

Taina Kautto

Roolit ja vastuut liiketoiminnan kehittämisessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

24.4.2015

Tekijä(t) Otsikko	Taina Kautto Roolit ja vastuut liiketoiminnan kehittämisessä
Sivumäärä Aika	84 sivua + 7 liitettä 24.4.2015
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä rooleja kohdeorganisaation kehittämistyöhön liittyy ja kuvata liiketoiminnan näkökulmasta tärkeimmät roolit. Lisäksi haluttiin selvittää miten projektihenkilöiden roolit vaikuttavat kehittämistyön onnistumiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (Ilmarinen).</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen viitekehyksessä tarkasteltiin aineetonta pääomaa ja henkilöresurssien hallintaa projektihallinnan näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusprosessin aikana selvitettiin myös kehittämistyöhön kohdistuvia haasteita ja liiketoiminnan rooleihin liittyviä kehittämistarpeita. Tutkimuksen tuloksena muodostuivat dokumentoidut kuvaukset kohdeorganisaation liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä rooleista ja vastuista. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi miten liiketoiminnan roolien toimivuutta voidaan arvioida kehitysprojekteissa. Tutkimustulosten perusteella havaittiin tarpeelliseksi selkeyttää kehittämistoimintaan liittyvää toimintamallia ja päätöksentekoa sekä tunnistaa paremmin organisaation osaamistarpeita.</p> <p>Jatkokehitysehdotuksina nähtiin rooli- ja vastuukuvausten liittäminen henkilötasolle organisaation sisällä sekä kehittämistyön kyvykkyyksien ja osaamistarpeiden tarkempi selvitys.</p>	
Avainsanat	aineeton pääoma, projektinhallinta, henkilöresurssit, roolit

Author(s) Title	Taina Kautto Roles and Responsibilities in Business Development
Number of Pages Date	84 pages + 7 appendices 24 April 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to examine the roles of development work from a business perspective and describe the main roles in the target organization Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company. In addition, the study examined how these roles affect the project's success.</p> <p>The study was conducted as an action research, which used qualitative and quantitative research methods. The theoretical framework of the thesis consisted of theories and professional literature related to intellectual capital, human resources management as well as project management. During the research process the challenges facing the development of the projects and business development were examined. Additionally, the study aimed at identifying how these affected the needs related to the roles.</p> <p>The study resulted in a documented description of the roles and responsibilities related to the business development. In addition, the results of the research showed that it is necessary to clarify the development activities related to operational model and decision-making, as well as to better identify the skills needed in the organization.</p> <p>As a proposal for future development, it was suggested that the roles and responsibilities be described for each individual within the organization. In addition, it was suggested that the requirements for competencies and skills needed in development work be assessed in more detail.</p>	
Keywords	intellectual capital, project management, human resource, roles

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimuksen rajaus	2
1.3	Tutkimuksen aikataulu ja tavoite	3
1.4	Tutkimusmenetelmät	5
1.5	Tutkimuksen tietoperusta	7
2	Työeläkeala	7
2.1	Toimintaympäristö	8
2.2	Kohdeorganisaatio	9
3	Aineeton pääoma liiketoiminnan kehittämisessä	12
3.1	Aineettoman pääoman osa-alueet	13
3.2	Aineettoman pääoman johtaminen	15
3.3	Aineettoman pääoman kehittäminen	16
3.3.1	Organisaatioiden osaamistarpeet	18
3.3.2	Muuttuvat osaamistarpeet finanssialalla	22
4	Henkilöressurssien hallinta projekteissa	24
4.1	Projektin organisointi	24
4.1.1	Projektin ohjausryhmä	27
4.1.2	Projektipäällikkö	28
4.1.3	Projektiryhmä	29
4.2	Projektinhallinta	30
4.2.1	Henkilöressurssien suunnittelu ja hankinta	31
4.2.2	Henkilöressurssien kehitys ja hallinta	34
4.2.3	<i>Leadership</i> – ihmisten johtaminen	37
4.3	Viestintä projekteissa	39
5	Nykytilan selvitys	41
5.1	Esiselvitys roolien ja vastuiden nykytilasta	41
5.1.1	Sähköpostikyselyn tulokset	41
5.1.2	Liiketoiminnan rooli- ja vastuukuvaukset nykytilassa	43
5.2	Haastattelutulokset	44
5.2.1	Toimintaympäristön muutokset	45
5.2.2	Sisäiset toiminnan muutokset	46

5.2.3	Nykyisten roolien kehittämistarpeet	46
5.2.4	Yhteistyön ja viestinnän parantaminen	49
5.3	Kyvykkyydet ja osaamistarpeet	50
5.4	Yhteenvedo nykytilanteen tutkimustuloksista	50
6	Kehittämistoimenpiteet	52
6.1	Rooli- ja vastuukuvaukset	54
6.1.1	Liiketoiminta-asiantuntija	54
6.1.2	Vaatimusmäärittelijä	55
6.1.3	Sisältövastaava	57
6.1.4	Palvelumuotoilija	58
6.1.5	Testaaja ja testausvastaava	60
6.1.6	Pääkäyttäjä	61
6.2	Rooli- ja vastuukuvausten jalkautus	62
6.2.1	Kehittämistoimenpiteiden arviointi	64
6.3	Muut kehittämistoimet	66
6.3.1	Toimintamallin ja päätöksenteon selkeyttäminen	66
6.3.2	Osaamistarpeiden tunnistaminen ja kehittäminen	67
6.4	Liiketoiminnan roolien toimivuuden arviointi kehitysprojekteissa	69
6.5	Yhteenvedo kehittämistoimenpiteistä	71
6.6	Muutosten johtaminen käytännössä	72
7	Johtopäätökset	73
7.1	Tutkimuksen tietoperustan sopiminen kehittämistehtävän toteutukseen	74
7.2	Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja todentaminen	74
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	76
7.4	Loppusanat	76
	Kuviot ja taulukot:	77
	Lähteet:	78

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä rooleja kohdeorganisaation kehittämistyöhön liittyy ja kuvata liiketoiminnan näkökulmasta tärkeimmät roolit. Lisäksi haluttiin tutkia miten projektihenkilöiden roolit vaikuttavat kehittämistyön onnistumiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (Ilmarinen).

Työeläkealalla sitoutuu paljon henkilöresursseja erilaisiin projektitöihin, jotka eivät ole työeläkeyhtiöiden ydintoimintaa ja asiantuntijat joutuvat tekemään projektityötä usein oman päivittäisentyön ohessa. Projektityöskentelyssä edellytetään, että projektiryhmän jäsenillä on osaamista ja motivaatiota, he ovat sitoutuneita ja vuorovaikutus projektin sisällä toimii. Projektin johdolta vastaavasti odotetaan osaavaa asiantuntijoiden johtamista ja sitouttamista. Merkittävää projektin onnistumiselle on, että projektin jäsenet tietävät tarkkaan mitä heiltä odotetaan. Jos roolit ja vastuut ovat epäselvät, on projektille asetettuja tavoitteita vaikea täyttää.

Projektityön kannalta merkittäviksi asioiksi nostetaan mm. osaamisen kehittäminen, henkilöresurssien suunnittelu ja motivaation rakentaminen (Grossman 2009, 31–32). Lisäksi on alettu kiinnittää enemmän huomiota siihen, että onnistuneen projektin edellytyksenä ei ole pelkästään projektinjohtaminen vaan myös ihmisten johtaminen. Ihmiselle on tärkeää, että he kokevat itsensä arvokkaaksi ja heidän osaamistaan käytetään tehokkaasti hyväksi. (Anderson 2010, 60–61.)

Ruuska toteaa, että useimmiten projektien ongelmat johtuvat huonosta organisoinnista sekä puutteellisesta suunnittelusta, eikä projektiryhmä toimi kokonaisuutena. Etenkin, jos projektitehtäviä hoidetaan muiden töiden ohella, projekteista voi tulla yliorganisoituja ja projektiorganisaatio paisua tarpeettomasti (Ruuska 2012, 41, 45).

Rooleilla on suuri merkitys niin organisaation toiminnalle, kehittämistyön tavoitteille kuin henkilöille itselleen. Huolella määritellyt roolit ja vastuut tukevat yrityksen strategiaa ja menestystä, ja vastaavasti auttavat henkilöitä toimimaan heille asetettujen tavoitteiden ja odotusten mukaisesti. Jotta projektiryhmän jäsenet voivat toimia saumattomasti yhteistyössä, tulee heidän roolinsa ja tavoitteensa olla selkeät jo ennen kehittämistyön aloittamista.

1.1 Tutkimusongelma

Kohdeorganisaatioon perustettiin 2013 suunnittelu- ja kehityslinja vastaamaan keskitetysti strategia- ja toiminnansuunnitteluprosessien kehittämisestä sekä siirryttiin kehittämistyössä hankejohtamisesta ohjelmajohtamisen malliin. Uuden toimintamallin etuina nähtiin sen strategia- ja liiketoimintalähtöisyys, tehokkuus sekä resurssien ja riippuvuuksien parempi hallinta. Haukka ym. (2007) pitävät ohjelmajohtamista joustavana ja tehokkaana johtamismallina ja erityisen tehokkaana strategian toteuttamisessa. Ohjelmien avulla organisaatio voi tehokkaammin poistaa päällekkäisyyksiä eri projektien välillä ja lisäksi koordinoida paremmin sidosryhmien toimintaa. (Haukka & Heikkinen & Hietala & Karvinen 2007, 49–53.)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation liiketoiminnan palveluiden, prosessien ja tietojärjestelmien kehittämis- ja projektityöhön liittyvien roolien toimivuutta liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimus on tärkeä, koska kun yrityksen toiminnassa pyritään tehokkuuteen, joustavuuteen sekä tuottamaan laadukkaampaa tulosta, on menestyksen edellytyksenä myös onnistunut ihmisten johtaminen. Lisäämällä tietoa liiketoiminnan rooleista ja niiden toimivuudesta, voidaan myös kehittämistyön tehokkuutta ja laatua parantaa.

Tutkimuksella halutaan vastata seuraaviin kysymyksiin:

- mitä liiketoiminnan eri rooleja ja vastuualueita kehittämistyöhön sisältyy kohdeorganisaatiossa?
- miten liiketoiminnan edustajat ja eri yhteistyötahot kuvailevat nykyisen toimintamallin toimivuutta?
- onko liiketoiminnan ja sisäisten kumppaneiden yhteistyö riittävää?
- miten liiketoiminnan roolien toimivuutta kehitysprojekteissa voidaan arvioida?

Tutkimuksen kaikki liitetiedot ovat salaisia eikä niitä ole julkaistu tämän opinnäytetyön yhteydessä.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kehittämistyöhön liittyviä kohdeorganisaation sisäisiä rooleja liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksessa ei käsitellä tietotekniikan rooli-

kuvauksia eikä ohjelmajohtamiseen liittyviä rooleja. Tutkimuksesta on rajattu pois työeläkeyhtiöiden ja muiden toimijoiden yhteisten järjestelmien, kuten Arek Oy:n, kehittämiseen liittyvät roolit.

Kehittämistyöhön sisältyy myös erilaisia kustannusten seurantaan ja hallintaan liittyviä rooleja, mutta niitä ei ole käsitelty tässä tutkimuksessa. Kustannusten seuranta on itsessään jo laaja käsite ja projekteissa kustannusten hallintaan kuuluva oma osa-alueensa.

1.3 Tutkimuksen aikataulu ja tavoite

Tutkimusaiheeseen perehtyminen aloitettiin kohdeorganisaatiossa syksyllä 2013. Tutkimuksen ohjaajana Ilmarisella toimi suunnittelu- ja kehityslinjan kehityspäällikkö Heli Hiisilä. Itse toimin Ilmarisessa Vakuutusteknisellä osastolla laskenta-asiantuntijana ja työtehtäviini kuuluu mm. laskentasovelluksen pääkäyttäjän ja testausvastaavan tehtävät. Lisäksi osallistun erilaisiin kehitysprojekteihin ja huolehdin sovellushallintaan liittyvistä tehtävistä.

Lokakuussa 2013 kohdeorganisaatiossa tehtiin tutkimuksen esiselvitys sähköpostihaastattelun avulla (liite 1). Sähköpostikysely lähetettiin usealle kehitystyön parissa työskentelevälle henkilölle. Esiselvityksen tulokset esitellään tarkemmin luvussa 5.1.

Tammikuussa 2014 tutkimus liitettiin vuoden vaihteessa 2013–2014 käynnistyneeseen kehitysohjelmaan Tehokas toiminta. Tehokas toiminta -ohjelman tavoitteena oli kohdeorganisaation kustannustehokkuuden ja joustavuuden lisääminen toimintamalleja kehittämällä. Yhtenä osana ohjelmaa selvitettiin organisaation rooleja ja osaamisia, mihin myös tämä tutkimus liittyi.

Tehokas toiminta -ohjelma eteni alkuvuonna 2014 nopeassa tahdissa, mikä asetti haasteita tutkimustyön aikataululle. Helmi-maaliskuun 2014 aikana haastateltiin eri linjoilta kehystoiminnasta vastaavia henkilöitä ja selvitettiin heidän näkemyksiään rooleista ja vastuista liiketoiminnan kehittämisessä. Haastattelutulokset analysoitiin huhtikuun aikana ja toukokuussa käytiin läpi muutosehdotukset ja päätettiin kehittämistoimenpiteistä.

Tutkimukseen kuului lisäksi kehittämistoimenpiteiden toteutus, toteutuksen jalkautus ja arviointi. Kehittämistoimenpiteitä tehtiin kevään ja kesän aikana 2014. Toteutuksen jalkautus tehtiin loppusyksystä 2014 ja toteutuksen arviointi alkuvuodesta 2015.

Tehtävä	Aikataulu
Esitutkimus tutkimusongelman tueksi	Lokakuu 2013
Aiheanalyysi	Marraskuu 2013
Nykytilan selvitys haastatteluin	Helmi-maaliskuu 2014
Haastatteluiden purku ja analysointi	Huhtikuu 2014
Viitekehyksen määrittely	Tammi-maaliskuu 2014
Muutosehdotukset	Touko-kesäkuu 2014
Kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen	Marraskuu 2014
Kehittämistoimenpiteiden mittaaminen	Helmikuu 2015
Parannusehdotukset	Helmi-maaliskuu 2015
Kehittämistehtävä valmistuu	Huhtikuu 2015

Taulukko 1. Kehittämistehtävän aikataulu

Tutkimuksen tavoitteena oli, että kehittämistyöhön liittyvistä liiketoiminnan rooleista ja vastuista saadaan tuotettua selkeät ja ajantasaiset kuvaukset, ja kuvausten päivittämisestä vastaa nimetty taho. Kohdeorganisaation kehittämistyön halutaan olla joustavaa ja kustannustehokasta, ja henkilöressurssien ohjautuvan tarkoituksenmukaisesti eri projekteihin, mikä näkyy mm. työajan säästöinä. Roolikuvauksissa tähdättiin siihen, että ne tukevat nykyistä kehittämistyötä ja yhteistyötä liiketoiminnan, tietotekniikan ja sisäisten kumppaneiden välillä niin, että tieto ja osaaminen organisaation sisällä pääsevät kasvamaan.

Kohdeorganisaatiossa tehdyn esiselvityksen mukaan kehittämistyöhön liittyvät roolit ja vastuut oli kuvattu liian ylätasolla ja yhteistyötä eri linjojen ja osastojen välillä tulisi lisätä. Kehittämistehtävän avulla pyrittiin lisäksi selvittämään syitä näille kokemuksille.

Tavoitetilassa nähdään kehittyvä ja toimiva organisaatio ja varmistetaan, että organisaatiossa on jatkossakin parhaat osaajat käytössä. Kun roolit ja vastuut ovat selkeät,

on kehittämistyön parissa työskentelevillä paremmat mahdollisuudet kasvattaa omaa henkilökohtaista osaamistaan sekä vaadittavia tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaitoja koko organisaation eduksi.

Tutkimuksen tavoitteet ovat saavutettu, kun kehittämistoimenpiteiden jälkeen voidaan todeta, että tehdyt rooli- ja vastuukuvaukset ovat selkeästi dokumentoitu, ne ovat aktiivisessa käytössä, ne tukevat nykyistä toimintamallia ja ohjaavat kehittämistyön parissa toimivia henkilöitä.

Kehittämistoimenpiteet hyödyttävät kohdeorganisaatiota usealla tavalla:

- rooli- ja vastuukuvauksia ei tarvitse määritellä jokaiselle projektille erikseen
- kuvaukset ovat yhdenmukaisia eri projekteissa, mikä helpottaa roolien omaksumista
- yhdenmukaiset ja ajantasaiset rooli- ja vastuukuvaukset vakiinnuttavat käytännön kehittämistyön tehtäväjaosta kohdeorganisaatiossa
- rooli- ja vastuukuvauksilla on tietty tallennuspaikka, mikä edesauttaa niiden aktiivista käyttöä

Kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa käytetyt mittarit on esitelty tarkemmin luvussa 6.2.1.

1.4 Tutkimusmenetelmät

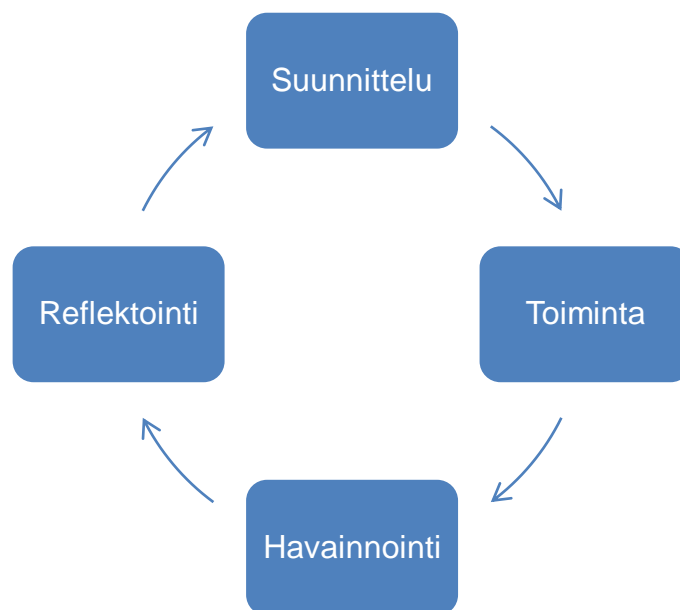
Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimustyön aikana haastateltiin eri kohdeorganisaation asiantuntijoita sekä sähköpostilla että yksilöhaastatteluin ja pääsin myös itse tutkijana ja organisaation jäsenenä keräämään havaintoja kohdeorganisaatiosta.

Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantaa sosiaalista käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä paremmin (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 30, 31).

Toimintatutkimus on käytännönläheinen tutkimusmenetelmä, koska siinä tutkija pääsee osallistumaan itse tutkimus- ja muutosprosessiin. Kuulan (1999) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole vain kuvata tai selittää toimintaa, vaan myös konkreettisesti

muuttaa sitä. Kuula (1999) ja Anttila (2006) korostavat toimintatutkimuksen uudenlaista lähestymistapaa ja kriittistä ajattelua tutkittavaa ongelmaa ja nykyisiä toimintatapoja kohtaan. Tutkittavan kohteen muutosta ei saada aikaan vain kirjallisella tutkimustyöllä, vaan tutkijan on mentävä mukaan itse tutkimusprosessiin ja suorittaa ns. kenttätyötä ja olla vuorovaikutuksessa tutkittavan organisaation jäsenten kanssa, Kuula lisää. (Anttila 2006, 440–441, 443; Kuula 1999, 208.)

Anttilan (2006, 444) mukaan toimintatutkimuksessa tutkimuksen keräystavoiksi sopivat kyselyt, haastattelut ja tutkimuksen aikana tehdyt havainnot. Nämä tiedonkeruutavat sopivat hyvin myös laadulliseen tutkimukseen. Alasuutari (2011) kuvaa, että laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun tavoitteena on löytää ns. johtolankoja, joiden avulla voidaan selittää ja tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta kohteesta. Tarkoitus on löytää erilaisista kertomuksista ja näkökannoista yhtäläisyyksiä ja luomaan sääntörakenteita, jotka pätevät tutkimuksessa kerättyyn aineistoon. (Alasuutari 2011, 41, 43, 47–48.)



Kuvio 1. : Toimintatutkimuksen vaiheet

Anttila (2006) esittää toimintatutkimuksen etenemiseksi nelivaiheista mallia, jotka muodostuvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi vaiheista. Reflektointi tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt keskustelevat yhdessä siitä miten kukin tutkimusvaihe on onnistunut. Tällainen arviointiprosessi osallistaa ja kannustaa henkilöitä kriittiseen ajatteluun. Nimenomaan reflektointi erottaa toimintatutkimuksen tavalli-

sesta kehittämishankkeesta. Anttila (2006) muistuttaa, että toimintatutkimuksessa tutkijan tulee välittää oma-aloitteisesti tutkimuskohteen organisaatiolle tietoa tutkimuksen etenemisestä. (Anttila 2006, 444–445.)

Kuula (Kuula 1999, 208–209) toteaa, että toimintatutkimus edellyttää erityisiä taitoja; tutkijan on saavutettava keskusteluyhteys ja luottamus tutkimuskohteessa. Lisäksi tutkija itse ja hänen sosiaaliset taidot ovat yksi tutkimusvälineistä. Anttila (2006) painottaa tutkijan roolia toimintatutkimuksessa; tutkijan on tiedettävä tarkalleen oma roolinsa, joka on olla osa tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Tutkijan on itsensä määriteltävä itselleen tutkimusprosessiin sopiva rooli, kuitenkin niin, että hän on siinä aktiivinen toimija koko prosessin aikana. (Anttila 2006, 440–441, 443.)

1.5 Tutkimuksen tietoperusta

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä luvuissa 3 ja 4 käsitellään aineetonta pääomaa ja henkilöressurssien hallintaa projektinhallinnan näkökulmasta.

Molemmissa teoriaosuuksissa kehittämistyötä on tarkasteltu pitkälti yritysten strategia- ja projektityöskentelyn näkökulmasta ja mikä on aineettoman pääoman arvo liiketoiminnan kehittämisessä sekä henkilöressurssien hallinnan merkitys projekteissa.

2 Työeläkeala

Lakisääteinen työntekijän eläkelaki tuli voimaan Suomessa heinäkuussa 1962. Työntekijän eläkelain tarkoitus on ollut alusta alkaen turvata työntekijälle kohtuullinen toimeentulo vanhuuden tai työkyvyttömyyden varalta. Työeläke on muuttunut paljon kuluneina vuosina ja nykyisin työntekijän eläkelaki mahdollistaa toimeentulon turvan vanhuuden ja työkyvyttömyyden lisäksi perheen huoltajan kuoleman kohdatessa.

Työeläkevakuuttamisella on edelleen merkittävä asema suomalaisessa sosiaaliturvassa. Työeläkealalla uskotaan työeläkejärjestelmän kestävyys ja sitä kehitetään aktiivisesti jatkossakin.

2.1 Toimintaympäristö

”Yhteisenä tavoitteena eläkejärjestelmän kestävydestä ja toimivuudesta huolehtiminen.”

– Ilmarinen 2013b

Työeläkeyhtiön ydintoimintoihin kuuluu varmistaa, että sen asiakasyritysten henkilöstö saa työstään ansaitsemansa eläkkeen ja ne palvelevat asiakasyrityksiä, työntekijöitä, yrittäjiä ja eläkkeensaajia eläkevakuuttamiseen liittyvissä asioissa (Ilmarinen 2013a).

Suomessa palkansaajien (TyEL) ja yrittäjien (YEL) eläketurvaa hoitavat keskenään kilpailevat yksityiset työeläkeyhtiöt ja eläkesäätiöt ja eläkekassat. Tätä kutsutaan hajautetuksi järjestelmäksi ja sitä pidetään lakisääteisen eläketurvamme erityispiirteenä. Tällä hetkellä työeläkealalla toimii kuusi työeläkeyhtiötä ja yksityisen alan yrittäjät ja työnantajat voivat vapaasti valita mistä yhtiöstä he työeläkevakuutuksen ottavat. Poikkeuksena normaaliin kilpailutilanteeseen on, että työeläkeyhtiöt eivät voi itse määrittellä tarjoamiensa TyEL- ja YEL-vakuutusten hintaa eikä vakuutusehjoja. Vakuutusmaksujen tason vahvistaa vuosittain Sosiaali- ja terveysministeriö ja maksu on kaikille työeläkeyhtiöillä sama. Koska työeläkejärjestelmä on osa suomalaista lakisääteistä sosiaaliturvaa, ei sitä ole haluttu avata kansainväliselle kilpailulle kuten ei muutakaan sosiaaliturvaa (TELA 2013a).

Työeläkeyhtiöt saatetaan mieltään hyvin samanlaisiksi, mitä korostaa se, ettei hinnalla ja vakuutusehdoilla voida kilpailla ja niin sanottu *tuote* on kaikille sama. Tämä voi tehdä työeläkeyhtiöille melko haasteelliseksi erottua kilpailijoista ja luoda itselle erottuva markkina-asema. Kilpailun nähdään kuitenkin tehostavan yhtiöiden toimintaa, vaikka yksityisten työeläkelaitosten tehtävänä ei ole tavoitella voittoa, vaan turvata työeläkkeet. (TELA 2013a.)

Eläkevakuutusyhtiöiden välisellä kilpailulla tavoitellaan mahdollisimman tehokasta eläkejärjestelmää, joka hyödyttää niin vakuutuksenottajia, vakuutettuja kuin eläkeläisiäkin. Vakuutuksenottajat hyötyvät työeläkeyhtiöiden onnistuneesta sijoitustoiminnasta ja mitä alhaisimmilla kustannuksilla yhtiö vakuutustoimintaansa hoitaa. Työeläkeyhtiöiden tulos muodostuu valtaosin sijoitustoiminnan kautta (FKL 2013). Lisäksi kilpailukykyä voidaan hakea kehittämällä palveluvalikoimaa tai pyrkiä muuttamaan omaa toimintaa kustannustehokkaampaan suuntaan. Myös toimivat yhteistyösopimukset ja kumppa-

nuudet luovat yhtiöille kilpailuetua. Työeläkevakuutustoiminta on kuitenkin lakisääteistä ja säänneltyä, joten kilpailukeinoja on vielä nykyisin vähän ja niiden on oltava toimivia. Nykyisessä hajautetussa järjestelmässä nähdään kuitenkin paljon etuja, kuten toiminnan tehostuminen, liikekulujen pienentyminen, palvelun paraneminen ja riskien hajautuminen (TELA 2013b) (STM 2013).

Myös ydintoimintoihin keskittyminen on alkanut näkyä työeläkealalla mm. ulkoistamisten ja verkottumisten kautta. Kamensky (2010, 49) näkee, että yleisesti ulkoistamiseen ja verkottumiseen ovat vaikuttaneet ainakin yritysten halu tarjota asiakkailleen sellaisia palvelukokonaisuuksia, joihin yksittäisen yrityksen resurssit ja osaaminen ei riitä sekä ydinosaamiseen keskittyminen ja kehityskustannusten voimakas nousu. (Kamensky 2010, 49.)

Työeläkeyhtiöiden strategioissa toistuvat niin kustannustehokkuus, taloudellinen menestys, hyvinvointi kuin vastuullisuuskin. Työeläkeyhtiöt perään kuuluttavat kilpailun lisäämistä ja mahdollisuuksiin yhtiökohtaiseen hinnoitteluun. Jos työeläkeyhtiöillä olisi jatkossa mahdollisuus määritellä osa työeläkemaksusta yhtiökohtaisesti, korostuisi kilpailu toimijoiden kesken entisestään. Kaiken kaikkiaan kilpailun lisääntyminen nähdään alalla myönteisenä ja tervetulleena asiana.

