle, koska silloin työ ei edelleenkään jakaannu tasaisesti ja se söisi työnjaon ja luokittelun ideaa. Ei kai niinkään, että saa valita mitä kenestäkin on kiva tehdä. (AT4)

Toisaalta pohdintaa aiheutti myös uuteen työnjakomalliin sitoutuminen. Uusien hankkeiden jakaminen pitää tapahtua myös niin helposti ja kivuttomasti, ettei mallin käyttöhankaluudet aiheuta mallin hyödyntämisestä luopumista. Käsittely ei saa olla liian raskas, vaan järjestelmäapua tarvitaan samoin kuin riittävän selkeä taulukko, josta jokaisen vastuuprojektit hahmotetaan helposti.

Rahoituspäätöksen tultua jakaminen edellyttäisi koko ajan kokonaiskäsitystä jokaisen työtilanteesta. Ei voi joka kerran kokousta ja huutokaupata projekteja, mutta jos

olisi joku työkalu tai taulukko, josta katsoa. Käsitys pitäisi olla siitä minkä tyyppisiä töitä ja millä kestolla kullakin on töitä. (AT7)

Työnjako luokittelun pohjalta tarkoittaisi mahdollisesti myös itselle vieraan vastualueen hankkeiden hallinnointia vähintäänkin sijaisuuksien sekä mahdollisiin työjonoihin menevien toimeksiantojen osalta. Haastateltavat totesivat, ettei vieraiden projektien hoitoon ole oikoteitä, sillä perusasiat on oltava helposti saatavilla, jotta toiminta on tehokkaampaa, kuten seuraavassa todetaan:

Säännöt oltava selvillä, mahdollisuus tutustua projektin raportointiin, ajantasaiset tiedot missä mennään, mitä tehty ja mitä tulossa, jotta voi hypätä junaan. (AT1)

Asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että tiedon metsästyksessä vie kohtuuttoman paljon aikaa varsinaiselta työltä. Ajatus vieraisiin hankkeisiin liittyvien asioiden hoidosta koetaan lähinnä kuormittavana, sillä puutteita todetaan sekä käytössä olevissa järjestelmissä että niiden käyttäjissä.

Meillä ei ole järjestelmää, josta kaikki riittävät tiedot hankkeista löytyisi nopeasti. Kokonaisuuden hahmottaminen on todella vaikeaa, kun kaikki hajallaan ja hakemiseen menee aikaa. (AT3)

Mielestäni järjestelmällä itsessään ei ole merkitystä, vaan sen huolellisella käytöllä. Tiedot pitää saatavilla ja suht samankaltaisesti tallennettu. (AT6)

Tämänhetkiset toimintatavat ja dokumentoinnin taso todettiin riittämättömäksi tukeakseen tarvittavalla tasolla projektien hoitamista yhteisenä työnä. Yhtenäisten menettelyjen puute näkyy pahimmillaan esim. projektiaineiston täydellisenä puuttumisena sovitusta verkkosijainnista.

Meillä tulisi olla samanlaiset toimintatavat lähtien tallennuksesta projektikansioihin, tietyt asiat pitäisi löytyä tietyistä paikoista. Raportointitavat myös yhteiset samoin kuin käytettävät raporttimallit aina kun mahdollista. Toki rahoittajaspesifiset poikkeukset ja erityistarpeet huomioiden. (AT4)

Kokonaisuudessaan asiantuntijat suhtautuivat pääosin myönteisesti työnjaon tasaamisen mahdollisuuksiin projektiluokittelun avulla, mutta tiedonhallinnan tasoa on joka tapauksessa nostettava. Kokonaiskuvaa tarvitaan joka tapauksessa, joten hyötyä tarkastelusta voi olla, vaikka erään haastattelun mukaan työmäärää itse luokittelu ei vähennä. Myös henkilöitymän purkamisen myönnetään olevan hieman haasteellista, mikäli kukaan ei suostu luopumaan omistaan.

On tosi hankala auttaa, jos kollega omistaa kaiken ja joutuu pelkäämään asioiden sekoittamista. Kenenkään ei pitäisi omistaa mitään. (AT7)

Vastauksissa näkyi kuitenkin uskoa JIRA:n mahdollisuuksiin tuoda helpotusta ja että sinne asioita keskittämällä voisi onnistua myös omistusten vähentämisessä.

Kolmanteen teemaan sisältyi myös pohdintaa projektiluokittelun käyttämisestä mahdollisesti jo rahoitusten hakuvaiheessa sekä muista laajemmista vaikutuksista organisaatiossa. Useimmat asiantuntijat näkivät hakuvaiheen luokittelun mahdollisuutena ennakoida esim. hankkeen vaatimia resursseja niin rekryointitarpeiden kuin tukitoimintojen osalta. Tästä voisi olla kokonaiskuvan kannalta hyötyä myös johtamisnäkökulmasta. Samalla nousi esiin huomioita luokittelun muunneltavuustarpeesta, sillä projektin hakuvaiheen luokittelu nähtiin mahdolliseksi vain alustavana. Rahoitushakemuksia lähtee paljon suhteessa läpimeneen ja toisaalta niihin liittyvät tekijätkin voivat lopullisessa myönnössä olla muuttuneet. Karkean tason luokittelun voisi täsmentää tai päivittää myönnön yhteydessä, jolloin työnjakokin vasta on järkevää tehdä. Muulla tasolla luokittelun hyödyntämisessä nähtiin järkevänä testata käyttöä talouden toiminnoissa ja sitten pohtia käytön laajentamista, mikäli hyödyt todentuvat.

6.4 Projektien työmäärien keskinäinen vertailukelpoisuus

Teemassa 4 tarkasteltiin suunniteltavaa **projektiluokittelumallia** keskustellen alateemoista:

- Mahdollisimman geneerisestä ja kokonaiskuvan hahmottavasta malli
- Projektien työmääriin eniten vaikuttavat tekijät
- Tekijöiden luokittelu ja pisteytys
- Mitta-asteikot ja painoarvot

