

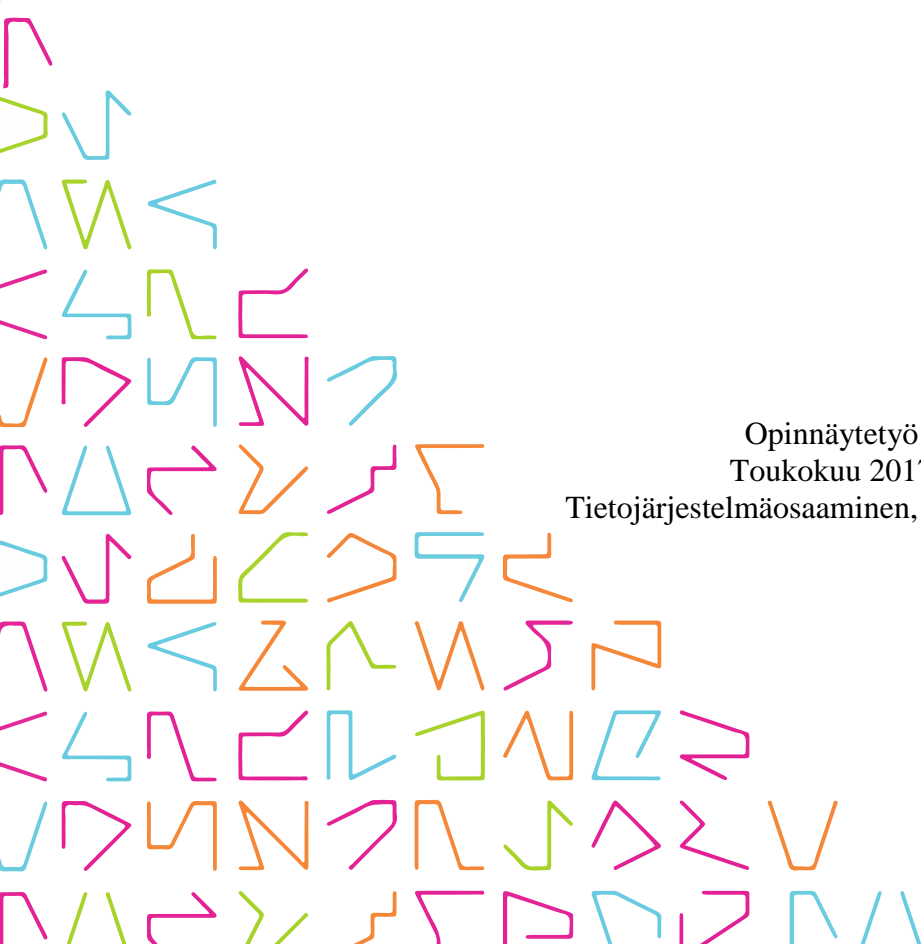


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PROJEKTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN JA KOKONAISARKKITEHTUURIN KEINOIN

Henna-Riikka Ahvenjärvi

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Tietojärjestelmäosaaminen, ylempi AMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaaminen, ylempi AMK

AHVENJÄRVI, HENNA-RIIKKA:

Projektitoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuurin keinoin

Opinnäytetyö 104 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Toukokuu 2017

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen eli TAKKin hanke- ja projektitoimintaa. TAKKissa oli todettu tarve hanke- ja projektitoiminnan kehittämiseksi: projektisalkkua haluttiin laajentaa, toiminnan johtamista tehostaa ja projektien seurantaa parantaa. Myös tulosten ja tuotosten hyödyntämistä ja jatkokäyttöä haluttiin tehostaa.

Tutkimuksen lähestymistavoiksi valittiin palvelumuotoilu ja kokonaisarkkitehtuuri. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi jakautui neljään vaiheeseen: määrittely, ideointi, mallinnus ja konseptointi. Kokonaisarkkitehtuuri kulkee tiiviisti palvelumuotoiluprosessin osana lähtien liikkeelle hanke- ja projektitoiminnan kohdealueen nykytilan analyysistä ja kuvauksesta. Kokonaisarkkitehtuurityö projektoitiin sisäiseksi kehittämistehtäväprojektiksi. Tämä projekti yhdisti palvelumuotoilun eri vaiheissa mukaan TAKKin liiketoiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuurin. Palvelumuotoilu ja kokonaisarkkitehtuuri mahdollistivat monipuolisesti erilaisten työskentelyvälineiden ja -menetelmien käytön.

TAKK on kehittänyt systemaattisesti hanke- ja projektitoimintaa EFQM-laadunhallinnan avulla. Arvioinneissa on todettu vahvuuksia ja kehittämiskohteita, joiden pohjalta on asetettu seuraavia kehittämistavoitteita. Nykytilan analyysin pohjalta todettiin tarve hanke- ja projektitoiminnan prosessin ja projektinhallintamallin uudistamiseen, viestinnän ja itsearvioinnin tehostamiseen sekä osaamisen kehittämisen näkökulman korostamiseen. Tutkimuksessa todettiin, että osallistavat menetelmät toimivat erinomaisesti sitouttamisen ja ryhmäyttämisen välineinä, mutta vaativat valmistelua ja fasilitointia.

Kokonaisarkkitehtuurin avulla voidaan analysoida perusteellisesti liiketoimintaa, ja palvelupolku avaa näkymän asiakkaan subjektiiviseen palvelukokemukseen. Tehdyn tutkimuksen pohjalta TAKKissa on lähdetty kehittämään kokeilujen avulla hanke- ja projektitoiminnan kohdealuetta. Muuttuviin tilanteisiin pystytään nopeiden kokeilujen avulla reagoimaan entistä joustavammin.

Luottamuksellinen aineisto ei ole mukana julkisessa työssä, vaan se on tallennettu organisaation sisäiseen käyttöön organisaation dokumenttienhallintajärjestelmään.

Asiasanat: projektitoiminta, palvelumuotoilu, projektinhallinta, kokonaisarkkitehtuuri

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Information Systems Competence

AHVENJÄRVI HENNA-RIIKKA

Developing Project Activities Through Service Design and Enterprise Architecture

Masters's thesis 104 pages, appendices 13 pages
May 2017

The purpose of this thesis was to study the project activities of Tampere Adult Education Centre (TAKK). In TAKK, there was a need to develop project activities by expanding the project portfolio, making management more efficient, and improving the monitoring of projects. It was also important to make better use of results and outputs of the projects.

Enterprise architecture and service design were chosen as the development methods of this thesis. The service design process was divided into four phases: definition, ideas, modeling, and conceptualization. Enterprise architecture is an integral part of the service design process, starting from the analysis and description of the current state of the project activities. The analysis included business, information, information technology and technology architecture of TAKK in the stages of service design. Both the enterprise architecture and service design methods enabled the use of large variety of different working tools and methods.

The results showed that TAKK has systematically developed project activities, for example through EFQM quality management. Previous evaluation reports were used as research material in this study. According to the analysis presented here, there was a need for a renewed project management process and a project management model, enhancing project communication and self-assessment as well as enhancing the visibility of competence development. The results also indicate that participatory methods worked excellently as tools for engagement and grouping but require preparation and facilitation.

With enterprise architecture it is possible to study the structures of organizations and with service design it is possible to study service paths and customer experience. While the business environment is changing, it is really important to be able to respond to changes faster and in a more agile way.

Confidential material has been excluded from this public version of the thesis.

Key words: project activities, service design, project management, enterprise architecture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1	Tampereen Aikuiskoulutuskeskus	8
2.1.1	Organisaation taustatiedot	8
2.1.2	Visio, arvot ja strategia	10
2.1.3	Yleiset kehittämiskohteet	11
2.2	Projektitoiminnan kehittämisen lähtökohdat	12
2.3	Kehittämistehtävä	13
2.4	Laadullinen tutkimus, palvelumuotoilu ja kokonaisarkkitehtuuri	14
2.4.1	Tutkimusmenetelmät.....	14
2.4.2	Tutkimuksen tekijän rooli	17
3	PALVELUMUOTOILUPROSESSI	18
3.1	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä	18
3.2	Organisoituminen ja arvolupaus	19
3.2.1	Projektiorganisaatio.....	19
3.2.2	Arvolupaus	21
3.3	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet.....	22
4	HANKE- JA PROJEKTITOIMINNAN NYKYTILAN ANALYYSI KOKONAISARKKITEHTUURIN NÄKÖKULMASTA.....	23
4.1.1	Kokonaisarkkitehtuurimenetelmä osana palvelumuotoiluprosessia	23
4.1.2	Kehittämiskaatimukset ja -tarpeet.....	25
4.1.3	Rajaukset ja reunaehdot, ohjaavat tiedot sekä sidosarkkitehtuurit	26
4.1.4	Tietoturvaoperaatit sekä lait ja asetukset.....	27
4.1.5	Toimijat, tietojärjestelmät ja tiedot	28
4.1.6	Liiketoiminta	30
4.1.7	Tiedonhallinta, tietojärjestelmät ja sovellukset.....	32
4.1.8	Kehittämistehtäväprojektin tulos ja tuotos.....	34
5	HANKE- JA PROJEKTITOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI.....	36
5.1	Tietoa projekteista.....	36
5.1.1	Tietotarpeet ja tiedolla johtaminen.....	36
5.1.2	Dokumenttien hallinta ja keskeiset dokumentit	38
5.1.3	Mittaaminen ja arviointi	42
5.1.4	Kehittäminen ja oppiminen	43
5.2	Tietoa ja näkemyksiä haastatteluilla	44

5.3	Hanke- ja projektitoiminnan nykytilan koontia ja päätelmiä.....	48
5.3.1	Projektien johtaminen ja projektinhallinta.....	48
5.3.2	Vahvuuksia ja mahdollisuuksia.....	50
5.3.3	Projekti kehittämisen välineenä	51
5.3.4	Riskienhallinta	53
5.3.5	Osaamisen kehittäminen	54
6	IDEOINTI JA KOKEILUT	57
6.1	Kokeilukulttuuria	57
6.1.1	Lupa kokeilla, onnistua ja epäonnistua	57
6.1.2	Osaamisen kehittäminen ja kokeilut	57
6.1.3	Scrum ja virtuaalitiimi.....	58
6.1.4	Visualisointi työnkuvan rajaamisen ja arvioinnin apuvälineenä... 62	
7	TOIMINNALLISET TYÖPAJAT	64
7.1	Osallistaminen ja osallistuminen – yhdessä kehittämässä	64
7.1.1	Johdatus ajatushautomotoimintaan	64
7.1.2	Ajatushautomo 1	65
7.1.3	Ajatushautomo 2	67
7.1.4	Ajatushautomo 3	68
7.2	Havaintoja ja päätelmiä ajatushautomoista.....	70
8	MALLINNUS JA ARVIOINTI	72
8.1	Asiakkaan palvelupolku.....	72
8.2	Visualisointi ja mallintaminen	74
8.2.1	Prototyyppi tilannekuvana	74
8.2.2	Kokonaisarkkitehtuurin perehdyttämisen prototyyppi.....	75
8.2.3	Hanke- ja projektitoiminnan prototyyppi.....	75
8.2.4	Projektitiimin toimintamallin visualisointi	76
9	KONSEPTOINTI JA VAIKUTTAMINEN	77
10	POHDINTA.....	79
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET	92
	Liite 1. Kokonaisarkkitehtuuriperehdytysaineisto TAKKIn esimiehille.....	92
	Liite 2. TAKKIn arkkitehtuuriperiaatteet	98
	Liite 3. Haastattelukysymykset	99
	Liite 4. Projektitiimin itsearviointilomake	100
	Liite 5. Projektitiimin jäsenten vastuut ja tehtävät	103
	Liite 6. Hanke- ja projektitoiminnan prototyypin etusivu	104

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen projektitoimintaa ja kehitetään sitä palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuurin keinoin. Tästä eteenpäin Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksesta käytetään virallista lyhennettä TAKK.

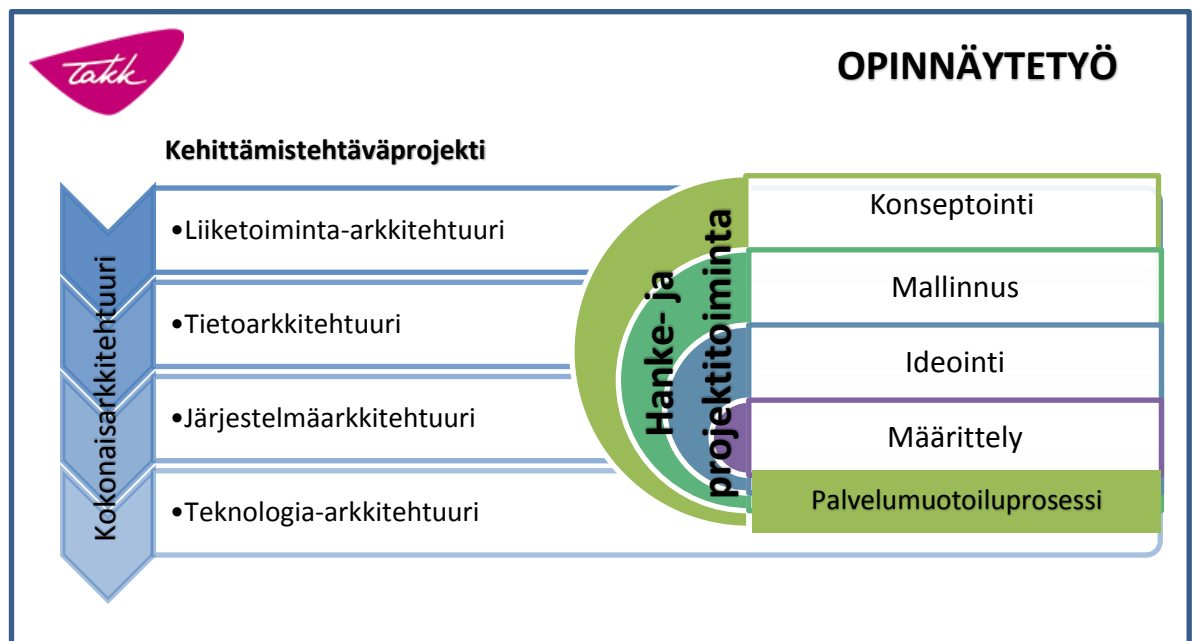
Tavoitteena opinnäytetyössä ei ole niinkään pystyä vastaamaan kaikkiin avoimiin kysymyksiin tai löytää ongelmiin selkeitä ratkaisuja, vaan nostaa organisaation käsittelyyn kehittämistä edellyttäviä aiheita ja teemoja, joita pyritään ratkomaan ja edistämään palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoiluprosessi jakautuu neljään päävaiheeseen: määrittely, ideointi, mallinnus ja konseptointi. Tässä tutkimuksessa keskitytään syvemmin kahden ensimmäiseen vaiheeseen, koska sisällöllisesti mallinnus- ja konseptointivaiheet jatkuvat käytännössä edelleen tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Jokainen palvelumuotoiluprosessin vaihe rakentuu edellisen vaiheen pohjalta. Määrittelyvaiheen ydin muodostuu hanke- ja projektitoiminnan nykytilan analyysistä ja kuvauksesta. Ideointivaiheessa pyritään löytämään ideoita ja ratkaisuehdotuksia määrittelyvaiheessa esiin nousseiden kehittämistarpeiden ja haasteiden pohjalta esimerkiksi toiminnallisten työpajojen avulla. Mallinnusvaiheessa rakennetaan määrittelyn ja ideoinnin pohjalta kolme visualisointia, prototyyppiä, testattavaksi ja kokeiltavaksi: kokonaisarkkitehtuurin perehdytysaineiston prototyyppi, hanke- ja projektitoiminnan prototyyppi sekä projektitiimin toimintamalli. Prototyyppeihin liittyy myös uudistettuja projektitoiminnan ohjeistuksia. Testausta ja muotoilua jatketaan edelleen tämän opinnäytetyön valmistuksessa. Konseptointivaihe ja palvelupolku suunnitellaan ja kuvataan tämän opinnäytetyön loppupuolella, mutta varsinainen palvelukonseptin ja uudistusten lanseeraus toteutetaan käytännössä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön tekemistä tukee tilaustyönä TAKKille toteutettava kehittämistehtäväprojekti, jonka täsmentyneenä tavoitteena on kehittää projektitoimintaa kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta. Palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheessa analysoidaan TAKKin hanke- ja projektitoiminnan kokonaisarkkitehtuurin kohdealueen nykytilaa eli perehdytään liiketoiminta-arkkitehtuuriin, tietoarkkitehtuuriin, tietojärjestelmäarkkitehtuuriin

ja teknologia-arkkitehtuuriin hanke- ja projektitoiminnan näkökulmasta. Kehittämistehtäväprojekti kulkee tässä opinnäytetyössä tiiviisti palvelumuotoiluprosessin osana myös muissa vaiheissa tärkeänä kehittämisvälineenä. Kehittämistehtäväprojektin tarkoitus on nostaa keskusteluun kokonaisarkkitehtuurin merkitys erityisesti hanke- ja projektitoiminnan kohdealueella, mutta myös koko organisaation tasolla.

Kuvion 1 mukaisesti tärkeä osa kehittämistyötä on kehittämistehtäväprojekti, joka analysoi ja kuvaa hanke- ja projektitoiminnan kohdealueen kokonaisarkkitehtuurin nykytilaa. Tämä liittyy erityisesti palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheeseen, mutta kulkee mukana läpi koko palvelumuotoiluprosessin. Tavoitteena on lisätä kokonaisarkkitehtuuritietämystä ja -osaamista organisaatiossa sekä osoittaa kokonaisarkkitehtuurin merkitys organisaation kehittämiseksi yhden kohdealueen kehittämisen konkreettisen esimerkin avulla.



KUVIO 1. Opinnäytetyö ja kehittämistehtäväprojekti.

Kehittämistehtäväprojekti on käynnistetty kesällä 2015 ja opinnäytetyön tekeminen syksyllä 2015. Tavoitteena on, että kehittämistehtäväprojekti on valmis huhtikuussa 2017 ja palvelumuotoiluprosessi syksyllä 2017. Tuloksena on uudelleen muotoiltu, kokonaisarkkitehtuurin huomioiva TAKKin hanke- ja projektitoiminnan palvelu organisaation sisäisille asiakkaille.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

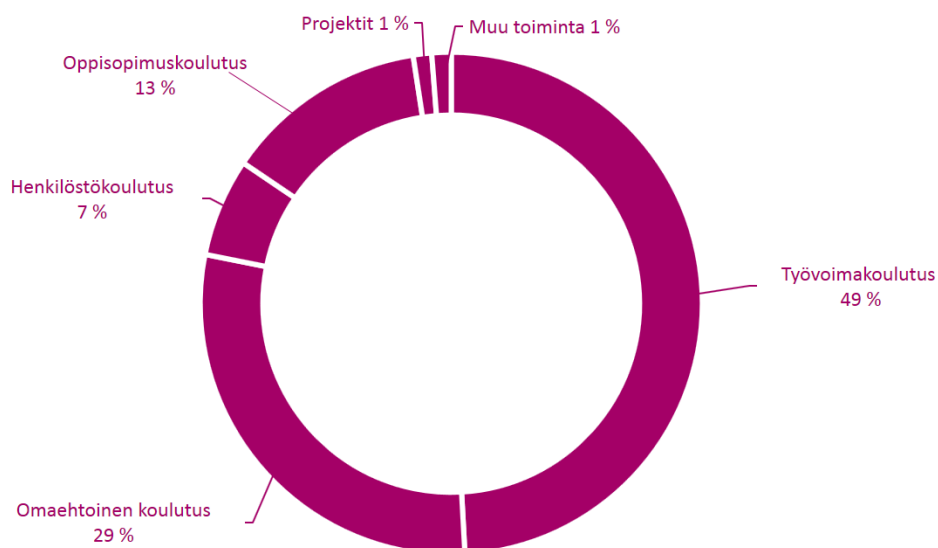
2.1 Tampereen Aikuiskoulutuskeskus

2.1.1 Organisaation taustatiedot

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus on Tampereen Aikuiskoulutussäätiön ylläpitämä oppilaitos, joka on perustettu 1962. Tampereen Aikuiskoulutussäätiö sr:n hallitus muodostuu Tampereen kauppakamarin, Tampereen kaupunginhallituksen ja työmarkkinajärjestöjen nimeämistä edustajista. Säätiön toiminnanjohtaja ja oppilaitoksen rehtori on Teppo Tapani. (TAKK esittelydiat 2017.)

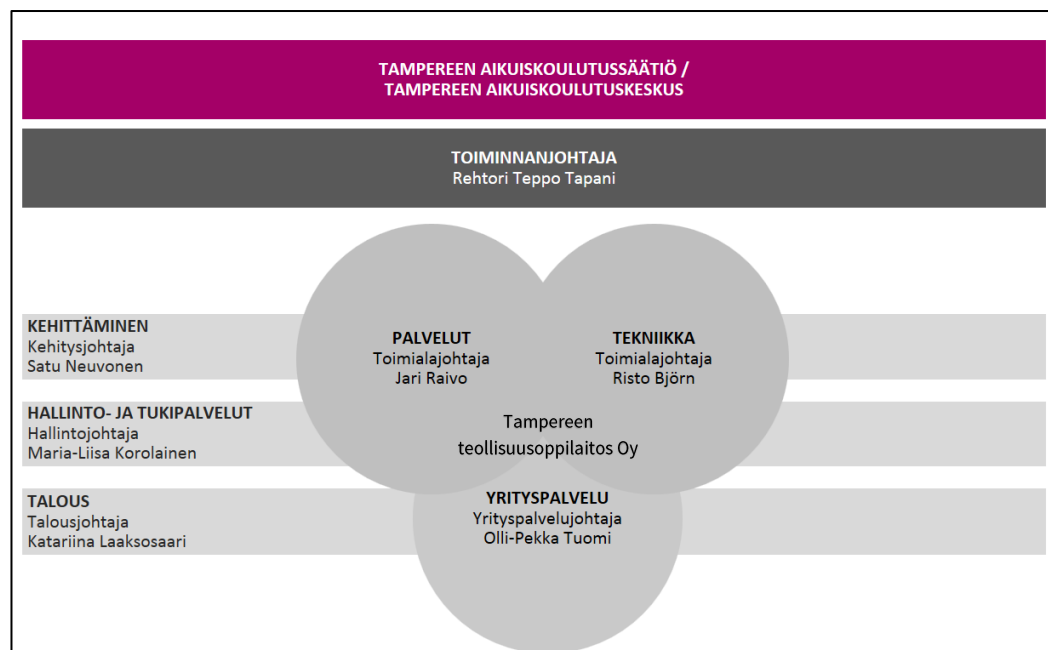
Vuonna 2016 TAKKissa opiskeli 14 013 opiskelijaa, noin 4 000 päivittäin. Vuoden aikana suoritettiin 1 398 kokotutkintoa ja 7 530 osatutkintoa. Kokonaisuudessaan tarjolla oli 118 erilaista ammatillista tutkintoa. Henkilöstömäärä vuonna 2016 oli 249. Liikevaihto oli 24,7 miljoonaa euroa. (TAKK esittelydiat 2017.)

Rehtori Teppo Tapanin (2016) mukaan hankkeiden ja projektien osuus TAKKIn liikevaihdosta on noin prosentin luokkaa. Tämä näkyy myös alla olevassa kuviossa 2, jossa on esiteltynä TAKKIn liikevaihdon jakauma vuonna 2016.



KUVIO 2. TAKKIn liikevaihdon jakauma vuonna 2016 (TAKK esittelydiat 2017).

Oppilaitoksena TAKKin tärkein palvelu on koulutus, jota toteutetaan työvoimakoulutuksena, omaehtoisena koulutuksena, oppisopimuskoulutuksena sekä yrityksille suunnattuna henkilöstökoulutuksena. Kuten kuvioista 2 (s. 8) näkee, nämä muodostavat 98 % TAKKin liikevaihdesta. Moninaiset koulutusmuodot edellyttävät erilaisia palvelukokonaisuuksia ja -tuotteita sekä jatkuvaa tuotekehittämistä yhteiskunnan ja työelämän muutosten mukaan. TAKKin organisaatiorakennetta on kehitetty viime vuosina vastaamaan näihin muutostarpeisiin. Alla olevassa kuviossa 3 esitellään TAKKin tämänhetkinen organisaatiorakenne.



KUVIO 3. TAKKin organisaatio (TAKK esittelydiat 2017).

TAKK jakautuu kahteen toimialaan Palvelut ja Tekniikka. Palvelut-toimiala jakautuu neljään koulutusalaan, joita ovat liiketalous, yrittäjyysala, hyvinvointi ja palveluala. Tekniikka-toimialan koulutusalat ovat konetekniikka, auto ja logistiikka, sähkö- ja talotekniikka, rakentaminen sekä kotoutumiskoulutus. Keskeisenä ydintoimijana on myös Yrityspalvelu, jonka toiminta nivoutuu kiinteästi molempien toimialojen yritysysteistyön tukemiseen, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Osa TAKKia on myös Tampereen teollisuusoppilaitos Oy. Organisaation ydintoimintaa tukevia yksiköitä ovat kehittäminen ja talous (talous- ja yleishallinto sekä sihteerij- ja toimistopalvelut) sekä muut hallinto- ja tukipalvelut, joihin kuuluvat henkilöstöpalvelut, viestintä- ja markkinointipalvelut, kiinteistöpalvelut sekä tietopalvelut.

2.1.2 Visio, arvot ja strategia

TAKKIn visio on olla edelläkävijä ja vaikuttavin ammatillisen osaamisen kehittäjä alueellaan. Toimintaa ohjaavat arvot ovat olla luotettava kumppani ja rohkea edelläkävijä. Strategian toiminta-ajatus on, että edistetään kestäväällä tavalla työ- ja elinkeinoelämän menestymistä koulutus- ja kehittämisspalveluilla. Perustehtävä on toimia ammatillisen osaamisen kehittäjänä ja huolehtia siitä, että työ- ja elinkeinoelämällä on ammattitaitoista työvoimaa. Visio, strategia ja arvot ovat olleet jo useita vuosia käytössä, ja lähinnä strategian painopistealueita on päivitetty toimintasuunnitelmien yhteydessä. (Strategia ja arvot 4.3.2017.)

Visio ja arvot on luotu yhteistoiminnallisesti henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmäedustajien kanssa useita vuosia sitten. Vielä ei ole ollut tarvetta muuttaa näitä. Strategia pohjautuu edelleen visioon ja arvoihin, mutta sitä päivitetään toki säännöllisesti muun muassa kriittisten menestystekijöiden muutosten sekä laatuarvioinneissa esiin nousevien kehittämiskohteiden ja havaintojen pohjalta.

Meneillään oleva strategiakausi kattaa vuodet 2016–2018. TAKKIn kriittisiksi menestystekijöiksi tällä kaudella on määritelty asiakkaat, henkilöstö, talous, verkostot sekä oppimisympäristöt ja -menetelmät. Keskeisiä toimenpiteitä on nimetty kriittisten menestystekijöiden pohjalta kymmenen. Näistä on vielä rajattu neljä keskeistä ydinkehittämistee-mää: digitaalisten oppimis- ja työympäristöjen kehittäminen, kotoutumismallien kehittäminen ammatillisen koulutuksen keinoin, myyntitoiminnan ja -osaamisen kehittäminen sekä laadunhallinnan ja oppivan organisaation kehittäminen. Teemoista on myös konkretisoidut ja tarkennetut pääpiirteittäiset esimerkit, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Esimerkiksi hanke- ja projektitoiminnassa teemat näkyvät vahvasti siinä, minkälaisia projekteja voidaan strategiakaudella käynnistää eli jokaisen kehittämisprojektin tulee liittyä ainakin yhteen näistä teemoista. (Strategia 2016–2018; Toimintasuunnitelma ja talousarvio 2017.)

Koko TAKKIn tasolla strategian toteutumista seuraa johtoryhmä, mutta sitä käsitellään ja käydään läpi muun muassa henkilöstötilaisuuksissa kaksi kertaa vuodessa sekä sään-

nöllisesti yksikkökokouksissa. Tärkeä taustavoima TAKKin strategiaprosessissa on Pirkanmaan elinkeinoelämä, mikä näkyy vahvasti myös säätiön omistus pohjassa sekä säätiön hallituksen kokoonpanossa (Tampereen aikuiskoulutussäätiö sr 23.4.2017).

2.1.3 Yleiset kehittämiskohteet

TAKKin kehittämiskohteet nousevat pääsääntöisesti esiin EFQM- ja muista laadunarvioinneista. EFQM-malli (11.4.2017) on TAKKissa tärkeä toiminnan arviointi- ja kehittämistyökalu, joka kattaa esimerkiksi asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset.

TAKKissa kerätään säännöllisesti laadunhallintamallin mukaisesti asiakaspalautteita. Niistä voi myös nousta esiin havaintoja, joiden pohjalta toteutetaan tarvittavia kehittämistoimia. Säännöllisissä laadunarvioinneissa peilataan, miten edellisen arvioinnin jälkeen on työstyetty esiin nousseita kehittämiskohteita eli mitä konkreettisesti on tehty. TAKKissa vision, arvojen ja strategian tulee näkyä käytännön tasolla kaikkien työssä. Kaikki nykyiset TAKKilaiset eivät ole välttämättä olleet luontiprosessissa mukana, mutta visio, arvot ja strategia ovat osa perehdytystä.