Työeläkeyhtiöiden näkökannalta toimiala jatkuu tulevaisuudessakin haasteellisena ja kilpailukyvästä huolehtiminen nähdään tärkeänä. Kilpailu tulee keskittymään toiminnan tehokkuuteen ja palveluun sekä sijoitusten tuottoihin (TELA 2013c).

2.2 Kohdeorganisaatio

”Asiakasyritysten ja niiden henkilöstön hyvinvointi on Ilmarisen bisnes.”

– Ilmarinen 2013a

Ilmarinen palvelee asiakkaitaan kaikissa TyEL- ja YEL-vakuuttamiseen liittyvissä asioissa. Ilmarinen listaa keskeisimmiksi palveluikseen eläkeneuvonnan, eläkevakuutuspalvelut, työhyvinvointipalvelut, työeläkekuntoutuksen, asiakasrahoituksen ja ulkomaantyön vakuuttamisen. (Ilmarinen 2013a.)

Ilmarinen syntyi Pohjolan, Salaman, Suomi-yhtiöiden ja Sammon yhteistyöyhtiönä. Mieltinen (2001, 28) kirjoittaa, että Ilmarinen asettui tasavahvaksi kilpailijaksi siihen asti

eläkevakuutusmarkkinoita hallinneelle Eläke-Varmalle. Nykyisin Ilmarinen työllistää vajaa kuusisataa henkeä, sen lisäksi Ilmarisen yhteistyökumppaneita ja palvelukanavi-
na toimivat OP Ryhmä, A-Vakuutus ja meklarit. Ilmarinen kuvaa tätä Suomen laajim-
maksi palveluverkostoksi ja OP Ryhmää ja Ilmarista vahvaksi finanssiyhteenliittymäksi.
(Ilmarinen 2013a.)

Ilmarinen visiona on olla paras ja halutuin työeläkekumppani, luotettava toimialan uu-
distaja, avoin ja aktiivinen viestijä. Arvot on määritelty yhdessä henkilöstön kanssa (Il-
marinen 2013b.):

- avoimesti
- vastuullisesti
- yhdessä menestyen

Lähivuosien strategiset tavoitteet on kirjattu seuraavasti (Ilmarinen 2013b):

- Ykkönen työeläkevakuuttajana
- Ykkönen kustannustehokkuudessa
- Ykkönen sijoitusten tuotoissa pitkällä aikavälillä sekä
- Ykkönen työpaikkana



Kuvio 2. Ilmarisen strategia 2013–2015

Strategiset painopistealueet ovat kasvu, kulttuuri ja tehokkuus. Strategiakaudellaan 2013–2015 Ilmarinen haluaa syventää yhteistyötä OP Ryhmän kanssa ja hakee suuntaa, missä toimintaa johdetaan asiakassegmenteittäin. Tavoitteena on kannattava kasvu markkinoita nopeammin. Toiminnan kulmakivinä ovat avoimuus ja läpinäkyvyys niin sijoitus- kuin asiakastoiminnan rajapinnassa ja Ilmarinen haluaa näkyä aktiivisena eläkeketoimialan uudistajana ja toimijana sekä auttaa asiakkaitaan hyvään työelämän laatuun ja johtamiseen. Toiminnassa tavoitellaan pitkän aikavälin tehokkuutta, kehittäminen on liiketoimintalähtöistä ja sijoitusosaamista tullaan vahvistamaan entisestään. (Ilmarinen 2013b).

Ilmarisen toimitusjohtajana vuosina 2007–2015 toiminut Harri Sailas on todennut, että Ilmarisessa tehdään paljon työtä toiminnan kustannustehokkuuden eteen ja myös tietojärjestelmien pitkäjänteinen kehittäminen on avain tehokkuuteen. Tietojärjestelmät ja niiden hallinta ovat merkittävässä osassa palvelukokonaisuutta, koska työeläkeyhtiöiden vakuutuskannat ovat suuria ja investoinnit tietojärjestelmiin voivat olla pitkäikäisiä. (Ilmarinen 2013c.)

Nykyinen Ilmarisen organisaatorakenne muodostuu asiakkuus, eläkevakuutus ja sijoituslinjoista sekä tukilinjoista: talous, aktuaaritoiminto ja riskienhallinta, viestintä ja henkilöstö, tietotekniikka, suunnittelu ja kehitys ja lakiasiat. Nykyisessä organisaatiomallissa kehitysprojektien vetovastuu kuuluu projektipäällikölle, mutta hän ei toimi projektihenkilöiden esimiehenä, vaan lähiesimiehen tehtävät kuuluvat linjoille. Projektipäälliköillä on kehittämistyössä työnjohdollinen vetovastuu projektien aikana.

Ilmarinen Timo Ritakallio	Asiakkuudet Timo Aro	Eläkevakuutukset Sini Kivihuhta	Sijoitukset Esko Torsti (1.2.-31.3.2015)
Talous Jaakko Kländer			
Aktuaaritoimi ja riskienhallinta Hillevi Mannonen			
Viestintä ja henkilöstö Päivi Sihvola			
Tietotekniikka Juhani Karjasilta			
Suunnittelu ja kehitys Jukka Hirvinen			
Lakiasiat Leena Siirala			

Kuvio 3. Ilmarisen organisaatio

Ilmarinen panostaa asiakkaidensa palvelukokonaisuuteen ja haluaa, että sen sisäinen palveluketju toimii moitteettomasti. Vuonna 2013 tehtiin tukitoimintojen toimintamallin arviointi. Arvioinnin tavoitteena oli varmistaa, että tukitoiminnot tarjoavat niitä palveluita joista on suurin hyöty asiakkaiden hoidolle, eläkevakuuttamiselle ja sijoitustoiminnalle. Samalla Ilmarisen tietohallinnosta eriytettiin omaksi linjakseen suunnittelu- ja kehitys, jonka vastaa nyt keskitetysti Ilmarisen strategia- ja toiminnansuunnitteluprosessien kehittämisestä. (Ilmarinen 2014b.)

”Panostimme hyvään palveluun ja asiakaskokemukseen. Hioimme eläke- ja vakuutusprosessejamme.” – Ilmarinen 2015

Ilmarisen avainlukuja vuodelta 2014 (Ilmarinen 2015):



Kuvio 4. Ilmarisen avainlukuja 2014

3 Aineeton pääoma liiketoiminnan kehittämisessä

Tässä luvussa tarkastellaan organisaation aineetonta pääomaa; mitä sillä tarkoitetaan ja miksi aineettoman pääoman kehittäminen on tärkeää. Lisäksi luvussa tuodaan esille, miten organisaation tärkeimpiä resursseja voidaan arvioida, millaista osaamista tule-

vaisuudessa tarvitaan ja kuinka panostamalla aineettoman pääoman kehittämiseen voidaan vaikuttaa myös kehittämistyön tehokkuuteen ja laatuun.

Aineettoman pääoman käsite ei ole uusi, mutta sen merkitys liiketoiminnalle on kasvanut huomattavasti 2000-luvun aikana, kun yhä useampien yritysten tuotteet ja tuotantokelijät ovat muuttuneet pitkälti aineettomiksi, kuten osaamiseksi ja palveluiden tuottamiseksi. Aineettoman pääoman määritelmää ei kuitenkaan pidetä yksiselitteisenä tai vakiintuneena, mutta eri määritelmässä toistuvat usein resurssit ja voimavarat, kuten osaaminen, tieto, toimintatavat ja kumppanuudet, jotka eivät ole yritysten fyysistä tai taloudellista omaisuutta, mutta joiden odotetaan tuottavan yritykselle arvoa. Lönnqvist ym. (Lönnqvist & Kujansivu & Antola 2005, 9, 12, 19) mukaan aineeton pääoma voi aihealueena vaikuttaa sekavalta, koska erilaisia käsitteitä ja menetelmiä on niin paljon, ja esimerkiksi rajanveto aineettoman ja fyysisen pääoman välillä ei ole aina selkeä.

Aineettomasta pääomasta käytetään myös käsitteitä älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat. Lönnqvist ym. (2005, 18) mukaan aineeton pääoma on käsitteistä kuitenkin vakiintunein suomenkielisessä kirjallisuudessa.

3.1 Aineettoman pääoman osa-alueet

Aineettoman pääoman merkitys korostuu etenkin palvelu- ja tietointensiivisillä aloilla, missä yritysten toiminnan tuotokset ovat pääosin aineettomia. Yritykset tarvitsevat motivoituneita ja osaavia asiantuntijoita sekä toimintaa tukevia järjestelmiä ja prosesseja. Näistä muodostuu aineettoman pääoman osa-alueet, jotka jaotellaan tyypillisesti inhimilliseen, rakenne- ja suhdepääomaan:

Inhimillinen pääoma on henkilöstön ja johdon osaamista ja innovatiivisuutta, tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä, joita yritys ei voi omistaa. Lönnqvist ym. (2005) toteavat, että kun rutiinimaiset työtehtävät ovat vähentyneet ja tietotekniikan hyödyntäminen lisääntynyt, on työ kokonaisuudessaan muuttunut dynaamisemmaksi ja työn sisältö ja työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja monipuolista osaamista tarvitaan. Osaaminen voidaan jakaa vielä eri osaamisalueisiin, kuten substanssi-, liiketoiminta-, tuotanto- ja organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin, mitkä voivat pitää sisällään esimerkiksi oman ammattialan tai kyseisen liiketoiminnan erityistä osaamista, viestintäosaamista, vuorovaikutus- ja prosessien kehittä-

mistaitoja, projektinhallintaa ja tietoteknistä osaamista ja organisaation strategian, tuotteiden ja palveluiden tuntemusta. **Rakennepääoma** käsittää yrityksen rakenteissa olevat tiedot, toimintatavat ja prosessit, joita yritystoiminnassa on luotu. Rakennepääomaan kuuluu myös aineeton varallisuus, kuten esimerkiksi yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri. Lönnqvistin ym. (2005) mukaan arvostetulla ja vahvalla organisaatiokulttuurilla on todettu olevan vaikutusta yritysten menestykseen. Organisaatiokulttuuri antaa työntekijöille niin sanotusti identiteetin ja sitouttaa yhteisiin päämääriin. Myös prosessit ovat tärkeitä yritysten kilpailukyvyn kannalta. Prosessien avulla ohjataan toimintaa ja samalla hyödynnetään ihmisten osaamista, kun he suunnittelevat, organisoivat ja kehittävät toimintaa edelleen. **Suhdepääoma** sisältää mm. yrityksen maineen ja ulkoiset sidosryhmäsuhteet, kuten asiakkaat, edustajat, median ja yhteiskunnan. Suhdepääomassa oleellista on, että yritys tunnistaa sen tärkeimmät sidosryhmät ja kumppanit ja pitää yllä suhteita niihin. Hyvä maine taas tuo yritykselle taloudellista etua houkuttelemalla lisää asiakkaita ja osaavaa henkilökuntaa. (IC Partners 2004, 12, 13 14 17; Lönnqvist 2005, 31, 33, 39, 42, 44–45; Lönnqvist 2012, 2; Roos & Fernström & Pionius & Rastas 2006, 13–14.)

Aineettoman pääoman yksittäiset osa-alueet eivät tuota arvoa, vaan aineettomien resurssien pitää tukea toisiaan ja olla vuorovaikutuksessa. Aineettoman pääoman arvo perustuu siihen, miten se muuttuu toiseksi aineettomaksi tai aineelliseksi resurssiksi. Tätä kutsutaan transformaatioksi. Esimerkiksi osaamisen, eli inhimillisen pääoman, avulla voidaan pyrkiä kehittämään uusia laitteita, prosesseja tai siirtämään osaamista toisille, jolloin ne muuttuvat rakennepääomaksi tai toiseksi inhimillisiksi pääomiksi. Tämä on erittäin tärkeää, koska tietojen dokumentointi ja osaamisen siirtäminen ihmisiltä tietojärjestelmiin, auttaa yrityksiä turvaamaan kriittistä osaamista ja keräämään kokemusperäistä tietoa. Aineettomia resursseja pitää kuitenkin osata hyödyntää, jotta arvoa muodostuu. Tämä tarkoittaa, että yritysten pitää päättää millaisia transformaatioita se tavoittelee, ja muodostaa näin oma, uniikki arvonluontimallinsa. Roosin ym. (2006, 70–71) mukaan aineettoman pääoman johtamisen viitekehys luo yrityksiin yhteisen kielen keskustella strategiasta, resursseista ja toiminnan kehittämisen tarpeista niin, että kaikilla on yhteinen näkemys tavoitteista ja omasta roolista arvonluonnissa. (IC Partners 2004, 15–17; Lönnqvist 2005, 32.)

3.2 Aineettoman pääoman johtaminen

”Kilpailukykyä rakennetaan panostamalla ihmisiin, osaamiseen ja yhteistyöhön”

- Leenamajja Ojala 2008, 18

Aineettomalla pääomalla on keskeinen merkitys yrityksen strategiaan ja kilpailukykyyn. Visio on tavoitetilä ja strategia keinot sen saavuttamiseksi. Strategian tarkoitus on pyrkiä olemaan kilpailijoita parempi. Strategian toteuttaminen tulee olla jatkuvaa ja uudistuvaa, ja se tulee viedä kaikille organisaation tasoille. Strategiatyön yksi suurimpia haasteita onkin saada niin johto kuin muukin henkilöstö sisäistämään yrityksen strategian todellinen sisältö niin, että se saa organisaatiossa merkitystä ja osallistaa ihmisiä toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kaplan & Norton (2002) korostavat, että yrityksen johdolla tulee olla yhteinen ymmärrys toteutettavasta strategiasta, muutoin yrityksen resursseja ei voida kohdistaa oikein eikä strategia toteudu. Koska strategia toteutetaan operatiivisilla toimenpiteillä ja toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, painottavat Kehusmaa (2010) ja Kamensky (2010), ettei strategista ja operatiivista toimintaa tule erottaa toisistaan. Strategiseen työskentelyyn kuuluu myös kyvykyys ymmärtää mitä omalla toimialalla tapahtuu ja hahmottaa siinä uusia mahdollisuuksia. (Kamensky 2010, 14, 15; Kehusmaa 2010, 27; Kaplan & Norton 2002, 63, 257; Hannus 2004, 4; Roos ym. 2006; 21; Lönnqvist ym. 2005, 63–64.)

Osaamisten ja koulutustason vaatimukset kasvavat koko ajan ja aineettomaan pääomaan tehdyillä investoinneilla voidaan tavoitella samankaltaisia hyötyjä kuin fyysisiin resursseihin tehtävillä investoinneilla, koska aineeton pääoma on jotain mitä kilpailijat eivät voi helposti kopioida. Yritykset pyrkivät lisäämään ymmärrystä kriittisistä ja kilpailukykyä luovista resursseista ja varmistamaan, että niillä on riittävät tiedot strategisiin tavoitteisiin nähden. (Lönnqvist ym. 2005, 63–64.)

Aineettoman pääoman johtamiseen kuuluu määrittää strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet ja ne keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Johtamismallissa tulee tunnistaa ja määrittellä ne toiminnot, tehtävät, yhteistyösuhteet ja liiketoimintaosaamiset, jotka vaikuttavat suorimmin strategiaan. Resurssit pitää pystyä tunnistamaan ja analysoimaan, jotta tärkeiden resurssien lisäksi puutteellisille ja riittämättömille resursseille voidaan laatia kehittämissuunnitelma ja kriittisille resursseille seuranta- ja mittausjärjestelmä. Nykytason kuvaamisen lisäksi, pyrkimyksenä on paneutua epäkohtien parantamiseen ja toisaalta panostaa niihin tehtäviin ja toimintoihin, jotka ovat yrityksen kannalta tärkei-

tä. Näin vältetään investoimasta tuottamattomiin resursseihin ja tunnistetaan tärkeimmät kehittämistarpeet. Parantamalla johdon ja henkilöstön välistä kommunikointia, saadaan koko organisaatio sitoutettua strategiaan, jolloin syntyy yhteinen ymmärrys strategisista tavoitteista ja tavoitteiden mahdollistajista. (IC Partners 2004, 6, 8, 31, 40; Lönnqvist ym. 2005, 63–64; Roos ym. 2006, 21, 26.)

Lönnqvist ym. (2005, 13) toteavat, että aineeton pääoma on yritysten menestymisen kannalta tärkeä osa-alue ja oikein johdettuna se parantaa suorituskykyä. Aineettoman pääoman kehittäminen ja hyödyntäminen edellyttävät kuitenkin tiettyjä toimintatapoja ja johtamistyökaluja, joilla aineettoman pääoman kehitystyötä voidaan ohjata ja seurata.

Myös Roos ym. (2005) toteavat, että yritysten kilpailuetu perustuu usein aineettomiin tekijöihin, mutta samalla niiden dokumentointi ja johtaminen on tullut yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi yrityksissä. Strategian onnistumisen kannalta oleellista on luoda kokonaiskuva organisaation merkittävimmistä aineettomista resursseista ja ymmärtää millä tekijöillä yritys luo arvoa ja miten sitä mitataan. Näin varmistetaan strategian ja resurssien yhteensopivuus ja voidaan keskittyä kriittisten resurssien kehittämiseen ja hyödyntämiseen. (Roos ym. 2005, 7, 8 13.)

Kun aineettoman pääoman resurssit ovat yrityksessä selkeät, pystytään vastaamaan strategian kannalta tärkeisiin kysymyksiin, kuten:

- mitkä tekijät ja resurssit mahdollistavat strategian toteutumisen
- millaisia resursseja yrityksellä on tällä hetkellä käytettävään ja mikä on näiden määrä, taso ja laatu
- mitä resursseja tulisi kehittää ja millaisia lisäresursseja yritys tarvitsee, jotta pystytään luomaan hyvät toimintaedellytykset strategian toteuttamiselle.

(IC Partners 2004, 1, 5, 7.)

3.3 Aineettoman pääoman kehittäminen

Aineettoman pääoman kehittämisellä pyritään henkilöstön osaamisen lisäämiseen, innovaatioiden suojaamiseen ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Lönnqvist ym. (2005) esittävät kolme keskeistä keinoa aineettoman pääoman kehittämiseen: tietämyksen hallinta, teknologian hyödyntäminen ja aineettomaan pääomaan liittyvien riskien hallinta. (Lönnqvist ym. 2005, 119–120.)

Lönnqvistin ym. (2005) mukaan tietämyksenhallinnalle ei ole olemassa yhteisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta sillä tarkoitetaan ihmisten osaamisen johtamista ja hallintaa niin, että se luo uutta tietoa ja innovaatioita ja tuo ne koko organisaation saataville. Sen tarve ja tavoite on poistaa päällekkäistä tekemistä ja hallita yrityksissä vellovaa tietotulvaa hyödyntämällä erilaisia viestintä- ja teknologiaratkaisuja. Tieto voidaan nähdä objektiivisena, jolloin yritys voi tavoitella toiminnan tehokkuutta rakentamalla esimerkiksi tietokantaratkaisuja. Jos tieto nähdään prosessina, johtamisessa keskitytään Lönnqvistin ym. mukaan kompetensseihin ja taitoihin. (Lönnqvist ym. 2005, 120–121.)

Teknologia nähdään tärkeänä aineettoman pääoman kehittämisen välineenä kaikilla aineettoman pääoman osa-alueilla. Teknologiaa voidaan hyödyntää niin tietojen varastoinnissa kuin esimerkiksi asiakaspalvelussa ja yhteydenpidossa sidosryhmiin, kun uusi tekniikka mahdollistaa uusia yhteydenpitokanavia. Tietotekniikan hyödyntäminen yrityksen toiminnassa edellyttää kuitenkin ymmärrystä sen merkityksestä ja mahdollisuuksista liiketoiminnan kehittämisessä. (Lönnqvist ym. 2005, 125–126.)

Uusien tiedonhallintaratkaisujen hyödyntäminen on havaittu yrityksissä kiinnostavaksi kehityskohteeksi ja kysyntää liiketoimintatiedonhallinnasta (Business Intelligence) vastaaville henkilöille tuntuu löytyvän. Business Intelligence –ratkaisuja voidaan käyttää esimerkiksi työvoiman vaihtuvuuden, osaamistasojen tai henkilöstötutkimusten tuloksia seurattaessa. (Hovi & Hervonen & Koistinen 2009, 115.)

Koska aineeton pääoma voi olla yritykselle merkittävä osa liiketoimintaa, halutaan sitä suojata mahdollisista riskeiltä ja uhkilta. Aineettoman pääoman turvaaminen voi kuitenkin olla vaikeaa, koska kyse on ei-fyysisistä ja aineettomista resursseista, joiden vaakuusarvoa tai kohdetta on vaikea määritellä. Riskit on kuitenkin syytä tunnistaa, arvioida niiden vaikuttavuus ja tehdä riskienhallintasuunnitelma. Arviointi voi tapahtua jo toteutuneiden riskien perusteella tai asiantuntijoiden subjektiivisen arvion perusteella. Yrityksen osaamisen turvaamiseen Lönnqvist ym. (2005) tarjoavat avuksi henkilökunnan sitouttamisen. Sitoutunut henkilökunta tuntee tulleensa oikeudenmukaisesti kohdelluksi ja palkituksi, saavansa riittävän vaativia ja vastuullisia tehtäviä ja tuntevat luottamusta johtoon. Sitouttaminen ei tietenkään yksin suojaa yritystä, vaan Lönnqvist ym. painottavat myös tiedon siirtämisen tärkeyttä. Tiedon siirto voi tapahtua esimerkiksi mentoroinnin kautta ihmiseltä toiselle, mikä on usein tehokas ja yritykselle edullinen vaihtoehto jakaa osaamista organisaation sisällä. (Lönnqvist 2005, 127–130.)

”Hyvä työyhteisö luo tehokasta ja laadukasta palvelua.” – Ilmarinen 2015

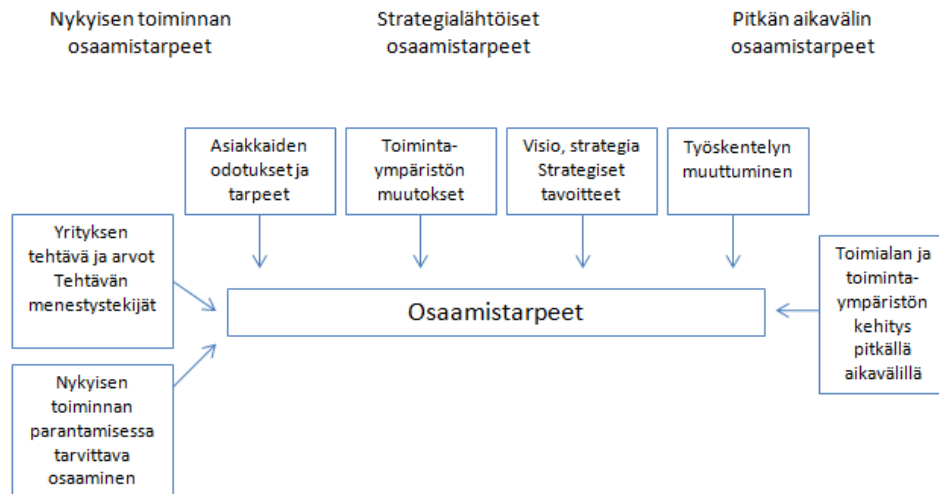
Kohdeorganisaation vuoden 2013 vuosikertomuksen toimitusjohtajan katsauksessa kiitetään menestyksestä niin henkilöstöä, asiakkaita kuin kumppaneitakin. Henkilöstön uskotaan olevan sitoutunutta ja tuottavan parhaan asiakaskokemuksen silloin, kun he ovat tyytyväisiä työhönsä. Henkilöstöä kannustetaan ja rohkaistaan avoimuuteen yrityksen arvojen mukaisesti. Henkilöstötutkimus osoittaaakin, että kohdeorganisaatiossa on hyvä henki ja työ koetaan merkitykselliseksi. (Ilmarinen 2014a & 2014b).

3.3.1 Organisaatioiden osaamistarpeet

”Pidämme huolta henkilökohtaisesta huippuosaamisestamme mutta olemme ennen kaikkea joukkuepelaajia”- Mika Kamensky 2010, 355

Osaaminen on yrityksen aineetonta pääomaa, jonka Lönnqvist ym. (2005, 33) määrittelevät yksilön kyvyksi, taidoiksi, valmiuksiksi ja tiedoiksi. Tuomen ja Sumkinin (2012, 27) mukaan osaaminen on toimintaa, mikä koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Juuti (2013) näkee nykyjohtamisen pitkälti asiantuntijoiden, eli osaamisen johtamisena ja sen perustana on luottamus alaisten asiantuntijuuteen. Organisaatiot eivät osaa kuitenkaan hyödyntää vielä riittävästi asiantuntijoidensa osaamispääomaa ja sen kehittämistä, Juuti toteaa. Jos yritys tunnistaa osaamistarpeensa, voi se kehittää osaamispääomaansa ja parantaa kilpailukykyään. (Juuti 2013, 163–164, 168–169; Ojala 2008, 105–106.)

Osaamistarpeet liittyvät kaikkeen organisaation tekemiseen niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Osaamistarpeet vastaavat kysymykseen, mitä osaamista tarvitaan ja määrittävät, mitä osaamista tietyn tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää. Ojalan (2008) mukaan osaamistarpeista seuraa vastaavasti kehittämistarpeita organisaation aineettoman pääoman eri osa-alueille. Tarpeet voivat liittyä tarvittavien henkilöiden määrään tai ominaisuuksiin, organisaation osaamisen hallintaan tai sidosryhmäsuhteisiin. (Ojala 2008, 105–107.)



Kuvio 5. Osaamistarpeet Otalan (2008, 109) mukaan

Jokaisessa työssä on osaamistarpeita, joita tarvitaan tehtävästä riippumatta. Ojala (2008) näkee, että toimintaympäristöjen ja työtapojen muuttuessa tulevaisuudessa perusosaamistarpeisiin tulee lukeutumaan jo luovuus ja kekseliäisyys, itsensä johtaminen ja oman tekemisen arvioinnin taito, eli reflektointi. Tulevaisuuden kehityssuuntauksia ovat myös vaateet aiempaa paremmalle perusosaamiselle ja teoreettisten oppien arvostus. (Ojala 2008, 105,130–131.)

Toimintaympäristöjen muuttuessa ja teknologian kehittäessä työtehtäviä ja työvälineitä, nähdään projektimuotoinen työ ja projektit työelämässä kehittyvänä suuntauksena. Oman liiketoimintansa asiantuntijat ovat kysyttäjä resursseja projekteihin, mutta samalla heiltä edellytetään oman työn perusosaamisen lisäksi projektityötaitoja. Virtanen (2009) kuvaa, että projektityössä henkilöiltä vaaditaan yrittäjämäistä otetta ja taitoa itsensä johtamiseen. Ihmiset tulevat projekteihin eri organisaatioista tuoden mukanaan erilaista ja eritasoista osaamista ja näkökulmaa. Projektiin osallistuvalla henkilöllä ei välttämättä ole kokemusta toteutettavan projektin kaltaisista tehtävistä, eivätkä projektiin valitut ihmiset ole välttämättä koskaan tavanneet toisiaan. Eri projekteissa ja eri rooleissa painottuu myös erilainen osaaminen, jonka takia organisaation osaamista tulisi kehittää monipuolisesti ja pitkäjänteisesti. (Anttonen 2003, 93; Ruuska 2006, 131; Virtanen 2009.)