Projektin työmääriä vertaileva luokittelu tarvitaan siis Leijona -mallissa jo luokitelluille ja toteutettavaksi päätetyille projekteille. Projektipäällikkö kertoi haastattelussa heinäkuussa 2021, että Leijona -mallin käyttöönotettuaan toimeksiantaja määrittelee salkkuprojektit Leijonan mukaisilla perusmääreillä alku- ja loppupäivä sekä ainutkertainen tavoite tai tuotos ja että sen lisäksi tarve sisäiselle tukipalvelulle tekee projektista salkkuun haluttavan hankkeen. Nyt marraskuussa 2021 salkkuihin vienti on meneillään ja ehdoiksi on perusmääritelmien lisäksi kahdeksan uutta, joista vähintään kolmen toteutuessa projekti muuttuu salkkukelpoiseksi. Tällä haluttiin projektipäällikön

mukaan karsia projekteista esim. pienet kertaluonteiset hankinnat. Määritelmien lisäksi organisaation jatkuvaa palvelutoimintaa tai muuta säännöllistä tekemistä ei pääsääntöisesti ole tarkoitus muuntaa projekteiksi, kuin erityisen painavista syistä. Projektin elinkaareen liittyvien tehtävien työajan arviointi vaatii olemassa olevien ja toteutuvien määreiden lisäksi useampia tekijöitä kuin Leijonan ABC -luokittelussa. Organisaation toteutuvat rahoitushankkeet vaihtelevat kansallisista pienistä yhden toimijan hankkeista kansainvälisiin jättikonsortioihin, joissa myös rahoitussummat ja tarvittavien tukitoimenpiteiden määrä vaihtelee. Aiemmin tehtyjen testien perusteella mikään yksittäinen tekijä ei anna riittävän kattavaa luokittelua. Näin ollen tarvitaan projektien kompleksisuuden luokittelu useamman erikseen tarkasteltavan määreen avulla. Sopivilla painoarvoilla arvioituna voidaan löytää yhteismitallisuus ja siten mahdollistaa projektien vienti salkkuihin yhdessä soveltavien perustein. Projektipäällikön mukaan laadittava luokittelu on mahdollista liittää Leijonan prosesseihin ja mahdollisesti muodostaa talousasiantuntijoille omia hankesalkkuja.

Myös haastatteluissa projektin työmäärään vaikuttavia tekijöitä pohdittaessa todettiin, ettei mikään yksittäinen tekijä voi luotettavasti ennakoita projektin aiheuttamaa työmäärää. Rutiinien osalta ehkä, mutta on hyvin yleistä, että monen tason selvitykset ja ongelman ratkaisut ovat aikasyöppöjä. Tällaisia viiveitä ja hankaluuksia voi aiheutua jopa sisäisen raportoinnin tarkkuudesta ja määrästä, hankkeelle töitä tekevien henkilöiden määrästä tai jopa projektivastuuhenkilöiden tai maksatustarkastajien henkilökohtaisesta osaamistasosta johtuen. Asiantuntijoiden kesken oli yhteisymmärrys siitä, ettei kaiken huomioivaa mallia ei ole mahdollista tai järkevääkään luoda. Muutenkaan tehtävää ei pidetty kovin helppona arjessa esiintyvien muuttuvien tekijöiden takia. Toimivan jakautumisen nähtiin onnistuvan vain luokittelun ja skaalautumisen testauksella. Toiveena oli riittävän helppokäyttöinen ja yksinkertainen malli, johon tulisi olla enintään viisi luokittelutekijää. Koottujen ehdotusten perusteella ensimmäisen luonnoksen tärkeimmät tekijät olivat:

- 1) **Rahoittajaraportoinnin tiheys ja tarkkuus** – ehdottomasti tärkein, projektin työllistävyyden tason määrittäjä
- 2) **Rahoittajat** – säännöissä ja instrumenteissa paljon poikkeavuuksia ja työllistäviä vaikutuksia
- 3) **Organisaation rooli** – osallistumisen taso on merkittävä, ollaanko toteuttamassa projektia yksin, yhtenä osallistujana vai koordinaattorina. Koordinoitavissa hankkeissa ratkaisee myös rahoittaja sekä partnereiden määrä
- 4) **Rahoitukseen liittyvät tarkastukset** – tilintarkastus, maksatustarkastus tai paikan päällä tehtävä varmennus kaikki eri tavalla työllistäviä riippuen ovatko säännönmukaisia, sattumanvaraisia, rahoitussummaan perustuvia vai arvontaan perustuvia
- 5) **Rahoitussumma** – mitä isompi rahoitus, sitä enemmän projektilta palkkaa saavia henkilöitä ja enemmän raportoitavaa

Muista keskusteluissa ehdotetuista tekijöistä henkilötekijät ja rahoittajaportaaleihin liittyvä osaminen arvioitiin työllistävyyden kannalta vaikuttamattomina ja jätettiin suoraan huomiotta. Samoin hankkeen kesto, joka vaikuttaa yhtäaikaiseen kokonaistyömäärään eikä yksittäisen projektin. Mallin tekijöille koostettiin kuhunkin viisi toisensa mahdollisimman hyvin poissulkevaa luokitusta pistevälille 1-5 ja tekijöille niiden merkitystä osoittavat painoarvot prosentteina. Tulosten osoittamisen luokiksi esitettiin nk. paitakokoja S, M, L ja XL, jotka puhtaasti antaisivat mielikuvan työmäärän koosta sen sijaan, että tulisi mielikuva arvojärjestyksestä. Paitakoot ovat toimeksiantajan tietohallinnon projekteissa osin käytössä.

Ensimmäisen luokittelumallin ympärille järjestettiin aivoriihi, jossa asiantuntijoiden kanssa pohdittiin mallin luonnoksen tarpeeseen vastaavuutta ja toimivuutta. Aivoriihen tulokset dokumentoitiin ja niiden avulla tehtiin seuraavassa versio, jossa päädyttiin yksinkertaistamaan mallia. Työmäärän indikoiviksi luokiksi sovittiin ”paitakoot”, mutta luokiteltavat työllistävyyden tekijät vähennettiin neljään poistamalla rahoitussumma. Perusteena tälle oli se, että rahoituksen määrän merkitys työmäärään huomattiin useimmissa tapauksissa epäloogiseksi. Rahoitussummaltaan suhteellisen pienillä projekteilla on rahoittajan säännöistä ja raportointitarpeista johtuen usein työllistävämpi vaikutus kuin suuremmilla ja suoraviivaisemmilla hankkeilla. Tekijät luokiteltiin huomioiden raportoinnin tarkkuuden ja tiheyden osalta vaadittavat toimenpiteet. Rahoittajat luokiteltiin kokemusperäiseen tietoon pohjautuen rahoitussääntöjen monimukaisuuteen perustuen. Projektiin osallistumisessa erotettiin selkeästi päätoimijana tai koordinaattorina toimiminen sekä se, minkä verran koordinoitavia osatoteuttajia on mukana. Tarkastusten osalta huomioidaan sääntöjen mukaiset eri tarkastustasot sekä satunnaistilintarkastusten mahdollisuus.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän ensimmäisenä haasteena oli tarkastella toimeksiantajan taloustehtävissä toimivien asiantuntijoiden työn kuormittavuutta ja löytää keinoja uudelleen työn organisointiin ja kehittämiseen. Vastauksia pyrittiin löytämään luottamuksellisten teemahaastatteluiden avulla, joissa asiantuntijoilla oli mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä ja kehittämiseidensä esiin.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen taloussuunnittelutyön **resursseihin vaikuttavista tekijöistä** saatiin vastauksia haastatteluiden teemassa 1. Tulosten mukaan resursseja kuormittavat eniten tämänhetkisten vastuualueiden työmäärien epätasainen jakaantuminen, työtehtävien liiallinen henkilöityminen ja siitä aiheutuvat sijaisuuksien vaikeudet. Ongelmalliseksi nähdään myös riittävien yhteisten toimintatapojen ja käytäntöjen puute tai olemassa oleviin sitoutuminen sekä yhtenäisen dokumentoinnin ja tiedon löydettävyyden ongelmat. Resursseja joudutaan hukkaamaan asioiden selvittelyyn, ongelmien ratkaisuun ja tiedon metsästämiseen. Työn ennakointi ja toimiva aikataulutus on mm. viime hetken toimeksiantojen takia mahdotonta ja työaika siksi riittämätöntä. Osalla asiantuntijoista kuormitus on vaikuttanut heikentävästi kokonaisyhteistyöön ja vapaa-aikaan. Johdon ymmärrystä ja tukea ei koeta tilanteeseen saatavan riittävästi.

