



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juha Uitto

---

## Organisoituminen tuotekehitysliiketoiminnassa

Case-tutkimus IT-yrityksen keskijohdon kokemuksista

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Teknologiaosaamisen johtaminen -tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Insinööri (ylempi AMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Juha Uitto

Työn nimi: Organisoituminen tuotekehitysliiketoiminnassa

Ohjaaja: Emilia Kangas

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 83

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tässä työssä perehdytään ja kehitetään kohdeyrityksen organisoitumista ja organisaatiomuutosta. Työn teoreettisena taustana toimii tutustuminen organisaatiomuutokseen, eri organisaatiomalleihin, toimintaan matriisiorganisaatiossa ja kyseisen organisaatiomallin hyviin ja huonoihin puoliin. Kohdeyritys toimii informaatioteknologian ja tietoturvan liiketoiminnassa ja tuottaa projektimaisella toiminnalla omia tuotteita korkeaa tietoturvaa vaativiin ympäristöihin.

Työ on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa asetetaan lähtökohta epäilyksen alaiseksi ja tarjotaan tapa ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Perustutkimuksessa tutustuttiin erilaisiin organisaatorakenteisiin, organisaatiomuutokseen ja erityisesti toimintaan matriisiorganisaatiossa. Tätä tietoa käytettiin hyväksi teemahaastattelurunkoa luodessa ja itse haastatteluita suoritettaessa. Tutkimusjoukkona toimi 11 kohdeyrityksen keskijohtoon tai tekniseen johtoon kuuluvaa henkilöä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, ja pääkohdat otettiin jatkotoimenpiteiden kohteeksi.

Tuloksista pystyttiin havainnoimaan useita tehostamisen ja kirkastamisen kohteita organisaatiomuutoksessa ja organisaation toiminnassa. Haastatteluiden tuloksista ja kirjallisuuden tarjoamista ohjeista luotiin ohjeita muutosprosessiin, yhtiön sisäiseen vastuunjakoon, kommunikointiin eri tasoilla ja yhteisen toimintatavan luomiseen. Lisäksi työssä esitetään keinoja yhteisen tahtotilan ja sitä tukevan johtajuuden aikaansaamiseen. Oletuksena on, että työssä esitetyt keinot vähentävät epäselvyyttä ja auttavat yhtiön tavoitteiden saamisessa yhteistyössä.

<sup>1</sup> Asiasanat: organisoituminen, muutos, organisaatiomalli, teemahaastattelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Master of Engineering, Technology Competence Management

Author: Juha Uitto

Title of thesis: Organizing in product development business activities

Supervisor: Emilia Kangas

Year: 2025

Number of pages: 83

Number of appendices: 1

---

This thesis focuses on studying and developing the organizational behaviors and organizational change at the target company. The theoretical background of the thesis involves exploring organizational change, different organizational models, operations at a matrix organization, and the advantages and disadvantages of this organizational model. The target company operates in the fields of information technology and cybersecurity, producing its own products for environments that require high levels of data security through project-based activities.

The thesis study was conducted as a qualitative study. Qualitative research challenges assumptions and provides a way to understand the research subject. Preliminary work was carried out by examining various organizational structures, organizational change, and especially operations within a matrix organization. This information was used to develop a thematic interview framework and to guide the interviews themselves. The research group consisted of 11 individuals from the target company's middle management or technical leadership. The results of the interviews were categorized by themes, and the main points identified through content analysis were targeted for further action.

The results revealed several areas for improvement and clarification in the organizational change and operations of the organization. Based on the interview results and the guidelines provided by the literature, recommendations were created for the change process, internal responsibility distribution within the company, communication at different levels, and creating a common approach. Additionally, the study proposes methods for fostering a shared vision and supporting leadership. The assumption is that the methods presented in the thesis will reduce ambiguity and assist the company in achieving its goals through collaboration.

<sup>1</sup> Keywords: organization, change, organization model, thematic interview

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	8
1 JOHDANTO .....	9
1.1 Työn tausta .....	9
1.2 Kohdeyritys .....	10
1.3 Kohdeyritys LLC:n yhtiö rakenne .....	10
1.4 Työn tavoite ja rajaus .....	13
2 ORGANISAATIOMALLEJA .....	15
2.1 Projektiorganisaatio .....	16
2.1.1 Projektin johtaminen .....	17
2.1.2 Tuotekehitysprojektit .....	19
2.2 Linjaorganisaatio .....	19
2.3 Tulosityksikköorganisaatio .....	20
2.4 Prosessiorganisaatio .....	21
2.5 Matriisiorganisaatio .....	23
3 ROOLIT TUOTEKEHITYSTOIMINNASSA .....	25
4 ORGANISAATIOMUUTOS .....	29
4.1 Muutos .....	29
4.2 Muutoksen vaiheet .....	30
4.3 Muutoksen johtaminen .....	30
5 TOIMINTA MATRIISIORGANISAATIOSSA .....	33
5.1 Matriisiorganisaation roolit .....	33
5.2 Orientaatio matriisiorganisaatiossa .....	33
5.3 Kommunikointi matriisiorganisaatiossa .....	35
5.4 Matriisirakenteen oletettuja hyötyjä .....	36
5.5 Matriisirakenteen oletettuja heikkouksia .....	37

6	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	40
6.1	Haastattelututkimuksen analysointitavat.....	41
6.2	Haastattelukysymykset .....	43
7	TULOKSET .....	46
7.1	Vanha organisaatio .....	46
7.2	Muutos uuteen organisaatiomalliin .....	47
7.3	Organisaatiomuutoksen onnistuminen .....	48
7.4	Toiminta organisaatiomuutoksen jälkeen .....	50
7.5	Uuden rakenteen johtaminen .....	53
7.6	Toiveita tulevaisuuteen .....	56
8	POHDINTA JA JATKOTOIMENPITEET .....	59
8.1	Organisaatiomuutoksen johtaminen .....	59
8.2	Toimenpiteet organisaatiomuutoksiin .....	60
8.3	Roolitus.....	62
8.4	Toimenpiteet roolitukseen .....	63
8.5	Kommunikointi .....	67
8.6	Toimenpiteet kommunikoinnin parantamiseen .....	67
8.7	Organisaation rakenne ja tavoitteet.....	68
8.8	Toimenpiteet tavoitteellisuuteen .....	69
8.9	Organisaation johtaminen ja vastuuttaminen.....	72
8.10	Toimenpiteet johtajuuden parantamiseen.....	73
9	YHTEENVETO .....	77
	LÄHTEET .....	78
10	LIITTEET .....	82
10.1	Haastattelukutsu kysymyksineen .....	82

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 2. Todellinen asiakassitoutuminen.....	71
Kuva 3. Tuotteiden ja programien elinkaari.....	74
Kuva 4. Projektimetodologiat ja niiden räätälöinti.....	75
Kuvio 1. Vanha yhtiö rakenne.....	10
Kuvio 2. Uusi yhtiö rakenne.....	11
Kuvio 3. Engineering -yksikkö.....	12
Kuvio 4. Esimerkki projektiorganisaatiosta.....	18
Kuvio 5. Projektin ulottuvuudet ja asiakkaan odotukset.....	19
Kuvio 6. Prosessijohtamisen eri tyyppejä.....	22
Kuvio 7. Eri liiketoimintatasojen hallinta.....	25
Kuvio 8. Raportointivastuut.....	65
Kuvio 9. Tasapainoinen matriisi.....	66
Kuvio 10. Johtamisen eri tasot.....	70
Kuvio 11. Kolme tietä parempaan ympäristöön.....	72
Taulukko 1. Projekti, ohjelma ja tuote.....	26
Taulukko 2. Tuotepäällikkö vs. Tuoteomistaja.....	27
Taulukko 3. Gottliebin orientaatiot.....	34
Taulukko 4. Esimerkkejä viestintätyypeistä.....	36
Taulukko 5. Mukaelma Hiattin ja Claytonin muutosmalleista.....	61
Taulukko 6. Roolien tehtävät.....	64

Taulukko 7. Projektipäällikön ja linjaesimiehen vastuita.....	66
Taulukko 8. Ehdotus palaverikäytännöistä.....	68
Taulukko 9. Johtajuus.....	76
Taulukko 10. Tehokkaiden tiimien ominaisuuksia.....	76

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>GCC</b>	Lyhenne englanninkieliseistä sanoista Gulf Cooperation Council, joka on Bahrainin, Kuwaitin, Omanin, Qatarin, Saudi-Arabian ja Yhdistyneiden Arabiemiirikuntien kaupallinen yhteisö.
<b>HW</b>	Lyhenne englanninkielisestä sanasta hardware, joka tarkoittaa mekaniikan ja elektroniikan suunnittelua tämän työn kontekstissa.
<b>LLC</b>	Lyhenne englanninkieliseistä sanoista limited liability company, joka vastaa osakeyhtiötä.
<b>PMO</b>	Lyhenne englanninkieliseistä sanoista program management office, joka tarkoittaa projekteja hallinnoivaa projektitoimistoa.
<b>QA</b>	Lyhenne englanninkielisistä sanoista quality assurance, joka tarkoittaa laadunvarmistusta tämän työn kontekstissa.
<b>SW</b>	Lyhenne englanninkielisestä sanasta software, joka tarkoittaa ohjelmistojen suunnittelua ja toteutusta tämän työn kontekstissa.
<b>VPN</b>	Lyhenne englanninkieliseistä sanoista virtual private network, joka tarkoittaa virtuaalisia erillisverkkoja.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

” Kesko hylkää linjaorganisaation 75 vuoden jälkeen” kertoo *Kauppalehden* artikkeli. Muutoksella matriisiorganisaatioon, Kesko pyrkii tehostamaan ja ketteröittämään tekemistä ja samalla reagoimaan nopeammin eri liiketoimintojen tarpeisiin (*Kauppalehti*, 2017).

Maailma on jatkuvassa muutoksessa, ja organisaatioiden ja yksilöiden on sopeuduttava muuttuviin olosuhteisiin. Jos yritys haluaa pysyä elinvoimaisena, sen on pystyttävä vastaamaan kilpailullisiin vaatimuksiin ja oltava sisäisesti sopeutuvainen ulkoisiin muutoksiin. Tämän takia organisaatiot joutuvat kehittämään tuottavuuttaan, ja tekemään asiat entistä nopeammin, paremmin ja kustannustehokkaammin, ja tällöin muutoshankkeista tulee organisaatioille jatkuva toiminne. Tämä asettaa johtamiselle haasteita, etenkin toimialoilla, joissa henkilöstön osaaminen on organisaation suurin voimavara.

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstöstä täytyy pitää huolta ja muutoshankkeet vietävä läpi heitä kuunnellen ja osallistaen. Johtamisen pitää olla ihmiskeskeistä ja mukaansatempaavaa, että muutoshankkeet onnistutaan viemään läpi ja henkilöstö sitoutuu uudistettuun organisaatioon. Johtajan tai johtajien tehtävä onkin luoda ympäristö, joka mahdollistaa tuloksellisen toiminnan ja samalla työyhteisön yhteisen kasvun (Työterveyslaitos, 2017; Sitra, 2017).

Toimialasta riippumatta muutos tulee olemaan osa yhtiöiden toimintaa, ja tällöin esimiehillä pitää olla oikeanlaista osaamista ja kyvykkyyksiä onnistuakseen muutosten läpiviennissä. Tämän vuoksi organisaatioiden pitää olla sitoutunut esimiesten ja henkilöstön osaamisen kasvattamiseen ja muutosprosessien luomiseen (Kauhanen 2018, s. 40). Johtajat määrittelevät organisaation menestyksen työntekijöiden kautta, ja huono ja hyvä johtajuus tarttuvat. Morgan (2020, s. 17–23) toteaa, että hyvät johtajat pystyvät tuomaan työntekijöiden täyden potentiaalin esiin ja vapauden toteuttaa itseään.

Tutkimuksessa käsitellään asioita, jotka voivat olla liiketoiminnan kannalta salassa pidettäviä. Tämän vuoksi tutkimuksen kohde esitetään anonyyminä Kohdeyrityksenä.

Tämä työ käsittelee tuotekehitykseen keskittyvän Kohdeyrityksen Engineering -organisaatiota, joka läpikävi organisaatiomuutoksen, jolloin aikaisempi liiketoimintakohtainen

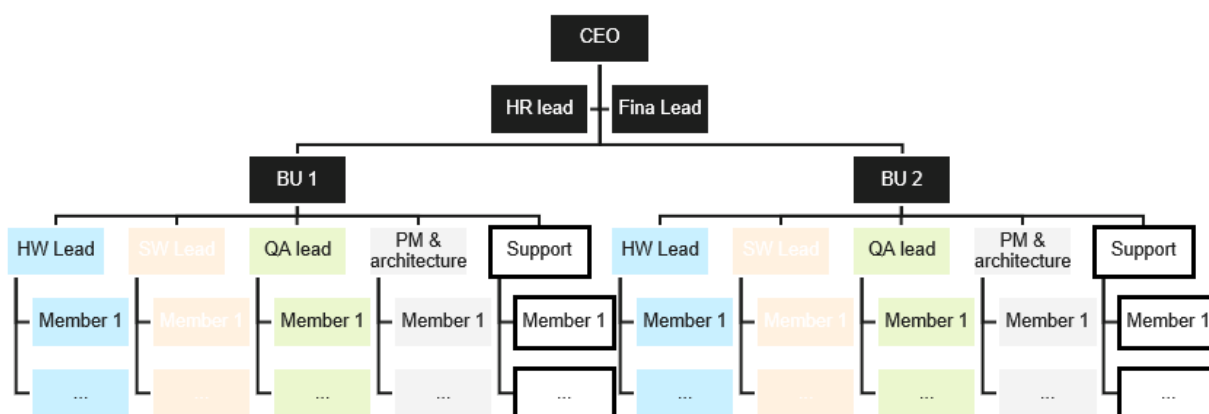
organisaatio hajotettiin ja liiketoimintojen toiminnot yhdistettiin uuteen, matriisimalliseen organisaatioon. Tässä työssä läpikäydään organisaatiomuutosta, sen oletettuja hyötyjä, avataan erilaisia organisoitumismalleja ja myös mahdollisia muutoksesta aiheutuneita haasteita. Työn lopputuloksena on kehitysajatuksia organisaatiomuutosten tekemiseen, uuden organisaatiomallin mukaisen toiminnan tehostamiseen, ja työyhteisön yhteisen onnistumisen kokemuksen luomiseen.

## 1.2 Kohdeyritys

Kohdeyritys Oy on Kohdeyritys LLC:n suomalainen tytäryhtiö. Suomen yhtiö on perustettu noin kymmenen vuotta sitten, kun kansainväliset rahoittajat halusivat luoda mahdollisimman turvallisen älypuhelimien. Suomessa oli tunnetusti alan osaamista Nokia-historian kautta, joka sai sijoittajat aloittamaan yhteistyön suomalaisten kanssa. Ensimmäinen puhelin valmistui muutamassa vuodessa, ja se vakuutti rahoittajat investoimaan myös toiseen tuotteeseen: VPN-laitteeseen. VPN-laitteet luovat virtuaalisia erillisverkkoja, jotka mahdollistavat turvallisen tietoliikenteen esimerkiksi organisaation eri sijainneissa olevien toimistojen välillä (F-Secure, 2024). Kohdeyritys Oy:n projekteissa toimii noin 200 henkilöä. Lisäksi Kohdeyritys LLC:n pääpaikalla Persianlahden alueella on noin 300 työntekijää, eli koko yhtiössä on noin 500 työntekijää.

## 1.3 Kohdeyritys LLC:n yhtiörakenne

Kohdeyritys LLC:n aikaisempi, liiketoimintoiminnoittain eritelty organisaatio korkealla tasolla on esitetty Kuvio 1. **Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.**



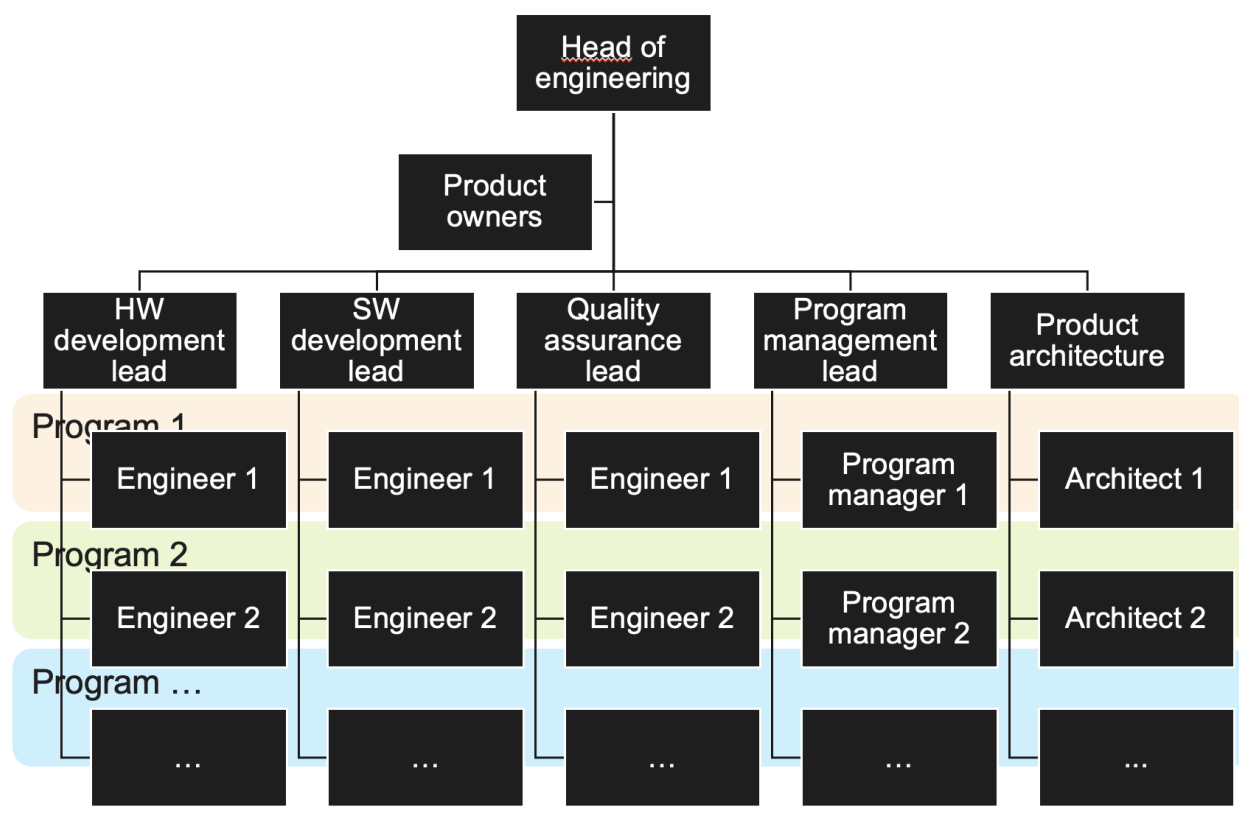
Kuvio 1. Vanha yhtiörakenne.



*Engineering*, joka hoitaa yhtiön tuotekehitysprojektien tekemisen. Kuvio 3 esittää *Engineering* -yksikön organisaatorakennetta.

Uusien projektien aloittaminen vanhalla organisaatiomallilla on aiheuttanut projektien välistä priorisointikisää, henkilöstön työlistojen epäselvyyttä, kommunikaatiohaasteita, ja työn myöhästymistä ja jopa keskeneräisyyttä. Uuden organisaatorakenteen toivottiin tuovan tehokkuutta tekemiseen, resurssien parempaa kohdentamista, lopulta rahallista säästöä ja ehkä myös työrauhaa organisaatioon.

Organisaatiossa on viisi eri linjaa, joista jokainen pyrkii organisoitumaan Kohdeyrityksen tuotekehitysprojektien tarkoitukset täyttäen. Käytännössä linjojen vetäjillä on vastuu riittävästä osaamisesta ja resursoinnista per projekti, kun taas projekteilla on vastuu projektien suunnittelusta, projektiorganisaation kokoamisesta ja projektien onnistuneesta toteutuksesta.



Kuvio 3. Engineering -yksikkö.

Engineering on linjaorganisaatio, eli jokaiselle tuotekehityksen osa-alueelle on nimetty oma vetäjä, joka huolehtii ryhmänsä suorituksesta ja mahdollistaa projektien resursoinnin.

Yksinkertaistettuna vastuut per ryhmä ovat:

- *hardware (HW) teamin* vastuulla on elektromeekaaninen laite- ja testilaitesuunnittelu, tuotannon suunnittelu ja komponenttien valinta ja hankinta,
- *software (SW) team* tuottaa ohjelmistot laitteisiin, tehdasoperaatioihin ja myös loppuasiakastoimituksiin,
- *quality assurance (QA)* varmistaa kokonaislaadun, eli toimittaa testausratkaisuja ohjelmistoille, tuotannontestaukseen, valmiille laitteille ja lopulta kokonaisjärjestelmälle,
- *product architecture* omistaa tuotteiden vaatimukset yhdessä *product ownerin* kanssa, eli asiakasvaatimukset tulevat heiltä, kuten myös systeemitason arkkitehtoniset ratkaisut ja avainsuorituskyky mittarit,
- *program management office (PMO)* omistaa projektit, ja tästä organisaatiosta asetetaan jokaiselle ohjelmalle vastaava henkilö. Nämä henkilöt omistavat projektin budjetin, jonka raameissa projekti pitää saada tehdyksi.

Aiemmin jokaisen ryhmän (*HW, SW, QA*) vastaavat suorittivat yllä mainitun jaottelun, käyttäen apunaan tarvittavaa määrää asiantuntijoita. Sittemmin työ on muutettu siten, että jokaiseen vaatimukseen otetaan ns. poikkitieteellinen henkilöstö mukaan, jolloin vaatimus pohditaan kokonaisuutena eikä vain yksittäisen tuotekehitysyksikön näkökulmasta. Tämä ajattelu-tapa on vahvistunut uuden matriisiorganisaatorakenteen myötä. Myös ohjaus on muuttunut, sillä projektipäälliköillä on nyt enemmän vaikutusvaltaa organisaatorajojen yli.

#### 1.4 Työn tavoite ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä kuvaan Kohdeyrityksen liiketoiminnan aikaisemman toimintamallin, siihen liittyneitä haasteita, millaiseksi organisaatio on muutettu ja miten sitä tulisi ohjata organisaationa. Tutkimuksen tavoitteena on parantaa kykyä toimia yhdessä, tehdä sitovia päätöksiä ja lopulta nopeuttaa tuotekehitystä poistamalla esteitä ja ristiriitaisia käsityksiä etenemisestä.

Tämän lopputyön kehitystavoitteet ovat:

- Miten Kohdeyrityksen organisaatiomuutos voidaan toteuttaa tehokkaasti?
- Millaisia organisaatio- ja johtamisrakenteita tulisi kehittää, jotta matriisiorganisaatio toimisi?
- Miten viestintäkäytänteitä voidaan parantaa tukemaan Kohdeyrityksen toimintaa?
- Miten Kohdeyrityksen henkilöstölle voidaan luoda yhteinen tahtotila ja selkeät tavoitteet organisaatiomuutoksen tueksi?

## 2 ORGANISAATIOMALLEJA

Organisoituminen ei ole uusi ilmiö, vaan ihmisiä ja heidän tekemistään on organisoitu kautta historian. Teollistumisen aikana organisoituminen on saanut nykymuotonsa (Honkanen, 2006, 45). Honkasen viittaa kirjassaan Muutoksen agentit Buchanan ja Huczynskin määritelmään organisaatiosta: ” Organisaatio on sosiaalinen ryhmäjärjestely, jonka tarkoitus on saavuttaa kollektiivisia tavoitteita kontrolloidun toiminnan avulla.”. Honkasen mukaan tämä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen:

1. Sosiaalinen ryhmäjärjestely: Organisaatio on sosiaalinen ryhmäjärjestely, mikä tarkoittaa, että ryhmän jäsenten vuorovaikutus tapahtuu säännönmukaisella tavalla.
2. Kollektiiviset tavoitteet: Organisaatiolla on oltava yhteiset tavoitteet, joita yksilöt eivät saavuta yksin.
3. Kontrolloitu toiminta: Organisaation elinehto on sen kyky organisoida ja koordinoida toimintaansa, mikä edellyttää jonkinlaista kontrollia. Kontrollin muodot ja laatu voivat kuitenkin vaihdella.

Honkasen (2006, s. 46) mukaan käsitykset organisaatioista ja niihin vaikuttavista tekijöistä ovat vaihdelleet ajan kuluessa, mikä selittyy osittain historiallisista näkökulmista. Teoriat ovat yhteydessä siihen aikakauteen, jossa ne ovat syntyneet, ja erilaisuuksia selittävät esimerkiksi kilpailu erilaisten maailmankuvien, teorioiden, mallien, arvolähtökohtien ja ideologioiden välillä johtamiskäytäntöjen suunnan näyttäjinä.

Mustonen (2003, 38) viittaa väitöskirjassaan Max Weberin luonnehdintaan organisaatiosta ammattimaisena, byrokraattisena ja esimerkiksi koulumaailmassa pakollisena rakenteena, jolla on sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviä puolia ovat järjestys ja tehokkuus, huonona epäpersoonallisuus, hierarkia, mekaanisuus ja erikoistuminen. Tämä lähestymistapa soveltuu erityisesti hitaasti muuttuviin olosuhteisiin, joissa ratkaistavana on vain yksinkertaisia ongelmia, eli varsin mekaanisille organisaatioille.

Mustonen (2003, s. 35) jatkaa, että nykyajan organisaatioympäristöt ovat nopeasti muuttuvia, ja tällaisten olosuhteiden hallintaan orgaaninen organisaatioajattelu on soveltuvin. Orgaanisessa organisaatioajattelussa organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa. Näissä organisaatioissa rakenteet ovat löyhempiä ja

ne mukautuvat nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Työskentely painottuu enemmän ongelmanratkaisuun ja projektiluonteisiin tehtäviin, mikä vaatii myös johtamistapojen muuttumista.

## 2.1 Projektiorganisaatio

Projekti, joka tulee latinankielisestä sanasta *projicere* tarkoittaen eteen heittämistä, ehdottamista tai etukäteen suunnittelemista, viittaa johonkin, mikä on edessämme (Anttila, 2001, s. 11–12). Myös sana *proiectio* tarkoittaa ojentamista, mikä sopii loogisesti projektin luovuttamiseen eteenpäin (Rissanen, 2002, s. 14). Projekti on kertaluonteinen, tavoitteellinen työkokonaisuus, jonka tätä tarkoitusta varten muodostettu organisaatio suorittaa ennalta määritellyssä ajassa ja resursseilla (Anttila 2001, 12).

Rissanen (2002, s. 11) kirjoittaa, että projektityöskentelyllä on aina selkeä alku ja loppu, ja yleensä vielä oma organisaatio, joka leikkaa linjaorganisaation rajat. Projekti saattaa sisältää resursseja myös kotiorganisaation ulkopuolelta. Projektin päätyttyä se monesti siirtyy alasajovaiheeseen ja lopulta projektiorganisaatio lopetetaan, ja henkilöt siirtyvät joko linjaorganisaatioonsa tai seuraavaan projektiin. Työ muuttuu projektiluonteiseksi, kun tehtävä saa projektille tyypilliset piirteet: työ rajataan tietyksi kokonaisuudeksi ja jaetaan vaiheisiin, kuten projektin aloitus, suunnittelu, toteutus ja päätös. Tekijät organisoidaan projektiin mukaan, muodostaen projektiorganisaation. Projektilla on yleensä kiinteä budjetti ja sen mukaan muodostettu perusorganisaatio, jonka koko ja asiantuntijatarve kuitenkin vaihtelee, ja projektin eri vaiheissa asiantuntijat vaihtuvat tarpeen mukaan. Tarpeellisten ihmisten allokointi on projektipäällikön vastuulla, kuten myös heidän vapauttamisensa projektin päätyttyä. Tällöin mukana olijat palaavat omiin linjaorganisaation mukaisiin tehtäviinsä. Resurssien allokointi tapahtuu monesti yhteistyössä linjaesimiehen kanssa, joka hallinnoi kaikille projekteille osoitettuja henkilöitä.