Hakkaraisen (2008) mukaan organisaatio on tehoton, jos siellä ei tunnusteta henkilöstön osaamistasoa. Jos ei esimerkiksi tiedetä kuka organisaatiossa hallitsee projektityön

osaamisalueita tai mille tasolle osaaminen sijoittuu, ei projekteja pystytä tarkoituksenmukaisesti resursoimaan. Jatkuva kehittyminen on Hakkaraisen mukaan edellytys yritysten kilpailuaseman säilyttämiselle. Jatkuva kehittyminen vaatii toiminnan seuranta, arviointia ja dokumentointia, ja jalkauttamalla aiemmista projekteista opitut hyvät kokemukset ja toimintatavat. (Hakkarainen 2008, 14–15.)

Välimaan (Sydänmaanlakka 2014, 91) mukaan, kun roolit ja osaamiset on selkeästi määritelty, on helppoa tarkastella, että missä itse pitäisi kehittyä. Osaamisen kehittymistä voi tapahtua esimerkiksi opiskelun, mentoroinnin, perehdyttämisen tai toisilta oppimisen kautta. Myös osallistuminen projekteihin tarjoaa hyvät mahdollisuuden tiedollisen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen, mutta lisäksi vuorovaikutus-, tiimityö- ja neuvottelutaitojen kartuttamiseen. Useiden henkilöiden muodostaessa tiimejä osaaminen kasvaa vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä oman toiminnan kautta. Eri henkilöiden osaamisen yhdistyessä syntyy uutta tietoa ja innovaatioita. Toisaalta tiimityö edellyttää jokaiselta aktiivista otetta tiimin toimintaan sekä yhteistyötaitoja. (Ilmarinen 2014c, 10; Ranki 1999, 88, 122–123, 126–128; Viitala 2008, 355.)

Välimäki painottaa osaamisen kehittymistä nimenomaan suoriutumisen kautta. On todettu, että jopa 70 % yksilön osaamisen kehittymisestä tapahtuu haastavan projektityön kautta, joissa tavoitteet on asetettu riittävän korkealle. Välimäki lisää, että tärkeä osa osaamisen kehittymistä on kuitenkin myös kyky arvioida ja tarkkailla omaa suoritustaan sekä omasta suorituksesta saatu palaute. Reflektoinnin ja palautteen kautta saadaan tietoa omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä kompetensseista ja rajoituksista. (Sydänmaanlakka 2014, 91.)

Viitalan (2007, 288) mukaan organisaatioiden keinoja lisätä ja pitää tarvittavaa osaamista ovat:

- yrityksessä jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen
- osaamisen hankkiminen yritysostojen tai rekrytointien kautta
- osaamisen ostaminen palveluina
- avainhenkilöiden sitouttaminen
- tarpeettomasta ja vanhentuneesta osaamisesta luopuminen

Osaamisen kehittäminen pitäisi nähdä yrityksissä pitkän aikavälin investointina. Kuismanen ja Petäinen (2006, 4) pitävät projektiosaamisen kehittämisen ongelmana sitä,

että se noteerataan yrityksissä usein pelkkänä kulueränä. Kehittämisoosaaminen ei ole itsestäänselvyys tai taito, joka hallitaan luonnostaan. Kehitys- ja projektityössä vaaditaan laajasti niin vuorovaikutus- kuin ICT-taitoja, ajankäytön hallintaa ja kykyä havainnoida omaa oppimista. Kokeneelta projektiammattilaiselta voidaan lisäksi odottaa projektimenetelmien tuntemusta, sisältö- ja liiketoimintaosaamista sekä vuorovaikutus- ja ihmisten johtamistaitoja. Osaamisen kehittämisen tulisi olla enemmän kuin yksittäinen kurssi tai koulutus silloin tällöin. Osaamisen kehittämisen tulisi sitouttaa ja olla uran kannalta houkuttelevaa, jotta motivaatio ammatilliseen kehittymiseen säilyy projektista toiseen. Jalava & Virtanen (2000) lisäävät, ettei projektissa työskenteleviä henkilöitä pidä kuitenkaan näännyttää liiallisilla taitovaatimuksilla. (Jalava & Virtanen 2000, 147; Kettunen 2009, 131; Ruuska 2006, 16–17; Virtanen 2009, 58–59, 66, 84.)

Jos yritys osaa hyödyntää ja hallita organisaatiossa olevaa osaamista, osaamisen arvo kasvaa ja se muuttuu strategisesti merkittäväksi ydinosaamiseksi. Ydinosaaminen on jatkuvan parantamisen ja kehittämisen tuotos, kun osaamista levitetään organisaation sisällä ja sitä ylläpidetään ja kehitetään. Ydinosaaminen voi koostua esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmistä ja työntekijöiden tiedoista ja taidoista, jotka muodostavat taas prosesseja tai toimintatapoja. Kilpailija voi hankkia saman tietojärjestelmän, mutta sen on vaikea kopioida yrityksen prosesseihin sisältyvät tiedot ja taidot. Rankin (1999) mukaan ydinosaaminen on yrityksille kilpailukyvyn lähde ja strategisesti tärkeää osaamista ja sen tunnistaminen tulisi olla osa strategiatyötä. (Lönqvist ym. 2005, 83–85; Ranki 1999, 23–24.)

”Yksilön osaamishalukkuuden ydin on siinä, että yksilöt omaehtoisesti kokevat itsensä kehittämisen tärkeäksi”

- Leena Paasikivi, Marjo Suhonen & Juhani Nikkilä 2008, 59

Keskeisintä osaamistarpeiden määrittelyssä ja osaamisen kehittämisessä on Otalan (2008) mukaan se, että osaamistarpeita peilataan yrityksen strategiaan, tunnistetaan ne osaamiset, mitä todella tarvitaan ja tarkastellaan osaamisen kehittämistä laajemmin organisaatiotasolla eikä pelkästään yksilö- tai ryhmätasolla. Vastuu osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä on koko organisaatiolla, niin johdolla kuin henkilöstöllä. Toimintaa ohjaa kuitenkin johdon määrittelemä visio, minkä pohjalta osaamista kehitetään ja varmistetaan, että osaamisen kehittäminen on liiketoiminnan tavoitteiden suuntaista ja varmistetaan tulevaisuuden osaamistarpeet. Aarnin (2013) mukaan merkittävä osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu yksilön omasta aloitteesta, jota ei voida suo-

raan johtaa. Yrityksen vision ja strategisten tavoitteiden tulisi olla niin johdolle, esimiehille kuin muullekin henkilöstölle selkeitä, jotta henkilöitä voidaan kannustaa kehittymään haluttuun suuntaan ja viestiä esimerkiksi millaista projektiosaamista heiltä tulevaisuudessa odotetaan, Aarni lisää. Ojala (2008) painottaakin, että osaamisen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, mikä edellyttää ihmisten sitouttamista ja motivointia. Jos organisaatio ei pysty kehittämään osaamistaan, voi se tulevaisuudessa johtaa siihen, että osaamista pitää ostaa organisaation ulkopuolelta. (Aarni 2013, 13; Ilmarinen 2014c; Ojala 2008, 13, 37–39, 43, 108.)

Toisaalta voi olla tarkoituksenmukaista tai yrityksen strateginen valinta ostaa osaamista oman organisaation ulkopuolelta. Lepak & Snell (1999) kuvaavat, että henkilöresurssien hallinta on yhä haastavampaa ja yritykset tasapainottelevat eri tarpeiden ja mahdollisuuksien välillä. Kaikki tieto ja osaaminen eivät ole yhtä tärkeää organisaatioille ja yritysten tulee määrittää, että mitä osaamista on tarpeen ylläpitää organisaation sisällä ja mitä osaamista kannattaa ostaa sen ulkopuolelta. Organisaation sisäisten henkilöresurssien etuina ovat mm. niiden vakaus, parempi koordinointi ja ennustettavuus, kun taas ulkoistusten avulla voidaan tavoitella kustannussäästöjä ja hakea joustavuutta henkilöresurssien määrään ja ominaisuuksiin. Kiinnostavaa yritysten näkökulmasta kuitenkin on, että millainen sisäisten ja ulkoisten resurssien yhdistelmä kasvattaa yritysten kilpailukykyä ja mitkä osaamiset voidaan muuttaa organisaation ydinosoimiksi. Tämä edellyttää johdon lisäksi henkilöstöhallinnolta hyvää ymmärrystä ja tietämystä siitä mitä omalla toimialalla tapahtuu. (Lepak & Snell 1999, 31–32, 34.)

3.3.2 Muuttuvat osaamistarpeet finanssialalla

Tietointensiivisillä aloilla osaamiselle asetetaan kovat tavoitteet, tekniikka kehittyy, toimintaympäristöt ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Nämä kaikki lisäävät haasteita ja epävarmuutta finanssialan toimijoille. Finanssialan Keskusliitto on tehnyt vuonna 2012 *Tulevaisuuden kyvykkyydet 2020* –hankkeen pohjalta raportin, joka käsittelee finanssialan tulevaisuuden osaamistarpeita. Hankkeessa keskityttiin erityisesti henkilöstön koulutustarpeisiin, kompetensseihin ja osaamiseen (FKL 2014, 7-9).

Finanssialan Keskusliiton raportissa todettiin, että muuttuva toimintaympäristö edellyttää yrityksiltä jatkossa yhä parempaa sopeutumiskykyä ja ketteryyttä ja samalla yritysten tulee ratkaista, miten ne sopeuttavat toimintansa tilanteeseen, jossa muutoksesta

on tullut jatkuvat olotila, kun riskit ovat lisääntyneet ja toiminta kokonaisuudessaan monimutkaistunut. (FKL 2014, 13–14.)

Finanssialalla on tunnistettu samoja megatrendejä kuin muillakin toimialoilla. Finanssialaan vaikuttavat megatrendit, kuten kansainvälistyminen, väestörakenteenmuutokset ja teknologian kehittyminen, mutta myös muutaman vuoden takainen Euroopan velkakriisi on vaikuttanut alan toimintaan. Tulevaisuuden uhkina nähdäänkin asiakkaiden heikentynyt luottamus rahoitusjärjestelmiin, alaa koskevan valvonnan ja säätelyn lisääntyminen ja verkkopalveluiden kasvaessa lisääntyvät tietoturvariskit. Toimialalla nähdään, että kilpailu tulee kiristymään ja asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet muuttuvat entistä nopeammin. Esimerkiksi nykyisin asiakkaat haluavat hoitaa paljon itse sellaisia asioita verkossa, joita yritykset ennen tekivät itse. Uusien palveluiden tuottaminen täytyy olla kuitenkin kustannustehokasta ja edellyttää yrityksiltä hyvää näkemystä ja osaamista siitä, kuinka tietotekniikkaa voidaan hyödyntää kustannustehokkaasti ja ketterästi yrityksen toiminnassa. Finanssialalla onkin alettu puhua kaksoiskompetenssiprofiileista. (FKL 2014, 4, 16, 19, 31, 35.)

Kun palveluita viedään enemmän verkkoon, prosessit automatisoituvat ja rutiinityöt vähenevät, ei työntekijämäärien uskota lisääntyvän finanssialalla tulevaisuudessa. Muutokset asettavat kuitenkin aivan uudenlaisia osaamistarpeita, mikä näkyy ainakin muuttuvina koulutustason vaateina. Kaksoiskompetenssilla tarkoitetaan, että nykyisiltä alan asiantuntijoilta aletaan edellyttää yhä enemmän vahvan finanssialan tuntemuksen lisäksi hyvää ICT-osaamista. Näiden osaamisten lisäksi keskeistä on, että yrityksiltä löytyy kehittämisosaamista; kykyä luoda ja kehittää aktiivisesti uusia palveluita tai ratkaisuja. Yrityksistä tulee löytyä lisäksi palveluosaamista, koska tulevaisuudessa yritysten tarjoamat palvelut tulevat kytkeytymään kiinteästi asiakastarpeiden ympärille. Asiakasymmärryksen tulee lisääntyä ja yritysten pitää pystyä hyödyntämään kehitystoiminnassaan sekä organisaation sisältä että asiakkailta tulevia kehitysehdotuksia. Toimintaa tukemaan pitää luoda joustava ja luovuutta tukeva työympäristö, missä tutkimus- ja tuotekehitystehtävillä on keskeinen osa. (FKL 2014, 37–38.)

Raportissa todetaan, että työeläkealan osaamisen painopisteeksi nousee entistä voimakkaammin sisäisen yhteistyön kehittäminen ja kokonaisuuksien hallinta asiakkaan näkökulmasta. Johtotehtäviin tarvitaan jatkossakin vahvoja finanssiosaajia, mutta heidän tulee hallita entistä monipuolisemmin niin ihmisten johtaminen kuin projektijohtaminen sekä muutosten ja monimuotoisuuden johtaminen. (FKL 2014, 38.)

4 Henkilöresurssien hallinta projekteissa

Projekti on tilapäinen, ainutlaatuinen työkokonaisuus, jonka tarkoituksena on tuottaa jokin hyödyttävä tuote, palvelu tai muu lopputulos. Projektin toteuttaa projektiryhmä ennalta määriteltyjen tavoitteiden, aikataulun ja resurssien mukaisesti. (PMBOK 2013, 2; Ruuska 2006, 15.)

Projekti voi olla esimerkiksi tuote- tai toiminnan kehitysprojekti, mutta Ruuskan (2006) mukaan projekti edellyttää suhteellisen laajaa ja monimutkaista työkokonaisuutta. Projektimaista työskentelytapaa ei ole tarkoituksenmukaista soveltaa mihin tahansa tehtävään esimerkiksi sellaiseen sisäiseen kehittämiseen, mikä ei vaadi muutoksia työyhteisön normaaliin toimintaan. (Ruuska 2006, 18–19.)

Mihin projekteja sitten tarvitaan? Tähän vastaa ennen projektia tehtävä *business case*. Projektin käynnistäminen edellyttää tyypillisesti esiselvityksen tekemistä, joka sisältää usein business case-analyysin. Analyysin tarkoituksena on selvittää onko projektin käynnistämiseksi liiketoiminnallinen peruste; mitkä ovat projektin hyödyt ja tavoitteet. Lesterin (2007) mukaan business case'n tulee vasta kysymyksiin, kuten miksi projekti vaaditaan, mitkä ovat sen tavoitteet ja kuinka kauan projektin tavoitteet kestää saavuttaa. Lisäksi business case:ssa tulee ottaa kantaa projektin kustannuksiin, riskeihin, sidosryhmiin ja suorituskykymittareihin (KPI). Business case:iin tulee sisällyttää kaikki muukin keskeinen, saatavilla oleva tieto, kuten avainhenkilöt ja resurssivaatimukset, jotta päätös projektin aloittamisesta tai hylkäämisestä voidaan tehdä. Kun projekti on käynnissä, jatkuu projektin hyötyjen ja liiketoiminnallisen perusteen arviointi. Liiketoiminnallisen perusteen puuttuminen voi olla syy projektin keskeytymiseen tai uudelleen arviointiin. (Prince2 2009, 21; Ruuska 2006, 18–2; Lester 2007, 17.)

4.1 Projektin organisointi

Projektiorganisaatio on tilapäinen rakenne, johon kootaan henkilöitä riippumatta siitä mihin organisaatioyksikköön he yrityksessä projektin ulkopuolella kuuluvat. Ja koska jokainen projekti on erilainen, henkilöresurssien organisointi lähtee projektille asetetuista tavoitteista ja määrittelemällä tarvittavat osaamiset, kyvykkyydet ja resurssien määrä.

Jalava ja Virtanen (2000, 83–85) jakavat projektiosaamisen neljään:

- ammatillinen osaaminen
- henkilökohtainen osaaminen
- viestinnällinen osaaminen ja
- strateginen osaaminen

Ammatillinen osaaminen on Jalavan ja Virtasen (2000) mukaan ammattiin liittyvän teorian ja käytännön tuntemusta, mutta myös kehityshakuisuutta. **Henkilökohtainen osaaminen** kuvaa henkilön arvopohjaa suhteessa projektin tavoitteisiin sekä vastuunkantokykyä omasta työstä. Nämä ovat tärkeitä ominaisuuksia, koska henkilön odotetaan toimivan täysin projektin tavoitteiden mukaisesti ja ottavan osaltaan vastuuta projektin kokonaisu-menestyksestä. **Viestinnällinen osaaminen** on rohkeutta tuoda omia näkökulmiaan rakentavasti esille ja vastaavasti kykyä kuunnella muita. **Strateginen osaaminen** on ymmärrystä projektin toimintaympäristöstä, päämääristä ja projektista toimintamuotona. Tämä tarkoittaa sopeutumista ja kyvykkyyttä toimia normaaleista organisaation ja työtehtävien toimintatavoista poiketen. Jalavan ja Virtasen (2000) mukaan strateginen osaaminen on kuitenkin osaamista, joka kehittyy ihmisille projektikokemuksen myötä. (Jalava & Virtanen 2000, 83–84.)

Projektiorganisaatiossa toimiville määritellään roolit, vastuut ja sovitaan keskinäisestä työnjaosta niin, että kullakin on oma tehtävänsä ja projektin kannalta oleelliset tehtävät on osoitettu jollekin. Kun vastuunjaosta on sovittu tarkalla tasolla jo projektin alkuvaiheessa, säästytään mitä todennäköisimmin projektin aikaisilta epäselvyyksiltä, kiteyttää Arto ym. Vastuunjaolla tarkoitetaan hoidettavista asioista, viestinnästä ja päätöksenteosta sopimisesta niin yleisellä kuin tarkemmalla, henkilökohtaisella tasolla. (Arto & Martinsuo & Kujala 2006, 287, 292.)

Paasikivi ym. (2008, 131–132) ovat listanneet tyypillisiä projektin organisointiin ja henkilöresursointiin liittyviä haasteita:

- väärät henkilövalinnat
- henkilöiden heikko sitoutuminen
- liian laaja tai monimutkainen projektiorganisaatio
- projektin osapäiväisyys
- sisäisen yhteishengen luomiseen ei panosteta

- yhteistyön puute
- projektin vetäjä ei tunne riittävästi projektiryhmän jäseniä

Merkittävää Paasikiven ym. (2008, 52) mukaan on, että valitut henkilöt haluavat osallistua projektin toimintaan, sitoutua siihen ja ovat aidosti kiinnostuneita projektista.

Monessa projektijohtamista käsittelevässä teoksessa korostetaan projektipäällikön roolia. Projektipäälliköt kuvataan moniosajina, joiden tulee hallita niin projektien läpivienti kuin ihmisten johtaminen ja motivointi ja paljon muuta. Projektipäälliköiden roolin vaikutusta ja tärkeyttä projektien onnistumiselle ei ole syytä vähätellä, mutta McManus (2006) huomauttaa, ettei projektin lopputulos ole kuitenkaan yksin projektipäällikön tuotosta, vaan yksittäisten henkilöiden saavutusten tulosta. Projektipäällikön tehtävänä ja vastuulla on valvoa, että projektia toteutetaan tavoitteiden mukaisesti, mutta projektipäällikön kyvykkyyksiin kuuluu myös töiden delegointi muille projektiryhmän jäsenille. Toisaalta projektien yksi isoimmista haasteista on antaa tilaa päätöksenteolle ja saada ihmiset ottamaan enemmän vastuuta tekemästään työstään. Vastuun valuttaminen projektipäälliköltä projektiryhmälle kasvattaisi McManusin (2006) mielestä heidän osaamistaan ja kykyä tukea paremmin yrityksen visiota sekä projektin tavoitteita. Myös Ruuska (2006, 32) painottaa itsenäistä päätöksentekoa ja projektiryhmän sisäistä yhteistyötä. Hänen mukaansa päätöksenteosta voisi vastata se, jolla on paras asiantuntemus jäykkien päätöksentekoprosessien sijaan. (McManus 2006, 18, 24, 41; Prince2 2009, 4.)

Erityyppiset projektit vaativat erilaista resursointia ja kirjallisuudesta löytyykin vaihtelevasti erilaisia roolikuvauksia. Lester (2007) on kuvannut mm. ohjelmajohtajan (Programme manager), riski- ja laatupäällikön (Risk manager, Quality manager) ja projekti-toimiston rooleja (Project office). Prince2:sta (2009) löytyy rooli- ja vastuumäärittelyksiä kuten Change Authority ja Senior User. Näille ei löydy suoraan vastineita suomenkielistä, mutta Change Authority viittaa projektin varmistus tehtäviin, kuten riskeihin, laatuun ja resursseihin, Senior User taas loppukäyttäjien edustajaan. ITIL (2007) kuvaa yritysten palvelumuotoilua, jossa on määritelty mm. palvelumuotoilijan (Service Design Manager) rooli. Palvelumuotoilu on vielä kohtalaisen uusi käsite, mutta palvelumuotoilulla tarkoitetaan organisaation kykyä tuottaa arvoa sen asiakkaille palveluiden kautta. (ITIL, 11, 191; Lester 2007, 35; Prince2, 270, 273.)

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lyhyesti projekteissa tyypillisesti tunnistettuja rooleja: ohjausryhmä, projektipäällikkö ja projektiryhmä

4.1.1 Projektin ohjausryhmä

Ohjausryhmällä on projekteissa vaativa ja vastuullinen tehtävä projektin omistajana ja sen jäsenillä tulee olla riittävästi päätöksentekovaltaa ja kykyä arvioida projektin liiketoiminnallista perustetta.

Ohjausryhmän tehtävänä on tukea ja seurata projektin etenemistä. Ohjausryhmä tekee aikatauluun, kustannuksiin ja resursseihin liittyviä keskeisiä päätöksiä. Ohjausryhmä vastaa projektista saatavista hyödyistä, joten sen vastuulla on myös viedä asioita tarvittaessa laajempaan käsittelyyn. Ohjausryhmästä voidaan käyttää myös termiä johtoryhmä tai valvoja. (Artto ym. 2006, 324–326; Ruuska 2006, 168.)

Ohjausryhmän vastuulla on hyväksyä projektisuunnitelma, antaa valtuudet sen toteuttamiseen ja lisäksi varmistaa projektin aikana projektin toimintaedellytykset. Ohjausryhmä tekee merkittävimmät sisällölliset ja liiketaloudelliset päätökset, arvioi projektin hyötyjä ja riskejä ja hyväksyy projektin väli- ja lopputulokset. Ohjausryhmä nimeää projektiryhmän ja toimii lähimpänä tukena projektipäällikölle. (Artto ym. 2006, 326.)

Ohjausryhmän keskeisimmät tehtävät:

- nimittää projektipäällikön
- tukee projektipäällikköä
- hyväksyy projektisuunnitelman
- valvoo ja tukee projektin etenemistä
- tekee keskeiset päätökset
- hyväksyy projektin tulokset
- päättää projektin

Ohjausryhmän jäseniltä odotetaan johtamis- ja neuvottelutaitoja, kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä sekä toisaalta taitoa siirtää tehtäviä muille. Ohjausryhmän jäsenten tulee olla myös aidosti kiinnostuneita projektin tavoitteista, jotta projektia ohjataan ja seurataan riittävästi ja projekti etenee suunnitellusti (Kettunen 2009, 168; Prince2 2009, 270.)

4.1.2 Projektipäällikkö

Projektipäälliköiden vastuista, kyvyistä ja johtamistaidoista löytyy laajalti tietoa ja kannottoja eri julkaisuista. Projektipäällikkö kantaa vastuun siitä, että projekti saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja toimii samalla projektiryhmän ohjaajana. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu siis varmistaa projektin tavoitteiden saavuttaminen ja johtaa projektin toteutusta ja projektiryhmän toimintaa.

Projektipäälliköiltä edellytetään projektiosaamista, liiketoiminnan tuntemusta ja johtamistaitoja, mutta myös erinomaisia vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja, kykyä motivoida muita ja ratkaista ristiriitoja sekä toimia tiimien rakentajana. (PMBOK 2013, 17–18.)

Ihmisten johtaminen nousee yhdeksi merkittäväksi osaksi projektipäällikön roolia. Projektit perustuvat yritysten strategisiin tavoitteisiin ja projektipäällikkö toimii ikään kuin linkkinä yrityksen strategian, projektin ja projektiryhmän välillä. Projektipäällikön tehtävänä on viestiä yrityksen tahtotilaa eteenpäin niin, että se synnyttää muissa halun tulokselliseen työhön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Projektipäälliköllä on siis suuri vastuu projektin tavoitteiden saavuttamisesta sekä yhteishengen luomisesta, mikä edellyttää ansaittua luottamusta ja arvostusta muilta projektin jäseniltä. (PMBOK 2013, 17; Artto ym. 2006, 277.)

Projektipäällikön keskeisimpiä tehtäviä:

- laatii projektisuunnitelman
- käynnistää projektiryhmän työskentelyn
- valvoo aktiivisesti työn etenemistä
- laatii loppuraportin

Projektipäällikkö valvoo projektin etenemistä päivittäin ohjausryhmän puolesta niin, että projekti voi saavuttaa ne tavoitteet, jotka on määritelty business case:ssa. Projektipäälliköltä odotetaan ihmisten johtamisen lisäksi hyvää ajanhallintaa, suunnittelu- ja neuvottelutaitoja ja kykyä hahmottaa yksityiskohtia. (Prince2 2009, 272.)

Kettusen (2009, 31–32) mukaan projektipäällikön osaaminen kasvaa ja tehtävissä suoriutuminen paranee usein parhaiten käytännön työn kautta, jos projektipäällikkö kykenee arvioimaan omaa työtään.

4.1.3 Projektiryhmä

Projektiryhmä on joukko projektiin nimettyjä henkilöitä, joita projektipäällikkö johtaa. Projektiryhmään nimetyt asiantuntijat vastaavat projektin käytännön toteutustyöstä oman osaamisalueensa puitteissa (Ruuska 2012, 150). Projektin laajuudesta riippuen projektiryhmän sisällä voi myös olla erillisiä ydinryhmiä, jotka osallistuvat projektin tehtäviin laajemmin kuin muut tai jopa täysipäiväisesti. Usein projektiin osallistuminen on vain yksi henkilön työtehtävistä ja Artto ym. (2006) näkevätkin, että henkilöresurssien suunnittelun yksi tärkeä osa on, että projektiin osallistuvien työ suunnitellaan niin, että heidän panoksensa projektille on tehokasta ja tuottavaa. Tehokkuudella tarkoitetaan, että asiat tehdään tavoitteiden mukaisesti ja oikein. Muiden töiden kiireellisyys ei saisi ajaa projektityön edelle, koska päällekkäiset työt ja ihmisten ylikuormittaminen synnyttävät vain heikkoa tulosta. Toisaalta projektien haittana voi olla yliresursointi, jos projektiryhmään nimetään asiantuntijoita ilman roolia ja vastuualuetta. (Artto ym. 2006, 286–287, 298; Ruuska 2006, 158.)

Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että projektin käynnistyessä projektiryhmän jäsenet ovat sisäistäneet oman roolinsa, he ovat halukkaita osallistumaan projektityöhön ja sitoutuneita projektin tavoitteisiin. Projektiryhmäläisiltä odotetaan aktiivista osallistumista projektin töihin, kuten riskien ennakoitua ja havainnointia, aktiivista viestimistä projektin etenemisestä projektiryhmän ja projektipäällikön suuntaan ja oman projektiosaamisen kehittämistä. Jos yrityksessä ei ole vakiintunutta käytäntöä henkilöresurssien suunnittelusta, projektiryhmän jäsenten pitää itse pystyä arvioimaan, onko heillä riittävästi resursseja, aikaa ja osaamista projektin käytössä, lisää Artto ym. (Artto ym. 2006, 284–286, 303.)

Projektiryhmän kokoamisen kannalta erilaiset kick-off- tai aloitustapaamiset nähdään hyvänä keinona esitellä projektiryhmälle projektin tavoitteet ja muut ryhmän jäsenet ja näin sitouttaa henkilöt projektiin heti alusta alkaen. (Richardson 2010, 213; Artto ym. 2006, 306.)