Toiseen tutkimuskysymykseen keinoista parantaa resursseihin liittyvää **organisointia ja ennakointia** saatiin vastauksia teemassa 2. Ryhmän kokemusvuosierot saattoivat vaikuttaa näkemysten voimakkaisiin eroihin monissa keinoissa, mutta kehittämisen tavoitteista toivottiin yhteisesti laajempaa keskustelua kuin oman ryhmän sisällä. Yhteinen oli myös työmäärien tasaamisen tarve niin, ettei yksityiselämä sotkeennu ja jaksaminen vaarannu. Visio paremmasta tulevaisuudesta resursseja lisäämättä edellyttää töiden muuttamista yhteisiksi siltä osin kuin mahdollista. Myös yhteisten ja yhtenäisten käytäntöjen ja toimintamallien luominen ja tiedonhallinnan parantaminen teettää työtä, mutta ymmärrettiin välttämättömäksi toimenpiteeksi kokonaisuuden kannalta. Päättöksi kaipaavista asioista nähtiin valmistelutyö ratkaisuehdotuksen kera hyväksi mahdollisuudeksi vaikuttaa asioihin. Käsitellyistä toimintatapavaihtoehdoista vastuualueen, muiden määriteltyjen erityistehtävien ja tasaavan määrän projekteja muodostava hybridi sai eniten kannatusta sen lisäksi, että rutiinityöt viedään palvelutiketeillä yhteisiksi töiksi.

Johtopäätös nro 1: Muuttuneessa tilanteessa tarvitaan avoimemman vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamista, kuten myös Soback (2021, 41-42) toteaa. Niiden puuttuminen voidaan nähdä asiantuntijoiden suurimpana kuormitustekijänä, joka osoittautui tutkimuksen myötä osin erilaiseksi kuin johdolla oleva käsitys tilanteesta oli. Lähtötilanteessa työmäärien epätasaisuus ja asiantuntijoiden jatkuva kiire ja ylikuormitus vaati lisäresursseja tai muita ratkaisuja. Erilaisten muutosten takia muuttuneet työkokonaisuudet, vähentyneet resurssit, vaihtuneet esimiehet ja muutoksessa oleva johtamiskulttuuri ovat ymmärrettävästi aiheuttaneet harmia. Asiantuntijat

ovat tottuneet sekä erittäin itsenäiseen työskentelyyn omilla vastuualueillaan että itseohjautuvuuteen ilman työn sisältöä tuntevaa esimiestä. Kuitenkaan he eivät ole tyytyväisiä saamaansa tukeen, vaikka sanovat käsittävänsä sen olevan haasteellista riittävän tietämyksen ja ymmärryksen puutteessa työtehtävien sisällöstä ja muista ongelmista. Työnkuormitusta ei ole saatu riittävästi avattua tehdyistä työajanseurannoistakaan huolimatta. Tulosten mukaan on sinänsä positiivista, etteivät kaikki asiantuntijat olekaan ylikuormittuneita, vaan osa jopa haluaisi lisää tehtäviä. Yllättävää sen sijaan on, ettei asiantuntijoilla ole todellista käsitystä kollegojensa aidoista työmääristä, tehtävien muodostumisesta tai päivien venymisen syistä. Tai sitä ei jostain syystä kerrota avoimesti.

Työyhteisön yhteinen etu on löytää työnjakoon toimiva ratkaisu, mutta ilman luottamuksellista vuorovaikutusta siihen ei päästä. Osin pitkään yhdessä työskennelleen ryhmän psykologisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen olisi voinut olettaa olevan toimivampaa. Kuvitelma koko ryhmän kiireestä on johtanut lisärekytointeihin, joka on vaikeuttanut työnjakoa lisää. Tässä näkyy selkeästi Pitkäsen (2010, 47) kuvaama asiantuntijoiden avunpyytämisen vaikeus. Ylikuormasta kärsivät asiantuntijat sekä eivät pyydä apua, pyytävät mutta eivät koe saavansa tai eivät kykene jakamaan tehtäviään. Ne, jotka ehtisivät auttaa ovat väsyneet pyytämään töitä, koska eivät niitä yleensä saa. Esimiehen on tähän tilanteeseen ilman kokonaiskäsitystä tehtävistä hyvin vaikea puuttua. Kuten Torkkola (2015) sanoo ilman kokonaiskäsitystä tiimin ohjaaminen voi muuttua laivan ohjaamiseksi sumussa (Torkkola 2015, 20.)