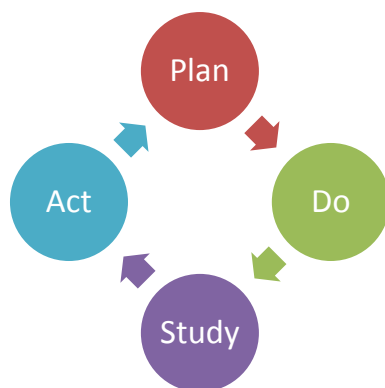
Perehdytyksen tukena on intranetissa oleva henkilöstöopas, joka on konkreettinen esimerkki esiin nousseesta kehittämiskohteesta ja sen pohjalta toteutetusta uudesta tuotteesta. Koettiin tarve saada keskitetysti tietoa työsuhteen eri vaiheisiin liittyen niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. Henkilöstöoppaaseen on koottu keskeiset asiat, dokumentit ja linkit työsuhteen eri vaiheiden mukaan.

TAKK oli yksi kolmesta Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämän laatupalkintokilpailun voittajista 2016 (Ammatillisen koulutuksen laatupalkinnot kolmelle järjestäjälle 1.11.2016). TAKK oli mukana tässä kilpailussa ensimmäistä kertaa. Kilpailussa arvioitiin ammatillisen oppilaitoksen koulutuksen laatua ja tänä vuonna erityisteemoina olivat asiakaslähtöisyys ja osaamisperusteisuus. Laatupalkintoarvioinnissa on myös nostettu esiin vahvuuksien ohella kehittämiskohteita. Laadunarvioinnit ovat arvokas mahdollisuus nostaa toimintasuunnitelmaan todettuja kehittämiskohteita ja pohtia, miten niitä lähdetään konkreettisesti parantamaan.

2.2 Projektitoiminnan kehittämisen lähtökohdat

TAKKissa on todettu tarve projektitoiminnan kehittämiseksi, mikä on ollut tämän työn lähtökohhta. Projektisalkkua halutaan laajentaa ja projektitoiminnan halutaan tukevan ydinprosessia eli kouluttamista entistä joustavammin, sujuvammin ja tehokkaammin. Toiminnan johtamista halutaan terävöittää ja projektien seuranta parantaa. Yksi johdon työlle asettamista selvitettävistä kysymyksistä oli, miksi projektien tuotokset ja tulokset eivät jalkaudu käytäntöön – toisin sanoen tärkeänä tavoitteena on myös tehostaa tuotosten ja tulosten hyödyntämistä sekä jatkokäyttöä.

Jatkuva parantaminen on tärkeä teema TAKKIn toiminnan kehittämiseksi. Laadunhallinta on keskeinen menetelmä jatkuvaan parantamiseen. Toteutustapa on syklimäinen kokonaisuus, ja siksi tässä työssä on nostettu tärkeäksi työskentelymenetelmäksi PDSA-sykli. Torkkolan (2015, 28–30) mukaan PDSA-sykli on kokeilujen kehä, jonka avulla parannetaan toiminnan tai tietyn osa-alueen suorituskykyä luomalla uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla: syklissä toistetaan alla olevan kuvion 4 mukaisesti Plan – Do – Study – Act -vaiheita yhä uudelleen. Plan-vaiheessa suunnitellaan kokeilu, Do-vaiheessa toteutetaan kokeilu käytännössä, Study-vaiheessa tutkitaan tehtyä kokeilua ja Act-vaiheessa päätetään, otetaanko kokeilun tulos tai muutos käyttöön. Torkkolan mukaan toimintaa kyetään parantamaan sitä nopeammin, mitä nopeammin kehä saadaan pyörimään.



KUVIO 4. PDSA-sykli, mukailtu Torkkola (2015, 29).

PDSA-malli soveltuu hyvin TAKKIn projektitoiminnan kehittämistyön menetelmäksi eli kehittämistyön eri vaiheissa hyödynnetään mallia pienten ja nopeiden kokeilujen tekemiseen sekä arvioimiseen. Torkkola (2015, 30) korostaa, että kokeilujen on oltava riittävän pieniä, jotta kehä voi pyöriä riittävällä vauhdilla.

Kokeilujen kehän toteuttamisen tueksi tarvitaan konkreettisia ja monipuolisia työkaluja. Tämän opinnäytetyön sekä kehittämistehtävän kokeilualustaksi valittiin alkamassa oleva Puhti – ohjauksen tahto ja taito ESR -hankkeen TAKKin osahanke. Puhti-hanke on varsin tyypillinen julkisrahoitteinen kehittämishanke, jonka tavoitteena on uusien toimintatapojen ja -menetelmien sekä henkilöstön ja asiakkaiden osaamisen ja taitojen kehittäminen (Tietoa projektista 25.3.2017). Puhti on osa TAITO-ohjelmaa, jota koordinoi TAIKOJA-hanke. Koordinoivan TAIKOJA-hankkeen tehtävänä on muodostaa verkostoja alueellisista toimijoista sekä edesauttaa hankkeissa kehitettyjen toimintamallien viemistä osaksi pysyviä toimintarakenteita koulutusorganisaatioissa (TAIKOJA-hanke 25.3.2017).

TAKKin Puhti-projektitiimin jäsenet olivat valmiita kokeilemaan erilaisia työskentelymenetelmiä, ja osa heistä ei ollut aiemmin työskennellyt projekteissa. Tämä osahanke toimii kokeilualustana läpi opinnäytetyön ja palvelumuotoiluprosessin. Se on myös tärkeä koekenttä kehittämistyön kokeiluille kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta, kun peilataan, miten kokonaisarkkitehtuurin eri osa-alueet näkyvät, vaikuttavat ja toimivat hanke- ja projektitoiminnan kohdealueella.

2.3 Kehittämistehtävä

TAKKissa on todettu tarve kokonaisarkkitehtuurityön kehittämiseksi ja tehostamiselle. Kehittämistehtäväprojektin aihe oli aluksi TAKKin kokonaisarkkitehtuurin nykytilan analyysi ja kuvaus, mutta työn edetessä todettiin järkeväksi kohdentaa analyysi hanke- ja projektitoimintaan muun muassa organisaatiomuutosten, kehittämistarpeiden ja aikataulujen takia. Kokonaisarkkitehtuurin nykytilan analyysi ja kuvaus kohdealueella on keskeinen osa palvelumuotoiluprosessin määrittelyä. Projektitoiminnan kehittäminen haluttiin nivoa yhteen kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen kanssa, jotta voidaan työstää esimerkiksi ohjeistuksia projektitoiminnan tueksi, miten hankkeissa ja projekteissa kokonaisarkkitehtuuri tulee huomioida.

Ketterän kehittämisen ajatusten pohjalta päädyttiin pienempään kokeiluun, jonka havainnot ja tuloksia voidaan soveltaa jatkossa laajemmin; kohdealueen kokonaisarkkitehtuurin nykytilan analyysin tuloksia voidaan hyödyntää projektitoiminnan kehittämisessä, jolloin

uudistettava toimintamalli sekä ohjeistukset noudattavat kokonaisarkkitehtuurin linjauksia. Kokonaisarkkitehtuuri ohjaa myös projektitoiminnan kohdealueen kehittämistä.

Kohdealueen nykytilan kuvauksessa ja analyysissa käytetään JHS 179 -suosituksia. Suositusten (JHS 179 7.2.2017) mukaan rajatun kehittämiskohteen nykytilan selvittämisessä voidaan käyttää samaa etenemistä ja samoja periaatteita kuin kuvattaessa koko organisaation nykytilaa. Täytetyt JHS 179 -taulukot ovat luottamuksellista, organisaation sisäistä tietoa, joten niitä ei sellaisenaan esitellä tässä opinnäytetyössä. Kehittämistyön pääpiirteitä ja tuloksia esitellään hanke- ja projektitoiminnan kehittämisprosessin yhteydessä niiltä osin kuin se julkisesti on mahdollista.

Kehittämistehtävän nykytilan analyysin tavoitteena on löytää kehittämiskohteita, joiden avulla voidaan työstää konkreettisesti eteenpäin hanke- ja projektitoiminnan toimintamallia sekä luoda pohjaa laajemmalle kokonaisarkkitehtuurikehitykselle. Kehittämistehtävän tukena on ohjausryhmä, johon kuuluvat hallintojohtaja, toimialajohtaja ja tietopalvelupäällikkö. Kehittämistehtäväprojektin tuotoksena on kokonaisarkkitehtuurin perehdytysaineisto TAKKin esimiehille, joka mallinnetaan palvelumuotoiluprosessissa testattavaksi prototyypiksi (ks. liite 1).

2.4 Laadullinen tutkimus, palvelumuotoilu ja kokonaisarkkitehtuuri

2.4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen. Kanasen (2012, 93) mukaan tärkeimpiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. Havainnointi ja dokumenttianalyysi ovat tässä tutkimuksessa tärkeitä tiedon keräämisen menetelmiä. Toisaalta prosessiin on otettu mukaan yhteisöllistä tiedontuotantoa, koska sen avulla voidaan saada esiin monenlaista hiljaista tietoa sekä samaan aikaan rakennella uusia tietokokonaisuuksia yhdessä, ideoida ja mallintaa kehittämistä eri näkökulmista. Tutkimusmenetelmien tukena käytetään lähdekirjallisuutta niin palvelumuotoilun kuin kokonaisarkkitehtuurin näkökulmista.

Reason, Løvlie & Brand (2016) toteavat, että laadullinen tutkimus auttaa nostamaan esiin asioita ihmisen käyttäytymisestä, joita kvantitatiivinen tieto ei näytä. Palvelumuotoilun avulla päästään kiinni ihmisten motiiveihin ja toimintaan. Havainnointi on siksikin erittäin tärkeä tutkimusmenetelmä esimerkiksi toiminnallisissa työpajoissa ja prototyypitauksessa.

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014, 71) mukaan ”palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen” ja sitä voidaan käyttää palvelun kehittämisen kaikilla tasoilla, esimerkiksi myös siis prosessien kehittämisessä. He toteavat, että palvelumuotoilun tavoitteena on käyttäjän kannalta mahdollisimman helppokäyttöiset, hyödylliset ja haluttavat palvelukokemukset – toisaalta taas organisaation näkökulmasta palveluiden tuottamisen ja palvelukonseptien tulee olla mahdollisimman vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia. Tuulaniemen (2011, 15) mukaan ”palvelumuotoilu elää omien oppiensa mukaan jatkuvassa kehittämisen tilassa” eli se ei tuota pysyvää ja lopullista muotoa palvelulle, vaan antaa välineitä jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen.

Eryteisesti käyttäjäkeskeisyys, mahdollisuus hyödyntää monenlaisia menetelmiä, eri osapuolten osallistaminen ja kokemuksellinen suunnittelu ovat todella mielenkiintoisia ja aktiivisia tapoja lähestyä tutkimusta. Reason, Løvlie & Brand (2016) toteavat, että keskeistä on suunnittelu asiakkaiden kanssa, ei suunnittelu asiakkaille. Ideoita ja ajatuksia ei myöskään ole tarkoitus antaa valmiina, vaan saada niitä asiakkailta erilaisten menetelmien ja työvälineiden avulla.

Palvelumuotoilu antaa myös uudenlaisen lähestymistavan ketteryyden odotusten täyttämiseen. Tuulaniemi (2011, 15) toteaa, että palvelumuotoilussa kokonaiskuva on tärkeä, mutta palvelun jakaminen osakokonaisuuksiin ja vielä näiden pilkkominen pienempiin elementteihin antaa paremmat mahdollisuudet päästä käsiksi konkreettiseen kehittämistyöhön. Vastaava ajattelutapa soveltuu kokonaisarkkitehtuuriin, jossa kokonaisuus jaetaan analysoitaviin osa-alueisiin liiketoiminnan, tiedon, järjestelmien ja teknologian näkökulmista.

Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin käsikirjassa (2009, 4) määritellään kokonaisarkkitehtuurin sisältö ja hyödyt ytimekkäästi:

Kokonaisarkkitehtuuri on strategisen johtamisen väline, jonka avulla yhtiäistetään liiketoiminnan kehittämistä. Kokonaisarkkitehtuuri parantaa organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa. Sen avulla tieto- ja viestintätekniikan kehittämisestä tulee ennakoivaa ja se saadaan sidotuksi liiketoiminnan kehittämiseen. - - arkkitehtuurin hyöty mitataan aina sillä, miten se hyödyttää ydintoimintaa. - - Kokonaisarkkitehtuuri on enemmän kuin dokumenttikokoelma. Kyse on tavasta toimia ja kehittää toimintaa.

Kokonaisarkkitehtuuri on kokonaisvaltainen toiminta- ja toiminnan kehittämisen tapa. Kyse ei ole vain tietohallinnon kehittämisestä, vaan kokonaisarkkitehtuurin avulla hallitaan ja kehitetään organisaatiota kokonaisuutena. Kaiken lähtökohtana on organisaation strategia, myös yksittäisellä kohdealueella.

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 74–75) esittelevät palvelumuotoilun prosessimaisen luonteen neljän vaiheen avulla: kartoita ja ymmärrä, ennakoita ja ideoi, mallinna ja arvioi, konseptoi ja vaikuta. Tuulaniemi (2011, 16) korostaa, että palvelumuotoiluprosessissa tärkeänä tavoitteena on kaikkien palvelussa mukana olevien osallistaminen ja sitouttaminen yhteistoimintaan suunnitteluvaiheesta alkaen.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kokonaisarkkitehtuurin lisäksi eri vaiheissa osallistavia kontekstuaalisia haastatteluja, toimintaympäristön analyysiä, sisällön analyysiä, toiminnallisia työpajoja, asiakaspolkuja, Business Model Canvas -mallia ja prototypointia. Näitä menetelmiä esitellään ja kuvataan tarkemmin palvelumuotoiluprosessin vaiheissa. Kaikki huipentuu asiakkaan palvelupolkuun, jonka Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 73) määrittelevät kuvaavan toiminnot, tarpeet sekä palveluun liittyvät muut näkökulmat nimenomaan asiakkaan kannalta.

Palvelumuotoiluprosessi esitellään kokonaisuutena tarkemmin kolmannessa luvussa. Prosessin yleisen esittelyn jälkeen neljännessä luvussa keskitytään kartoittamiseen ja määrittelyyn, jossa hanke- ja projektitoiminnan nykytilan analyysi kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta muodostaa pohjan nykytilan kartoittamiselle. Luvussa esitellään myös toteutettua dokumenttianalyysiä sekä sitä täydentäviä haastatteluja. Ideointia ja toteutettuja kokeiluja esitellään viidennessä ja kuudennessa luvussa, jotka avaavat kokeilukulttuurin tematiikkaa sekä toiminnallisia työpajoja tutkimusmenetelmänä. Luvussa seitsemän keskitytään mallinnukseen ja arviointiin eli perehdytään asiakkaan palvelupolkuun ja toteutetaan ensimmäiset prototyypit. Palvelumuotoiluprosessin viimeistä vaihetta eli

konseptointia ja vaikuttamista käsitellään luvussa kahdeksan. Tutkimus ja käytännön toiminta etenevät vetoketjumaisesti läpi työn eli relevanttia lähdeaineistoa nostetaan esiin käytännön toteutuksen yhteydessä.

2.4.2 Tutkimuksen tekijän rooli

Kanasen (2012, 45) mukaan kehittämistutkimus koostuu kahdesta prosessista, jotka ovat kehittämistyö ja tutkimusprosessi. Kehittämistyössä kohteena voi olla esimerkiksi prosessi, tuote, palvelu tai toiminta, ja tutkimusprosessi riippuu taas kehittämistyön sisällöstä. Tässä työssä kehittämistä tapahtuu kahdella tasolla: kokonaisarkkitehtuurin kehittämistehtävä on sisäinen projekti, mutta kehittämistyö laajenee palvelumuotoiluprosessin kautta laajempaan kehittämisen kokonaisuuteen. Kokeilevan kehittämisen ideologian ja PDSA-syklin mukaisesti tehdään pieniä kokeiluja ja laajennetaan niiden avulla kokonaiskuvaa vähitellen. Tutkimusprosessi kulkee koko ajan kehittämistyön mukana, ja näin teoria ja käytäntö nivoutuvat vuorovaikutteisesti yhteen.

Tutkimuksen tekijän yksikkö ja rooli organisaatiossa ovat muuttuneet organisaatiomuutosten yhteydessä useamman kerran tämän opinnäytetyöprosessin aikana, mikä on heijastunut myös opinnäytetyön ja kehittämistehtäväprojektin tekemiseen niin aiheen rajaamisen kuin valittavien tutkimusmenetelmien kannalta. Lähtötilanteessa tekijä työskenteli kouluttajana tietopalveluissa, mistä hänet siirrettiin elokuussa 2015 kotoutumis- ja monikulttuurisuuskoulutuslalle kouluttajaksi. Lokakuussa 2015 hän aloitti Puhti-osahankkeen projektipäällikkönä ja elokuussa 2016 siirtyi Kehittäminen-yksikköön hanketoiminnan koordinaattoriksi ja kouluttajaksi.

Tutkimuksen tekijä on aktiivinen toimija nykyisen työroolinsa kautta hanketoiminnan koordinaattorina, kehittämistehtäväprojektin vetäjänä ja Puhti-osahankkeen projektipäällikkönä. Kanasan (2012, 49) sanoja lainaten tutkimuksen tekijä on ”yksi osa toimivaa työyhteisöä”, joten tilanteessa on sekä hyvät että huonot puolensa. Hyvä puoli on se, että olemassa olevat prosessit ja työyhteisö ovat entuudestaan tuttuja. Toisaalta juuri tässä piilee myös omat riskinsä, koska täytyy pystyä ottamaan tiettyä etäisyyttä kehittämistyön aikana, jotta päätelmiä voi tehdä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksen tekijän täytyy siksi tiedostaa oman roolinsa vaikutus eri tilanteisiin ja tulkintoihin.

3 PALVELUMUOTOILUPROSESSI

3.1 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

TAKKin hanke- ja projektitoiminta perustuu oman organisaation ja sidosryhmien kehittämistarpeisiin. Projektit ovat usein kehittämisprojekteja, joiden tavoitteena on esimerkiksi kehittää tietyn koulutusalan tai organisaation osa-alueen toimintaa, palveluita ja tuotteita. Kehittämisprojektissa on otettava huomioon organisaation kokonaisarkkitehtuuri eli se, miten kehittämisprojekti liittyy liiketoimintaan, tietoon, tietojärjestelmiin ja teknologioihin. Kehittämistyössä on käytävä keskustelua kokonaisarkkitehtuurin ylläpitäjien kanssa mahdollisista muutoksista, uusista järjestelmistä, tarvittavista rajapinnoista tai muista kehittämisohjelmien liittyvistä kokonaisarkkitehtuuria sivuavista kehittämiskohteista.

Hanke- ja projektitoiminta kytkeytyy vahvasti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. Tuulaniemi (2011, 11) toteaa osuvasti, että tietyt tuotteet tai palvelut eivät ole enää asiakkaille olennaisin asia, vaan moni etsii elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa siksi koko ajan: olennaista ei ole enää vain se, saako organisaatio omasta näkökulmastaan sujuvan prosessin aikaan, vaan se, miten asiakas näkee tuon prosessin oman kokemuksensa kautta. Tuulaniemi (2011, 13) korostaa myös, että parhaat palvelut vastaavat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja ne voidaan tuottaa kustannustehokkaasti. Parhaimmillaan palvelumuotoilun avulla saavutetaan molemminpuolinen hyöty ja arvo, sekä asiakkaalle että organisaatiolle.

Tuulaniemen (2011, 15) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan saada tärkeää tietoa palveluiden mahdollisuuksista, innovoida uusia palveluita ja kehittää nykyisiä palveluita eteenpäin. Palvelumuotoilu on jatkuvan kehittämisen tilassa ja siksi siihen soveltuu varsin hyvin esimerkiksi Torkkolan (2015, 29) mainitsema PDSA-sykli (kuviokuva 4, s. 12), jossa kehittämistä tehdään jatkuvan kehän avulla, pienillä ja nopeilla kokeiluilla. Palvelumuotoilussa oleellista on myös visualisointi ja mallinnus, sisältöjen hahmottaminen mahdollisimman visuaalisesti esimerkiksi prototyyppien avulla.

Asiakkaan osallistaminen on palvelumuotoilun ydintä: asiakas halutaan mukaan muotoiluprosessiin, jotta palvelu olisi mahdollisimman lähellä asiakkaan tarpeita ja odotuksia. TAKKissa halutaan korostaa, että kaikilla on mahdollisuus innovointiin, keksiä idea ja edetä sen kanssa. Innovaatioihin liittyy tiiviisti kokeileminen, ideoiden vieminen käytäntöön (Inno-Vointi 9.4.2017). Jotta jokainen kokee tulevansa kuulluksi ja saavansa mahdollisuuden, tarvitaan yhteisiä tapoja toimia ja järjestettyjä mahdollisuuksia, esimerkiksi toiminnallisia työpajoja.

3.2 Organisoituminen ja arvolupaus

3.2.1 Projektioorganisaatio

TAKKin hanke- ja projektitoiminta perustuu oman organisaation kehittämistarpeisiin ja työelämästä nouseviin kehittämistarpeisiin. Projektijohtamisen sanaston (23.4.2017) mukaan hanke-termiä voidaan käyttää synonyymina projekti-termille, mutta sitä käytetään eri yhteyksissä muissakin merkityksissä, mikä voi aiheuttaa sekaannuksia. Hanke-termillä tarkoitetaan TAKKissa pääosin samaa kuin projekti-termillä eli ajallisesti rajattua, tiettyyn tavoitteeseen tähtäävää, toisiinsa liittyvien tehtävien kokonaisuutta. Projektilla on ajallisesti selkeä alku ja loppu, määritelty budjetti ja laajuus. Projekti toteutetaan sellaisenaan kerran eli se on ainutkertainen kokonaisuus. Hanke- ja projekti-termien käyttöä voitaisiin selkeyttää esimerkiksi niin, että hankkeet ovat laajempia kokonaisuuksia ja projektit hankkeiden osakokonaisuuksia. Käytännössä termistöä määrittelevät myös erilaiset hanke- ja projektiverkostot esimerkiksi julkisrahoitteisissa hankkeissa, joten termien käyttöä on vaikea ratkaista yksiselitteisesti.

Organisatorisesti TAKKin hanke- ja projektitoimintaa johdetaan Kehittäminen-yksiköstä (kuvio 3, s. 9). Varsinaista projektitoimistoa TAKKissa ei ole. Kehittäminen-yksikköä johtaa kehitysjohtaja ja samassa yksikössä hänen alaisuudessaan työskentelevät hanke- ja projektitoimintaan liittyen laatukoordinaattori ja hanketoiminnan koordinaattori. Elokuussa 2016 aloitettiin hanke- ja projektitoiminnan uudelleenorganisointi: kehitysjohtaja johtaa edelleen prosessia, laatukoordinaattori seuraa hankerahoitushakuja sekä tiedottaa niistä organisaatiossa, ja hanketoiminnan koordinaattori tukee ja auttaa hankkeiden ja

projektien henkilöstöä prosessin eri vaiheissa käytännön projektityössä. Muita hankkeiden ja projektien keskeisiä tukipalveluita ovat esimerkiksi taloushallinto, tietopalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut.

Projektipäälliköt ja projektitiimien jäsenet tulevat eri koulutusaloilta projektikohtaisesti eli vakiintuneita projektipäällikkö-nimikkeellä toimivia henkilöitä ei ole, ei myöskään pysyvästi nimettyjä projektitiimeissä toimivia henkilöitä. Pääsääntöisesti hankkeissa ja projekteissa työskennellään osa-aikaisesti eli hankkeet ja projektit muodostavat vain osan perustyöstä ja tiimit kootaan projektikohtaisesti esimerkiksi tavoitteiden ja sisällön sekä osaamistarpeiden pohjalta.

Hankkeisiin ja projekteihin haetaan usein yhdessä erilaisten verkostojen kanssa julkista avustusta rahoittajilta, joita ovat kansallisella tasolla esimerkiksi Rakennerahastot, Opetushallitus, Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Tekes sekä kansainvälisellä tasolla esimerkiksi erilaiset Euroopan unionin ohjelmat. TAKK on aktiivinen toimija niin kansallisissa kuin kansainvälisissä hankeverkostoissa. Näitä hankkeita ja projekteja toteutetaan aina kyseisen rahoittajan ohjeiden ja ohjauksen mukaisesti.

TAKKin sisällä hankkeet ja projektit voivat olla koko organisaation yhteisiä tai tiettyyn koulutusalaan tai -aloihin keskittyviä. Yhteiset hankkeet organisoituvat pääsääntöisesti Kehittäminen-yksikön alaisuudessa kehitysjohtajan johtamana ja alakohtaiset hankkeet joko toimiala- tai koulutusalatatasolla toimialajohtajan tai koulutuspäällikön johtamana.

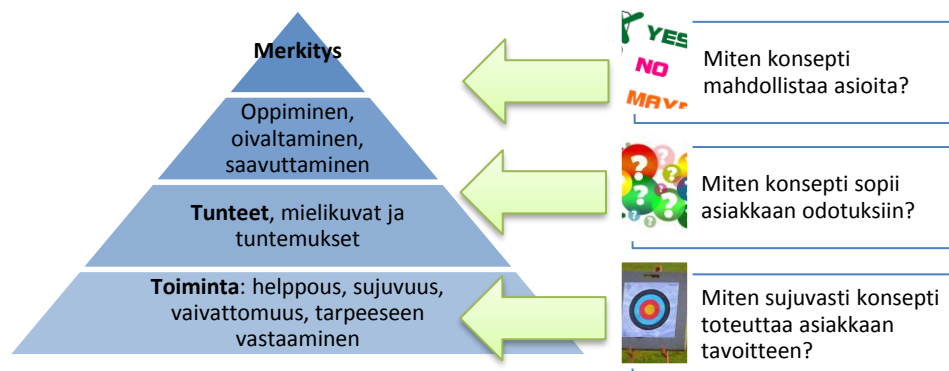
Sisäiset projektit ovat esimerkiksi kiinteistöihin tai korjausrakentamiseen liittyviä projekteja tai tietojärjestelmien hankintaprojekteja. Sisäisten projektien projektointi on aiemmin ollut melko vähäistä eli niitä hoidetaan eri yksiköissä yksiköiden käytäntöjen mukaisesti. Näiden projektien projektinhallintaa on kehitetty aktiivisesti esimerkiksi M-Files-projektinhallintasovelluksen avulla vuosien 2015–2017 aikana.

3.2.2 Arvolupaus

Palvelumuotoilun avulla päästään arvioimaan asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Tuulaniemi (2011, 17) nostaa esiin termin arvolupaus. Arvolupauksen pitää määritellä ja kuvata tuote, kertoa, kenelle tuote on suunnattu ja mikä on asiakashyöty. Arvolupaus kuvaa, mikä tekee tuotteesta tai palvelusta ainutlaatuisen.

Torkkolan (2015, 68) mukaan PDSA-sykliä on mahdollista hyödyntää asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen: suunnitellaan ja toteutetaan kokeilu, analysoidaan tuloksia pohtimalla, miten alkuhypoteesi ja suunnitelma vastaavat asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Palvelua muotoiltaessa saadaan selville asiakkaan tarpeita ja odotusarvoista hyötyä. Arvolupauksen muodostamisessa voidaan hyödyntää asiakkaiden ajatuksia ja kokemuksia.

Kuviossa 5 on toteutettu Tuulaniemeä (2011, 37) mukailleen arvon muodostumisen pyramidimalli, jossa pohja rakentuu siitä, miten sujuvasti konsepti toteuttaa asiakkaan tavoitteen eli minkälaista toiminta käytännössä on ja minkälainen kokemus asiakkaalle toiminnasta muodostuu. Seuraava porras koostuu tunteista, mielikuvista ja tuntemuksista eli siitä, miten konsepti vastaa asiakkaan odotuksiin. Pyramidin huippu muodostuu merkityksestä eli siitä, miten konsepti mahdollistaa asioita, mitä asiakas voi oppia, oivaltaa ja saavuttaa. Arvon muodostuminen on osittain subjektiivinen prosessi, joten on tärkeää pohtia, minkälainen arvolupaus palvelulle toteutetaan. Tuulaniemen mallin mukaan täytyy kuvata tuote tai palvelu ja sen kohderyhmä selkeästi sekä viestiä, mitä hyötyä asiakas saa tuotteesta tai palvelusta.



KUVIO 5. Arvon muodostuminen. Mukailtu Tuulaniemi (2011, 37).

TAKKIn hanke- ja projektitoiminnan arvolupaus asiakkaille eli henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmille, on hanke- ja projektitoiminnan palveluiden toimivuus, saavutettavuus ja tasalaatuisuus. Tavoitteena on käytännön projektityön tukeminen niin, että hankkeessa tai projektissa työskentely on mahdollisimman helppoa ja sujuvaa: kaikkea ei tarvitse osata itse, työhön saa läpi koko prosessin tukea ja ohjausta henkilökohtaisesti sekä kirjallisten ohjeiden kautta. Tuulaniemen (2011, 18–19) ilmauksia lainaten pääteesit ovat helppokäyttöisyys, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, lisäarvo ja toki myös säästö.