Koska projektit ovat erilaisia niin sisällöiltään kuin resursseiltaan, kirjallisuus ei tarjoa yleispäteviä tai tarkkoja kuvauksia yksittäisistä projektiryhmäläisten rooleista, vastuista ja osaamisvaateista, kuten esimerkiksi projektipäällikön roolista löytyy. Pelin (2011, 68) on kuitenkin listannut joitain projektiryhmän jäsenten tyypillisimpiä tehtäviä:

- osallistuu projektisuunnitelman laatimiseen (tehtävän sisältö, työmäärä, aikataulu)
- huolehtii itselle määriteltyjen tehtävien suorittamisesta laadullisesti hyvin
- raportoi työn edistymisestä projektipäällikölle
- dokumentoi oman työn tuloksia
- kehittää omaa ammattitaitoaan ja työmenetelmiä projektin puitteissa

Tiivistettynä projektiryhmäläiseltä odotetaan riittävää osaamista ennalta määriteltyjen tehtävien laadullisesti hyvää suoritukseen.

4.2 Projektinhallinta

Projektinhallinnalla tarkoitetaan tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikan soveltamista niin, että ne vastaavat projektin vaatimuksia ja tavoitteita ja projektin päämäärät saavutetaan suunnitellusti. Projektinhallinta voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: aloitus, suunnittelu, toteutus, seuranta ja valvonta ja päätös, mutta organisaatiokulttuuri ja – rakenne ja projektin tyyppi vaikuttavat loppujen lopuksi siihen, miten projekteja viedään läpi.

Projektit eroavat normaalista työstä ja projektien tilapäisyys ja ainutkertaisuus on aina haaste. Projektin hallinnan tarkoituksena on varmistaa, että projektin kukin vaihe tulee tehtyä sovitulla tavalla, oikea-aikaisesti ja työn etenemistä valvotaan. Projekteja asettaessa tulee huomioida, että millaista asiantuntemusta projektissa tarvitaan. Hyväkään projektisuunnitelma ei auta, jos oikeat ihmiset eivät ole projektissa osallisena tai henkilöt eivät tiedä mitä odottaa itseltä tai toisilta. Lehtisen ym. (2006) mukaan projektin hallinta on suunnittelua, organisointia ja seurantaa, jonka tavoitteena on turvata projektin tavoitteiden saavuttaminen (Lehtinen & Lindblom & Korpinen & Simonen 2006, 22; PMBOK 2013, 5, 20; Prince2 2009, 4.)

Ruuska (2006, 31) lisää projektinhallinnan määritelmään suunnan näyttämisen ja ihmisten johtamisen. Hänen mukaansa ihmisten johtaminen on keskeisimpiä tekijöitä projektin onnistumiselle ja vuorovaikutussuhteita tulisi huomioida nykyistä enemmän.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi PMBOK:n mukaiset projektien henkilöresurssien hallinnan neljä eri vaihetta: suunnittelu, hankinta, kehittäminen ja hallinta. Näiden vai-

heiden tarkoituksena on varmistaa läpi projektin, että projekti saa asianmukaisia ja osaavia resursseja käyttöönsä (PMBOK 2013, 255).

4.2.1 Henkilöresurssien suunnittelu ja hankinta

Projektilla tulee olla riittävä asiantuntemus käytössä. Henkilöresurssien suunnitteluvaiheessa tärkeintä on tunnistaa ja dokumentoida projektin roolit ja vastuut ja määritellä projektissa vaadittava osaaminen organisaation roolikuvauksiin perustuen. Roolien ja vastuualueiden suunnittelussa tulee huomioida, että niissä tulee kuvattua ne vaatimukset ja tehtävät, joita henkilön odotetaan tekevän projektin loppuun saattamiseksi sekä henkilön määräys- ja päätöksentekovalta. On tärkeää, että päätöksenteosta on selkeät raamit ja kommunikointitavat, ja ne ovat osapuolia tyydyttäviä. Rooleissa tulee huomioida myös vaaditut tiedot ja taidot ja valittujen henkilöiden täytyy ymmärtää, hyväksyä ja sitoutua annettuihin rooleihin. Jalavan ja Virtasen (2000) mukaan henkilövalintoja tehtäessä tulee olla näkemystä erottaa osaaminen ja kompetenssi toisistaan niin, että projektin tarpeet ja osaaminen todella kohtaavat. (Jalava & Virtanen 2000, 143; Prince2 2009, 124, 126; Ruuska 2006, 25–26.)

Henkilöresurssien suunnitelma tulee dokumentoida ja se kokoaa yhteen periaatteet siitä, kuinka projektin henkilöstöresursseja määritellään ja hallitaan. Suunnitelmaa tulee tarvittaessa päivittää projektin aikana, jos esimerkiksi tulee tarve muuttaa projektiryhmän rakennetta, rooleja tai vastuita. Suunnitelmassa tulee kuvata, miten henkilöresurssit on jaettu projektissa, tehdä suunnitelma resurssien riittävydestä ja käytöstä projektin aikana; milloin ja kuinka projektitiimin jäsenet otetaan mukaan ja kuinka kauan heitä tarvitaan projektissa. (PMBOK 2013, 258–259)

Henkilöresurssien tarvetta voidaan kuvata esimerkiksi aikajanelle, josta käy ilmi kaikille projektin osapuolille milloin ja keitä projektissa tarvitaan. Aikajana helpottaa kuvaamaan mille ajanjaksolle resursseja tarvitaan ja milloin resursseja voidaan vapauttaa projektista, koska henkilöt voivat olla samaan aikaan kiinni muissa projekteissa tai tehtävissä. Jos samat henkilöt ovat kiinni muissa projekteissa, voi sillä olla vaikutusta projektin aikatauluun, riskeihin, laatuun tai projektin muihin tehtäviin. Aikajanan tyyppiset resurssikalenterit kuvaavat aikajakson, jolloin kunkin henkilön odotetaan olevan projektin käytössä. Resurssisuunnitelman onnistuminen riippuu siitä, kuinka luotettavaa tietoa suunnitteluvaiheessa on käytössä henkilöresurssien saatavuudesta, huomioiden vähintäänkin työ- ja loma-ajat tai veloitteet muihin projekteihin. Projektin aikana linja-

esimiesten vastuulla on varmistaa, että heidän alaisillaan on edellytykset osallistua projektin töihin suunnitelman mukaisesti. (PMBOK 2013, 258–259; Ruuska 2006, 41.)

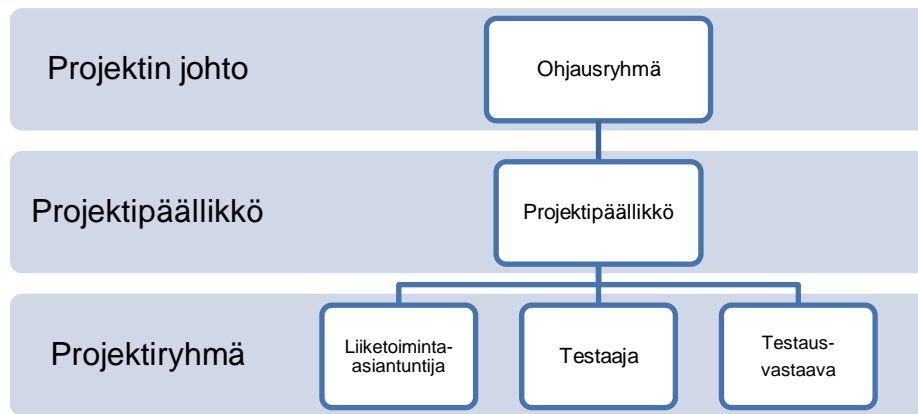
Prince2:n (2009, 3) mukaan projekteihin osallistuvien henkilöiden tulisi saada ennen projektin aloittamista vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä minulta odotetaan?
- Mitä projektipäällikkö tekee?
- Mitä teen, jos asiat eivät menekään kuten on suunniteltu?
- Mitä päätöksiä minun odotetaan tekevän?
- Mitä tietoa minä tarvitsen tai mitä tietoa minun täytyy hankkia?
- Keneltä saan tukea?

Henkilöresurssien suunnitteluun ja hankintaan kuuluu koulutustarpeiden kartoittaminen sekä tiimien kokoaminen. Jos henkilöt eivät omaa vaadittuja taitoja tai osaamista, voidaan heille järjestää koulutusta tai projektin resursseja muuttaa tai tehdä muutoksia vaadittuihin osaamisalueisiin.

Projektiryhmää ja tiimejä muodostettaessa tulee ottaa huomioon myös henkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet ja niiden toimivuus. Oleellista projektiryhmän toiminnan onnistumiselle on, että henkilöillä on sellaista taitoja ja tietämystä mitä projektissa tarvitaan ja kykyä työskennellä toisten tiimin jäsenten kanssa yhtenäisenä joukkueena, jotta se toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Riittämättömät resurssit ja edellä mainitut kyvyt asettavat riskejä projektin onnistumiselle ja menestykselle tai voivat johtaa projektin peruuntumiseen. (PMBOK 2013, 268.)

Henkilöresurssien suunnitelmaan voidaan vielä liittää kuvaus projektihenkilöiden välisistä suhteista, joissa näkyy eri tahojen sijainti ja keskinäiset suhteet. Kuvaus voi olla muodollinen tai epämuodollinen, yksityiskohtainen tai karkeasti laadittu, perustuen kunkin projektin tarpeisiin. Suunnitelma voidaan toteuttaa esimerkiksi kaavioilla, matriisilla tai erilliseen dokumenttiin. Kaavioilla voidaan kuvata ylätasoon rooleja, kun taas dokumenttiin kuvatut roolit antavat tarkemman ja yksityiskohtaisemman kuvan. Kaavio voi olla esimerkiksi graafinen kartta projektitiimistä ja heidän raportointi velvollisuuksistaan. (PMBOK 2013, 261–262.)



Kuvio 6. Hierarkkinen kaavio projektin rooleista

Yksi tapa on luoda vastuumatriisi, jossa kuvataan eri henkilöiden tehtäviä, vastuualueita sekä samalla tehtävien ja eri henkilöiden välisiä riippuvuussuhteita. RACI-matriisin tarkoitus on ilmaista kuka tekee ja kenen vastuulla mikäkin tehtävä on. Matriisissa kuvataan alla olevan kuvion mukaisesti eri tehtävät ja tehtäviin liittyvät vastuu (responsible), vastuullisena tekijänä (accountable), asiantuntijana (consult) ja tiedotettavana (inform) olevat henkilöt:

RACI	Henkilöt				
Tehtävä	Anna	Bertta	Cecilia	David	Ella
Vaatimusten keräys	R	A	I	I	I
Vaatimusmäärittely	I	R	A	A	C
Testitapausten suunnittelu	I	R	C	C	I
Testaus	I	R	A	A	I
R = vastuu, A = vastuullinen tekijä, C = asiantuntija ja I = tiedotettava					

Kuvio 7. RACI-matriisi

Projektin koosta riippuen matriisi voidaan pilkkoa eri tasoille tai tehdä kuvauksia tehtävä- tai ryhmätasolla, jottei se muodostu liian laajaksi hallitavaksi (PMBOK 2013, 262; Cobit 2012, 89).

Berkunin (2006) mukaan projektihenkilöillä voi olla hyvinkin erilaiset käsitykset siitä mitä tehtäviä ja vastuita tietty rooli sisältää. Hän ehdottaa käymään vastuita ja tehtäviä yksityiskohtaisemmin läpi niiden henkilöiden kanssa, jotka tulevat olemaan oman työskentelyn kannalta tärkeimpiä työskentelykumppaneita projektin aikana. Berkunin malli koostuu kolmesta luettelosta; omat tehtävät, yhteiset tehtävät, muiden henkilöiden vas-

tuulla olevat tehtävät. Ensimmäiseksi luetteloidaan ne tehtävät, joista ollaan itse ensisijaisesti vastuussa, toisena luetteloidaan tehtävät, joista ollaan vastuussa yhteisesti jonkun toisen henkilön kanssa yhdessä. Kolmanneksi luetteloidaan keskeisiä muiden vastuulla olevia tehtäviä. (Berkun 2006, 236–237.)

Testaaja	Mitä molemmat teemme	Testausvastaava
<ul style="list-style-type: none"> • huolehtii vaatimusten laadukkaasta suorittamisesta • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • osallistuu järjestelmätestien katselmoiintiin • osallistuu luovutuskokeeseen • viestii testauksen etenemisestä 	<ul style="list-style-type: none"> • vastaa kokonaistestauksen läpiviennistä • ... • ...

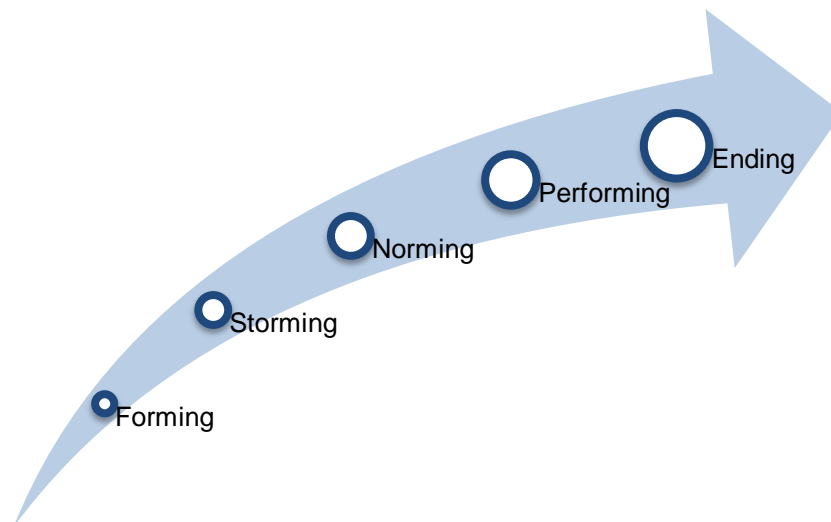
Kuvio 8. Roolien määrittäminen Berkunin (2006, 236–237) mallia mukaillen.

4.2.2 Henkilöressurssien kehitys ja hallinta

Henkilöressurssien kehityksellä ja hallinnalla tarkoitetaan projektin aikaista seuranta, jossa parannetaan projektiryhmän eri tiimien vuorovaikutusta ja kyvykkyyksiä, mikä taas edistää projektin suorituskykyä. Tiimityön onnistuminen on projektien kannalta kriittinen tekijä ja siksi kehittämisen ja hallinnan tavoitteena on luoda tehokkaita ja toimivia ryhmiä. Tiimien rakentaminen projektin alkuvaiheessa on tärkeää, mutta tiimien rakentaminen on myös jatkuva prosessi, koska muutokset projekteissa on usein väistämättömiä. Hyötyinä nähdään tiimityöskentelyn ja sosiaalisten taitojen parantuminen, mikä kehittää yksilöitä, lisää henkilöiden motivaatiota ja vähentää vaihtuvuutta projekteissa. Ratkaisevaa on kuitenkin luoda sellainen ympäristö, joka helpottaa tiimityötä ja innostaa henkilöitä yhteistyöhön. Tässä kohtaa projektien vetäjillä on tärkeä rooli innostavan työympäristön rakentajina ja ylläpitäjinä. Henkilöiden motivoinnissa nähdään tärkeänä riittävien haasteiden ja mahdollisuuksien tarjoaminen. Henkilöt tarvitsevat myös palautetta työstään sekä tukea ja kannustimia hyvistä suorituksista. Palautteen antamista ei tule jättää projektin loppuun, vaan sitä tulee tehdä läpi projektin. Henkilöt ovat yleensä motivoituneita, kun he kokevat, että heitä arvostetaan ja he saavat kasvattaa ja jakaa ammatillisia taitojaan ja osaamistaan. (PMBOK 2013, 275–276.)

Kuviossa 9 on ilmaistu tiimin kehitystä ns. Tuckmanin tikapuilla (Pitkänen 2010, 120–121; PMBOK 2013, 276; Arto ym. 2006, 305–306.), joka sisältää viisi kehitysvaihdetta:

Forming vaiheessa ryhmä muodostuu, kun tiimin jäsenet tapaavat ja saavat tietoa projektista sekä heidän omasta roolista ja vastuustaan. Forming vaiheessa tiimin jäsenten ajatukset voivat olla hyvinkin erilaisia, mutta vuorovaikutus muodollista ja kohteliaista, kun odotukset ovat korkealla ja ryhmä vasta muodostuu. Tässä vaiheessa olisi hyvä pyrkiä avoimeen keskusteluun ja toimimaan ryhmänä. **Storming**-vaiheessa tiimi aloittaa lähestymisen itse projektityöhön. Jos tiimin jäsenet eivät ole yhteistyökykyisiä, eivät enää avoimia erilaisille ideoille ja näkökulmille, työskentely-ympäristö voi muodostua kielteiseksi, motivaatio kadota tai tiimi jopa hajota. Tässä vaiheessa auttaa erilaisten näkökulmien ymmärtäminen ja kyky ratkaista ristiriitoja ja haasteita. **Norming**-vaihe vakiinnuttaa tiimin toiminnan ja tiimin jäsenet alkavat työskennellä yhdessä. He myös muokkaavat työ- ja käytöstapojaan tiimin tukemiseksi ja luottamuksen luomiseksi sekä rakentavat omia arvoja ja ihmissuhdenormeja. Tiimin suorituskyky ja toimintakyky kasvavat. Haasteena tiimin vakiintumisessa on, ettei se enää kehity sen jälkeen tai pitkissä projekteissa ihmisten kyllästyminen. Tässä vaiheessa projektipäälliköllä on ratkaiseva rooli tiimin kannustamisessa ja haastamisessa parempaan suoritukseen. **Performing**, tiimin saavuttaessa suorittamisvaiheen, se toimii kuin hyvin organisoitu yksikkö. Henkilöt ovat riippuvaisia toisistaan ja he työskentelevät yhdessä sujuvasti ja tehokkaasti. **Ending** vaihe lopettaa tiimin kehityksen. Lopetusvaiheessa tiimi suorittaa työnsä loppuun ja siirtyy pois projektista sovitun aikataulun mukaisesti tai kun projektin päämäärät on saavutettu. Ending –vaiheessa projektiryhmän tehokkuus voi joko laskea tai nousta riippuen tiimin jäsenten projektin jälkeisistä odotuksista.



Kuvio 9. Tuckmanin tikapuut

Pitkänen (2010) pitää Tuckmanin mallia suuntaa näyttävänä ja ajatuksia herättävänä. Pitkäsen mukaan monipuolinen ja tasapainoinen tiimi menestyy parhaiten ja on tärkeää

tunnistaa ne vaiheet ja syyt, joihin tiimin kehitys pysähtyy. Tiimin kehitys ja ryhmän dynamiikka riippuvat kuitenkin aina tehtävästä, taustoista ja mukanaolijoista. (Pitkänen 2010, 128.)

Myös Paasikivi ym. (2008, 54) korostavat, että projektin menestystekijöitä ovat hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen sekä henkilöiden erilaisuuden hyväksyminen. Tiimityö on tehokasta silloin, kun kommunikointi on avointa ja luottamus ryhmän sisällä toimii. Konfliktitilanteita tulee pystyä käsittelemään rohkeasti ja rakentavalla tavalla. Henkilöitä itseään pitää myös rohkaista ongelmaratkaisuun ja päätöksentekoon. Näin saadaan muodostettua dynaaminen, yhtenäinen ja yhteistyökykyinen tiimikulttuuri, mikä parantaa niin henkilökohtaista kuin tiiminkin tuottavuutta, tiimihenkeä ja yhteistyötä. Yhteistyö mahdollistaa myös vastavuoroisen mentoroinnin ja tiedon ja erikoisosaamisen jakamiseen tiimin jäsenten välillä. McManus (2006, 38) näkee, että ryhmän sisäinen mentorointi on paras tapa oppia itse ja auttaa muita oppimaan ja luomaan ilmapiiriä, jossa virheistä opitaan eikä syytellä. Tehokas yhteistyö on erityisen tärkeää silloin, kun tiimin jäsenet toimivat erillään toisistaan esimerkiksi eri toimipaikoissa ilman mahdollisuutta henkilökohtaisiin tapaamisiin. Tällaisissa tilanteissa epämuodollinen yhteydenpito ja kommunikaatio voivat auttaa rakentamaan luottamusta ja perustaa hyvälle työsuhteelle. (PMBOK 2013, 276.)

Menestyvän tiimin suoritusta mitataan usein teknisen menestyksen kautta, kuten aikataulussa ja budjetissa pysyminen. Hyvin menestyneitä ja tehokkaita tiimejä voidaan kuitenkin arvioida ennalta sovittujen mittareiden mukaan, kuten osaamisen ja pätevyyksien kehittymisen, henkilöiden vähäisen vaihtuvuuden ja yhteenkuuluvaisuuden näkökulmasta. Menestynyt tiimi kehittyy ja henkilöt alkavat suoriutumaan annetuista tehtävistä aiempaa tehokkaammin, mikä auttaa tiimiä toimimaan entistä paremmin. Kun yhteenkuuluvaisuuden tunne tiimin sisällä kasvaa, alkaa tiimin jäsenet jakaa tietoa ja kokemuksiaan avoimemmin ja keskinäinen avunanto ja yhteisten päämäärien tavoittelu kasvaa. Näiden avulla voidaan ilmaista tarpeet koulutukselle, mentoroinnille tai muille muutoksille tiimin suoritusten parantamiseksi. Tässä tulisi myös tunnistaa vaadittavat resurssit, jotta voidaan toteuttaa ne parannukset, joita arvioinnissa on havaittu. (PMBOK 2013, 278.)

Projektin arviointia tulisi miettiä jo projektin suunnitteluvaiheessa; miettiä tavoitteet ja tarkoitus, johon arvioinnilla pyritään, miten tuloksia hyödynnetään ja missä vaiheessa projektia arviointia halutaan tehdä. Arviointi voidaan tehdä itsearviointina tai ulkopuoli-

senä arviointina ja menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, kyselyitä tai tilastointia. Itsearviointissa projektiorganisaation jäsenet tarkastelevat itse kriittisesti omaa toimintaansa. Paasikivi ym. (2008) suosittelevat itsearviointia tehtäväksi projektin aikana että lopussa, koska arviointien kautta on mahdollista vaikuttaa projektin etene- miseen, kun projektin aikana saadaan jo hyödyllistä tietoa onnistumisista ja epäkohdis- ta. (Paasikivi ym. 2008, 141–142.)

Henkilöressurssien hallinta ja kehitys edellyttää yksittäisten henkilöiden sitoutumisen ja yhteistyön lisäksi myös hyvää ihmisten johtamista, jota käsitellään tarkemmin seuraava- vassa luvussa.

4.2.3 *Leadership* – ihmisten johtaminen

”be inspired, inspire others and innovate” -Pentti Sydänmaanlakka 2014, 58

Sydänmaanlakan (2014, 51–52) mukaan johtajuuden rooli on muuttumassa ja olemme hiljalleen siirtymässä perinteisestä johtamisesta leadership-ajatteluun. Myös projektin- hallinnassa törmää usein käsitteisiin leadership ja management. Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista, kun taas management kuvaa asioiden johtamista. Ihmisten johta- minen voidaan tarkemmin määritellä kyvyksi motivoida, suostutella ja vaikuttaa toisiin positiivisesti teoilla tai käyttäytymisellä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas asi- oiden johtaminen on suoraviivaisempaa asioiden suunnittelua ja organisoitua. Tavoite on kuitenkin sama; saattaa projekti päätökseen sille asetetut tavoitteet saavuttaen. Ihmisten johtaminen nähdään tärkeänä osana projektitoimintaa, mutta projektin johta- misessa tarvitaan toki myös hyvää asioiden johtamistaitoa. Kähkösen (2009) mukaan perinteinen projektinhallinta ja ihmisten johtaminen edustavat eri tieteenaloja ja sen takia niiden yhteensovittaminen voidaan kokea vaikeaksi; projekteja ohjaa taloudelliset, ajalliset ja laadulliset tavoitteet, mutta jos ei oteta huomioon projektissa työskenteleviä ihmisiä, ei synny myöskään onnistuneita lopputuloksia. (Kähkönen 2009,13; Lester 2007, 303.)

Richardson (2010) ei tee niinkään eroa leadership ja management käsitteiden välillä, vaan hänen mukaan kyseessä on pikemminkin eri tyyliä johtaa. Hän pitää hyvän johta- misen tunnusmerkkeinä tilannetajua ja kykyä arvioida, mikä johtamistyyli sopii mihinkin tilanteeseen parhaiten. Myös Schwalben (2006) on sitä mieltä, ettei ihmisten pidä aja- tella onko joku hyviä ihmisten tai asioiden johtamisessa, vaan keskittyä niihin ominai-

suuksia joita hyvälle johtajuudelle ylipäättään on asetettu, kuten visionäärisyys, päättäväisyys ja vuorovaikutustaidot. Näihin Richardson lisää vielä toisten hyvinvoinnista huolehtimisen. (Richardson 2010, 224–225; Schwalbe 2006, 19.)

Pardeyn (2007, 9–10) mukaan merkityksellistä leadership-ajattelussa on se, että johtaja ilman seuraajia, on kuin polkupyörä ilman pyöriä. Johtajan ei tule kuitenkaan käyttää asemaan tai kuriin perustuvaa valtaa, vaan johtajuus perustuu luottamukseen ja kykyyn luoda innostava ja myönteinen työskentelyilmapiiri. Projektityössä, jos missä, tarvitaan suunnannäyttäjiä, henkilöitä, jotka vaikeissakin tilanteissa pystyvät pitämään tavoitteet ja päämäärät kirkkaina ja ohjaamaan ryhmää eteenpäin. Etenkin tilanteissa, joissa suoritetaan jotain normaalista poikkeavaa tehtävää tai joudutaan erityisesti ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi, korostuu luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys. Luottamus ja avoin vuorovaikutus eivät synny itsestään, vaan ne vaativat työtä, joka pohjautuu Pardeyn mukaan rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. (Pardey 2007, 71, 80; TEKES 2013,54.)

Osana leadership-ajattelua on se, että johdon pitää luoda projektissa työskenteleville henkilöille edellytykset toimia menestyksekkäästi projektin eteen. Berkunin (2006, 325) mukaan hyvä johtaja antaa ihmiselle valtaa, vastuuta ja toimintavapautta kunkin kyvykkyyden ja osaamistason mukaan, mutta on tukena mahdollisissa ongelmatilanteissa. Sinekin (2015) mielestä johdon tulee tarjota mahdollisuuksia, koulutusta ja tukea niin, että ihmiset saadaan tekemään jopa enemmän mitä heiltä odotettiin. Pardey (2007) ja Berkun (2006) kannattavat management by walking around (MBWA) johtamistyyliä, jossa johtaja on mahdollisimman paljon läsnä ja aidosti kiinnostunut ympärillä olevista ihmisistä ja asioista ja näin luomassa avointa keskusteluyhteyttä ryhmän sisällä. Berkunin mielestä MBWA ei ole helppo johtamistyyli toteuttaa, mutta se antaa vähintäänkin hyviä ohjeita siihen miten henkilösuhteita ja viestintää projekteissa tulisi kehittää. (Pardey 2007, 71, 80; Berkun 2006, 228.)

Vaikka leadership-ajattelun tärkeys on jo pantu merkille nykyjohtajuudessa, näkee Sydänmaanlakka (2014), että johtajuus elää kuitenkin vielä murroksessa. Pyrimme oppimaan uutta ja luopumaan vanhoista johtajuuden malleista, eikä tehtävä ole yksinkertainen. Onnistuneen johtajuuden tavoitteena on kuitenkin luoda tulevaisuudessa työyhteisöjä, joissa henkilöstön tehokkuus, uudistumiskyky ja hyvinvointi ovat tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2014, 57–58, 69.)

4.3 Viestintä projekteissa

”Viestintä on projekteissa sekä väline että voimavara.”