Ruuska (2007, s. 150) ohjeistaa, että projektiorganisaatio vastaa projektin tuotoksista perusorganisaatiolle projektille asetettujen raamien mukaisesti. Perusorganisaation tukitoiminnot, kuten taloushallinto ja tietohallinto, ovat kattavasti projektitoiminnassa mukana, mutta projektilla on silti itsenäistä päätäntävaltaa yli organisaatorajojen. Projektissa työskentelytapa on delegoivaa, ja resursseja käytetään hänen asiantuntemuksensa, ei organisaatioasemansa takia. Projektiorganisaatio muokkautuu jatkuvasti projektin aikana, pyrkien resurssien tehokkaaseen ja oikea-aikaiseen käyttöön. Kun tiettyä osaamista ei enää tarvita, asiantuntija voidaan luovuttaa muihin tehtäviin. Projektiryhmä koostuu projektiin nimetyistä asiantuntijoista,

joiden vastuulla on oman projektikohtaisen erikoisalueen toteuttaminen. Projektipäällikön tehdessä projektisuunnitelmaa, hänelle muodostuu kuvaus projektin sisällöstä ja siihen tarvittavasta osaamisesta, ja projektiryhmä muodostetaan tämän tarpeen mukaan. Ryhmä rytmittää projektin tekemisen ja raportoi etenemisestä projektipäällikölle. Raportointivastuu voi olla joko suoraan kokonaisprojektin päällikölle tai esimerkiksi isossa projektissa raportointi ketjuuntuu vastuualueiden kautta.

Lööw (2002, s.18) mainitsee, että projektiluonteinen tapa työskennellä on tehokkaampaa kuin linjaorganisaation toiminta, koska projektissa ihmisten tekeminen fokusoidaan tiettyyn kokonaisuuteen, mikä mahdollistaa mielekkään ja tehokkaan työskentelyn. Lisäksi päätöksenteko on helpompaa, kun tavoitteet ovat selkeät ja ajoitetut. Prosessimainen työskentelytapa ei ole yhtä tehokas kuin projektityöskentely eikä välttämättä yhtä helposti mitattavissa.

Ruuskan (2007, s. 9) mukaan projekti tarvitsee tukea ympäröivältä organisaatiolta ja projektin johtoryhmältä. Esimerkiksi linjaorganisaation täytyy antaa projektille tarvittavat resurssit ja tuki. Johtoryhmän tulee valvoa ja ohjata projektin edistymistä sekä tukea projektipäällikköä hänen työssään. Projektien aikana niihin kohdistuu usein epäilyksiä ja jopa syyttelyä, jolloin johtoryhmän täytyy suojella organisaatiota ja liittää se muun organisaation tekemiseen ja yhtiön tavoitteisiin.

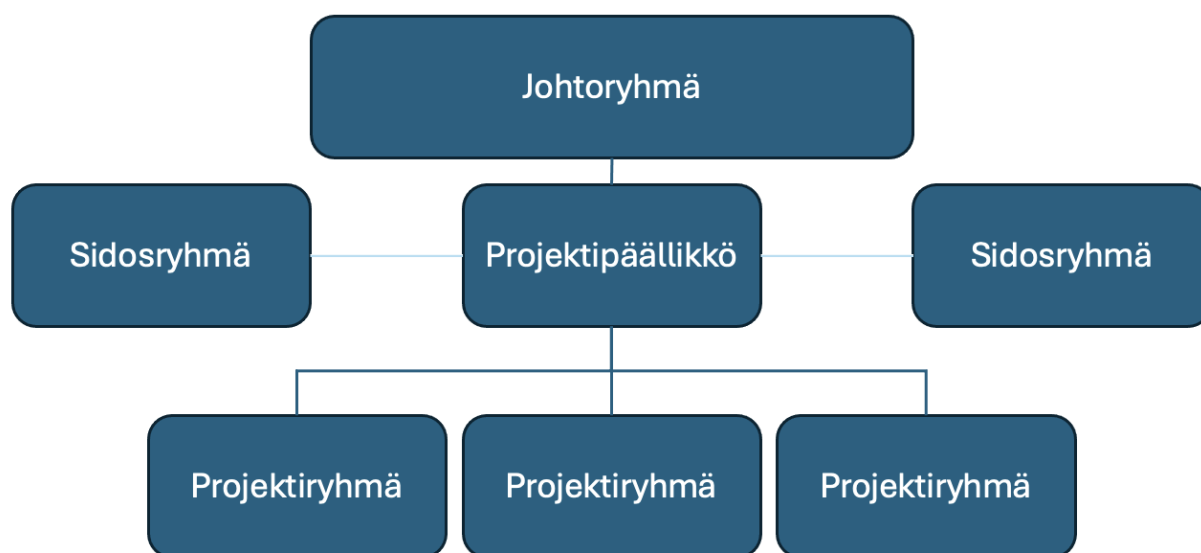
Projektin päättyessä sen virallinen lopettaminen toimii viestinnällisenä keinona saavutuksista, ja se luo henkilöstölle kokemuksen jonkin saavuttamisesta (Pelin 2004, s. 351). Projektipäällikön vastuulla on tuottaa projektista loppuraportti, johon kirjataan mm. projektin tapahtumat, onnistuminen suunnitelmaa vasten ja parannusehdotuksia. Loppuraportti läpikäydään johtoryhmän kanssa lävitse, joka lopulta päättää parantamisen kohteet.

### **2.1.1 Projektin johtaminen**

PMBOK® Guiden (2021, s. 16–17) mukaan tehokkaasti toimiva tiimi jakaa projektin ja tehtävien omistajuuden, ja jokainen jäsen hyödyntää ihmissuhde- ja johtamistaitojaan projektin tavoitteen saavuttamiseksi. Kirja erittelee tehokkaan tiimin johtamisen asioiden (*management*) ja ihmisten (*leadership*) johtamiseen. Asioiden johtaminen on muun muassa projektin suunnittelua, koordinointia, prosessien tehokkuutta ja mittaamista, kun taas ihmisten johtaminen kattaa tiimin motivoinnin, kuuntelemisen ja vaikutusvallan käytön. Molempien johtamistapojen

hyödyntäminen on tärkeää, jotta tiimi työskentelisi mahdollisimman tehokkaasti projektin aikana.

Rissanen (2002, s. 72) erittelee johtamisen kolmelle eri tasolle, strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strategisella johtamisen tasolla määritellään tavoitteita, tehdään teknologiavalintoja, rakennetaan yhteistyöverkostoja ja määritellään teoreettisia rakenteita. Taktinen taso vaalii projektin perusajatusta ja tehtäviä organisaatiossa, valitsee perusorganisaation, ja hoitaa suunnittelun ja budjetoinnin. Projektin päivittäinen ohjaaminen ja seuranta tapahtuu operatiivisella johtamisen tasolla.

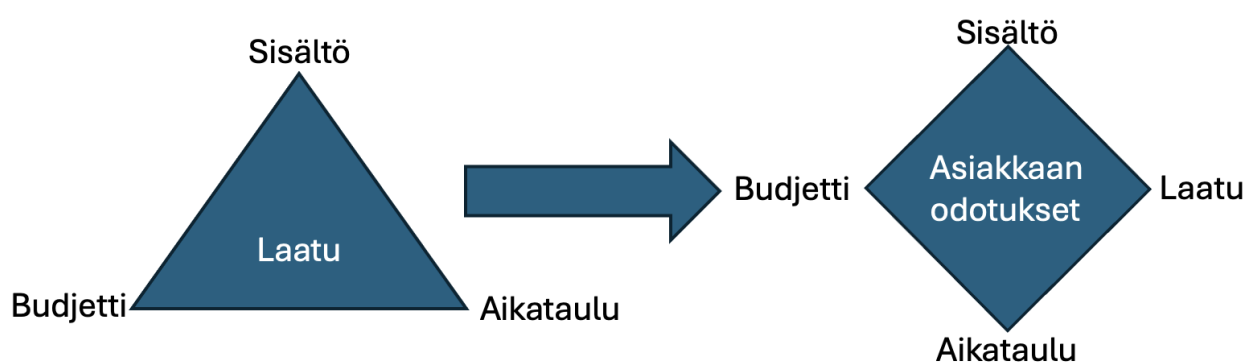


Kuvio 4. Esimerkki projektiorganisaatiosta.

Lööv (2002, s. 31) mainitsee erikseen, että projektipäällikön tehtävänä on varmistaa, että projektiryhmällä on tieto projektin tavoitteista, toteutettavista tehtävistä, ja että niiden eteen tehdään tarvittavat toimenpiteet. Projektipäällikkö vastaa ryhmän organisoinnista, kannustamisesta ja motivoimisesta sekä tehtävien jakamisesta ja niiden toteutuksen valvonnasta. Projektipäällikön odotetaan käyttävän resursseja optimaalisesti onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tämän lisäksi hänen on kyettävä käsittelemään useita asioita samanaikaisesti. Projektipäällikön kenties merkittävin ominaisuus on hyvät sosiaaliset taidot. Tärkeimpiä tehtäviä ovat delegointi ja ryhmän jäsenten motivointi, sillä projekti on aina yhteistyön tulos.

## 2.1.2 Tuotekehitysprojektit

Tuotteiden tai palveluiden luontia varten perustetaan yleensä projekti, jossa määritellään sen sisältö, budjetti ja aikataulu (Microsoft, ia). Yleensä tähän joudutaan myöhemmin lisäämään neljäs ulottuvuus, laatu, koska tuotteelle asetetaan aina tietyt vaatimukset joko standardeihin perustuen tai sisäisenä tavoitetilana. Projektien edetessä kaupankäynti näiden neljän tavoitteen välillä alkaa, koska projektien sisältö on monesti liian suuri verrattuna käytettävissä olevaan aikaan ja sitä kautta budjettiin. Kuten Microsoftin Project Triangle -sivulla mainitaan, yleensä näistä neljästä ulottuvuudesta onnistutaan valitsemaan vain kaksi.



Kuvio 5. Projektin ulottuvuudet ja asiakkaan odotukset (Microsoftia, i.a., mukailten).

## 2.2 Linjaorganisaatio

Peltonen (2007, s. 34) avaa funktionaalista rakennetta, joka monesti tunnetaan myös nimellä linjaorganisaatio, mallina, jossa eri toiminnot on selkeästi eroteltu. Jokainen toiminto keskittyy omaan erikoisalaansa johdon alaisuudessa. Tässä rakenteessa henkilöstö saa koulutuksen erityisesti kyseisen toiminnon keskeisiin osa-alueisiin, mikä johtaa korkeaan erikoistumisen asteeseen. Töiden jakaminen tarkasti eriteltyihin tehtäviin on tehokkaampaa kuin että kaikki opettelisivat jokaisen vaiheen, mistä muodostuu linjarakenteen vahvuus.

Juutin mukaan (1989, s. 215) funktionaalinen eli toimintokohtainen organisaatio on hyvin lähellä linjaorganisaation määritelmää. Organisaatio on jaettu omiksi tavoitekohtaisiksi yksiköiksi, jotka toimivat eri linjaorganisaatioiden alaisina. Ero linjaorganisaatioon tulee siitä, että eri vertikaalit eivät välttämättä ole toistensa tukena, vaan kyse voi olla jopa erilaisista liikeideoista. Toimintokohtaisessa organisaatiossa alemmat organisaatiotasot eivät välttämättä ymmärrä kokonaiskuvaa, mikä voi aiheuttaa vastakkainasettelua eri toimintojen kesken.

Rakenteeltaan linjaorganisaatio on monesti hierarkkinen ja sen kommunikaatio on muodollista (Mintzberg, 1979, s. 315). Toiminta on johdon valvonnassa, joka ohjaa kehitystä eri funktioissa ja koko organisaatiossa. Ylin johto vastaa kokonaisuudesta ja tekee päätökset koko organisaatiota koskevissa kysymyksissä. Tämä voi hidastaa päätöksentekoa ja ympäristöön reagoimista, mikä on rakenteen heikkous (Peltonen, 2007, s. 34, 40).

Organisaatiokäyttäytymistä koskevassa kirjassaan Juuti (1989, s.214–215) mainitsee Max Weberin byrokratian ihannemallissa olevan linjaorganisaation vakioituneena organisoitumisen tapana organisaatioille. Linjaorganisaatio on hierarkiaan perustuva, ja siinä kaikilla on vain yksi esimies, joka ohjaa ja valvoo tekemistä. Hierarkista järjestystä korostetaan, eikä sitä saa ohittaa. Johtaminen perustuu autoritäärisyyteen ja asiakkaat ovat tapauksia. Muutoksiin mukaudutaan verkkaisesti. Valta- ja vastuusuhteet ovat selkeästi rajattuja ja työnjako on selkeä.

### **2.3 Tulosityksikköorganisaatio**

Tulosityksikköorganisaatio muistuttaa organisatorisesti funktionaalista organisaatiota, mutta keskeinen ero on yksikön perustamiskriteeri ja työn tuloksiin keskittyminen panosten sijasta (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 29). Taustalla vaikuttaa 1980-luvulla juurrutettu tulosjohtamisen malli, joka tunnetaan myös TUJO-mallina. Tämä malli korostaa tulosityksiköiden muodostamista tiettyjen kriteerien, kuten palveluiden, perusteella. Johtamisen perusfilosofia on Santalaisen mukaan, ”että niin kauan kuin toimitetaan mitä pyydetään, tekemisen tavalla ei ole väliä”, mistä seuraa suuri itsenäisyys tulosityksiköille päätöksenteossa (Honkanen, 2006, s. 138–140).

Sekä Honkanen (2006, s. 141) että Kiiskinen ym. (2002, s. 32) pitävät tulosityksikköorganisaation etuna delegointia, joka jakaa vastuuta ja vapauttaa ylimmän johdon muihin tehtäviin. Tästä seuraa hedelmällinen kasvualusta yleisjohtajuudelle, sekä toiminnan ja tuloksen helpompia ja asiantuntevampia arviointia. Lisäksi organisaatiossa vastuu ja valta jakaantuu selkeästi, ja asiakaskunta ja heidän tarpeensa tunnetaan paremmin. Samojen kirjoittajien mielestä haasteeksi johtamismallissa muodostuu toimintojen päällekkäisyys, sisäisen toiminnan heikentyminen ja kokonaisvaltainen tulosityksiköiden rajojen yli johtava hallinnan huonontuminen. Lisäksi ylimmän johdon mahdollisuus pysyä tietoisena organisaation toiminnasta voi heikentyä (Honkanen, 2006, s. 141; Kiiskinen ym. 2002, s. 32).

## 2.4 Prosessiorganisaatio

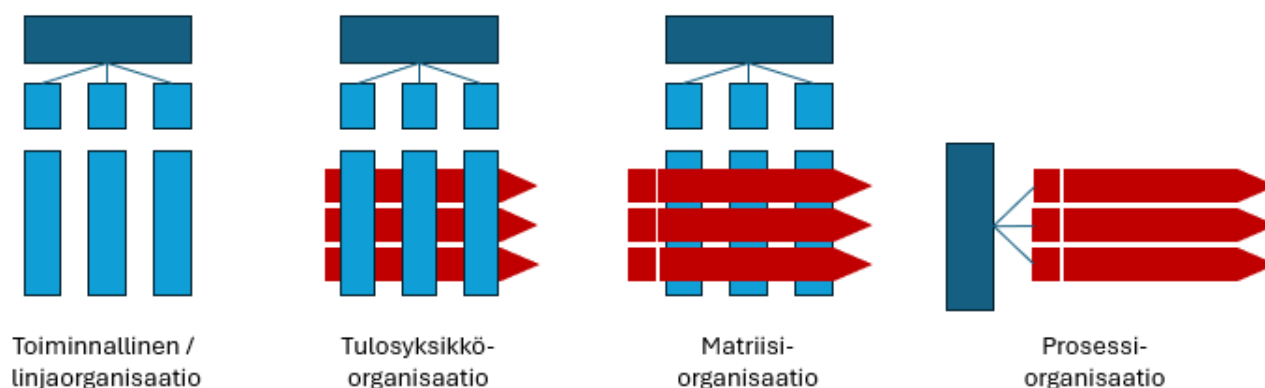
Prosessi on jatkuva toiminto. Yleisesti ottaen prosessi voidaan määritellä joukoksi toimintoja, jotka ovat liitoksissa toisiinsa ja niiden toteutukseen tarvittavasti resursseista, joiden avulla syötteistä tulee tuotoksia (Laamanen & Tinnilä, 2002, s. 61). Prosessin voidaan ajatella olevan sarja tapahtumia ja asioita, joiden välillä on looginen riippuvuus (Parvinen ym. 2005, s. 187). Kyseessä on siis työkulku prosessinäkökulmasta tarkasteltuna, kun taas organisaation näkökulmasta kyseessä on työnjako (Karlöf & Lövingsson, 2007, s. 35).

Organisaatioiden prosessien kategorisointi onnistuu monella tapaa. Organisaation prosesseja voidaan jaotella esimerkiksi johtamisprosesseihin, tuotantoprosesseihin ja tukiprosesseihin (Van der Aalst & van Hee, 2002, s. 9–10). Toisaalta Galbraithin (2014, s. 15–16) mukaan organisaation johtamisprosessit ovat sekä horisontaalisia että vertikaalisia prosesseja. Horisontaaliset johtamisprosessit liittyvät organisaation työnkulkuihin, kuten tuotekehitykseen ja asiakkaan tilauksen toteuttamiseen. Horisontaalisten prosessien arvioidaan olevan tärkeässä roolissa nykyaikaisten organisaatioiden johtamisessa. Vertikaalisissa johtamisprosesseissa on kyse organisaation resurssien allokoinnin, liiketoiminnan suunnittelun ja budjetoinnin prosesseista (mts. 15–16).

Prosessijohtamisessa on kyse prosessien valtuuttamisesta eri tahoille tai henkilöille (Virtanen & Wennberg, 2005, s. 138), vaikka joidenkin mielestä prosessijohtaminen tarkoittaa organisoitumista prosessikohtaisesti (Kiiskinen ym. 2002, s. 29). Käsitteet kuten tuote, asiakas tai toiminto ovat avainasemassa organisaatioissa, joiden tekeminen rakentuu pääasiallisesti prosessien ympärille (Karlöf & Lövingsson, 2007, s. 38).

Mintzbergin (1979, s. 106) mukaan yksiköiden ryhmittely on organisaatiolle olennainen koordinaatiomekanismi, jonka avulla organisaatioon mahdollistetaan yhteinen rakenne ja ohjaus toimintojen ja yksiköiden välille. Samalla organisaation valta ja vastuu jakautuu muodollisesti. Organisaation työtehtävät voidaan korkealla tasolla ryhmitellä kahdella eri tavalla, funktioihin tai markkinoihin perustuvaan ryhmittelyyn. Funktionaalisella ryhmittelyllä helpotetaan resurssien allokoitua ja mahdollistetaan erikoistuminen. Tämän takia organisaatio pystyy jakamaan henkilöstö- ja materiaaliresursseja eri työnkulkujen eli prosessien välillä (mts. 124–129). Arterin (2021) sivuston mukaan, hierarkisen linjassa tapahtuvan toimintatavan vastakohtana, prosesseihin perustuva rakenne korostaa organisaation horisontaalisia toimintoja ja niiden ketjuja. Tätä rakennetta käyttävät yritykset rakentavat toimintansa prosessien ympärille ja

toimintaa ohjataan asiakkaalle lisäarvoa tekevien prosessien kautta. Tämän takia yritykset toimivat projektitiimeissä, jotka suunnittelevat ja toteuttavat prosesseja, jotka rikkovat funktionaalisen työnjaon. Kuvio 6 esittää eri organisaatiomalleja ja miten ne liittyvät prosessijohtamiseen ja sitä kohti muovautuvaa organisaatiota.



Kuvio 6. Prosessijohtamisen eri tyyppejä (Arter, 2021).

Monesti evoluutio kohti prosessiorganisaatiota alkaa kuvion vasemmalta reunalta eli muutos kulkee linjaorganisaatiosta kohti puhdasta matriisiorganisaatiota:

- 1) Toiminnallinen / linjaorganisaatio, jossa toiminta perustuu hierarkiaan ja, jossa vallitsee tarkka työnjako. Haasteita aiheuttaa kokonaisuuden hallinta.
- 2) Tulosyksikköorganisaatio, jossa prosessit on tunnistettu, mutta niillä ei ole vaikutusta toimintatapoihin. Arki rullaa linjan mukaisesti: kokouskäytännöt, johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen on organisoitu linjan mukaisesti. Pyrkimyksenä yhteiset toimintatavat.
- 3) Matriisiorganisaatiossa toimintaa ohjataan prosessilähtöisesti. Prosesseille on asetettu mittarit ja tavoitteet, kokouskäytännöt organisoitu prosessien ympärille ja toimintajärjestelmä on laadittu prosessien ympärille. Yhteiset toimintatavat ylittävät organisaatio-rajat. Funktiot toimivat resurssipankkeina.
- 4) Puhdas prosessiorganisaatio. Siirtyminen tähän malliin edellyttää merkittäviä muutoksia perinteisissä ajattelu- ja toimintatavoissa sekä organisaatiokulttuurissa. (Arter, 2021).

Prosessijohtaminen tarkoittaa toiminnan kuvaamista, kehittämistä ja johtamista prosessiajattelun mukaisesti. Sillä tavoitellaan ensisijaisesti parempaa ymmärrystä organisaation toiminnasta sekä toiminnan standardoinnin kautta saavutettavia tehokkuushyötyjä (Arter, 2021). Prosessien organisointia ja johtamista voidaan tarkastella eri näkökulmista. Siirryttäessä funktionaaliseen rakenteesta matriisirakenteeseen ja edelleen prosessiorganisaatioksi, muuttuvat myös johtajien päätösvallat. Prosessinomistajien ja funktiojohtajien vastuualueita ja päätösvaltaa on tarkasteltava yhdessä, jotta muutokset ovat yhtenäisiä (Gottlieb, 2007, s. 175–165; Mintzberg, 1979, s. 181–182).

Kolodnyn (1979) mukaan organisaatiot kehittyvät funktionaaliseen rakenteesta matriisirakenteeksi, joka mahdollistaa integraation ja koordinaation syvenemisen. Samalla väleihin jää matriisimaisia rakenteita, joiden kuvaaminen onnistuu prosessitermistöllä. Prosessilähtöisyyttä voidaan joskus ymmärtää väärin, jolloin kyseessä voi olla vain muunneltu funktionaalinen rakenne ilman merkittäviä muutoksia.

Matriisirakenne säilyttää monia funktionaalisen organisaation piirteitä. Funktionaaliset johtajat ovat vastuussa tavoitteiden seurannasta ja työn suunnittelusta, ja henkilöstön raportointivastuu pääasiallisesti näille johtajille. Tämä rakenne soveltuu erityisesti organisaation ylemmille tasoille. Tiimin koostuessa päätösvaltaisista funktionaalista johtajista, prosessinomistajalla ei tarvitse olla suurta päätösvaltaa (Gottlieb, 2007, s. 61; Parker ym. 2001, s. 264–265).

## 2.5 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaation käsite on hyvin joustava ja monimuotoinen. Eri tyyppisiä on useita, ja niiden väliset erot voivat olla hyvinkin hienovaraisia. Galbraithin (2014, s. 3) määritelmä matriisiorganisaatiolle on seuraava: "Matriisiorganisaatio on organisaatorakenne, joka rakentuu vähintään kahden ulottuvuuden varaan, ja jossa työntekijöillä on kaksi tai useampi esimiestä." Kun taas Gottliebin (2007, s. 2) mukaan: "Matriisiorganisaatio pyrkii yhdistämään funktionaalisen ja tuotteisiin perustuvan organisaatiomallin, saavuttaen näiden molempien edut." Jari Salminen (2017, s. 174) puolestaan kirjoittaa teoksessaan "Uuden esimiehen kirja": "Matriisi on organisaatiomalli, jossa perinteinen esihenkilön ja alaisen suhde on korvattu usealta taholta tulevalta ohjauksella. Sen perimmäinen tavoite on korostaa tuote- tai projektilähtöisyyttä sekä parantaa resurssien käytettävyyttä." Vaikka siis matriisiorganisaatiolle on olemassa useita eri määritelmiä, niille kaikille on yhteistä ainakin kaksi ulottuvuutta, vähintään kaksi

esimiestä ja pyrkimys yhdistää eri organisaatiotyyppien vahvuudet. Matriisiorganisaatio on näin ollen hybridioorganisaatio, joka yhdistelee eri organisaatiomalleja, mikä on helposti todettavissa, kun tarkastelee aiemmin kuvattuja organisaatiomalleja.

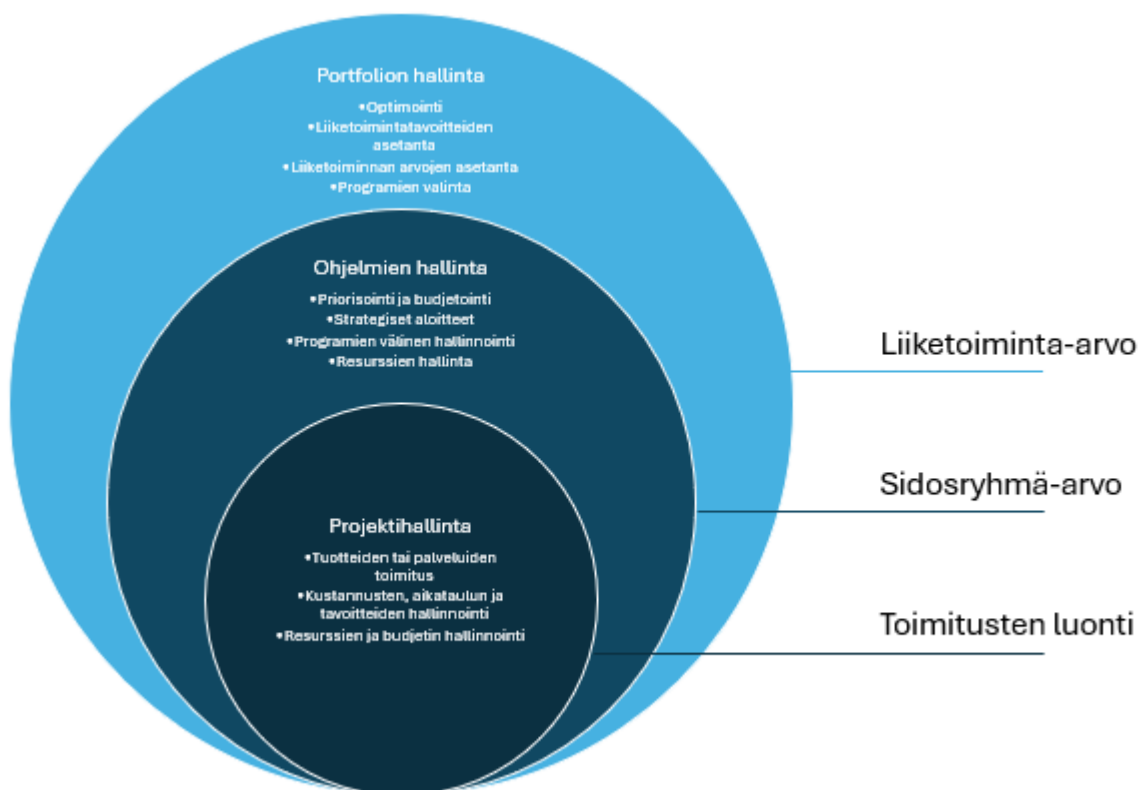
Vaikka Galbraithin (2014, s. 2) mielestä matriisiorganisaatio voi teoriassa rakentua toiminnallisen linjaorganisaation päälle lisäämällä siihen leikkaavan tuote- tai projektikerroksen, käytännössä jokainen matriisi on räätälöity vastaamaan yrityksen rakenteita ja kulttuuria. Sen on tarkoitus tukea organisaation strategiaa. Galbraith jatkaa, että projekteihin perustuvassa organisaatiossa projektit tavallaan omistavat ja täten ohjaavat resursseja eri linjaorganisaatioiden läpi. Resursseja siis lainataan linjaorganisaatioista projekteille, mikä parantaa resurssien käyttöastetta. Tämä on yksi matriisiorganisaation keskeisistä eduista.