Johtopäätös nro 2: Odotukset esimiehiä kohtaan ovat ristiriitaiset. Tilanne on jokseenkin paradoksaalinen, kuten Puustinen ja Jalonen (2020, 35) kuvaavat kompleksisuusajattelussa itseorganisoitumisen ajautumista kriisiin. Asiantuntijat kaipaavat tukea epäselvien asioiden linjauksiin ja päättämisiin, mutta eivät koe saavansa tukea tai toimivia ratkaisuja ilman omia ratkaisuehdotuksia päätösten tueksi. Työnjaosta ei ratkaisuesitystä synny, jos on epäselvää millä tasolla asiantuntijat voivat asiasta päättää itse ja mitkä ovat johdon odotukset mm. palvelun näkökulmasta ja siten mahdollisuudet ratkaisun hyväksymiselle. Mäen (2020, 89) samoin itseohjautuvuuden tunne ja pelikentän selkeys ovat kadoksissa. Myös Sobackin (2021, 52-56) ”kaksi tanssia” näkyy hyvin tässä tilanteessa. Hierarkkiseen johtamiseen tottuneet asiantuntijat odottavat edelleen asioita ylhäältä päin saneltuna, mutta näyttäytyvät pitkälti itseohjautuvina, eivätkä toivo sanelua. Esimiehet eivät tuputa ohjausta, odottavat ratkaisuehdotuksia ja ihmettelevät miksei niitä tehdä. Osa johdosta ei

halua irtautua hierarkkisuudesta, vaikka osa työntekijöistä olisi valmis suurempaan vastuuseen. Asiantuntijat eivät vaivaudu yrittämään vaikuttamista, koska eivät usko tuloksiin. Tasapainon löytäminen edellyttäne lisää keskustelua sekä vaikuttamismahdollisuuksien todentamista, jotta kenkään energiat eivät hukkaannu.

Nykytilanne vaikuttaa hyvinkin sopivalta kompleksisuusajatteluun, jota Puustinen ja Jalonen (2020, 35) pitävät mahdottomana hallita, mutta sen ymmärryksen tavoittelua tarpeellisena. Asiantuntijoiden toimintaympäristöissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa on yllättäviä ja ennakoimattomia asioita, jotka edellyttävät itseorganisoitumista, mutta liian pitkälle vietyä on kääntynyt negatiiviseksi (Puustinen ja Jalonen 2020, 35). Toimeksiantajan asiantuntijat ovat vuosia toimineet oman vastualueensa osastojohdon toiveiden mukaisesti ikään kuin itsenäisinä yrittäjinä. Jokaisella on ollut vahvat näkemykset parhaista tavoista tehdä asioita, eivätkä ne ole olleet yhteisiä, vaikka pääpiirteittäin toimeksiantajan pakollisia raameja on noudatettu. Ristikankaan ja muiden (2015, 85-86) peräänkuuluttamaa laajaa osaamista ja itseohjautuvuutta löytyy kaikilta asiantuntijoilta samoin kuin ongelmanratkaisukykyä. Työmäärien tasaamiseen liittyvää ongelmaa asiantuntijat eivät kuitenkaan ole kyenneet ratkaisemaan eivätkä koe saaneensa asiaan myöskään esimiesten tukea. Toisaalta ongelmana voi olla myös Torkkolan (2015, 79) mainitsema työn tasaaminen ryhmän tasolla, mikäli henkilöitynyt palvelu edelleen sallitaan eikä ohituskaistoja suljeta.

Johtopäätös nro 3: Tiedonhallinta projektiaineistojen osalta on sairastunut Nylanderin (2019) sanoin puutteellisten ja organisoimattomien tietojen tautiin (Nylander 2019, 18). Kypsyystaso on ensimmäisellä portaalla - hallitsematonta ja epäsystemaattista. Suurimmaksi aikasyöpöksi nimettiin tietojen metsästämiseen, ennakoimattomiin toimeksiantoihin ja lisäselvittelyihin käytettävä aika. Työohjeisiin liittyviä puutteita kaivellaan päivittäin ja kun ohjeet vihdoinkin löytyvät, niitä ei sittenkään dokumentoida tai tallenneta järjestelmällisesti. Sijaisuuksien hoitaminen on kuormittavaa, kun tarvittavien tietojen puuttumisen tai pirstaleisuuden takia ja prosesseja tai palvelukuvauksia ei ole laadittu tai päivitetty. Tulipaloja sammutellessa asioita ei ehdi tehdä kunnolla, jolloin samat asiat ja ongelmat nousevat esiin aina uudelleen ja Torkkolan (2015, 79) pelkäämä kaaos voi viedä voimat. Sama tilanne koskee myös kehittämistä, jonka loppuun saattamiselle ei koeta koskaan löydetyn aikaa tai energiaa. Talouden kokonaisuuden hajottua myös toimeksiantojen tuleminen on

hajautunut, eivätkä prioriteetti ja komentosuhteet ole selkeät. Silti resurssitilanteen parantamiseksi osa toivoo lisärekytointeja eikä toimintatapojen yhtenäistämistä tai selkeyttämistä, joka Pitkäsen (2010, 13) mukaan on toimivin keino työn tehostamisessa.

Ryhmä on tullut tienhaaraan, jossa ratkaisuja on tehtävä, mutta yhteisten ratkaisujen laatimisessa nähtiin sekä sitoutumisen puutetta että näennäisen yksimielisyyden riski, ellei vuorovaikutus parane. Avoimuuden ongelmiin ilmeni useita syitä, kuten puutteita uskalluksessa, turhautumista puhumiseen tekemisen sijaan ja ryhmädynamiikasta aiheutuvia ongelmia. Yhteisten tapojen sijaan koetaan jokaisen haluavan tehdä asiat omilla tavoillaan, joka vaikeuttaa kaikkien sitoutumista. Haastatteluissa ilmeni hyvin erilaisia ajatuksia työnjaon mahdollisuuksista, mutta vaarana on Abilen paradoksi. Siinä Puustisen ja Jalosen (2020, 31) mukaan ryhmä ihmisiä voi päätyä yhteisestä sopimuksesta tekemään sellaista, jota kukaan ryhmästä ei halua, koska kaikki kuvitteleva tekevänsä toisille mieliksi. Paradoksi on uhkana näin minkä tahansa yhteisesti sovittavan asian osalta, ellei avoimuuteen ole uskallusta.

Johtopäätös nro 4: Kaikki ongelmat johtavat perusasioihin, jotka korjaamalla ongelmat ovat ratkaistavissa. Tarvitaan vain tahtotila, tavoitteenasetanta ja työtä. Tiedonhallinnan saattaminen riittävälle tasolle lisää jo itsessään avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja sen lisäksi keskustelujen avaaminen on tarpeellista harjoittelua sekä luottamuksen että vuorovaikutuksen edistämiseksi.

Toisena kehittämishaasteena oli toimivan ja geneerisen projektiluokittelun laatiminen. **Kolmannen tutkimuskysymykseen** saatiin vastauksia Teemassa 3, jossa pohdittiin laadittavan mallin hyödyntämismahdollisuuksia työn jaossa. Asiantuntijat vaikuttavat olevan avoimin mielin ja näkevät vähintäänkin luokittelun tekemisen hyödyllisenä, jos se antaa edes karkean tason viitteen ja kokonaiskuvan projektien työllistävyydestä ja sitä kautta helpottaa ennakoitua ja työn suunnittelua.