- Kai Ruuska 2012, 83

Projektiviestintä on hyvin monimuotoista. Viestintä voi olla sisäistä tai ulkoista, virallista tai epävirallista ja viestintää voi tapahtua eri muodoissa kuten kirjoitettuna, puhuttuna tai sanattomana kehonkielenä. Projektiviestinnän tavoitteena on viestiä tarvittavista asioista riittäviä tahoja oikeaan aikaan. Kun lähdetään suunnittelemaan projektin viestintää, tulee selvittää, että milloin tietoa tarvitaan, ketkä tietoa jakavat ja ketkä sitä tarvitsevat. Eri viestimisvälineistä tulee valita projektilla parhaiten sopivat ja miettiä mihin ja millaisessa muodossa tietoa tallennetaan. Viestinnästä on hyvä muistaa, että se on aina kahdensuuntaista vuorovaikutusta, jossa vastuu viestin sisällön ymmärryksestä on sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla. (PMBOK 2013, 287, 290, 294; Pelin 2011, 14.)

Projektin aikana viestintä painottuu eri tavoin. Projektin alussa viestitään mm. projektin tavoitteista, vastuista ja muista käytännönasioista kuten kokouskäytännöistä. Projektin aikana tulee tiedottaa projektin etenemisestä, mahdollisista muutoksista tai tärkeistä tapahtumista tai saavutuksista ja jakaa muistioita. Projektin lopussa viestitään projektin tulokseen ja päättämiseen liittyvistä asioista. (Pelin 2011, 291.)

Internetistä on tullut keskeinen viestinnän väline ja erityisten projektiportaalien ja sähköisten työtilojen hyötyjä ovat, että tiedot ovat helposti haettavissa, asiakirjojen versionhallinta paranee ja niiden jakelu nopeutuu, kun ajantasaista tietoa on kaikkien saatavilla reaaliajassa. PMBOK:n (2013) mukaan eri viestintämenetelmistä tehokkaimpia ovat tapaamiset ja muut interaktiiviset viestintäkanavat kuten puhelut tai pikaviestit. Tapaamisissa on hyvä mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada vastauksia ja lisäksi ne ovat oivia tilaisuuksia kehittää ryhmän välisiä suhteita. Jos viestinnän tarkoitus on olla vain informatiivista, voidaan viestinnässä käyttää muistioita, sähköposteja tai blogeja ja laajoille joukoille viestittäessä esimerkiksi intranetiä. Informatiivisen viestinnän haittana kuitenkin on, ettei lähettäjä voi varmistua siitä, että viesti on luettu tai sen sisältö ymmärretty oikein. (Kettunen, 2009, 144–145; Lester 2007, 293; Pelin 2011, 291; PMBOK 2013, 295.)

Berkun (2006) kirjoittaa, että etenkin sähköisten viestintävälineiden käyttö on nopeuttanut viestintää, mutta yhtenä kasvavana ongelmana on viestinnän laatu ja tehokkuus. Paasikivi ym. (2008, 96–97) arvioivat, että vain kymmenesosa vastaanotetuista tiedoista on kelvollista. Berkun kannustaakin panostamaan toimiviin vuorovaikutussuhteisiin projektiryhmän sisällä. Berkun uskoo, että verkostoitumisen avulla voidaan parantaa projektiviestintää; kun viesti tulee tutulta ja luotettavalta henkilöltä, ei viesteihin suhtauduta välinpitämättömästi. Samalla kynnyks pyytää neuvoja tai mielipiteitä madaltuu, kun ihmiset tuntevat toisensa. Myös Pirinen (2014, 263) näkee viestinnän nimenomaan yhteisen ymmärryksen luomisena ja yhteistyön lujittamisena. Paasikiven ym. (2008) mukaan epävirallisten keskustelujen merkitystä ei pidä väheksyä, koska ne lisäävät avointa vuorovaikutusta. Liian muodollisissa tapaamisissa asioiden käsittely voi jäädä pinnalliseksi tai ihmiset eivät koe tulleen kuulluksi. (Berkun 2006, 227–228; Paasikivi ym. 2008, 96.)

Projektit herättävät usein kiinnostusta projektiryhmän ulkopuolellakin. Ainakin isompien projektin etenemisestä on hyvä viestiä myös muulle henkilöstölle. Säännöllinen, ajantasainen ja suunnitelmallinen viestintä on keino vakuuttaa myös projektin ulkopuoliset henkilöt projektin hyödyistä ja tuloksista. Tarvittaessa viestintä voidaan vastuuttaa projektissa tietyille henkilöille. Pirinen kehottaa ylläpitämään avointa vuoropuhelua eri viestintäkanavia hyväksi käyttäen ja välttämään liian määrämutoista viestintää ja raportointia. (Pirinen 2014, 232, 235, 249–251.)

Viestinnän epäonnistumisen syitä voivat olla (Pelin 2011, 286):

- viesti on epäselvästi muotoiltu eivätkä ydinkohdat ole selkeästi esillä
- teksti sisältää liian teknistä ammatti- tai erikoiskieltä
- vastaanottaja ei kuuntele tai lue sanomaa kunnolla
- viestiä muutetaan matkalla
- viesti katoaa matkalla
- liian pitkät viestit ja liiallinen viestien määrä

Myös ihmisten asenteet, mielipiteet, kielitaito tai tekniset häiriöt voivat vaikeuttaa viestintää. Lesterin (2007) mukaan ongelmat viestinnässä voidaan kuitenkin yleensä estää hyvällä viestintäsuunnitelmalla ja hienovaraisella projektijohtamisella ja parhaimmillaan viestintä on kaikissa muodoissaan ytimekästä, selkeää ja yksiselitteistä (Lester 2007, 293–295).

5 Nykytilan selvitys

Tutkimustulokset koostuvat esiselvityksestä, rooli- ja vastuukuvausten läpikäynnistä, kirjallisuuskatsauksesta sekä kohdeorganisaatiossa tehdyistä haastatteluista.

5.1 Esiselvitys roolien ja vastuiden nykytilasta

Kohdeorganisaation liiketoiminnan kehittämistyössä on tunnistettu erilaisia rooleja ohjelmajohtamisen, liiketoiminnan, tietotekniikan ja ylläpidon näkökulmasta. Toimintaympäristö on muuttunut paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tänä aikana sovel-
luskehitys on ulkoistettu, organisaation sisällä on tapahtunut muutoksia ja kehittämistä on keskitetty, on siirrytty monitoimittajaympäristöön ja on tullut tarve uudistaa vanhoja perusjärjestelmiä.

Tutkimuksen alkuun lokakuussa 2013 kohdeorganisaatiossa lähetettiin sähköpostilla kysely 20 eri henkilölle, jossa kysyttiin henkilöiden omia kokemuksia roolien selkeydestä tietojärjestelmäprojekteissa ja pienkehityksessä.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa nykyisten rooli- ja vastuukuvausten selkeyteen ja niissä havaittuihin epäkohtiin sekä tiedon saamisen helppouteen. Lisäksi kyselyssä selvitettiin yleisesti vastaajien kokemuksia yhteistyöstä, haasteista ja henkilöresursseista kehittämistyössä sekä mahdollisuuksista vaikuttaa projektien laatuun ja tehokkuuteen.

Kyselyyn vastasi kymmenen henkilöä, jotka ovat toimineet tietojärjestelmäprojekteissa ja pienkehityksessä mm. määrittelijänä, testaajana, testausvastaavana, asiantuntijana, ohjausryhmän jäsenenä, sovellusalueen omistajana ja tilaajana.

5.1.1 Sähköpostikyselyn tulokset

Sähköpostilla tehdyssä kyselyssä suurin osa vastaajista toivoi selkeyttä ja parempaa dokumentaatiota nykyisistä rooleista ja vastuista niin liiketoiminnan, tietohallinnon kuin toimittajankin välillä. Myös roolien suuri määrä nostettiin kyselyssä useassa kohdassa esiin. Vastauksissa todettiin, että roolit ovat selkeitä *yleisellä tasolla, ylätasolla, isossa mittakaavassa ja periaatetasolla*. Enemmän tietoa ja tarkennuksia kaivattiin siitä, mitä

kuhunkin rooliin kuuluu, millainen roolien välinen työnjako tulisi olla, mitä kukin rooli käytännön tasolla tarkoittaa ja kenelle kuuluu päätösten teko. Myös päätöksenteko koettiin viedyn liian korkealle. Projektien roolit ja vastuut tulisi käydä selkeästi läpi ennen projektin aloittamista ja kertoa, että mitkä ovat projektin tavoitteet ja millaista osaamista ja asiantuntemusta projektihenkilöitä odotetaan. Vastauksissa todettiin, että rooleja voisi olla nykyistä vähemmän ja päällekkäisiä rooleja tulisi poistaa.

Vaikka materiaalia ja tehtäväkuvauksia löytyy, eri rooleista ja vastuista koetaan saavan osittain heikosti tietoa. Tähän epäiltiin olevan syynä dokumentoinnin hajanaisuus ja vaikeus hahmottaa kokonaiskuvaa. Toimintatavat eri projekteissa vaihtelevat, samoin perehdytys eri osastoilla. Koulutusta testaustyövälineiden käytöstä on kuitenkin ollut saatavilla. Vastauksissa nostettiin lisäksi esille, että roolien ja vastuiden ylläpito tulisi olla tietotekniikkalinjan vastuulla.

Tietotekniikan ja liiketoiminnan eri osastojen väliseen työnjakoon toivottiin selkeyttä sekä toivottiin enemmän yhdenmukaisia toimintamalleja ja yhteistyötä projektien sisällä, jotta saataisiin enemmän ymmärrystä toisten tarpeista. On havaittu, että työtä tehdään projektien sisällä usein ns. omalle osastolle eikä yhteiselle projektille. Joustavuutta, enemmän yhdessä tekemistä ja keskustelevaa projektityöskentelyä kaivattiin.

Riittävää resursointia ja osaamista pidettiin tärkeänä ja kokemukset liiketoiminnan resurssien riittävydestä jakaantuivat kyselyssä kahtia. Resurssit ja oman työajan käytön todettiin vaikuttavan projektin laatuun ja tehokkuuteen. Tietotekniikkalinjalla todettiin olevan liian vähän projektipäälliköitä ja siellä on käytetty apuna ulkopuolisia resursseja tietojärjestelmäprojekteissa. Liiketoiminta kaipaa lisäksi enemmän kehittämiseen liittyvää koulutusta.

Nykyisiä mittausmenetelmiä (työajan kirjaus Ms Project, KPI, palautekyselyt) pidettiin riittävinä, mutta tuloksia pitäisi osata hyödyntää paremmin ja asettaa konkreettisempia tavoitteita ennen projektien aloitusta.

Muutamassa vastauksessa otettiin kantaa myös siihen kuinka henkilöiden tulisi sijoittua organisaatiossa eri linjoille. Kehitysprojekteihin osallistuvien liiketoiminnan kehittämistyön asiantuntijoiden koettiin kuuluvan kehityslinjalle eikä liiketoimintaosastoille, mutta toisaalta nähtiin, että jos kehitysprojekteihin osallistuvat liiketoiminnan asiantuntijat keskitetään samalle osastolle, rapautuu heidän substanssiosaamisensa.

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi kyselyn perusteella nousi roolien ja vastuiden selkeä kuvaaminen ja vieminen käytännön tasolle, yhteistyön lisääminen eri linjojen välillä, kehittämisosaamisen kasvattaminen ja päätöksenteon madaltaminen. Tavoitteena on luoda kehittyvä ja toimiva organisaatio tietojärjestelmäprojektien ja pienkehittämisen näkökulmasta. Kehittämällä edellä mainittuja osa-alueita varmistetaan, että organisaatio säilyttää kilpailukykyä jatkossakin.

5.1.2 Liiketoiminnan rooli- ja vastuukuvaukset nykytilassa

Joulukuussa 2013 kävimme yhdessä Heli Hiisilän kanssa läpi, miten liiketoiminnan roolit ja vastuut on dokumentoitu kohdeorganisaatiossa.

Kehittämiseen liittyviä rooleja on kuvattu useaan eri otteeseen ja useisiin käyttötarkoituksiin. Roolikuvaukset olivat eritasoisia laajuudeltaan ja kattavuudeltaan ja niitä löytyi kaiken kaikkiaan paljon viimevuosilta. Myös dokumenttien tallennuspaikat vaihtelivat. Dokumenteista ei käynyt ilmi myöskään tietojen ajantasaisuus; onko kyseinen roolikuvaus edelleen käytössä vai vanhentunut. Useat dokumentit oli tehty tietotekniikkaprojektien näkökulmasta eikä niissä oltu huomioitu, että sama liiketoiminnan edustaja voi toimia useassa eri roolissa.

Roolikuvauksia löytyi seuraavilta osa-alueilta:

- Ylläpito- ja sovellushallinta
- Prosessilähtöinen kehittäminen
- Hankemalli
- Tietotekniikkaprojektin laadunvarmistus
- Projektihallinnan prosessikaavio
- Liiketoiminnan ja tietotekniikan kehittämisen roolit (Liitos-malli)

Valmiit liiketoiminnan rooli- ja vastuukuvaukset löytyivät prosessin kehittäjälle, testajalle ja testausvastaavalle. Tarkkoja roolikuvauksia ei ole julkaistu tässä kehittämisessä, koska ne sisältävät kohdeorganisaatiolle luottamuksellisia tietoja.

Dokumentoinnin kehittämistarpeina nähtiin roolikuvausten yhteen kokoaminen ja ajan tasalle päivittäminen. Roolikuvauksissa pitää huomioida liiketoiminnan näkökulma ja vanhentuneet kuvaukset tulee poistaa tai päivittää vanhentuneiksi.

5.2 Haastattelutulokset

Seuraavissa luvuissa käydään läpi helmi-maaliskuussa 2014 kohdeorganisaatiossa tehtyjen haastatteluiden tulokset. Noin tunnin mittaiset haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina yhdeksälle henkilölle, jotka toimivat kohdeorganisaatiossa eri tehtävissä kehittämistyön parissa. Haastateltavien joukko muodostui kolmesta kehityspäälliköstä, yritysarkkitehdistä, tietotekniikkalinjan osastopäälliköstä, projektitoimiston päälliköstä sekä kolmesta johtotehtävissä toimivasta henkilöstä. Tarkempi haastattelusuunnitelma on opinnäytetyön salatuissa liitteissä (liite 2).

Haastattelujen avulla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, miten liiketoiminnan edustajat ja eri yhteistyötahot kuvailevat nykyisen toimintamallin toimivuutta ja koe-taanko liiketoiminnan ja sisäisten kumppaneiden yhteistyö riittäväksi. Lisäksi haastatte-luiden tarkoituksena oli selvittää miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet liiketoiminnan kehittämistyöhön, kaivataanko nykyisiin liiketoiminnan rooleihin muutosta ja mitä konkreettisia keinoja yhteistyön parantamiselle ehdotetaan.

Haastatteluiden sisältö rakentui seuraavien teemojen ympärille:

- Mitä toimintaympäristön muutoksia on tunnistettu viimeisen 10 vuoden aikana, joilla on ollut vaikutusta kehittämistyölle liiketoiminnan näkökulmasta ja miten muutokset ovat vaikuttaneet liiketoimintaan.
- Mitä tehtäväkokonaisuuksia tai rooleja liiketoiminnan kehittämistyössä tunniste-taan ja mitä ehdotuksia nykyisten roolien kehittämiseksi on. Tunnistetaanko uu-sia rooleja.
- Miten yhteistyötä kehittämisessä voitaisiin konkreettisesti lisätä liiketoimintalin-jojen, tietotekniikan ja suunnittelu- ja kehityslinjan välillä. Mitä keinoja on tehos-taa yhteistyötä.

Ennen tapaamisia haastateltaville lähetettiin tarkennetut tutkimuskysymykset, joita täy-dennettiin tapauskohtaisesti haastattelutilanteessa:

- Millaisia muutoksia ehdotat nykyisten liiketoiminnan roolien kehittämiseksi ja vastuiden tarkentamiseksi? Tunnistatko uusia rooleja tai tehtäväkokonaisuuksia, jotka tukisivat paremmin nykyistä toimintamallia?

- Miten nykyiseen toimintamalliin saataisiin lisää joustavuutta päätöksenteon osalta?
- Mitkä osaamiset ja resurssit ovat kriittisimmät liiketoiminnan kehittämistyössä ja miksi?
- Miten liiketoimintalinjojen, tietotekniikan ja suunnittelu- ja kehityslinjan välillä voitaisiin konkreettisesti lisätä yhteistyötä ja parantaa viestintää?

Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja tulokset analysoitiin huhtikuussa 2014. Haastatteluiden avulla saatiin kerättyä tietoa rooli- ja vastuukuvausten kehitystarpeista. Tutkimustulosten ja esiin nousseiden kehitysideoiden pohjalta laadittiin muutosehdotus rooli- ja vastuukuvauksiin.

5.2.1 Toimintaympäristön muutokset

Haastatteluissa lähdettiin aluksi kartoittamaan tunnistettuja toimintaympäristön muutoksia viimeisen 10 vuoden ajalta. Selkeimmiksi toimintaympäristön muutoksiksi nousivat eläkeyhtiöiden ja muiden alan toimijoiden yhteiset tietojärjestelmäprojektit, asiakaslähtöisyys ja kiinnostus sähköisiä palveluita kohtaan. Tekniikan kehittymisen kautta kehittämisosaamisen vaatimukset ovat lisääntyneet ja liiketoiminnan vastuulle on siirtynyt enemmän teknistä osaamista kuin aiemmin. Samoja toimintaympäristön muutoksia on tunnistettu jo aiemmin pankki- ja vahinkovakuutussektorilla.

Alan yhteisten tietojärjestelmähankkeiden taustalla on ollut tarve hallita suuria tietotekniikkakustannuksia ja toisaalta on alettu ymmärtää, ettei eri eläkeyhtiöiden ole aina tarkoituksenmukaista räätälöidä uusia tietojärjestelmiä nojaamaan yhtiöiden vanhoihin toimintamalleihin, vaan prosesseja ja toimintatapoja voidaan myös uudistaa niin, että ne sopivat uusiin tietojärjestelmäratkaisuihin. Asiakkaiden vaatimukset ovat myös kasvaneet ja jatkossa kehittämistyötä halutaan tehdä enemmän ns. asiakkaan silmin ja mennä asiakaslähtöisempään palveluiden kehittämiseen kuin mitä se on aiemmin ollut.

Lisäksi asiakkaiden ja sidosryhmien kiinnostus ja tarve erilaisia sähköisiä palveluita kohtaan on kasvanut ja myös eläkealan toimijoiden intresseissä on palveluiden ja toimintojen sähköistäminen ja automatisointi. Haasteena on riittävän nopea ja ketterä tapa tuottaa näitä palveluita, ja hiljaisen ja tietojärjestelmissä olevan tärkeän tiedon kokoaminen yhteen paikkaan kaikkien saataville. Tietotekniikan kehittyminen lisää henkilöstön osaamisvaatimuksia, kun liiketoiminta- ja substanssiosaamisen lisäksi

vaaditaan yhtä enemmän teknistä osaamista ja ymmärrystä. Myös strategisen johtamisen osaamisvaatimukset ovat nousseet uudelle tasolle.

5.2.2 Sisäiset toiminnan muutokset

Kohdeorganisaation sisäisistä muutoksista merkittävimpiä ovat olleet tietotekniikkalinjan muuttuneet vastuut ja hankintamallin muutokset, kehittämistyön keskittäminen, monitoimittajaympäristö ja vaatimusmäärittely. Eniten kohdeorganisaation sisäisistä muutoksista puhututti monitoimittajaympäristö ja sen vaikutukset mm. tietotekniikkaprojektien hankintamalliin ja vaatimusmäärittelyyn.

Ennen toimittajakumppanuuksia tietotekniikan hankinnat ja vaatimusmäärittely hoidettiin pitkälti sisäisesti, yhteistyössä liiketoiminnan ja tietotekniikan välillä. Monitoimittajaympäristöön siirtyminen on koettu haasteelliseksi, mutta myös vaatimusmäärittely nousi haastatteluissa yhdeksi merkittävimmäksi asiaksi projektin onnistumiselle. Eri järjestelmät ovat integroituina toisiinsa ja kun projekteissa on useita toimittajia, asettaa se vaatimusmäärittelyn aivan uudelle tasolle. Useiden toimijoiden mukana olo projekteissa edellyttää aiempaa parempaa suunnitelmallisuutta ja kokonaiskuvan hahmottamista.

Kohdeorganisaatiossa on selvästi tunnistettu, että kehittämistyö ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan. Odotukset ajankäytöstä ja tuloksista ovat koventuneet ja kehittämisen eri rooleja on aiempaa enemmän. Hyvänä asiana nähtiin, että kehittämistä on lähdetty keskittämään, mikä selkeyttää ja yhtenäistää kehittämistoimintaa. Myös ohjelmajohtamisen mallin uskotaan tuovan toimintaan lisää ketteryyttä ja mallin avulla päästään paremmin kiinni projektien tavoitteisiin ja hyötyihin jo välitavoitteiden kautta.

5.2.3 Nykyisten roolien kehittämistarpeet

Nykyisiin liiketoiminnan kehittämistyöhön liittyviin rooleihin ja vastuisiin kaivattiin selkeyttä, etenkin kun ohjelmajohtamisen malli tuo mukanaan uusia rooleja. Toisaalta joka tasolle ei ole järkevää kuvata yksittäisiä kehittämisen rooleja, joten tarkkojen roolikuvusten sijaan pyritään hahmottamaan laajemmin koko kehittämistoiminnan kenttää. Tärkeää on, että kehittämistyöhön osallistuvilla ihmisillä on yhtäläinen kuva kehittämistyön

strategisista tavoitteista, projektit on onnistuneesti resursoitu ja henkilöiden osaaminen pääsee kasvamaan ja kehittymään.

Kriittisimpänä osaamisena kehittämistyössä nähtiin kyky ja ymmärrys kerätä liiketoimintavaatimuksia ja kehittää toimintaa. Kaikkia kehittämistyössä tunnistettuja rooleja pidettiin tärkeinä, mutta selkeimmin nousi esille vaatimusmäärittelijän ja sisällöstä vastaavan roolit, joihin liiketoiminnalla ei ollut valmiita roolikuvauksia olemassa. Kehittämistyössä ei ollut myöskään selkeää toimintatapaa siitä kenen kuuluu kerätä ja jäsennellä liiketoiminnan vaatimuksia saatavilla olevista tiedoista. Kun kehittämisalueet ovat entistä laajempia, asettaa se uusia tarpeita liiketoiminnan osaamiselle. Vaatimusmäärittelijän pitäisi pystyä kuvaamaan, dokumentoimaan ja fasilitoimaan vaatimuksia niin, että hänellä olisi hyvä ymmärrys toteutettavista vaatimuksista. Sisältövastaavalla pitäisi olla riittävää osaamista niin, että hän pystyisi seuraamaan ja vastaamaan liiketoiminnan tavoitteita nykyistä paremmin. Sisältövastaava voisi toimia esimerkiksi liiketoiminnan projektipäällikön tai prosessin kehittäjän roolissa. Merkittävänä kaikissa rooleissa pidettiin sitä, että pystytään määrittelemään millaista kyvykkyyttä ja osaamista roolissa vaaditaan sekä osoittamaan selkeästi päätöksentekovastuut.

Tietoteknisissä projekteissa testaajien osaamisen todettiin olevan hyvällä tasolla ja testaajien roolien tärkeyttä korostettiin. Tarpeelliseksi nähtiin, että testaajien pitäisi olla jo aikaisemmissa projektin vaiheessa mukana vähintäänkin katselmoimassa projektin vaatimuksia, koska se helpottaisi testauksen suorittamista ja vähentäisi tarvetta vaatimusdokumenttien läpikäynnille testauksen rinnalla.

Jatkuvan toiminnan ylläpidosta huolehtivat pääkäyttäjät, jotka osallistuvat myös kehitysprojekteihin. Näihin rooleihin kaivattiin tarkennuksia; mitä pääkäyttäjältä edellytetään jatkuvan toiminnan ylläpidossa, mikä on pääkäyttäjien rooli kehittämisprojekteissa ja minkä laajuista osaamista pääkäyttäjältä edellytetään.

Liiketoiminnan roolikuvauksissa ei ollut valmiita kuvauksia palvelumuotoiluun liittyvistä rooleista. Palvelumuotoilija on yksi palvelumuotoiluun liittyvistä rooleista, mutta palvelumuotoilun myötä kehittämistyössä ratkaisevaan rooliin ovat nousseet asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt, joiden vastuulla on asiakkaiden hoito. Heidän kautta saadaan arvokasta tietoa ja asiakasnäkökulmaa palveluiden kehittämiseen.

Haastatteluissa todettiin, ettei asiantuntijan kasvaminen kehittäjäksi tapahdu hetkessä. Kehittämistyö vaatii aikaa, siinä tarvitaan monipuolista ja laaja-alaista osaamista, kykyä kyseenalaistaa nykytoimintaa ja nähdä uusia tapoja toimia. Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin ns. yhden osa-alueen ongelma, eli henkilöillä voi olla syväosaamista, mutta vain hyvin suppealta osa-alueelta. Näin ollen projektiryhmät voivat kasvaa tarpeettomasti, kun yksi henkilö hallitsee vain tietyn pienen osa-alueen. Osaamista pitäisi pyrkiä syventämään, levittämään laajemmin ja toisaalta mennä prosesseissakin sellaiseen malliin, että yksi henkilö pystyy suorittamaan mahdollisimman paljon tietystä asiakokonaisuudesta. Organisaation pitäisi myös miettiä, että miten jo hankittu osaaminen säilytetään.

Kysymys projektien päätöksenteon joustamattomuudesta jakoi haastatteluissa mielipiteitä. Nykyisiin rooleihin liittyvää päätöksentekomallia ei toisaalta pidetty mitenkään erityisen jäykkänä muihin yrityksiin verrattuna, eikä päätöksentekoa tunnistettu keskeiseksi ongelmaksi, mutta osa syynä päätöksentekomallien joustamattomuuteen pidettiin sitä, ettei mallia ehkä tunneta riittävän hyvin. Päätöksenteossa pitäisi tunnistaa ne tahtot, missä päätöksiä tehdään, ettei päätöksiä tehdä päällekkäin eri paikoissa. Päätöksentekoprosessin täytyy olla selkeästi kuvattu, koska sillä on suora vaikutus projektin aikataulun hallintaan. Lisäksi yksittäisillä projektihenkilöillä pitää olla riittävä ymmärrys ja valtuudet niistä asioista, joista hän voi päättää. Haastatteluissa peräänkuulutettiin myös rohkeutta tehdä päätöksiä. Projektiin nimeäminen on henkilöille jo itsessään merkki luottamuksesta hoitaa projektissa eteen tulevia asioita myös päätöksenteon osalta, jolloin tarvetta hyväksyttää päätöksiä esimerkiksi esimiehellä voi olla täysin turhaa.

Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että nykyiset rooli- ja vastuukuvaukset tulee saattaa ajan tasalle ja jalkauttaa osaksi projektitoimintaa. Päivitettyissä roolikuvauksissa tulee huomioida kehittämistyössä tapahtuneet muutokset sekä rooleissa vaadittava osaaminen. Vaatimusmäärittelyn ja vaatimusten hallinnan tärkeys on korostunut, kehittämistyötä on keskitetty uudelle suunnittelu- ja kehityslinjalle ja ohjelmajohtamisen malli on otettu käyttöön ja nämä kaikki muutokset heijastuvat myös rooli- ja vastuukuvauksiin. Nykypäivän kehittämistyö vaatii aikaa ja edellyttää, että ihmisillä on kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamista sekä projektiosaamista.