3.3 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoiluprosessi käynnistyy määrittelyllä, jossa kartoitetaan oleelliset taustatiedot sekä tehdään toimintaympäristöstä monitahoinen analyysi kehittämistä varten. Tuulaniemi (2011, 56) korostaa, että määrittelyvaiheessa täytyy selvittää, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat tavoitteet. Tämän opinnäytetyön tehtävänanto on määritellyt keskeiset ratkaistavat asiat ja tavoitteet, mutta tutkimuksen avulla konkretisoidaan tehtävänantoa.

Kuviossa 6 on esitelty TAKKIn palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Määrittelyvaihe luo ymmärryksen organisaatiosta ja sen tavoitteista. Ennakoinnin ja ideoinnin avulla pyritään muodostamaan yhteistä ymmärrystä muun muassa kehittämiskohteista, resursseista ja tarpeista. Mallinnus ja arviointi -vaiheessa toteutetaan prototyypit ja testataan niitä. Mallinnuksen yhteydessä luodaan myös palvelulle mittarit ja suunnitelma mittaroinnin toteuttamiseksi. Arviointia tehdään prototyyppien testauksen yhteydessä ja valmiin konseptin sekä mallin varsinaisen lanseerauksen jälkeen. Tulevissa luvuissa esitellään tarkemmin TAKKIn palvelumuotoiluprosessin vaiheiden sisältöä.

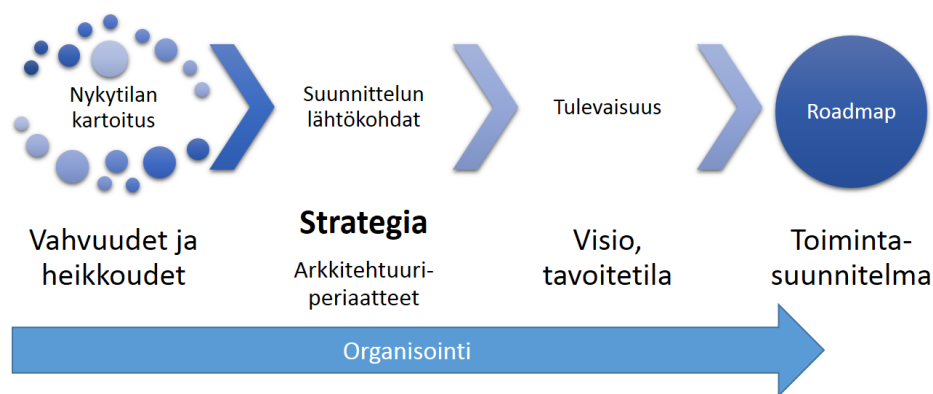


KUVIO 6. TAKKIn palvelumuotoiluprosessin vaiheet.

4 HANKE- JA PROJEKTITOIMINNAN NYKYTILAN ANALYYSI KOKONAISSARKKITEHTUURIN NÄKÖKULMASTA

4.1.1 Kokonaisarkkitehtuurimenetelmä osana palvelumuotoiluprosessia

Kuviossa 7 on esitetty kehittämissuunnitelman etenemisen vaiheet. Nykytilan kartoituksen avulla halutaan selvittää määrittelyvaiheessa vahvuudet ja heikkoudet. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun lähtökohdina ovat aina strategia ja arkkitehtuuriperiaatteet. TAKKissa arkkitehtuuriperiaatteiden luonnos laadittiin tämän kehittämistyön aikana ja ne esitellään tarkemmin liitteessä 2. TAKK:n visio määrittelee myös sitä, minkälainen kokonaisarkkitehtuurin tulisi olla eli mikä on sen tavoitetila. Toimintasuunnitelman pohjalta muodostetaan roadmap eli kartta kohti tavoitetilaa.

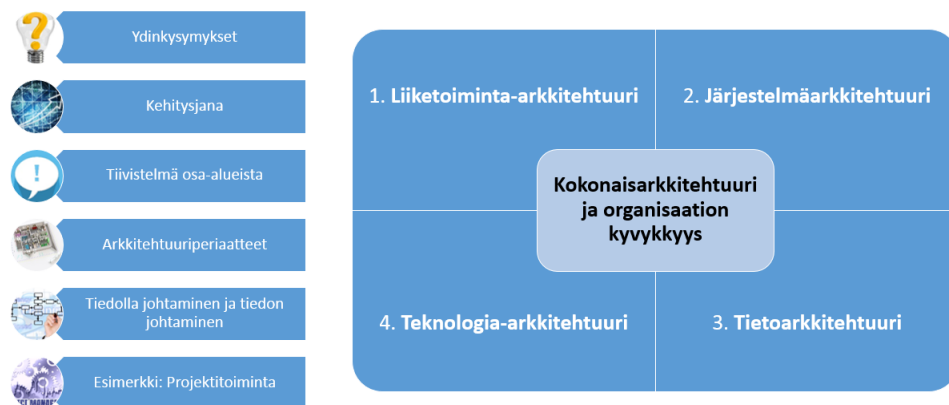


KUVIO 7. Kokonaisarkkitehtuurityön organisointi. Mukailtu Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin käsikirja (2009, 6).

Edvinsson & Aderinne (2013) käyttävät kokonaisarkkitehtuurityössä helposti lähestyttävää Ready – Set – Go -mallia. Ready-vaiheessa tehdään nykytilan analyysia ja arviointia. Tämä vaihe lisää ymmärrystä organisaatiosta ja luo pohjan tavoitetilalle. Set-vaiheessa määritellään tarkemmin muun muassa kokonaisarkkitehtuurityön organisointi, tarvittavat kokonaisarkkitehtuurityökalut sekä suunnittelu ja viestintä. Go-vaiheessa johdetaan ja kehitetään kokonaisarkkitehtuurityötä käytännössä. Vaikka malli vaikuttaa kovin yksinkertaiselta kokonaisarkkitehtuurin osa-alueisiin nähden, niin se selkiyttää käsittelyä ja helpottaa teeman lähestymistä. On tärkeää, että kokonaisarkkitehtuuri koettaisiin olennaiseksi osaksi johtamista ja esimiestyötä, jotta päätökset eivät ole ristiriidassa organisaation kokonaisarkkitehtuuriin nähden.

Kokonaisarkkitehtuuri ei voi organisaatiossa jäädä vain tietopalveluiden vastuulle, joten on tärkeää organisoida ja vastuuttaa kokonaisarkkitehtuurityötä tulevaisuudessa laajemmin. Kokonaisarkkitehtuurin tulee limittyä kaikkeen tekemiseen johtamisesta lähtien, ja siksi on tärkeää lisätä esimiesten osaamista kokonaisarkkitehtuurista. Sekä Lean-ajattelussa että palvelumuotoilussa korostuu visualisoinnin ja viestinnän merkitys. Myös kokonaisarkkitehtuuria on tärkeää pyrkiä visualisoimaan, tehdä helpommin lähestyttäväksi ja ymmärrettäväksi.

TAKKin kokonaisarkkitehtuuri tarkoittaa konkreettisesti TAKKin strategian toteuttamista käytännössä. Kuviossa 8 on esitelty esimiesten perehdytysaineistoa varten tehty hahmotelma osa-alueista. Tarkemmin perehdytysaineiston prototyyppi on esitelty liitteessä 1. Prototyypin tavoitteena on toimia keskusteluvälineenä, helppona tapana lähestyä kokonaisarkkitehtuuria.



KUVIO 8. Perehdytysaineiston osa-alueet (koko aineisto liitteessä 1).

Liiketoiminta-arkkitehtuuri on kaiken lähtökohta, ja se ohjaa muiden osa-alueiden kehittämistyötä. Tähän kuuluvat keskeisenä osana TAKKin organisaatorakenteet, liiketoiminnan tavoitteet ja prosessikuvaukset. Liiketoiminta-arkkitehtuurin kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää seurata organisaation toimintaympäristön muutoksia, esimerkiksi kilpailutilanteita, uusia teknologioita ja lainsäädännön muutoksia. Toimintaa ketteröittä-mällä ja sujuvoittamalla voidaan saada aikaan säästöä ja lisätä tehokkuutta, mikä edellyttää henkilöstön ja asiakkaan näkökulmasta sujuvia ja aidosti toimintaa vastaavia prosesseja.

Järjestelmäarkkitehtuuri pitää sisällään TAKKIn tietojärjestelmät sekä sen, miten järjestelmät tukevat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Tärkeää on myös tarkastella, miten järjestelmät näkyvät prosessikuvauksissa eli miten ja missä niitä käytetään. Järjestelmäarkkitehtuuri sisältää järjestelmäsalkun eli järjestelmäluettelon, järjestelmien vastuut ja rajaukset sekä liittymät toisiin järjestelmiin.

Tietoarkkitehtuuri sisältää kaikki TAKKIn käyttämät tiedot, tietorakenteet ja tietojen väliset riippuvuudet. Taustalla ovat prosessikuvaukset ja järjestelmät eli mitä tietoa prosesseissa tarvitaan, miten tieto kulkee ja missä tieto on. Tietoarkkitehtuurin ydin muodostuu siis tiedoista ja niiden merkityksestä sekä tietovirroista ja tietovarastoista. Johtamisen näkökulmasta tietopääoma on äärettömän tärkeä elementti: organisaatiossa pitäisi olla kokonaiskuva tietopääomasta. Yhteisten tietojen tulee myös olla yksiselitteisiä ja ymmärrettävissä samalla tavalla kaikkialla, jotta esimerkiksi lakisääteisiä koulutustoiminnan edellyttämiä raportteja varten voidaan tuottaa yhteismitallisesti. Tietoturvan ja tietosuojan merkitys korostuu entisestään tietojen käsittelyssä EU:n uuden tietosuoja-asetuksen yhteydessä (GDPR FAQs 8.4.2017).

Teknologia-arkkitehtuuri pitää sisällään kaikki TAKKIn tekniset ratkaisut, standardit ja teknologiset linjaukset eli se mahdollistaa liiketoiminnan ja antaa suuntaviivat ICT-vaalinnoille. ICT-ympäristö vaikuttaa esimerkiksi laitehankintoihin, ja parhaimmillaan yhtenäinen ympäristö vähentää kustannuksia sekä tehostaa toimintaa. Teknologia-arkkitehtuurin näkökulmasta yksi tärkeistä viitearkkitehtuureista on opintohallinnon viitearkkitehtuuri, Opintopolku-palvelu. Merkittävä palvelu tulevaisuudessa tulee olemaan Koski (9.4.2017), joka kerää yhteen paikkaan tiedot jokaisen oppijan koulutuksesta ja sisältää myös tiedot suoritetuista tutkinnoista sekä opinto-oikeuksista.

4.1.2 Kehittämiskaavat ja -tarpeet

Hanke- ja projektitoiminnan kohdealueen kehittämiskaavat ovat samat kuin tässä opinnäytetyössä aiemmin määritellyt hanke- ja projektitoiminnan kehittämisen tavoitteet. Erityisesti kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta keskeiset kehittämiskaavat ja -tavoitteet ovat:

- Luodaan uusi yhteinen projektinhallinnan malli.

- Laaditaan ohjeistus M-Files-tiedonhallintaan hankkeissa ja projekteissa (suositeltu järjestelmä ja tiedonhallinnan toimintatapa, huomioi tietoturvan ja tietosuojan).
- Otetaan ohjeistuksissa huomioon erilaisten projektien asettamat vaatimukset projektinhallinnalle.
- Uudistetaan hanke- ja projektitoiminnan prosessi vastaamaan uutta mallia sekä päivitetään prosessikaavio.
- Tehostetaan projektien viestintää ja markkinointia.
- Viedään käytäntöön uusi malli ja sen ohjeistukset.

Konkreettiset kehittämistarpeet liittyvät vahvasti projektisalkunhallintaan (sisältö, hallintamenetelmä, seuranta), prosessikuvausten kehittämiseen, projektien seurantaan ja raportointiin, roolien ja vastuiden täsmentämiseen, uuden projektiohjeistuksen koostamiseen, projektien resurssienhallinnan kehittämiseen, viestinnän ja markkinoinnin kehittämiseen, henkilöstön sitouttamiseen (mallit, ohjeet, yhtenäiset käytännöt) sekä uusiin keinoihin hyvien käytäntöjen ja tuotosten levittämiseen.

4.1.3 Rajaukset ja reunaehdot, ohjaavat tiedot sekä sidosarkkitehtuurit

Kehittämistehtäväprojekti keskittyy vain nykytilan kuvaamiseen. Prosessit on kuvattu tässä vaiheessa JHS 152 -suositusten mukaisesti tasolla 3. Kuvaukset tehdään toiminta-, tieto- ja järjestelmänäkökulmasta. Nykytilan analyysissa ja kuvauksessa on otettava huomioon erillisissä prosesseissa kuvatut riskienhallinta sekä sidosryhmien hallinta ja näiden kehittämistarpeet suhteessa projektiprosessin kehittämiseen.

TAKKissa koko organisaatiota koskeva ohjeistus lähtee strategiasta, jota toteuttamaan tarvitaan kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta yhteisiä arkkitehtuuriperiaatteita. Arkkitehtuuriperiaatteita muotoiltaessa koottiin yhteen tärkeimpiä vaatimuksia, joita TAKKIn kokonaisarkkitehtuurikehittämiseen kohdistuu. Periaatteiden luonnos on liitteessä 2.

Tulevaisuudessa pyritään yhä vahvemmin yksinkertaisuuteen ja selkeyteen. Kokonaisarkkitehtuurin täytyy palvella mahdollisimman hyvin TAKKIn perustehtäviä ja strategiaa. Yhteisten linjausten noudattaminen on tärkeää esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämisessä, tieto-

turvallisuudessa ja tiedon hallinnassa, jotta kokonaisarkkitehtuurin tukee asiakkaan palvelupolkua mahdollisimman hyvin. Yhtenäiset toimintatavat ja sujuvat palveluketjut sekä yhtenäinen toimintaympäristö ovat laadukasta palvelun toteutusta mutta myös taloudellinen tapa toteuttaa toimintaa.

Prosessikuvauksia on ylläpidetty TAKKissa jo varsin pitkään. Käytössä oleva EFQM-malli edellyttää monipuolista ja laajaa prosessien kuvaamista. Kuvauksia päivitetään vuosittain, ja tässä opinnäytetyössä kootaan hanke- ja projektitoiminnan prosessin päivittämisen kannalta olennaista tietoa tarvittavista muutoksista vuoden 2017 päivitystyötä varten. Toimintasuunnitelma nivoo yhteen strategian vaatimukset sekä prosessien mahdollisuudet niiden toteuttamiseen. Toimintasuunnitelma ja talousarvio julkaistaan aina seuraavalle vuodelle.

Kohdearkkitehtuuriin määritellyt sidosarkkitehtuurit ovat tällä hetkellä velvoittavina taloushallinto, tietohallinto, opintohallinto ja julkishallinto sekä ohjaavana viestintä ja markkinointi. JHS 179 -sanaston (2017) mukaan sidosarkkitehtuuri on ”muualla määritettävä arkkitehtuuri, jolla on vaikutus organisaation tai muun tarkasteltavan kohteen arkkitehtuurityöhön”. Hanke- ja projektitoiminnan kehittämisessä täytyy huomioida myös TAKKia velvoittavat sidosarkkitehtuurit, jos kehittämishankkeen tai -projektin sisältö ja toiminnot liittyvät niihin.

4.1.4 Tietoturvaperiaatteet sekä lait ja asetukset

Tietoturvakäsikirja määrittelee tarkasti muun muassa roolit ja vastuut, tietojen käsittelyohjeet, tietojärjestelmät, toimitilaturvallisuuteen liittyvät asiat sekä seuraamukset erityyppisistä rikkomuksista. Tietoturvakäsikirja koskee kaikkia, joilla on työsuhde TAKKin kanssa. Tietoturvaperiaatteet sitovat toteutettavia hankkeita ja projekteja. Projektiprosessissa on otettava huomioon hallinnollinen turvallisuus, henkilöstöturvallisuus, fyysinen turvallisuus, tietoliikenneturvallisuus, laitteistoturvallisuus, ohjelmistoturvallisuus, tietoaineistoturvallisuus, käyttöturvallisuus sekä tietosuojaa koskevat periaatteet ja vaatimukset.

Projektinhallinnan prosesseihin liittyvät muun muassa seuraavat lait, asetukset ja säännökset:

- Henkilötietolaki 523/1999
- Henkilötietojen käsittelyä koskevat erityissäännökset
- Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999 (julkisuuslaki)

- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 (työelämän tietosuojalaki)
- Tietoyhteiskuntakaari 914/2014 (mm. tietosuojalaki ja viestintämarkkinalaki)
- Henkilötietodirektiivi 95/46 EY

Julkisrahoitteisissa hankkeissa ja projekteissa lakien, asetusten ja säännösten noudattamista valvoo erikseen myös rahoittaja eli näistä tehdään rahoittajalle selvitys raportoinnin yhteydessä. Erityisen tärkeää käytännön työtehtäviin liittyen on henkilötietojen ja luottamuksellisten tietojen käsittely. Lainsäädäntöä seurataan tarkasti – myös meneillään olevia muutosprosesseja, jotta ne voidaan ottaa mahdollisimman nopeasti toiminnassa huomioon.

Mikäli hanke tai projekti liittyy TAKKin ydinprosessiin eli kouluttamiseen, toiminnassa on otettava huomioon myös koulutukseen liittyvä lainsäädäntö. Jos kyseessä on kansainvälinen hanke tai projekti, niin on otettava huomioon myös kohdemaan lainsäädäntö sekä hankekumppanien maihin liittyvä lainsäädäntö.

EU:n tietosuoja-asetus tulee haastamaan myös hankkeet ja projektit pohtimaan tietosuoja-asioita. Henkilötietojen käsittelyn nykytilan kartoitus on siksi tärkeä osa kohdearkkitehtuurin nykytilan analyysia. Tietosuojavaltuutetun toimiston Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? -oppaan (2017, 4) mukaan on tärkeä kuvata henkilötietosuojavarannot, tietosuojaperiaatteet, henkilötietovirrat, henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet ja tietoturvasta huolehtiminen sekä miten henkilötietojen käsittelyyn liittyvästä riskienhallinnasta on huolehdittu.

4.1.5 Toimijat, tietojärjestelmät ja tiedot

Projektinhallinnan prosessissa toimijoina ovat henkilöstön edustajat eri rooleissa, toimialajohtajat ja koulutuspäälliköt, johtoryhmä, tukipalvelut, opiskelijat sekä ulkoiset sidosryhmät, esimerkiksi rahoittajat, yritykset, yritysten edustajat, verkostokumppanit ja mahdolliset asiakkaat eli potentiaaliset tulevat opiskelijat. TAKKin toimijoiden rooleihin vaikuttaa varsin paljon myös organisatorinen asema, koska tietyt toiminnot edellyttävät päätätävaltaa.

Kun palvelumuotoiluprosessin avulla kehitetään hanke- ja projektitoiminnan prosessia, on tärkeää selkeyttää prosessin toimijoiden rooleja ja roolien nimeämistä. Näin vältetään sekaannuksia siinä, puhutaanko prosessista vai organisaatorakenteesta; sama henkilö voi toimia eri

prosesseissa eri rooleissa, vaikka hänen työnimikkeensä olisi koko ajan organisaatiossa sama. Tässä opinnäytetyössä prosessin kehittäminen on ensisijainen toiminto. Tämän jälkeen laaditaan uudistetun prosessin pohjalta prosessikuvaus.

Organisaatiossa toimialajohtaja tai yksikön johtaja on henkilö, joka on vastuussa toimialan tai yksikön toiminnasta ja toimii toimialan koulutuspäälliköiden tai yksikön työntekijöiden esimiehenä. Koulutuspäällikkö johtaa koulutusalaan joko Tekniikka- tai Palvelut-toimialan osana ja toimii koulutusalan henkilöstön esimiehenä. Henkilöstössä on kouluttajia ja toimihenkilöitä. Kumppani voi olla sidosryhmäedustaja esimerkiksi jostakin organisaatiosta, yrityksestä, yhdistyksestä tai järjestöstä.

Järjestelmät ja tiedot -matriisin avulla havainnollistui selkeästi, että TAKKissa projektinhallintaan ja projektin tehtäviin liittyvää tietoa on myös muualla kuin TAKK:n tietojärjestelmissä, esimerkiksi muistitikuilla ja kolmansien osapuolien verkkopalveluissa. Matriisi näyttää myös havainnollisesti, miten monia järjestelmiä on käytössä. Matriisin perusteella voidaan todeta, että tietoa syötetään varsin paljon manuaalisesti järjestelmästä toiseen.

Järjestelmät keskustelevat vielä liian vähän keskenään. Kun tietoa syötetään tiettyyn järjestelmään, olisi järkevää, että tiedot olisivat käytettävissä myös muissa keskeisissä järjestelmissä vähintään lukumuotoisena. Tietojärjestelmien yhteentoimivuutta kehitetään koko ajan, joten hanke- ja projektitoiminnan osalta myös ohjeistuksia tulee pitää yllä tätä kehittämistyötä seuraten.

Projektitoiminnan keskeiset toiminnot ovat projektin esivalmistelu, suunnittelu ja toteutus sekä päättämiseen liittyvät toimet. Eri vaiheissa hyödynnetään vaihtelevasti käytössä olevia TAKK:n järjestelmiä. Projektitoiminnan kohdealueen tietojärjestelmäpalvelut sisältävät monenlaisia ja -tasoisia tietojärjestelmiä. Käyttäjätunnusten hallinta pyritään kaikissa järjestelmissä keskittämään Active Directoryn kautta. Active Directory (8.4.2017) on Microsoftin palvelu, joka sisältää tietoa verkkoresursseista. Sen avulla monissa palveluissa pystytään hyödyntämään SSO single sign-on -periaatetta eli yksinkertaisen sisäänkirjautumisen periaatetta, jolloin käyttäjä pääsee yhdellä kirjautumisella käyttämään useita palveluita.

4.1.6 Liiketoiminta

Liiketoiminnan perusta on strategia. Organisaation avulla strategiaa toteutetaan käytännön toimintana. Johtaminen on tärkeä työväline strategian viemisessä käytäntöön eli johtamisen kautta strategia konkretisoituu toimintaan. Hanke- ja projektitoiminnassa yleisen toiminnan johtamisesta vastaa kehitysjohtaja, mutta projektien johtaminen on usein myös toimialajohtajien ja koulutuspäälliköiden vastuulla. Projektisalkunhallinnasta TAKKissa vastaa johtoryhmä. Osaamisen johtaminen liittyy henkilöstöhallintoon ja pedagogiseen kehittämiseen, mutta myös organisaatiotason päivittäisjohtamiseen toimi- ja koulutusaloilla.

Matriisiorganisaatio voi olla haasteellinen projektitoiminnan kehittämiseksi, jos päätöksentekoprosessit eivät ole riittävän selkeitä ja vastuutettuja. On tärkeä tietää, kenellä on päätösvastuu ja kuka omistaa tiedot. Yhteistyö koulutusalojen välillä voi olla vähäistä, jos keskitytään oman koulutusalan budjettiin ja toimintaan eikä hahmoteta organisaatiotason näkökulmaa. Voidaan pohdita, olisiko järkevää muuttaa organisaatiota enemmän projektityyppiseksi, kun koulutuspalveluiden tuottaminen vaikuttaa yhä enemmän olevan projektiluonteista erityisesti yrityksille räätälöityjen koulutusten osalta. Nykyisessä mallissa projektiorganisaatio toimii matriisiorganisaation päällä, mikä aiheuttaa toisinaan haasteita esimerkiksi päätöksenteon ja vastuiden suhteen.

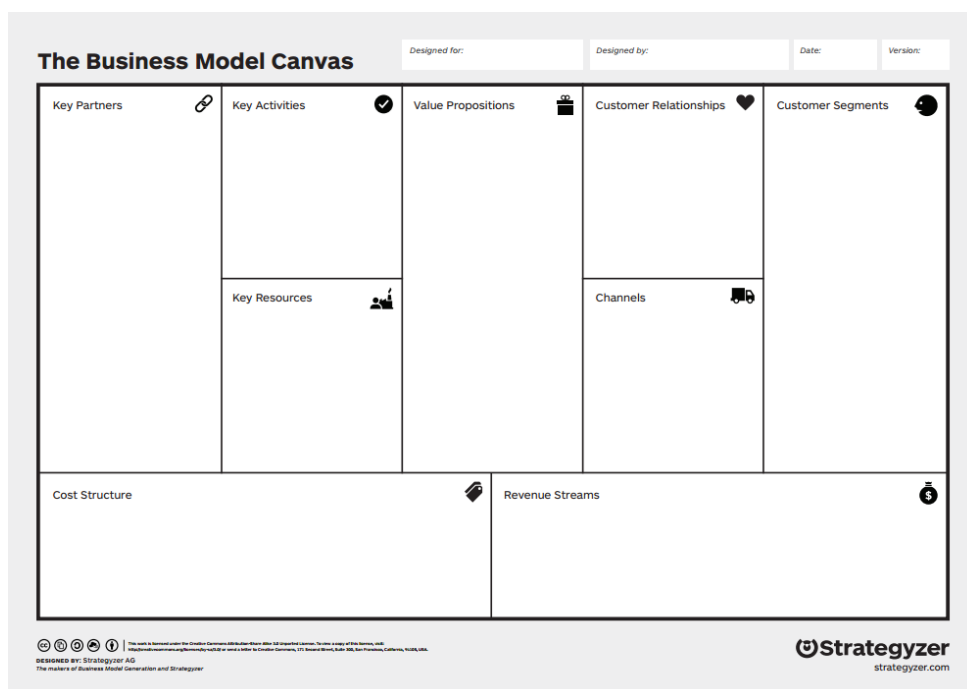
Koulutuskenttä on todella vahvassa murroksessa ja muutoksessa. Vaikuttaa siltä, että tulevaisuudessa koulutustuotteet ja -palvelut ovat entistä yksilöllisempiä ja kehittyvät koko ajan. Tällöin toiminnan pitää pystyä vastaamaan tarpeisiin riittävän joustavilla rakenteilla. Resursseja on jo nyt tarpeen käyttää joustavammin erilaisissa projekteissa, mutta epäyhtenäiset käytännöt ja koulutusalarajat voivat estää osittain tätä joustavaa resurssien käyttöä tai tehdä siitä haasteellista. On tärkeää joustavoittaa henkilöstön osaamisperustaista liikkumista eri tuotteiden ja palveluiden yhteydessä.

Hanke- ja projektitoiminnan ydinprosessiin tullaan kuvaamaan tarkemmin hankkeen ja projektin seuranta sekä hyvien käytäntöjen levittämisen konkretisointi. Prosessikuvausta täytyy tarkentaa varsinaisen toteutuksen osalta, jotta prosessikuvaus toimii myös projektitoimintaan perehdyttämisen välineenä sekä toisaalta esimerkiksi projektipäällikön ja

projektitiimin työskentelyn tarkistuslistana. Leppälä (2011, 171) toteaa hyvin, että prosessiajattelu ei edellytä prosessin jäykkyyttä tai muuttumattomuutta, vaan prosessin alkuun voi kuulua työvaihe, jossa mukautetaan ja valitaan soveltuvat projektikäytännöt.

Tavoitteena prosessin uudistustyössä on, että tietyt projektin perusvaiheet menevät varmasti yhtenäisten käytänteiden mukaan (esimerkiksi projektin käynnistys, talouden seuranta, vastuut, seuranta ja ohjaus, arviointi, päättäminen ja arkistointi) mutta sopivin kohdin projektille voidaan valita soveltuvat tavat toimia eli projekteilla on liikkumavaraa projektikäytänteiden osalta.

Sekä palvelumuotoilussa että kokonaisarkkitehtuuryössä on mahdollista käyttää yhtenä tiedon jäsentämisen työvälineenä Business Model Canvas -mallia (kuvio 9). Edvinsson & Aderinne (2013) toteavat, että mallin avulla nähdään, miten organisaatio aikoo ansaita rahaa tuottamalla arvoa. Kuvassa 1 on esiteltyä Business Model Canvas -malli eli BMC-malli. Mallissa analysoidaan avaintoimijat, ydintoiminnot, ydinresurssit, arv lupaus, asiakassuhteet, jakelutavat, asiakassegmentit, kustannusrakenne ja tulovirrat. BMC-mallia voidaan käyttää kokonaisarkkitehtuuryön tukena, kun analysoidaan organisaation liiketoiminta-arkkitehtuuria. Toisaalta mallia voidaan hyödyntää myös yksilöidymmin hanke- ja projektoiminnan kohdealueen analyysin tukena. Myös yksittäisten hankkeiden ja projektien suunnitteluvaiheessa BMC-malli voisi olla kätevä työväline.



KUVIO 9. The Business Model Canvas -malli, lainattu Strategyzerin malli (9.4.2017).

4.1.7 Tiedonhallinta, tietojärjestelmät ja sovellukset

M-Files Projektinhallinta voi vastata tiedon tallentamisen, järjestämisen ja analysoinnin haasteisiin projekteissa. Esimerkiksi korjausrakentamiseen liittyvissä sisäisissä projekteissa projektinhallintasovelluksesta on hyviä kokemuksia. Toisaalta esimerkiksi yleinen TAKK-dokumenttivarasto voi riittää monen kevyemmän projektin käyttöön.