Työnkuorman tasaamisen toivottiin mahdollistuvan ja siten lisääntyvän vapaa-ajan kautta jaksamisen parantuvan. Tiedonhallinnan kypsyytason olisi kuitenkin noustava organisaatiotasolla ja projektien aineiston olla yhtenäinen ja löydettävissä. Työnkuorman tasaus ei onnistui, ellei itselle vieraiden projektien riittävän tason tietoja löydy sujuvasti. Luokittelu nähtiin tarpeelliseksi tehdä

päivitettäväksi, jotta hakuvaiheesta mahdollisesti muuttuneet tiedot voidaan korjata. Lisäksi projektien jaon organisointi ja siihen käytettävä järjestelmä edellyttää lisäpohdintaa. Laajemmalla tasolla luokittelu voi antaa mahdollisuuden ennakoida rekrytointeja ja tarvittavia tukitoimia.

Neljäs tutkimuskysymys koski projektimallin laatimista, jonka tuli tehdä toimeksiantajalla toteutettavaksi valitut tutkimus- ja kehittämisprojektit vertailukelpoiseksi talousraportointien osalta. Mallin ensimmäisen luonnoksen kehittelyssä hyödynnettiin talousasiantuntijoilta teemahaastattelussa kerättyä, kokemusperäistä tietoa huomioon otettavista yksityiskohdista, joiden pohjalta projektit erotellaan mallissa neljään eri luokkaan työllistävyyden mukaan. Lopullisen mallin tärkeimmät tekijät saatiin päätettyä ja pisteytettyä luokkiin, jotka pyrittiin määrittelemään asiantuntijoiden kokemukseen pohjautuvalla tavalla mahdollisimman poissulkevasti. Yhteispisteet skaalautuvat mallissa joko suorina tai painotettuina pistelukuina nk. paitakokoluokkiin S, M, L ja XL, joka indikoi karkealla tasolla projektin edellyttävän työmäärän asiantuntijoilta. Luonnosta ai-vorihimenetelmällä jatkokehittämällä syntyi opinnäytetyön liitteessä 3 oleva luokittelumallin ensiversio. Mallin pisteytyksen lopullista muodostumista joko suorista tai painotetuista pisteistä ei ole vielä ratkaistu. Valinta riippuu testauksista, joiden perusteella myös projektikokojen skaalaus on tarkoitus tehdä. Koko projektimassan testaus rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle resurssisista. Testaus ehdittiin kuitenkin alustavasti tehdä yhden osaston noin sadalla projektilla, jotta mallin toimivuus voitiin riittävällä tasolla todeta. Mallissa oleva skaalaus on tehty ensitestauksen perusteella, mutta ei tule olemaan lopullinen, vaan kehittämistyö jatkuu.

Malli on myös geneerinen, eli se voidaan kytkeä toimeksiantajalla käyttöön otettavaan Leijona -malliin indikoimaan projektien talouden työllistävyyttä. Tarvittaessa mallia voidaan muunnella lisäämällä pisteytettäviin tekijöihin uusia rahoittajia. Luokittelu on todettu hyödylliseksi tehdä jo rahoitusten hakuvaiheessa, jolloin kokoluokka antaa ennakointimahdollisuuksia tuleviin tukitoimiin ja työmäärien arviointiin. Koska rahoitushakujen osalta muutokset ovat mahdollisia, niin luokitus on oltava päivitettävissä. Luokittelumallin toimivaan käyttöön työnjaon välineenä tarvitaan tarkoituksenmukainen ja helppokäyttöinen työkalu.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Asiantuntijatyön lisääntyneiden vaatimusten aiheuttamasta kuormituksesta ja hyvinvointivaikutuksista on tehty paljon tutkimuksia. Samoin johtamiskulttuurin muutoksesta hierarkkisesta valmentavaan suuntaan. Yhteisvaikutuksia syntyy, kun sekä työ että johtamiskulttuuri ovat murroksessa ja kokonaisnäkymää kaivataan. Mäki (2020) kannustaa asiantuntijaorganisaatioiden kompleksisissa toimintaympäristöissä tavoittelemaan kokonaisuuksien hallintaa ja uusien toimintamalleja. Sen lisäksi asiantuntijoiden ja esimiesten tulisi yhteistyössä rakentaa sekä parempaa vuorovaikutusta että arjen yhteistyötä. (Mäki 2020, 88-89.) Tässä kehittämistyössä tarkasteltiin toimeksiantajan yhteen tiimiin kuuluvien asiantuntijoiden työhön liittyviä kuormitustekijöitä ja johtajuuden haasteita. Tulosten tulkinta perustui asiantuntijoiden omiin kokemuksiin, joita ei voi todistaa vääriksi, tai myöskään laajemmin yleistää.

Luotettavuus ja eettisyys ovat perinteisesti tieteellisessä tutkimuksessa hyvin tärkeitä arvoja sekä tutkimuksen menetelmien, tulosten että koko prosessin osalta. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu keskittyy enemmän tiedon käyttökelpoisuuteen, todenmukaisuuteen ja hyödyllisyyteen, vaikka tutkimuksen laadullisuuttakaan ei voi jättää huomiotta. He edellyttävät tutkijalta myös läpinäkyvyyttä sekä valinnoissa että tulkinnoissa ja erityisesti riittävää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ollakseen vakuuttava. Johdonmukainen ja uskottava toiminta mahdollistavat vakuuttavan tuloksen. (Toikko & Rantanen, 2009, 121-124.)

Kehittämistutkimukselle tärkeää vakuuttavuutta ja eettisyyttä on pyritty osoittamaan huolellisen toteutuksen ja valmistautumisen avulla. Tutkimuksen pääaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joiden tekemiseen valmistauduttiin huolellisesti pohtien kysymysrunko ja haastateltavien tiedottaminen etukäteen. Haastateltaviksi valittiin aiheen parhaan tiedon haltijoina koko asiantuntijaryhmä. Myös tutkijan käsitys toimeksiantajan toiminnasta oli kattava, joten käytettävien teemojen suunnittelu oli tavoitteiden pohjalta selkeää. Haastatteluiden tekniikkaan liittyvät varmennukset testattiin ennakoita ja tallennukseen sekä aineiston säilytykseen liittyvät anonymisointi, varmennukset ja suojaukset huolehdittiin tarkasti ja kerrottiin menettelyt haastateltaville. Haastattelun teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen pohdittavaksi ja valmistautuminen näkyi haastatteluiden tuloksissa hyvin jäsennellyissä vastauksissa. Aiheet olivat mielenkiintoisia ja johtivat välillä teemojen ulkopuolelle, mutta kaikkien hieman yli tunnin kestäneiden haastattelujen aikana saatiin jokaiseen teemaan riittävästi vastauksia ja bonuksena paljon kehittämissuhteita. Litteroinnit

aloitettiin haastatteluiden rinnalla ja aineistot tarkastettiin huolellisesti ja analysoitiin kaikki tutkimuskohteet tasaveroisesti ja tarkasti hyödyntäen tulosten varmistamiseksi. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus itse tarkastaa aineistot ja tehdä niihin huomioita. Teemahaastattelun pääaineiston vaikutus koko tutkimuksen tuloksiin ja sen luotettavuuteen oli merkittävä.