Salminen (2017, s. 157) mainitsee, että matriisiorganisaation toiminnan kannalta on olennaista oikea ohjaus ja tehokas johtaminen. Koska ohjaus tulee matriisissa monesta suunnasta, tehokas tekeminen ja mielekäs ohjaus edellyttää sovittua roolijakoa ja systemaattista toimintatapaa. Useansuuntainen raportointi vaatii oikeita faktoja ja ajantasaista viestintää. Menestyäkseen matriisiorganisaatio tarvitsee vahvan johtamismallin, jonka keskiössä on laajan kokonaiskuvan tarkastelu liiketoiminnan kannalta. Johtoryhmän tehtävänä on ratkaista ristiriitoja ja priorisoida asioita, mikäli alemmat tasot eivät pysty niitä ratkaisemaan (Salminen, 2017, s. 177). Johtoryhmän keskeisin tehtävä on luoda matriisiorganisaation toimintaa tukeva organisaatiokulttuuri ja määritellä eri toimijoiden velvollisuudet ja valtuudet, ja myös huolehtia niiden toteutumisesta.

Salminen (2017, s. 179) jatkaa, että matriisiorganisaation tehokas toiminta edellyttää vahvaa keskinäistä luottamusta. Toimijoiden vastuut ja valtuudet on määriteltävä ja viestittävä selkeästi. Toimivuutta voidaan edistää sopivilla henkilökemioilla ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisella. Johdonmukaiset päätökset ja niiden perustelut lisäävät luottamusta. Myös onnistumiset vahvistavat organisaation kykyä toimia.

### 3 ROOLIT TUOTEKEHITYSTOIMINNASSA

Tuotekehityksessä on useita eri hallintatasojen rooleja. Koska Kohdeyritys työskentelee tuotekehityksessä ja haastatteluissakin eri roolit tulevat esiintymään, on syytä avata rooleja korkealla tasolla ja samalla kertoa mille hallinnan tasolle ne sijoittuvat. Työn loppuosan kappaleissa palataan näihin rooleihin ja ehdotetaan muutoksia ja täsmennyksiä kunkin roolin vastuisiin ja myös valtaan. Tehtävänimikkeistä osa on englanniksi, eikä niitä pyritä kääntämään suomeksi, koska termit ovat vakiintuneita informaatioteknologian saralla.



Kuvio 7. Eri liiketoimintatasojen hallinta (Atlassiania mukaillen, i.a.-a)

Atlassianin sivuston Program management vs. project management (Atlassian, i.a.-a) mukaan tehty Kuvio 7 esittää eri arvotason hallintaa kuvastavaa kaaviota. Kaavio kertoo selkeästi, mitä lisäarvoa milläkin tasolla luodaan ja mitkä ovat alueen tärkeimmät tehtävät. Projekti on yksinkertainen, tietyn asian toimittamiseen tarkoitettu väliaikainen järjestäytymisen, *program*, suoraan käännettynä ohjelma, taas on yksinkertaisimmillaan selitettynä usean yhteen liittyvän projektin hallintaa siihen liittyvine tehtävineen. Koska ohjelmat ovat yhteydessä strategisiin tavoitteisiin, ne ovat yleensä pitkäkestoisia ja jopa pysyviä.

Portfolion hallinta kattaa useiden ohjelmien hallinnan, liittäen kokonaistekemiseen liiketoiminnan tavoitteet ja prioriteetit. Projektioorganisaatiosta on lisää kappaleessa 2.1.

Tutkimustyön kannalta on hyvä ymmärtää, milloin on kyseessä projekti, ohjelma (*program*) tai tuotteeseen tähtäävä tekeminen, koska työssä tullaan käsittelemään projektitalona tai tuotetalona toimimista. Teoksen A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide, 2021, s. 224) pohjalta tehty Taulukko 1 pyrkii avaamaan ominaispiirteitä näille kolmelle. Projektimallista ja siihen organisoitumisesta on tässä työssä toisaalla enemmän, ja tässä kappaleessa kerrotaan myös ohjelmista. Tuotetalona toiminen taasen tarkoittaa projektien ja ohjelmien hyväksikäyttöä, että aikaansaadaan tuotteita. Toiminnan peruste muuttuu kokonaan, koska yhtiö ei järjestäydy yksittäisten asiakkaiden projektien mukaisesti vaan järjestää projektit voidakseen palvella laajempaa asiakaskenttää. Yleensä tämä tarkoittaa myös rahoitusmallien muutosta, koska organisaatio ei toimita projekteja saadakseen tulorahoitusta vaan pyrkimys on tulorahoitteiseen toimintaan tuotteita myymällä. Monesti maailma ei ole täysin mustavalkoinen ja tuotteidenkin tekemiseen saattaa liittyä asiakaslähtöisiä muutoksia tai käyttöönottoprojekteja, mutta pääsääntöisesti päätuote säilyy samanlaisena asiakkaasta riippumatta.

Piirre	Projekti	Ohjelma	Tuote
Kesto	Lyhytkestoinen, väliaikainen	Pidempikestoinen	Pitkäkestoinen
Tavoite	Määritellyt tavoitteet, joihin kohdistuu tarkennustarpeita elinkaaren aikana.	Programit muodostavat lisäarvoa useasta eri komponentista.	Tuotteet ovat asiakaslähtöisiä ja lisäarvoa hakeavia.
Muutos	Projektitiimit olettavat muutoksia ja luovat prosesseja muutoksien hallintaan.	Ohjelmatiimit hakevat muutoksia ja adaptoituvat hyötyjen optimoimiseksi.	Tuotetiimit hakevat muutoksia ja adaptoituvat hyötyjen optimoimiseksi.
Onnistumisen mittari	Mittaroidaan tuotteen ja projektin laadun, aikataulun, budjetin, asiakastyytyväisyyden ja suunniteltujen ominaisuuksien saavuttamisen mukaan.	Mittaroidaan oletettujen hyötyjen toteutumisen, ja näiden hyötyjen tehokkuuden ja tehostamisvaikutuksen kautta.	Mittaroidaan oletettujen hyötyjen toimituskyvyn, ja käytössä olevan rahoituksen jatkuvuuden kautta.
Rahoitus	Päätetään etukäteen tehtyjen ROI-arviointien ja suunnitelmien mukaan. Tarve päivitetään oikean suoriutumisen ja muutospyyntöjen kautta.	Etupainotteista ja jatkuvaa. Päivitetään hyötyjen toimituksien mukaan.	Jatkuva kehitys mahdollistuu rahoitusten, kehityskokonaisuuksien toimitusten ja arvotoimitusten arviointien kautta.

Taulukko 1. Projekti, ohjelma ja tuote (PMBOK Guide, 2021).

Teoksessa A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide, 2021, s. 211), *Project Management Office (PMO)* määritellään johtamisrakenteeksi, joka vakioi projekteihin liittyvät hallinnointiprosessit ja fasilitoi resurssien jakamisen, metodit, työkalut ja tekniikat. Kirja mainitsee *PMO*:n tärkeimmäksi tehtäväksi projektipäälliköiden tukemisen esimerkiksi seuraavin tavoin: jaettujen resurssien hallinnointi kaikkien *PMO*:n johtamien projektien kesken, projektinhallintaan liittyvien metodien, parhaiden käytäntöjen ja standardien tunnistaminen ja kehittäminen, valmentaminen, mentorointi, koulutus ja seuraaminen, projektiauditointeihin liittyvien standardien, käytäntöjen ja asiakirjapohjien noudattamisen seuraaminen ja niiden jatkokehittäminen, ja kommunikaation koordinointi projektien kesken.

*Program manager*, eli ohjelmapäällikkö hallinnoi ohjelmakokonaisuuksia, jotka on nivottu yhteen liiketoimintatavoitteisiin, jotka parantavat organisaation suorituskykyä. Ohjelmapäälliköt tarkkailevat ja koordinoivat useita projekteja ja aloitteita läpi organisaation. (Atlassian, i.a.-b)

*Product manager*, eli tuotepäällikkö tunnistaa asiakkaan tarpeet ja isommat liiketoimintatavoitteet, jotka tuotteen tai ominaisuuden täytyy saavuttaa. Tuotepäällikkö myös kertoo miten organisaatio voi sanoa onnistuneensa tuotteen saavutusten kanssa, ja innostaa tuotekehitystiimiä, että visio muuttuu todellisuudeksi. (Atlassian, i.a.-b).

*Product owner*, eli tuoteomistaja, työskentelee pääasiassa sisäisen kehitystiimin kanssa, ja pyrkii saavuttamaan ne tavoitteet, jotka tuotepäällikkö on asettanut. Taulukko 2 selittää suurimmat erot tuotepäällikön ja tuoteomistajan välillä (Atlassian, i.a.-b).

Tuotepäällikkö	Tuoteomistaja
Työskentelee ulkoisten sidosryhmien kanssa	Työskentelee sisäisten sidosryhmien kanssa
Määrittelee tuotevision	Auttaa tiimiä saavuttamaan yhteisen vision
Määrittelee mitä onnistuminen tarkoittaa	Määrittelee suunnitelman onnistumista varten
Omista vision markkinoinnin ja ROI:n	Omistaa tiimin backlogin ja työn tekemisen
Työskentelee konseptitasolla	Mukana päivittäisessä tekemisessä

Taulukko 2. Tuotepäällikkö vs. Tuoteomistaja (Atlassian, i.a.-b).

Bartlettin ja Ghoshalin (1997, s. 93) tutkimuksessa *Myth of the Generic Manager*. New personal competencies for new management roles esihenkilötoiminta jaetaan perinteisesti hierarkiassa kolmeen eri tasoon, ylimpään johtoon, keskijohtoon ja linjajohtoon. Ylin johto tekee strategiset suuntalinjaukset ja kontrolloi kokonaisvaltaisesti resursseja. Keskijohto huolehtii ylimmän johdon viestin välittämisestä organisaation sisällä ja hallinnoi saatuja resursseja. Linjaesimiehet pyrkivät muuttamaan ylhäältä tulleen viestin konkreettisiksi teoiksi ja toimittamaan mitä organisaation odotetaan perustehtävänä toimittavan.

Ulrichin (1997, s.50–53) mukaan linjaesimiehen yhtenä keskeisenä tehtävänä on henkilökunnan kokonaisvaltainen kehittäminen eli rekrytointi, kouluttaminen ja työtehtävien arviointi yrityksen suuntaa tukevaksi. Käytännössä laadukkaalla johtamisella, kustannustehokkaalla toiminnalla ja jatkuvalla parantamisella linjaesimiehen pitää pystyä luomaan lisäarvoa yritykselle. Näiden kohtien onnistuneessa toimenpanossa onnistunut rekrytointi on avainasemassa. Myös Viitala (2009, s.267) mainitsee, että linjaesimiehen työnkuvaan kuuluu olennaisesti rekrytointi ja omien tiimien rakentaminen, alaisten tehtävien määrittely, arviointi ja kehittäminen.

Viitalan (2009, s. 268–269) mukaan linjaesimiesten mahdollisuudet osallistua henkilöstön johtamiseen vaihtelevat organisaatioittain. Päivittäinen tukeminen, kehittäminen ja valvominen ovat monesti linjaesimiehen vastuulla, vaikka niiden suorittamiselle ei aina olekaan määriteltä tarkkoja ohjeita organisaation sisällä. Tästä muodostuu haaste, koska linjaesimiesten täytyy aina tähdätä organisaation strategisia päämääriä kohden, vaikka tehtäväkenttä olisikin muuten määriteltä vapaaksi.

Bartlett ja Ghoshal (1997, s. 96–97) toteavat tutkimuksessaan, että alaisten johtamisen lisäksi, linjaesimiehen täytyy toimia operatiivisena johtajana organisaation rajapinnoissa. Organisaatiosta ja sen rakenteesta riippuen, linjaesimiehen vastuulle kuuluu tuottavuuden, innovatiivisuuden ja kasvuun tähtäävien tehtävien toteuttamisesta. Lisäksi linjaesimiehen täytyy etsiä uusia mahdollisuuksia kasvulle ja jatkuvasti kehittää organisaation sisäisiä resursseja.

## 4 ORGANISAATIOMUUTOS

### 4.1 Muutos

Pontevan (2010. s. 10) tutkimusten mukaan, muutos on monimutkainen prosessi, jossa useat tekijät vaikuttavat toisiinsa. Muutoksen saa liikkeelle esimerkiksi uusi tarve, toiminnallinen parantaminen tai selkeän epäkohdan korjaaminen. Ponteva myös toteaa, että usein välttämättömän muutostarpeen havaitsee johtavassa asemassa oleva henkilö. Jos muutostarpeesta ei välitä, voi samalla kyseenalaistaa oman roolinsa. Organisaatiomuutos tarkoittaa monesti täysin uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksumista, minkä lisäksi on sopeuduttava uuteen kulttuuriin.

Ponteva (2010. s. 10) muistuttaa, että muutoksen koosta riippumatta kyseessä on aina haaste. Esimiehelle muutoksen yllättävyydestä, lopullisuudesta tai etenkin epämääräisyydestä johtuen, tilanne voi olla huomattavan haastava. Vaikka esimies ei itse tietäisi tarkasti mistä muutoksessa on kyse tai miten se vaikuttaa hänen omaan asemaansa, on hänen kyettävä selittämään muutoksen vaikutukset alaisilleen kansantajuisesti.

Viitala (2004, s. 88) ehdottaa, että muutoksen vaikutuksen perusteella ne voidaan luokitella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutokset kuuluvat orgaaniseen kasvuun ja kehittymiseen. Toisen asteen muutokset ovat laadullisia, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. Jos muutos on vähittäinen, toimintaa kehitellään pienin askelin. Toimintaa tehostetaan, henkilöstöön osaamista kasvatetaan ja teknologioita parannetaan, pääasiallisena tavoitteena organisaation suorituskyvyn parantaminen. Strateginen, eli toisen asteen, muutos taas määrittelee organisaation perustehtävän uusiksi, uudistaen koko organisaation ja sen toimintatavat. Lämsän ja Hautalan (2004, s. 185) mukaan strateginen muutos on monesti työntekijöille etäinen, jolloin henkilöstölle on viestittävä riittävästi ja selkeästi, ja luotava uskoa tulevaisuuteen sekä organisaation että henkilökohtaisella tasolla. Monesti strategisissa muutoksissa organisaatio joutuu tekemään isoja päätöksiä nopealla aikataululla.

## 4.2 Muutoksen vaiheet

Pontevan (2010, s. 23) mukaan muutosta edeltää usein haastava vaihe, joka vaikuttaa yksilötasolla: levottomuus ja huhut lisääntyvät, ja eri ryhmien väliset erot kasvavat. Tämä vaihe ei saa kestää liian kauan, sillä kuormitus, erityisesti esimiehille, voi muodostua suureksi. Esimiehen on siksi tärkeää ottaa tilanne haltuun ja tarjota oikea-aikaista tietoa työntekijöille. Tämä on haastavaa, koska monet esimiehet saattavat tässä vaiheessa alkaa varmistelemaan asemaansa ja kilpailemaan toisten esimiesten kanssa, mikä voi heikentää yhteistyöhalukkuutta ja johtaa siihen, että omia toimenkuvia aletaan suojella.

Ponteva (2010, s. 23) kertoo myös, että uhan väistyessä aletaan vastustamaan muutosta, jolloin vanhan kaipaaminen ja uuden vastustaminen voimistuvat. Yhdessä työskentely muodostaa voimavaran, joka vähentää vastakkainasettelua ja auttaa selviytymään muutoksessa. Uuteen sitoutuminen vaatii tilan antamista vanhasta luopumiselle, ja muutoksen hyväksyminen vaatii, että se käsitellään organisaatio- ja yksilötasolla. Pontevan (s. 24) mukaan tästä muodostuu monesti haaste, koska organisaation jäsenten pitäisi käydä perusteellisesti muutos- ja luopumisprosessi läpi, jonka vuoksi organisaation pitäisi suoda aikaa luopumiselle.

Pontevan (2010, s. 24) tutkimuksen mukaan muutosta johdettaessa on tunnistettava sen neljä eri vaihetta: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Jokaisen muutoksen ja sen johtamisen yhteydessä esiintyy aina vastarintaa, jonka käsittely on kriittistä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosvastarinta voi ilmetä monin eri tavoin, kuten irtisanoutumisena muutoksesta, samaistumattomuutena, epävarmuutena tulevasta suunnasta, ja pettymyksenä. Muutoksesta irtisanoutuminen näyttäytyy sitoutumattomuutena, samaistumattomuus menneiden muisteluna, epävarmuus tulevasta hämmennyksenä ja pettymys suuttumuksena sekä kielteisyytenä. Johdonmukaisen ja jatkuvan muutosviestinnän avulla muutosvastarinta voidaan kääntää positiiviseksi voimavaraksi.

## 4.3 Muutoksen johtaminen

Onnistunut muutos vaatii paitsi muutosta ajavan esimiehen myös johdon, joka on sitoutunut muutokseen ja osoittaa selkeästi sen tarpeellisuuden (Ponteva, 2010, s. 11). Muutoksen toteuttamiseksi johtajan on kyettävä motivoimaan henkilöstöä, samalla huomioiden muutosprosessia rajoittavat tekijät, kuten haastavat olosuhteet ja vastarinta muutokselle.

Sovittu uusi tapa organisoitua ja työskennellä on yksinkertaisin tapa määritellä organisaatiomuutos. Muutokseen liittyy monia asioita, joita siihen ei välttämättä osaa kytkeä. Organisaatioiden yhdistäminen on usein suurin organisaatiota koskeva muutos. Organisaatiomuutos edellyttää aina identiteetin muokkaamista (Ponteva, 2010, s. 13).

Yksilön identiteettiin vaikuttavat merkittävästi ympäröivän organisaation rakenteet. Organisaatio voi vahvistaa yksilöistä muodostunutta kollektiivista identiteettiä, jolloin yksilöt asettavat ryhmän edun kaiken muun edelle. Tämä samaistuminen ryhmään auttaa yksilöä löytämään paikkansa organisaatiossa (Ponteva, 2010, s. 13). Johtamista kuitenkin haastaa tilanne, jossa organisaatiossa on useita eri organisatorisia identiteettejä. Tällöin on suositeltavaa yhdistää nämä moninaiset identiteetit säilyttäen samalla niiden erityispiirteet ja löytämällä yhdistäviä tekijöitä. Tämä prosessi vie aikaa, mutta parhaimmillaan se voi johtaa kaikkien identiteettien yhdistämiseen esimerkiksi uusien yhteisten tavoitteiden avulla (Ponteva, s. 16).

Ponteva (2010, s. 53) toteaa, että esimiehen kannalta epämääräiset muutostilanteet ovat kaikkein vaikeimpia, koska esimies saattaa joutua kertomaan alaisilleen asiasta, josta ei ole tarkkaa tietoa. Muutos ja sen aikataulu ovat saattaneet muuttua ja varma tieto muutoksesta ja aikataulusta puuttuvat. Epämääräinen tieto ja pitkittyneet aikataulut saattavat aiheuttaa väsymystä, jolloin johto ei ehkä enää jaksaa miettiä muutoksen vaikutuksia työntekijöiden arkeen. Toisaalta esimiehet taas eivät ehkä osaa kysyä kaikkea siihen liittyvää tai eivät saa kysymiseen mahdollisuutta. Esimiehiä voi myös mietityttää oma tilanne muutoksen jälkeen, joka saattaa haitata ison kuvan näkemistä ja eteenpäin kommunikointia.

Ponteva (2010, s. 53) kehottaa esimiehiä keskittymään organisaation, työyhteisön ja alaisten muuttuneisiin tilanteisiin, vaikkakin oma tulevaisuus olisi epäselvä. Esimies toimii johdon ja työntekijöiden välikappaleena ja auttaa molempia ymmärtämään paremmin toisiaan. Esimiehen tehtävänä on johdon puheiden tulkinta alaisilleen ja vastaavasti työntekijöiden kysymysten kanavointi johdolle. Muutostilanteessa esimiehen merkitys kasvaa. Muutos ei onnistu ilman asiantuntevia ja läsnä olevia esimiehiä. Myös esimiehellä on oltava suhteet omaan esimieheensä ja kollegoihinsa kunnossa, että oman tiimin johtaminen ja esimiestyö voi onnistua.

Ponteva (2010, s. 53) lisää, että esimiehen on syytä pysyä rauhallisena muutoksen aikana, vaikka monenlaisia muutoksia ja epätietoisuutta olisikin. Pysymällä rauhallisena, esimies kykenee kommunikoimaan ja olemaan avuksi myös odottamattomien tilanteiden tapahtuessa. Esimiehen esiintymisellä on iso rooli muun organisaation kyvyssä selviytyä muutoksesta,

hänen onkin pyrittävä olemaan mahdollisimman inhimillinen, positiivinen, innostava ja peräänantamaton. Samalla esimiehen on kuitenkin pidettävä itsestään huolta, että muutos ei kuormita häntä liikaa.

Pontevan mukaan (2010, s. 44) esimiehen pitää voida tavata tiimiläisiään kaikissa tilanteissa, tämä on hänen tärkein tehtävänsä muutoksessa. Vapaamuotoiset lyhyetkin tapaamiset työntekijöiden kanssa voivat olla avain koko organisaation kehittymiseen. Jos johto ei suo tälle aikaa, on hyvin todennäköistä, että muutos epäonnistuu. Jos johto myös ymmärtää, että muutos kannattaa pitää rajoitettuna, sen mahdollisuudet onnistua kasvavat. Muutoksessa on tärkeää keskittyä olennaiseen ja mielellään asioiden positiivisiin puoliin. Silloin ihmiset saa helpommin muutoksen puolelle ja heidän oma prosessointinsa helpottuu.

Esimiehen tilanne muutoksen aikana ei ole helppo, hänen on kestättävä epätietoisuutta ja monesti se on tehtävä varsin yksin (Ponteva, 2010, s. 68). Esimiehen pitää käsitellä muutos henkilökohtaisesti, että hän voi viedä sitä eteenpäin muun organisaation kanssa. Myös esimiehet tarvitsevat tukea omalta esimieheltään ja organisaatioltaan. Kaikilla organisaation tasoilla työskentelevillä pitäisi olla jaettu ja todenmukainen kuva tilanteesta.

## 5 TOIMINTA MATRIISIOGANISAATIOSSA

### 5.1 Matriisiorganisaation roolit

Matriisiorganisaatioissa roolien ja vastuiden määrittely on erityisen tärkeää, koska toimintamalli yhdistää useita johtamisrakenteita. Gottlieb (2007, s. 61) ja Pakarinen (2014, s. 62–63) esittelevät matriisiorganisaatioiden jakoa eri tyyppeihin ja orientaatioihin. Tyypit ovat heikko, tasapainoinen ja vahva matriisi. Näiden termien avulla kuvataan johtamisvastuun jakautumista toimintojen ja linjaorganisaation välillä. Näissä on selkeä yhteys myös aiemmin mainittuun funktionaaliseen ja operationaaliseen jakoon, kuten myöhemmissä kappaleissa tulee selväksi. Heikossa matriisissa pääasiallinen johtamisvastuu on linjaorganisaatiolla (vertikaalinen ulottuvuus). Projektipäällikön päätöksenteon valtuudet ovat rajalliset ja riippuvat usein henkilösuhteista. Projektipäällikön sitoutuminen on osa-aikaista tai väliaikaista, ja häntä kutsutaan usein koordinaattoriksi tai fasilitaattoriksi. Projektin resurssit ja hallinnollinen tuki ovat tilapäisiä ja osa-aikaisia. Tasapainoisessa matriisissa linjan ja prosessin vastuuhenkilöiden johtamisvastuu ja valta ovat yhtä suuret. Projektipäälliköllä ja linjaorganisaation päälliköllä on yhtäläiset päätöksenteon valtuudet. Projektiin osallistuvan henkilöstön työpanos on merkittävä, yleensä noin puolet ajasta. Projektipäällikkö on lähes täysipäiväisesti sitoutunut projektiin, ja häntä kutsutaan projektipäälliköksi tai tiiminvetäjäksi. Projektin hallinnollinen tuki on pääosin täysipäiväistä, jota tuetaan osa-aikaisilla resursseilla. Vahvassa matriisissa johtamisvastuu on toiminnolla (horisontaalinen ulottuvuus). Projektin budjetti, resurssit, ja asiakasrajapinta ovat täysin projektipäällikön hallinnassa. Useimmat projektin jäsenet työskentelevät täysipäiväisesti projektiin, ilman sivutehtäviä. Projektin päätyttyä henkilöstö siirtyy muihin hankkeisiin. Projekti- tai ohjelmapäällikkö on täysipäiväisesti sitoutunut projektiin ja hallinnollinen tuki on täysipäiväistä.

### 5.2 Orientaatio matriisiorganisaatiossa

Gottlieb esittää (2007, s. 29) matriisiorganisaatiolle kolme erilaista orientaatiota: toiminnallinen, tasapainoinen ja projektisuuntautunut. Organisaation vallitseva suuntautuneisuus toiminnallisen ja projektin välillä voidaan määrittellä sen orientaatiosta. Yleisin on tasapainoinen orientaatio.

Yleinen orientaatio	Toiminnallinen	Tasapainotettu	Projekti
<b>Projektipäällikön auktoriteetti</b>	Hyvin rajallinen, suhteen vaikutusvallasta riippuvainen	Toiminnallisen päällikön kanssa tasapainossa	Kokonaisvaltainen auktoriteetti projektin suunnittelusta, henkilöstöstä budjetista jne.
<b>Täysimääräisesti projektiin sidottu henkilöstö</b>	Ei mitään, kaikki projektiin liitetyt henkilöt ovat väliaikaisia.	Vaihtelee, mutta yleensä 50 % on projektitoimintaa.	Suurin osa henkilöstöstä on projekteissa ja niiden loputtua palaavat toiminnalliseen organisaatioon.
<b>Projektipäällikön sitoutuminen projektiin</b>	Osa-aikaista ja väliaikaista.	Kokoaikaista, saattaa vaihdella eri projektien välillä.	Kokoaikaista, vastuussa isosta osasta yhtiön tekemisestä.
<b>Projektipäällikön nimikkeitä</b>	Koordinaattori, projektin vetäjä, fasilitoija	Projektipäällikkö, tiiminvetäjä, project officer	Program manager, general manager (toimitusjohtaja)
<b>Projektin hallinnollinen tuki</b>	Osa-aikaista ja väliaikaista	Osittain kokoaikaista ja tarvittaessa osa-aikaista apua	Kokoaikaista ja projektille omistautunutta

Taulukko 3. Gottliebin orientaatiot (Gottlieb, 2007).

Gottliebin (2007, s. 29) mukaan toiminnallisessa matriisissa projektin ohjaus on pääosin linjaorganisaatiolla. Projektipäällikön päätöksenteon valtuudet ovat rajalliset ja riippuvat henkilösuhteista. Projektin resurssit ja hallinnollinen tuki ovat tilapäisiä. Tasapainoisessa matriisissa projektipäälliköllä on samat päätöksenteon valtuudet kuin linjaorganisaation päälliköillä. Projektin henkilöstö on sitoutunut noin puolet ajasta, ja projektipäällikkö on lähes täysipäiväinen. Hallinnollinen tuki on pääosin täysipäiväistä, tuettuna osa-aikaisilla resursseilla. Projektiohjauksessa projektipäälliköllä on täysi valta projektin resursseihin, budjettiin ja asiakasrajapintaan. Useimmat projektin jäsenet työskentelevät siinä täysipäiväisesti, ilman muita tehtäviä. Projektin päättyttyä henkilöt siirtyvät muihin hankkeisiin tai linjaorganisaation tehtäviin.

Projektipääällikkö on täysipäiväinen ja nimikkeeltään usein ohjelmapääällikkö. Hallinnollinen tuki on täysipäiväistä.

Markkinatilanne vaikuttaa matriisiorganisaation orientaatioon (Gottlieb, 2007, s. 64). Tiukassa talous- ja markkinatilanteessa painopiste siirtyy projektisuuntaan, koska keskitytään tuottoihin ja lyhyen aikavälin suorituskykyyn. Vahvassa taloustilanteessa orientaatio painottuu toiminnalliseen suuntaan, jolloin keskitytään tulevaisuuden ratkaisujen ja teknologioiden kehittämiseen, mikä mahdollistaa uusia projekteja.