Vuoden 2016 aikana projektinhallintasovellusta kokeiltiin Puhti-hankkeessa. Projektinhallintasovellukselta odotettiin muun muassa seuraavia asioita:

- visuaalisen aikajanan luominen projektille, vaiheiden hallinta aikajamalla
- tehtävien ja tehtävänantojen toteuttaminen
- projektidokumentaation helppo tallentaminen ja käyttäminen yhdessä sovelluksessa sekä tiedon jakaminen tarvittaville tahoille
- talouden seuranta
- resurssien seuranta
- tietojen läpinäkyvyys projektitiimissä sekä laajemmin TAKKissa

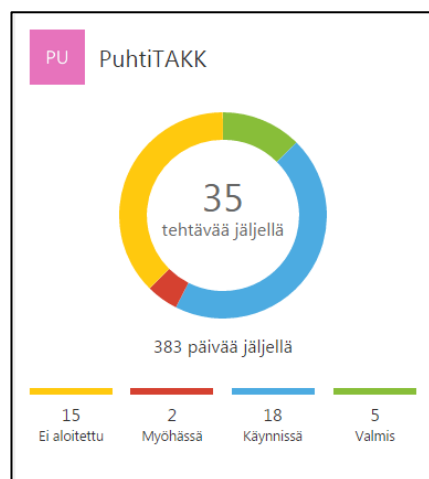
Kokeilun jälkeen todettiin, että projektinhallintasovellus ei tarjoa tiedonhallinnan kannalta parhaita mahdollisia työkaluja ainakaan tässä muodossa. Sovelluksen käyttö vie projektipäälliköltä melko paljon aikaa suhteessa siihen, minkä verran projektitiimi koki hyötyvänsä sovelluksesta. GANTT-kaavio oli toimiva projektipäällikön työskentelyn apuvälineenä. Kätevää siinä oli myös dokumenttien liittäminen projektin eri vaiheisiin. Sovellus ei ole vielä laajemmin käytössä, joten monet dokumentit jouduttiin tallentamaan erikseen eri dokumenttivarastoihin tiedon jakamista varten. Talouden ja resurssien seuranta ei onnistunut tämän sovelluksen kautta. Tehtävät ja tehtävänannot projektitiimi koki epäselviksi. Jos projektitiimi voisi käyttää projektinhallintasovellusta samalla tavalla kuin TAKK-dokumenttivarastoa, niin käyttö voisi olla sujuvampaa ja kevyempää.

Projektitiimissä aloitettiin Scrum-mallista sovellettu toimintatapa, jossa tiimi tapaa säännöllisesti, mutta suuri osa yhteistyöskentelystä tapahtuu virtuaalitiiminä. Tiimin sähköiset työvälineet ovat siksi erittäin tärkeässä osassa vuorovaikutuksen rakentumisessa. Tiimin työskentelyn käyttöön otettiin ensin avuksi Trello-projektinhallintasovellus, jonka käyttö organisoiitiin Kanban-taulun tyyppisesti. Sähköinen taulu on käytännöllinen, koska tiimin

jäsenet eivät työskentele samassa tilassa tai edes samassa toimipisteessä koko ajan. Trellossa tiimillä oli yhteiset to-do- ja done-listat, joiden lisäksi jokaisella oli myös omat to-do- ja done-listat. Kaikilla oli mahdollisuus seurata, mitä kenelläkin on työn alla ja mitä on jo tehty.

Projektipäällikön näkökulmasta hyvä tietojärjestelmä tai sovellus auttaa vastaamaan Torkkolan (2015, 44) esittämiin kysymyksiin: Minkä verran tiimissä on keskeneräistä työtä? Mikä työvaihe on pullonkaula? Minkä verran on vaihtelua? Kehitetäänkö kapasiteetin käyttö maksimiin vai minimoidaanko läpimenoaika? Nämä ovat projektin etenemisen kannalta tärkeitä kysymyksiä, joiden selvittämisessä tietojärjestelmät ja sovellukset ovat merkittävä apu. Jokaisen projektitiimissä on myös helppoa hahmottaa yhteisiä meilläään olevia ja tehtyjä asioita sekä jokaisen vastuulla olevia omia keskeneräisiä ja valmiita tehtäviä.

Tehtävissä ja tehtävänannoissa Trello koettiin projektitiimissä selkeämmäksi ja helpommaksi kuin M-Files Projektinhallinta. Projektipäällikön näkökulmasta Trello ei antanut toivottua visuaalista seurantamahdollisuutta. Tästä syystä siirryttiin kokeilemaan Trelloa vastaavaa Microsoft Planner -projektinhallintasovellusta, kun sen käyttö O365-palvelujen myötä tuli mahdolliseksi. Kuviossa 10 on näkymä tiimin Planner-suunnitelmasta yhteenvetosivulta. Kuvasta näkee nopeasti, minkä verran tehtäviä on aloittamatta, käynnissä, valmiina tai myöhässä. Varsinaisessa suunnitelmanäkymässä projektipäällikkö sekä tiimin jäsenet pystyvät seuraamaan helposti esimerkiksi vastuuhenkilöittäin ja tilanteittain projektin etenemistä.



KUVIO 2. Näyttökuva Puhti-projektitiimin työtehtävistä suhteessa aikatauluun 9.4.2017.

Vuoden 2017 alkupuolella TAKKIn M-Files-tietovarastot keskustelevat jo paremmin keskenään, mutta edelleenkin hankkeiden ja projektien kannalta vaikuttaa siltä, että projektinhallintasovelluksen sijaan M-Filesin TAKK-dokumenttivarasto ja Microsoft Planner -sovellus ovat sopivan kevyt ja silti toimiva ratkaisu varsinkin pienempien projektien käyttöön. Laajempiin projekteihin, kuten esimerkiksi korjausrakentamisen projekteihin, M-Files Projektinhallinta vaikuttaa toimivan hyvin.

Taloushallinnon tiedot eivät linkity suoraan projekteissa oleviin järjestelmiin, vaan raportit (esimerkiksi tuloslaskelmat kuukausittain) tulostetaan eri järjestelmästä ja viedään dokumentteina projektinhallintasovellukseen tai dokumenttivarastoon. Henkilöstön työtunnit tulevat myös eri järjestelmästä, johon jokainen syöttää ne osaltaan manuaalisesti. Projektipäällikön vastuulla on seurata projektin tuntien kertymistä ja toiminnan etenemistä Sole TM -sovelluksesta. Tiedonhallinnan näkökulmasta tietojärjestelmät voisivat keskustella enemmän keskenään, jolloin tietoa ei tarvitsisi siirtää manuaalisesti järjestelmästä toiseen tai yhdistää erillisistä raporteista. Kokonaisvaltaisempi tiedonhallinnan ratkaisu säästäisi aikaa ja rahaa sekä tekisi toiminnasta monin tavoin laadukkaampaa ja tuottavampaa esimerkiksi seurannan ja raportoinnin selkeytymisen muodossa.

4.1.8 Kehittämistehtäväprojektin tulos ja tuotos

Kehittämistehtävän tuloksena on syntynyt näkemys hanke- ja projektitoiminnan nykytilasta kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta. Analyysistä on noussut esiin monia kysymyksiä ja haasteita, joita voidaan tarkentaa ja täsmentää toimintaympäristön analyysillä, joka toteutetaan muun muassa dokumenttianalyysin ja haastattelujen avulla seuraavissa luvuissa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että TAKKissa käytössä oleva EFQM-malli on selkeästi edistänyt organisaation kehittämistä. Säännölliset laadunarvioinnit ovat antaneet tärkeää tietoa vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Kehittämiskohteet konkretisoidaan toimenpiteiksi, joiden onnistumista voidaan aina peilata seuraavassa laadunarvioinnissa. Prosesseja uudistetaan toimintaympäristön muutosten ja tarpeiden pohjalta, ja prosessikuvauksia ylläpidetään.

Toimintaympäristöä seurataan TAKKissa aktiivisesti: ennakointi on tärkeä osa toiminnan kehittämistä. Ennakointia toteutetaan niin organisaation sisällä kuin yhteistyössä liiketoiminnallisesti tärkeiden kumppaniverkostojen kanssa. Esimerkiksi organisaatorakennetta on uudistettu toiminnan kehittämisen kannalta viime vuosina useampaan kertaan toimintaympäristön muuttuessa: tiiviimpi rakenne tehostaa koulutusalojen yhteistyötä ja joustavoittaa rakenteita.

TAKKissa on otettu viime vuosina käyttöön monia uusia tietojärjestelmiä. Tällä hetkellä kokonaisarkkitehtuurityön avulla kehitetään järjestelmäarkkitehtuuria yhtenäisemmäksi ja pyritään toteuttamaan järjestelmiin tarvittavia rajapintoja, jotta järjestelmät tukisivat liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Sekä prosesseissa että järjestelmissä on oleellista se, mitä tietoa tarvitaan, miten tieto kulkee ja missä tieto sijaitsee. Mitä yhtenäisemmin kokonaisarkkitehtuuria hallitaan, sitä todennäköisemmin TAKKissa on kokonaiskuva käytettävissä olevasta tietopääomasta. ICT-ympäristön tulee tukea tätä kehitystä.

Palvelumuotoiluprosessin tavoitteeksi nousee hanke- ja projektitoiminnan prosessin pohjalta asiakkaan palvelupolun kuvaus, koska prosessikuvaus ei ole yhtä kuin palvelupolku; prosessikaavio näyttää hanke- ja projektitoiminnan organisaation liiketoiminnan näkökulmasta, mutta palvelupolku on asiakkaan näkökulma hanke- ja projektitoimintaan. Prosessikuvauksen tulee tietysti vastata käytännön toimintaa mahdollisimman hyvin, mutta palvelupolun kuvauksessa voidaan ottaa tarkemmin huomioon asiakkaan subjektiivisen kokemuksen elementtejä, esimerkiksi palvelutuokioiden kohtaamiskokemuksia.

Tuotoksena kehittämistehtäväprojektista on kokonaisarkkitehtuuria käsittelevä perehdytysaineisto, valmennuksen prototyyppi, TAKKin esimiehille (liite 1). Perehdytysaineiston tarkoituksena on vastata kysymyksiin, mitä esimiehen pitää tietää kokonaisarkkitehtuurista ja miksi. Aineisto luo pohjaa keskusteluille kokonaisarkkitehtuurin merkityksestä organisaatiolle. Tarkoituksena on kehittää aineistoa testauksen palautteen pohjalta käytettävyyden, selkeyden ja toimivuuden näkökulmasta.

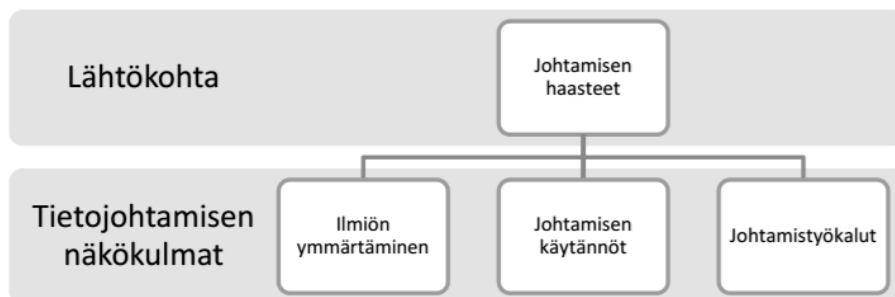
5 HANKE- JA PROJEKTITOIMINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

5.1 Tietoa projekteista

5.1.1 Tietotarpeet ja tiedolla johtaminen

Choo (2001, 26) määrittelee, että tietotarpeet lähtevät usein liikkeelle ongelmista, epävarmuuksista tai epäselvyyksistä organisaation erilaisissa tilanteissa. Tarvitaan tietoa, että pystytään suoriutumaan tehtävästä. Choo korostaa, että ei kannata vain kysyä mitä tietoa tarvitaan, vaan myös muun muassa, miksi tietoa tarvitaan ja mitä odotetaan löydetävän. Hanke- ja projektitoiminnan kohdealueen kokonaisarkkitehtuurin nykytilan analyysi antoi tärkeää pohjatietoa erityisesti liiketoiminta-arkkitehtuurin, tietoarkkitehtuurin ja tietojärjestelmäarkkitehtuurin näkökulmista.

Koska tietotarpeita on paljon ja alue on laaja, on tehtävä jakoa pienempiin kokonaisuuksiin käsittelyä varten. Tässä yhteydessä on pohdittu myös tietojohdamisen merkitystä TAKKissa ja kehittämistehtävän näkökulmasta erityisesti tietojohdamista hanke- ja projektitoiminnan kohdealueella. Alla olevassa kuviossa 11 on esitettyä yhdenlainen jaottelu tietojohdamisen näkökulmista.



KUVIO 11. Tietojohdamisen näkökulmat (Laihonen et al. 2013, 7).

Kuvion 11 mukainen tietojohdamisen näkökulmien jaottelu on ollut tämän työn dokumenttianalyysin sekä sitä täydentävien haastattelujen lähtökohta. Laihosen et al. (2013, 7) mukaan on tärkeä määrittellä, miten tiedosta luodaan arvoa liiketoimintaprosessissa, jotta voidaan ymmärtää varsinaista ilmiötä. Johtamisen käytäntöihin kuuluu muun muassa, miten tietoa ja tietoresursseja johdetaan organisaatiossa eli miten johdetaan tiedon

avulla. Johtamistyökalut sisältävät välineet, joiden avulla tiedolla johtamista tuetaan. Laihonen et al. (2013, 27) määrittelee tietojohdamisen kokonaisuutta näin:

Tietojohdaminen on kokonaisuus, jossa keskiössä on prosessi tiedon luomisen, keräämisen, organisoimisen, jalostamisen, jakelun ja ylläpidon vaiheineen. Tätä ympäröivät prosessin mahdollistavat tekijät eli henkilöstön organisoiminen, johdon päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä ennen kaikkea organisaatiokulttuuri.

Laihonen et al. (2013, 18) määrittelee, että tietämys on ”inhimillistä tietoa, joka perustuu usein kokemukseen”, informaatio on ”rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä” ja data on ”rakenteettomia tosiasioita”. Tietojohdamisen prosessi liittyy vahvasti kokonaisarkkitehtuuriin ja esimerkiksi organisaation kyvykkyyksiin. Tässä kohdissa mainitaan myös tärkeät termit hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto: hiljainen tieto on kertynyttä tiedostettua tai tiedostamatonta tietämystä ja eksplisiittinen tieto esimerkiksi kirjallisessa muodossa olevaa tietoa, jota voidaan tallettaa ja vaikka siirtää. Dokumenttianalyysissä pyritään löytämään nimenomaan kaikki informaatio, joka on todennettavissa kirjallisena dokumenttina. Osaan hiljaista tietoa voidaan päästä kiinni haastattelujen avulla, mutta edelleenkin hiljaisen tiedon kertyminen ja siirtyminen ovat haaste.

Oheisessa kuviossa 12 on havainnollistettu Laihosen et al. (2013, 27–28) kuvaama tietojohdamisen prosessi:



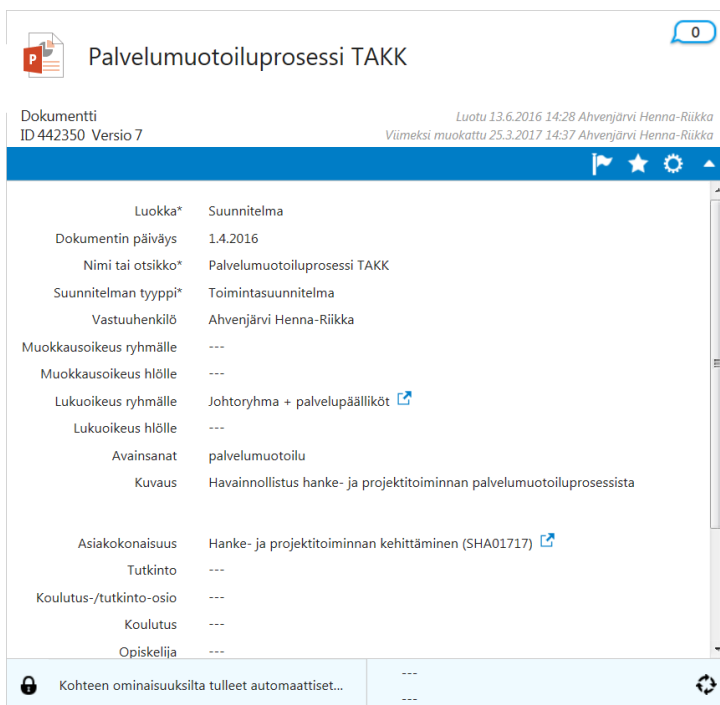
KUVIO 12. Tietojohdamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät. Mukailtu Laihonen et al. (2013, 28).

Tietojohtamisen prosessin jokaisella osa-alueella keskiöön nousee viestintä: kaikki toimenpiteet edellyttävät viestintää. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on tarkastella, mikä kaikki tieto on kirjattua, dokumentoitua tietoa ja minkä verran tietopääomaa on vain hiljaisena tietona.

5.1.2 Dokumenttien hallinta ja keskeiset dokumentit

M-Files-dokumenttienhallintajärjestelmä perustuu metatietojen hyödyntämiseen tiedonhallinnassa. TAKKissa M-Files-pohjainen ratkaisu tiedonhallintaan on käytössä useisiin eri toimintoihin, ja tärkeänä kaikkia koskevana toimintona esimerkiksi dokumenttien tallentamiseen, muokkaamiseen ja jakamiseen. Muita toimintoja TAKKin M-Filesissa ovat CRM, Helpdesk, HR, Matkalasku ja Sopimustenhallinta. Pilottikäytössä ovat myös Projektinhallinta sekä Laadunhallinta. M-Filesin käyttö on yhtenäistänyt ja selkiyttänyt organisaation tiedonhallintamallia, koska erityisesti yhteisten tietojen tulee olla keskitetysti yhdessä paikassa ja toisaalta esimerkiksi versionhallinta on parantunut merkittävästi järjestelmän myötä. Tietovarastoja kehitetään jatkuvasti yhteistyössä M-Filesin kanssa organisaation tarpeiden ja käytön näkökulmasta.

Hovin, Hervosen & Koistisen (2009, 43) mukaan metatieto eli metadata on tietoa tiedoista. Tiedon tallentamisen yhteydessä metatietojen määrittelyn tarkkuus ja laajuus vaikuttavat merkittävästi tiedon hyödynnettävyyteen jatkossa. Kuvassa 1 (s. 39) on esitelty esimerkkinäkymä dokumentin metatiedoista. Tärkeitä metatietoja ovat esimerkiksi dokumentin luokka, päiväys, nimi tai otsikko, vastuuhenkilö, muokkaus- ja lukuoikeudet, avainsanat, kuvaus sekä mahdollinen asiakokonaisuus tai muut tiedot, mihin tieto kytkeytyy. Metatietojen yhteydessä on myös mahdollisuus kommentoida dokumenttia. Versionhallinta on myös näkyvissä tiedoissa, ja mahdollisia aiempia versioita on mahdollista palauttaa.



KUVA 1. Esimerkinäkymä M-Filesin TAKK-dokumenttivaraston dokumentin metatietojen sisällöstä.

M-Filesista sekä linkitettyinä sieltä SharePoint-intranetiin löytyvät koko henkilöstön luku-oikeuksin TAKKin toimintaa keskeisesti määrittelevät dokumentit eli prosessikuvaukset, strategia ja sen painopistealueet, toimintasuunnitelma sekä talousarvio. Kaikkien luettavissa ovat myös laadunhallintaan liittyvät kaikkia koskevat dokumentit.

Prosessikuvaukset ovat liiketoiminnan kulmakivi ja menetelmä havainnoida liiketoimintaan liittyviä toimintatapoja. TAKKin ydinprosessit muodostuvat koulutustoiminnasta ja yrityspalvelusta. Tukiprosesseja ovat johtaminen ja hallintoasiat, henkilöstöhallinto, taloushallinto, viestintä- ja markkinointipalvelut, tietopalvelut ja kiinteistöpalvelut. Hanke- ja projektitoiminnan prosessikuvaus sijoittuu johtamisen prosessikuvauksiin. Tämä on sisänsä looginen ratkaisu, mutta toisaalta mahdollista olisi sijoittaa se myös osaksi ydinprosessikuvauksia – tässä tehdään arvovalinta eli katsotaanko hanke- ja projektitoiminnan olevan tukiprosessi vai osa ydintoimintaa toteuttavaa prosessia. Nykyistä valintaa perustelee vahva tausta suuntautumisesta toiminnan kehittämiseen julkisrahoitteisten väylien kautta. Ulkopuolinen rahoitus edellyttää nykyisin lähes aina verkostotyyppistä kehittämistä, ja toisaalta julkisrahoitteinen hanke ei voi suoraan toteuttaa organisaation normaali-toimintaa, vaan sen tavoitteena on pääsääntöisesti kehittää ja kokeilla uutta esimerkiksi tuotteissa, palveluissa ja toiminnoissa.

Ydin- ja tukiprosessien kuvauksesta organisaatorakenteesta hahmottuu TAKKin matriisityyppinen organisaatiomalli (kuvio 3, s. 9). Hankkeet ja projektit kuuluvat organisatorisesti Kehittäminen-yksikköön kehitysjohtajan alaisuuteen. Projektipäälliköt ja projektitiimien jäsenet ovat yleensä useamman esimiehen alaisuudessa, koska he pääsääntöisesti työskentelevät tietyllä koulutusalueella tai yksikössä.

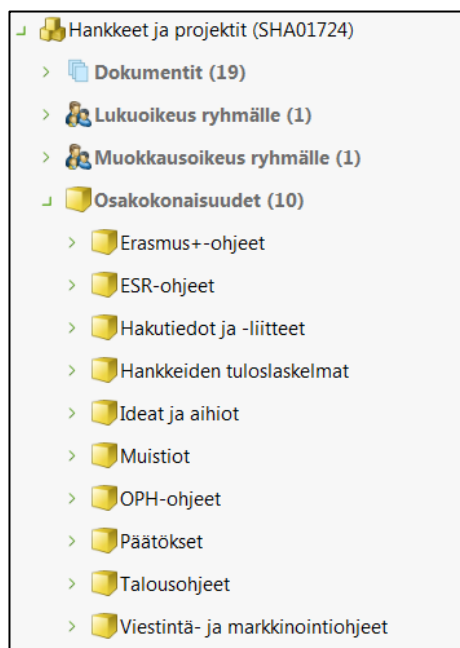
Koulutusalojen välillä on edelleen näkyvissä paikoitellen vanha linjaorganisaatiomalli eli pääasiallinen vastuu johtamisesta on linjaesimiehellä. Kahden esimiehen tilanteet toimivat, jos vastuut on sovittu selkeästi ja tehdään sujuvasti yhteistyötä sekä keskusteluyhteys on aktiivinen. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää, että koulutusalat tekevät yhteistyötä ja työstävät uusia tuotteita ja palveluita yhdessä. Hankkeet ja projektit ovat tähän mainio väline, koska samalla voidaan kehittää yhteisesti osaamista ja toisaalta tuottaa uutta sekä kehittää eteenpäin olemassa olevia toimintamalleja.

Hankepalveluilla on M-Filesin TAKK-dokumenttivarastossa asiakokonaisuus, jossa on vuodesta 2015 alkaen ohjeita ja muita dokumentteja yhteensä 27 kappaletta. Yksittäisten hankkeiden ja projektien keskeiset tiedot on ohjeistettu tallentamaan M-Filesiin omaan asiakokonaisuuteen tai projektiin. Kaikista meneillään olevista projekteista ei löydy tietoja M-filesista, joten selkeästi tietoa kertyy projektipäälliköiden ja projektiryhmäläisten tietokoneille, muistitikuille ja erilaisiin kolmannen osapuolen pilvipalveluihin. Tämä on haasteellista tiedon näkyvyyden, löydettävyyden, projektin seurannan ja asiakirjojen arkistoinnin kannalta. Myös tietoturva tulee tällöin vaihtelevasti huomioiduksi. Tiedon hallinnan näkökulmasta uusissa ohjeissa ja prosessikuvauksessa täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, miten tietoa ohjeistetaan tallentamaan ja ylläpitämään.

Arkistointisääntö määrittelee varsin tarkasti, miten projektin päättyessä arkistointi täytyy hoitaa paperisten ja digitaalisten aineistojen kannalta. Sähköisen arkistoinnin kehittämisen yhteydessä TAKKiin on luotu uusi tehtäväluokitus myös tiedonhallintaan. Projektien osalta ohjeistuksessa tulee ottaa huomioon tehtäväluokitus, joka sisältää muun muassa tiedonhallinnan ja viestinnän suunnittelun ja kehittämisen, tietohallinnon yhteydet, tiedonhallinnan keskeisen sisällön, tilastotoimet, tietosuojan, tietoturvan sekä viestintä- ja markkinointipalvelut. EU:n tietosuoja-asetus täytyy huomioida hankkeissa ja projekteissa, ja siksi on erityisen tärkeää, että toimitaan yhtenäisten kokonaisarkkitehtuuriperiaatteiden mukaisesti esimerkiksi tiedonhallinnan ja tietojärjestelmien osalta.

Tämän opinnäytetyön aikana syntyvät dokumentit on koottu Hankkeiden ja projektien kehittäminen -asiakokonaisuuteen, jossa on rajoitetut luku- ja muokkausoikeudet dokumenttien luottamuksellisuuden tasosta riippuen. Uudistettavat ohjeet ja käytännöt koostaan kaikki sisäiset käyttäjät -lukuoikeuksilla uuteen Hankkeet ja projektit -asiakokonaisuuteen, jossa otetaan käyttöön myös osakokonaisuudet selkiyttämään dokumenttien luokittelua.

Hankkeet ja projektit -asiakokonaisuudesta on näyttökuvassa alla olevassa kuvassa 2. Kuvasta puuttuvat asiakokonaisuuden ja osakokonaisuuksien metatiedot, koska ne sisältävät henkilötietoja. Asiakokonaisuuden rakennetta ja sisältöä kehitetään sekä muokataan tarpeiden mukaan. Myös metatietoja pyritään käyttämään niin, että tiedot ovat löydettävissä hakutoiminnon kautta mahdollisimman tehokkaasti. Jatkossa hanketoiminnan koordinaattori vastaa tietojen ajantasaisuudesta sekä tuottaa yhteistyössä muiden tukipalveluiden kanssa tarpeellisia uusia ohjeistuksia, malleja ja lomakepohjia.



KUVA 2. Näyttökuvassa Hankkeet ja projektit -asiakokonaisuudesta ja siihen liittyvistä osakokonaisuuksista.

Hanke- ja projektitoiminnan dokumentteihin liittyen tehdään pieniä kokeiluja tarpeiden, pyyntöjen ja toiveiden pohjalta. Esimerkiksi tuloslaskelmat on aiemmin toimitettu hankkeen projektipäällikölle kuukausittain sähköpostitse, ja projektipäällikön harkintaan on

jäänyt, miten hän tiedottaa ja kenelle projektin taloustilanteesta. Nyt pääkirjanpitäjä tallentaa tuloslaskelmat kuukausittain Hankkeet ja projektit -asiakokonaisuuden Hankkeiden tuloslaskelmat -osakokonaisuuteen niin, että kaikilla sisäisillä käyttäjillä on lukuoi-keudet dokumentteihin. Tällä halutaan lisätä avoimuutta ja tiedon kulkua sekä tehostaa talousasioiden seuranta, kun esimerkiksi kaikilla esimiehillä on varmasti tieto saatavilla – saman projektitiimin taustalla voi työskennellä useita esimiehiä, kun jokaisella tiimin jäsenellä voi olla eri koulutusalan tai yksikön esimies.

5.1.3 Mittaaminen ja arviointi

Projektien onnistumisen mittaamista ja arviointia tehdään yleensä lähinnä projektitiimissä ja ohjausryhmässä. Usein julkisrahoitteisissa kehittämisprojekteissa tavoitteet ovat laadullisia, jolloin mittareiden määrittely saatetaan kokea haasteelliseksi. Määrällisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi projektin toimenpiteeseen osallistuvien henkilöiden määrä tiettyjen taustamuuttujien suhteen (esimerkiksi ikä, sukupuoli, asuinkunta, kansalaisuus, koulutustausta ja työmarkkina-asema). Hovi, Hervonen & Koistinen (2009, 133) määrittelevät hyvin projektin onnistumisen periaatteet tietovarastoprojektiesimerkissään: Projektilla on omistaja, joka haluaa projektin onnistuvan. Projektista tulee myös olla hyötyä organisaatiolle eli rahoille täytyy saada vastinetta. Hyötyjä pitää myös voida mitata, jolloin voidaan arvioida onnistumista projektin päättyessä. Projektin tulee myös olla oikean kokoinen eli projekti pitää rajata tarkasti käytettävissä olevan ajan ja resurssien suhteen. Nämä periaatteet soveltuvat mihin tahansa projektiin.

Projektin arvioinnin tulee olla jatkuvaa toimintaa, ei vain projektin päättyessä tapahtuva loppukatselmus tai tuotettu loppuraportti. TAKKin kehitteillä olevaan projektimalliin on tarpeen kuvata tarkemmin, missä vaiheissa ja miten projektia arvioidaan. Nykyinen prosessikuvaus määrittelee vain projektin käynnistämistä ennen tapahtuvan arvioinnin. On tärkeää arvioida projektin edetessä muun muassa osatavoitteiden saavuttamista suhteessa käytettyihin resursseihin. On myös hyvä selkiyttää arviointikäytäntöjä eri vaiheissa: Miten projekti-idea etenee hyväksyntään? Mitkä ovat esimiesten ja johtoryhmän arviointikriteerit ideoiden ja alustavien suunnitelmien suhteen? Miten toteutetaan itsearviointia? Kuka arvioi ja miten projektin onnistumista?