Kehittämistutkimuksessa toiminta on vuorovaikutuksellinen prosessi, johon osallistuu yleensä tutkijan lisäksi muita toimijoita työyhteisöstä. Näin ollen yhtenä luotettavuuden kriteerinä voidaan käyttää toimijoiden sitoutumista kehittämistyöhön. Toisaalta myös virhemahdollisuus lisääntyy niissä vaiheissa, joissa kaikki eivät ole osallisena. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Tässä kehittämistehtävässä sekä toimeksiantaja, tutkittavat asiantuntijat, että tutkija itse olivat erittäin sitoutuneita kehittämiseen ja konkreettiset tulokset tärkeitä ja oikea-aikaisia. Ajan ja energian puutteessa pitkään ollut kehittämistarve saatiin opinnäytetyön puitteissa yhteistyössä toteutettua kattavaksi pohjaksi jatkotoimenpiteille. Kokonaiskuvan ja ymmärryksen saaminen sekä talousasiantuntijoiden tehtäväkentän haasteista että projekteista oli tärkeää samoin kuin vaikuttamismahdollisuuksien antaminen oman työn kehittämiseen.

Kehittämistehtävän talousasiantuntijoiden resurssien kuormitustekijöihin liittyvä selvityshaaste ratkaistiin haastatteluaineiston analyysillä tutkijan toimesta. Vaikka haastatellut tarkastivat litte-roinnit, niin yhteenveto ja tulkinta on tutkijan tekemä. Tapauksen näkökulmasta tulosten luotettavuutta lisäävänä tekijänä voi pitää sitä, että kaikki asiantuntijat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja todennäköisimmin kertoivat arkoihinkin asioihin liittyvistä mielipiteistään avoimesti. Useissa alateemoissa myös saturaatio eli kylläisyys vastauksissa saavutettiin, mutta osassa oli niin eriäviä mielipiteitä, ettei yhtenäisiä johtopäätöksiä voinut tehdä. Tiedon todenmukaisuutta lisäävänä tekijänä voidaan nähdä myös tutkijan rooli kehittämisen koordinaatiossa, sillä varmuus tulosten hyödyntämisestä on voinut lisätä annettujen vastausten todenmukaisuutta. Toisaalta syvällinen ryhmän tuntemus voidaan nähdä myös luotettavuutta heikentävänä, koska tutkijan omien käsitysten vaikutus voi näkyä tuloksissa. Tutkija on kuitenkin myös pyrkinyt kuvaamaan kehittämistutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkkaan ja tulkitsemaan tulokset puolueettomasti ja antamatta omien mielipiteiden ja käsitysten vaikuttaa niihin.

Projektiluokittelumallin laatimiseen liittyvä kehittämishaaste tehtiin vielä puhtaammin yhteistyönä, sillä haastatteluiden perusteella kerätyn pohjatiedon mukaan tehty ensimmäinen malliversio käsiteltiin aivoriihimenetelmällä, kunnes yhteinen näkemys ensiversiosta löytyi. Luotettavuutta lisäävänä tekijänä voi siis pitää myös monimenetelmäisyyttä sekä käytettävyyden todentamista. Malli on alustavissa testauksissa myös todettu käyttökelpoiseksi talousasiantuntijoiden projektien työmäärän havainnollistamisessa, sekä ideana mahdollisesti myös muiden tiimin palvelukokonaisuuksien koon määrittämisessä. Toimeksiantajan suurien projektimäärien johdosta varsinaiseen työnjakoon hyödyntäminen edellyttää sopivan järjestelmän löytämistä.

Yleisesti eettisten näkökohtien huolehtimista ei voine tehdä liikaa. Erityisesti työelämälähtöisessä tutkimuksessa on useita huolehdittavia näkökulmia. Tutkija on myös pyrkinyt kaikin puolin toimimaan suunnitelman mukaisesti, rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti sekä tieteellisen tiedon kriteerejä noudattaen. Tutkimuksen vaiheista ja menetelmistä ml. aineistojen käsittelytavat tietoturvallisesti on huolehdittu tarkasti ja kerrottu avoimesti toimeksiantajan asiantuntijaryhmälle ja esimiehille. Toimeksiantaja ei myöskään ole vaikuttanut kehittämistyön toteuttamiseen tai tulosten tuottamiseen.

7.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämistehtävän tuloksena syntynyt projektiluokittelumalli palvelee projektien vertailukelpoisuutta työllistävyyden suhteen. Suoran pisteytyksen pohjalta karkealla tasolla tehtävä pisteytys on mahdollista tehdä myös painoarvoja hyödyntäen. Sekä lopullinen pisteytystavan valinta, että pisteytyksen skaalaus on järkevää tehdä vasta kattavamman testauksen jälkeen. Mallin testauksen osalta ehdotetaan toimeksiantajan koko projektimallin skaalausta luokittelun toimivuuden varmistamiseksi.

Talousasiantuntijoiden työnkuorman tasaus projektiluokittelun avulla edellyttää toimivaa käytäntöä työpakettien kokonaisuuksien ja vapaina olevien resurssien hahmottamiseen. Sen lisäksi tarvitaan toimiva menettely uusien projektien käsittelyyn vastuuhenkilöiden määrittelemiseksi luokittelun jälkeen. Todennäköisimmin toimeksiantajan suurilla projektimäärillä työnjakoa on mahdotonta tehdä ilman siihen sopivaa järjestelmää. Asian työstämistä on siis syytä jatkaa ja tarkastella mm. Leijona -mallin liittyvien järjestelmähankintojen soveltuvuutta tarpeeseen.

Työnkuorman tasaamisen tarve toimeksiantajalla on välitön ja koska haastatteluissa löytyi konkreettisia keinoja tilanteen korjaamiseksi, on niiden edistämiseksi suositeltavaa aloittaa toimenpiteet. Tiedonhallinnan tason nostaminen todettiin eniten työn sujuvuuden lisäämiseen ja kuormittavuuden vähentämiseen vaikuttavaksi, joten seuraavia toimenpiteitä esitetään pohdittavaksi.