5.2.4 Yhteistyön ja viestinnän parantaminen

Esiselvityksessä havaittiin, että eri linjojen välistä yhteistyötä haluttaisiin lisätä ja viestintää parantaa. Haastatteluissa lähdettiin selvittämään konkreettisia ideoita yhteistyön ja viestinnän parantamiselle.

Yhteistyön parantamisen kulmakivinä nähtiin yhteisen tahtotilan näkeminen kehittämissä. Ohjelmajohtamisen toivotaan tuovan täsmennystä toimintamalliin ja luovan yhteistä visiota siitä mihin suutaan ja millä keinoin kohdeorganisaatiota halutaan jatkossa kehittää. Kuten muussakin toiminnassa, myös kehittämisessä, pitäisi korostaa yhteisen tekemisen merkitystä yli linjarajojen ja sitouttaa henkilöstö toimimaan yhteisten, strategisesti tärkeiden tavoitteiden mukaisesti. Tässä nähtiin johtamistavoilla olevan suuri merkitys ja johdolla ratkaiseva rooli suunnannäyttäjänä. Johdon rooli on kertoa, että miksi ja millaisilla toimintatavoilla kehittämistyötä viedään organisaatiossa eteenpäin ja saada henkilöstö sitoutettua näihin toimintatapoihin. Yksittäisen henkilön tulee vastaavasti omaksua ja ymmärtää omassa toiminnassaan ja roolissaan organisaation tahtotila, jotta se voi joukkueena pelata samaa peliä.

Käytännön työssä yhteistyön todettiin olevan pitkälti vuorovaikutusta, toisilta oppimista ja yhteydenpitoa esimerkiksi esimiesten ja projektipäälliköiden välillä. Nämä ovat keinoja, joihin jokainen pystyy itse vaikuttamaan. Jokaisen täytyisi pyrkiä toiminnassaan kokonaisuuden kannalta parhaaseen tapaan, eikä vain omalla alueellaan tekemään parasta tulosta. Kokonaisuuksien hahmottaminen auttaa ymmärtämään asioita paremmin ja luo edellytykset yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Viestinnän todettiin olevan yleinen ongelma kaikkialla. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin otettu käyttöön uusia teknisiä välineitä viestimisen helpottamiseen, kuten erilliset sähköiset työtilat, mutta ihmiset pitäisi ehkä aktivoida paremmin niiden käyttöön. Projektit kokouksia pidettiin erinomaisina tiedonvälityskanavina, mutta niiden tulisi noudatella hyviä kokouskäytäntöjä. Myös riittävän laaja viestiminen eri tahoille jo projektien suunnitteluvaiheessa, todettiin voivan toimia yhteistyötä ja viestintää parantavana keinona.

5.3 Kyvykkyydet ja osaamistarpeet

Huhtikuussa 2014 tutkimustulokset käytiin läpi suunnittelu- ja kehityslinjan asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuksen teoriaosuuteen perehtyessäni sekä haastatteluissa nousi esille osaamisvaateiden tärkeys rooli- ja vastuukuvauksissa.

Tunnistimme alustavasti kohdeorganisaation kehittämistoiminnassa tarvittavia kyvykkyyksiä ja osaamistarpeita eri rooleihin liittyen eri osa-alueilta. Kyvykkyyksien ja osaamistarpeiden todettiin kuitenkin olevan laaja ja oma osa-alueensa ja erillään tämän opinnäytetyön alkuperäisestä tavoitteesta, joten kyvykkyyksiä ja osaamistarpeita ei lähdetty selvittämään tarkemmin tämän opinnäytetyön puitteissa. Tarvittaessa kohdeorganisaation kyvykkyyksistä ja osaamistarpeista tehdään erillinen selvitystyö. Liiketoiminnan rooli- ja vastuukuvauksissa kuvataan kuitenkin kussakin roolissa tarvittava osaaminen.

5.4 Yhteenveto nykytilanteen tutkimustuloksista

Eri tutkimustyön vaiheissa nousi selkeästi esille, että kehittämistyöhön liittyvät roolikuvaukset tulee päivittää nykyisen toimintamallin mukaisesti, mikä oli myös opinnäytetyön tavoite. Toimintaympäristö ja kehittämistyö ovat muuttuneet, kehittämistä on keskitetty talotasolle ja siihen on tullut viime vuosina lisää tehtäviä sekä mukaan uusia toimijoita. Verrattain lyhyellä aikavälillä on tapahtunut siis paljon muutoksia. Näiden muutosten voidaan arvioida ainakin osittain johtaneen siihen, etteivät vanhat dokumentit rooleista ja vastuista tue enää riittävän hyvin kehittämistyön parissa työskenteleviä henkilöitä ja nykyistä toimintamallia.

Roolit ja vastuut tulee käydä läpi tarkasti heti projektin alkuvaiheessa. Projektiryhmän kokoamisen avuksi voidaan pitää esimerkiksi aloitustapaaminen, joka on oiva keino sitouttaa henkilöt projektin tavoitteisiin heti alusta lähtien ja lisätä henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat myös viestintää. Viestinnän todettiin olevan usein haasteellista, mutta kehittämistyössä on hyvä muistaa, että viestintä on tärkeää ja kuuluu oleellisesti niin johtamiseen kuin jokaisen yksilön toimintaan, johon voi kukin itse vaikuttaa. Viestinnän apuna kannattaa käyttää erilaisia, kuhunkin tilanteeseen sopivia välineitä, kuten tapaamisia tai sähköisiä viestintäkanavia.

Tutkimustyön alussa tehdyn esiselvityksen pohjalta määriteltiin, että rooli- ja vastuukyvaiden tulee tukea nykyistä toimintamallia ja yhteistyötä liiketoiminnan, tietotekniikan ja sisäisten kumppaneiden välillä niin, että tieto ja osaaminen organisaation sisällä pääsevät kasvamaan. Sama tahtotila tuli ilmi tutkimushaastatteluiden aikana, joissa korostettiin osaamisen, yhteistyön ja johtamisen merkitystä. Onnistunut johtajuus ja projektihenkilöiden yhteistyö näkyvät projektien tuloksissa; ihmiset ovat motivoituneita, innostuneita ja ryhmän suorituskyky paranee. Toiminnan kehittymisen kannalta on tärkeää, että kehitystyön tuloksia seurataan ja arvioidaan aktiivisesti. Näin aiempien projektien kokemukset saadaan dokumentoitua ja tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan parantamisessa.

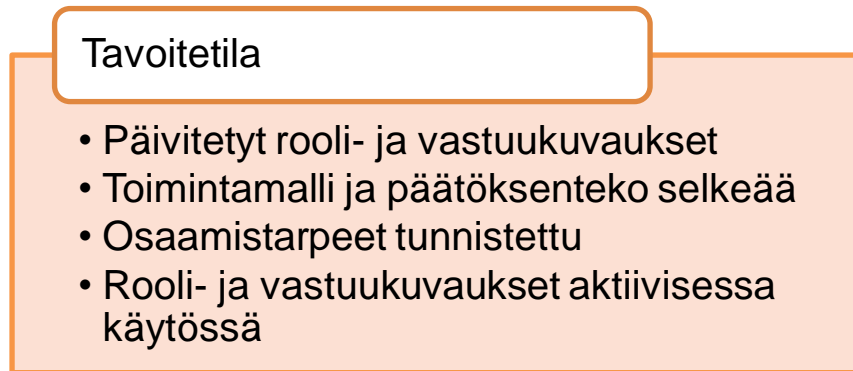
Kehittämistyö on aiempaa ammattimaisempaa ja monimutkaisempaa. Muutoksilta edellytetään kustannustehokkuutta ja samalla nopeutta, ketteryyttä ja asiakaslähtöisyyttä. Haastatteluissa todettiin, että kehittämistyön vaatimukset ovat kaiken kaikkiaan kasvaneet ja se asettaa uusia osaamisvaateita kehittämistyölle. Kehittämistyössä tarvitaan niin syväosaamista kuin laajempaa asioiden tuntemusta sekä projektiosaamista. Kehittämistyössä on lisäksi syytä muistaa, että onnistunut lopputulos syntyy yrityksen strategisista tavoitteista johdettuna joukkuepelinä. Osaamisen kehittämisen tulee olla strategiasta johdettua ja kauaskantoista niin, että se sitouttaa ja on henkilöiden urakehityksen kannalta mielekästä. Näin osaamisen kehittäminen ei jää vain yksittäisten kurssien tai koulutuspäivien varaan, vaan osaamisen arvo aidosti kasvaa ja muuttuu strategisesti merkittäväksi.

Nykytilan haasteet

- Toimintamallin selkeyttäminen
- Epäselvät roolit ja vastuut
- Puuttuvat roolikuvaukset
- Toimintaympäristön muutokset
- Kehittämistyön ja osaamisen muuttuneet vaatimukset

Kuvio 10. Nykytilan haasteet

Selkeimmin kriittisimmiksi kehittämistyön rooleiksi nousivat vaatimusmäärittelijän sekä sisältövastaavan rooli, joiden rooli- ja vastuukuvaukset puuttuvat kohdeorganisaatiolta. Kaikissa päivitettyissä roolikuvauksissa tulee lisäksi huomioida aiempaa paremmin vaadittava osaaminen. Haastatteluissa kävi myös ilmi selkeästi, että odotukset ohjelmajohtamisen mallia ja sen tuomia muutoksia kohtaan olivat korkealla.



Kuvio 11. Tavoitetila

Roolikuvausten päivittämisen ja jalkauttamisen lisäksi kaivattiin selkeää kuvausta kehittämistoiminnasta, päätöksentekomallista ja siitä miten eri roolit ja tehtävät liittyvät toisiinsa.

6 Kehittämistoimenpiteet

Toukokuussa 2014 lähdimme määrittelemään kohdeorganisaation asiantuntijoiden kanssa niitä liiketoiminnan rooleja, jotka olisivat kehittämistyön kannalta oleellisimpia kuvata. Esiselvityksessä ja haastatteluissa todettiin, ettei roolien lukumäärää ole tarvetta kasvattaa, vaan tärkeänä nähtiin, että keskeisimmät roolit ja niihin liittyvät tehtävät ja osaamiset tulee kuvattua riittävällä tarkkuudella. Keskustelussa liiketoiminnan roolien kuvaamisen kriteereiksi nousivat:

- rooli on oleellinen kehittämistoiminnan kannalta
- rooli tukee nykyistä toimintamallia
- roolin tehtävät ja vastuut pystytään kuvaamaan riittävän tarkalla tasolla
- rooleissa on huomioitu muuttuneet kehittämistyön vaatimukset ja tarpeet

Aiemmin projekteissa ja hankkeissa oli ollut käytössä liiketoiminnan rooleja kuten asiantuntija, määrittelijä, sisältövastaava, testaaja ja testausvastaava. Valmiit roolikuvaukset löytyivät kuitenkin vain testaajalle ja testausvastaavalle. Liiketoiminnan roolikuvauksista löytyi myös prosessin kehittäjän rooli, mutta tätä roolia ei tunnustettu käytetyin ainakaan laajalti kehitysprojekteissa.

Toukokuussa 2014 uudet liiketoiminnan rooli- ja vastuukuvaukset päätettiin lähteä laatimaan liiketoiminta-asiantuntijalle, vaatimusmäärittelijälle, sisältövastaavalle ja palvelumuotoilijalle sekä päivittämään testaajan ja testausvastaavan roolikuvaukset vastaamaan liiketoiminnan nykyisiä tarpeita paremmin. Ennen roolikuvauksen jalkauttamista, roolikuvaukset katselmoitiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluin tietotekniikka-, suunnittelu- ja kehitys- ja asiakkuus -linjan asiantuntijoiden kanssa.

Viimeisessä katselmoinnissa lokakuussa 2014 päätettiin, että roolikuvaukset laaditaan liiketoiminta-asiantuntijalle, sisältövastaavalle, testausvastaavalle, testaajalle ja pääkäyttäjälle. Ratkaisuun vaikutti muut kesken olevat kehitystoimet vaatimusmäärittelyyn ja palvelumuotoiluun liittyen. Liiketoiminnan pääkäyttäjän lisääminen roolikuvauksiin nähtiin taas sopivan liiketoiminnan roolikuvauksiin, koska usein kehittämistoimet edellyttävät liiketoiminnan pääkäyttäjän mukana oloa. Myös tutkimushaastatteluisissa tuotiin esille, että pääkäyttäjän rooliin kaivattiin tarkennusta; mitä pääkäyttäjältä edellytetään jatkuvan toiminnan ylläpidossa ja mikä on vastaavasti pääkäyttäjän rooli kehittämissprojekteissa.

Ohjelmajohtamiseen liittyviä rooleja ei kuvattu tässä opinnäytetyössä, vaan ne kuvattiin ohjelmajohtamisen malliin liittyvän kehitysohjelman yhteydessä. Prosessin kehittäjän tehtäviä ei päätetty kuvata erillisenä liiketoiminnan roolina.

Tutkimustuloksissa todettiin, että toimintaympäristö ja kehittämistyö kokonaisuudessaan ovat muuttuneet paljon viime vuosina, mikä on kasvattanut osaamisvaateita kehittämistyössä. Roolikuvauksissa haluttiin huomioida tehtävien ja vastuiden lisäksi ne osaamiset, mitä tehtävän laadukas suorittaminen edellyttää. Osaamisvaateiden avulla on myös helpompaa tunnistaa koulutustarpeita.

6.1 Rooli- ja vastuukuvaukset

Lähdin laatimaan rooli- ja vastuukuvauksia (liite 3) kehitysehdotusten, sovittujen kriteereiden, aiempien roolikuvausten sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Halusin myös huomioida roolikuvausten osaamisvaateissa, että määriteltyä osaamista on mahdollista ja tarkoituksenmukaista ylläpitää ja kehittää juuri liiketoiminnan puolella.

Seuraavissa luvuissa on kerrottu tarkemmin niistä taustoista miten lähdin muodostamaan roolikuvausten sisältöä. Mukana on myös materiaali liittyen vaatimusmäärittelijän ja palvelumuotoilijan roolikuvaksiin, vaikka niitä ei tähän kehittämistyöhön liitetty.

6.1.1 Liiketoiminta-asiantuntija

Suunnittelu- ja kehityslinjan asiantuntijoiden kanssa käydyssä keskustelussa päädyttiin kuvaamaan liiketoiminta-asiantuntijan rooli. Kohdeorganisaation projekteissa oli käytetty jo aiemmin asiantuntijan roolinimikettä, mutta kyseiselle roolille ei oltu laadittu roolikuvausta, jossa olisi käynyt ilmi rooliin liittyvät tehtävät ja vastuut. Asiantuntija – nimikkeellä toimineet ovat tuoneet omaa tiettyä asiantuntemusta projekteihin ja usein he ovat toimineet tai osallistuneet myös vaatimusten määrittelyihin.

Liiketoiminta-asiantuntija osallistuu kehitystyössä oman liiketoimintaprosessin kehittämiseen projekteissa. Liiketoiminta-asiantuntijan tehtävinä ja vastuina nähtiin aktiivinen osallistuminen niin liiketoiminnan kuin toimittajankin vaatimusmäärittelyihin ja vaatimusten katselmointiin. Aktiivisuudella haluttiin painottaa henkilön kykyä ja vastuuta esittää uusia kehittämissuhteita sekä tehdä päätöksiä.

Liiketoiminta-asiantuntijan roolissa edellytetään kohdassa 4.1 kuvattuja projektiosaamisen taitoja, kuten ammatillista, henkilökohtaista, viestinnällistä ja strategista osaamista. Henkilön tulee tuntea kehitettävä kohde, hänellä tulee olla rohkeutta tuoda omia näkökulmia rakentavasti esille, kykyä kuunnella muita ja hän hallitsee projektissa käytettävät työvälineet. Liiketoiminta-asiantuntijan tehtävä edellyttää oma-aloitteisuutta ja motivaatiota viedä kehitettävää kohdetta eteenpäin ja toisaalta ryhmässä tarvittavia yhteistyötaitoja.

Kohdeorganisaatiossa liiketoiminta-asiantuntijalla on vastuu kehitettävän kohteen liiketoiminnallisesta sisällöstä. Haastatteluissa nousi esille, että projektiryhmät voivat kas-

vaa tarpeettomasti, kun yksi henkilö hallitsee vain tietyn pienen osa-alueen osaamisen. Uudessa roolissa haluttiin huomioida, että asiantuntijoilta edellyttää niin syvällistä liiketoiminta-alueen, palveluiden kuin prosessienkin tuntemusta. Lisäksi tehtävässä edellytetään asiakasymmärrystä, eli näkemystä miten uusista palveluista ja tuotteista muodostetaan asiakkaalle todellista arvoa.

6.1.2 Vaatimusmäärittelijä

Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu tarve ammattimaiselle vaatimusmäärittelijä-roolille laajoissa kehitysprojekteissa. Pienemmissä kehitysprojekteissa vaatimusmäärittelijänä toimii usein pääkäyttäjä liiketoimintalinjalta tai kehityspäällikkö tietotekniikkalinjalta.

Luvussa 4 projektin hallintaa käsittelevässä osuudessa en ollut tuonut vaatimusmäärittelyn näkökulmaa esille, joten lähdin tutustumaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen saadakseni käsityksen vaatimusmäärittelijän olennaisimmista tehtävistä, vastuista ja osaamisista.

Vaatimusmäärittely on prosessi, joka alkaa vaatimusten kuvaamisesta ja jatkuu vielä projektin jälkeenkkin vaatimusten hallintana. Vaatimuksen tarkoitus on vastata siihen mitä pitää tuottaa ja se määrittelee kohteen, johon haetaan ratkaisua (Kotonya & Sommerville 2000, 6).

Vaatimusmäärittelyllä on merkittävä osa onnistuneen projektin tavoitteiden saavuttamisessa. Vaatimusmäärittely alkaa usein keräämällä eri lähteistä näkemyksiä ja tietoa kehitettävästä kohteesta ja tämän vaiheen onnistumisen edellytyksinä onkin tiivis yhteistyö eri tahojen kanssa. Vaatimusmäärittelyn tarkoitus on ottaa selvää organisaation tarpeista ja kehitysehdotuksista ja dokumentoida ne niin, että niistä syntyy tarkka ja jäsennelty kuvaus. Richardson (2010, 86) kirjoittaa, että vaatimusmäärittely ei ole kuitenkaan käyttäjiltä kerättyä toivomuslistaa, vaan vaatimusmäärittelyn tarkoituksena on muuntaa alkuperäiset ehdotukset yhteisiksi projektin vaatimuksiksi. Tässä vaiheessa ei myöskään oteta vielä kantaa teknisiin ratkaisuihin, vaan kuvataan mitä kehitettävällä kohteella halutaan tehdä. Kotonyan ja Sommervillen (2000, 10–11) mielestä määrittelyvaiheessa tulee kuitenkin olla jo näkemystä siitä, että miten muutos tulee toteuttaa. Vaatimusten keräämisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi työpajoja, haastatteluja ja kyselyitä. Vaatimusmäärittelyn tuloksena syntyy sellainen kuvaus, vaatimusmäärittely-

dokumentti, jonka pohjalta kehitettävän kohteen toiminnallinen suunnittelu voidaan aloittaa. (PMBOK 2013, 110, 112; Ruuska 2012, 39)

Vaatimusmäärittelyä pidetään vaativana ja siihen kuuluu paljon erilaisia tehtäviä ja työvaiheita. Vaatimusmäärittelijän pitää tuntea kehitettävän organisaation vaatimusmäärittelyprosessi. Vaatimusmäärittelyyn kuuluu (Laplante 2009, 11):

- vaatimusten kerääminen
- vaatimusten analysointi ja yhteensovittaminen
- vaatimusten kuvaaminen/mallintaminen
- vaatimusten todentaminen
- vaatimustenhallinta

Heti vaatimusmäärittelyvaiheen alkuun vaatimusmäärittelijän pitää ratkaista mitä tietoa tulee kerätä, mistä lähteistä ja millä tavoin (Bray 2002, 45). Vaatimusmäärittelijän tulee pohtia samoja kysymyksiä kuin business case-analyysin laadintavaiheessa, kuten miksi muutosta vaaditaan ja mitkä ovat sen tavoitteet. Vaatimusmäärittelijän pitää myös pystyä osoittamaan mille tahoille kehitettävästä kohteesta on hyötyä. Analysointi ja yhteensovittaminen ovat eri vaatimusten riippuvuuksien tunnistamista. Vaatimusmäärittelijän pitää pystyä arvioimaan mm. onko vaatimuksissa puutteita tai eri vaatimusten välillä ristiriitaisuuksia. Vaatimusten kuvaaminen pitää tehdä riittävän tarkasti ja niin, ettei vaatimusten sisällöistä muodostu liian vaikeaselkoisia esimerkiksi ammattikielen takia. Vaatimusten todentaminen tarkoittaa, että voidaan luotettavasti arvioida voidaanko vaatimus toteuttaa ja onko vaatimus sisällöllisesti toimiva. Vaatimustenhallinnalla halutaan turvata se, että vaatimukset toteutetaan sovitusta ja toisaalta muutostilanteissa vaatimukset voidaan jäljittää ja osoittaa niiden alkuperä. (Kotonya & Sommerville 2000, 20; Laplante 2009, 11.)

Vaatimusmäärittelijän osaamisiin ja luonteenpiirteisiin voidaan lukea järjestelmällisyys, puolueettomuus, neuvottelutaidot, kyky johtaa prosesseja ja kyky kuunnella. Vaatimusmäärittelijän pitää pystyä tekemään päätöksiä ja arvioida eri tarpeiden toteuttamisen realistisuutta ja huomioida muutosten liiketoiminnallinen näkökulma. Vaatimusmäärittelijällä tulee olla päättelykykyä ja ongelmanratkaisutaitoa sekä taitoa esittää ja dokumentoida asioita ja tehdä johtopäätöksiä. (Kotonya & Sommerville 2000, 55; Laplante 2009, 13.)

Vaatimusmäärittelijän rooli pitää sisällään monenlaisia tehtäviä ja osaamisvaateita. Etenkin vaativissa tietojärjestelmäprojekteissa vaatimusmäärittelyosaamista voikin olla syytä hankkia organisaation ulkopuolelta, kirjoittaa Kettunen (Kettunen 2002, 74). Myös Wiegiers (2003) näkee, että vaatimusmäärittely on vaikea ja haastava tehtävä. Wiegiersin mukaan ei pidä olettaa, että kuka tahansa voi ryhtyä vain eteväksi vaatimusmäärittelijä, eikä ihmisiä pidä laittaa tekemään vaatimusmäärittelijän tehtäviä ilman oikeaa koulutusta, opastusta ja kokemusta. Toisaalta Wiegiers näkee, ettei vaatimusmäärittelijöitä synny kuitenkaan pelkän koulutuksen kautta, koska siihen ei ole mitään vakiintunutta rooli- tai tehtäväkuvasta, vaan se on rooli johon kasvetaan kokemuksen myötä. (Wiegiers 2003, 63–64, 68.)

6.1.3 Sisältövastaava

Sisältövastaavan roolikuvaus on uusi kohdeorganisaatiolle ja tarve tälle roolille nousi vahvasti esille tutkimushaastatteluissa. Sisältövastaavan roolinimike on jo ollut jonkin verran käytössä kehittämistyössä, mutta itse roolikuvaus on puuttunut. Roolikuvauksen puuttuminen on iso puute, koska projektityössä on tärkeää, että projekteihin nimetyt henkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan; mitkä ovat tehtävät ja vastuut, mitä osaamista vaaditaan. Oman roolin lisäksi yhtä tärkeää on tietää, mitä muiden projektiin osallistuvien tehtäviin ja vastuisiin kuuluu. Valmiit roolikuvaukset tehostavat toimintaa, kun rooli- ja vastuukuvauksia ei tarvitse määrittellä jokaiselle projektille erikseen ja kuvaukset ovat yhdenmukaisia.

Kohdeorganisaation tarpeissa nähtiin, että sisältövastaavalla tulee olla riittävää osaamista ja kykyä seurata ja vastata liiketoiminnallisista tavoitteista projekteissa. Tarve sisältövastaavalle nähtiin vain laajoissa projekteissa, jotka sisältävät paljon erilaisia vaatimuksia ja joissa kokonaisuuden hallinta vaatii erityistä liiketoiminta-alueen syvällistä tuntemusta.

Kohdassa 4.1.2 käytiin läpi projektipäällikön keskeisimpiä tehtäviä ja myös projektipäälliköltä edellytetään liiketoiminnan tuntemusta ja projektin sisältövastuuta. Nimenomaan laajoissa projekteissa nähtiin kuitenkin tarve vastuuttaa kehitettävän alueen sisältövastuu liiketoimintalinjalla toimivalle henkilölle. Näin kehitetyn kokonaisuuden osaaminen ja syvä sisällön tuntemus jäisivät projektien päätyttyä liiketoimintalinjalle. Ideaalitilanteessa sisältövastaava voisi toimia esimerkiksi uusissa tietojärjestelmäprojekteissa sovelluksen pääkäyttäjänä projektin jälkeen.

6.1.4 Palvelumuotoilija

Palvelumuotoilu on kohdeorganisaatiossa suhteellisen uusi käsite eikä palvelumuotoilun tehtäväkenttä ole vielä täysin vakiintunut. Olin tutustunut palvelumuotoiluun jo aiemmassa tutkimusvaiheessa projektin organisointiin liittyen, mutta lähdin selvittämään palvelumuotoilun kokonaisuutta vielä laajemmin kirjallisuuden avulla.

Palvelumuotoilu on keskeinen osa yritysten aineetonta pääomaa. ITIL (2007) määrittelee palvelumuotoilun yhdistelmäksi organisaation kyvykkyyksiä, jotka muodostavat asiakkaille arvoa palveluiden muodossa. Palvelumuotoilun pääperiaate on siis muuttaa organisaation resursseja asiakkaille arvoa tuottaviksi palveluiksi. (ITIL 2007, 11.) Tuulaniemi (2011) määrittelee arvon hyödyksi, jota koetaan, kun pyritään saavuttamaan jotain haluttua tai ratkaisemaan jokin ongelma. Arvo on jotain niin merkityksellistä asiakkaille, että asiakas on siitä valmis maksamaan. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Palvelumuotoilu on ammattimaista työtä, joka vaatii laajaa osaamista, kokemusta ja erityistä tietämystä palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilu on muotoilun ja perinteisen palveluiden kehityksen menetelmien yhdistelmä. Palvelumuotoilun tavoitteena on kytkeä asiakas- ja liiketoimintanäkökulma toisiinsa ja saada yritysten omat liiketoiminnalliset ja strategiset tavoitteet kohtaamaan asiakkaiden tarpeet ja pitää yllä jatkuvaa laatua. Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilu auttaa yrityksiä havaitsemaan strategiaprosessissa paikkoja, joihin organisaatiolle ja asiakkaalle arvonmuodostusta tukevia palveluita voi tuottaa sekä arvioimaan palveluiden ja strategian yhteensopivuutta. (ITIL 2007, 11; Tuulaniemi 2011, 24, 96, 105, 137.)

Tuulaniemi (2011, 128) jakaa palvelumuotoiluprosessin viiteen eri vaiheeseen:

- määrittely
- tutkimus
- suunnittelu
- palvelutuotanto
- arviointi

Määrittelyvaiheen tarkoitus on selvittää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat kehittämiskohteen tavoitteet. Tutkimusvaihe koostuu haastatteluista, keskusteluista ja asiakastutkimuksista, mikä rajaa kehitettävän kohteen, lisää ymmärrystä toimin-

taympäristöstä sekä resursseista ja käyttäjätarpeista. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan eri ratkaisuja, testataan niitä asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa ja määritellään mittarit palvelutavoitteille. Palvelutuotanto tarkoittaa konkreettista palvelun tuottamista ja markkinoille viemistä asiakkaiden arvioitavaksi. Arviointi on jatkuvaa toiminnan mittaamista, jotta saatujen palautteiden pohjalta palvelua voidaan muuttaa ja kehittää lisää. (Tuulaniemi 2011, 128.)