Gottlieb (2007, s. 63) huomauttaa, että teoriassa esitetyt ohjaustavat ovat usein yhdistelmiä käytännössä. Ohjaustavan valintaan vaikuttavat projektin tyyppi, sen koko ja koostumus. Ohjausvallan ollessa projektilla, sitä enemmän projektipäälliköllä on valtaa ja vastuuta ohi linjaorganisaation. Tämä korostaa oikea-aikaisen, kohdennetun ja sisällöltään oikean viestinnän merkitystä konfliktien ratkaisussa.

### **5.3 Kommunikointi matriisiorganisaatiossa**

Kommunikoinnilla on keskeinen merkitys toimivassa matriisiorganisaatiossa (Galbraith, 2014, s. 5, 143). Kuten aiemmin on todettu, matriisiorganisaatio on epävakaa ja herkkä organisaatiotyyppi, joka perustuu kahdensuuntaiseen ohjaukseen ja konfliktien ennaltaehkäisyyn.

Virallinen ja epävirallinen kommunikointi ovat korkealla tasolla kommunikaation päätyypit. Kommunikaatiotyypeillä on omat tehtävänsä ja vaikutuksensa.

Epävirallinen kommunikaatio perustuu henkilösuhteisiin ja luottamukseen. Se pyrkii usein vapaaehtoiseen projektin koordinointiin ja byrokraattisten toimintatapojen kiertämiseen. Vaikka kommunikaatio on spontaania, se on silti tärkeää organisaation toiminnalle. Monesti tämä vastuu on linjaorganisaation vetäjällä, kun taas virallinen viestintä on projektiorganisaatiolla.

Galbraith (2009, s. 144–151) toteaa, että virallinen kommunikaatio keskittyy organisaation tehtävien suorittamiseen ja edistymisen raportointiin. Virallisen viestinnän toimivuus osoittaa organisaation toimivan oikein.

Molempia kommunikaatiotyyppejä tarvitaan. Virallinen kommunikaatio välittää tietoa organisaation tilasta ja toiminnasta, kun taas epävirallinen kommunikaatio ohjaa ja vaikuttaa

organisaation ohjaukseen. Oikea tieto on välttämätöntä; huhujen ja virheellisen tiedon leviämisen estäminen on tärkeää. Virallinen kommunikointi voi myös luoda pohjan epäviralliselle kommunikaatiolle (Galbraith, 2014, s. 143). Oikein käytettynä viestintä toimii tehokkaana motivaation luojana, joten kummankaan viestintätavan merkitystä ei voi ylenkatsoa. Taulukko 4 esittää virallisen ja epävirallisen viestinnän tapoja.

Tapa	Virallinen	Epävirallinen
Suullinen	Esitykset Projektikatselmoinnit Tiedotustilaisuudet Tuotedemot Brainstorming	Vuoropuhelut Ad hoc –keskustelut
Kirjallinen	Editysmisraportit Projektin dokumentit Business case	Lyhyet muistiot Sähköpostit Pikaviestintä Sosiaalinen media

Taulukko 4. Esimerkkejä viestintätyypeistä (PMBOK Guide, 2021).

Gottliebin mukaan (2007, s. 7) kommunikoinnissa on lisäksi kaksi ulottuvuutta: pystysuuntainen ja vaakasuuntainen.

- Pystysuuntainen kommunikointi: Keskittyy päätösten tekemiseen ja käskyjen jakamiseen linjaorganisaation mukaisesti.
- Vaakasuuntainen kommunikointi: Palvelee projektin tavoitteita ja pyrkii saavuttamaan asetetut päämäärät.

Tehokas viestintä on matriisiorganisaation elinehto, sillä se tukee ohjausta ja ehkäisee konflikteja.

#### 5.4 Matriisirakenteen oletettuja hyötyjä

Matriisi- tai projektiorganisaatio lieneeärkevin vaihto kaikille organisaatiomuutoksille, joita nykyaikaiset tuotekehitystalot tekevät. Tämä johtuu modernin toimintaympäristön epävarmuudesta, jolloin organisaation täytyy olla joustava ja kyvykäs sopeutumaan muutoksiin

(Kolodny, 1979). Perinteisemmät organisaatiomallit, kuten linjaorganisaatio, eivät välttämättä ole tarpeeksi ketteriä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Matriisiorganisaation hyötyjä on edellä mainitun sopeutumiskyvyn lisäksi mahdollisuus keskittyä useaan liiketoiminnan tavoitteeseen (Sy & Côté, 2004, s. 440–441). Projektioorganisaatioiden tehokas ohjaaminen läpi eri vertikaalien mahdollistaa juuri oikean resursoinnin juuri oikeaan aikaan, vaikka priorisointia joudutaankin tekemään eri hankkeiden välillä. Linja- ja projektioorganisaation yhteistyöllä työnohjaus kohdistaa resurssit eniten tarvitsevalle hankkeelle tärkeysjärjestyksessä. Tämä mahdollistaa myös kustannustehokkuuden, kun jokainen hanke ei tarvitse sille omistettua henkilöstöä, vaan voimavaroja käytetään tarpeiden mukaisesti.

Matriisiorganisaatiomallin käyttö mahdollistaa myös tehokkaan tiedonvälityksen, kun tieto ei kulje pystysuoraan vaan horisontaalisesti osastot leikaten (Ford & Randolph, 1992, s. 273–274). Tästä on useita hyötyjä, kuten usean tietokanavan hyödyntäminen ja täten isomman tietomäärän välittäminen organisaation lävitse. Tästä seuraa, että jokaisen linjaorganisaation johdollakin on paremmat mahdollisuudet tietää mitä koko organisaatiossa tapahtuu ja myös ottaa kantaa esimerkiksi resursointiin paremmin. Horisontaalisen tiedonsiirron etuja on myös matala päätöksentekohierarkia, kun jokainen asiantuntija ja alemman tason päättäjät voivat tehdä nopeasti päätöksiä, kierrättämättä niitä pystysuunnassa johdon kautta. Tämän hyötyjä on korkeampi motivaatio luovuuden ja vastuunkannon myötä.

Läpileikkaava yhteistyö kasvattaa organisaation osaamista ja luo mahdollisuuksia henkilökohtaiselle kasvulle (Rees & Porter, 2004, s. 190–191). Uusien haasteiden ottaminen ja niiden yhdessä ratkaiseminen luovat tiimeille ja yksilöille uusia näkökulmia tekemiseen ja sitä kautta myös uusien innovaatioiden mahdollistumiseen. Jos asioita tehdään vain omissa silloissa, mahdollisuus ns. putkinäön muodostumisen kasvaa. Esimiehellä on suuri vastuu mahdollistaessaan tai estäessään mahdollisimman suuren yhteistyön eri tiimien välillä.

## **5.5 Matriisirakenteen oletettuja heikkouksia**

Matriisiorganisaation perustaminen on helppoa, mutta sen johtaminen on usein erittäin haasteellista. Yleisimpiä ongelmia ovat epäselvät roolit ja vastuut, vanhoista asemista luopumisen vaikeus, silloissa pysyminen, epäselvä johtajuus ja ristiriitaiset tavoitteet (Sy & Côté, 2004, s. 444). Epäselvät roolit voivat ilmetä esimerkiksi useina raportointisuhteina, odotusten ristiriitaisuutena tai jopa useiden roolien omaksumisena. Koska matriisiorganisaatiossa on kaksi eri

esimiestä, yhtiölle saattaa syntyä ylimääräisiä kustannuksia ja tarpeetonta byrokratiaa (Pakarinen & Virtanen, 2016, s. 233). Matriisirakenteessa on periaatteellinen virhe siinä, että valtan tulisi seurata vastuuta, ja jokaisella työntekijällä tulisi olla vain yksi esimies. Matriisiorganisaatiossa kaksi eri esihenkilöä voivat joutua valtataisteluihin, jos valta ja vastuut ovat epäselvästi määritellyjä (Ford & Randolph, 1992, s. 275).

Organisaatioon kuulumisen ja sen jaetun yhtenäisyyden kokemus ovat toiminnan kannalta tärkeää matriisirakenteessa (Sy & Côté 2004, s. 447). Suurissa matriisiorganisaatioissa henkilökunnan siiloutuminen on monesti mahdollista, eli kokemus yhtenäisyydestä koskee vain lähintä organisaatiota eikä koko organisaatiota. Tällöin työntekijöitä ei kiinnosta isompi kokonaisuus vaan heidän pääasiallinen kiinnostuksensa kohde on vain kyseisen yksikön toiminnassa. Tästä siiloutuneesta ajattelutavasta seuraa helposti vastakkainasettelua, joka vaikeuttaa matriisiorganisaation toimintaa. Työntekijöille pitää luoda yhteydet organisaation osiin, että koko organisaation läpimenevä yhteistoiminta ja kommunikaatio tehostuu.

Myös johdon osaamisessa voi olla puutteita, sillä perinteisen, enemmän toiminnallista organisaatiota muistuttuvan, organisaation johtaminen voi olla suoraviivaisempaa, ja matriisiorganisaatiossa vaadittavat verkostot jäävät luomatta (Sy & Côté, 2004, s. 446). Muodollisen vallan puuttuessa, suora käskyttäminen toimii matriisiorganisaatiossa huonosti. Ihmislähtöiset, pehmeämmät johtamismenetelmät toimivat monesti paremmin, etenkin asiantuntijoita johdattaessa. Osallistaminen päätöksentekoon voi myös olla hankalaa, jos johtajat eivät tunne organisaatiotaan ja tiedä, keitä tarvitaan päätöksentekoon. Tehottomuus päätöksenteossa ja epäselvät päätökset voivat johtua kokemattomuudesta tai kyvyttömyydestä tehdä yhteistyötä. Että päätöksenteko olisi tehokasta ja päätöksistä tulisi organisaatiota hyödyttäviä, on olennaisten henkilöiden tunnistaminen ja mukaan ottaminen välttämätöntä. Tehokkaan toiminnan kannalta onkin tärkeää, että päätöksenteko viedään mahdollisimman alas organisaatiossa. Tämä edellyttää luottamusta ylimmältä johdolta, mutta monesti tämä puuttuu.

Jos esimiehet eivät hallitse matriisiorganisaation toimintaa, se voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia, kuten viivästyksiä ja väärinkäsityksiä (Johnson & Geal. 2016, s. 31). He voivat vaatia, että projektipäällikkö kommunikoi henkilöstön kanssa vain heidän kauttaan, mikä hidastaa prosesseja. Lisäksi esimiehet saattavat olla haluttomia huomioimaan projektipäällikköiden havaintoja alaistensa suoriutumisesta, vaikka projektipäälliköillä saattaa olla tarkempi käsitys henkilöstön osaamisesta.

Matriisiorganisaatiolla pyritään useasti parempaan yhteistyöhön ja tehokkaampaan koordinaatioon, mutta seurauksena saattaa olla liiallinen kokoustaminen ja raportointi (Pakarinen & Virtanen, 2016, s. 242). Tästä voi seurata hidastumista päätöksenteossa ja tiedonsiirrossa. Lisäksi kokousten osallistujien erilaiset tiedot, osaamiset ja käsitykset käsiteltävistä asioista voivat johtaa erilaisiin odotuksiin, jolloin kokousten tehokkuus kärsii ja osallistujat saattavat turhautua (mts. 242). Kaikenlainen turhautuminen ja motivaation menetys taas luo pohjaa hankkeiden epäonnistumisille joko aikataulullisesti tai kustannusten kohoamisena.

Ylimmällä johdolla saattaa olla ajatus, että tekemällä pelkästään rakenteellisia muutoksia saadaan henkilöstö toimimaan toivotulla tavalla. Monimutkaisissa rakenteissa ei tämä yleensä pidä paikkaansa vaan henkilöstöä pitää kouluttaa ja sitouttaa uuteen toimintatapaan. Matriisiorganisaation kohdalla koulutuksen vaatimus on perustavanlaatuinen, sillä sen luonteeseen kuuluu jatkuvat ristiriidat johtajien välillä. Siirtyminen matriisiorganisaatioon edellyttääkin henkilöstöltä täydellistä ajattelun ja toiminnan muutosta (Sy & Côté, 2004, s. 442). Vaikka matriisiorganisaation toimintatapa olisi hyväksytty strategisella tasolla, se ei välttämättä ole omaksuttu rakenteellisella ja psykologisella tasolla (Pakarinen & Virtanen, 2016, s. 247).

Henkilöstöresursseihin liittyvät konfliktit syntyvät usein henkilöstön johtamisesta, risteävistä prioriteeteista ja niiden aikataulutuksesta, ja työn jakautumisesta epätasaisesti. Työntekijät kokevat, etteivät pysty suorittamaan tehtäviään haluamallaan tavalla ajanpuutteen takia. Tästä voi seurata työn laadun heikkenemistä, tuottavuuden laskua ja tunnetta oman työn hallitsemattomuudesta (Pakarinen & Virtanen, 2016, s. 244). Vaikka työympäristön joustavuus ja vapaus on monelle asiantuntijalle sopiva, itseohjautuvuudesta saattaa seurata stressiä, joka puolestaan voi vähentää motivaatiota ja tyytyväisyyttä (Ford & Randolph, 1992, s. 277).

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka tarjoaa tavan ymmärtää tutkimuksen kohteen ominaisuudet ja merkitykset (Tampereen Yliopisto, 2021). Aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua, koska tutkimusasetelma ei ollut täysin selkeä, ja mahdollisuus kysymysten tarkentamiseen säilyi haastattelujen aikana. Haastattelun runkona toimi ennalta määritetty kysymyslista, joka muodostui kirjallista aineistoa tutkiessa ja myös tuki kirjallisen aineiston keräämistä tutkimukseen. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48; Tampereen Yliopisto, 2021).

Tutkimuksen perusjoukon muodostaa tutkittavan organisaation valikoidut haastateltavat. Tutkimuksen tieteellisyyttä vahvistetaan haastatteleamalla muutamaa aiemmin organisaatioon kuulunutta, mutta sittemmin Engineering -organisaation ulkopuolelle siirtynyttä henkilöä (Tampereen Yliopisto, 2021).

Haastattelutilanteen ulkoiset häiriötekijät, suorat tai epäsuorat saattavat vaikuttaa haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 156). Tällaisia ovat esimerkiksi haastateltavan tunnetila, haastattelun ajankohta ja ympäristön vallitseva tila. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen voivat vaikuttaa muun muassa organisaation yleinen tilanne, haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde ja haastateltavien asema ja sijainti organisaatiossa. Vaikka teemahaastatteluissa on tärkeää välttää johdattelua, joskus haastateltavan johdattelu on tarpeen, että saadaan oikeaan aiheeseen keskittyvä vastaus. Johdattelun tarve on hyvin henkilöriippuvaista ja haastattelijan on sopeuduttava tilanteeseen. Analyysi- ja pohdintavaiheessa myös haastatteluiden luotettavuus on arvioitava huolellisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184).

Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse, jossa oli liitteenä esivalitut kysymykset. Haastateltavia oli yksitoista kappaletta. Sähköpostikutsussa esitellään tutkimuksen aihe tavoitteineen ja pyydetään vahvistamaan osallistuminen. Haastattelut suoritettiin noin kahden viikon aikana. Aineiston keräämisen ja haastattelujen purkuosuuden valmistuminen oli noin kuukausi haastattelujen valmistumisesta. Tulosten arviointiin, johtopäätösten tekemiseen sekä tutkimuksen viimeistelyyn varattiin kaksi kuukautta.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä haastatteluina. Jokainen haastattelu tallennettiin muistiinpanojen myöhempää käsittelyä varten ja samalla haastattelijalla pystyi keskittymään haastattelutilaisuuteen. Analyysivaiheessa mahdollisuus palata haastattelun vastauksiin ja

lisämuistiinpanojen tekeminen ovat selkeitä hyötyjä tallennetuille haastatteluille (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 93).

### 6.1 Haastattelututkimuksen analysointitavat

Haastattelun purkaminen ja arviointi tehtiin käyttäen laadullista analyysimenetelmää, teemoihin jakamista ja sisällönanalyysiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 160; Tampereen Yliopisto, 2021). Esille nousevista pääkohdista tehtiin kooste ja kirjattiin mahdollisia parannuksia toimintatapoihin teoreettiseen tietopohjaan perustuen.

Jokaisen haastattelukerran jälkeen haastattelun tallenne purettiin ja litteroitiin. Kysymyskohtaisesti poimittiin parhaiten kysymyksen aiheeseen sopivat asiasanat. Kaikkien kysymysten litteroinnin jälkeen laskettiin asiasanojen esiintyminen ja näiden pohjalta analyysissä päädyttiin tuloksiin, jotka esiintyvät vastauksissa useimmin. Esiintyvät asiasanat muodostavat vastauksen, jonka pitäisi edustaa koko perusjoukkoa. Vastaukset löytyvät kappaleesta 7. Jokaisen kysymyksen vastausosiossa kirjattiin soveltuvimmat sitaatit, jotka tuovat omaa syvyyttä vastauksiin. Edellä mainittu toiminta edesauttaa anonymiteetin säilyttämistä, joka on erittäin tärkeää rehellisten ja suorien vastausten saamiseksi ja tätä kautta mahdollistaa tutkimuksen mahdollisimman suuren hyödyn kohdeorganisaatiolle.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s.189) mukaan tutkimuksen laadun ja luotettavuuden kohdalla on pohdittava, onko sen objektiivisuuden saavuttamiseksi valittu sopivat haastateltavat. Vaikka yksittäinen haastattelu on aina subjektiivinen, usean haastattelun tuloksista muodostuu objektiivinen analyysi. Objektiivisuuden saavuttaminen edellyttää riittävän hajautettua haastateltavaryhmää, ja tämän vuoksi haastateltavat on valittu eri toimipisteistä ja useasta eri työtehtävästä. Edellytyksenä on kuitenkin ollut riittävä kokemus aiemmasta ja nykyisestä organisaatiosta.

Kuten aiemmin on mainittu, haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Tämän suhteen vaikutuksia on pyritty minimoimaan muun muassa kysymyksenasettelulla, ja erityistä huomiota haastattelutilanteisiin kohdistamalla. Haastatteluissa on vältettävä johdattelua, ellei se ole aivan välttämätöntä vastauksen saamiseksi. Kysymyksiin ei ole oikeita vastauksia, mutta oikeaan kysymykseen on kuitenkin aina vastattava. Jos johdattelulle on tarvetta, se on pyrittävä hoitamaan organisaation tuttujen tapahtumien kautta.

Haastattelun ajankohta on valittava oikein, koska eri kellonaikoihin tapahtuva haastattelu vaikuttaa tuloksiin. Lisäksi tunnetila on huomioitava haastattelua tehdessä, ja jos työpäivän aikana on tapahtunut jotain suuresti tunteisiin vaikuttavaa, on syytä pohtia haastattelulle uutta aikaa. Näiden vuoksi haastattelut pyrittiin ajoittamaan työpäivän alkuun tai ruokailun jälkeen, tällöin on suurempi mahdollisuus neutraaleihin vastauksiin. Koska valittujen henkilöiden kalenterit olivat varsin täysiä ja tutkimuksen aikataulu kireähkö, jotkut haastattelut osuivat ilta-päivään.

Haastattelussa saatavat vastaukset ovat kaikissa tapauksissa haastateltavan omien näkemysten mukaisia, jotka sisältävät sen hetken ja tunnetilan vaikutuksen. Haastatteluiden kysymykset on pyritty saamaan jokaiselle haastateltavalle samanlaisiksi, mutta he kuitenkin jäsensivät kysymyksen omalla tavallaan ja vastaavat ymmärtämällään tavalla. Tämän takia yksittäinen vastaaja ei vielä luo tieteellistä lisäarvoa, mutta vastausten samanlaisuuden toistuesssa voidaan alkaa tekemään johtopäätöksiä. Mahdollisimman suuren objektiivisuuden saamiseksi haastattelijan on ohjattava vastaukset oikeisiin kysymyksiin ja valittava riittävän laajasti eri osa-alueita edustavat haastateltavat.

Haastattelujoukko valittiin aiemmin eri liiketoiminnoissa ja eri tehtävien parissa toimineista henkilöistä. Joukon valintaan vaikutti henkilön kokemus toiminnasta yhtiön eri hankkeissa ja millaisessa asemassa henkilö toimii. Haastateltavat valittiin niin, että vastauksia saataisiin sekä linja- että projektitoiminnasta. Vastaajien kokemus vaihteli useasta vuodesta jopa muutamaankin vuosikymmeneen tuotekehitystoiminnassa Kohdeyritystä vastaavalla sektorilla. Vastaajien roolit ovat eri alueilta tuotekehitystä, osa toimii teknisinä ohjaajina, osa projektin vetovastuissa ja osa linjavastaavina. Haastateltavat edustavat kaikkia Engineeringin aliyksiköitä. Lisäksi mukana on kaksi aiemman organisaation edustajaa, jotka ovat nykyisin Kohdeyrityksen Engineering -yksikön ulkopuolisessa organisaatiossa. Kaikki haastattelussa mukana olleet olivat olleet vähintään kolmessa Kohdeyrityksen projektissa mukana. Vaikka isolla osalla rooli oli pysynyt eri projekteissa samana, monen henkilön rooli oli kehittynyt eri projektien välillä. Siirtymisiä oli tapahtunut esimerkiksi linjaesimiehestä projektivastuulliseksi ja toisinpäin, ja teknisestä johtohenkilöstä linjaesimieheksi, ja myös kasvamista isompiin teknisiin rooleihin.

## 6.2 Haastattelukysymykset

Tutkielman tekijän omat kokemukset ja kirjallinen tutkimus ovat ohjanneet kysymysten muodostusta ja teemoihin jakamista.

Ensimmäisen teeman kysymysten avulla avataan haastateltavien aikaisempia rooleja pääosin nykyisessä organisaatiossa. Kysymysten ja niihin saatavien vastausten avulla avataan haastateltavien riittävän laaja kokemus- ja osaamis pohja organisaatiossa.

4. Kuka olet? (anonymisti tutkimusraportissa)
5. Mikä on/oli tehtäväsi organisaatiossa? Miten kauan olet ollut organisaatiossa?
6. Oletko ollut monessa projektissa mukana? Onko roolisi aina ollut sama näissä projekteissa?

Nämä kysymykset selvittävät missä organisaation osassa henkilö on ollut ja tällä hetkellä on. Lisäksi kysymyksillä haettiin kuvausta toimenkuvista. Kysymyksen laajempi tarkoitus oli osoittaa, että tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaatio laaja-alaisesti. Tämän teeman yksi tarkoitus oli myös avata haastattelututkimuksen laajuus. Teemalla pyrittiin hakemaan haastateltavien sijaintia sekä projekteissa että linjaorganisaatiossa, ja niihin liittyvistä rooleista. Teemalla haettiin myös kokemuspohjaa eri rooleista tutkimuksen objektiivisuutta varten.

Seuraavan teeman viisi kysymystä pyrkivät selvittämään miten haastateltavat tunnistavat organisaatiotyypit, minä aiempi organisaatiomalli ja millaisena siinä toiminta koettiin. Teeman oli tarkoitus avata organisaatiomalleja, että keskustelu myöhemmissä kysymyksissä olisi joutavaa ja käsitteet yhteisiä. Teemassa haettiin mielipiteitä organisaatiomuutoksesta, sen tarpeellisuudesta ja miten se prosessina koettiin haastateltavien mielestä. Tarkoitus oli myös tiedustella organisaatiossa mukana olleiden kokemuksia aiemmasta organisaatiomallista ja miten siinä toimiminen miellettiin, lisäksi kysyttiin näkemystä kohdeorganisaation nykyisestä mallista. Vastauksilla oli suuri merkitys siihen, miten organisaation organisaatiomalli ja sen ohjaaminen koettiin. On varsin selvää, että organisaation oikean ohjausmallin ollessa epäselvä, sen toiminta ei ole tehokasta ja samaan maaliin tähtäävää.

Teemassa oli iso paino haastateltavien näkemyksistä organisaatiomuutoksen tarpeelle, näkökulmasta riippumatta, mutta pääpaino esimerkiksi ohjauksessa, viestinnässä,

tehokkuudesta ja johtamisesta. Samalla tiedusteltiin perusteita muutokselle ja olisiko asian voinut hoitaa jotenkin muuten.

7. Mikä mielestäsi oli aiempi organisaatiomallimme?
8. Miten edellinen organisaatiomalli mielestäsi toimi? Mikä ei toiminut ja mikä oli hyvin?
9. Mikä mielestäsi organisaatiomallimme on tällä hetkellä?
10. Oliko organisaatiomuutokselle tilausta? Olisiko muutos voinut olla toisenlainen kuin organisaation muuttaminen?
11. Miten organisaatiomuutos mielestäsi hoidettiin? Olisiko jotain voinut tehdä paremmin? Tarjosiko ympäröivä organisaatio tukea muutoksessa?

Viimeisessä osiossa kysymykset paneutuvat uuteen organisaatiomalliin ja siinä toimimiseen. Kysymyksillä etsittiin mielipiteitä nykyisen organisaatiomallin hyvistä ja huonoista puolista ja miten organisaatiota pitää haastateltavan mielestä johtaa. Lisäksi haastattelussa pyrittiin hakemaan selkeitä toimenpiteitä ja myös vastuullisia näiden toimenpiteiden tekemiseen. Näihin kysymyksiin vastaaminen pitäisi olla mahdollista, koska organisaatio on ollut toiminnassa vuoden 2024 alusta saakka.

12. Onko matriisiorganisaatiomme mielestäsi heikko, tasapainoinen vai vahva?
13. Mikä se mielestäsi pitäisi olla?
14. Onko organisaatiomme roolitus mielestäsi selkeä?
15. Pitäisikö rooleja yhdistää ja miksi?
16. Onko organisaatiossamme johtaminen kohdillaan?
17. Onko strateginen, taktinen ja operatiivinen johtajuus selkeästi kommunikoitu ja sen mukaan myös toimitaan? Haluaisitko muuttaa jotain?
18. Mikä mielestäsi toimii nykyisessä organisaatiomallissa paremmin kuin aiemmassa? Onko muutos onnistunut?
19. Viestintä, onko se oikeanlaista ja riittävää? Pitäisikö esimerkiksi virallista tai epävirallista viestintää selkiyttää tai muuten parantaa?
20. Miten toivot organisaatiomme kehittyvän jatkossa? Kenen toimenpiteitä toiveiden toteutumiseksi tarvitaan?

Teemassa porauduttiin matriisiorganisaatioiden yleiseen vastuunjakoon liittyvään ongelmaan. Vastauksia laajennettiin ottamaan kantaa kokonaisorganisaation ohjauksen ja yksittäisen

tekijän näkökulmasta. Vastausten pitäisi auttaa toiminnan kehittämässä, vaikkakin mielipiteet jakautuivat projekti- tai linjavastuun myötä. Jatkokysymyksissä haettiin vastaajien henkilökohtaista mieltymystä organisaation vastuun ja vallan jakautumisesta ja miten organisaation pitäisi ryhmittä tulevaisuudessa hankkeissa. Tähän kokonaisuuteen liittyy haastateltavien näkökannat organisaatiomuutoksen myötä tehtyihin roolituksiin, niiden kuvauksiin ja kohdentumiseen organisaation tarpeita vastaavaksi.

Teemassa on myös kysymyskokonaisuus johtamisesta ja tunteeko haastateltava joutuvansa toimimaan vajavaisella ohjauksella. Tämän alateeman kysymyksillä etsittiin kokemuksia johtamisesta ja johtajuudesta organisaatioissa ja miten kyseiset asiat edesauttavat haastateltavien työtehtävien suorittamista. Lisäksi eri tasoilla tapahtuvan johtajuuden kokeminen edesauttaa vastuunjaon määrittelyä jatkossa.

Kolmas teema on laaja, ja siinä selvitetään vastaajien kokemuksia organisaatiomuutoksen tavoitteiden saavuttamisesta. Samalla vastaaja kommentoi oman asemansa muutoksen suuntaa tai esimerkiksi asiantuntijoiden asemaa muutoksen jälkeen. Lisäksi pyydettiin kertomaan, oliko organisaation toimintamallissa annettu kaikille toimijoille selkeästi ohjaava malli, jonka perusteella toiminta ja rakenne räätälöidään tarpeisiin sopivaksi.