Hanketoiminnan koordinaattori ja laatukoordinaattori kehittävät vuoden 2017 aikana hankkeille ja projekteille itsearvioinnin toimintamallia ja laadunarviointiin toimivaa työkalua. Ensimmäiset arvioinnit toteutetaan syksyllä 2017, ja niiden pohjalta arviointimallia ja laaturyökalua työstetään eteenpäin. Palvelumuotoiluprosessi jatkuu vielä tämän opinnäytetyön jälkeen, ja arviointivaihe tärkeänä osana prosessia.

Selkiyttäminen luo läpinäkyvyyttä ja tehostaa tiedonkulkua. Lehtosen et al. (2006, 46-47) mukaisesti voidaan puhua TAKKin osalta ad hoc -tyyppisestä arviointimenetelmästä, jossa päätökset syntyvät jollakin tavalla tilanteessa. Tavallaan menetelmä on hyvin joustava käytännön näkökulmasta, mutta haasteena on muun muassa henkilövaikutusten merkitys esimerkiksi siihen, mitkä projektiehdotukset saavat luvan jatkosuunnitteluun ja mitkä eivät. Strateginen suunnittelumenetelmä on varmastikin se, johon on pyritty, mutta budjettirajoitteita ja -raameja ei ole suoraan määritelty projektitoimintaan eli hakemuksen sisältö määrittelee, minkälaista rahoitusta ja mistä ollaan hakemassa sekä mikä on omarahoitusosuus, jolla TAKKin tulisi osallistua.

Hyvinkin erilaisia omarahoitusosuuksia hyväksytään ja hylätään eli tarkkaa linjaa ei ole kirjattuna. Toisaalta hankkeet ja projektit ovat hyvin erilaisia paikoitellen niin sisällöllisesti kuin toteutuksenkin kannalta, joten ei ole järkevää tehdä liian tiukkoja tai tarkkoja kirjauksia linjasta, jotta voidaan aidosti toimia ketterästi ja joustavasti.

5.1.4 Kehittäminen ja oppiminen

Kesti, M. (2010, 67) toteaa, että ”oppivassa organisaatiossa kehittämisajatukset kirjataan muistiin ja valitaan yhdessä tärkeimmät ja parhaimmat toteutettaviksi.” Kesti korostaa myös hiljaisen tiedon merkitystä organisaation oppimisen kannalta. Hän toteaa, että ”hiljainen tieto on yksilöllistä, mutta sosiaalisen kanssakäymisen myötä siitä tulee yhteisöllinen tietovaranto.”

Organisaation toiminnan kehittäminen on yhteisöllistä toimintaa, etenkin jos kehittämisen halutaan kohdistuvan konkreettiseen toimintaan ja saavan jotain näkyvää ja pysyvää muutosta aikaan. Tässä tullaan vahvasti organisaatiokulttuurin kentälle: Mitä ja miten

esimerkiksi tehdyistä projekteista on opittu? Miten opittua hyödynnetään? Miten oppimisprosessia johdetaan ja arvioidaan? Usein esimerkiksi epäonnistumiset projekteissa vaietaan hiljaisuuteen sen sijaan, että pohdittaisiin yhdessä, mitä on opittu ja miten voidaan välttää vastaavaa seuraavalla kerralla. Onnistumisista oppimisen luulisi olevan helppoa, mutta toisaalta, jos onnistumista ei mitata selkeästi eikä arvioida, on myös oppiminen tulevaa varten haasteellista.

Ketterien menetelmien avulla voidaan oppia nopeammin tekemällä ja kokeilemalla. Tekemällä oppiminen on koulutustoiminnassa tärkeä slogan, joten se on myös projektitoiminnan ydintä: koulutusorganisaation hanke- ja projektitoiminta tähtää aina ydintoiminnan kehittämiseen ja siksi tekemällä oppimisen näkökulma on tärkeä myös kehittämistyössä.

Artto, Martinsuo & Kujala (2006, 223) korostavat, että yrityksen riskitietoisuuden tärkeää kehittämistä on oppiminen projekteista tulevia projekteja varten. Projektien päättyessä täytyy entistä enemmän käydä läpi eri osa-alueiden toteumat suhteessa suunnitelmiin. Myös riskienhallintaa voitaisiin analysoida riskien toteutumien ja todellisten vaikutusten arvioinnin pohjalta projektin päätyttyä. Haasteellista oppimisessa on, että projektien onnistumisen mittarit ja yleensäkin arviointi on helposti melko suppeaa ja subjektiivista.

5.2 Tietoa ja näkemyksiä haastatteluilla

Tietotarpeiden analyysin pohjasta tarvitaan lisää koottua tietoa projektien tekemisestä organisaation kannalta, esimerkiksi seuraavia asioita: Keitä projekteissa on mukana ja mistä organisaation osista? Miten projekteja johdetaan ja ketkä niitä johtavat? Miten projektit organisoidaan? Miten projekteja vedetään? Miten projektityöskentelyä dokumentoidaan? Tarvitaan myös lisää tietoa taloudesta eli miten projektit rahoitetaan, mitä rahoituskanavia on käytössä ja mitä lisäarvoa projektit tuovat liikevaihtoon.

Projekteissa vaikuttaa dokumenttianalyysin perusteella olevan kovin paljon hiljaista tietoa, koska analyysin pohjalta nousi esiin paljon avoimia kysymyksiä, joihin dokumenttianalyysissä ei löytynyt vastauksia. Hiljainen tieto on tärkeää osaamispotentiaalia, jota on

ihmisillä, ei tallennettuna tai dokumentoituna mihinkään. Choo (2001, 31) toteaa osuvasti, että missä tahansa organisaatiossa ihmiset tuottavat arvokkaimman tiedon, ei painetut lähteet tai sähköiset tietokannat.

Tiedon näkyväksi tekeminen edellyttää uusia käytäntöjä ja toimintatapoja sekä organisointumista uudella tavalla. Tarvitaan tietoa osaamisista ja asiantuntemuksesta henkilöittäin tulevia hankkeita ja projekteja ajatellen. On myös tarpeen saada luotettava ja tarkka vastaus kysymykseen, kuinka monta henkilöä työskentelee yhdessä tai useammassa meneillään olevassa projektissa. Projektipäälliköt tietävät oman projektinsa henkilölukumäärän eli tieto täytyy kerätä jokaiselta erikseen. Johtamisen näkökulmasta tämä aiheuttaa esimerkiksi resurssihaasteita. Projekteista pitää tarvittaessa pystyä tuottamaan olennaista tietoa helposti ja nopeasti sekä esimiehille että projektiryhmille.

Opinnäytetyön ja kehittämistehtäväprojektin ohjauksessa todettiin, että TAKKIn johtoryhmä on tärkeä haastatella tarvittavia tietoja varten. Johtoryhmään kuuluvat rehtori, hallintojohtaja, talousjohtaja, kehitysjohtaja, kaksi toimialajohtajaa ja yrityspalvelujohtaja. Haastattelukysymysten pohjana olivat erityisesti tietojohdamisen näkökulmat ja tietojohdamisen prosessi sekä sen mahdollistavat näkökulmat (kuvio 11, s. 36; kuvio 12, s. 37). Tarkoituksena oli selvittää johtamisen haasteita, hanke- ja projektitoiminnan hahmottumista johtamisen kannalta, käytännön projektien johtaminen sekä erilaiset johtamistyökalut. Haastattelujen avulla haluttiin saada lisätietoa dokumenttianalyysin tueksi eli hyödynnettiin myös dokumenttianalyysin pohjalta muotoutuneita kysymyksiä. Näistä jäsenyi haastattelurunko johtoryhmän haastatteluille. Kysymykset ovat liitteessä 3. Haastattelutallenteet ovat luottamuksellista aineistoa, joten haastatteluista tehdään yhteenvetoa tässä luvussa.

Haastatteluissa korostui, että hankkeiden ja projektien tärkeimpänä tavoitteena pidetään kehittämistä strategian kehittämiskohteiden pohjalta. Tämän koettiin myös olevan tärkeä valintakriteeri, kun tehdään päätös, hyväksytäänkö hanke suunnitteluun ja toteutukseen.

Vahvuuksina pidettiin muun muassa laaja-alaista osaamista sekä monia onnistuneita hankkeita ja projekteja, joista on jäänyt konkreettisesti elämään malleja, toimintatapoja

tai esimerkiksi oppimisympäristöjä. Henkilöstöä kuvattiin esimerkiksi termeillä innovatiivinen ja sitoutunut. Verkostoitumista, verkostoja ja sidosryhmäyhteistyötä pidettiin tärkeänä vahvuutena.

Rahoitushakujen osalta todettiin, että on hyvä tehostaa ennakointia ja suunnitelmallisuutta, jotta vältetään yleinen viime hetken kiire; hanke- ja projektivalmisteluihin on hyvä olla enemmän aikaa, jotta taustatyöt voidaan tehdä mahdollisimman hyvin. Koettiin myös, että tavoitteita pitää konkretisoida jo suunnitteluvaiheessa. Haastatteluissa nousi esiin myös yritysyhteistyön kehittäminen hankkeiden ja projektien tiimoilta: ideointivaiheesta lähtien halutaan yrityksiä tiiviimmin mukaan.

Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa on hyvä ymmärtää laajemmin kehittämisen yhteys omaan työhön. Henkilöstöltä toivotaan kiinnostusta ja innostusta kehittämiseen ja moni mainitsikin, että TAKKissa on hyvä ilmapiiri ja henki esimerkiksi ideoimisen kannalta – siihen vain kaivataan lisää tilaisuuksia. Moni haastateltava pohti arkikehittämisen ja hankkeella kehittämisen eroja; koettiin, että jokaisen työhön liittyy arkikehittämistä, mutta laajemmin kehittämistä on tärkeä projektoida. Tärkeänä nähtiin myös moniammatillisen yhteistyön lisääminen hankkeissa ja projekteissa.

Osaamisen kehittäminen nousi esiin haastatteluissa useaan teemaan liittyen: tarvitaan niin hanke- ja projektiosaamista yleisesti kuin kansainvälisyysosaamista lisää. Haastatteluissa tuotiin esiin muun muassa asenteen ja taitojen merkitys osaamisen kehittämiseksi. Todettiin, että projekteissa on erinomainen mahdollisuus kehittää omaa osaamista niin projekti- kuin substanssiosaamisen kannalta.

Hanke- ja projektitoiminnan tueksi toivottiin selkeitä ja yksinkertaisia ohjeistuksia, mutta kirjallisia ohjeita tärkeämpänä pidettiin mahdollisuutta henkilökohtaiseen ohjaukseen ja tukeen. Toivottiin esimerkiksi rautalankamallityypistä projektin toteutusta, jossa olisi selkeästi roolit, vastuut, vaiheet ja keskeiset ohjeet.

Kaikissa haastatteluissa korostui viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen tarve: hyviä käytäntöjä ja tuloksia pitää saada leviämään tehokkaammin ja konkreettisesti käyttöön. Hankkeiden ja projektien viestintä on asiakaspalvelua ja myyntiä sisäisille asiakkaille. Viestinnän avulla voidaan innostaa lisää henkilöstöä mukaan hankkeisiin. Kuten

yksi haastateltavista osuvasti totesi, on vaikea innostua asiasta, josta ei tiedä juuri mitään. Tiedonkulkua tulee tehostaa, jotta yhteistyö sujuu entistä paremmin.

Hankkeen tai projektin päättyessä on tarkasteltava, mitä esimerkiksi omarahoitusosuudella on saatu suhteessa tuloksiin. Hankkeiden mittarointia ja arviointia voidaan kehittää osana laadunhallintaa. Haastatteluissa nousi esiin myös, että erityisesti hankkeen loppuvaiheessa on tärkeä pohtia liiketoiminnallisia hyötyjä ja jatkokehittämistä. Toisaalta myös projekteista oppiminen nostettiin esiin osana projektin jälkivaihetta. Oppiminen ehdotettiin nivottavaksi esimerkiksi arviointiprosessiin.

Konkreettisia kehitysehdotuksia nousi haastatteluissa esiin useita:

- Aiemmat hankkeet ja projektit on käytävä läpi, jotta voidaan luoda kokonaiskuvaa aiemmasta kehittämistyöstä ja tuloksista sekä pohtia näiden jatkokehitysmahdollisuuksia.
- Rahoitushakuja voidaan ennakoida, ja valmistautua niihin paremmin etukäteen.
- Ohjausryhmätoimintaa voidaan tehostaa niin, että ryhmä seuraisi ja ohjaisi tarkemmin hankkeen toteutusta.
- Muutoksenhallintaa eri rahoitusmuodoissa tulee ohjeistaa ja seurata paremmin.
- Hankkeiden ja projektien viestintään pitää kehittää uusia tapoja ja toimintamalleja.
- Hankkeiden taloudenseurantaa pitää tehostaa ja kehittää projektihenkilöstön talousosaamista.
- Tuloksista ja tuotoksista on tarpeen laatia esite tai vastaava referenssi hankkeen päättyessä.
- Hankkeille ja projekteille voidaan luoda arviointi- ja mittarointimalleja sekä -ohjeistuksia.
- Yrityksiä on hyvä saada laajemmin mukaan hankkeisiin ja projekteihin.

Haastatteluissa esiin nousseet kehitysehdotukset otetaan huomioon palvelumuotoiluprosessissa ja niitä hyödynnetään työskentelyssä prosessin kuluessa.

5.3 Hanke- ja projektitoiminnan nykytilan koontia ja päätelmiä

5.3.1 Projektien johtaminen ja projektinhallinta

Koulutus- ja yrityskenttä elää todella vahvaa muutoksen aikaa. Ainostaan se on varmaa, että mikään ei tule pysymään ennallaan ja tarvitaan konkreettista kehittämistä sekä innovointia, jotta voidaan pysyä kilpailussa mukana. Myös asiakkaiden odotukset muuttuvat: halutaan ja tarvitaan entistä yksilöllisempää palvelua, ratkaisuja ja toteutuksia. Kuten Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, 96) toteavat, tähän liittyy myös samanaikainen työ-
kulttuurin muutos:

Olemme siirtymässä vakiintuneista työnkuvista ja jäykistä prosesseista kohti moniajotoimintaa: toimialasta ja työtehtävästä riippumatta kaikki ammattilaiset siirtyvät kohti joustavampia työnkuvia ja työtehtäviä. Projektimainen tehtävä voi olla yksittäinen asiakastarve, jäsenyys sisäisessä kehitystyömissä, oman osaamisen kehittäminen tai uuden ratkaisun luominen.

Tämä näkyy TAKKissa jo nyt, kun esimerkiksi yrityksille myytävät koulutuspalvelut ja -tuotteet ovat entistä monialaisempia ja osaamista tarvitaan eri koulutusaloilta tai yksiköistä. Yhteisissä hankkeissa ja projekteissa tarvitaan lähes aina moniammatillisia tiimejä, joissa on osaamista eri puolilta organisaatiota. Muutosvastarinta on toki tyypillistä tällaiselle tilanteelle: haluttaisiin säilyttää asiat tutusti ja turvallisesti ennallaan. Suunta on kuitenkin entistä enemmän kohti projektimaista työskentelytapaa. Osaamisen johtaminen on tärkeässä roolissa näiden muutosten keskellä, jotta organisaation ja asiantuntijoiden osaaminen kehittyy riittävän nopeasti ja joustavasti vastaamaan yhteiskunnan vaatimuksiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

Lean on noussut kuluneen vuoden aikana paljon taas puheisiin. TAKKissa on erittäin ajankohtaista toimintojen virtaviivaistaminen, turhien toimintojen tunnistaminen ja karsiminen. Leanin avulla voidaan löytää prosessiin optimointia muistakin näkökulmista, kuin liiketoiminnan ansainnan tiimoilta, ja uudistaa johtamissysteemiä (SixSigma 20.2.2016). Mielekästä Leanissa on konkretisoituminen arjessa nopeasti eli se mahdollistaa käytännönläheiset kokeilut ja arkisen kehittämisen. Palvelumuotoilu tarjoaa hedelmällisen lähtökohdan kehittämistyöhön, koska siinä on mahdollisuuksia monenlaisiin

henkilöstöä osallistaviin ja sitouttaviin menetelmiin eri vaiheissa. Kantavana ideana on kokeilla ja tehdä yhdessä, aivan kuten Leanissa.

Berkun (2006, 54) määrittelee kiintoisasti erilaisia toisistaan poikkeavia esimerkkejä projekteista. Ensimmäisessä esimerkissä on yksinäinen supermies, joka tekee kaiken yksin ja itse. Toisessa esimerkissä on pieni ulkopuolinen tiimi, joka palkataan tekemään sopimuksessa määriteltävät asiat. Kolmantena esimerkkinä on iso sisäinen tiimi. Ideana tässä esimerkkijaottelussa on, että kaikki nämä ovat hyvin erilaisia esimerkiksi tiimin koon, rakenteen sekä yleisesti projektinhallinnan näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa viestinnän merkitys on korostunut joka käännteessä, joten projektinhallinnassa viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota. Lehtimäki (2006, 56) toteaa osuvasti, että ”tiedotusta ei voi olla liikaa, mutta kokouksia voi olla”. Kaikki pitäisi haastaa laskemaan erilaisten projektien kokoustamisen tuntimäärä ja laskemaan tuntihinta kokouksille – loppusummaa pitää sitten verrata suhteessa kokouksen saavutuksiin ja tuloksiin. Täytyy pohtia ja tehdä valintoja, miten viestitään ja kommunikoidaan tehokkaasti, järkevästi ja tuloksellisesti. Kokous ei ole aina toimivin ja tehokkain tapa.

Lehtimäen (2006, 56) mukaan ”hyvin monissa projekteissa tiedon tahallinen tai useimmiten tahaton pihtaaminen johtaa ongelmiin”. Sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän organisointi ja jatkuva hoitaminen ovat kriittisiä tekijöitä projektin onnistumisessa. Kokousten tavoitteellisuuden tehostamiseen tarvitaan ohjeet ja käytännön kokemuksia. TAKKin henkilöstön digiosaamisen kyselyn tulosten perusteella tarvitaan myös lisäkoulutusta ja -ohjausta sähköisten viestintävälineiden käyttöön. Joskus viestinnän puutteet voivat johtua teknisen välineen käytön osaamisvajesta ja siksi on tärkeää, että otetaan huomioon myös tekninen viestintäosaaminen.

Berkun (2006, 55) esittää osuvia kysymyksiä, joihin projektissa pitää aina pystyä vastaamaan: Kenellä on valtuudet päättää vaatimuksista, suunnittelusta, tekniikasta ja budjetista? Miten usein vaatimukset ja suunnitelmat tarkistetaan ja miten tarkistuksista päätetään? TAKKissa haasteena on, että projektitoimintaan liittyvät valtuudet jakautuvat johtamisprosessin kautta usealle taholle; projektipäälliköllä ei välttämättä ole juurikaan valtaa, vaan hän joutuu hakemaan vahvistuksen ja valtuutuksen esimieheltään tai muulta

vastuuhenkilöltä. Aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus ovat avaimia tämän haasteen ratkaisemiseen.

5.3.2 Vahvuuksia ja mahdollisuuksia

Selkeä vahvuus TAKKin projektitoiminnassa kokonaisuudessaan on pitkä kokemus erilaisista hankkeista ja projekteista. Niitä on toteutettu pitkään ja käytäntöjen osaaminen esimerkiksi julkisrahoitteisissa projekteissa on huippuluokkaa: esimerkiksi Euroopan aluekehitysrahaston EAKR- ja Euroopan sosiaalirahaston ESR-hankkeiden byrokratia on haastavaa ja kaikkien edellytysten ottaminen huomioon on todella tärkeää. Hanketoiminnan kautta TAKKilla on myös kertynyt laaja niin kansallinen kuin kansainvälinen kumppanuusverkosto, jossa on erilaisia oppilaitoksia, yrityksiä, yhdistyksiä ja muita tahoja. Työelämälähtöisyys ja yritysrajapinta ovat tärkeitä teemoja.

Yritysyhteistyö on tärkeä alueellinen menestystekijä, koska se vaikuttaa sekä ydintoimintaan, kouluttamiseen, että kehittämiseen. Tähän liittyy myös korkeatasoinen henkilöstön osaaminen, jota kehitetään esimerkiksi juuri verkostotyöskentelyllä. Monialaisuus on tärkeä vahvuus. Pasaatin (2015) TAKKille toteuttaman projektinhallinnan kuntotestin perusteella vahvuuksia ovat muun muassa aikatauluissa ja budjetissa pysyminen sekä asiakastytyväisyys. Organisaation tasolla vahvuutena pidettiin esimerkiksi ohjausryhmätoimintaa.

Monenlaiset ja -tasoiset kumppanuudet ovat EFQM-arviointiraportin (2013, 17–18, 20) mukaan TAKKin vahvuus. Vahva hanke- ja projektitoiminta tuottaa myös laajoja toimintaverkostoja, jossa toiminta liittyy vielä erinomaisesti strategisiin kehittämisen painopisteisiin. Prosesseja myös suunnitellaan ja hallitaan arvon tuottamiseksi sidosryhmille. Toisaalta vuoden 2013 arviointiraportissa todetaan, että kumppanuuksia tulisi hyödyntää laajemmin läpi organisaation. Tätä kehittämistyötä on viety eteenpäin arviointiraportin käsitteilyn jälkeen.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin vuoden 2015 arvioinnin palaute-raportissa (30.6.2015) todetaan, että TAKK on haluttu verkostokumppani niin alueellisesti kuin kansallisella tasolla ja kumppanuussuhteiden tuottamista hyödyistä on selvää

näyttää. Toisin sanoen tavoitteellinen työskentely vuoden 2013 kehittämiskohteiden pohjalta on selkeästi nähtävissä vuoden 2015 arvioinnissa jo vahvuutena. Vastaavasti raportissa on nostettu kehittämiskohteeksi ydintoimintojen asiakaslähtöisyys, jota taas on tavoitteellisesti kehitetty raportin analysoinnin ja kehittämistavoitteiden asettamisen jälkeen. Vuoden 2016 laatupalkintokilpailun palkintotoimikunnan palauteraportissa (30.11.2016) todetaan, että asiakaslähtöisyys näkyy organisaation saavuttamissa tuloksissa. Kehittämisen sykli näkyy vahvasti organisaatiotasolta lähtien: arviointien avulla nostetaan esiin kehittämiskohteet, joita parannetaan käytännön kokeilujen avulla.

Organisaatioon kohdistuvia laajoja arviointeja on mahdollista hyödyntää myös hanke- ja projektitoiminnan kehittämisen tukena. Hanke- ja projektitoiminnan vahvuuksia voitaisiin entisestään vahvistaa tekemällä osaamista ja tekemistä entistä näkyvämmäksi. Tehostamalla sekä sisäistä että ulkoista viestintää, saadaan vielä enemmän irti vahvuusalueista. Esimerkiksi sidosryhmäviestintää lisäämällä voidaan kehittää verkostotyöskentelyä eteenpäin ja näin tukea jo etukäteen hanke- ja projektisuunnittelutyötä tulevia hankerahoitushakujia ajatellen. Palvelumuotoiluprosessi on kehittämistyössä tärkeä menetelmä asiakkaan kokemuksen nostamiseksi esiin kehittämisen lähtökohtana.

5.3.3 Projekti kehittämisen välineenä

Lehtimäen (2006, 5) mukaan projekti on erittäin toimiva kehittämisen muoto, koska se sitouttaa resurssit vain siksi aikaa, kun niille on tarvetta: ”kun projekti on ohi, ihmiset voivat siirtyä seuraaviin töihin”. TAKKissa on pystytty tekemään julkisella hankerahoituksella paljon kehittämistyötä, johon muuten ei olisi ollut välttämättä resursseja. Tähän liittyy kuitenkin haaste: miten tehokkaasti projektien tulokset ja kehittämistyö jäävät elämään hankkeen jälkeen, mitä projektitoiminnasta konkretisoituu. Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että projektien tuotokset ja tulokset eivät leviä riittävästi eli paljon merkittävää työtä, hyviä toimintamalleja ja -tapoja sekä arvokasta tietoa ei jää käyttöön. Kaikki hyötyvät, jos nämä saadaan tiiviimmin osaksi organisaation toimintaa hankkeen tai projektin jälkeen.

Toimintaympäristön analyysin yhteydessä kerättiin konkreettisesti tietoa päättyneistä ja meneillään olevista hankkeista ja projekteista. Tältä pohjalta toimintaa pyritään nyt tiivistämään ja tekemään työnjakoa samateemaisten projektien kesken sekä hyödyntämään ristiin tuotoksia ja tuloksia nyt ja tulevaisuudessa. Teemoittelu aloitettiin yhteistyössä viestinnän suunnittelijan kanssa uudistamalla TAKKin verkkosivujen hankesivuja: Käynnissä olevien hankkeiden pääsivulle nostettiin näkyviin strategiakauden kehittämiskohteet, joihin kaikki meneillään hankkeet liittyvät. Päättyneet hankkeet jaettiin omalla verkkosivullaan yhteisten teemaotsikoiden alle, jotta listasta on helppo hahmottaa tietyn kehittämiskohteen hankkeet.

Tulevaisuudessa tarvitaan referenssejä toteutetuista hankkeista, koska jo nyt monet rahoittajat edellyttävät konkreettista näyttöä aiemmasta kehittämistyöstä ja tuloksista rahoitushaun yhteydessä. Hanketoiminnan koordinaattori ja laatukoordinaattori laativat kevään 2017 aikana ehdotuksen referenssipohjasta, jota voitaisiin käyttää hankkeen päättyessä referenssin laatimiseksi.

Tarvitaan yhä tehokkaammin talteen myös tuotettuja ideoita. Ideointia tehdään paljon arkisen työn lomassa sekä erilaisissa kokouksissa ja palavereissa. Valitettavan usein ideat eivät jää välttämättä talteen, vaikka niissä voisi usein olla erinomainen lähtökohta kehittämisprojektiin. Sama ongelma koskee myös niitä hankkeita tai projekteja, joita on lähdetty suunnittelemaan, mutta jotka eivät ole saaneet rahoitusta tai toteutus on muusta syystä päätetty keskeyttää tai olla aloittamatta. Hetki ei välttämättä ole ollut oikea, mutta muokkaamalla ja muotoilemalla vanha idea uusiksi voitaisiin saada aikaan toisessa hetkessä toimivia ideoita ja ehdotuksia. Ideat on hyvä tallentaa niin, että niihin voidaan myöhemmin palata ja jäsentää uudeksi suunnitelmaksi parempaan muotoon. Ideointiin tarvitaan yhteisöllisiä työkaluja ja mahdollisuuksia, jolloin voidaan tuottaa entistä monialaisempia ideoita yhdessä.

Hanke- ja projektitoiminnassa kehittäminen kohdistuu usein asiakkaan tarpeisiin, ja tätä näkökulmaa voitaisiin korostaa vieläkin enemmän. Kun kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta on asiakkaalle aidosti hyötyä ja se on lähtenyt asiakkaan tarpeista, niin on todennäköisempää, että se jää käyttöön projektin jälkeen. Siksi on määriteltävä selkeästi jo suunnitteluvaiheessa, kuka on projektin asiakas. Reason, Løvlie & Brand (2016) toteavat, että asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on tärkeää ottaa huomioon, jotta

saavutetaan organisaation sisäinen ymmärrys palvelusta, sitoutetaan henkilöstöä ja toimitaan yhä asiakaskeskeisemmin.

Projektinhallinnan kuntotestissä yhteisen projektimallin puute oli koettu merkittävänä heikkoutena. Prosessikuvaus noudattelee vesiputoustyyppistä kehittämistä, mutta käytännössä tarvetta on ketterämmälle mallille. Heikkouksina kuntotestissä pidettiin myös resurssienhallintaa, viestintää ja sidosryhmien hallintaa. Sidosryhmäanalyysia on jo konkreettisesti tehty paljon pidemmälle, mutta sekä viestintä että resurssienhallinta ovat edelleen kehittämiskohteiden listalla. Kun TAKKin hanke- ja projektitoiminnan prosessia nyt kehitetään, on otettava entistä vahvemmin huomioon myös projektinhallinta, viestintä ja sidosryhmät.

5.3.4 Riskienhallinta

Riskienhallinta on EFQM-arviointiraportin (2013, 18) mukaan yksi TAKKin kehittämiskohteista. Riskienhallintaan on kiinnitetty koko ajan enemmän huomiota, ja prosessikuvauksissa sen kokonaisuus muodostuu turvallisuuspolitiikan ja -ohjelman ylläpidosta, turvallisuusjohtamisesta ja kriisijohtamisesta. Hankkeiden ja projektien näkökulmasta riskienhallinnan tulee olla konkreettista käytännön työtä alusta alkaen sovitusti läpi koko projektiprosessin. TAKKissa on käytössä varsin perusteellinen riskienhallinnan taulukko, jota projektin vetäjä voi muokata kevyemmälle projektillekin sopivaksi. Projektien riskianalyysiä tehdään vaihtelevasti, ja tärkeää on yhtenäistää myös tämä käytäntö. Projektin vetäjän vastuulla on tehdä riskianalyysi suunnitteluvaiheessa ja toteuttaa riskienhallintaa projektin aikana.