Palvelumuotoilun periaatteiden laajentuminen perinteisiltä palvelualoilta muillekin toimialoille on osin seurausta toimintaympäristöjen muutoksista. Kuten luvussa 3 todettiin, on yhä useampien yritysten tuotteet ja tuotannon tekijät muuttuneet pitkälti aineettomiksi, kuten osaamiseksi ja palveluiden tuottamiseksi. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat muuttuneet ja toisaalta yritykset eivät enää halua tuottaa kaikkia palveluita itse. Yritykset ulkoistavat toimintojaan, jotka eivät kuulu niiden ydintoimintoihin, ja siirtyvät näin ostamaan ulkoistettuja palveluita toisilta yrityksiltä. Toimintaympäristöjen ja työtapojen muutokset heijastuvat myös osaamiseen.

Luvussa 3.3.1 käsiteltiin Otalan näkemystä siitä kuinka tulevaisuudessa asiantuntijoiden osaamistarpeisiin tulee lukeutumaan luovuus ja kekseliäisyys. Myös finanssialalla todettiin nähdyn jo toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutokset, jotka vaikuttavat alan osaamistarpeisiin. Finanssialan kyvykkyydet –raportissa (FKL 2014) tuotiin esille, että yrityksiltä tulee löytyä jatkossa riittävää palveluosaamista ja kykyä luoda ja kehittää uusia palveluita, koska tulevaisuudessa yritysten tarjoamat palvelut tulevat kytkeytymään kiinteästi asiakastarpeiden ympärille. Finanssialalla nähdään, että luovuus, innovatiivisuus ja design-ajattelu ovat tämän päivän menestystekijöitä. Palveluiden kehittämisen tulee olla käyttäjälähtoisempää ja asiakkaat ottaa mukaan palveluiden kehittämiseen. (FKL 2014, 32.)

Miettinen (2011) ja Tuulaniemi (2011) määrittelevät asiakkaiden ja loppukäyttäjien mukaan ottamisen kehitystyöhön *yhteissuunnitteluksi* ja *yhteiskehittämiseksi*. Asiakkaiden ja loppukäyttäjien mukaan ottaminen nähdään parantavan tiedon kulkua, nopeuttavan palautteen saamista ja sitouttavan eri osapuolia. Toisaalta haasteena on organisaatioiden ketteryys ja kyky hyödyntää palvelumuotoilussa käytettäviä kehitysmenetelmiä. Yhteisen suunnittelun tavoitteena ei myöskään ole, että kaikki pääsevät päättämään tulevan palvelun ominaisuuksista tai toteutuksesta, vaan se on työtapana, jossa palvelumuotoilijoiden tehtävänä on valita esiin tulleista näkökulmista ja ehdotuksista liiketoi-

minnan tavoitteisiin parhaiten sopivimmat. (Miettinen 2011, 23; Tuulaniemi 2011, 112, 117–118.)

Palvelumuotoilija on vastuussa palveluiden ja prosessien koordinoinnista, käyttöön-otosta, strategialähtöisestä kehittämisestä, laaturatkaisuista ja dokumentoinnista. Palvelumuotoilijalla tulee olla näkemystä palvelumalleista kokonaisuudessaan, ymmärrys palvelumuotoilun menetelmistä ja prosessien suunnittelusta, visualisoinnista ja konkretisoinnista, kun kehitetään uusia palveluita tai tuotteita ja kehitetään vanhaa. (ITIL 2007, 191.)

Tuulaniemi (2011, 70) on listannut hyvän palvelumuotoilijan ominaisuuksia seuraavasti:

- laaja kokemus suunnittelusta, konseptoinnista ja liiketaloudesta
- kykenevä toimimaan ryhmässä eri alojen asiantuntijoiden kanssa
- taitava kommunikoidaan eri taustoista tulevien ihmisten kanssa
- sisäistää prosessit
- hyvä hallitsemaan kokonaisuuksia
- taitava yksinkertaistamaan
- tarvittaessa kiinnostunut yksityiskohdista
- kiinnostunut ihmisistä
- kiinnostunut bisneksestä
- tiimipelaaja
- kiinnostunut lopputuloksesta
- taitava fasilitaattori, prosessin ohjaaja ja mahdollistaja

Miettisen (2011, 32) mukaan palvelumuotoilu edellyttää vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua.

Palvelumuotoiluun liittyy paljon muitakin erilaisia rooleja palvelumuotoilun tuottamiseksi. ITIL (2007, 189) toteaa, että tehtävät riippuvat kuitenkin täysin organisaatiosta, mutta se suosittaa roolien tarkkaa kuvaamista.

6.1.5 Testaaja ja testausvastaava

Kohdeorganisaatiossa oli kuvattuna melko yksityiskohtaisesti testaajan ja testausvastaavan tehtävät, vastuut ja osaamisvaatimukset. Aiemmin tietotekniikkalinjan toimesta

laaditut roolikuvaukset haluttiin kuitenkin päivittää vastaamaan paremmin liiketoiminnan tarpeita.

Testaus on osa projektin laadunvarmistusprosessia, jonka avulla halutaan varmistaa mahdollisimman korkealaatuinen lopputulos. Ruuskan (2012, 234–236) mukaan laatu on todettua yhdenmukaisuutta vaatimusten kanssa ja laatutoiminta on osa projektin päivittäistä työskentelyä. Tyypillisesti laadunvarmistus kulkee projektien rinnalla ja laadunvarmistukselle on omat laadunvarmistuspisteensä prosessissa. Laadunvarmistus alkaa jo kehittämisen alkuvaiheessa ja jatkuu käyttöönoton jälkeenkin. Testausta varten tulee laatia testaussuunnitelma, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti testauksen eri vaiheet. Testausvaiheen tarkoitus on varmistaa, että työn tulokset vastaavat projektin vaatimuksia ja testauksen kohde toimii, kuten on odotettu. (Pöyhönen & Pyhäjärvi 2014; Ruuska 2012, 39, 183.)

Testaajilta odotetaan puolueettoman tiedon tarjoamista testattavan kohteen tilasta ja laadusta. Liiketoiminnan asiantuntijoiden suorittama testaus on erittäin tärkeää, koska toimittajalla ei yleensä ole saman tason osaamista ja asiantuntemusta, mitä liiketoiminnalla on. Ja toisaalta myös halutaan löytää virheitä ennen kuin testattava kohde siirtyy loppukäyttäjille. Testausvastaavan vastuulla on testauksen priorisointi, työmäärien ja resurssien arviointi, testauksen seuranta ja laatu- ja tilannetiedon raportointi. (Ilmarinen 2014d; Pöyhönen & Pyhäjärvi 2014.)

Kohdeorganisaatiossa on määritetty jo aiemmin, että testaajilta ja testausvastaavalta odotetaan ymmärrystä laadunvarmistusprosessista, heidän on tunnettava testauskäytännöt, työvälineet ja eri testausvaiheet. Lisäksi testaajien ja testausvastaavan on ymmärrettävä oma viestintävastuu, koska testaamalla projektille tuotetaan tärkeää tietoa testattavan kohteen tilasta.

6.1.6 Pääkäyttäjä

Tutkimushaastatteluissa tuotiin esille, että tietojärjestelmien pääkäyttäjän rooliin kaivattiin tarkennusta; mitä pääkäyttäjältä edellytetään jatkuvan toiminnan ylläpidossa ja mikä on vastaavasti pääkäyttäjän rooli kehittämissuunnitelmissa. Kohdeorganisaation liiketoiminnan pääkäyttäjän tehtävät on sisällytetty syksyllä 2013 ylläpidon ja sovellushallinnan tiedotusmateriaaliin, mutta pääkäyttäjän tehtävät haluttiin nostaa esille myös kehittä-

tämistyötä käsittelevissä roolikuvauksissa, koska pääkäyttäjät osallistuvat usein kehittämistyöhön.

Koistinen (2002, 164–165) on kuvannut mm. liiketoiminnan järjestelmäsuunnittelijan ja pääkäyttäjän tehtäviä ja molemmissa rooleissa korostuu järjestelmien loppukäyttäjien edustajana toimiminen sekä järjestelmien ja toiminnan kehittäminen. Järjestelmäsuunnittelijan tehtäviin kuuluu muutostarpeiden kuvaaminen vaatimuksiksi, mikä edellyttää niin hyvää tietoteknistä osaamista kuin liiketoiminnankin tuntemusta. Pääkäyttäjän rooli on samantyyppinen kuin järjestelmäsuunnittelijalla, mutta pääkäyttäjän roolissa korostuu vielä enemmän yhteyshenkilönä toimiminen käyttäjien ja tietotekniikkaosaston välillä.

Kohdeorganisaatiossa pääkäyttäjän rooli sisältää myös sekä ylläpito- että kehittämis-tehtäviä. Ylläpitoon eli sovellushallintaan liittyviä tehtäviä ovat mm. sovelluksen käytön tuki ja sovellus seuranta. Kehittämistyöhön pääkäyttäjä osallistuu liiketoiminnan sovel-lus asiantuntijana. Pääkäyttäjällä on rooli kehitysideoiden kokoamisessa ja arvioinnissa, mutta käytännössä pääkäyttäjät ovat projekteissa useissa rooleissa kuten asiantuntijoi-na, testaajina ja testausvastaajina.

Pääkäyttäjältä odotetaan projektiosaamista ja dokumentointitaitoja, mutta myös laaja-alaista liiketoiminta- ja sovellusalueen tuntemusta sekä järjestelmäosaamista. Pääkäyt-täjän osaamiseen kuuluu myös kyky hahmottaa eri sovellusten välisiä riippuvuuksia ja riskejä. Lisäksi pääkäyttäjältä odotetaan niin ylläpito- kuin kehitystehtävissäkin hyviä viestintä- ja yhteistyötaitoja.

6.2 Rooli- ja vastuukuvausten jalkautus

Heinäkuussa 2014 laadittiin aikataulurunko rooli- ja vastuukuvauksien katselmoinneille sekä kuvausten jalkautukselle ja kehittämistoimenpiteiden arvioinnille. Aikataulu eteni taulukon 2 mukaisesti:

Tehtävä	Aikataulu	Henkilöt
Roolikuvaukset	Elokuu 2014: - rooli- ja vastuukuvaukset katselmointivalmiita	Taina
Osaaminen (HR-rajapinta, esimiesnäkökulma)	Elokuun 13. päivä: - tapaaminen henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja projektitoimiston vetäjän kanssa	Taina & projektitoimiston vetäjä ja henkilöstöhallinnan asiantuntijoita
Katselmointihaastattelut (ryhmä, yksilöhaastattelut)	Syyskuu 2014: - ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden toteutus	Taina & asiantuntijoita tietotekniikka-, suunnittelu- ja kehitys ja asiakkuuslinjoilta
Roolikuvausten jalkautus	Marraskuu 2014: - projektitoimisto, uudet alkavat projektit - blogikirjoitus intraan	Taina & projektitoimiston vetäjä ja suunnittelu- ja kehityslinjan asiantuntija
Arviointi jalkauttamisesta ja roolikuvauksesta	Tammi-helmikuu 2015: - sähköisen palautelomakkeen laatiminen ja lähettäminen	Taina & suunnittelu- ja kehityslinjan tutkija

Taulukko 2. Kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen

Loppusyksystä 2014 projektitoimisto otti vastuun rooli- ja vastuukuvausten päivityksestä ja käytöstä uusissa alkavissa projekteissa. Marraskuussa 2014 kirjoitin kohdeorganisaation intraan blogin (liite 4) uusista rooli- ja vastuukuvauksista.

Blogikirjoitukseen tuli muutamia kommentteja intran kautta, lisäksi sain palautetta suoraan sähköpostilla sekä vapaamuotoisina kommentteina kollegoita tavatessani. Palautetta annettiin avoimesti, vaikka osa koki palautteen antamisen intran kautta teknisesti

vaikeaksi ja osa taas ei halunnut kommentoida aihetta julkisesti intrassa omalla nimellä. Tutkimusprosessin aikana on pyritty avoimeen ja vuorovaikutteiseen keskusteluun sekä osallistamaan kohdeorganisaation henkilöstöä kehittämistyöhön, joten oli mielekästä havaita eri viestintäkanavien ja –tapojen monipuolinen käyttö sekä aiheesta syntyneiden keskustelujen luontevuus.

Osa palautteen antajista koki projektien henkilöresursoinnin haastavaksi, lisäksi projekteista toivottiin saatavan enemmän tietoa ennen kuin projekteihin mennään mukaan. Myös projektipäälliköiltä saatavan tuen tärkeyttä korostettiin. Tiedon kulku ja viestintä projektihenkilöiden välillä nostettiin myös esille ja sen todettiin olevan haastavaa etenkin isoissa projekteissa. Joissain projekteissa onkin otettu käyttöön ns. liiketoiminnan tukiryhmä lisäämään tiedonkulkua projekteissa mukana olevien ja projektin ulkopuolelle jäävien liiketoiminnan asiantuntijoiden välillä. Tämä toimintatapa on koettu toimivaksi, koska näin ohjausryhmän tai projektiryhmän kokoa ei ole tarvittu turhaan kasvattaa.

Yhteenvetona blogi-palautteista voidaan todeta, että tehtyjä rooli- ja vastuukuvauksia pidettiin hyvinä ja tutkimuksen aihetta kokonaisuudessaan tärkeänä, koska liiketoiminnan asiantuntijoilla on kehittämistyössä tärkeä tehtävä. Lisäksi vastaavia kuvauksia toivottiin tietotekniikkalinjan rooleista.

Tietotekniikkalinjan rooli- ja vastuukuvaukset löytyvät intrasta. Nykyisiä kuvauksia on tarkoitus täydentää ja kehittää vuoden 2015 aikana. Ensisijaisena pidettiin nykyisten roolikuvausten jalkauttamista uusien ohjelmien ja projektien käynnistyessä ja lisätä sitä kautta tietoa myös tietotekniikkalinjan rooleista.

6.2.1 Kehittämistoimenpiteiden arviointi

Rooli- ja vastuukuvauksiin liittyvä arvio tehtiin helmikuussa 2015. Sähköinen kysely lähetettiin 19 henkilölle, jotka työskentelevät kohdeorganisaatiossa kehittämistyön parissa mm. liiketoiminta-asiantuntijoina, testaajina ja testausvastaavina. Kyselyyn vastasi 10 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 53 %.

Arvioinnissa haluttiin selvittää kuinka eri vastaajat kokivat tutkimuksen tavoitteiden onnistuneen. Tavoitteena oli, että roolikuvaukset on otettu käyttöön kohdeorganisaatiossa riittäväällä laajuudella ja vastaajista vähintään 80 % on tutustunut tai on kuullut uudistetuista roolikuvauksista. Arvioinnissa vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kuinka hyvin

roolikuvaukset tukevat nykyistä toimintamallia. Roolikuvauksista haluttiin selkeät ja niiden tarkoitus on ohjata asiantuntijoita kehittämistyössä.

Tutkimuksen aluksi asetetuista tavoitteista oli johdettu mittarit (liite 5) ja tulosten arvioinnissa käytettiin sähköistä arviointilomaketta (liite 6). Tavoitteeksi mittareille asetettiin neljä tai suurempi asteikolla yhdestä viiteen.

Arvioinnissa käytetyt kysymykset:

1. Oletko tutustunut tai kuullut uusista roolikuvauksista?
2. Miten hyvin rooli- ja vastuukuvaukset onnistuivat?
 - a. Roolikuvaukset tukevat erittäin hyvin nykyistä kehittämistyön toimintamallia
 - b. Roolikuvaukset on dokumentoitu selkeästi ja ymmärrettäväsi.
 - c. Roolikuvaukset auttavat kehittämistyön parissa työskenteleviä henkilöitä sisäistämään oman roolinsa.
3. Oletko hyödyntänyt roolikuvauksia omassa työssäsi?

Arvioinnissa vastaajilla oli mahdollista jättää myös avointa palautetta ja kehitysehdotuksia.

Arvioinnissa kaikkien mittareiden tavoitearvot saavutettiin. Arvioinnin tulokset muodostuivat seuraavasti (liite 7):

Kaikki vastaajat olivat tutustuneet tai kuulleet uusista roolikuvauksista. Neljä vastaajaa kymmenestä oli saanut tiedon rooli- ja vastuukuvauksista intran kautta ja kuusi vastaajista oli kuullut roolikuvauksista muualta.

Rooli- ja vastuukuvausten arvioinnissa kaikkien vastausten keskiarvot ylsivät yli neljän asteikolla yhdestä viiteen ja 50 % vastaajista oli jo hyödyntänyt rooli- ja vastuukuvauksia omassa työssään. Keskiarvoksi rooli- ja vastuukuvausten onnistumiselle saatiin 4,52 %.



Kuvio 12. Miten hyvin rooli- ja vastuukuvaukset onnistuivat

Hyväksi koettiin, että rooli- ja vastuukuvausten tallennuspaikka on nyt yleisesti tiedossa. Rooli- ja vastuukuvausten todettiin myös selkeyttävän toimintaa ja niiden toivottiin tuovan uusia koulutusmahdollisuuksia.

Parannusehdotuksina nähtiin rooli- ja vastuukuvauksien jalkauttamisen jatkaminen. Avoimissa palautteissa toivottiin rooli- ja vastuukuvausten jalkauttamista edelleen sekä seuranta myöhemmässä vaiheessa, jotta kuvauksia voidaan tarkentaa ja tehdä käytännön kautta havaittuja parannusehdotuksia.

6.3 Muut kehittämistoimet

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että liiketoiminnan kehittämistyöhön liittyvistä rooli- ja vastuukuvauksista saadaan tuotettua selkeät ja ajantasaiset kuvaukset, jotka palvelevat kehittämistyön parissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimustyön aikana ilmeni muitakin kehittämissuhteita, jotka on käyty läpi seuraavissa luvuissa.

6.3.1 Toimintamallin ja päätöksenteon selkeyttäminen

Kohdeorganisaatiossa oli siirrytty ohjelmajohtamisen malliin ja mallin jalkauttamista jatkettiin koko vuoden 2014 mm. julkaisemalla videoita intrassa sekä laatimalla materiaalia verkko-oppimisympäristöön.

Kävimme syyskuussa 2014 eri päätöksentekomallien kuvaustapoja projektitoimiston vetäjän kanssa läpi. Projekteissa on eri päätöksentahoja kuten ohjausryhmä, projektipäällikkö ja yksittäisen projektiryhmän jäsenet. Projektien käynnistyessä eri rooleihin liittyvien tehtävien ja vastuualueiden lisäksi tulisi huomioida myös henkilöiden määräys- ja päätöksentekovalta. Jotta oma rooli päätöksentekijänä on tunnistettavissa, on tärkeää, että päätöksenteosta on selkeät raamit jo projektin alusta lähtien niin, että ihmiset saadaan ottamaan enemmän vastuuta tekemästään työstä ja se rohkaisee heitä itseenäiseen päätöksentekoon. Päätöksenteon selkeys estää myös sen, ettei päätöksiä tehdä päällekkäin eri tahoilla tai päätöksiä käydä hyväksyttämässä turhaan ylemmillä tahoilla.

Luvussa 4.2.1 esiteltiin, että päätöksenteon ja vastuiden määrittelyn tueksi voidaan ottaa mukaan erilaisia kuvaustapoja kuten hierarkkinen organisaatiokaavio ja RACI-matriisi. Näiden menetelmien avulla voidaan osoittaa eri tahojen välisiä keskinäisiä suhteita ja sijainteja. RACI-matriisin sijaan kohdeorganisaatiossa todettiin, että roolikuvaukset tuovat parhaiten esille myös päätöksentekijän roolin kehittämistyössä, jota tutkimustuloksissa haluttiin tuoda paremmin jatkossa esille. Laadittujen roolikuvausten ja niissä kuvattujen tehtävien nähtiin myös sopivan parhaiten kohdeorganisaation toimintamalliin.

Roolikuvauksia tukee ylätasen organisaatiokaavio tai –kuvaus: ohjausryhmä tekee aikatauluun, kustannuksiin ja resursseihin liittyviä keskeisiä päätöksiä, mutta projektiryhmän jäsenet tekevät päätöksiä oman vastuualueensa mukaisesti. Jatkossa tehtävät ja vastuut on kuvattuina rooleissa ja päätöksentekijän roolin omaksuminen on osa koko roolin sisäistämistä. Jos rooli on epäselvä, tulee henkilön selvittää projektipäälliköltä, että mitä päätöksiä hänen odotetaan tekevän. Muutoinkin projektityössä tulisi kannustaa henkilöitä avoimeen vuoropuheluun muiden projektiryhmäläisten kanssa.

6.3.2 Osaamistarpeiden tunnistaminen ja kehittäminen

Kuten luvussa 3.2 todettiin, on strategian toteutumisen kannalta tärkeä tunnistaa ne aineettoman pääoman tekijät ja resurssit, jotka mahdollistavat strategian toteutumisen ja ne resurssit, joita tulee kehittää tai lisätä. Organisaation pitää myös määrittää keinot, joilla tavoitteet saavutetaan.

Tehdyt roolikuvaukset toivat näkyväksi mitä osaamista kohdeorganisaation kehittämistyössä liiketoiminnan asiantuntijoilta odotetaan ja tarvitaan. Niiden avulla pystytään arvioimaan mihin suuntaan osaamisen kehittämistä tulisi lähteä kehittämään koko organisaatiotasolla ja vahvistamaan sitä kautta organisaation kilpailukykyä. Oikein hyödynnettynä osaamisen arvo kasvaa ja muuttuu ydinosaamiseksi. Osaamisen puute voi vastaavasti johtaa siihen, että osaamista joudutaan hankkimaan organisaation ulkopuolelta. Tämä voi kuitenkin olla organisaatiolta myös tietoinen ja strateginen valinta.

Elokuussa 2014 käsitelimme rooleihin liittyviä osaamistarpeita yhdessä projektitoimiston vetäjän sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kesken. Osaamisen kehittämässä nähtiin keskeisenä tekijänä kehityskeskustelut sekä yhdessä oppiminen ja ns. mestari-kisälli –asettelu, jossa osaamista jaetaan ja kehitetään mentoroinnin kautta. Kohdeorganisaatiosta todettiin löytyvän ammattimaista kehittämis- ja projektityössä tarvittavaa osaamista, mutta se pitäisi tuoda vielä paremmin esille ja osaamista laajentaa.

Kohdeorganisaatiossa osaamistarpeiden kartoituksesta vastaa jokainen liiketoimintayksikkö erikseen ja henkilöstöhallinto tukee tarvittaessa tarvittavan osaamisen hankkimisessa. Koska rooli- ja vastuukuvaukset ovat uudet ja ne tuovat näkyvämmäksi rooleissa tarvittavaa osaamista, nähtiin hyvänä, että henkilöstöhallinto muistuttaisi ennen seuraavia kehityskeskustelukierroksia esimiehiä koulutustarpeiden ja -halukkuuden läpikäymisestä alaistensa kanssa. Viitalan (2002, 27) mukaan esimiehillä on nykyään vahva rooli alaistensa kyvykkyyksien kehittämisessä. Jotta kouluttautuminen koetaan innostavana ja hyödyllisenä, sen tarkoitus tulee kuvata riittävän hyvin sekä mitä koulutuksella voidaan saavuttaa, kuten esimerkiksi oman asiantuntijuuden vahvistaminen ja kasvattaminen. Lisäksi henkilöstölle tulee tarjota erilaisia vaihtoehtoja tarvittavan osaamisen kehittämiseen, jotta henkilöstö kokee voivansa itse vaikuttaa osaamisen kehittämiseen, lisää Haubold. (Haubold 2015.)

Elokuisessa keskustelussa todettiin, että kohdeorganisaatiossa on henkilöitä, jotka osallistuvat säännöllisesti kehittämis- ja projektityöhön, jolloin koulutusta on helpompi kohdentaa, mutta samalla pitäisi osata huomioida ennalta ne henkilöt, jotka ovat siirtymässä lähitulevaisuudessa johonkin projektiin mukaan. Kohdeorganisaation tietotekniikkalinja on organisoitunut paljon koulutuksia esimerkiksi testauksesta, mutta henkilöstöä pitäisi saada aktivoitua vielä paremmin osallistumaan koulutuksiin. Tietotekniikkalinjan koulutustarjonta tulee vuosittain etukäteen tietoon ja koulutuksiin ennalta va-

rautuminen vähentäisi yksittäisten koulutusten tarvetta, mikä on huomattavasti kalliimpaa kuin tietotekniikkalinjan organisoimat koulutustilaisuudet. Tietotekniikkalinjan koulutustarjonta on myös hyvin kattava ja koulutusten kautta on lisäksi mahdollisuus verkostoitua muiden kehittämistyön parissa työskentelevien henkilöiden kanssa.

Projektityöskentelystä on jo suunnitteilla uusia koulutuksia, mutta myös mm. vaatimusmäärittelyosaamiselle todettiin olevan riittävästi kriittistä massaa kohdeorganisaation sisällä. Vaatimusmäärittelyosaaminen on sellaista osaamista, jota kannattaa tiettyyn tasoon asti ylläpitää kohdeorganisaation sisällä, mutta osa osaamisesta voi olla järkevämpää ostaa talon ulkopuolelta esimerkiksi isommissa projekteissa. Vaatimusmäärittelyosaamisen lisäämistä sovittiin lähdettävän edistämään koulutuspaketin muodossa yhteistyössä tietotekniikkalinjan ja henkilöstöhallinnon kanssa.

Osaamisen varmistamisen keinoja

- Yhdessä oppiminen ja osaamisen vahvistaminen
- Osaamisen lisääminen kohdennetuilla koulutuksilla
- Kehityskeskustelut
- Osaamisen hankkiminen organisaation ulkopuolelta

Kuvio 13. Osaamisen varmistamisen keinoja

6.4 Liiketoiminnan roolien toimivuuden arviointi kehitysprojekteissa

Tutkimuksessa haettiin vastausta myös kysymykseen, miten liiketoiminnan roolien toimivuutta kehitysprojekteissa voidaan arvioida. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa ei ilmennyt, että jonkin rooli olisi toimivampi kuin jokin toinen, vaan yritysten pitää itse määrittellä ne roolit ja osaamiset mitä liiketoiminnan kehitysprojekteissa tarvitaan.

Projektinhallintaan liittyvässä kirjallisuudessa todetaan, että toimivien roolien perustana on, että niissä on lueteltu ne tehtävät, joita henkilön odotetaan tekevän sekä rooliin liittyvä päätöksentekovalta ja osaamisvaateet. Henkilöiden täytyy myös itse sisäistää heille annettu rooli ja siihen liittyvien vastuiden ja tehtävien merkitys kehitysprojektissa. Henkilöiden täytyy esittää aktiivisesti kysymyksiä, jotta ymmärrys omasta ja muiden

roolista kehitysprojektissa selkiytyy ja sitoutuminen tehtävän laadukkaaseen suorittamiseen on mahdollista. Oman roolin lisäksi henkilön täytyy ymmärtää projektipäällikön rooli ja tehtävät, sekä keneltä saadaan tietoa ja tukea tarvittaessa. Kehitysprojekteissa toimiminen edellyttää projektiosaamista ja kykyä toimia normaaleista työtehtävistä poikkeavalla tavalla.