- 1) Yhteisistä toimintatavoista ja käytännöistä sopiminen seuraavat dokumentit laatimalla tai päivittämällä:
 - a. prosessikuvaukset pääprosesseista
 - b. palvelukuvaukset ja vasteajat
 - c. työohjeet
 - d. projektiaineistojen hallintasuunnitelma
 - e. projektien perusaineiston sisältösuunnitelma
 - f. rahoittajaraportoinnin yhdenmukaistaminen
- 2) Henkilöitymän purkaminen sijaisuuksien helpottamiseksi
 - a. Tärkeimpien työtehtävien merkitseminen kalentereihin
 - b. Ryhmäpostin pelisäännöt ja päivystysvuorot
 - c. JIRA työjonojen käyttöönotto
- 3) Kehitettävien asioiden organisointi
 - a. kehittämisen järjestyksellinen aikataulutus ja priorisointi
 - b. oma sivusto ja vastuuhenkilöt
 - c. valmisteluvastuut
 - d. etenemisen säännölliset tarkastelut

Lähteet

- Alasoini, T. 2016. Esipuhe julkaisussa. Vainio, L. (toim). Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. Hämeenlinna: Hämeen am-mattikorkeakoulu. Viitattu 21.11.2021.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-768-1>.
- Caliste, A. L. E. 2013. The PMO, maturity and competitive advantage. Esitys tilaisuudessa PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Chien, C. 2002. A portfolio-evaluation framework for selecting R&D projects. Artikkelijulkaisussa R & D management, 32(4), s. 359-368. doi:10.1111/1467-9310.00266.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2.p. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum. Viitattu 16.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521415593>.
- Ilama, V. 2019. Projektitoimintalehti 1/2019. Artikkelijulkaisu. Lessons learned. Viitattu 21.11.2021. https://www.adapro.fi/files/1595/Projektitoiminta_1_2019_Lessons_Learned_Vesa_Ilama.pdf.
- Janhonen, M. 2017. Johtajuus tukee asiantuntijan ajanhallintaa. TTL blogi. Viitattu 27.9.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/johtajuus-tukee-asiantuntijan-ajanhallintaa/>.
- Janhonen, M. Toivanen, M. Viljanen, O & Yli-Kaitala, K. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitoksen opas verkkosivuilla www.ttl.fi. Viitattu 21.11.2021. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2. p. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradu alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. XAMK Kehittää 81 – julkaisusarja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
- Larsio, A. 2021. Tietotoiminnan strateginen uudistaminen – ehdotus etenemiseksi. Esitys toimeksiantajan intrassa. Helsinki: Laitos X Lisätiedot tarvittaessa.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Simonen, J. & Korpinen, S. 2006. Projektisalkunhallinta: Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita.

Leijona -projektimalli. 2015. Suomen Projekti-Instituutti Oy:n esitys. Viitattu 15.11.2021. <https://www.slideshare.net/ProjektiInstituutti/leijonaprojektimalli>

Lundström, N. & Mäenpää, A. 2020. Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä: Kuka pelaa ja millaista peliä?. Teoksessa Vartiainen, P. and Raisio, H. (toim) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa. Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Sandelin-Benkö, S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Reinikainen, K. & Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Monteiro, A. Santos, V. & Varajão, J. 2016. Project Management Office Models – A review. Artikkelijulkaisussa Procedia computer science. Viitattu 17.11.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916324231>

Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä: Kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, P. and Raisio, H. (toim) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Nylander, O. 2017. Tietojohtaminen ja tapaus SOTE. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Kahdeksas uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Helsinki: Infor.

Poh, K., Ang, B. & Bai, F. 2001. A comparative analysis of R&D project evaluation methods. Artikkelijulkaisussa R & D management, 31(1), s. 63-75. doi:10.1111/1467-9310.00197.

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu: Ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa. Teoksessa Vartiainen, P. and Raisio, H. (toim) 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi: Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.
- Suomen Projekti-Instituutti. N.d. Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas. viitattu 21.11.2021. https://www.projekti-instituutti.fi/files/913/Projektitoiminnan_kehittajan_pikaopas.pdf.
- Tilastokeskus. 2007. Tilastokeskuksen käsikirja 43. Laatu tilastoissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 15.11.2021. https://www.tilastokeskus.fi/meta/gg_2ed.pdf.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 2.painos. Tampere: Tampere University Press.
- Torkkola, S.2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro. verkkokirjahylly. viitattu 19.11.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAJBEXCTEB#kohta:LEAN\(\(20\)ASIANUNTIJATY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMISESSA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAJBEXCTEB#kohta:LEAN((20)ASIANUNTIJATY((d6)N((20)JOHTAMISESSA((20)/piste:b0).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtiovarainministeriö, 2007. Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy. viitattu 27.09.2021. https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669.
- Virtainlahti, S. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.
- Äikäs, J. 2016. Kypsyysmallin käyttö kehittämisen apuna. Adapron blogi Adapron Oy:n verkkosivuilla. Viitattu 18.7.2021. https://www.adapro.fi/blogi/kypsyysmallin_kaytto_kehittamisen_apuna.2495.blog