Koska viestintä on olennainen menestystekijä kaikille organisaatioille, haastateltavilta tiedusteltiin, miten hän kokee organisaatiossa toteutuvan viestinnän, sen riittävyyden ja laadun. Kysymyksellä haettiin lisäksi näkökulmia sekä viralliseen että epäviralliseen viestintään.

Viimeisellä kysymyksellä haettiin selkeitä parannusehdotuksia nykyisen organisaation toiminnan parantamiseksi. Vastaukset ohjattiin organisaatiomalliin liittyviksi ja myös aiemmissa kysymyksissä mainitun vastuun ja kommunikoinnin mukaisiksi. Kysymys antaa varsin suuren vapauden vastaamiseen, mutta toisaalta mahdollisesti kehityskohteiden esittämisen, ellei se ole haastateltavan aiemmissa vastauksissa tullut esiin.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Vanha organisaatio

Suurin osa haastatelluista piti entistä organisaatiomallia joko tulosityksikkökohtaisena tai projektiorganisaationa. Näiden kesken mielipiteet menivät tasan. Lisäksi osan mielestä kyseessä oli linja/funktionaalinen rakenne tai liiketoimintakohtainen matriisimalli. Keskusteltaessa rakenteesta enemmän, monen mielipide jäsenyi liiketoiminnan sisällä toimineeseen hybridirakenteeseen, jossa organisaatio oli linjamainen, mutta liiketoiminnat keskittyivät projektien kautta yhteen tuotteeseen kerrallaan. Tämä selittää myös äänten jakaantumisen tulosityksikkökohtaisen ja projektiorganisaation kesken, koska haastateltavien mielestä lähtökohtaisesti tehdään projekteja, jotka olivat tietyn liiketoiminta-alueen tuotteisiin liittyviä.

Funktionaalinen ja business unit -pohjainen ja päällekkäinen matriisia muistuttava organisaatio eri business uniteille. Verkkopuolella ja puhelinpuolella oli duplikaatit mallit.

Haastateltava #3, 2024.

Aiempi organisaatio oli business-yksikkö johtoinen, jokainen sai sen sisällä toimia haluamallaan tavalla eikä ollut keskitettyä johtoa. Toimi aika hyvin, vaikka firman kannalta saattoi olla haastava tehdä yhteistyötä, mutta tuotteiden kannalta oli selkeä malli.

Haastateltava #8, 2024.

Lähtökohtaisesti koettiin, että aiempi malli toimi suhteellisen hyvin. Aiemmassa organisaatorakenteessa pidettiin hyvänä eritoten keskittymistä oman alueen tekemiseen, josta oli melko selkeät tavoitteet, suunnitelmat ja myös tekemisen rakenne. Koska tekemisen alue oli rajatumpi, myös prioriteettien seuraaminen ja muuttaminen koettiin helpommaksi, kun oli mahdollisuus itse vaikuttaa enemmän asioihin ja liiketoiminnan johto pystyi vaikuttamaan päätöksillään suoraan. Myös resurssien allokoituminen omalla liiketoiminta-alueella koettiin helpommaksi kuin uudessa organisaatorakenteessa.

Tavallaan toimi hyvin, resurssit olivat omistettu business-linjaan, samalla asetettiin kilpailuasetelma business unitien välille ja se asetelma tämmöisessä organisaatiossa on huonoksi yhtiön kannalta.

Haastateltava #10, 2024.

Vaikka keskittymistä oman alueen tekemiseen pidettiin hyvänä asiana, se koettiin myös huonoksi, koska tällöin menetettiin näkyvyys ja ehkä myös kiinnostuminen muiden osa-alueiden ja koko yhtiön tekemiseen. Kommenteissa nousi esiin myös liiketoimintojen keskinäinen kilpailuasetelma, joka ei edistänyt yhteistä tekemistä vaan hankaloitti sitä. Resurssien käyttö koettiin hankalaksi, koska niiden jakautuminen ei välttämättä ollut kaikkein tehokkainta koko ajan, ja esimerkiksi kuormantasaus muiden liiketoimintojen kesken ei käytännössä ollut mahdollista. Rakenne oli myös projekti kerrallaan -tyyppinen, joka ei skaalautunut useampaa projektia palvelevaksi.

Toisaalta resurssien allokointi ei ollut optimaalista, koska samantapaisia asioita tehtiin monelle eri tuotteelle, joka oli kuormittavaa tietyille resursseille.

Haastateltava #6, 2024.

## 7.2 Muutos uuteen organisaatiomalliin

Suurin osa vastaajista ilmoitti uuden rakenteen olevan matriisiorganisaatio. Moni haastateltava tosin sanoi, että viestinnän mukaan kyseessä on matriisi tai matriisia kohden ollaan menossa, mutta tekemisen malli ei oikeasti ole vielä sen mallin mukaista. Myös sekamelska, himmeli ja muut vastaavat ilmaukset nousivat haastattelussa esiin, joilla viitattiin muutostyön olevan edelleen kesken tai että vanhat komentosuhteet ja organisaatioidentiteetit ovat elinvoimaisia.

Nykyinen on viestinnän mukaan matriisi, mutta ei ole selvää, miten se toimii. Tai ei toimi kovin hyvin esimerkiksi resurssien jakamisen kanssa eri projekteille. Lisäksi eri organisaatiot, kuten Engineering tai tukifunktiot eivät vielä tee niitä rooleja, joita alkujaan suunniteltiin. Esimerkiksi PS, jonka piti tukea, on vielä hyvin näkymätön organisaatio.

Haastateltava #5, 2024

Nykyinen malli on käytännössä sekasikiö, se on kaikkia mahdollisia malleja ja lisäksi on varjo-organisaatioita läjä.

Haastateltava #11, 2024

Valtaosa haastatelluista ei nähnyt välttämätöntä tarvetta organisaatiomuutokselle. Varsinaisen tuotekehityshenkilökunnan näkökulmasta muutos oli tarpeeton ja mahdolliset parannustarpeet olisi voitu hoitaa esimerkiksi viestintää, näkyvyyttä ja työnkiertoa parantamalla. Yhtiön ja sen eri tahojen näkökulmasta muutos ehkä oli tarpeellinen, jos esimerkiksi ylemmässä johdossa on ajateltu tuotekehityksen olevan tehotonta tai siinä olevan päällekkäisyyksiä. Tämäkin mahdollisuus olisi voitu kuitenkin hoitaa säilyttämällä vanha rakenne ja keskittymällä resurssien parempaan allokointiin ja tiedonjakoon.

Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että muutos oli tarpeellinen firman uusien tavoitteiden ja uudistumisen vuoksi. Näiden henkilöiden mielestä vanhan organisaatiomallin muokkaaminen ei olisi aikaansaanut tarpeeksi isoa uudistumista, jota yhtiö heidän mielestään tarvitsi.

Jos halutaan yhdistää toimintoja, eikä tehdä päällekkäistä työtä eri paikassa, niin ihan ok tämä muutos oli.

Haastateltava #8, 2024.

Useamman haastateltavan mielestä suurimmat haasteet liittyivät strategian selkeyttämiseen, viestintään ja sen jalkauttamiseen henkilöstölle, eivätkä Engineering-organisaation päivittäiseen toimintaan. Myös rinnakkaisten organisaatioiden kuten Taloushallinnon, rooli nähtiin haastavana, koska Engineering -yksikön ohjaus tuntui tulevan sieltä, vaikka yksikön rooli on aivan muu. Toistaiseksi myös organisaatiomuutoksen hyödyt ovat saavuttamatta tai eivät ainakaan ole näkyvissä, mikä aiheutti haastatelluissa epäuskoa muutoksen tarpeellisuudelle.

Jos firman tavoite oli muuttua, projektitalosta product-taloksi, niin muutokselle oli kyllä tilausta. Mutta ei ole näkynyt, että olisimme oikeasti muuttumassa mihinkään, tehdään aivan samaa kuin ennen, mutta organisaatio on muuttunut.

Haastateltava #7, 2024.

### **7.3 Organisaatiomuutoksen onnistuminen**

Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että organisaatiomuutos hoidettiin heikosti tai jopa luokattoman heikosti. Osa haastatelluista koki, että alku muutokselle oli aktiivista ja suunnitelmallista, mutta tätä mieltä olleidenkin mielestä prosessi pysähtyi alun jälkeen eikä johdon ohjausta tullut sen jälkeen.

Organisaatiomuutos hoidettiin todella heikosti, summaroituna. Mutta täytyy vähän selittää, pohjana oli suuri visio, että me varmaan kasvetaan ja siihen pitää mukautua – mutta kuitenkin organisaatiota muodostettaessa ja jalkautettaessa, tuntui että on paikallisesti se kuskin paikka, eikä tekemistä ohjattu kauheasti ylhäältä. Itse keksimme miten parhaiten vastaamme vision ja sen perusteella muodostettiin organisaatio ja täällä sitten ajettiin se läpi.

Haastateltava #2, 2024.

Prosessi laitettiin alkuun ohjeistuksella, että ”olemme matriisiorganisaatio ja nämä ovat kukin osaston vetäjät”. Koska Engineeringillä ei käytännössä ollut vetäjää, osaston suunta, vastuut ja velvollisuudet jäivät määrittelemättä. Suurimpina ongelmina organisaatiomuutoksessa koettiin kommunikaation puute tai sen epäselkeys, roolien määrittelemättömyys ja yleisellä tasolla muutoksen valmistelu ja sen toteutumisen seuranta. Moni näistä ongelmista voitaneen yhdistää puuttuvaan johtajuuteen, jota olisi tarvittu näin suuren muutoksen tehokkaaseen läpiviintiin. Engineeringin johtajan puuttuessa, yksikön ylemmän tason ohjaus tuli yksikön ulkopuolisilta johtajilta, esimerkkeinä CTO ja Taloushallinto, jolloin yksikön tavoitteet vaihtelivat ja tekemisestä puuttui tavoitteellisuus ja johdonmukaisuus.

Roolien määrittelemättömyys yhdistettynä puuttuvaan ohjaukseen aiheutti omien tulkintojen tekemistä vastuista, josta sitten seurasi ristiriitoja keskijohdossa. Paikallisesti kuitenkin onnistutaan sopimaan näitä asioita, mutta vastuut ja velvollisuudet ovat edelleen sopimatta ja rooleja täytetään oman tulkinnan mukaan.

Yksi huomio oli myös vanhoista organisaatorakenteista, käytännöistä ja rooleista kiinnittämisen halukkuus, eikä uuden organisaatioidentiteetin muodostumiselle luotu kunnon olosuhteita.

Organisaatiomuutos näyttäytyi sekavalta ja huonosti kommunikoidulta, oli vähän että muutetaan nämä ja sitten menee neljä kuukautta eikä kukaan tiedä mihin kukakin päätyy vai päätyykö, ja puolet porukasta on acting jotain.

Haastateltava #8, 2024.

Tukea ei koettu saatavan ympäröivältä organisaatiolta, vaikka tukitoiminnot kuten HR olivat normaalisti saatavilla. Suurin osa haastatelluista ei tosin kokenut tälle tuelle olevan tarvetta, koska oma fokus oli normaaleissa työtehtävissä. Uuden Engineering -organisaation linjojen

johtajat kokivat saaneensa hyvää vertaistukea saman tason kollegoiltaan, joka auttoi organisaatiomuutoksen epäselvyyksien kanssa.

Ei johtajat aina voi delegoida vaan joskus on kädestä pitäen syötettävä ohjeet.

Haastateltava #3, 2024.

#### **7.4 Toiminta organisaatiomuutoksen jälkeen**

Vastauksissa oli nähtävissä puute roolien ja vastuiden tarkasta määrittelystä, mutta haastateltavien mielestä tavoitteet ja kannustimet tulevat linjan puolelta, jolloin myös ohjausvalta on enemmän linjaorganisaation puolella. Toisaalta haastateltavien pohdinnoissa tuli esiin myös projektien tavoitteiden tulevan projektipäälliköltä ja virallisen ohjeistuksen mukaan budjetointivastuun olevan projektipäälliköllä. Osa halusi vastauksessaan myös välttää sanan tasapainoinen käyttöä, koska organisaatio on heidän mielestään edelleen hakemassa muotoaan ja vastuu ja valta -suhteet ovat vielä määrittelemättä. Tasapainoinen oli muutenkin kaikkein vähiten ehdotettu vaihtoehto.

Mutta käytännössä projektipuolen rooli on ollut heikkoa, mielestäni olemme enemmän linjapuolella, sieltä on meillä vahvemmin ote ja olemme myös ottaneet projektimanageerausta hoitaaksemme. Heikko sen puolesta.

Haastateltava #2, 2024.

Muutama haastateltava kommentoi, että ohjaus tulee Engineeringin ulkopuolelta, jolloin rakenteella ei ole väliä, vaan tehdään mitä Taloushallinto sanoo. Tämä teema on ollut esillä myös muiden kysymysten kohdalla.

Matriisimme on hyvin heikko, jossa matriisin reunalla olevat päättäjät eivät ole tehtäviensä tasalla. Osa heistä on selkeästi liian isoissa saappaissa suhteessa rooliin, ja heitä pystyy ulkopuoliset tahot ohjailemaan tekemisessä. Tai sitten he eivät pysty ottamaan aktiivisesti sitä roolia, joka heillä pitäisi olla, jolloin asiat jäävät tuulijolle. Tästä seuraa valtatyhjiö, jota toiset hyödyntävät.

Haastateltava #6, 2024.

Lähes kaikki haastatelluista pitivät tasapainoista mallia kaikkein parhaimpana. Muutama ääni annettiin heikolle, eli puhtaasti linjaa painottavalle järjestelylle, vahvaa ei maininnut yksikään ensisijaiseksi vaihtoehdoksi. Tasapainoisen mallin sisällä oli kuitenkin jonkin verran eroja, mutta lähtökohtaisesti korostettiin projektin antavan prioriteetit ja budjetääriset raamit, ja linjaorganisaation järjestävän resurssit ja niiden työnohjaamisen. Linjaorganisaation vastuulle annettaisiin myös osaamisen kehittäminen ja omistuksen ja immateriaalioikeuksien kokonaisvaltainen kehittäminen.

Elämää suurempia kysymyksiä, tätähän yritykset yrittävät etsiä. Ehkä tällaisessa organisaatiossa voisi olla linja-ajatusta enemmän, eli porukka on rakentamassa ratkaisuja ja projektit tavallaan antavat vaatimukset sille organisaatiolle, että tällaisia teidän pitäisi tehdä, on ne sitten projekti- tai muita vaatimuksia.

Haastateltava #4, 2024.

Linjan vastuuta projektien välisenä tasapainottavana elementtinä tuotiin myös esiin, jonka avulla kaikkien projektien tarpeet tulevat huomioiduksi eikä yksittäiset projektit pääse vaikuttamaan kokonaiskuvan ohjaamiseen. Myös projektipäälliköiden henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan adaptoituminen tuotiin esiin, kuten myös kommunikaation tärkeys linjaorganisaation ja projektiorganisaation kesken.

Tasapainoinen siinä mielessä, että prioriteetit programeista ja muu ohjaaminen sitten linjan toimesta.

Haastateltava #8, 2024

Lähes kaikki haastatelluista olivat täysin tai osittain sitä mieltä, että roolit ja roolitukset eivät ole selkeät. Koska roolit ja niiden vastuu ja valta eivät ole selvästi rajattuja ja kommunikoituja, tekemiseen tulee päällekkäisyyttä, valtaristiriitoja ja pahimmillaan aukkoja tekemiseen. Niin kauan, kun kaikki menee oletetusti, epäselvät roolit eivät ole ongelma, mutta tuotekehitystyössä harvoin kaikki menee täysin suunnitelmien mukaan, jolloin epäselvistä vastuualueista muodostuu ongelma. Roolitusten epäselvyys johdettiin heikosti johdettuun organisaatiomutokseen ja siinä koettuun johtajuuden puutteeseen, joka näkyi huonosti asetettuna tavoitteena muutokselle. Joidenkin haastateltujen mielestä roolitusten ongelma lähtee yrityksen johtoryhmästä saakka, jonka toiminta näyttäytyy määrittelemättömältä vastuiden osalta.

Kuten oli aiemmin puhetta, ei kovin selkeää ole. Koska ei ole selkeää, toimitaan sillä tavalla, että hommat saadaan tehtyä, koskee myös itseäkin. Ehkä saattaa mennä toisten varpaille joskus, mutta ehkä se on parempi niin, eikä jää gappeja vaan menee tuli pientä clashia, että miksi sä täällä riehut, kun tää on jonkun muun homma. Eli ei ole ihan selkeää vielä.

Haastateltava #10, 2024.

Tekisin selkeäksi mikä on kenenkään vastuulla, ja ihmiset tietäisivät oikeasti ja kunnioittaisivat kaikkien vastuita.

Haastateltava #5, 2024.

Usean haastateltavan vastauksessa mainittiin eritoten *product owner*, *product manager* ja *program managerin* roolit ongelmallisina. Periaatteessa näiden roolien kuvaukset on korkealla tasolla määritelty, mutta niiden käytännön toteutus tapahtuu monin eri tavoin, mikä aiheuttaa hankkeissa oleville epäselvyyttä kunkin roolin toimivallasta ja vastuista.

Roolitus ei ole ihan selkeä, osittain on selkeää, mutta viime aikoina miettinyt esimerkiksi *product owner* -roolitusta, esimerkiksi mikä heidän roolinsa nyt onkaan.

Haastateltava #4, 2024.

Suurin osa haastatelluista ei nähnyt tarvetta yksittäisten roolien yhdistämiselle. Muutamalta vastaajalta tuli toive, että vastuita pitäisi jakaa enemmän kuin laittaa lisää rooleja vielä samoille ihmisille. Vaikka rooleissa ei nähty päällekkäisyyksiä, organisaatiotasolla toivottiin CTO Engineeringin yhdistämistä Engineering organisaatioon, koska kyseessä kuitenkin on samantyyppistä tehtävää suorittava tuotekehitysorganisaatio.

Jos miettii tuota program hallintaorganisaatiota, niin siellähän on program management ja product ownerit, käytännössä olisi kuitenkin tärkeämpää ymmärtää, että program manager huolehtii tästä yleisestä tuotteen järjestelyihin liittyvistä aiheista.

Haastateltava #9, 2024.

Yhdistettäviä rooleja ei mielestäni ole, toisinpäin taas on, että hattuja on liikaakin joillakin ihmisillä. Se että vielä pitäisi kasata lisää vastuita ihmisille, niin ei tule mieleen.

Haastateltava #8, 2024.

## 7.5 Uuden rakenteen johtaminen

Johtamisesta tuli monitasoisia vastauksia, jotka avasivat tilannetta hyvin. Kommenttien perusteella yhtiön ylimmässä johdossa on selkeä johtajuusvaje. Tämä näkyy epämääräisinä ja huonosti perusteltuina tavoitteina, joita organisaation alemmat tasot eivät ota omakseen ja vie aktiivisesti eteenpäin. Tämäkin osittain voi johtua erilaisista johtamistarpeista, joita Suomen ja Persianlahden alueella olevan pääkonttorin välillä on. Haastateltujen mielestä Suomessa toimii leadership-tyyppinen johtaminen, jossa tehtävät hankkeet avataan ja perustellaan asiantuntijoille ja sen jälkeen johtajien tärkein tehtävä on mahdollistaa asiantuntijoiden työ annetun tehtävän saavuttamiseksi. Pääkonttorissa on voimassa management-tyyppinen, tehtävätasolla tapahtuva ohjaaminen, joka ei anna keskijohdosta alaspäin paljoakaan liikku- matilaa. Tästä on seurannut ihmisten turhaa kuormittumista, koska kulttuuri ei mahdollista avointa dialogia työtehtävistä ja niiden paljoudesta.

Mitä se sellainen johtaminen on, jossa puhuva pää lausuu sanoja, joita organisaatio ei osta.

Haastateltava #3, 2024.

Vaikka Engineeringin johtajuuspula tuli monissa haastatteluissa esiin, Suomessa keskijohdossa ja siihen liittyvässä työnjohdossa koettiin johtamisen ja johtajuuden olevan kohdillaan. Osittain rooleissa koettiin olevan ristiriitaisuuksia managementin ja leadershipin kesken, mutta tahtotilana moni toivoi voivansa henkilökohtaisesti olla enemmän leader ja tällä tavoin auttaa tiimejä tekemisessä. Muutamissa kommentteissa toivottiin yleisemminkin keskittymistä ihmisten johtamiseen, eikä pelkästään teknisillä yksityiskohdilla johtamiseen.

Parhaimmillaan meidän organisaatiomme voisi olla leadership-organisaatio, jossa leadataan ihmisiä ja ne vaan tekee.

Haastateltava #10, 2024.

Arvioitaessa johdon teknistä osaamista, vastaajista suurimman osan mukaan osaamista ja myös johtajuutta on hyvästä erinomaiseen paikallisesti ja keskitasosta alaspäin. Keskijohdon ja asiantuntijoiden kanssakäymistä pidettiin oikeanlaisena, jolloin keskijohdon päätöksenteon

pitäisi perustua oikeaan tietoon. Haastateltujen mielestä ylimmässä johdossa on vaihtelevasti teknistä osaamista, eikä sitä välttämättä koettu tarpeelliseksi, kunhan kommunikatioketjut ovat kunnossa. Mutta korkealla tasolla jokaisen johtajan pitäisi ymmärtää millaista teknologiaa ja suunnitteluperiaatteita tuotteissa on, että he voisivat tehdä uskottavia päätöksiä ja suunnitelmia. Ongelmaksi koettiin epärealistiset odotukset ylemmän tahon toimesta, ja kyvyttömyys ymmärtää vasta-argumentteja odotusten toteutus- tai aikatauluhaasteista.

Vaihtelee jonkun verran, yleisellä tasolla varmaan pyöristyy siihen suuntaan, että johdon pitäisi konsultoida enemmän osajia ymmärtääkseen mitä täällä tehdään.

Haastateltava #9, 2024.

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että strategia puuttuu, tai on puutteellinen ja epäselvä. Toimitusjohtaja on noin kerran vuoteen pitänyt town hall -tiedotuksen, jossa on kerrottu rahallisesta tavoitteesta strategiana, tai muutoksesta projektitalosta palvelu- ja tuotetaloksi. Joissakin kommentteissa tuli esiin myös tahdon puute edistää edellä mainittuja asioita, koska niiden suhteen eteneminen on ollut olematonta. Näiden tavoitteiden epämääräisyyden ja kommunikoinnottoman vision vuoksi taktisen tason tavoitteet ja niiden johtaminen nähdään erittäin ongelmalliseksi. Jos strateginen tavoite on saavuttaa tietty liikevaihto tai muuttua kokonaisratkaisuja tarjoavaksi yhtiöksi, suurin osa haastatelluista ei nähnyt konkreettisia suunnitelmia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastatellut myös kokivat, että taktisen tason johtajuus ei voi olla heidän tasonsa päätösvallassa oleva asia, vaan nämä valinnat pitää tulla ylemmältä johdolta. Haastatteluissa toivottiin tietoa tuotteista, jotka mahdollistavat strategian tai tiekarttaa taktiseen tekemiseen, että strategian tavoitteet saavutetaan. Selkeä tahtotila tuli myös haastatteluissa esiin, että tehdään kyllä, kunhan kerrotaan mitä pitäisi tehdä.

Kaikki kolme puuttuu. Olen antanut uudelle esimiehelle palautetta, että edellisessä organisaatiossa meillä oli firman vuosittainen strategia, johon yksikön toiminta perustui. Nykyään puheissa olemme tuotetalo emmekä projektitalo, mutta sitä ei käytännössä näe. Tästä seuraa poukkoilevaa työskentelyä, jota on selkeästi nähtävissä.

Haastateltava #5, 2024.

Operatiivisella tasolla johtajuutta ilmaistiin löytyvän, mutta operatiivisen toiminnan yhteyttä yhtiön strategiaan ei välttämättä nähty. Päivittäisellä tasolla tekeminen on monesti hetkessä elämistä ja erilaisiin tahtotiloihin vastaamista, eli tiiminvetäjät kyllä keksivät tekemistä

päivästä toiseen. Myös operatiivinen johtajuus helpottuisi, jos taktisen tason tavoitteet ja tiekartta olisivat selkeät ja päivittäinen tekeminen voitaisiin perustaa 2–3 vuoden suunnitelmiin firman tavoitteista. Operatiivisen tason tekemistä auttaisi myös, jos organisaatorakenne ja yhtiön tavoitteet olisivat selkeästi löydettävissä ja oma tekeminen mahdollistuisi eri rajapintojen tuntemisen ja tavoitteisiin sitomisen kautta.

Ehkä ihan iso-iso linja on, mutta välistä puuttuu uskottava tiekartta, että miten tämä tehdään. Taktinen taso siis puuttuu, eikä se mielestäni ole tämän tason tehtävä.

Haastateltava #6, 2024.

Monet kommentoivat, että mikään ei ole kauheasti vielä muuttunut tai mitään mittavia parannuksia ei ole vielä havaittavissa. Näitä tukevana viestinä tuli mainintoja muutosprosessin keskenäisyydestä ja jalkautuksen vajavaisuudesta, kuten aiemmissakin kysymyskohdissa tuli ilmi. Kuitenkin varsin iso osa haastatelluista oli sitä mieltä, että yhteistyö ja kommunikaatio olisivat parantuneet. Esimerkiksi entisten liiketoimintojen projektitekeminen on tullut paremmin näkyväksi ja samaten näiden liiketoimintojen osaaminen ja resurssitilanne koettiin paremmin näkyväksi. Vaikka työ on edelleen kesken, moni vastaajista antoi ymmärtää, että mahdollisuuksia edelleen parantamiseen on, ja tätä kautta kokonaisorganisaation yhteistointa voi vielä parantua.

Yhteistyö Suomessa vähän parani, mutta pääkonttorin suuntaan se hajosi enemmän kuin aiemmin.

Haastateltava #6, 2024.

Nykyisessä mallissa kommunikaatio on avoimempaa ja ollaan saatu paljon enemmän luottamusta ja yhdessä tekemistä.

Haastateltava #4, 2024.

Konsernitasolla tehdään erittäin laadukkaalta näyttävää viestintää, jonka informaatioarvoa haastatellut eivät nähneet isoksi Kohdeyrityksessä. Suurimman osan mukaan Kohdeyrityksen virallista viestintää tulee liian harvoin, ja sen tarjoama tilannekuva ei ole selkeä. Parannusehdotuksena pidetäänkin yritystason town hall -tapaamisten vakinaistamista tarpeeksi useasti tapahtuvaksi ja asiasisällöltään yhtiön tilannekuvan ja strategian kertovaksi. Lisäksi

projektien tilanteesta kertovia kuukausittaisia tapaamisia toivotaan järjestettävän, koska projektitiedotuksen koettiin olevan riittämättömällä tasolla. Projektien sisällä keskustellaan aktiivisesti, mutta virallinen tiedotus kaikille projekteissa oleville tuntui monesta haastateltavasta riittämättömältä.

Projektin toimintojen sisällä on riittävästi tiedonjakoa, sekä virallista että epävirallista. Koko projektin laajuista viestintää ei ole ollenkaan, mikä on heikoin lenkki. Itsekin yllätyin projektitason viestinnän puutteesta, ja se näyttäytyy siten, että projektitason asioita käsitellään, mutta se on suppeammalla porukalla ja tällöin voi jäädä huomiotta esimerkiksi yksittäinen koodari.

Haastateltava #2, 2024.

Moni koki, että epävirallista viestintää on runsaasti, mutta viesti saattaa olla väritynyttä henkilöstä ja toimipisteestä riippuen. Silti epävirallista viestintää pidetään arvossaan, kunhan virallinen ja epävirallinen viesti eivät ole esimerkiksi aikataulujen suhteen ristiriidassa. Virallisen viestinnän eräs tarkoitus onkin korjata mahdolliset ristiriidat ja viestiä miltä tilanne näyttää ylhäältäpäin. Muutamien mielestä kommunikaatio on parantunut entisten liiketoimintojen rajojen ylitse, mutta mikään määränemmistö ei kuitenkaan nostanut asiaa esille.

Epävirallinen viestintä on täysin ristiriidassa virallisen viestinnän kanssa.