Tässä kohdin nousee jälleen esiin projektinhallinnan konkreettisten työvälineiden ja ohjeistusten tärkeys. Sekä palvelumuotoilun, Lean-filosofian että ketterän kehittämisen mukaisesti työvälineet ja ohjeet tukevat tekemistä, kun ne ovat riittävän helppoja ja sujuvia käyttää. Myös riskienhallintaa on helpompi käytännössä toteuttaa, jos sen toteuttamisen välineet ja ohjeet ovat selkeät.

5.3.5 Osaamisen kehittäminen

Asiantuntijaorganisaation haasteena on osaamisen kehittäminen usealla tasolla yhtä aikaa; on kehitettävä yksilön osaamista sekä organisaation yhteistä osaamista. Kuten Tuomi & Sumkin (2012, 31) toteavat, niin organisaation osaaminen ei kehity yksittäisten asiantuntijoiden kehittymisen kautta, vaan olennaista on osaamisen jakaminen ja muuttuminen tiimien ja ryhmien toiminnassa yhteiseksi osaamiseksi. TAKKIn viime vuosien organisaatiomuutoksilla on selvästi tähdätty tähän eli on pyritty purkamaan tiettyjä siiloutuneita käytäntöjä ja tapoja, yhdistämään eri aloja toimimaan enemmän yhteen. Nykytilanteessa ja tulevaisuudessa tarvitsemme yhä enemmän koulutusalarajat ylittäviä palveluita ja tuotteita, joten organisaation osaamiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.

Uusituissa JHS 179 -suosituksissa (7.2.2017) otetaan huomioon kyvykkyudet: tunnistaminen, suunnittelu sekä johtaminen ja kehittäminen. Suosituksissa todetaan näin:

Kyvykkyuksien toteuttamiseen tarvitaan yleensä yhdistelmiä seuraavista kolmesta osakokonaisuudesta: toimintamallit ja prosessit, henkilöstö ja osaaminen sekä tiedot ja järjestelmät. - - Kyvykkyys perustuu johtamisprosessin toimivuuteen, toiminnan prosesseihin, henkilökunnan osaamiseen sekä verkostojen hyödyntämiseen.

JHS-sanasto (2016) määrittelee, että kyvykkyudet ovat ”kyky toimia tarkoituksenmukaisella tavalla tietyllä osa-alueella, ja hyödyntää osaamistaan sekä resurssejaan, jotta tavoitteet saavutetaan.” Palveluiden tuottamiseen tarvitaan erilaisia kyvykkyksiä. Erityisen tärkeitä organisaation kannalta ovat strategiset kyvykkyudet, koska niiden tunnistaminen mahdollistaa resurssien kohdentamisen järkevästi toiminnan ja kehittämisen kannalta. JHS 179 -suosituksissa kyvykkyudet jaetaan vielä kolmeen kategoriaan: Erottavat kyvykkyudet ovat organisaation erityiskyvykkyksiä, jotka erottavat sen saman alan muista toimijoista. Kynniskyvykkyudet ovat välttämättömiä organisaation toiminnan kannalta. Dynaamiset kyvykkyudet auttavat muiden kyvykkyuksien muuttamisessa niin, että niiden avulla päästään tavoitetilaan.

Ihmisten ja organisaation osaaminen on TAKKIn toiminnan kynniskyvykkyksiä, joten on tärkeää pohtia, miten osaamista johdetaan ja kehitetään. Osaaminen sisältää myös erottavia kyvykkyksiä, mikä on tärkeää esimerkiksi koulutuskentän alueellisen kilpailunäkökulman kannalta. Jos spesifi osaaminen keskittyy vain tietyille ihmisille, voidaan

yllättävästi olla tilanteessa, jossa osaamista ei ole esimerkiksi uusiin palveluihin tai tuotekehitykseen käytettävissä. Toisaalta yhä nopeammin tarvitaan uudenlaista osaamista yhteiskunnan ja työelämän rakenteiden muuttuessa. Osaamisen johtaminen on osa ennakointia ja riskienhallintaa. On järkevää varmistaa, että yhden ihmisen poistuma syystä tai toisesta ei aiheuta notkahdusta jollakin liiketoiminnallisesti tärkeällä osa-alueella, esimerkiksi talous- tai tietohallinnossa. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi siirtämällä hiljaista tietoa ja tehostamalla dokumentointia yhteisiin tietovarastoihin.

Osaamisen jakaminen ja näkyväksi tekeminen ovat tärkeä osa riskienhallintaa. Tätä voidaan hyödyntää eri koulutusalojen yhteistyön lisäämisessä, kun tiedetään, minkälaista osaamista eri puolilla organisaatiota löytyy. Näkökulmaa on laajennettava koko organisaation tasolle, koska juuri kukaan ei tee hankkeita tai projekteja päätoimisesti eli vaikutus on aina laajempi.

Henkilöstöjohtaminen liittyy vahvasti projekteihin. Esimiesten tulee noudattaa johdonmukaisesti yhtenäistä linjaa, seisoa samojen päätösten takana ja noudattaa organisaation prosesseja, jotta päästään mahdollisimman tasalaatuiseen toimintaan. Tällä hetkellä esimerkiksi projektiresurssit eivät jakaudu TAKKissa täysin tasapuolisesti. Koulutusalat, joissa esimiehet ovat sitoutuneita kehittämisprojekteihin, tekevät projekteja selvästi enemmän kuin muut. Osa henkilöstöstä kokee esteeksi projektissa toimimiseen sen, että ei tunne projektitoiminnan periaatteita ja projektinhallinnan menetelmiä, ja kokee siksi olevansa liian epätietoinen lähteäkseen mukaan projektiin.

Henkilöstöjohtamisen yksi osa-alue on osaamisen johtaminen ja osaamispohjainen roolittaminen eri tehtäviin. Jos henkilöllä ei ole osaamista tai kompetenssia tiettyyn tehtävään, hänen täytyisi saada ohjausta ja tukea tehtävän suorittamiseen tai sitten tehtävään pitäisi valita joku muu. Perehdyttäminen hanke- ja projektitoimintaan on paikoin liian vähäistä tällä hetkellä, jos henkilöllä ei ole aiempaa projektikokemusta. Projektin alussa täytyy varata perehdytysaikaa projektinhallinnan asioiden opettelemiseen.

Tuulaniemi (2011, 28–29) korostaa asiakaspalveluhenkilöstön merkitystä yrityksen brändin rakentumisessa. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että henkilöstö on sisäistänyt brändin ja myös toimii aidosti sen edellyttämällä tavalla: arvot, tavoitteet, palvelulupaus ja asiakasodotukset näkyvät siinä, miten asiakas kohdataan. Toisaalta johdon kannattaa

pohtia, miten henkilöstöä osallistetaan näiden teemojen määrittelyyn ja muotoiluun – tämäkin lisää sitoutumisen astetta.

Brändielementtien tulee olla läsnä asiakkaan palvelupolussa, polun palvelutuokioissa ja tuokioiden kontaktipisteissä. Kuten Kaasinen & Liinasuo (2017, 41) toteavat, palvelukokemuksen voi muuttaa negatiiviseksi esimerkiksi huono palvelu, vaikka varsinainen tuote olisikin sinänsä positiivinen kokemus. Jatkuvassa asiakassuhteessa yksikin negatiivinen kokemus voi laskea yleistä palvelukokemusta.

Kenellä sitten on vastuu yksittäisen työntekijän osaamisen kehittamisestä ja esimerkiksi asiakaspalveluosaamisesta? Työnantajan on tärkeä nähdä palvelun kokonaisuuden osaamistarpeet, joiden pohjalta myös osaamisen kehittämistä voidaan suunnitella ja suunnata. Asiantuntijaorganisaatiossa on kuitenkin tärkeää, että työntekijä seuraa, arvioi ja kehittää osaamistaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti myös itse. Osaamisen kehittäminen ei ole vain uutta tietoa, vaan myös taitojen kehittämistä sekä omiin asenteisiin vaikuttamista.

Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa vahvasti asiakaspalvelijan niin sanallinen kuin sanatonkin viestintä. Viestinnän kautta välittyvät asenteet ja ajatukset, ei pelkästään tiedot ja taidot. TAKKissa on nostettu asiakaskokemus ja asiakaspalveluosaaminen tärkeiksi osaamisen kehittämisen teemoiksi vuonna 2017. Koko henkilöstö osallistuu valmennuksiin, joissa jokaisella on mahdollisuus kehittää osaamistaan omassa työssään ja työtehtävissään – samalla kehitetään koko organisaation yhteistä osaamista sekä annetaan mahdollisuuksia yhteisölliseen osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen valmennustapaamisissa.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä voidaan hyödyntää EFQM-mallin ohella JHS 179 -suositusten kehittämispakettia. Kehittämispaketin avulla on helppo selkeyttää kyvykkyyksien kehittämistä, koska siinä rajataan lisäarvoa tuottava ja toteutettavissa oleva kokonaisuus.

6 IDEOINTI JA KOKEILUT

6.1 Kokeilukulttuuria

6.1.1 Lupa kokeilla, onnistua ja epäonnistua

Hanke- ja projektitoiminnan mallien ideointia on tehty Puhti-hankkeessa monilla tavoilla. Projektinhallinnan käytänteissä ja projektityöskentelyn menetelmissä on pyritty pois vesiputoustyyppisestä kehittämistyöskentelystä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen, miten tekemiseen ja kokeiluihin suhtaudutaan sekä miten mahdollisiin palautteisiin reagoidaan: Onko lupa kokeilla, onnistua ja myös epäonnistua? Miten annetaan rakentavaa ja kehittävää palautetta? Onko aidosti mahdollisuus oppia yhdessä?

TAKKissa kokeiluihin on kannustettu; on todettu, että pienet ja nopeat kokeilut ovat kustannustehokkaita ja antavat tärkeää tietoa kätevästi – myös epäonnistuminen voi olla oleellinen oivallus kehittämisen kannalta. Puhti-projektitiimin itsearvioinnin purkutilaisuudessa todettiin yhteisesti, että tiimi on saanut tukea kokeiluihin monin tavoin. Esimerkiksi viestinnän kokeiluihin on saatu tukea konkreettisesti niin markkinointitiimistä kuin tietopalveluista. Hanke on myös saanut olla mukana monissa erilaisissa TAKKin tapahtumissa. Rehtori ja kehitysjohtaja ovat kannustaneet tutkimustoiminnan edistämiseen osana hanketyöskentelyä.

6.1.2 Osaamisen kehittäminen ja kokeilut

Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, 70) toteavat, että osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen keskitetään organisaatioissa paljon resursseja, mutta olisi kiinnitettävä enemmän vielä huomiota siihen, kenen ehdoilla kehittämistoimenpiteitä toteutetaan. Pitäisi olla aidosti käsitys kyvykkyyksistä, ei vain merkintöjä HR-järjestelmässä. Asiantuntijaosaamisen myynti edellyttää ajantasaista osaamista, joten osaamisen kehittämisen tulee olla varsin korkealla kehittämistavoitteiden listalla. TAKKissa tämä näkökulma lähteekin jo strategiasta liikkeelle.

Osaamiskartoitukset ovat tärkeitä, mutta ne saattavat keskittyä välillä liikaakin yksittäisten taitojen analysoimiseen. Kuten Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, 71) ilmaisevat, niin ”taidot ovat taitoja, osaaminen jotain vielä enemmän. Osaaminen saa taidot suuntautumaan oikein ja keventää suoritukseen tarvittavaa kuormitusta merkittävästi.” He korostavat myös, että ”osaaminen mitataan kokonaislopputuloksesta, ei pelkästään laadusta”.

Torkkola (2015, 91) toteaa osuvasti muutokseen liittyen, että muutosvastarinta herää usein liian nopeasta etenemisestä ja tehokkaampaa voi olla muutoksen eteneminen riittävän pienin askelin. Kaikkea ei tarvitse muuttaa kerralla ja muutoksesta saadaan myös pysyvämpää, kun sitä kokeillaan ja toteutetaan osa-alue kerrallaan, henkilöstöä osallistaen. Tärkeä oppi myös hanke- ja projektitoiminnan kehittämiseksi on, että voidaan kokeilla pienesti, vähän kerrallaan – suuret ja laajat toimintatapojen muutokset eivät useinkaan onnistu perusteellisesti kerralla. Osaamisen kehittämisen saralla voitaisiin laajemmin ottaa käyttöön kokeilevan kehittämisen menetelmät ja näin pyrkiä pois koulutustyypisistä, kovin perinteisistä kehittämistavasta.

Erilaiset hankkeet ja projektit mahdollistavat projektioppimisen, mutta myös esimerkiksi ongelma-perustaisen oppimisen, tutkivan oppimisen, vastavuoroisen opettamisen, ilmiöpohjaisen oppimisen ja monien muiden menetelmien kautta oppimisen. Projektit tarjoavatkin hienon mahdollisuuden kokeilukentällä liikkumiseen ja oppimiseen, mutta edellyttävät toki oppijalta muun muassa motivaatiota, kiinnostusta ja oma-aloitteisuutta.

6.1.3 Scrum ja virtuaalitiimi

Puhti-osahankkeessa otettiin käyttöön Scrum-tyyppinen toimintatapa, jota kuitenkin muokattiin soveltuvammaksi toimintaympäristöön. Osahankkeen projektitiimille luotiin Scrummin pohjalta oma ohjattu toimintamalli. Kun projekti käynnistyi, niin projektitiimissä käytiin läpi toimintamalli ja pohdittiin siihen soveltuvat käytännön työskentelymenetelmät. Tuotteen omistaja (Product Owner) on kehitysjohtaja, Scrum-mestari (Scrum Master) on projektin vetäjä ja tiimi muodostuu projektityöntekijöistä. Tuotteen omistaja vastaa kehittämisestä ja tekee tärkeimmät päätökset. Projektin vetäjä huolehtii, että tiimi

voi työskennellä mahdollisimman hyvin ja toiminta on sujuvaa. Hän myös ratkoo mahdolliset ongelmat sekä johtaa myös säännölliset palaverit. Jokaisella tiimissä on oma vastualueensa osaamisprofiilinsa mukaan, mutta tiimi vastaa yhdessä projektin etenemisestä. Työtehtävistä sovitaan yhdessä ja työnjakoa voidaan tarvittaessa muuttaa.

Projektin alkutaipaleella kirkastettiin tavoitteet, mitä projektilla halutaan saada aikaan – luotiin projektin visio. Rahoittajan hakuvaiheessa edellyttämän toteutus- ja toimintasuunnitelman pohjalta tehtiin työlista. Työlistalta otetaan aina tehtävät yhdelle sprintille eli jaksolle, jonka aikana toteutetaan sovitut tehtävät. Jokainen toteuttaa sprintin aikana järkeväksi katsomallaan tavalla omat tehtävänsä ja saa tarvittaessa apua projektin vetäjältä tai muulta tiimiltä. Tehtävät luokitellaan kolmeen vaiheeseen: ei aloitettu, meneillään ja valmis. Microsoft Plannerissa tehtäviä voidaan tarkastella myös vastuuhenkilöittäin.

Puhti-hankkeessa järkeväksi sprintiksi muodostui alun kokeilujen pohjalta kuukausi. Koska kaikki projektissa tekevät tätä työtä osa-aikaisesti, esimerkiksi 1-2 päivää viikossa, ei lyhyempi sprintti vaikuttanut järkevältä. Samasta syystä myöskään päiväpalaverit eivät ole mahdollisia, koska tiimin jäsenet työskentelevät eri aikoina eri paikoissa. Päiväpalaverieita korvaamaan on kokeiltu sähköistä viestintää eri sovellusten avulla. Viestintään on koko ajan käytetty myös sähköpostia, mutta sen käyttöä pyritään vähentämään muilla sovelluksilla, viimeisimpänä esimerkiksi Yammerilla ja WhatsAppilla.

Palaverikäytäntöä täytyy vielä kehittää ja kokeilla eri tavoin, tämä on selvästi käytännön kannalta yksi haastavimmista kohdista. Tiimi kokoontuu kerran kuukaudessa katsomaan ja arvioimaan yhdessä, miten sprintti on edennyt. Jokainen kertoo omalta osaltaan, miten työtehtävät ovat edenneet, mitä on valmiina ja mitä on vielä kesken. Yhdessä tehdään arviota edistymisestä sekä päätetään, mihin erityisesti kiinnitetään huomiota seuraavan sprintin aikana. Scrum-tyyppinen toimintamalli edellyttää vielä kehittämistä, jotta se toimii viestinnän kannalta vielä tehokkaammin.

Järvisen, Rantalan & Ruotsalaisen (2014, 171) mukaan toimiva viestintä- ja vuorovaikutussysteemi tukee tiimiä keskittymään oleelliseen eli ydintehtävänsä toteuttamiseen. He nostavat ydinsanoina esiin termit luottamus, auttaminen, eteenpäin katsominen, toisten tukeminen ja pyyteettömyys. Parhaimmillaan toimiva tiimi on itseohjautuva ja kykenee jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen. Tätä kohti kokeiluprojektin tiimi on selkeästi

päässyt toimintansa aikana. Sovellettunakin Scrum-malli on antanut todella hyviä kehittämislähtökohtia tiimin toiminnan sujuvoittamiseen.

On tärkeää miettiä jo tiimin kokoamisesta lähtien, miten tiimiä johdetaan. Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2012, 38) esittelee tehokkaan tiimin tunnusmerkit, joissa todetaan, että

- toimintakykyisimmissä tiimeissä on 4–8 jäsentä
- tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja näiden osaamisten yhteisestä käytöstä syntyy synergiaetuja
- tiimin jäsenillä on yhteinen tavoite ja selkeät päämäärät, joihin jokainen on sitoutunut
- yhteiset päämäärät ovat mitattavia ja suoritusta seurataan yhdessä
- tiimillä on yhtenäinen toimintatapa, jota kehitetään jatkuvasti
- tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa tiimiin ja kantavat vastuuta yhdessä

Sydänmaanlakan (2012, 39) mukaan esimiehen pitää ymmärtää tiimityön perusteet, koota riittävästi ammatillista osaamista yhteen ja osata tiimijohtamista. Hän nimeää seitsemän tiimijohtamisen kulmakiveä:

- 1) Tarkoitus: Tarkoitus ja tavoitteet on määritelty selvästi ja kaikki tuntevat ne.
- 2) Sitoutuminen: Jos tiimi pääsee itse osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn, se myös sitoutuu yleensä paremmin niiden noudattamiseen.
- 3) Kurinalaisuus: Toiminta on suunnitelmallista ja tehokasta.
- 4) Yhteenkuuluvuus: Tiimissä tuetaan toisia ja ilmapiiri on avoin sekä rakentava.
- 5) Energisyys ja motivaatio: Kaikki ovat innostuneita tehtävistään.
- 6) Innovatiivisuus: Jatkuva uudistuminen toteutuu käytännössä ja sitä kehitetään.
- 7) Erilaisuus: Erilaisuutta arvostetaan ja se nähdään voimavarana.

Scrum-mallissa tiimijohtaminen ei korostu, koska tiimillä itsellään on mahdollisuus määrittellä toimintansa ja työskentelytapansa. Toisaalta Scrum-mestarin täytyy seurata Sydänmaanlakan listaamia kulmakiviä, jos haluaa mahdollistaa tiimin toiminnan hyvin.

Vilkman (2016, 8) nostaa esiin termin hajautettu työ eli virtuaalityö, jolla hän kuvaa työtä, jota tehdään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Tämä kuvaa hyvin TAKKin kaikkien projektitiimien toimintaa nykyisin eli työtä tehdään aina vähintään osittain tieto- ja viestintätekniikan avulla. Vilkmanin (2016, 12) mukaan haastavinta

hajautetun työn johtamisessa on toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen tiimiläisten välille. Hän toteaa myös, että jos tiimin jäsenet eivät tunne yhteenkuuluvuutta tiiminä, viestintääkin on helposti vähemmän, eikä ryhmästä muodostu oikeasti tiimiä.

Psyykkinen yhteenkuuluvuuden tunne voi olla jopa tärkeämpi kuin fyysinen, joten esimerkiksi sitoutumisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota ryhmäytymiseen ja ryhmäyttämiseen, kun muodostetaan uusi tiimi. Kasvokkaiset tapaamiset ovat tärkeitä eli ainakin kick-off-aloitustilaisuuden on hyvä olla kasvokkainen tapaaminen. Kun toiset on tavannut ainakin kerran, on selkeästi helpompi jatkaa ryhmäytymistä ja vuorovaikutusta myös sähköisissä välineissä.

Sydänmaanlakka (2012, 46) nostaa esiin jälleen seitsemän asiaa, jotka kannattaa pitää mielessä hajautettua tiimiä eli virtuaalitiimiä johdettaessa:

- 1) Läsnaolo ja näkyvyys ovat tärkeitä asioita käytännön työssä – täytyy luoda etäläsnaoloa.
- 2) Yhteistä visiota ja arvoja on pidettävä esillä koko ajan.
- 3) Tiedon jakaminen aktiivisesti kaikille on tärkeää. Pitää myös rohkaista tiimin jäseniä aktiiviseen viestintään.
- 4) Ongelmatilanteille on hyvä olla herkkä ja pyrkiä ratkaisemaan ne nopeasti. Empaattisuus ja kyky kuunnella hiljaisia viestejä ovat arvokkaita taitoja.
- 5) Luottamusta pitää rakentaa systemaattisesti. Luottamuksen kautta syntyy avoimuus ja osaamisen jakaminen.
- 6) On tärkeää kiinnittää huomiota viestinnän selkeyteen. Miten varmistat viestin sisällön ja yhteisen ymmärryksen?
- 7) Kannattaa rakentaa selkeä tavoite-, seuranta-, palaute- ja osaamisen kehittämisen prosessi.

Kohdat ovat toki tärkeitä kaikenlaisten tiimien johtamisessa, mutta erityisesti virtuaalinen tiimityöskentely on sekä esimiehelle että tiimin jäsenille haastavaa, koska päivittäistä kasvokkaista vuorovaikutusta ei välttämättä ole.

6.1.4 Visualisointi työnkuvan rajaamisen ja arvioinnin apuvälineenä

Työntekijöihin voi kohdistua erilaisia odotuksia ja vaatimuksia niin työtehtävän kuin myös esimerkiksi henkilön osaamisen ja persoonan mukaan. Pirisen (2014, 13) mukaan työntekijään kohdistuvat odotukset on mitoitettava suhteessa siihen, mitä työntekijän on realistisesti mahdollista saavuttaa. Nämä odotukset vaikuttavat aina työntekijän motivaatioon. Tähän liittyy myös resursointinäkökulma eli annetaanko työn tekemiseen riittävästi aikaa.

Pirinen (2014, 14) nostaa esiin tosiasian, että usein resurssien suhteen ollaan liian optimistisia ja asetetaan niin työntekijälle kuin tiimille liian suuria tavoitteita liian lyhyellä aikavälillä. Toisaalta, jos joku tekee tehokkaammin ja nopeammin töitä kuin joku toinen, onko reilua ja tasapuolista teettää enemmän töitä kyseisellä henkilöllä vai pitäisikö vaatia, että muutkin tekevät nopeammin? Miten haetaan tasapainoa ja tasapuolisuutta näissä tilanteissa? Suorituksen mittaaminen on osaamisen johtamisen näkökulmasta kaikkea muuta kuin yksiselitteinen toiminto.

Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, 66–67) toteavat, että suorituskyvystä puhuminen ei miellytä kaikkia ja inhimillisen panoksen mittaaminen herättää monenlaisia tunteita. He jakavat suorituskyvyn neljään elementtiin: omistautuminen, tekeminen, osaaminen ja kehityskyky. Henkilön omistautuminen tai tutummin asenne vaikuttaa vahvasti siihen, miten hän tekee työnsä. Tässä on jo esimiestyön haaste: asenteisiin vaikuttaminen ei ole niin helppoa. Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, 69) korostavatkin sitä, että esimies voi yrittää saada työntekijän itse ajattelemaan ja tunnistamaan tarkemmin omia valintojaan sekä niiden seurauksia. Tekemisessä taas näkyy henkilön kyvykkyys suoriutua tehtävästä sekä kunnioitus ja omistautuminen yhteisiä päämääriä ja tavoitteita kohtaan.

Setälä (2015) nostaa esiin kiintoisan ajatuksen, että suorituskyyä mittaisikin työntekijä ja myös tulosten hyödyntäminen olisi osa työnkuvaa. Oman toiminnan kehittämiseen sitouttaminen ja sitoutuminen tukisi erinomaisesti osaamisen aktiivista seuranta ja kehittämistä. Tarvitaan arkisia välineitä ja menetelmiä oman osaamisen ajantasaisuuden tarkistamiseen ja toisaalta aktiivista otetta osaamisen omaehtoiseen päivittämiseen.

Projektitiimin Scrum-kokeilu on vastannut osaan odotuksiin ja vaatimuksiin liittyvistä haasteista ja kysymyksistä varsin hyvin. Yhteisöllinen tapa tehdä ja tarkastella työtä on lisännyt tehtävien kuormittavuuden ja laajuuden näkyvyyttä sekä opettanut tiimiä arvioimaan ja mittaroimaan tekemistään tehokkaammin. Jokaisella on kuitenkin oma vastuualueensa ja omat tehtävänsä, joita voi toteuttaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Yhteisen Planner-suunnitelman avulla nähdään, mitä on meneillään ja mitä tehtäviä on valmiina. Tiimi on todennut, että jokaisella on omanlainen työrhythmi ja tapa tehdä. Tiimityöskentely on myös erilaisuuden sietämistä ja ymmärtämistä. Scrum-malli on mahdollistanut, että resursseja voidaan jakaa uudelleen rytmien mukaan ja tasapainoa haetaan yhdessä.

Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, 47) esittelevät konkreettisen ja yksinkertaisen keinon testata johdettavien käsitystä työstään: palaverin yhteydessä jokainen kirjoittaa lapulle oman työnsä tavoitteet tai sen, mitä kokee, että häneltä odotetaan. Tämän menetelmän tukena tiimissä on hyödynnetty psykologi Satu Lähteenkorvan (2016) liikennevalomallia: Vihreälle alueelle määritellään itselle selkeästi kuuluvat työtehtävät ja toimet. Keltaiselle alueelle merkitään ne, joita tehdään esimerkiksi välillä, mutta jotka eivät suoraan kuulu omaan ydintoimenkuvaan. Punaisella alueella ovat ne tehtävät, joita tehdään, vaikka ne eivät selvästi kuulu omalle vastuulle ja toimenkuvaan, ja jotka olisi syytä todennäköisesti karsia pois.

Tiimi kokeili myös liikennevalotyypistä itsearviointilomaketta (liite 4). Itsearvioinnin yhteenveto ja tulokset käytiin tiimissä yhdessä keskustellen läpi. Itsearviointikeskustelun pohjalta muodostettiin yhdessä arvioinnin yhteiset kehittämistavoitteet ja -toimenpiteet. Liikennevalojen tapainen visualisointi helpottaa ja keventää arviointia. Puhti-projektitiimi on palautteen perusteella kokenut Lähteenkorvan liikennevalomallin ja itsearvioinnin liikennevalot selkeinä ja ajattelua jäsentävinä apuvälineinä.

7 TOIMINNALLISET TYÖPAJAT

7.1 Osallistaminen ja osallistuminen – yhdessä kehittämässä

7.1.1 Johdatus ajatushautomotoimintaan

Muutos edellyttää luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua, mikä taas on haasteellista, jos organisaation taustalla on historian painolastia, vanhentuneita ajatuksia ja näkemyksiä sekä joustamattomuutta. Usein muutosvastarintaan liittyy myös erilaisia pelkoja, jotka aiheuttavat negatiivisia tunteita sekä kierteitä työyhteisössä. Kantojärvi (2012, 18) määrittelee luovuuden osuvasti:

- - luovuus on aktiivinen asenne, jossa ongelmia tarkastellaan mahdollisuuksina ja ihmetellään uteliaasti, miksi jotain tapahtuu - - luova asenne ei ole vain uskoa siihen, että asiat voivat olla paremmin, vaan myös omien ajatusten tietoista valintaa ja aktiivista toimintaa asioiden parantamiseksi.

Tämä asennoituminen voisi muuttaa monen näkökulmaa muutokseen ja kehittämiseen sekä kehittymiseen, niin esimiesten kuin alaisten.

Palvelumuotoilussa osallistaminen ja osallistuminen ovat kehittämistyön ydintä. Kehittäminen edellyttää muutosta ja ongelmanratkaisua, mutta usein on helpompi vain todeta ongelmat ja keskustella niistä, kuin kehittää konkreettisia ratkaisuvaihtoehtoja.

Kuten Pirinen (2014, 79) toteaa, avoimuus ja suoruus ovat keskeisiä asioita viestinnässä, koska erityisesti muutosviestintään liittyy paljon tunteita ja ennakkokäsityksiä. Viestintää selkiyttämällä voidaan tehdä muutoksista mahdollisimman läpinäkyviä ja perusteltuja. Kehittämisprojektit pyrkivät yleensä muuttamaan nykytoimintaa jollain lailla, ja vaikka tavoite on sinänsä myönteinen, ei muutosta koeta aina vain positiivisena tekijänä. Erityisesti haastaviin vuorovaikutustilanteisiin on valmistauduttava huolellisesti – ennakkointi ja myös tunneilmapiirin havaitseminen on tärkeää.