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

| Projektiluokittelun hyödyntäminen taloussuunnittelun johtamisessa | | |
|--|---|--|
| Teemahaastattelun runko: | | Tiina Räisänen |
| | | Kokemusvuodet nykyisessä tehtävässä? |
| Tutkimuskysymys | Käsite | Haastattelun teema ja käsiteltävät asiat |
| Mitkä tekijät vaikuttavat talousasiantuntijoiden resursseihin? | Asiantuntijuus, työn resurssointi, asiantuntijatyön johtaminen | Asiantuntijatyön resurssit ja nykytilanne |
| | | Nykyisen vastualueen koko ja toimivuus, hyvät ja huonot puolet, asiakasnäkökulma |
| | | Työtehtävien ohjautuminen ja aikataulutus |
| | | Mahdollisuudet suunnitella omaa ajankäyttöä |
| | | Työn kuormittavuus ja vaikutukset hyvinvointiin |
| | | Työssä toimivat asiat ja palkitsevuus, asiantuntijuuden arvostus |
| | | Ongelma ja kiiretilanteiden tuki |
| | | Tiedonkulku |
| Millä keinoilla työn organisointia ja resurssien ennakoitavuutta voisi parantaa? | Asiantuntijuus, työn resurssointi, asiantuntijatyön johtaminen | Työnjaon kehittäminen ja organisoinnin tuki |
| | | Johdon tuki työmäärien tai aikataulujen arviointiin ja priorisoitiin |
| | | Suurimmat haasteet työn organisoinnissa ja tukemisessa |
| | | Työn organisointiin odotettava tuki vs itseohjautuminen |
| | | Omat vaikutusmahdollisuudet parempaan resurssien käyttöön |
| | | Työnjaon järjestäminen ideaalimaailmassa |
| | | Nykyisen työnjaon kehittämiskeinot ja huomioitavat asiat |
| | | Projektitoimistomalli, JIRA työjonot, Hybridi vai joku muu? |
| Mitä käyttöönotto edellyttäisi ja mitä vaikutuksia sillä olisi? | Projektinhallinta, projektiluokittelu, salkkujohtaminen | Salkkujohtamisen myötä tulevan projektiluokittelun hyödyntäminen työn jaossa |
| | | Työnjaon uudistamisen haasteet / hyödyt |
| | | Salkkujohtamisen käyttöönoton vaikutukset |
| | | Edellytykset työjaon välineeksi |
| | | Vaikutukset asiakasnäkökulmasta tai rahoitusten hakuvaiheessa |
| Millainen projektien luokittelumalli olisi toimiva ja riittävän geneerinen | Projektinhallinta, projektiluokittelu, salkkujohtaminen, pisteytysmalli | Projektien keskinäinen vertailukelpoisuus |
| | | Kokonaiskuvan hahmottava malli |
| | | Projektin työmäärään vaikuttavat tekijät |
| | | Luokittelun tekijät, mitta-asteikot ja painoarvot |
| | | Pisteytyksen luokittelu |
| | | Mallin hyödyntäminen laajemmin |
| | | Muun työn kuin projektien kokonaisuuden arviointi |

Liite 2. Haastattelun saatekirje

Sähköpostiviesti

Aihe: Teemahaastattelu koskien asiantuntijatyön resurssien nykytilaa sekä työn organisoinnin ja ennakoinnin kehittämistä

Hyvä vastaanottaja,

Kyseessä oleva teemahaastattelu on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa suorittamaani Liiketoiminnan tradenomi AMK -tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötäni, jonka aiheena on Projektiluokittelun hyödyntäminen taloussuunnittelun johtamisessa.

Tärkeä osa opinnäytetyön tutkimusaineistoa ovat talousasiantuntijoiden teemahaastattelut, joiden avulla pyritään saamaan arvokasta tietoa kehittämistyöhön. Haastattelussa käsitellään asiantuntijatyön resursointiin, organisointiin ja ennakoitavuuden parantamiseen liittyviä teemoja. Haluan kuulla juuri sinulle asiantuntijana merkityksellisiä ja tärkeitä kokemuksia ja kehittämisajatuksia, joiden pohjalta teen kehittämis-ehdotukset.

Haastattelut tehdään ajalla 07.-18.10.2021 TEAMS- kanavan kautta. Olen varannut kalenteriini tunnin mittaisia alustavia vaihtoehtoja, joista voit valita itsellesi sopivan. Mikäli joku muu ajankohta sopii paremmin, pyydän lähettämään minulle kalenterikutsun.

Anonyymisti tehtävät haastattelut nauhoitetaan jatkokäsittelyä varten ja äänitiedostot säilytetään suojatussa verkkosijainnissa, johon vain minulla on käyttöoikeus salasanan kautta. Nauhoitukset hävitetään lopullisesti heti tekstimuotoon siirtämisen jälkeen, joten vastanneita ei voida tunnistaa.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, mutta olen kiitollinen, jos haluat antaa panoksesi tähän tärkeään kehittämistyöhön.

Pyydän vahvistamaan haastattelusi kalenterivarauksen 05.10.2021 mennessä.

Kiitos jo etukäteen.

Tiina Räisänen

Liite 3. Projektiluokittelumalli

| PROJEKTIN LUOKITTELMALLI _ LUONNOS | | | | |
|--|--|-------------|-----------|--------------------|
| Kriteeri ja mitta-asteikko | | Pisteet | Painoarvo | Painotetut pisteet |
| Raportoinnin tiheys ja tarkkuus | Tarkennus | 3 | 50 % | 1,5 |
| Ei raportointia - tulot ennakkona | Tulot ennakkona tilille esimerkiksi rahoittaja x. | 1 | | |
| Raportoidaan rahoituksen käyttö laskituksen tarpeisiin tai sopimuslaskutus | Laskutus käyttöraporttiin tai sopimuksen summaan perustuen. Esim rahoittaja x | 2 | | |
| Raportointi rahoittajan omaan järjestelmään | Lasku sisäisiin ja tai rahoittajan tarpeisiin. Esim rahoittajat x | 3 | | |
| Raportointi tositetasolla | Aina pääkirjaa tarkemmat todenteet. | 4 | | |
| Rahoittaja (salattu) | Tarkennus | 3 | 15 % | 0,45 |
| rahoittajat tai rahoittaja ryhmät A | | 1 | | |
| rahoittajat tai rahoittaja ryhmät B | | 2 | | |
| rahoittajat tai rahoittaja ryhmät C | | 3 | | |
| rahoittajat tai rahoittaja ryhmät D | | 4 | | |
| Organisaation rooli hankkeessa | Tarkennus | 2 | 25 % | 0,5 |
| Toimeksiantaja yksin | Myös osana konsortiota kuin raportointi itsenäisesti kuten rahoittaja x tai y. | 1 | | |
| Partneri tai osatoteuttaja | raportointi koordinaattorin kautta tai muutoin riippuvainen muista toteuttajista | 2 | | |
| Koordinaattori max 5 partneria / osatoteuttajaa | | 3 | | |
| Koordinaattori yli 5 partneria / osatoteuttajaa | | 4 | | |
| Rahoitustarkastukset | Tarkennus | 3 | 10 % | 0,3 |
| ei tarkastuksia | esim yritykset | 1 | | |
| satunnaisaudit | | 2 | | |
| rahoitus summaan tai kauteen perustuva tarkastus | tilintarkastuskertomus myöntösumman tai kauden perusteella. Esim rahoittaja x | 3 | | |
| kaikki maksatushakemukset tarkastetaan | Kaikki maksatushakemukset tarkastetaan tai auditoidaan | 4 | | |
| Pisteet yhteensä | | 11 | 100 % | 2,75 |
| Suhteutettu luokittelu | Pisteytetty luokittelu | KOKO | | |
| 1 | 4-5 | S | | |
| 1,1 - 2,7 | 6-9 | M | | |
| 2,71 - 3,49 | 10-13 | L | | |
| 3,5 - 4 | 14-16 | XL | | |