Haastateltava #11, 2024.

## 7.6 Toiveita tulevaisuuteen

Johtuen kysymyksenasettelusta, vastaukset olivat hyvin moninaisia. Vastauksista löytyi kuitenkin selkeitä kokonaisuuksia. Jaetun ykkössijan havainnoissa sai organisaatorakenteiden ja vastuiden selkeä esittäminen. Kuten aiemmissakin vastauksissa on tullut ilmi, Kohdeyhtiössä eivät organisaatioiden ja yksilöiden vastuut ole selkeät ja toiminta saattaa olla päällekkäistä tai aukkoja vastuuketjussa aiheuttavaa. Organisaatioiden tehtävät eivät nekään ole selkeät ja eri organisaatioissa voidaan tehdä samoja asioita tai olettaa vastuun tekemisestä olevan toisaalla. Tämä näkyy myös ylemmän johdon epäjohdonmukaisuutena, jolloin tekemisen vastuuta yritetään omia omalle organisaatiolle, vaikka se saattaisi kuulua jollekin toiselle yhtiön osalle. Jos johdolta puuttuu sitoutuminen yhteiseen tekemiseen, se heijastuu myös

alemmille kerroksille yhtiössä. Lisäksi toivottiin, että tukitoimintojen kuten talous- ja henkilöstöhallinnon roolit selkeytettäisiin ja valta-vastuu -suhteet kommunikoitaisiin selkeästi.

Aiemmissa kysymyksissä on keskusteltu organisaation vastuiden jakautumisesta ja niissä olevista epäselvyyksistä. Selkeänä toiveena esitettiin, että tehtävätason vastuut kirjattaisiin ja niiden vastuiden sisällä myös toimittaisiin jatkossa. Aiemmissa kysymyksissä on tullut esiin projektihallintaan ja tuotehallintaan liittyvien roolien epämääräisyys, ja niihin toivotaan tässäkin kohtaa parannuksia. Roolien selkiyttämiseen liittyy myös vastuun antaminen ja valtuuttaminen. Kohdeyhtiössä on valtavasti ammattitaitoa, ja se saadaan parhaiten käyttöön, kun henkilöille kerrotaan tavoitteet ja rajoitteet, ja sitten annetaan heidän keksiä paras tapa tehdä haluttu toimitus. Poistetaan siis turha alemman tason ohjaus ja luotetaan ihmisten kykyyn ja haluun tehdä parhaansa yhtiön eteen.

Firman ylempi johtaja, joka tekee strategian, linjaukset ja tavoitteet, ja tuo ne yksiköille, jotka lähtevät viemään niitä eteenpäin.

Haastateltava #10, 2024.

Seuraavaksi eniten haastatellut toivoivat strategian, tavoitteiden ja viestinnän parantamista. Tämäkin kohta on tullut aiemmissa kysymyksissä esille, eli toivotaan selkeitä tavoitteita, jotka voidaan maadoittaa omaan päivittäiseen tekemiseen. Strategia on kirkas ja siitä on johdettu konkreettisia tavoitteita, joihin henkilökunnan on helppo sitoutua. Viestintä ylemmältä taholta pitää olla jatkuvaa ja tilanteeseen sopivaa, ja myös alemman tason tilannetietokommunikointia tarvitsee parantaa, kuten aiheeseen liittyvässä kysymyksessä on mainittu.

Tiimiyttäminen ja positiivisen asenteen lisääminen oli useamman haastatellun toivelistalla. Edeltävissä kysymyksissä on haastateltavien toimesta tullut esiin monia epäkohtia, joilla on saattanut olla motivaatiota laskevaa tai yhteistyötä hankaloittavaa vaikutusta. Eteenpäin mentäessä, yhteistä tekemistä ja onnistumiseen uskomista pitää iskostuttaa henkilöstöön ja luoda uskoa tulevaisuuteen. Tämä on kaikkien vastuulla, mutta etenkin keskijohdon tulee edistää tätä ajatusta.

Oletetaan että onnistutaan!

Haastateltava #3, 2024.

Yksi hajaäänien ulkopuolelta noussut teema oli vanhoihin liiketoimintarakenteisiin palaaminen. Muutamien haastateltavien mielestä muutos ei ole aikaansaanut mitään hyvää ja parhaiten nykyisistä rajatuista resursseista saadaan irti keskittymällä niihin asioihin, missä on aiemminkin onnistuttu.

Yksittäisinä ajatuksina esiintyivät Suomen toimiston yksiköittäminen täysin omaksi yksiköksi, yhtiön johtoryhmän kokonaisvaltainen uudistaminen, vain yhdellä Engineering-yksiköllä jatkaminen ja organisaatorakenteen madaltaminen.

Vastuullisina muutoksille pidettiin joko uutta Head of Engineeringiä tai toimitusjohtajaa. Head of Engineering on vastuussa oman yksikkönsä muutoksista ja myös velvollinen huolehtimaan siitä, että yhtiön johtoryhmä ottaa hänen antamansa palautteen vakavasti. Firman ylimmälle johdolle tulevat muutostarpeet ovat toimitusjohtajan vastuulla huolehtia kuntoon. Eräässä kommentissa tuli esiin, että yhtiö on toimitusjohtajansa näköinen – eli jos muutoksia ei tule, toimitusjohtaja luultavasti on tyytyväinen tilanteeseen.

## 8 POHDINTA JA JATKOTOIMENPITEET

Tässä kappaleessa kerrataan tehdyt havainnot sekä haastattelututkimuksesta että kirjallisesta tutkimuksesta. Näiden perusteella tehdään ehdotuksia parannustoimenpiteiksi, joilla vältetään tutkimuksessa havaitut epäkohdat, ja mahdollistetaan sujuvampi toiminta Kohdeyrityksessä.

### 8.1 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Haastattelututkimuksessa tuli varsin selväksi, että organisaatiomuutosta ei viety muutosprosessina mallikkaasti loppuun. Pontevan (2010, s. 10) kirjan Onnistu muutoksessa mukaisesti, organisaatiomuutokselle oli osittain tilausta, vaikka lähtökohtaisesti koettiin silloisen organisaatorakenteen toimivan sille asetettuihin tarkoituksiin. Muutoksen laittoi liikkeelle Pontevan mukaisesti yhtiön ylin johto, vieläpä toimitusjohtaja ja muutos oli toisen asteen voimakkaasti uudistavaa. Kirjan Organisaatiokäyttämisen perusteet (Lämsä & Hautala, 2004, s. 185) mukaisesti, organisaatiomuutos jäi henkilöstölle etäiseksi, koska alun tiedotuksen jälkeen ei tavoitteista, etenemisestä tai yleisesti ottaen yhtiön tilasta viestitty tarpeeksi. Koska Kohdeyrityksen organisaatiomuutos oli toisen asteen, eli vahvasti uudistava ja strateginen, olisi muutoksessa pitänyt kiinnittää huomiota organisaation perustehtävien määrittelyyn ja niiden selkeään kommunikointiin, esimiesten informoimiseen ja myös henkilöstöstä huolehtimiseen. Käytännössä muutoksessa ei luotu kunnan raameja uudelle, eikä täten valmisteltu henkilöstöä vanhasta luopumiseen ja sitä kautta uudistumiseen, joka on ristiriidassa Pontevan ohjeistuksen kanssa (Ponteva, 2010, s. 24).

Esimiesten kannalta muutosprosessi oli kappaleen 3 mukaisen hankala, koska muutosprosessin tavoitteita ei ollut selkeästi kommunikoitu, ja jokainen esimies teki omat tulkintansa tavoitteista. Koska tilanne oli monen esimiehen kannalta epäselvä, myös oman roolin pysyminen organisaatiossa saattoi olla esimiehille epävarmaa. Siitä huolimatta moni keskijohdosta alaspäin oleva esimies tuntui operoivan onnistuneesti, koska lähijohtaminen oli haastattelujen perusteella kunnossa. Muutosprosessissa tällä oli merkitystä, koska ylin johto ei noudattanut Pontevan (2010, s. 53) ohjeistusta tiimiläisten tapaamisesta ja alempien esimiesten toiminnalla oli suurta merkitystä operatiivisen toiminnan pyörittämisessä vaikkakin vain epämääräisillä ohjenuorilla.

Tuloksissa nousi esiin myös rinnakkaiset organisaatiot, niiden tavoitteet ja johtaminen. Organisaatiomuutosta onkin käsiteltävä kokonaisuutena, jossa oman organisaation rajapinnat vie-reisiin organisaatioihin tunnistetaan ja organisaatioiden oletetut tehtävät sovitaan yhdessä. Esimerkiksi linjaesimiehen vastuu operatiivisena rajapintana (Bartlett & Ghoshal 1997, s. 93) ei ole tutkimuksen mukaan sovittu, joka on yhdenmukaista Taulukko 3 orientaatioon liitty-västä epäselvyydestä.

Tuloksista tuli esiin useat vanhat organisaatioidentiteetit, joista pitäisi Pontevan (2010, s. 16) mukaisesti pyrkiä eroon ja antaa uuden nousta tilalle. Koska organisaation tehtäviä ei ollut tarkasti määritelty, vanhat identiteetit jatkavat elämäänsä muutoksesta huolimatta. Tämä toki ei ole pelkästään ylimmän johdon tehtävä, mutta keskijohdon ja lähijohdon tehtävä helpottuu, jos yhtiön strategia ja sitä kautta identiteetti kommunikoidaan selvästi ja annetaan työkalut taktiselle ja operatiiviselle johtamiselle.

## 8.2 Toimenpiteet organisaatiomuutoksiin

Tulevissa organisaatiomuutoksissa prosessia on johdettava alun tavoitteista organisaation jalkauttamisen loppumiseen. Muutosprosessin aikana on jatkuvasti kerrottava perusteet muu-tokselle, mihin sillä pyritään ja kuka muutosprosessia johtaa, koska viestinnällisin keinoin edistetään organisaatiomuutosta (Juuti & Virtanen, 2009, s.104). Vaikka muutostarve näyt-täytyisi sitä ajavalle johdolle selkeältä, se on syytä perustella henkilöstölle kunnolla, että myös henkilöstö sitoutuu muutokseen ja pyrkii tekemään muutoksen kautta uudesta organi-saatiosta omansa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 166.). Luopuminen vanhoista organisaatioidenti-teeteistä vie kuitenkin oman aikansa, joten sille ajan myöntäminen ja aktiivinen ohjaaminen uutta kohden mahdollistaa uuden organisaatorakenteen onnistumisen (Ponteva, 2010, s. 16). Muutos vaatii aktiivista ohjaamista ja jatkuvaa viestintää, että jokainen tietää mitä on ta-pahtunut ja tulee seuraavaksi tapahtumaan, ja millaisia rakenteita organisaatioon tullaan te-kemään. Myös osallistamalla henkilöstöä organisaation alempien tasojen suunnitteluun, si-toutuminen rakenteeseen kasvaa. Kokonaisuutena organisaatiomuutos on ajateltava projek-tina, jolla on alku, loppu ja selkeä omistaja. Muutosprosessin jokaiseen vaiheeseen pitää asettaa tavoitteet, joiden perusteella voidaan tehdä päätös esimerkiksi suunnitteluvaiheesta toteutukseen siirtymiseksi.

Muutosjohtamiseen on useita eri malleja, esimerkkeinä mainittakoon Claytonin, Kotlerin, Lewinin, Judsonin ja Hiattin mallit. Jokaisessa mallissa on hyvät ja huonot puolet, ja tästä aiheesta pystyy kirjoittamaan oman tutkielman. Kohdeyrityksen tulevaisuuden muutosprosessin rungoksi suositellaan kuitenkin Hiattiin ADKARIA tai Claytonin ketterän muutosjohtamisen rakennetta, niiden ollessa tuoreimmat, ketterimmät ja Kohdeyritykseen soveltuvimmat.

ADKAR	Clayton
<b>Awareness (tietoisuus, muutoksen luonteesta, miksi muutos tehdään ja muutoksen riskeistä)</b> Tämän lisäksi ihminen tiedostaa sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka johtavat muutokseen. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutoksen luonne</li> <li>- Perusteet muutokselle</li> <li>- Riskit, jotka liittyvät muutokseen</li> </ul>	<b>Declare your change vision (muutosvision julkistaminen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiireen tunteen luominen ja muutosvision luonti</li> <li>- Visiovaiheessa kaikkien ei tarvitse olla mukana</li> </ul> → Visio auttaa etenemään nopeammin ja mahdollistaa suunnitteluun siirtymisen.
<b>Desire (halu tukea ja kohdata muutosta).</b> Lopulta halu on yksilöistä itsestään tai heidän tilanteestaan kiinni: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuki</li> <li>- Hyötyjen tietäminen ja tiedostaminen</li> <li>- Vastarinnan käsittely esim. keskusteluilla</li> </ul>	<b>Empower the people who are best positioned to drive change from the beginning (parhaiten sopivien ihmisten valtuuttaminen ajamaan muutosta)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ylimmän johdon ollessa kiinni muissa tehtävissä, sen pitää valtuuttaa sopivat asiantuntijat ajamaan muutosta ja hoitamaan täysipäiväisesti siihen liittyviä haasteita.</li> <li>- Ulkoisten asiantuntijoiden käyttäminen, jos niille on tarvetta.</li> </ul>
<b>Knowledge (tieto ja osaaminen muutoksesta ja sen tuntemisesta)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tieto miten pitää muuttua (käytös, prosessit, työkalut)</li> <li>- Koulutusta ja valmennuksia</li> <li>- Tiedottamista</li> </ul>	<b>Encourage self-organizing teams to supplement your efforts (itseohjautuvien tiimien kannustaminen tavoitteiden saavuttamiseksi)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valtuutetaan tiimit tekemään päätöksiä, koska heillä on parempi näkyvyys muutostarpeisiin kuin ylimmällä johdolla.</li> </ul> → Muutokset ovat oikeanlaisia ja tulevat nopeammin tehdyksi
<b>Ability (kyky muuttua toteuttaa muutos ja muuttaa tietämys käytäntöön)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhtiön pitää luoda puitteet muutoksesta selkeydelle</li> <li>- Koulutusta ja valmennuksia</li> <li>- Motivointia yksilöille ja ryhmille</li> </ul>	<b>Use internal social channels and influencers to drive employee awareness and engagement (sisäisten sosiaalisten kanavien ja vaikuttajien käyttäminen työntekijöiden tietoisuuden ja sitoutumisen lisäämiseksi.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäisten kanavien käyttäminen tiedovälitykseen ja muutoskeskusteluun. Voidaan käyttää myös muutosagenttien rekrytoimiseen.</li> </ul> → Avoin alusta luo positiivista painetta ja keskustelua muutoksesta.
<b>Reinforce (vahvistaa ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka ylläpitävät muutosta)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva seuranta</li> <li>- Tunnustukset, uudet liiketoimintasuhteet, asiakkuudet</li> <li>- Tyytyväisyys omiin saavutuksiin</li> <li>- Tyytyväisyys tehokkuus- tai muihin parannuksiin</li> </ul>	<b>Embrace a “test-and-learn” approach (“testaa ja opi” –lähestymistavan käyttöönotto)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutosta johtavan on kyettävä vastaamaan sisäiseen ja ulkoiseen epävakauteen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuoropuhelumekanismit työntekijöiden, sidosryhmien ja johtajien välille</li> <li>- Uusien muuttujien vastaanottaminen ja täytäntöönpano prosessin eri vaiheissa</li> <li>- Ketterien käytäntöjen käyttöönotto, esim. stand up –palaverit</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Shift from long-term to short-term accountability (pitkän aikavälin vastuullisuudesta lyhyen aikavälin vastuullisuuteen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautteen antaminen tiheimmällä tahdilla</li> </ul> → Reaaliaikainen ohjaus ja johtajille mahdollisuus muuttaa senhetkisiä painopisteitä.

Taulukko 5. Mukaella Hiattin ja Claytonin muutosmalleista (Prosci, i.a. & Clayton, 2021).

Kappaleessa 4 kerrotaan muutosprosessista, sen kipukohdista ja huomioitavista asioista esimerkiksi viestinnän tai tavoitteiden selkeyden osalta. Taulukko 5 avaa ADKAR-mallin (PROCI, ia) ja Claytonin (2021) mallin vastineita Pontevan esittämille huomioille, joilla työntekijöille ja esimiehille aiheutuvaa epävarmuutta ja kyvyttömyyttä osallistua muutoksen aikaansaamiseen voidaan parantaa. Sekä Hiattin että Claytonin malli pyrkivät kasvattamaan henkilöstön osallistumista, halua muutokselle ja myös käytännön keinoja näiden osa-alueiden toteutumiseen.

Haastattelukysymyksissä nousi esiin myös rinnakkaiset organisaatiot, niiden tavoitteet ja johtaminen. Organisaatiomuutosta onkin käsiteltävä kokonaisuutena, jossa oman organisaation rajapinnat viereisiin organisaatioihin tunnistetaan ja organisaatioiden oletetut tehtävät sovitetaan yhdessä. Organisaatiomuutoksen jälkeen pitäisi olla mahdollisimman vähän epäselviä vastuita ja toimintaketjuja, ja tekemiselle pitää aina löytyä omistaja. Tässä auttaa esimerkiksi organisaatiokartan ja ihmisten vastuiden jatkuva kertominen ja esille tuonti, jolloin täysin

vieraista nimistä tulee ajan myötä tutumpia. On myös keskijohdon vastuulla, että uudessa organisaatorakenteessa ihmiset oikeasti tutustutetaan toisiinsa, jolloin yhteisten päämäärien löytäminen muodostuu kaikkien tavoitteeksi, eikä vain yksittäisten siilojen yksittäisiksi tavoitteiksi.

Uusi tapa toimia pitää kouluttaa koko henkilöstölle ja etenkin esimiesasemassa oleville. Esimiesten vastuulla on uuden organisaation onnistuminen, jolloin heille täytyy antaa suunta, aikaa ja tukea oman organisaationsa muutoksen onnistuneeseen tekemiseen. Esimiehille itselleen pitää luoda positiivinen tunnelma muutoksesta, jolloin he itse sitoutuvat ja heidän työnsä oman organisaation sitouttamisessa on helpompaa.

### 8.3 Roolitus

Organisaatiomuutoksen myötä toiveena oli, että organisaation roolit olisivat kirkastuneet ja sen kautta myös tekeminen tehostunut turhien roolien ja tehtävien poistumisen kautta. Muutoksessa roolit kuitenkin jäivät määrittelemättä ja esimerkiksi ylin johto ei ole ottanut, tai ainakaan viestinyt, sellaista johtajuutta, jota organisaatio muutoksessa kaipaisi. Kuten tulosten kohdassa tulee selväksi, Batlettiin ja Ghostalin (1997, s. 93.) mainitsema ylimmän johdon tärkein tehtävä eli strategian määrittely on epäselvä ja etenkin keskijohdon voimaannuttaminen taktiseen ohjaamiseen on jäänyt näkymättömiin. Tämä taasen on johtanut linjaesimiesten prioriteettien hämärtymiseen ja jopa muuttumiseen.

Kun haastatteluiden vastauksia peilaa Kuvio 7 Atlassianin liiketoiminnan hallintatasoja vasten, voidaan huomata tasojen olevan konseptuaalisesti paikallaan, mutta kerrosten vastuut eivät ole määritelty ollenkaan ohjeistuksen mukaisesti. Projektihallinnan taso on hyvin hoidossa, vastuun ollessa linjaorganisaatiolla projektiohjelmien osana. Ohjelmien hallintakin voitaneen sanoa olevan keskimäärin kunnossa, mutta resurssien hallinta ei ole vastausten perusteella täysin sovittuna. Tämä näkyy vastauksissa esimerkiksi organisaation orientaatiosta tulleissa vastauksissa, joissa vastaukset vaihtelivat ja toiveena oli keskimäärin tasapainoinen malli. Portfolion hallintataso yksikössä on, mutta sen antama ohjaus tai strategian ja prioriteettien viestintä ei ole selkeää, eikä ohjelmille löydy tarvittavaa selkänöjää, vaikka esimerkiksi Ruuskan (2007, s. 144–149) mukaan se on johtoryhmän, jota portfolion hallinta edustaa, tärkeimpiä tehtäviä.

Roolien kohdalla on linjaesimiesten ja projektien vetovastuullisten epäselvyyttä. Kappaleen 3 linjaesimiesvastuut esimerkiksi palkkauksen suhteen olivat selkeät ja jatkuvat myös uudessa organisaatiomallissa. Koska aiemmassa organisaatiomallissa esimiesvastuu ja työnohjauksellinen vastuu olivat samoilla henkilöillä, mitään ristiriitoja ei sen osalta ollut havaittavissa. Uusi organisaatiomme on virallisen viestinnän mukaisesti matriisimallinen, mutta ohjauksen suhteen on havaittavissa puutteita kappaleessa 2.5 Salmisen mainitsemista selkeistä vastuista ja systemaattisesta toimintatavasta. Tämä näkyi myös vastauksissa matriisiorganisaation orientaatioissa, jossa vastausten mukaan toivottiin tasapainoista matriisia, mutta senhetkinen tilanne koettiin vähän epäselväksi. Vaikka kirjallisuus suosikin vahvaa matriisia, tämän toivottiin toteutuvan selkeillä prioriteeteilla projektin puolelta, jolloin työnohjaus jätetään linjaorganisaation tehtäväksi. Kuten Kuvio 7 **Virhe. Viitteen lähde ei löytenyt.** antaa ymmärtää, sidosryhmäarvoa tuottavalla tasolla keskitytään priorisointiin, strategiaan valintoihin ja resurssointien arviointiin. Samassa kappaleessa myöhemmin korostetaan ohjelmapäälliköiden roolia eri aloitteiden tekemiseen ja kokonaisuuksien hallinnointiin ja työnohjaus jätetään linjaesimiesten tehtäväksi. Linjaesimiesten osalta työtä hankaloittaa yhtiön ylimmän johdon epäselvä viestintä esimerkiksi strategiasta, jota kohden linjaesimiehen pitäisi organisaatioon viedä, vaikka muuten tehtäväkenttä olisikin täydellisesti määrittelemättä.

Roolien kohdalla tuli selväksi myös, että tuotehallintaroolit kuten tuoteomistaja ja tuotepäällikkö eivät ole kovin selkeitä, ja tehtäväkenttä kappaleen 3 roolikentän kanssa on määrittelemättä. Tässä kohtaa myös projektiorganisaation ja tuotehallintaorganisaation roolien päällekkäisyys nousi esiin.

#### 8.4 Toimenpiteet roolituksiin

Havainto-osion kautta pohdittuna toimenpiteet ovat suhteellisen selkeitä. Jos aloitetaan eri liiketoimintasojen hallinnasta, niin jokaisen kerroksen vastuut pitää selkeästi tuoda esille ja olla saatavilla aina esimerkiksi intranetin kautta. Portfolion hallinnointia tekevän *Program Management Officen (PMO)* pitää saada se rooli, mikä kappaleessa 3 mainitaan, eli sen pitää määritellä esimerkiksi prosessit, työkalut ja myös resurssien jakopolitiikat. Lisäksi *PMO:n* pitää selkeästi kertoa strategian tukemiseksi välttämättömät ohjelmat, että ohjelmapäälliköt voivat priorisoida tekemisen ja suunnitella projektinsa osoitetun tarpeen mukaisesti. Kun toimintatavat on vakioitu mahdollisimman pitkälle, niiden noudattaminen ja tätä kautta roolien

toteuttaminen muuttuu huomattavan paljon helpommaksi, ja ristiriitojen määrä oletettavasti vähenee.

Edistääkseen yhtiön strategiaa, organisaation on tiedettävä millaisia tuotteita tai projekteja sen odotetaan toteuttavan. Tämän vuoksi tuotehallintaan liittyvät roolit täytyy selkiyttää, vastuuttaa ja myös seurata toteutuksen osalta. Tätä tarkoitusta varten kappaleen 3 tuotepäällikkö ja tuoteomistaja roolit pitää tuoda vahvasti sisään yhtiöön ja näiden roolien toteuttamisesta tehdä tavoite kyseiselle organisaatiolle. Tällä hetkellä tuotteisiin liittyvä tiekarttatyökentely on Engineering -organisaatiolla, jolle sen ei pitäisi kuulua, koska Engineering on tuotevisioita toteuttava yksikkö. Tuotepäälliköiden pitää ymmärtää, että heidän tärkein tehtävänsä on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja kanavoida niistä visiot Engineering -yksikössä olevalle tuoteomistajalle. Tuoteomistaja sitten yhdessä tuotekehitystiimin kanssa määrittelee toteutettavuuden, aika-arviot ja antaa myös resurssiarviot sekä tuotepäällikölle että tuotepäällikölle, että visio voidaan projisoida toteutusprojektiksi. Taulukko 6 avaa eri tehtävien olennaisimmat kysymykset ja toiminnot tuotekehityksessä.

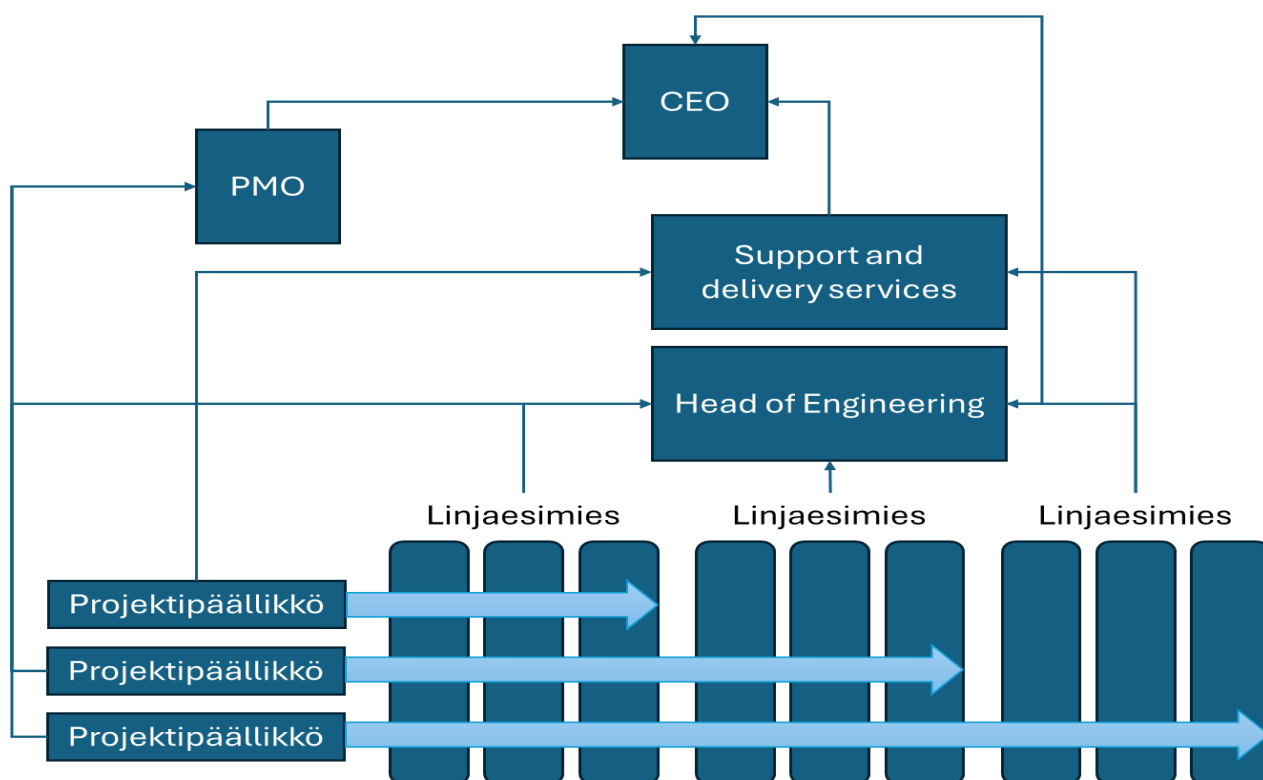
Rooli	Ohjelmapäällikkö	Tuotepäällikkö	Tuoteomistaja
Kysymys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten ja</li> <li>Milloin (teemme tuotteen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miksi (meidän pitää tehdä tuote)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä (meidän pitää tehdä tuotteeseen)</li> </ul>
Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programien luonti</li> <li>Budjetin hallinta</li> <li>Aikataulujen ja merkkipaalujen luonti</li> <li>Programin tiekartan hallinta</li> <li>Resurssien hallinnointi</li> <li>Riskien hallinta</li> <li>Tuotetiimien tukeminen</li> <li>Programien välinen koordinointi</li> <li>Raportointi johtoryhmälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastarpeen tunnistaminen ja tiedottaminen</li> <li>Asiakassegmenttien tutkiminen</li> <li>Kilpailija-analyysien tekeminen</li> <li>Sidosryhmien tavoitteiden ja prioriteettien yhtenäistäminen</li> <li>Tuotevisioiden kommunikointi tuotetiimeille ja niiden seuranta</li> <li>Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden luonti ja seuranta ja sitominen tuotetiekarttaan ja strategiaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erinäisten syötteiden muuntaminen vaatimuksiksi</li> <li>Liiketoiminta-arvoa tuottavien toimintojen tuottaminen</li> <li>KPI:t</li> <li>Sidosryhmien ja tuotetiimien välinen tiedotus</li> <li>Backlogin ylläpito</li> <li>Sprinttien suunnittelu yhdessä tuotetiimin kanssa</li> <li>Käyttäjätarinoiden luonti ja ryhmittely</li> <li>Kaupankäynti prioriteettien mukaan</li> </ul>

Taulukko 6. Roolien tehtävät (Atlassiania mukaillen, i.a.-b).