Rantanen (2016, 143) tuo esiin, että työelämässä tapa viestiä vaikuttaa ihmisten sosiaaliin tunteisiin. Rantasen mukaan ”onnistuneet sosiaaliset suhteet lisäävät hyvinvointia,

onnellisuutta ja sitä kautta tuottavuutta”. Esimerkiksi Rockin (2008, 3–6) SCARF-malli auttaa sosiaalisten tunteiden kuvaamisessa. Mallin osa-alueet ovat Status, Certainty, Autonomy, Relatedness ja Fairness. Rock (2008, 3) korostaa näiden kaikkien liittyvän yleensä toisiinsa, mutta silti niiden tarkasteleminen omina osa-alueinaan on järkevää, jotta ymmärretään paremmin ihmisten toimintaa eri tilanteissa. Rantanen (2016, 142–143) on suomentanut nämä termit muotoon arvostus, varmuus, vaikuttaminen, yhteenkuuluvuus ja reiluus. Kun nämä perusasiat otetaan positiivisella tavalla huomioon sosiaalisissa tilanteissa, tunnelma ja tekeminen vahvistuvat myönteisesti.

Puhti-hankkeen toimintasuunnitelmaan liittyy ajatushautomotoiminta, jonka tavoitteena on osallistaa henkilöstöä osaamisen kehittämiseen eri näkökulmista. Ajatushautomot toimivat myös tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin toiminnallisina työpajoina, joissa on kokeiltu erilaisia fasilitoituja menetelmiä sekä pyritty löytämään muun muassa kehittämiskohteita ja erilaisia ratkaisuehdotuksia ja -ideoita. Jokaisella ajatushautomolla on oma tavoitteensa ja teemansa sekä menetelmä, jonka avulla on haettu ratkaisuja sekä ideoita teemaan liittyen. Opinnäytetyön tekijä on suunnitellut ajatushautomot ja toiminut niissä fasilitaattorina sekä projektirooliinsa että palvelumuotoiluprosessiin liittyen.

Ajatushautomoiden avulla toteutetaan Tuulaniemen (2011, 50) esittelemää iteratiivista kehitysmenetelmää eli ensin kehitetään yhdenlainen ratkaisuersio ja tätä ratkaisua kehitetään sitten edelleen iteroiden, kunnes tavoite saavutetaan. Ajatushautomoissa teemaa muutetaan tai mukautetaan työpajan kokemusten ja tulosten perusteella seuraavaa kertaa varten niin, että jälleen saataisiin seuraavalta toistokerralta jotain vielä enemmän irti.

7.1.2 Ajatushautomo 1

Ensimmäisen ajatushautomon teemana oli henkilöstön osaamisen kehittäminen, ja se järjestettiin 15.2.2016. Ajatushautomon etenemisestä, työskentelymenetelmistä ja tuloksista laadittiin julkisena tiedotteena blogiteksti projektiblogiin (Ahvenjärvi 2016a), ja tuossa blogitekstissä on myös kuvattu työpajan eteneminen. Viestinnän tavoitteena on herättää kiinnostusta projektia kohtaan, tehdä tekemisestä läpinäkyvämpää ja esitellä erilaisten menetelmien käyttöä projektityöskentelyssä.

Työpaja aloitettiin lyhyellä projektiesittelyllä ja osallistujien esittäytymiskierroksella. On tärkeää pohjustaa tilannetta, jotta kaikki tietävät, kenen kanssa työskennellään ja minkä asian äärellä. Osallistujille haluttiin luoda uusille ideoille avoin ja turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen kokisi, että voi tuoda omia ajatuksiaan vapaasti esiin. Alussa ideoitiin post-it-lapuille tulevaisuuden tavoitteita ja tarpeita: Minkälainen on tulevaisuuden TAKK? Miten täällä opiskellaan ja tehdään töitä? Mitä osaamista tulevaisuus edellyttää henkilöstöltä? Ideointivaiheen jälkeen siirryttiin learning cafen eli oppimiskahvilan avulla käsittelemään ideoita laajemmin yhdessä. Yhteistyön tuloksena saatiin jäsennettyä tärkeimmät osa-alueet sekä osaamiset, joiden kehittämistä on hyvä miettiä. Kuvassa 3 on esiteltyä tämän ajatushautomon työskentelyvaiheita.



KUVA 3. Puhti-projektin ensimmäinen ajatushautomo.

Työpajassa oli innostunut ilmapiiri ja ideoita tuotettiin varsin suuri määrä lyhyessä ajassa. Koska kaikki eivät pääse aina osallistumaan yhteisiin ajatushautomoihin esimerkiksi aikataulupäällekkäisyyksien takia, työpajaa päätettiin jatkaa vielä TAKKin ystävänpäivä-tapahtumassa. Edelleen tavoitteena oli pohtia, miten yhdessä voitaisiin kehittää TAKKi-laista osaamista tulevaisuuden edellyttämällä tavalla sekä henkilöstön että opiskelijoiden

näkökulmasta. Ystävänpäivätapahtuma oli erinomainen tilaisuus viestiä työpajan sisällöistä ja osallistaa vielä useampia kehittämistyöhön ja pohdintaan mukaan.

7.1.3 Ajatushautomo 2

Toinen ajatushautomotyöpaja järjestettiin TAKKissa 31.5.2016. Sen teemana oli pohtia ja ideoida yhdessä, mitä osaamisen kehittämistä meneillään olevat muutokset edellyttävät organisaatiolta ja henkilöstöltä, mitkä asiat mietittyvät ja mitä kysymyksiä aiheeseen liittyy. Työpaja oli jaettu kolmeen pisteeseen: 1) TAKKilainen ohjaajana ja valmentajana -pisteellä koottiin yhteisesti ajatuksia ja tietoa siitä, mitä ohjaaminen ja valmentajuus on TAKKissa. 2) Taitojen kehittäminen -pisteellä ideoitiin ja ehdotettiin sisältöjä sekä uusia menetelmiä henkilöstökoulutuksiin. 3) Videot ja kuvat -pisteellä oli mahdollisuus tutustua Green Screen -videokuvauskonseptiin sekä ylittää oma kuvaamisen ja videoinnin kynys. Kuvassa 6 on esiteltyä yhteisen pohdinnan koonteja.



KUVA 4. Tuotoksia toisesta ajatushautomosta.

Myös tästä ajatushautomosta tehtiin tiedotetyyppinen blogiteksti projektiblogiin (Ahvenjärvi 2016b). Blogitekstissä esiteltiin ajatushautomon työskentelymenetelmää ja raportoitiin kootusti tuloksista. Blogitekstin avulla pyrittiin viestimään sekä työpajasta että hankkeen toiminnasta ja näin herättämään kiinnostusta osallistua jatkossa yhteiseen työskentelyyn.

Toiseen ajatushautomoon oli ilmeisesti ajankohdasta johtuen vaikeampi saada osallistujia mukaan. Jatkossa täytyy kiinnittää huomiota ajankohtaan, viikonpäivään ja kellonaikaan vielä enemmän, jotta mahdollisimman moni voisi osallistua. Toisaalta voidaan pohtia vaihtoehtona sähköisten sovellusten käyttämistä yhteisen ideoinnin välineenä. Virtuaalisen työpajan voisi suunnitella ja toteuttaa yhtenä kokeiluna.

7.1.4 Ajatushautomo 3

Kolmas ajatushautomotyöpaja järjestettiin TAKKissa 25.1.2017. Tässä ajatushautomossa teemana oli projektitoiminnan kehittäminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Työpajan alussa käytiin lyhyt esittäytymiskierros sekä esiteltiin TAKKin projektitoiminnan meneillään olevaa kehittämistyötä ja aiempien ajatushautomoiden tuotoksia osaamisen kehittämiseen liittyen.

Työpajan alussa korostettiin, että kehitystyön tavoitteena on yksinkertaistaminen ja sujuvoittaminen, siirtyminen yhä ketterämpään kehittämisen toimintatapaan. Keskustellen käytiin läpi projektin päävaiheet sekä projektitiimin jäsenten vastuuta ja tehtäviä. Keskustelusta nousi esiin todella hyviä ja tärkeitä näkökulmia sekä uusia asioita yhteisiin määrittelyihin. Liitteessä 5 on esiteltynä yhteisen tuottamisen pohjalta koostetut projektin vetäjän ja projektitiimin jäsenen vastuut ja tehtävät.

Toiminnallisen työpajaosuuden keskeisenä tavoitteena oli pohtia, miten toimintaa ja osaamista voidaan mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti kehittää hankkeiden ja projektien avulla. Työskentelyssä hyödynnettiin juurisyyanalyysia yksilövaiheessa ja dynaamisen fasilitoinnin menetelmää ryhmätyöskentelyvaiheessa: Ensimmäisessä vaiheessa jokainen kirjoitti post-it-lapuille ensin hyviä ja sujuvia asioita (vihreät laput) ja sitten haasteita sekä ei-toimivia asioita (oranssit laput). Tämän jälkeen lappuja lähdettiin sijoittamaan neljään sarakkeeseen: 1) Faktat ja havainnot, 2) Huolet, 3) Kysymykset ja kritiikki, 4) Ideat ja ratkaisuehdotukset. Kun kaikki laput oli sijoitettu eri sarakkeisiin, lähdettiin keskustelemaan, teemoittamaan ja kehittämään jatkokysymyksiä lappujen pohjalta.

Yhteisessä keskustelussa nousi esiin todella hyviä ja laajuudeltaan varsin vaihtelevia ideoita, ehdotuksia ja kysymyksiä. Esimerkiksi EU:n tietosuoja-asetus oli huomattavan laaja

haaste verrattuna vaikkapa Onnistumiset ja murheet -taulun kokeilemiseen. Kolme konkreettista ehdotusta päätettiin heti ottaa kokeiluun ja jatkokehitykseen, mutta myös laajempia ehdotuksia ja haasteita pyritään pilkkomaan ja lähteä viemään eteenpäin tämän vuoden aikana. Seuraava ajatushautomo puretuukin juuri näiden laajempien haasteiden osittamiseen ja kokeilujen suunnitteluun sekä nostaa samalla kokonaisarkkitehtuurin näkökulmaa esiin helposti lähestyttävällä tavalla.

Kolmannesta ajatushautomosta laadittiin blogiteksti ja tekstin yhteydessä julkaistiin alla oleva kuva 5, jossa esitellään ajatushautomon keskustelu- ja koontivaihetta (Ahvenjärvi 2016c). Kuten blogitekstissäkin todetaan, niin toiminnalliset menetelmät ovat erittäin tuottava tapa työstää yhdessä sisältöjä.



KUVA 5. Kolmannen ajatushautomon keskustelu- ja koontivaihe.

Osallistujamäärä ja aihe vaikuttavat siihen, voidaanko keskustella koko ryhmän kesken vai onko järkevämpi jakaa ryhmä osiin. Muutaman tunnin mittainenkin työpaja kannattaa rytmittää menetelmien avulla erilaisiin vaiheisiin: jollekin on todella tärkeää saada hetki koota ajatuksia itsekseen, joillekin taas keskusteleminen on samalla ääneen ajattelemista ja ajatusten muotoilemista eteenpäin yhdessä.

7.2 Havainnot ja päätelmiä ajatushautomoista

Osallistavat menetelmät vaativat valmistelua sekä edellyttävät läsnäolevaa fasilitointia, jotta työpajoista saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. Parhaimmillaan fasilitaattorin ei tarvitse tehdä muuta kuin ohjeistaa, esittää johdattavia kysymyksiä ja kirjata asioita muistiin – tällöin menetelmät tempaavat osallistujat mukaansa ja osallistuminen, aktiivisuus, on aitoa. Toisaalta valmisteluihin menee varsin paljon aikaa, koska on määriteltävä selkeät tavoitteet työpajalle sekä valittava soveltuvat menetelmät osallistujat huomioiden. Hyvä ennakkovalmistautuminen tehostaa työpajan työskentelyä ja tekee toiminnasta selvästi tuloksellisempaa lyhyessäkin ajassa.

Kaikki toiminnalliset työpajat ovat tuoneet hyvin esiin osallistujien ajatuksia ja kommentteja siitä, mitä pitäisi kehittää ja mitä olisi hyvä kehittää. Yhteistä on myös se, että keskusteluista on ollut varsin helppo löytää kokemukset pakollisista, tärkeistä tai olisi hyvä olla -asioista, vaikka yhdelle osallistujalle sama asia voi olla kategoriassa pakollinen ja toiselle se on lähinnä olisi hyvä olla -kategoriaan kuuluva. Menetelmien avulla saadaan helposti keskustelua ja ajatusten vaihtoa aikaan sekä varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja nähdyksi. Fasilitaattorin on tärkeä pitää huolta, että jokainen pääsee osallistumaan ja työpaja on mahdollisimman tasapuolinen – tämä kannattaa huomioida jo menetelmiä valittaessa, jos tiedetään, minkälaisia henkilöitä työpajaan on osallistumassa.

Hyvässä työpajassa on sopivasti rytmitettyä toimintaa sekä mahdollisuus ilmaista itseään niin kirjallisesti kuin suullisesti – eli otetaan huomioon osallistujien erilaiset tavat toimia, ilmaista ja pohtia. Heti työpajan alussa kannattaa myös ottaa hetki aikaa tunnelman luomiseen. Rantanen (2016, 86) toteaa, että ”tunnelmalla on aina jokin lähtökohta, odotuksia ja jokin suunta, johdettiinpa sitä tietoisesti tai ei”.

Fasilitaattorin tulee havainnoida työpajan tunnelmaa alusta lähtien. Esimerkiksi osallistujan oma viireystila ja ennakkoluulot voivat olla negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, mutta jos työpajan alussa saadaan aikaan yhteisesti hyvä ja avoin ilmapiiri, päästään parhaimmillaan aidosti ja innostuneesti yhteisen kehittämisen äärelle. Rantasen (2016, 88) mukaan ryhmässä tapahtuu myös tunteiden ja tunnelman resonointia eli tunteet ja tunnelma tarttuvat. Rantanen (2016, 113) käyttää termiä tunnelmamuotoilu puhuessaan tunteiden

ja tunnelman huomioon ottamisesta erilaisissa tilanteissa. Hänen mukaansa tunnelman osa-alueita ovat puitteet, toimintatavat ja ihmiset. Rantanen (2016, 122) korostaa kuitenkin, että jokaisen osallistujan lähtötilanne on erilainen, eikä kokemusta voi ohjata yhteisesti niin, että se olisi kaikille sama.

Puhti-hankkeen ajatushautomotoiminta jatkuu vuoden 2017 ajan. Seuraavassa ajatushautomossa perehdytään kokonaisarkkitehtuuriin osaamisen kehittämisen ja projektitoiminnan näkökulmasta tämän opinnäytetyön prototyypin ja kokemuksellisen suunnittelun avulla. Työpaja etenee tarinallisesti ideasta projektiksi -teeman ympärillä. Empatiakartat ja asiakastarinat ovat tärkeä lähtökohta, joista käynnistetään yhteinen työskentely ja pyritään löytämään helposti lähestyttävä näkökulma kokonaisarkkitehtuuriin ja kyvykkyyksiin.

8 MALLINNUS JA ARVIOINTI

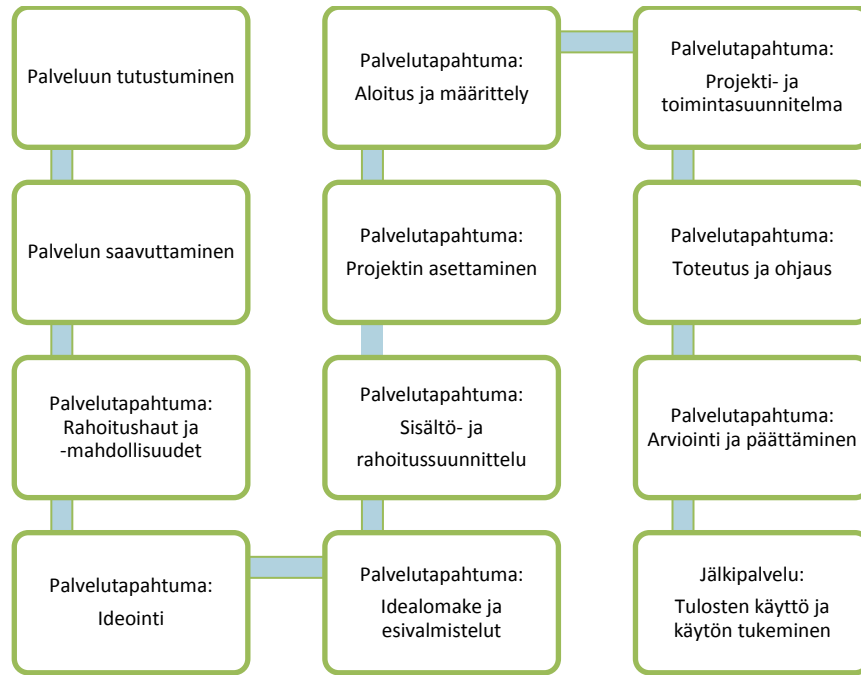
8.1 Asiakkaan palvelupolku

Tuulaniemi (2011, 27) nostaa esiin neljä keskeistä kohtaa palveluiden brändäämiseen liittyen. Näitä kohtia voidaan soveltaa kysymysmuodossa TAKKin projektitoiminnan kehittämistyöhön esimerkiksi tässä muodossa:

- 1) Mikä tekee TAKKin hanke- ja projektitoiminnasta ainutlaatuisen? Miten ainutlaatuisuus välittyy asiakaskokemuksessa?
- 2) Miten hanke- ja projektitoiminta näkyy ja koetaan henkilökunnan ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa?
- 3) Ovatko hanke- ja projektitoiminnan palvelut loogisia ja ymmärrettäviä kaikissa palvelukanavissa ja kaikissa palvelun kontaktipisteissä?
- 4) Saako asiakas kaikissa kohtaamisissa positiivisia kokemuksia, jotka johtavat positiiviseen yhteistyösuhteeseen?

Tuulaniemi (2011, 38) määrittelee palvelupolun prosessiksi, joka kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun tietyllä ajanjaksolla. Palvelupolku jakautuu käytännön näkökulmasta tarkoituksellisiin osiin, palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin.

Kuviossa 13 (s. 73) on mallinnus TAKKin hanke- ja projektitoiminnan palvelupolun alustavista palvelutapahtumista. Tässä esitysmuodossa aika-akselia ei esitetä tarkasti, koska jokainen palvelupolku voi olla ajoitukseltaan hieman erilainen – järjestys on kuitenkin yleensä varsin sama palvelutapahtumien suhteen. Kun hanke- ja projektitoiminnan prototyyppejä on testattu, niin testauksen palautteiden pohjalta palvelupolku toteutetaan esimerkiksi Microsoft Visiolla visuaalisempaan muotoon, jolloin siihen kuvataan myös keskeiset kontaktipisteet. Palvelupolun kuvauksesta pyydetään sitten palautetta ja kommentteja asiakkailta syksyllä 2017.



KUVIO 13. TAKKin hanke- ja projektitoiminnan palvelupolun palvelutapahtumat.

Tuulaniemen (2011, 39) mukaan palvelutapahtumat muodostuvat erilaisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kuvion 11 esimerkissä kontaktissa hanke- ja projektitoiminnan palveluun. Kontaktipiste voi olla henkilö, ympäristö, esine tai toimintatapa. Tuulaniemen mukaan ”kontaktipisteisiin kuuluvat palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset” ja palvelua tuottavan henkilöstön roolit sekä toimintamallit määritetään palvelumuotoilu-prosessissa. Erityisesti organisaatiomuutosten yhteydessä voidaan joutua tekemään uudelleenmuotoilua ja on järkevääkin tehdä.

Kontaktipisteiden avulla voidaan tuoda esiin myös henkilöiden rooleja ja työalueita. TAKKissa kontaktipisteiden määrittely on tärkeää, kun palvelutuokioita jäsennetään uudelleen nyt muuttuneen organisaation myötä. Saavutettavuuden näkökulmasta erityisesti virtuaaliset tilat ja digitaalinen ympäristö on otettava huomioon palvelumuotoiluprosessissa – TAKKissa työskennellään useissa toimipisteissä ja projekteissa myös kansainvälisesti, joten toiminta ei voi perustua aina kasvokkain kohtaamiseen tietystä fyysisessä tilassa.

Hanke- ja projektitoiminnassa on ollut käytössä muun muassa M-Files, SharePoint-intranet ja Moodle, mutta näiden yhteisöllinen käyttö on paikoin haasteellista. Tarkoituksena

on kokeilla esimerkiksi Microsoftin O365-ympäristössä Yammer- ja Teams -sovelluksia palvelupolun tiettyjen palvelutapahtumien kontaktipisteenä.

Tuulaniemi (2011, 48–49) korostaa, että tavoitteena on sekä tyytyväinen asiakas että organisaatio; asiakas haluaa muun muassa hyödyllistä, käytettävää sekä johdonmukaista palvelua ja palvelujen tuottamisen tulee taas olla organisaatiolle taloudellisesti kannattavaa, tuloksellista ja tehokasta. Tuulaniemi nostaa esiin myös palvelumuotoilun kolmivaiheisen lähestymistavan, jota voidaan soveltaa TAKKin hanke- ja projektitoimintaan esimerkiksi näin:

1. Tunnistetaan palvelussa asiakkaiden tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet mitattaviksi tavoitteiksi.
2. Optimoidaan palvelua niin, että saavutetaan sille asetetut tavoitteet ja että mittarit linkittävät liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen tavoitteet.
3. Palvelua seurataan jatkuvasti niin, että kriittiset vaiheet palvelun tuottamisessa tunnistetaan selkeästi ja niitä voidaan arvioida.

Jotta voidaan edetä tämän lähestymistavan toimiin ja tavoitteisiin, tarvitaan konkreettisia työkaluja ja menetelmiä organisaation, henkilöstön, ideoiden ja ehdotusten jäsentämiseen, havainnointiin, analysoimiseen, osallistamiseen, ohjeistamiseen sekä motivointiin.

8.2 Visualisointi ja mallintaminen

8.2.1 Prototyyppi tilannekuvana

Palvelumuotoilussa visualisointi ja mallintaminen ovat tärkeitä kehittämiskohteiden konkretisoinnin välineitä. Tuulaniemen (2011, 85) mukaan prototyyppi on palvelun testausta eli sen avulla kokeillaan, toimivatko kehitetyt palvelukonseptit halutulla tavalla. Prototyyppin tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja saada lisää tietoa kehitettävästä palvelusta eli yksinkertaisesti selvittää esimerkiksi, mikä toimii tai mikä ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Prototyyppi helpottaa keskustelemista ja kommunikointia abstraktimmastakin palvelusta tai tuotteesta – konkreettisen toteutuksen äärellä erilaisten ihmisten on usein helpompi lähteä jäsentämään ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

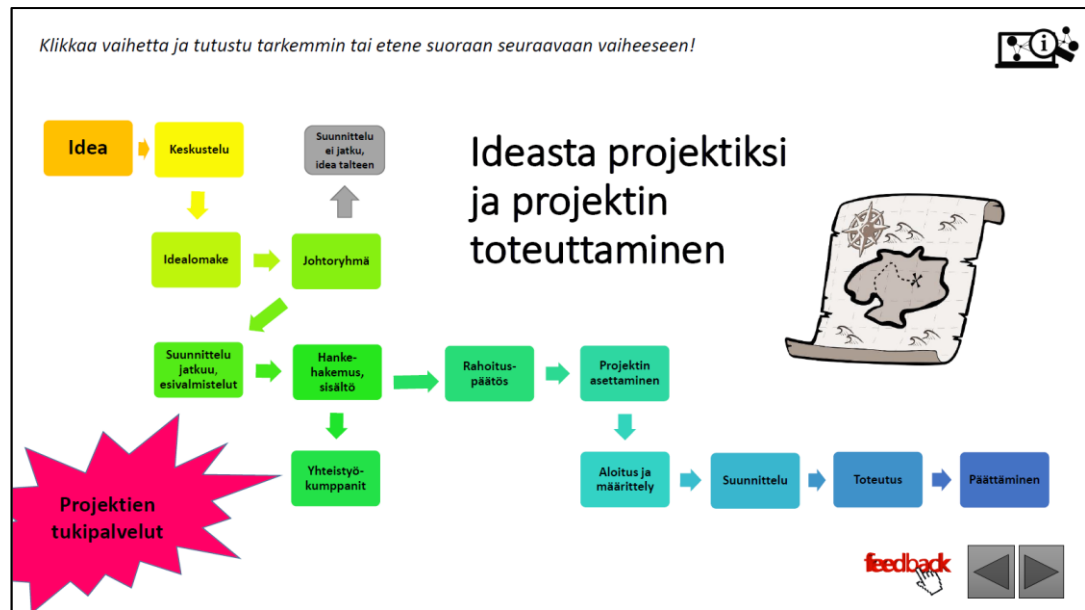
Torkkolan (2015, 36–37, 43) mukaan visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä. Myös Lean-ajattelussa on tavoitteena, että olennainen tieto välittyy helposti ja nopeasti, mikä sujuvoittaa toimintaa. Erilaiset seinätaulut ovat yksi tapa visualisoida tietoa ja prosessia, lisätä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä antaa yhteinen näkymä tilanteeseen. Visualisointia voidaan hyödyntää myös virtaustehokkuuden tutkimiseen ja havainnollistamiseen. Tällöin asiakkaan kokeman palvelun aikaa minimoidaan eli tarkastelussa on palvelumuotoilun termein asiakkaan palvelupolku tietyllä aikajanalla.

8.2.2 Kokonaisarkkitehtuurin perehdyttämisen prototyyppi

Kehittämistehtäväprojektin tuotoksena toteutettiin kokonaisarkkitehtuurin perehdyttämisen mallinnus TAKKin esimiehille (liite 1). Prototyyppi on toteutettu Microsoft PowerPointilla, ja sen keskeinen idea on esitellä kokonaisarkkitehtuuria käytännönläheisesti, avata, mitä termillä tarkoitetaan ja minkälaisia asioita kokonaisarkkitehtuurin osa-alueista on esimiehen näkökulmasta tiedettävä. Prototyyppiä testataan huhti-toukokuussa 2017. Testauksen pohjalta laaditaan varsinainen valmennusaineisto palautteiden ja kommenttien pohjalta.

8.2.3 Hanke- ja projektitoiminnan prototyyppi

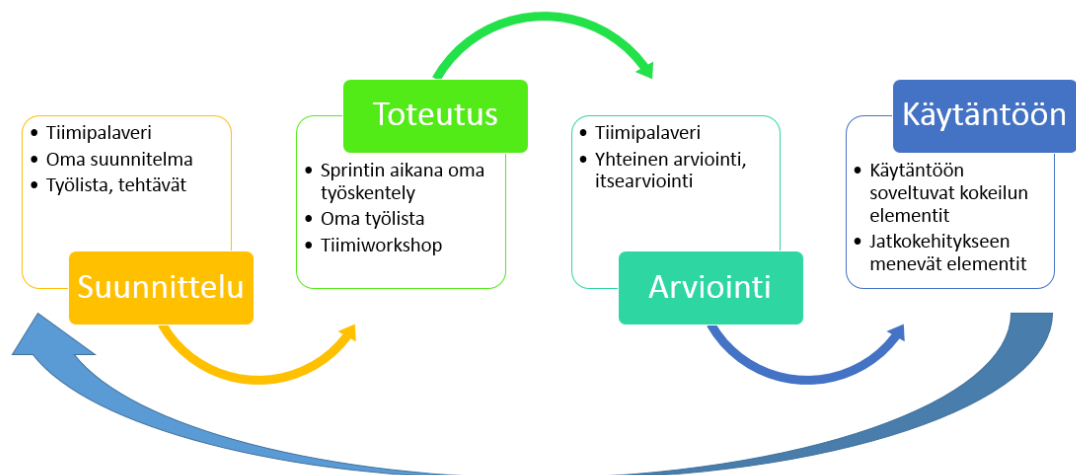
Hanke- ja projektitoiminnan prototyypin sisältö on muotoutunut ajatushautomoiden sekä kartoitusvaiheen havaintojen pohjalta. Sen avulla havainnollistetaan asiakkaan polkua, kun hän keksii idean ja haluaa lähteä viemään sitä eteenpäin. Prototyyppi on toteutettu Microsoft PowerPointin avulla. Prototyypin pääsivu esitellään kuviossa 14 (s. 76) ja suurempana liitteessä 6. Ideana prototyypissä on, että polkua voi edetä vaihe kerrallaan läpi koko polun tai keskittyä tarkemmin tiettyihin vaiheisiin. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy kuvaus sisällöstä sekä ohjeistuksia. Prototyypin avulla pyritään saamaan tietoa siitä, mikä on uudistetun hanke- ja projektitoiminnan prosessikuvauksen ja asiakkaan palvelupolun suhde ja minkälaisia ohjeistuksia asiakkaat tarvitsevat. Prototyyppiä testataan huhti-toukokuussa 2017.



KUVIO 14. Prototyypin pääsivu (suurempana liitteessä 6).