Kehitysprojektien menestys on kaiken kaikkiaan monen asian summa, johon vaikuttaa yksittäisten roolien lisäksi mm. johtamistaidot, tiimityö ja kyky kehittää omaa osaamistaan. Ihmisten johtaminen on kykyä motivoida ja vaikuttaa toisiin ihmisiin omilla teoilla ja käyttäytymisellä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas asioiden johtaminen on suoraviivaisempaa suunnittelua ja organisointia. Hyvä johtajuus on projekteissa taitoa ja pelisilmää yhteen sovittaa sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Kehitysprojekteissa on tärkeää luoda ilmapiiriä, joka herättää halun yhteiselle tekemiselle ja tavoitteiden menestyksekkäälle saavuttamiselle. Kuten jo kohdassa 4.1 todettiin, projektien onnistumisen lopputulokseen vaikuttaa kaikkien projektihenkilöiden saavutusten tulokset. Tämä edellyttää, että kehitysprojekteihin osallistuvat tietävät mitä heiltä odotetaan, heillä on riittävä osaamista ja asiantuntemusta ja he pystyvät sitoutumaan heille annettuun rooliin.

Toimiva tiimityö on myös ratkaisevassa asemassa, kun tarkastellaan projektin menestystekijöitä. Luvussa 4.2.2 Tuckmanin tikapuumallissa kuvataan tiimien kehitys viisivaiheisesti. Tiimityön onnistumiseen vaikuttavat tiimin dynamiikka, vuorovaikutustaidot ja kyky työskennellä ryhmässä niin, että tiimissä tapahtuu kehitystä koko kehitysprojektin ajan. Tiimityön tavoitteena on kehittää yksilöitä, ja osaamisen kasvaminen projektityön aikana onkin keskeisin rooleihin liittyvä toimivuuden ja onnistumisen mittari. Sekä aiheettomana pääoman että projektinhallinnan kirjallisuudessa käsitellään paljon osaamista ja keinoja osaamisen kehittämiseen. Samalla kun henkilöt huolehtivat kehitysprojektissa heille määrättyjen tehtävien suorittamisesta, on heidän tehtävänä kehittää omaa ammattitaitoaan ja jakaa osaamista muille. Oman ja muiden osaamisen kehittämisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi mentorointia tai perehdyttämistä. Mentorointi ja perehdyttäminen vievät usein useamman ihmisen aikaa, joten tämän suuntaiset tarpeet tulee ottaa huomioon jo henkilöresurssien suunnitteluvaiheessa.

Kehitysprojektien roolit on suunniteltu ja hallittu onnistuneesti, jos voidaan todeta tapahtuneen kehitystä niin tiimi- kuin yksilötasollakin. Onnistunut tiimi on nivoutunut yhteen projektin aikana, sen sisällä jaetaan avoimesti tietoa ja henkilöt tiimin sisällä suo-

riutuvat heille annetuista tehtävistä aiempaa nopeammin, mikä näkyy suorituskyvyn paranemisena. Liiketoiminnan roolien toimivuutta tulee siis seurata kehitysprojekteissa aivan kuten esimerkiksi aikataulua tai budjettia ennalta sovittujen kriteereiden pohjalta.

Kohdeorganisaatiosta löytyy jo valmiiksi toimintaohjeet sisäisen käyttäjäpalautteen keräämiseen, mutta työvälineiden käyttöä tulee aktivoida paremmin ja asettaa konkreettisia tavoitteita jo ennen projektin aloittamista. Tarpeet säännöllisen käyttäjäpalautteen keräämisestä arvioidaan kuitenkin projektikohtaisesti.

6.5 Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä

Tutkimuksen tavoitteena oli, että kehittämistyöhön liittyvistä liiketoiminnan rooleista ja vastuista saadaan tuotettua selkeät ja ajantasaiset kuvaukset. Tutkimuksen aikana ilmeni myös muita kehittämistarpeita ja lopulliset kehittämistoimenpiteet jakaantuivat kehittämis- ja projektityön kolmeen eri osa-alueeseen:

- rooli- ja vastuukuvausten laatiminen
- toimintamallin ja päätöksenteon selkeyttäminen
- osaamistarpeiden tunnistaminen



Kuvio 14. Kehittämistoimenpiteiden kolme osa-alueetta

Kehittämistoimet tukevat toisiaan ja toimenpiteillä tavoitellaan mahdollisimman sujuvaa ja tehokasta kehittämistyön kokonaisprosessia. Rooli- ja vastuukuvaukset olivat tämän opinnäytetyön konkreettinen tuotos ja muilla toimilla pystytään vaikuttamaan mm. päätöksenteon selkeyttämiseen ja osaamiseen kehittämiseen, jolloin tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation kehittämistyössä laajasti.

6.6 Muutosten johtaminen käytännössä

Työn tekemiseen ja osaamiseen liittyvät muutokset lisääntyvät nopealla tahdilla ja ihmisten on opittava uusia taitoja ja hankittava uutta osaamista yhtä enemmän työuransa aikana (Arikoski & Sallinen 2011, 41). Organisaatiossa tapahtuvat muutokset herättävät usein kysymyksiä ja Järvisen (2001) mukaan muutosten johtaminen ei tästä syystä voi koskaan olla vain tiedotusluontoinen asia, vaan organisaatioon pitää luoda laajempi ymmärrys siitä, mistä muutoksessa on kysymys; mihin sillä pyritään, mitä hyötyä siitä on, miten muutos toteutetaan käytännössä ja miten siihen voi itse vaikuttaa?

”Tiedonvälitys, vuorovaikutus, osallistaminen”

Arikoski & Sallinen 2011, 93

Arikoski ja Sallinen (2011, 93) uskovat, että avoimen ilmapiirin aikaansaaminen on tehokkain tapa taata muutosten tuloksellisuus. Kun pystytään perustelemaan mistä muutoksessa on kyse, mikä on sen tavoite ja miten siihen voidaan vaikuttaa, tulee muutoksesta ymmärrettävä, hallittava ja mielekäs. Arikoski ja Sallinen (2011) näkevät, että kun muutoksia siirretään paperilta käytäntöön, on ihmisten johtaminen keskeistä. Arikosken ja Sallisen mukaan aidoon muutoksen perustana on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttämisen muuttumiseen sekä muutoksen hyväksymiseen. (Arikoski & Sallinen 2011, 7, 9, 67.)

Tämän tutkimuksen yhteydessä tehtyjen kehittämistoimenpiteiden haasteena ja riskinä voidaan nähdä, ettei kehittämistyön parissa toimivia henkilöitä saada osallistettua riittävästi muutosten käytäntöön vientiin. Jotta tehdyt kehittämistoimet saadaan pysyväksi osaksi kohdeorganisaation kehittämistoimintaa, tulee muutosten jalkauttamista jatkaa edelleen mm. uusien kehittämistehtävien ja projektien alkaessa sekä edistää avointa keskustelua kehittämistyön organisointiin ja osaamisvaatimukseen liittyen.

Uusien rooli- ja vastuukuvausten käyttöön otosta on kulunut verrattain lyhyt aika, joten muutoksen seuraamista kehittämistoiminnassa tulee vielä jatkaa. Rooli- ja vastuukuvausten osalta jalkauttamisen jatkaminen ja kuvausten päivittäminen tulevien palautteiden perusteella on tarpeen, jotta kuvausten hyödyntäminen olisi aktiivista ja vakiintunutta jatkossakin ja muutoksella tavoitellut hyödyt saavutetaan myös pitkällä aikavälillä.

7 Johtopäätökset

Kehittämistyössä rooleilla ja vastuilla on suuri merkitys niin kehittämistyön onnistumiselle kuin henkilöille itselleen. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on merkittävää, että henkilöt tietävät tarkkaan, mitä heiltä odotetaan ja heidän osaamistaan käytetään tehokkaasti hyväksi. Rooli- ja vastuukuvaukset tuovat näkyväksi kehittämistyössä tarvittavat tehtävät, vastuut ja osaamiset, jolloin myös roolin omaksuminen helpottuu. Rooli- ja vastuukuvauksista ei tule tehdä kuitenkaan vain pelkkiä tehtäväkuvauksia ja -listauksia, vaan roolien ja vastuiden merkitys pitää ymmärtää laajemmin yrityksen toiminnassa. Roolit ja vastuut pitää määritellä niin, että ne tukevat yrityksen strategiaa ja aineettoman pääoman arvo kasvaa.

Kirjallisuus ei tarjoa yksiselitteisiä tai kaikille organisaatioille sopivia ratkaisuja siihen millaisia rooleja kehittämistyöhön tulisi sisällyttää, mikä korosti tutkimuksen merkitystä kohdeorganisaatiolle. Yritysten tulee määritellä roolit ja niihin liittyvät osaamiset itse ja lisäksi päättää mitä osaamista kannattaa ylläpitää organisaation sisällä ja mitä osaamista ulkoistaa.

Osaaminen voi olla yritykselle merkittävä kilpailukyvyyn lähde, mutta osaamista tulee osata hyödyntää ja kehittää. Onnistunut kehittämistyö edellyttää asiantuntijoilta niin laaja-alaista liiketoimintaosaamista kuin projektiosaamistakin sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Kehittämistyö tulee vaatimaan jatkossa uutta osaamista, yhteistyötä sekä onnistunutta kehittämistyön johtamista.

Aineettoman pääoman merkitys korostuu erityisesti kohdeorganisaation tyyppisillä toimialoilla, joissa toiminnan tulokset ovat pääosin aineettomia ja aineettoman pääoman hyödyntäminen on havaittu yhdeksi keskeisimmäksi osaksi yritysten strategiaa ja kilpailukykyä. Tehdyillä kehittämistoimilla voidaan kasvattaa kohdeorganisaation aineettoman pääoman arvoa transformaatioiden kautta, kun kehittämistyössä vahvistetaan yhtenäisiä toimintatapoja mm. rooli- ja vastuukuvauksia käyttäen sekä hyödynnetään ja jaetaan tehokkaasti organisaatiossa olevaa osaamista.

Kehittämistyö edellyttää johdolta, että henkilöille on luotu edellytykset toimia menestyksekkäästi kehittämistehtävän tai projektin eteen. Onnistumiseen voi - ja tulee - vaikuttaa kuitenkin myös jokaisen itse. Yhteistyön edistäminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi sekä avoimuus uuden oppimiselle vahvistavat tiimin kehittymistä, kun

omaa osaamista sekä hyviä kokemuksia ja toimintatapoja jaetaan omassa organisaatiossa. Nämä ovat ratkaisevia tekijöitä, kun kehittämistyössä pyritään kokonaisuuden kannalta parhaaseen ja laadukkaaseen lopputulokseen.

Tutkimustulokset osoittavat, että tutkimustyölle oli tarvetta. Kohdeorganisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosien aikana, jotka ovat vaikuttaneet myös kehittämistyön organisointiin ja osaamisvaatimuksiin. Tutkimustyön avulla saatiin selkeytettyä kehittämistyöhön liittyviä rooleja, mikä antaa jatkossa hyvät lähtökohdat kehittämistehtävien ja projektien resursointiin. Lisäksi niiden avulla tunnistetaan, että millaista osaamista tehtävien suorittaminen edellyttää. Roolikuvaukset auttavat kehittämistyöhön osallistuvia henkilöitä omaksumaan oma roolinsa paremmin ja näin he voivat antaa osaltaan parhaan panoksensa kehittämistehtävien ja projektien läpivientiin.

7.1 Tutkimuksen tietoperustan sopiminen kehittämistehtävän toteutukseen

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin aineetonta pääomaa ja henkilöresurssien hallintaa projektinhallinnan näkökulmasta. Nämä kaksi eri viitekehystä tukivat hyvin toisiinsa, eikä tutkimusaiheen tarkastelu jäänyt näin ollen liian yksipuoliseksi.

Selkeimmin rooli- ja vastuukuvausten laadintaan vaikutti osaamisvaatimusten huomiointi tehtäväkuvauksissa sekä projektien organisointi perinteisten projektinhallinnan menetelmien näkökulmasta. Kaikkien kehittämistoimenpiteiden kannalta keskeisiksi teorioiksi nousi osaamisen johtaminen ja kehittäminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä tiimien kehitys ja ihmisten johtaminen.

Tutkimuksen tietoperusta todensi, että perinteisen projektinhallinnan menetelmien ja henkilöresurssien hallinnan lisäksi, kehittämistyössä vaaditaan riittävää osaamista sekä onnistunutta ihmisten johtamista. Näihin seikkoihin tulisi ottaa kantaa jo projektien tai kehittämistehtävien suunnitteluvaiheessa.

7.2 Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja todentaminen

Tutkimustyöhön kuuluu tutkimuksen todentaminen sekä luottavuuden ja pätevyyden arviointi. Tämä tarkoittaa, että tutkimusmenetelmät tulee valita niin, että ne kykenevät antamaan tutkittavasta kohteesta luotettavia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus-

menetelmien avulla tulee myös saada vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin. Lisäksi tutkimustuloksia pitää pystyä hyödyntämään käytännössä; tutkimustuloksista pitää kyetä johtaa uusia ratkaisuja käytännön työhön tai ainakin nostaa esille ratkaisuehdotuksia jatkokehittämistä varten. Tutkimuksen dokumentoinnissa tulee tavoitella mahdollisimman vakuuttavaa ilmaisua, jotta lukijalle jää realistinen ja riittävän tarkka kuvaus tutkimusprosessista ja tutkijan tekemistä päättelyistä ja analyyseistä. (Anttila 2006, 128, 511–512, 518–519.)



Kuvio 15. Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja todentaminen

Keskeisimmät tämän opinnäytetyön pätevyyttä ja luotettavuutta tukevat asiat ovat, että tutkimukselle oli selkeä tarve ja tavoite ja tutkimustulosten avulla saatiin toteutettua mitattavissa olevia käytännön työtä parantavia kehittämistoimia. Kehittämistehtävän aikana saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä ratkaisu tutkimusongelmaa sekä esitettiin muita kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita. Opinnäytetyö tehtiin kohdeorganisaation tarpeisiin, mutta vastaavanlainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muissa organisaatioissa.

Tutkimustyötä tuki moniulotteinen tietoperusta ja tutkimuksen aikana käytettiin monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikutti taustakohtaisesti se, että millaista tietoa haluttiin kerätä. Tutkimusprosessin aikana val-

liitsi hyvä keskusteluyhteys niin kohdeorganisaation ohjaajan kuin muidenkin asiantuntijoiden kanssa, jota pystyin hyödyntämään tulosten analysoinnissa sekä tutkimusmenetelmiä ja haastateltavia valitessani.

Ulkopuoliselle lukijalle tutkimus avautuu kirjallisen dokumentaation kautta, joten pyrin kuvaamaan ja havainnollistamaan tutkimusprosessin eri vaihteet ja tutkimus- ja haastattelutulokset lukijalle mahdollisimman selkeästi, vaikka varsinaisia kehittämistoimenpiteitä ja liitteitä ei julkaistu tässä opinnäytetyössä.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Liiketoiminnan rooli- ja vastuukuvauksissa kuvattujen osaamisten lisäksi tämän tutkimuksen aikana tunnistettiin kohdeorganisaation kehittämistoiminnassa tarvittavia erilaisia kyvykkyyksiä ja osaamistarpeita. Kyvykkyyksien ja osaamistarpeiden todettiin olevan kaiken kaikkiaan niin laaja osa-alue, ettei niitä lähdetty selvittämään tarkemmin tämän kehittämistehtävän puitteissa. Kehittämistoiminnassa tarvittavien kyvykkyyksien ja osaamistarpeiden selvittäminen nähtiin kuitenkin mahdollisena jatkotutkimusaiheena. Selvityksen avulla voitaisiin arvioida henkilöressurssien nykyistä tasoa ja laatua ja toisaalta pyrkiä myös hyödyntämään entistä paremmin nykyistä osaamispääomaa.

Toisena tämän kehittämistehtävän jatkotutkimuksena nähtiin organisaation henkilöiden liittäminen laadittuihin roolikuvauksiin. Näin organisaatiossa voitaisiin ylläpitää tietoa siitä, kenellä tai mistä organisaation osasta eri kehittämis- ja projektitehtävissä tarvittava osaamista löytyy.

7.4 Loppusanat

Kehittämistehtävään liittyvä tutkimusprosessi oli erittäin mielenkiintoinen ja monivaiheinen. Oli ilahduttavaa huomata kuinka myönteisesti ja innostavasti tutkimustyöhön suhtauduttiin kohdeorganisaatiossa tutkimustyön eri vaiheissa. Tutkimuksesta mielekkään itselleni tutkijana teki erityisesti toimintatutkimuksen monivaiheisuus ja kuinka sen kautta lopulta pystyttiin toteuttamaan yhdessä konkreettinen organisaation toimintaan vaikuttava ja sitä hyödyttävä muutos.

Kuviot ja taulukot:

Kuvio1: Toimintatutkimuksen vaiheet

Kuvio 2: Ilmarisen strategia 2013–2015

Kuvio 3: Ilmarisen organisaatio

Kuvio 4: Ilmarisen avainlukuja 2014

Kuvio 5: Osaamistarpeet Otalan mukaan

Kuvio 6: Hierarkkinen kaavio projektin rooleista

Kuvio 7: RACI-matriisi

Kuvio 8: Roolien määrittäminen Berkunin mallia mukaillen.

Kuvio 9: Tuckmanin tikapuut

Kuvio 10: Nykytilan haasteet

Kuvio 11: Tavoitetila

Kuvio 12: Miten hyvin rooli- ja vastuukuvat onnistuivat

Kuvio 13: Osaamisen varmistamisen keinoja

Kuvio 14: Kehittämistoimenpiteiden kolme osa-aluetta

Kuvio 15: Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja todentaminen

Taulukko 1: Kehittämistehtävän aikataulu

Taulukko 2: Kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen

Lähteet:

Aarni Markku 2013. Projektiosaaminen johtamisjärjestelmässä ja johdon projektiosaamisen kehittäminen. PRY 2/2013. [Http://www.projekti-](http://www.projekti-instituut-)

ti.fi/files/795/Projektititoiminta_2_3013_Projektiosaaminen_johtamisjarjestelmassa_ja_johdon_projektiosaamisen_kehittaminen_MarkkuAarni.pdf. Luettu 15.11.2013.

Anderson Barbara 2010. Project leadership and the art of managing relationships. T+D.

Anttila Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI.

Anttonen Kyösti 2003. Tehosta projektityötä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Arikoski Juha & Sallinen Mikael 2011. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Arto Karlos, Martinsuo Miia ja Kujala Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. [Http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf](http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf). Luettu 20.1.2015.

Berkun Scott 2006. Projektinhallinnan taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Bray Ian K. 2002. An Introduction of Requirements Engineering. Essex: Pearson Education Limited.

Cobit5 2012. USA: Isaca.

FKL 2013. Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012. [Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiot_Suomessa_2012.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiot_Suomessa_2012.pdf). Luettu 11.11.2013.

FKL 2014. Finanssialan kyvykkyudet 2020 – luotaus tulevaisuuteen. [Http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fkl.fi%2Fmateriaalipankki%2Ftutkimukset%2FDoku](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fkl.fi%2Fmateriaalipankki%2Ftutkimukset%2FDoku)

men-

tit%2FFinanssialan_kyvykkydet_lowres.pdf&ei=fORQU9uHIPL74QTYw4GIBw&usg=AFQjCNGFy8RXYf8Q_IZUD0rZD6o0umNZhg&bvm=bv.65058239,d.bGE. Luettu 20.2.2014.

Grossman Robert J. 2009. Managing the people who manage the projects. HR Magazine.

Hakkarainen Arno 2008. Projektikulttuurin arvioiminen ja kehittäminen. PRY 2/2008. [Http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta_2_2008.pdf](http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta_2_2008.pdf). Luettu 10.1.2014.

Hannus Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent Oy.

Haubold Ann-Kristin 2015. How to make HR trainings sustainable. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luento 20.3.2015.

Haukka Matti, Heikkinen Mika, Hietala Markku ja Karvinen Matti 2007. Ohjelmajohtaminen ja sen soveltaminen. Projektitoiminta 2/2007.

Hovi Ari, Hervonen Henriikki ja Koistinen Heikki 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. Porvoo: Bookwell Oy.

IC Partners 2004. Aineettoman pääoman johtaminen –työkirja. [Http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tekes.fi%2Fjulkaisut%2Faineeton.pdf&ei=ouJQU9WO-Dorm4QS1_oHoCw&usg=AFQjCNEHm7YC5MnJcxqKj0tveJ3jCiMlyQ&bvm=bv.65058239,d.bGE](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tekes.fi%2Fjulkaisut%2Faineeton.pdf&ei=ouJQU9WO-Dorm4QS1_oHoCw&usg=AFQjCNEHm7YC5MnJcxqKj0tveJ3jCiMlyQ&bvm=bv.65058239,d.bGE). Luettu 28.2.2014.

Ilmarinen 2013a. Ilmarinen - Parempaa elämää, ole hyvä. [Http://ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01_yrityskuvaus/index.jsp](http://ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01_yrityskuvaus/index.jsp). Luettu 1.11.2013.

Ilmarinen 2013b. Ilmarisen strategiset painopisteet 2013–2015. [Http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01_yrityskuvaus/02_arvot_strategia/index.jsp](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01_yrityskuvaus/02_arvot_strategia/index.jsp). Luettu 10.11.2013.

Ilmarinen 2013c. Ilmarisen vuosi 2012. [Http://vuosikertomus.ilmarinen.fi/2012/fi/ilmarinen-2012/toimitusjohtajan-katsaus](http://vuosikertomus.ilmarinen.fi/2012/fi/ilmarinen-2012/toimitusjohtajan-katsaus). Luettu 25.11.2013.

Ilmarinen 2014a. Vuosi 2013 oikein hyvä, jopa erinomainen. [Http://vuosikertomus.ilmarinen.fi/ilmarinen-2013/toimitusjohtajan-katsaus/](http://vuosikertomus.ilmarinen.fi/ilmarinen-2013/toimitusjohtajan-katsaus/). Luettu 1.2.2014.

Ilmarinen 2014b. Oikea määrä osaajia oikeissa paikoissa. [Http://vuosikertomus.ilmarinen.fi/vastuu-omasta-toiminnasta/henkilosto-2/](http://vuosikertomus.ilmarinen.fi/vastuu-omasta-toiminnasta/henkilosto-2/). Luettu 1.2.2014.

Ilmarinen 2014c. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista. [Http://www.ilmarinen.fi/Production/motivo1/materiaalit/01_tyoeikalut/Osaamisopas.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/motivo1/materiaalit/01_tyoeikalut/Osaamisopas.pdf). Luettu 2.2.2014.

Ilmarinen 2014d. Testauksen periaatteita ja hyväksymistestaus. Sisäinen materiaali.

Ilmarinen 2015. Ilmarisen vuosi 2014. Sisäinen materiaali.

ITIL 2007. Service Design. London: TSO.

Jalava Urpo ja Virtanen Petri 2000. Innovatiiviseen projektijohtamisen. Helsinki: Tammi.

Juuti Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen Petteri 2001. Onnistu esimiehenä –e-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamensky Mika 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kaplan Robert S. & Norton David P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kehusmaa Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima.

Kettunen Sami 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WsoyPro.

Kettunen Sami 2002. Tietojärjestelmän ostaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Koistinen Heikki 2002. Tietojärjestelmien ylläpito. Helsinki: Talentum.

Kotonya Gerald & Ian Sommerville 2000. Requirements Engineering. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Kuismanen Olli ja Petäinen Mia 2006. Projektiosaamisen kehittäminen - investointi vai kuluerä? PRY 1/2006. [Http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta_1_2006.pdf](http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta_1_2006.pdf). Luettu 12.12.2013.

Kuula Arja 1999. Toimintatutkimus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kähkönen Kalle 2009. Ihmisten johtaminen ja ihmisenäkökulma vaativassa projektiympäristössä. PRY 2/2009. [Http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta_2_2009.pdf](http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/Projektitoiminta_2_2009.pdf). Luettu 12.3.2014.

Laplante Phillip A. 2009. Taylor & Francis Group.

Lehtinen Päivi, Lindblom Lassi, Korpinen Santeri ja Simonen Jouni 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lepak David P. & Snell Scott A. 1999. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. The Academy of Management Review.

Lester Albert 2007. Project Management planning and control. UK: Butterworth & CO Ltd

Lönnqvist Antti 2012. Aineeton pääoma on tärkeä tieto- ja palveluyhteiskunnassa. [Http://lta.hse.fi/2012/1/lta_2012_01_d4.pdf](http://lta.hse.fi/2012/1/lta_2012_01_d4.pdf). Luettu 10.2.2014.

Lönnqvist Antti, Kujansivu Paula ja Antola Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

McManus John 2006. Leadership. Project and human capital management. Oxford. Butterworth Heinemann.

Miettinen Helena 2001. Syntynyt suureksi. Helsinki: Edita Oyj.

Miettinen Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Tammerprint Oy.

Otala Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. Porvoo: Bookwell Oy.

Paasikivi Leena, Suhonen Merja ja Nikkilä Juhani 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Pardey David 2007. Introducing Leadership. Burlington: Elsevier Ltd.

Pelin Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Keruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pirinen Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pitkänen Raimo 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Hansaprint.

PMBOK 2013. A Guide to the Project Management body of knowledge. Fifth Edition.

Prince2 2009. Managing successful Projects whit Prince2. UK.

Pöyhönen Erkki ja Pyhäjärvi Maarit 2014. Sisäinen materiaali.

Ranki Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.

Richardson Gary L. 2010. Project Management Theory and Practice. Taylor and Francis Group.

Roos Göran, Fernström Lisa, Pionius Leena ja Rastas Taru 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruuska Kai 2006. Terveysthuollon projektinhallinta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ruuska Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media Oy

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2013. 2.2 Teoria ja tutkimus. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html). Luettu

Schwalbe Kathy 2006. Introduction to Project Management. USA.

Sinek Simon 2015. Why good leaders make you feel safe. [Http://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe). Katsoitu 4.3.2015.

STM 2013. Työeläkeyhtiöiden välisen kilpailun kehittäminen. [Http://www.stm.fi/vireilla/lainsaadantohankkeet/toimeentulo_ja_vakuutusasiat/tyoelakeyhtiokilpailu](http://www.stm.fi/vireilla/lainsaadantohankkeet/toimeentulo_ja_vakuutusasiat/tyoelakeyhtiokilpailu). Luettu 11.12.2013.

Sydänmaanlakka Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija ja Saari Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

TEKES 2013. Työ ja johtajuus liminaalitullassa. [Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tyo_ja_johtajuus_liminaalitullassa_6_13.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tyo_ja_johtajuus_liminaalitullassa_6_13.pdf). Luettu 25.11.2013.

TELA 2013a. Suomen työeläkemalli on ainutlaatuinen EU:ssa. [Http://www.tela.fi/tyoelakeala/eu_ja_tyoelakejarjestelma](http://www.tela.fi/tyoelakeala/eu_ja_tyoelakejarjestelma). Luettu 20.11.2013.

TELA 2013b. Työeläkejärjestelmän perusteet. [Http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyoelakejarjestelman_perusteet](http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyoelakejarjestelman_perusteet). Luettu 25.11.2013.

TELA 2013c. Työeläkeala. [Http://www.tela.fi/tyoelakeala](http://www.tela.fi/tyoelakeala). Luettu 19.11.2013.

Tuomi Lauri ja Sumkin Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuulaniemi Juha 2011. Palvelumuotoilu. Liettua: BALTO Print

Viitala Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. [Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf). Luettu 13.3.2014.

Viitala Riitta 2007. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala Riitta 2008. Johda osaamista! Keruu: Otavan kirjapaino.

Virtanen Petri 2009. Projektin strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

Wieggers Karl E. 2003. Software requirements. Washington: Microsoft Press.

Liiteluettelo:

Liite 1: salainen

Liite 2: salainen

Liite 3: salainen

Liite 4: salainen

Liite 5: salainen

Liite 6: salainen

Liite 7: salainen