Kuten tässä työssä on muualla viitattu, organisaatiomuutoksen myötä Kohdeyritys siirtyi matriisiorganisaatioon. Kappaleen 7 tuloksissa on myös mainittu, että muutosta ei viety tehokkaasti loppuun, jonka vuoksi keskeneräiset toiminnot ja rakenteet on syytä tehdä ensi tilassa valmiiksi. Yrityksen pitää tehdä päätös, onko organisaatiomalli matriisi vai onko tarkoitus jatkaa tulosyksikköorganisaatiomaisesti matriisiin sisällä. Kuvio 6 esittelee selkeästi, miten evoluutio puhtaasta linjaorganisaatiosta kulkee kohti matriisi- ja prosessiorganisaatiomallia. Yhtiössä ja etenkin Engineering -yksikössä pitää toimintatavat kuvata ja kehittää yhtenäisiksi

prosesseiksi, joita noudatetaan kaikissa projekteissa ja niitä tukevissa toiminnoissa. Organisaation ei tarvitse olla puhtas prosessiorganisaatio, mutta sen toimintatavat täytyy olla vakioidu ja prosessien kautta pyrittävä asiakkaille tuotettavaan lisäarvoon.

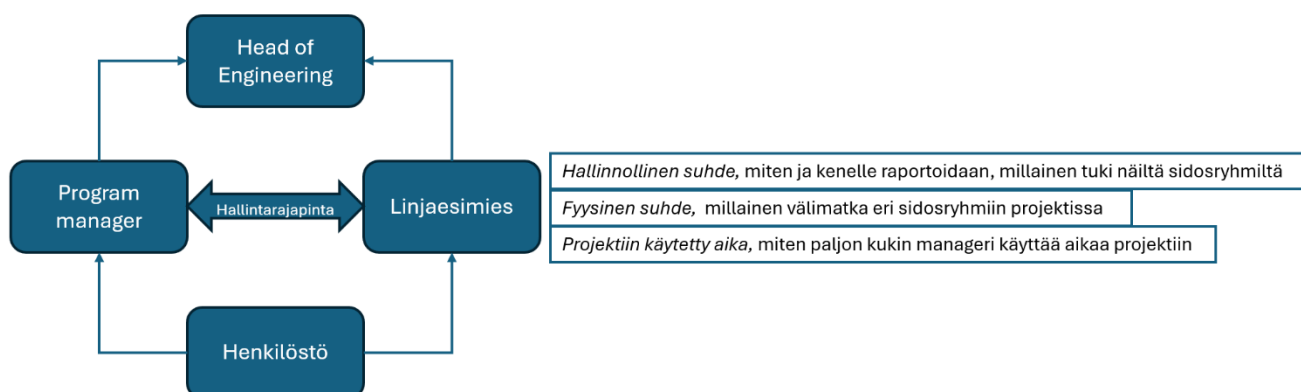
Matriisiorganisaatioon useasti liittyvä ongelma roolituksesta tai orientaatiosta on myös Kohdeyrityksessä läsnä. Haastatteluiden perusteella orientaatio koettiin toiminnalliseksi, eli linjavetoiseksi, mutta toivemalliksi esitettiin tasapainoista. Tasapainoisessa mallissa voi olla ongelma, jos päätöksentekovalta linjalla ja projektilla on yhtä vahva. Tästä voi seurata epäselvyyttä ja hitautta päätöksenteossa, tai pahimmillaan epäselvyyttä priorisoinnissa, ylimääräistä raportointia ja kokoustamista.



Kuvio 8. Raportointivastuut.

Kuvio 8 pyrkii avaamaan Kohdeyrityksen eri raportointivastuita. Ohjelmaprojektipäälliköillä on lähtökohtaisesti uusien hankkeiden raportointivastuu PMO-yksikölle ja tätä kautta toimitusjohtajalle, ja osalla heistä myös vastuu ylläpitoprojektien raportoinnista näistä vastuussa olevan yksikön vetäjälle. Kuvasta näkee myös, että sekä linjaesimiehet että projektipäälliköt raportoivat Engineering -yksikön vetäjälle, joka on raportointivastuussa toimitusjohtajalle. Koska raportointia on melko paljon, on syytä minimoida tekevän portaan raportointikuormitus ja palaverien määrä. Kuten Salminen mainitsee, ohjauksen ja johtamisen pitää olla tehokasta ja se

vaatii sovitut roolit (Salminen, 2017, s. 157). Lisäksi ohjelmapäällikön ja linjaesimiehen pitää pystyä luottamaan toisiinsa, että toimintaan ei tule ristiriitoja ja valtataisteluita.



Kuvio 9. Tasapainoinen matriisi.

Kuvio 9 esittää tasapainoista matriisia, jossa sekä projektipäällikkö että linjaesimies ovat ohjaus- ja raportointivastuussa. Käytännössä molemmat ovat ohjausvastuussa ja yhteistoiminnan kautta hoitavat projektin tekemisiä. Samassa kuvassa on myös listattuna kolme eri suhdetta, joiden perusteella voidaan säätää orientaatiota. Orientaatio myös elää yhtiön tilan mukaan, eli vahvassa taloudellisessa tilanteessa linjalla on vahvempi asema ja yhtiön ollessa heikommassa tilassa, orientaatio on vahvan matriisin puolella (Gottlieb, 2007, s. 64).

Rooli	Ohjelmapäällikkö	Linjaesimies
Kysymys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä täytyy tehdä</li> <li>Milloin täytyy tehdä</li> <li>Miksi pitää tehdä</li> <li>Paljonko rahaa on käytettävissä</li> <li>Miten projektin pitää edetä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten tehdään</li> <li>Missä tehdään</li> <li>Kuka tekee</li> <li>Miten toiminnallinen syöte saadaan integroitua projektiin</li> </ul>
Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lyhyen tähtäimen velvollisuudet</li> <li>Projektin kokonaisintegroituvastuu</li> <li>Muutoshallinta</li> <li>Yhteys strategiaan tavoitteisiin</li> <li>Sidosryhmäraportointi</li> <li>KPI-määrittely ja seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tekninen ohjaaminen</li> <li>Henkilöstön kehittäminen</li> <li>Henkilöstön palkkaaminen</li> <li>Kokonaistrategian seuraaminen</li> <li>Kokonaisuuden kehittäminen (esim. ohjelmistot)</li> <li>Prosessien parantaminen</li> </ul>

Taulukko 7. Projektipäällikön ja linjaesimiehen vastuita.

Taulukko 7 pyrkii kysymysten kautta esittämään projektipäällikön ja linjaesimiehen vastuut Kohdeyrityksen matriisiorganisaatiossa. Käytännössä siis ohjelmapäällikkö (projektipäällikkö) antaa raamit, joiden mukaan toimitus pitää tehdä ja linjaesimiehen vastuulla on järjestää projektille toimitus haluamallaan resursseilla ja toimintatavalla. Lisäksi linjaesimiehen vastuulla on huolehtia kokonaisuuden laadusta ja kehittämisestä, että se palvelee

mahdollisimman hyvin yhtiön strategisia tavoitteita jatkossa. Kuten tässä työssä on aiemmin mainittu, henkilöstön kehittämisvastuu on linjaesimiehellä, mutta hänen on syytä saada palautetta myös projektipäälliköltä, joka voi olla enemmän tekemisissä jonkun projektin henkilöstön kanssa kuin linjaesimies. Koska henkilöt ovat erilaisia, uusien hankkeiden alkaessa pitää linjaesimiehen ja projektipäällikön sopia vallan ja vastuun jakamisesta, jos halutaan muutoksia edellä mainittuihin vastuisiin.

Kuten kappaleessa 5.5 on kerrottu, matriisiorganisaatio on helppo perustaa, mutta että siitä saataisiin toivotut hyödyt irti, on luovuttava vanhasta, pidettävä kiinni säännöistä ja johdettava yhdenmukaisesti. Tässä kappaleessa on esitetty keinoja roolituksen selventämiseksi ja johdonmukaisen toiminnan saavuttamiseksi. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan lisää vanhasta luopumisesta ja ohjeistusta matriisiorganisaatiossa viestintään.

## 8.5 Kommunikointi

Organisaatioissa viestintää on monella tasolla, ja korkealla tasolla ne voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen. Toinen viestinnän ulottuvuus on pystysuuntainen ja vaakasuuntainen, jotka painottavat enemmän ohjaavan ulottuvuuden merkitystä viestinnässä. Koska matriisiorganisaatio on herkkä organisaatiomalli, on sen toiminnasta ja yhtenäisyydestä pidettävä huolta laadukkaalla ja systemaattisella viestinnällä sekä linjaorganisaation että projektiorganisaation toimesta.

Haastatteluissa ilmeni, että tietoa jaetaan vaihtelevin tavoin ja esimerkiksi oman projektin tilannetieto on hyvin tiedossa, mutta sen kytkeytyminen isompaan kuvaan on puutteellista. Yleisestikin ajatellen yhtiötason tiedotukseen toivotaan parannusta. Taulukko 8 tekee ehdotuksen virallisen viestinnän käytännöistä, niiden vastuullisista ja järjestämistäajuuksista. Näiden lisäksi on muita, esimerkiksi teknisiä palavereja, jotka ovat enemmän ad hoc -tyyppisiä, vaikka olisivatkin agendaltaan virallisia. Vastuullinen ja Ulottuvuus -sarakeet kertovat ol-laanko edistämässä projektin tavoitteita vai enemmän linjaa ohjeistamassa.

## 8.6 Toimenpiteet kommunikoinnin parantamiseen

Kauhasen (2018, s. 46) mukaan organisaation toimintaa pitää jatkuvasti seurata henkilöstön tasapuolisen kohtelun, jatkuvan parantamisen, palautteen antamisen ja epäkohtiin

puuttumisen vuoksi. Viestinnän näistä kaikista pitää aina olla avointa ja johdonmukaista ryhmässä tai yksilöiden kanssa kahden kesken. Taulukko 8 ottaa huomioon yhtiötasoisien ja useiden projektien tiedottamisen esimerkiksi Engineering Townhallin osalta, jossa kerrotaan yksikön tärkeimmät prioriteetit ja yhtiön strategiaan liittyvää tietoa. Samaten projektien ja aliyksiköiden kuukausitiedotus pyrkii mahdollisimman laaja-alaiseen tiedonjakoon, sekä projektien että linjaorganisaation kehittäminen mielessään. Linjaorganisaation tiedotuksella pyritään myös rikkomaan vanhat silot ja jakamaan tietoa toimintatavoista, projekteista ja teknisistä ratkaisuista kaikille, että yhteenkuuluvuus saadaan kasvamaan uudessa yksikössä.

Viestintä	Projektin viikko-tiedotus	Projektien kuukausi-tiedotus	Projektin ohjaus-ryhmä	Aliprojektien ohjaus	Engineering Townhall	Engineering aliyksiköiden kuukausitiedotus	Esimies-tapaaminen	1:1	Product owner Tech lead -tapaaminen
Vastuullinen	Projektipäällikkö	Projektipäällikkö	Projektipäällikkö	Aliprojektipäälliköt	Head of Engineering	Linjaesimies	Linjaesimies	Linjaesimies	Linjaesimies
Osallistujat	Projektihenkilöstö	Projektihenkilöstö	Projektipäällikkö Aliprojektipäälliköt Linjaesimiehet	Aliprojektipäällikkö Tekniset johtajat Product Owner (Linjaesimies)	Koko Engineering -henkilöstö	Engineering - aliyksikön henkilöstö	Engineering - aliyksikön esimiehet	Työntekijä kerrallaan	Tekniset johtajat Product Owner
Tapa	Sähköpostitiedote	Palaveri	Palaveri	Palaveri	Palaveri	Palaveri	Palaveri	Palaveri	Palaveri
Taajuus	Viikoittain	Kuukausittain	Viikoittain	Viikoittain	Kuukausittain	Kuukausittain	Viikoittain	1-4 kertaa kuukaudessa	Viikoittain
Uloottuvuus	Horisontaalinen	Horisontaalinen	Horisontaalinen	Horisontaalinen	Vertikaalinen	Vertikaalinen	Vertikaalinen	Vertikaalinen	Vertikaalinen / horisontaalinen

Taulukko 8. Ehdotus palaverikäytännöistä.

## 8.7 Organisaation rakenne ja tavoitteet

Haastatteluiden perusteella ilmeistä tarvetta organisaatiomuutokselle ei nähty, mutta toisaalta ymmärrettiin tarkoitusperiä muutokselle. Lisäksi muutos tuoteorganisaatioksi nykyisen projektien perusteella tehtävän kehitystyön sijaan nähtiin perusteena tehdä organisaatioon rakenteellisia muutoksia.

Haastateltavilta tuli palautetta, että johtamisen eri tasot puuttuvat ja tätä kautta koko yhtiön strateginen suunta ei ole selvä. Koska johto ei ole jatkuvasti kertonut selkeäsanaisesti tahtolaansa, on myös alempien tasojen tavoitteet epäselviä, jolla on myös vaikutuksia tekemisen organisointiin ja suorittamiseen. Operatiivinen johtaminen koettiin olevan paikallaan, mutta esimerkiksi taktisen johtamisen kytkös sekä strategiaan että operatiiviseen tekemiseen olivat määrittelemättä – tai kommunikoimatta. Kappaleessa 2.1.1 mainituista projektin

tavoitetasoista voidaan Kohdeyhtiössä sanoa puuttuvan moni ylemmiltä tasoilta, vaikka projekti- tai operatiivisella tasolla ne olisikin huolehdittu kuntoon.

Edellisen organisaation kohdalla on vaikea sanoa, että miten selkeästi se oli linja-, matriisiorganisaatio tai tulosityksikkökohtainen organisaatio, koska näistä kaikista oli selkeitä piirteitä. Vastauksissakin tämä näkyi hajontana. Esimerkiksi delegointimielessä edellinen organisaatio toimi hyvin ja päätöksenteko oli viety onnistuneesti alas organisaatiossa, joten päätöksenteko oli nopeaa eikä perustunut hierarkiaan kuten puhtaassa linjaorganisaatiossa. Uusi organisaatio on virallisen viestinnän mukaan matriisimallinen, mutta täysin vanhoista identiteeteistä ei ole päästy eroon, johtuen osittain muutosprosessin heikkoudesta, osittain heikosta johtajuudesta ja ihmisten sitoutumisesta edellisen organisaation projekteihin.

Ylimmän johdon mukaan Kohdeyhtiö on siirtymässä tuotetaloksi, mutta strategian välittymisen taktiseksi ohjaukseksi ei ollut vielä kuultavissa haastateltavien lausunnoissa. Ylimmän johdon pitäisikin tehdä selväksi tavoitteensa ja jakaa ne eteenpäin keskijohdon kautta esimiehille operatiivisen toiminnan muuttamiseksi haluttuun suuntaan.

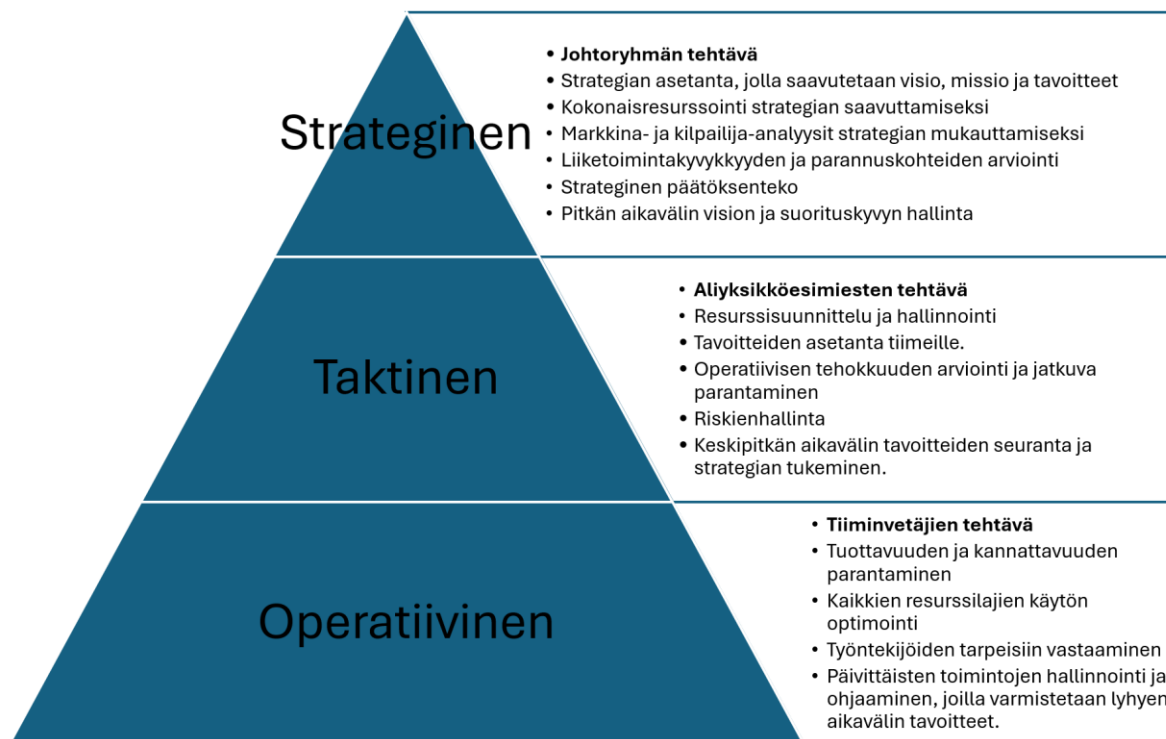
Haastattelussa tuli esiin myös oikean asenteen ja yhteisen tahtotilan puuttuminen. Viestinnällä on suuri merkitys yhteisen tietoisuuden ja sitä kautta myös yhteisten tavoitteiden tavoittelussa. Joka tapauksessa yhtiön esimiesten on selkeästi vietävä henkilöstöä kohti nykyistä rakennetta ja pyrkiä eroon vanhoista identiteeteistä.

## 8.8 Toimenpiteet tavoitteellisuuteen

Kohdeyhtiön johtamistasojen vastuulliset ja heidän korkean tason tehtävänsä pitää olla selkeästi sovittu ja kommunikoitu. Johtoryhmän tehtävänä on määritellä strategia, visio ja missio, käyttäen erilaisia suunnittelu- ja arviointimenetelmiä. Tällä tasolla asetetut tavoitteet ovat usealle vuodelle jakautuvia, ja niitä täytyy säätää jatkuvan analysoinnin ja mittaamisen kautta. Vaikka tehtävä onkin johtoryhmällä ja eritoten toimitusjohtajalla, strategisen tason aktiviteeteistä pitää kommunikoida jatkuvasti, että kaikilla yhtiössä on sama suunta.

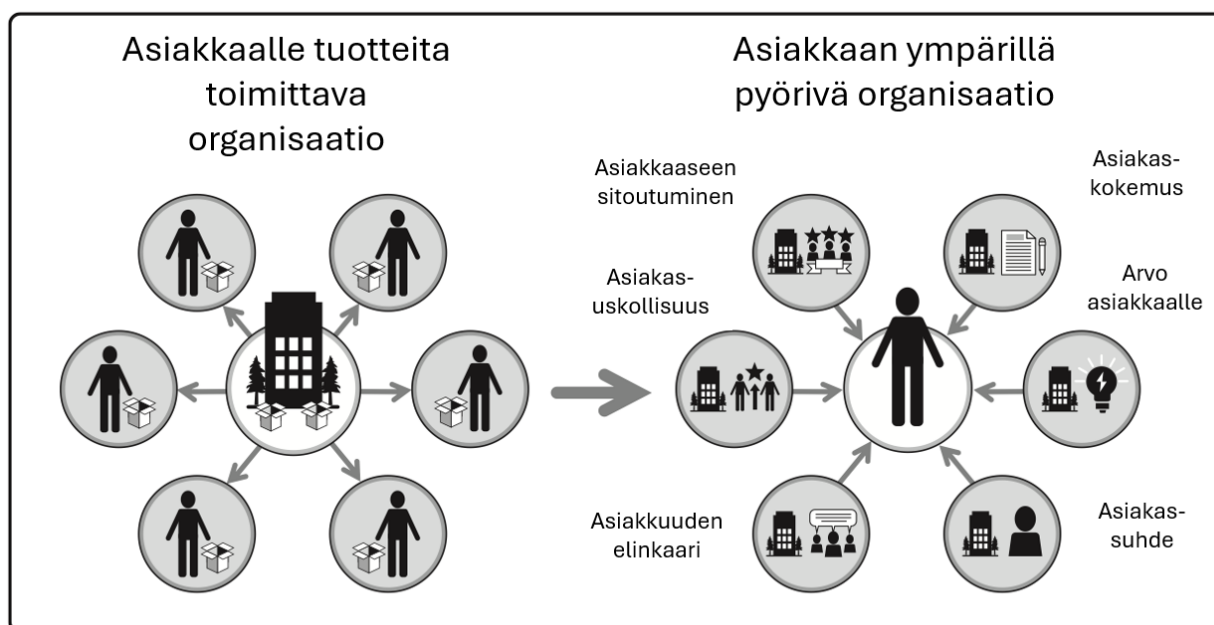
Taktisella tasolla aliyksiköiden (esimerkiksi *SW* tai *HW*) johtajat tekevät resurssisuunnitelmia, optimoivat tekemistä ja asettavat tavoitteita tiimeilleen. Nämä tavoitteet pitää pystyä kytkeään yhtiön strategiaan. Tämän tason tehtävät ovat kuukausien aikajänteellä tapahtuvia, kuitenkin kalenterivuoden sisällä.

Viimeisellä, eli operatiivisella tasolla tiimejä johtavat henkilöt pyörittävät päivittäistä tekemistä, pyrkivät käyttämään resursseja mahdollisimman tehokkaasti ja vastaavat työntekijöiden tarpeisiin. Tällä tasolla tavoitteet ovat viikkojen tai maksimissaan muutaman kuukauden mittaisia.



Kuvio 10. Johtamisen eri tasot.

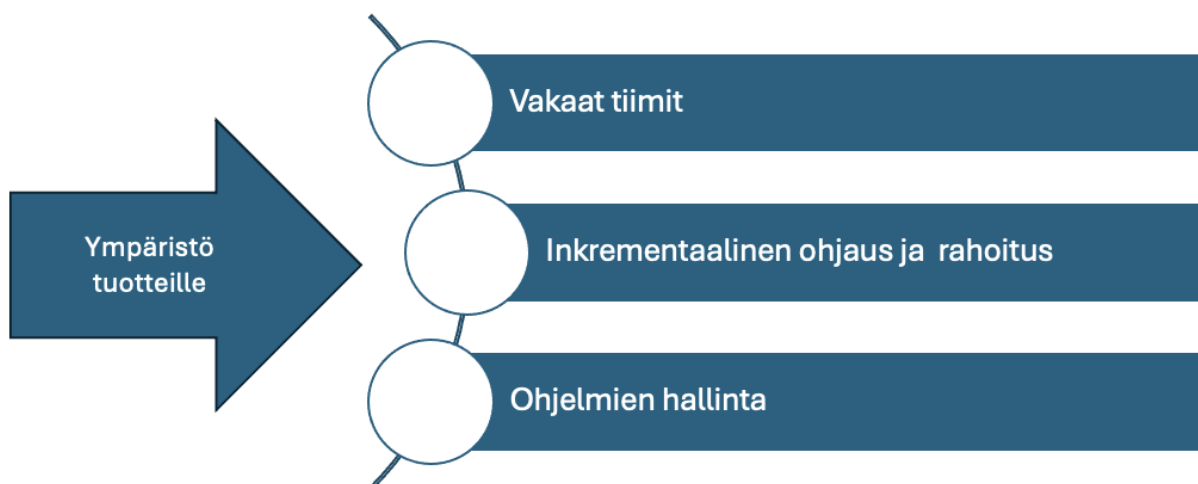
Organisaation suuntautuminen projektien ja tuotetalona toimisen kesken on johdon toimesta päätettävä ja myös konkreettisin toimin edistettävä. Kuten haastattelujen kommentteissa oli mainittuna, päätös lisäarvoa tuottavasta tavasta olisi tehtävä, ja sen jälkeen sitoutua asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen halutun tavan mukaisesti. Eli ollaanko edelleen projektitalo, joka elää niistä saatavalla rahoituksella vai pyritäänkö aidosti olemaan tuotetalo. Päätöksestä huolimatta, Kohdeyrityksen tapa toimia asiakasympäristössä pitää muuttaa asiakasta palvelevaan ja kokonaisvaltaisesti keskittyvään tapaan, joka mahdollistaa suoran vuoropuhelun ja ennustettavuuden Kohdeyrityksen toiminnalle. Kuva 1 esittää muutokset asiakaskeskeiseksi yhtiöksi muuttumisesta.



Kuva 1. Todellinen asiakassitoutuminen (Mukaelma PMBOK Guide, 2021)

Tuotteiden myyntiin, tukeen ja ensiasteen kehittämiseen tarkoitettujen organisaatioiden misio täytyy olla selkeä paitsi näille organisaatioille, myös koko yhtiölle, että jokainen organisaation osa voi rakentaa oman tekemisensä koko yhtiön hyötyä kasvattavaksi. Esimerkiksi CTO-organisaation tulee keskittyä vain teknologisiin suuntaviivoihin, ensimmäisen vaiheen prototyyppiin ja jättää tuotteistus Engineering -organisaation vastuulle. Vastaavasti Solutions -yksikön keskeisin tehtävä tulee olla asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, niihin vastaaminen ja lopulta sopimusten allekirjoitukseen saattaminen. Myös asiakkaan tukemiseen ja toimituksiin keskittyvän organisaation täytyy vahvistaa itseään voidakseen aidosti vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Muutosprosessin aikana on myös hyvä täsmentää organisaation tarkoitus ja edellytykset muuttumiselle haluttuun suuntaan. Kirja A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide, 2021, s. 224) mainitsee kolme tietä onnistuneen tuotekehitysympäristön aikaansaamiseksi: vakaana pysyvät tiimit, inkrementaalinen rahoitus ja tehokas ohjelmien hallinta. Teoksen mukaan vakaiden tiimien ylläpitäminen ja niihin yhdistetty tuoteomistajuus, tai muu asiakasrajapinta, auttaa ylläpitämään tietoa tehtävistä tuotteista, vähentää tiedon edestakaista siirtämistä, ja minimoi riskit hitaammasta tuotekehityksestä. Lisäksi tieto siitä, että myös ylläpito ja jatkokehitys on saman tiimin vastuulla, kasvattaa vastuunkantoa ja omistajuutta, joka omalta osaltaan kasvattaa tuottavuutta. (PMBOK® Guide, 2021, s. 224).



Kuvio 11. Kolme tietä parempaan ympäristöön (PMBOK® Guide, 2021).

Sen sijaan, että etukäteen määrättäisiin projektien kestot ja vuosittaiset budjetit, sovitaan tarkastelujaksot, joiden perusteella tehdään päätökset rahoitukselle ja etenemiselle. Tämä mahdollistaa tarkemman seurannan yleisestä etenemisestä ja antaa materiaalia päätöksenteolle. Kuten pääomasijoittajat, yhtiössä voidaan jatkuvasti arvioida ohjelmien eteneminen ja sen perusteella tunnistaa ne ohjelmat, joihin kannattaa sijoittaa ja samaten ne, joihin ei enää kannata panostaa. Tällä tavoin yhtiö voi keskittää voimavaransa niihin hankkeisiin, jotka luultavasti menestyvät ja mahdollistavat nopean päätöksenteon niiden ohjelmien lopettamisesta, jotka eivät menesty. (PMBOK® Guide, 2021, s. 225).

Toiminta vakaiden asiakasorientoituneiden tiimien kanssa mahdollistaa pitkäkestoisten hankkeiden tehokkaan hallinnan. Nämä ohjelmat sopeutuvat hyvin asiakastarpeisiin ja pystyvät luomaan lisäarvoa. (PMBOK® Guide, 2021, s. 225). Näitä kolmea asiaa edistämällä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen, mielekkäiden kehityskohteiden valinta ja jatkokehitys mahdollistuu, resursseja ei hukata ylimääräisiin organisaatiomuutoksiin ja liian pitkäkestoisiin ja epävakaisiin hankkeisiin.

## 8.9 Organisaation johtaminen ja vastuuttaminen

Kohdeyhtiön johtamisessa koetaan olevan parantamisen varaa, vaikkakin lähijohtaminen ja paikallinen johtaminen oli tuloksien mukaan kunnossa. Johtamisongelmat liitettiin erilaisiin johtamiskulttuureihin pääkonttorin ja Suomen yrityksen välillä, jossa Suomessa pyritään enemmän valtuuttamaan asiantuntijat tekemään ratkaisuja, ja pääkonttorissa on enemmän

tarkka management -tyyppinen johtaminen, joka menee pisimmillään mikromanageeraukseksi. Ongelmaksi koettiin myös organisaation epämääräiset tavoitteet ja niiden kytkentä päivittäiseen tekemiseen. Tästä on myös edellisessä kappaleessa, jossa on toimenpiteitä strategisen, taktisen ja operatiivisen vastuujonon parantamiseksi.

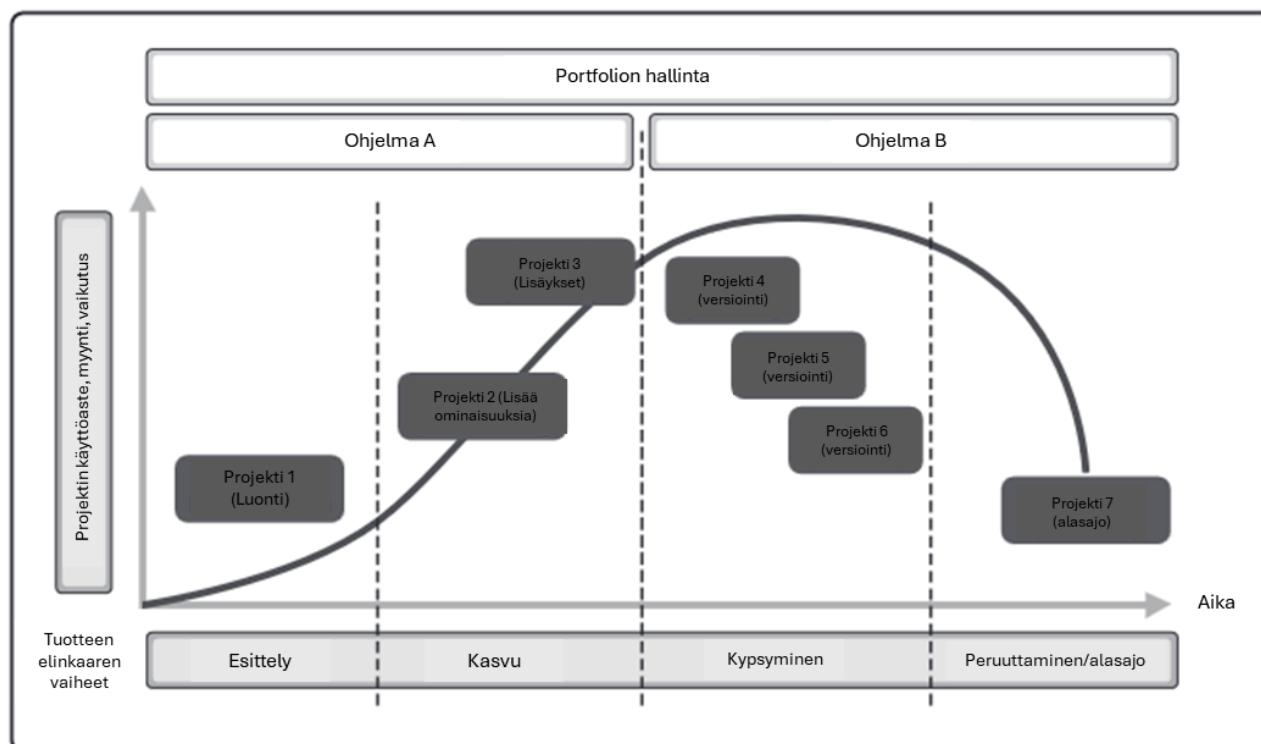
Haastateltavista moni toivoi olevansa tai voivansa olla johtajuudella toimiva henkilö, joka esi-merkin ja kuuntelemisen kautta vie organisaatiota suurempiin saavutuksiin. Ajanpuutteen vuoksi tähän ei aina ole mahdollisuuksia ja toiminta on enemmän management, eli asiakeskeistä ja suorittamiseen keskittyvää. Näille molemmille koettiin olevan tarvetta, kuten yleensäkin organisaatioissa, mutta johtajuuden ajatellaan olevan koko organisaatiota eteenpäin vievä, positiivinen energia, joka pitäisi olla jokaisella johtamisen asteella, alkaen ylimmästä johdosta. Jos vastuullisissa asemissa olevat henkilöt osoittavat johtajuutta ja osallistuvat tekemiseen yhdessä henkilökunnan kanssa, kaikkien sitoutuminen tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen nousee.

### **8.10 Toimenpiteet johtajuuden parantamiseen**

Kappaleessa 8.7 olevat toimenpiteet tukevat myös tätä parannusaihiota. Etenkin strategian kommunikointi ja sen yhdistäminen organisaation päivittäisiin tekemisiin tekee henkilökunnan töistä merkityksellisiä ja sitoo ne yhteisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuteen. Samaten kappaleessa 8.5 olevat toimenpiteet viestinnän parantamiseksi helpottavat henkilökunnan ymmärryksen kasvattamista ja yhtenäisyyden rakentamista.

Organisaation yhtenäisyyden ja tehokkuuden kasvattamisessa on toimintatavoilla suuri merkitys. Kohdeyhtiön ja sen *PMO*:n pitää vakioida roolit ja vastuut kappaleiden 3 ja 8.3 mukaisesti mahdollisimman pitkälle ja samalla tekemisen tavat pitää yhtenäistää kaikille samanlaisiksi. Kaiken ytimessä on yhtiön strategiset tavoitteet, joita yhtiön tuotteiden ja niitä tekevien ohjelmien pitää tukea. *PMO* on vastuullinen huolehtimaan koko portfolion hallinnasta ja siitä, että ainoastaan strategiaa tukevat ohjelmat tulevat prioriteettijärjestyksessä suoritukseen. Kuva 2 esittää eri vaiheiden toiminnot, lopputulokset ja vastuulliset, jotka pitää olla sovittuna yhtiön vakiotoimintamalliksi. Esimerkiksi tuotteiden elinkaaren vaiheissa pitää olla selkeä porttimääritys, jonka perusteella tuoteohjelmissa joko siirrytään seuraavaan vaiheeseen tai päätetään lopettaa projektitoiminta kyseisen tuotteen osalta. *PMO* on vastuullinen hallitsemaan näitä toimenpiteitä ja samalla vastuussa nimeämään ohjelmalle vetovastuullisen,

tuotteelle tuoteomistajan ja myös resursoimaan ohjelmat riittävästi, että sekä tuote että projekti ovat elinkelpoisia. Ohjelman sisällä sovitaan jokaiselle osaprojektille vetäjä, jolla on valta ja vastuu viedä osaprojekti sovittua lopputulemaa kohten.

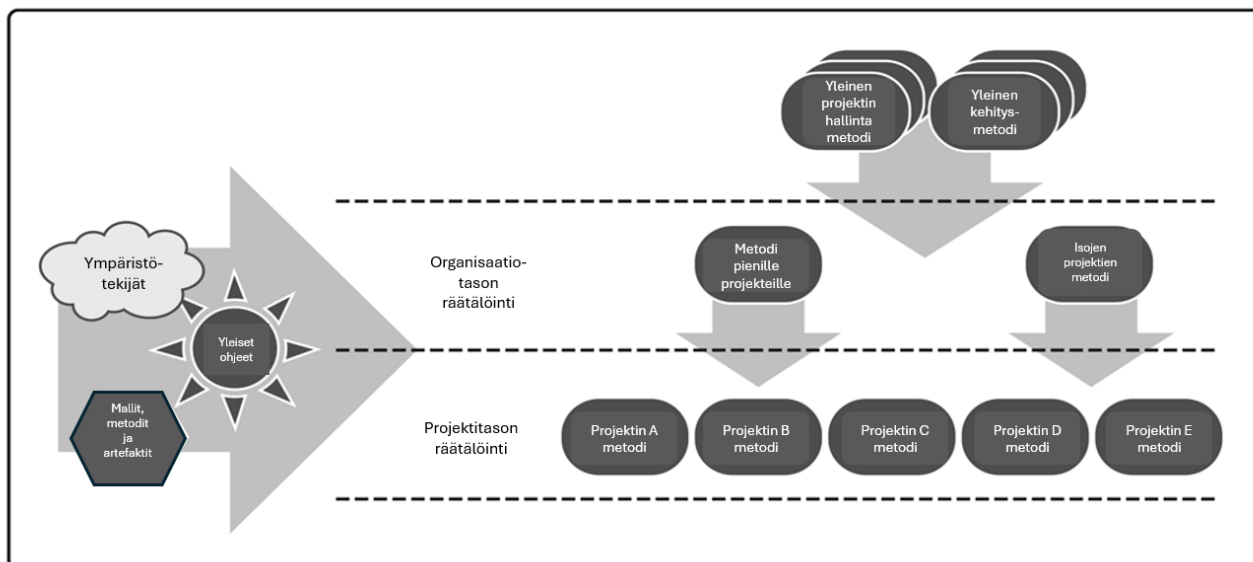


Kuva 2. Tuotteiden ja programien elinkaari (PMBOK, 2021)

Tuotekehitysprojekteissa valta pitää tuoda Taulukko 5 mukaisesti niille ihmisille, joilla on kyvykyys tehdä osa-alueen päätökset nopeasti ja oikeaan tietoon perustuen.

Koska kaikki projektit ja tekeminen eivät ole aivan identtisiä, pitää organisaatiolla olla työkalupakissaan ohjenuorat projektien metodologioiden räätälöimisiin, pitäytyen kuitenkin mahdollisimman pitkälle yhtiön yhteisissä toimintatavoissa. Kuva 3 esittää mahdollisuuksia tapojen ohjaamiseen ja millä tasoilla ja mitä ohjeistusta mukaillen räätälöintiä voi tehdä. Esimerkiksi sisäiset hankkeet tai ylläpitoprojektit voidaan tehdä omalla tavallaan ja ulkoisten rajapintojen kanssa aktiivisesti yhteistyössä olevat hankkeet tulisi tehdä toisella. Kaikkia näitä kuitenkin

ohjaa yhtiön yhteiset pelisäännöt, kehitystavat ja muut puitteet.



Kuva 3. Projektimetodologiat ja niiden räätälöinti, (Mukailu PMBOK® Guide, 2021)

Joka tapauksessa, tekemisen tapojen pitää olla yhtenäiset ja johtamisen pitää olla hyvin pitkälle metodologiaa seuraava, mutta johtajuutta voi jokainen tuoda tekemiseen omalla tavallaan.

Ylimmän johdon teknisen osaamisen puutokset eivät välttämättä haittaa, koska heidän tehtävänsä on koko yrityksen johtaminen, mutta heidän pitää kuitenkin osata Kohdeyrityksen tuotteiden käyttö ja niiden tekniset ominaisuudet vähintään korkealla tasolla. Tällöin heillä on kyky kommunikoida oikealla tavalla tuotteita tekevän henkilöstön kanssa ja myös asiakkaiden kanssa myyntitilaisuuksissa. Kun ylin johto tuntee tuotteensa ja henkilökunnan, heihin on henkilöstön helpompi samaistua ja sitoutua asetettuihin tavoitteisiin. Taulukko 5 **Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.**:n asiat huomioimalla vuoropuhelu eri johtamiskerrosten välillä helpottuu ja ylin johto voi tukeutua henkilökuntaansa nopeiden päätösten aikaansaamiseksi. Esimiehiä tai teknisiä johtajia valittaessa, pitää Kohdeyrityksen kiinnittää huomiota myös inhimillisiin kyvykkyyksiin, kuten ihmisten huomiointiin, kommunikointiin, motivointikykyyn ja organisoimistaitoihin.

Johtajuuteen kuuluu monia ominaisuuksia, joita Kohdeyrityksen eri tasoilla pitää pystyä osoittamaan. Johtajuus ei ole asemasidonnainen eikä auktoriteettiin sidottu ominaisuus, vaan kaikille organisaatiossa toimiville toivottava ominaisuus, jota voi osoittaa eri tavoin. Taulukko 9 listaa johtajuuteen yhdistettäviä ominaisuuksia.

Johtajuus	
Yksilön ja tiimin tarpeiden tukeminen johtajuudella ja sitä osoittavalla käytöksellä	• Tehokas johtajuus edistää hankkeiden menestystä ja johtaa positiivisiin lopputuloksiin
	• Kaikki tiimin jäsenet voivat osoittaa johtajuutta
	• Johtajuus eriiä auktoriteetistä
	• Tehokkaat johtajat sopeuttavat tyylinsä tilanteen mukaan
	• Tehokkaat johtajat tunnistavat erilaiset motivointityylit tiimin jäsenten välillä
	• Johtajat osoittavat toivottua käytöstä rehellisellä, johdonmukaisella ja eettisellä toiminnalla
	→ Johtajuuden avain on johtajan kyvyssä kertoa tarinoita, jotka vaikuttavat muiden ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan. Johtajan tarinassa täytyy olla sanoma, jota hän itse tavalla tai toisella toteuttaa. Hänellä on oltava yleisö, joka kuuntelee tarinaa. Johtajan täytyy osata suhteuttaa sanomansa organisaation tarpeisiin ja itse olla sen ruumiillistuma.

Taulukko 9. Johtajuus (Mukaelma Ponteva, 2010, PMBOK Guide, 2021).

Yhtenäisyyttä johtajuudessa edustaa rehellinen ja suoraselkäinen toiminta, joka kaappaa tiimin jäsenet mukaan toimintaan. Johtajuuden ja viestinnän ollessa kunnossa Taulukko 10:n tehokkaiden tiimien rakennuspalikat voidaan asettaa kohdilleen ja organisaation on mahdollista päästä entistä suurempiin saavutuksiin. Kohdeyrityksen ja sen johtajien pitää luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille työkalut, valta ja vastuu suorittaa tehtäviään mahdollisimman matalalla organisaatiolla ja selkeillä tavoitteilla.

Ominaisuus	Miten ja miksi
Jaettu omistajuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki tietävät vision ja tavoitteet</li> <li>• Tiimi omistaa toimitukset ja lopputulokset</li> </ul> → Tiimi on keskittynyt tavoitteisiin ja saa niiden saavuttamisesta tyydytystä.
Suorituskykyinen tiimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimi luottaa toisiinsa ja tekee yhteistyötä</li> <li>• Tiimi sopeutuu muuttuviin tilanteisiin ja on haasteita sietävä</li> <li>• Tiimillä on voimaannutettu oloilla ja yhtenäisyyden tunne</li> </ul> → Tiimillä on yhteinen identiteetti ja luottamus, joka auttaa toimimaan yhtenäisenä yksikkönä
Johtajuus ja ihmissuhdetaidot koko tiimillä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimi käyttää kriittistä ajattelua ihmissuhdetaitoja soveltaen</li> <li>• Johtajuutta osoitetaan hankkeeseen ja toimintaympäristöön soveltuvalla tavalla</li> </ul> → Kannustaa ottamaan riskejä ja luo rakentavaa jännitystä, joka mahdollistaa paremmat lopputulokset

Taulukko 10. Tehokkaiden tiimien ominaisuuksia (Mukaelma Microsoft, 2019 & PMBOK Guide, 2021).

## 9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli perehtyä Kohdeyrityksen organisaatiomuutokseen, uuden organisaatiomallin toimintaan ja esittää keinoja toiminnan parantamiseksi matriisiorganisaatiossa ja mahdollisten uusien organisaatiomuutosten aikana. Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, joten tämän työn suositukset voivat palvella Kohdeyritystä myös tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suoritettu muutos prosessina ei edennyt kirjallisuudessa mainittujen ohjeiden mukaisesti ja moni muutosprosessissa tärkeä asia jäi huomiotta. Koska kyseessä on asiantuntijoista koostuva organisaatio, ei Juutin ja Virtasen (2009, s. 142) korostamaa johdon merkitystä muutosten läpiviennissä voi olla ohittamatta. Nykyaikana ihmisiä pitää motivoida ja varmistaa, että heillä on mahdollisuus onnistua annetussa tehtävässä, ja tällöin tavoitteiden ja työn sisällön pitää olla selkeästi kommunikoitu. Tutkimustuloksissa mainittuun viestintään on tässä työssä esitetty parannusehdotuksia, joita yhtiön toivotaan ottavan käyttöön.

Tutkimuksessa nousi esiin myös muita parannuskohteita. Matriisiorganisaatiossa toiminnassa on vaarana roolien epäselvyys, päällekkäisyys ja mahdollisuus ristiriitoihin. Tässä työssä ehdotetaan ratkaisuja vastuunjakoon ja yhteistoimintaan linja- ja projektiorganisaatioiden välillä, joita noudattamalla organisaation kokonaistyytyväisyys ja -tehokkuus voisivat kasvaa. Työssä pohditaan myös organisaation tavoitteita ja rakennetta tuoteorganisaatioksi siirtymisen kannalta, ja määritellään johtamisen eri tasojen tehtäviä, sisäistä järjestäytymistä ja johtajuuden kasvattamista koko organisaatiossa. Työssä esitetyt toimenpiteet esitellään haastatelluille, henkilöstöhallinnolle ja valikoiduille johtoryhmän jäsenille, ja heidän kanssaan sovitaan jalkauttamistoimenpiteet.

Haastattelujen aikana käydyt keskustelut olivat lisätietoa tuovia, sekä työn tekijälle että haastatellulle, ja kasvattivat tietoisuutta organisaatiomuutoksesta ja organisoitumisesta yleensä. Nämä hetket antoivat molemmille osapuolille aikaa reflektoida tapahtunutta ja esittää parannusehdotuksia jatkoa ajatellen.

## LÄHTEET

- Aalst van der, W., & van Hee, K. (2002). *Workflow management. Models, methods, and systems*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/7301.003.0006>  
<https://doi.org/10.7551/mitpress/7301.001.0001>
- Anttila, P. (2001). *Se on projekti - vai onko?* Akatiimi.
- Arter. (2021). *Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi*. <https://www.arter.fi/prosessijohtamisen-hyodyt-ja-vinkit-alkuun-paasemiseksi/>
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *The Academy of Management Review* 1989, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Atlassian. (i.a.-a). *Program management vs. project management*. <https://www.atlassian.com/agile/project-management/program-management>
- Atlassian. (i.a.-b). *Product Manager: The role and best practices for beginners*. <https://www.atlassian.com/agile/product-management/product-manager>
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager. New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116. <https://doi.org/10.2307/41165924>
- Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes on Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review* 2000, 25(1), 82–101. <https://doi.org/10.2307/259264>
- Clayton, S.J.. (2021). *An Agile Approach To Change Management*. [https://dam.assets.ohio.gov/image/upload/suicideprevention.ohio.gov/forCommunities/coalitions/clr/3-An\\_Agile\\_Approach\\_to\\_Change\\_Management.pdf](https://dam.assets.ohio.gov/image/upload/suicideprevention.ohio.gov/forCommunities/coalitions/clr/3-An_Agile_Approach_to_Change_Management.pdf)
- Corley, K., & Gioia, D. (2004) Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- F-secure. (2024). *Mikä on VPN?* <https://www.f-secure.com/fi/articles/what-is-a-vpn>
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2) <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- Galbraith, J. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. Jossey-Bass.
- Gottlieb, M. R. (2007). *The matrix organization reloaded. Adventures in team and project management*. Praeger Publishers. <https://doi.org/10.5040/9798400683695>

- Heikkinen, H. L. (2018). Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita toimitusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 215–230). PS-Kustannus.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita Prima Oy.
- Johnson, B., & Geal, M. (2016). Matrix management. *Training Journal, January 2016*, s. 28–31.
- Juuti, P. (1989). *Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P., & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Karlöf, B., & Lövingsson, F. (2007). *ReOrganization*. Springer-Verlag.
- Kauhanen, J. (2018). *Esimies, tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.
- Kauppalehti*. (2017). Kesko hylkää matriisiorganisaation 75 vuoden jälkeen. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kesko-hylkaa-linjaorganisaation-75-vuoden-jalkeen/1ed6325b-4cff-32d7-bf5b-38fc6a21eba4>
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., & Santala, R. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. WSOY.
- Kolodny, H. (1979). Evolution to a Matrix Organization. *The Academy of Management Review*, 4(4), 543–553. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498362>
- Laamanen, K., Tinnilä, M. (2002). *Prosessijohtamisen käsitteet/ Terms and concepts in business process management*. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lämsä, A., & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Publishing Oy
- Löow, M. (2002). *Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja*. Tietosanoma.
- Microsoft (i.a.). *The project triangle*. <https://support.microsoft.com/en-us/office/the-project-triangle-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810>
- Microsoft. (2019). *5 menestyvien tiimien ominaisuutta*. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/blog/2019/11/19/5-attributes-successful-teams/>

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.
- Mustonen, K. (2003). *Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa*. [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. <https://oulu-repo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/37613/isbn951-42-7003-7.pdf?sequence=1>
- Pakarinen, M. (2014). Kohti matriisimaista toimintatapaa – Tapaustutkimuksena Turun kaupunki. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42(1), s. 61–82. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101798/978-952-03-0481-2.pdf?sequence=4>
- Pakarinen, M., & Virtanen, P. (2016). Solving organisational conflicts in public matrix organisations. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 11(4), 232–252. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2015-1340>
- Parvinen, P., Lillrank, P., & Ilvonen, K. (2005). *Johtaminen terveydenhuollossa, käytännöt, vastuut ja valvonta*. Talentum Media Oy.
- Pelin, R. (2004). *Projektihallinnan käsikirja* (4. uud. p.). Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi*. KY-Palvelu Oy.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Talentum.
- Pratt, M., & Foreman, P. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. <https://doi.org/10.2307/259261>
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide, 2021)*. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
- Prosci. (i.a.). *The Prosci ADKAR Model*. <https://changepartners.fi/wp-content/uploads/2024/03/Prosci-ADKAR-malli-ekirja.pdf>
- Rissanen T. (2002). *Projektilla tulokseen*. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruuska, K. (2007). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus* (6. tarkistettu p.) Talentum Media.
- Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle* (2. p.). J-Impact.
- Santalainen, T. (2005). *Strateginen ajattelu*. Talentum.
- Stenvall, J., & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.

- Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto. (2017). *11 hyvän johtajan ominaisuutta*. <https://www.sitra.fi/artikkelit/11-hyvan-johtajan-ominaisuutta/>
- Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *The Journal of Management Development*, 23(5), 437–455. <https://doi.org/10.1108/02621710410537056>
- Tampereen Yliopisto. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>
- Työterveyslaitos. (2017). *Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa*. <https://www.ttl.fi/ty-opiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle* (Suom. K. Iivonen). Talentum. (Alkuperäinen teos julkaistu 1996).
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Oppiminen.
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Edita Oppiminen.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Virtanen, P., & Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Edita.
- Ylikoski, K., & Ylikoski, M. (2009). *Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työturvallisuuskeskus TTK.

## 10 LIITTEET

### 10.1 Haastattelukutsu kysymyksineen

Hei,

Opiskelen SeAMKissa ylemmän insinöörin ammattikorkeakoulututkintoa ”Teknologiaosaamisen johtaminen” koulutusohjelmassa.

Teen opinnäytteeni aiheesta ”Matriisiorganisaatio tuotekehitystoiminnassa - Case-tutkimus Kohdeyhtiön Suomen keskijohdolle”. Pyrin työssäni tutkimaan erilaisia organisaatiomalleja, organisaatiomuutosta ja miten matriisiorganisaatiota pitäisi johtaa. Työssä on tarkoitus löytää tunnistettuja hyviä tapoja johtaa tuotekehitystoimintaa matriisiorganisaatiomallissa. Työn olennainen osa on haastattelututkimus, jossa haastattelen erilaisissa johtavissa rooleissa olevia henkilöitä pääosin Suomen Engineering -organisaatiosta, mutta myös muualta.

Voisinko haastatella sinua työhöni? Haastattelu koostuu noin kymmenestä kysymyksestä ja suoritetaan teemahaastatteluna, haastattelukysymykset ovat tämän kutsun liitteenä, että voit tutustua niihin etukäteen.

Haastattelu voidaan suorittaa henkilökohtaisesti tai etänä. Haastattelutulokset analysoidaan ja niitä käytetään anonymisti osana opinnäytetyön tietopohjaa. Haastattelu kestää noin tunnin.

Kiitos jo etukäteen haastattelumahdollisuudesta,  
Juha

#### 1. Teema 1, haastateltava henkilö:

- a. Kuka olet? Anonymisoidaan kuitenkin.
- b. Mikä oli ja on nyt pääroolisi organisaatiossa?
- c. Oletko ollut monessa projektissa mukana? Onko roolisi aina ollut sama näissä projekteissa?

#### 2. Teema 2, organisaatiomuutos

- a. Mikä mielestäsi oli meidän aiempi organisaatiomallimme?
  - i. Linja/funktionaalinen
  - ii. Prosessi
  - iii. Projekti
  - iv. Matriisi
  - v. Liiketoimintakohtainen
- b. Miten edellinen organisaatiomalli mielestäsi toimi? Mikä ei toiminut ja mikä oli hyvin?
- c. Mikä mielestäsi meidän organisaatiomallimme on tällä hetkellä?
- d. Oliko organisaatiomuutokselle tilausta? Olisiko muutos voinut olla jotain muuta kuin organisaation muuttaminen?
- e. Miten organisaatiomuutos mielestäsi hoidettiin? Olisiko jotain voinut tehdä paremmin? Tarjosiko ympäröivä organisaatio tukea muutoksessa?

#### 3. Teema 3, toiminta nykymallissa

Onko matriisiorganisaatiomme mielestäsi heikko, tasapainoinen vai vahva?  
Mikä se mielestäsi pitäisi olla?  
Onko roolitus mielestäsi selkeä?

Pitäisikö rooleja yhdistää ja miksi?

- b. Onko organisaatiossamme johtaminen kohdillaan (mgmt ja leadership)?  
Onko strateginen, taktinen ja operatiivinen johtajuus selkeästi kommunikoitu ja sen mukaan myös toimitaan?  
Haluaisitko muuttaa jotain?  
Onko johtajilla riittävä tekninen ymmärrys voidakseen johtaa tehokkaasti?
- c. Mikä mielestäsi toimii nykyisessä mallissa paremmin kuin aiemmassa?
- d. Entä viestintä, onko se oikeanlaista ja riittävää? Pitäisikö esimerkiksi virallista ja epävirallista viestintää selkiyttää tai muuten parantaa?
- e. Miten toivot organisaatiomme kehittyvän jatkossa? Kenen toimenpiteitä toiveiden toteutumiseksi tarvitaan?