8.2.4 Projektitiimin toimintamallin visualisointi

Projektitiimin toimintamallin visualisointi on esitelty alla olevassa kuviossa 15. Malli toteuttaa Torkkolan (2015, 29) PDSA-sykliä (kuvio 4, s. 12).



KUVIO 15. Projektitiimin toimintamalli.

Käytännössä prototyyppi on posterityyppinen toteutus, jossa käydään läpi projektitiimin toimintaa. Prototyypin avulla on koottu projektipäällikön sekä projektitiimin jäsenten vastuuta ja tehtäviä (liite 5).

9 KONSEPTOINTI JA VAIKUTTAMINEN

Tuulaniemen (2011, 83) mukaan konsepti kuvaa palvelun keskeisen idean eli muodostaa palvelun suuren kuvan. Palvelukonsepti esittelee siis palvelun päälinjat, kokonaisuuden, ja se sisältää palvelupolun palvelutuokioineen tai kontaktipisteineen. Tärkeää palvelukonseptissa on, että sen avulla voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, minkälainen palvelu on, miten se tuotetaan ja miten se vastaa tarpeisiin.

Hyvä palvelukonsepti kuvaa myös selkeästi, mitä palvelu edellyttää palvelun tuottajalta. Pelkkä konseptin suunnittelu ei kuitenkaan riitä, vaan kuten Tuulaniemi (2011, 84) korostaa, konseptin arvo alkaa muodostua vasta sitten, kun siitä viestitään asiakkaalle. Toisin sanoen tärkeä osa TAKKin hanke- ja projektitoiminnan toimintamallin uudistusta on, että siitä täytyy viestiä henkilöstölle. Tämän opinnäytetyön ja kehittämistehtäväprojektin aikana työskentelyvaiheesta on viestitty muun muassa toiminnallisissa työpajoissa ja Puhti-hankkeen projektiblogissa. Seuraava viestinnällisesti tärkeä vaihe on prototyyppien testaus, joka toteutetaan myös ajatushautomotoiminnan avulla.

Markkinointia edellyttää myös konseptin jalkautus eli konkreettinen palvelun ja asiakkaan kohtauttaminen. Tuulaniemi (2011, 85) painottaa myös palveluosaamisen merkitystä, se on merkittävin tekijä palvelukonseptin onnistumisessa: henkilöstön palveluosaaminen ja asenne määrittelevät asiakaskokemuksen lopputuloksen. Selkeät toimintamallit ja ohjeet sekä visuaalinen palvelupolku ovat tärkeitä viestinnän ja markkinoinnin työvälineitä, mutta tarvitaan myös henkilökohtaista kohtaamista, yhteisiä osallistamisen ja osallistumisen tilaisuuksia, jotta vuorovaikutus aktivoituu.

Tuulaniemi (2011, 105) toteaa osuvasti, että ”palvelu ei ole koskaan valmis, niinpä palvelu on jatkuvaa kehittämistä”. Tärkeä osa jatkuvaa kehittämistä on arviointi, jonka pohjalta palvelua voidaan parantaa. Arviointi voi olla itsearviointia tiettyjen mittareiden tai kriteerien pohjalta tai esimerkiksi palautteisiin pohjautuvaa arviointia.

TAKKissa palvelumuotoiluprosessin onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi toteuttamalla palautekysely uudistetun palvelun lanseeraamisen ja pilotoinnin jälkeen. Arviointia voidaan myös tehdä sen pohjalta, minkä verran ideoita ja ehdotuksia saadaan talteen, miten hankkeiden ja projektien määrä sekä yhteisbudjetti muuttuvat sekä miten tulosten ja

tuotosten leviämistä saadaan konkreettisesti tehostettua ja minkä verran hankkeista ja projekteista saadaan jatkossa käytännön referenssejä. Seurattavia mittareita ovat muun muassa projektitoiminnassa mukana olevien henkilöiden määrä, palvelupolun toteutuminen, asiakaskokemus ja liiketoiminnalliset vaikutukset.

10 POHDINTA

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli nostaa esiin organisaation käsittelyyn kehittämistä edellyttäviä aiheita ja teemoja, ja edistää niitä palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuurin avulla. Palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe sisälsi varsin laajan nykytilan analyysin hanke- ja projektitoiminnan kohdealueen kokonaisarkkitehtuurin näkökulmasta. Tämän yhteydessä toteutettiin dokumenttianalyysi, jossa käytiin läpi ohjaavia dokumentteja ja esimerkiksi erilaisia toteutettuja itsearviointi- ja ulkoisten arviointien raportteja. Johdon näkemyksiä saatiin mukaan tutkimukseen yksilöhaastatteluilla.

Kehittämistehtäväprojekti eli kokonaisarkkitehtuurin nykytilan analyysi ja kuvaus muuttui alkusuunnitelmista varsin paljon opinnäytetyön tekemisen aikana. Organisaation tilanteet ja tarpeet muuttuivat, minkä takia oli järkevää rajata kehittämistehtäväprojektin tarkastelukohteeksi hanke- ja projektitoiminnan kohdealueen kokonaisarkkitehtuuri. Kehittämistehtäväprojektin tärkeä anti on ollut kokonaisarkkitehtuurityön merkityksen avaaminen laajemmin hanke- ja projektitoiminnan näkökulmasta: on todella tärkeää ottaa huomioon hanke- ja projektitoiminnan prosessin kaikissa vaiheissa yhteydet kokonaisarkkitehtuuriin.

Toisaalta kehittämistehtäväprojekti nosti esiin selkeyden ja ymmärrettävyyden vaatimukset: kokonaisarkkitehtuuria pitää avata organisaatiossa niin, että kaikkien on mahdollista hahmottaa oman työnsä yhteys siihen sekä ymmärtää, miksi organisaatiossa on tärkeää toimia esimerkiksi yhteisten kokonaisarkkitehtuuriperiaatteiden mukaisesti. Palvelumuotoiluprosessiin yhdistäminen nosti olennaisesti esiin esimerkiksi sen, että liiketoiminnan näkökulma voi olla hyvin erilainen kuin asiakkaan palvelupolun, asiakkaan subjektiivisen kokemuksen näkökulma; palvelumuotoilu laajentaa kokonaisarkkitehtuuritarkastelun tekniseltä tasolta kokemuksen tasolle.

Liiketoiminta-arkkitehtuurin analyysin yhteydessä todettiin tarve uudistaa hanke- ja projektitoiminnan prosessia. Tässä yhteydessä aloitettiin myös prosessikuvauksen ja toimintaohjeiden uudistamistyö. Tavoitteena on ollut tukea projektisalkun laajentamista, johtamisen terävöittämistä ja seurannan parantamista. Keskeiseksi parantamisen osa-alueeksi

nousi tutkimuksessa viestintä: projektien tuotosten ja tulosten hyödyntämisen ja jatkokehittämisen yleisin este on ollut puutteellinen viestintä. TAKKin markkinointi- ja viestintäpalvelut on siksi otettu entistä tiiviimmin mukaan kehitystyöhön, mikä näkyy myös esimerkiksi uudistettavassa prosessikuvauksessa ja uusissa ohjeistuksissa.

Yhteinen projektinhallinnan malli näkyy uudistetussa hanke- ja projektitoiminnan prosessikaaviossa; prosessikaaviossa kuvataan hankkeen ja projektin eteneminen alusta loppuun. Ohjeistuksissa on otettu huomioon tiedonhallinta hankkeissa ja projekteissa sekä erilaisten projektien vaatimukset projektihallinnalle: prosessin kulku ohjaa kaikkia projekteja, mutta esimerkiksi erilaisten rahoitusmuotojen edellytykset voidaan joustavasti huomioida prosessin aikana. Myös tietojärjestelmien käyttöä on ohjeistettu niin, että hankkeet ja projektit noudattaisivat yhteisiä kokonaisarkkitehtuuriperiaatteita. Tiedän näkyväksi tekeminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen ovat olleet selkeitä haasteita, joita täytyy edelleen kehittää. Kokonaisarkkitehtuuryö antaa tärkeitä työvälineitä näiden osa-alueiden kehittämiseen.

Yhteiskunta ja koulutus ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. Ammatillisen koulutuksen reformi edellyttää valmistautumista muutokseen ja mahdollisuutta vastata ketterästi nopeastikin muuttuviin tilanteisiin. Konkreettisenä menetelmänä kokeilujen kehä eli PDSA-sykli on osoittautunut todella käteväksi käytännön kehittämismenetelmäksi niin hanke- ja projektitoiminnan kuin yksittäisen projektin kehittämistyössä. Organisaatiokulttuurin muuttuminen entistä kokeilevammaksi tukee kokeilujen kehän käyttämistä: on lupa kokeilla, onnistua ja epäonnistua. Erityisesti kehittämishankkeissa tämä näkökulma on tärkeä, kun halutaan luoda uutta tai kehittää olemassa olevaa.

Kokeiluista on myös viestittävä entistä laajemmin, jotta niistä saadaan yhteistä osaamis-pääomaa. Kaikkien ei ole tarkoituksenmukaista kokeilla samoja asioita uudelleen, vaan voidaan jatkojalostaa toisten kokeiluja ja kokemuksia eteenpäin. Hanke- ja projektitoiminta mahdollistaa laajan osaamisen yhteisöllisen kehittämisen, joka parhaimmillaan tukee koko organisaation osaamis-pääoman kehittymistä mutta myös jokaisen yksilön oman osaamisen kehittymistä.

Kun kehitetään prosessia, projektinhallintamallia ja toimintaohjeita, on todella tärkeää ottaa käyttäjät mukaan kehittämistyöhön. Yhteinen ideointi esimerkiksi toiminnallisissa

työpajoissa voi tuottaa todella nopeasti paljon aineistoa työskentelyn pohjaksi. Yhteinen tekeminen sitouttaa paremmin kuin valmiina saatavat pohjat ja mallit. TAKKIn hanke- ja projektitoiminnan palveluissa halutaan vastata asiakkaiden tarpeisiin, ja siksi asiakkaiden kuunteleminen on erittäin merkityksellinen pohja kehittämistyölle.

Puhti-hankkeen ajatushautomot ovat tehneet hyvin näkyväksi erilaisten asiakkaiden ajattelua, näkemyksiä, toiveita ja tarpeita. Puhti-projektitiimi on ollut toimiva kokeiluryhmä eli he ovat lähteneet aktiivisesti ja avoimesti tekemään erilaisia kokeiluja. Projektitiimin itsearviointi on tuottanut tärkeää tietoa kehittämistyölle niin projektitoiminnasta kuin sisältötyöstä. Mielenkiintoista on nähdä, miten tässä vaiheessa toteutetut prototyypit muuttuvat tulevien testausten jälkeen, kun saadaan jälleen erilaisten asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia esiin.

Tämän opinnäytetyön lopputuotteena on toteutettu kolme erilaista mallinnusta kokeiltavaksi: kokonaisarkkitehtuurin perehdyttämisen prototyyppi, hanke- ja projektitoiminnan prototyyppi sekä projektitiimin toimintamallin visualisointi. Kaikkiin mallinnuksiin liittyy uusittuja ohjeistuksia niin sisällöistä kuin toimintatavoista. Mallinnusten testaus ja jatkokehitys alkavat osana palvelumuotoiluprosessin viimeistä konseptoinnin ja vaikuttamisen vaihetta. Toisaalta jatkuvan kehittämisen syklin mukaan kehitys jatkuu koko ajan.

TAKKissa jatkuva parantaminen on organisaatiolle erittäin tärkeä kehittämisen menetelmä. EFQM-malli on ollut toimiva ja erittäin hyödyllinen pohja kehittämistyölle. Tärkeintä on aina se, mitä tapahtuu itsearviointien ja ulkoisten arviointien jälkeen: asetetaan selkeät kehittämistavoitteet ja toisaalta pohditaan myös, miten vahvuuksia kehitetään edelleen. Laadunhallinta ei ole ulkoistettavissa olevaa työtä, vaan kuuluu jokaiselle henkilöstön edustajalle. Laatu pitää nähdä osana omaa arkista työskentelyä. Palvelumuotoiluprosessissa tämä korostuu palvelupolun palvelutuokioissa ja kontaktipisteissä, joissa erityisen tärkeää on asiakkaan kokemus palvelusta ja palvelun laadusta.

Hanke- ja projektitoiminnan prosessin toimivuus ja sujuvuus vaikuttavat asiakkaan palvelupolkuun ja kokemukseen palvelusta. Tarkastelemalla ja testaamalla palvelupolkua saadaan tärkeää tietoa prosessin kehittämiskohteista ja -tarpeista. Palvelupolun testaus ja kehitystyö jatkuvat edelleen tämän opinnäytetyön jälkeen, koska palvelupolun kuvaus

antaa mahdollisuuden päästä prosessikaaviota paremmin perille asiakkaan subjektiivisista kokemuksista. Näin prosessikaavio toimii enemmän hanke- ja projektihenkilöstön työvälineenä projektinhallinnassa ja palvelupolku asiakaskokemuksen rakentamisessa.

Tämä opinnäytetyö on toiminut hyvänä lähtökohtana nykytilanteen kartoittamiseksi, ja sen aikana on myös käynnistetty palvelumuotoiluprosessi hanke- ja projektitoiminnan kehittämiseksi. Palvelumuotoiluprosessin jatkuessa edelleen on tärkeää pohtia tarkemmin vielä hanke- ja projektitoiminnan brändäystä: Mikä tekee toiminnasta ainutlaatuisen? Miten toiminta näkyy vuorovaikutuksessa? Miten loogisia ja ymmärrettäviä palvelut ovat? Minkälaisia kokemuksia asiakas saa kohtaamisista? Nämä kysymykset ovat tärkeä osa asiakkaan palvelupolkua.

Kun pohjatyö on tehty eli toimintaa on määritetty, ideoitu ja mallinnettu, on tärkeää keskittyä mallien testaukseen ja palvelun konseptointiin. Tässä työssä on suunniteltu konseptin pohja, mutta varsinainen arvo asiakkaalle palvelusta alkaa muodostua vasta sitten, kun konseptista viestitään asiakkaalle. Tämän opinnäytetyön aikana työskentelystä on viestitty sekä kasvokkain erilaisissa tilaisuuksissa että sähköisten välineiden ja kanavien avulla. Varsinainen uudistetun palvelukonseptin lanseeraus toteutetaan todennäköisesti kesäkuussa 2017 ja markkinointi jatkuu syksyllä 2017 – näin palvelu ja asiakkaat saadaan kohtamaan.

Palvelumuotoilu ja kokonaisarkkitehtuuri nivoutuivat tutkimuksessa varsin sujuvasti yhteen – yhtymäkohtia löytyi yllättävän paljon. Palvelumuotoilu tuo kokonaisarkkitehtuuriin mukaan tehokkaasti käyttäjän ja asiakkaan näkökulman. Osallistava kehittäminen taas nostaa esiin kokemuksen merkityksen palvelujen muotoilussa. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että TAKKin henkilöstö on kehittämismyönteistä ja innostunutta, moni haluaa lähteä kokeilemaan uutta ja kehittää niin omaa kuin organisaation osaamista. Toki muutokset aiheuttavat myös negatiivisia kokemuksia, mutta toisaalta sekä itsearvioinneissa että ulkoisissa arvioinneissa todetaan erittäin myönteinen kokonaiskehittämisen suunta.

Mikään menetelmä tai työväline ei ole sellaisenaan itsetarkoitus tai avain varmaan onnistumiseen. Usein on järkevää hyödyntää erilaisia menetelmiä eri osa-alueilla ja yhdistellä

sitten saatuja tuloksia ja kokemuksia laajempaan viitekehykseen yhdessä. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että hyvin usein prosessia, johtamista tai vaikkapa toimintaa yleisesti voidaan ensisijaisesti tehostaa kehittämällä viestintää. Yllättävän usein pohjimmainen ongelma on viestinnän puutteellisuus. Tehdään siis jatkossa tietoa ja osaamista entistä näkyvämmäksi, keskustellaan, kommentoidaan, annetaan palautetta, arvioidaan; viestitään omasta työstä ja tekemisestä, rakennetaan yhteistä, näkyvää, tieto- ja osaamispääomaa.

LYHENTEET JA TERMIT

Asiakas	prosessin tuotoksen vastaanottaja
EFQM-malli	toiminnan arviointi- ja kehittämistyökalu, mallin takana on European Foundation of Quality Management -järjestö
Fasilitointi	ryhmäprosessien helpottaminen erilaisten menetelmien ja työskentelytapojen avulla
Hanke	laaja projekti, esimerkiksi kehitysohjelma, voi koostua useista erillisistä projekteista tai saman teeman osaprojekteista
Idea	prosessin syöte, josta lähdetään liikkeelle, synonyymi sanoille projekti-idea, hankeidea
Scrum	ketterän projektinhallinnan menetelmä
Järjestelmäarkkitehtuuri	tietojärjestelmäarkkitehtuuri; kokonaisarkkitehtuurin näkökulma, joka kuvaa organisaation keskeiset tietojärjestelmät, niiden suhteet ja ominaisuustiedot
Kehitysprojekti	hanke tai projekti, joka pyrkii parantamaan esimerkiksi tietyn osa-alueen toimintaa
Kohdealue	rajattu toiminnallinen osa-alue, jonka kokonaisarkkitehtuuria tarkastellaan
Kokonaisarkkitehtuuri	organisaation kokonaisuuden rakenteen kuvaus, sisältää osa-alueen liiketoiminta-arkkitehtuuri, tietoarkkitehtuuri, järjestelmäarkkitehtuuri ja teknologia-arkkitehtuuri
Kontaktipiste	sisältyy palvelutuokioon, kontaktipisteen kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan, kontaktipiste voi olla ihminen, ympäristö, esine ja toimintatapa
Lean	menetelmä, jonka avulla poistetaan tuottamattomia toimintoja ja lyhennetään läpimenoaikoja
Osaprojekti	hanke voidaan jakaa osaprojekteihin, jotka toteuttavat projektin tavoitteita kukin omalla osa-alueellaan eli laaja projekti ositetaan esimerkiksi eri kumppaneiden osatoteutuksiksi, synonyymi osahanke
Ohjausryhmä	projektin omistajan johtama ryhmä, joka luo onnistumisen mahdollisuudet projektille

Ohjelma	useasta hankkeesta tai projektista ja mahdollisesti muista tehtävistä koostuva kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti
Palvelumuotoilu	systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa ja palveluita sekä innovoida, se on prosessi, joka sisältää erilaisia työkaluja ja menetelmiä
Palvelupolku	palvelukokonaisuuden kuvaus, asiakkaan polku kuvataan vaiheittain, jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät kontaktipisteitä
Palvelutuokio	palvelupolun vaihe, joka koostuu kontaktipisteistä
PDSA-sykli	kokeilujen kehä, toistetaan askelia plan (suunnittele) – do (kokeile) – study (tutki kokeilua) – act (vie osaksi käytäntöä), luodaan uutta tietoa kokeilujen ja iteraation avulla
Projekti	kertaluonteinen työ, joka tehdään ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuloksen aikaansaamiseksi; käytetään usein synonyymina sanaa hanke
Projektin omistaja	edustaa tahoja, jolla on suurin motiivi projektin toteuttamiselle ja suurimmat liiketoiminnalliset hyötyodotukset projektilta; omistajalla on vastuu koko projektista
Projektimalli	selitys
Projektinhallinta	projektin resursointi, organisointi, toteutus ja seuranta läpi koko projektin elinkaaren
Prosessi	joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi
Resurssi	voimavarat, aineelliset ja aineettomat välineet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi
Riskianalyysi	systemaattinen uhkien tunnistaminen, niiden hallitseminen ja niistä tiedottaminen
Scrum-mestari	henkilö, joka huolehtii, että tiimi voi työskennellä mahdollisimman sujuvasti, johtaa päivittäispalaverit ja vastaa scrumin noudattamisesta
Sidosryhmä	tahot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä ja joihin organisaation toiminta vaikuttaa tai jotka vaikuttavat organisaation toimintaan

Sprintti	aikaväli, jolloin tiimi toteuttaa aikavälille valittuja tehtäviä ja toiminnallisuuksia
Strategia	yrittäjän johtamisen työkalu, pidemmän aikavälin suunnitelma, joka sisältää tärkeimmät tavoitteet ja painopistealueet kehityksen ja tulevaisuuden kannalta
TAKK	Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tehtävä	käsittelyvaihe, voi olla myös osatehtävä
Teknologia-arkkitehtuuri	kokonaisarkkitehtuurin näkökulma, joka kuvaa organisaation teknologista infrastruktuuria ja järjestelmäarkkitehtuurin teknologiavalintoja
Tietoarkkitehtuuri	kokonaisarkkitehtuurin näkökulma, joka kuvaa organisaation käyttämät tiedot, niiden rakenteet ja suhteet
TKI-toiminta	tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta
Toiminta-arkkitehtuuri	liiketoiminta-arkkitehtuuri; kokonaisarkkitehtuurin näkökulma, joka kuvaa organisaation toiminnalliset rakenteet, myös toiminnan kehittämisen perusrakenteet
Toiminto	joukko tehtäviä, joiden avulla saavutetaan tietty tulos
Tukiprosessi	tukee ydinprosessia, palvelee usein sisäisiä asiakkaita, esimerkiksi henkilöstöhallinnon toiminnot
Tuotteen omistaja	henkilö, joka vastaa tuotteen ominaisuuksista ja tekee tärkeimmät päätökset tuotteen ominaisuuksiin tai toiminnallisuuksiin liittyen
Tuotos	prosessin, toiminnon tai tehtävän lopputulos
Työlista	lista tuotteeseen tai palveluun tarvittavista ominaisuuksista ja toiminnallisuuksista; tuotteen omistaja priorisoi listan
Ydinprosessi	keskeinen prosessi organisaation toiminnalle, suuntautuu ulkoisten asiakkaiden palveluun

LÄHTEET

Julkiset lähteet

Active Directory. Microsoft Press. Luettu 8.4.2017. <https://msdn.microsoft.com/en-us/library/bb742424.aspx>

Ahvenjärvi, H. 2016a. Ajatushautomotoiminta käyntiin! Blogiteksti. Julkaistu 16.2.2016. Luettu 5.3.2017. <https://puhti.wordpress.com/2016/02/16/ajatushautomokayntiin/>

Ahvenjärvi, H. 2016b. Osaamisen kehittäminen muutoksessa. Blogiteksti. Julkaistu 6.6.2016. Luettu 5.3.2017. <https://puhti.wordpress.com/2016/06/06/osaamisen-kehittaminen-muutoksessa/>

Ahvenjärvi, H. 2016c. Kehitetään yhdessä! Blogiteksti. Julkaistu 3.3.2017. Luettu 5.3.2017. <https://puhti.wordpress.com/2017/03/03/kehitetaan-yhdessa/>

Ammatillisen koulutuksen laatupalkinnot kolmelle järjestäjälle. Tiedote 1.11.2016. OKM. Luettu 4.3.2017. http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-laatupalkinnot-kolmelle-jarjestajalle

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Suunnittele, hallitse ja johda projekteja. Re-adme.fi, Helsinki.

Business Model Canvas. Strategyzer. Ladattu 9.4.2017. <https://strategyzer.com/platform/resources>

Choo, C. W., 2001. Information Management for the Intelligent Organization – The Art of Scanning the Environment. 3rd ed. American Society for Information Science and Technology.

Edvinsson, H & Aderinne, L. 2013. Enterprise architecture made simple. Using the Ready, Set, Go Approach to Achieving Information Centricity. New Jersey: Technics Publications, LLC.

EFQM-malli. Laadunhallinnan tuki. Opetushallitus. Luettu 11.4.2017. http://www.oph.fi/laadunhallinta/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm_malli

GDPR FAQ's. EU GDPR Portal. Trunomi. Luettu 8.4.2017. <http://www.eug-dpr.org/gdpr-faqs.html>

Hovi, A., Hervonen, H., Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. WS Bookwell. Porvoo.

Inno-Vointi. Projekti. Työterveyslaitos, Aalto-yliopisto, VTT. Luettu 9.4.2017. <http://www.inno-vointi.fi/fi/>

JHS 152. Luettu 7.2.2017. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Julkaistu 7.2.2017. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/179>

JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Liite 2. Liiketoimintamallit ja kyvykkyydet KA-suunnittelussa. Versio 2.0. Julkaistu 7.2.2017. Luettu 11.4.2017. http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite2/JHS179_liite2.html

JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Liite 3. Arkkitehtuurin nykytilan ja tavoitetilan kuvaaminen. Versio 2.0. Julkaistu 7.2.2017. Luettu 5.3.2017. http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite3/JHS179_liite3.html

JHS-sanasto. Muokkauspäivä 18.3.2016. Luettu 9.4.2017. <http://jhs-sanasto.jhs-suositukset.fi/JHS/fi/>

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum, Helsinki.

Kaasinen, E. & Liinasuo, M. 2017. Ihmiseltä ihmiselle – kilpailuetua palvelukokemuksella. Teoksessa Martinsuo, M. & Kärri, T. (toim.). Teollinen internet uudistaa palveluliiketoimintaa ja kunnossapitoa. Helsinki: Kunnossapitoyhdistys Promaint ry, 40–51.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koski – Opintosuoritukset ja opiskeluoikeudet kootusti yhdessä palvelussa. Kehittämisshanke. Opetushallitus. Luettu 9.4.2017. <http://www.oph.fi/kehittamishankkeet/koski>

Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin käsikirja – Toiminnan ja tietohallinnon kokonaisvaltainen kehittäminen. 2009. Helsingin yliopisto, Tietotekniikkaosasto/tietohallinto. Luettu 23.4.2017. http://www.helsinki.fi/julkaisut/aineisto/hallinnon_julkaisuja_65_2009.pdf

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Kauppakamari.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Luettu 4.3.2017. <https://tutcris.tut.fi/portal/files/1812772/tietojohtaminen.pdf>

Lehtimäki, T. 2006. Ohjelmistoprojektit käytännössä. Readme.fi, Helsinki.

Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Leppälä, K. 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Readme.fi, Helsinki.

Lähteenkorva, S. 2016. Opiskelijan kohtaaminen – välineitä ja valintoja työhön. Esitys Diginä vai livenä – ohjauksen menetelmät ja välineet -seminaarissa Tampereella 25.11.2016. <http://www.avi.fi/documents/10191/19267/Digin%C3%A4%20vai+liven%C3%A4%20%20L%C3%A4hteenkorva+251116/23c4e64e-f59c-45ae-869b-1f9ae9d77d72>

Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Tietosuojavaltuutetun toimisto. Julkaistu 24.1.2017. Tallennettu 4.3.2017. http://tietosuoja.fi/material/attachments/tietosuojavaltuutettu/tietosuojavaltuutetuntoimisto/oppaat/SFk6eA7R1/Miten_valmistautua_EUn_tietosuoja-asetukseen.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro.

Palauteraportti 30.11.2016. Palkintotoimikunta, Opetushallitus. 1/427/2016. Luettu 9.4.2017. http://www.oph.fi/download/180496_Palauterapotti_TAKK_2016_lop_.pdf

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Projekti-instituutti. Projektijohtamisen sanastoa. Luettu 13.5.2016. http://www.projekti-instituutti.fi/projektinhallinnan_asiantuntija/osaamisen_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Reason, B, Løvlie L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons.

Rock, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. Research. Luettu 22.4.2017. http://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com:80/files/NLJ_SCARFUS.pdf

Setälä, R. 2015. Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Blogikirjoitus. Julkaistu 19.2.2015. Luettu 10.11.2016. <http://www.integrata.fi/fi/blogi/henkiloston-suorituskyvyn-mittaaminen-asiantuntijaorganisaatiossa>

SixSigma. Johtamissysteemi. Quality Knowhow Karjalainen Oy. Luettu 4.3.2017. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/johtamissysteemi/>

Strategia ja arvot. TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. Luettu 4.3.2017. http://www.takk.fi/takk/strategia_ja_arvot.html

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

TAIKOJA-hanke. <https://blogs.sis.uta.fi/taikoja/sample-page/> Luettu 25.3.2017.
TAKK pähkinänkuoressa. TAKK Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. Luettu 4.3.2017.
<http://www.takk.fi/takk.html>

Tampereen aikuiskoulutussäätiö sr. Luettu 23.4.2017.
<http://www.takk.fi/takk/saeatioe.html>

Tapani, T. rehtori. 2016. Haastattelu 19.2.2016. Haastattelija Ahvenjärvi, H. Tampere.

Tietoa projektista. Puhti – ohjauksen tahto ja taito. <https://puhti.wordpress.com/tietoa-projektista/> Luettu 25.3.2017.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: TalentumPro.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Luottamukselliset ja organisaation sisäiset lähteet

EFQM-arviointiraportti: Tampereen Aikuiskoulutuskeskus 14.3.2013. Inspecta. Tallennettu M-Filesiin.

Palauteraportti 30.6.2015. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintajärjestelmien arviointi. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tallennettu M-Filesiin.

Projektinhallinnan kuntotesti: Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2015. Tulosraportti. Pasaati Oy. Luettu 4.3.2017. Tallennettu M-Filesiin.

Strategia 2016–2018. TAKKin sisäinen dokumentti. Luettu 4.3.2017. Tallennettu M-Filesiin.

TAKK esittelydiat. 2017. Päivitetty 7.4.2017. Luettu 8.4.2017. Tallennettu M-Filesiin.

TAKKin johtoryhmän haastattelut. Tallenteet 2016. Tallennettu M-Filesiin.

Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen tietoturvakäsikirja. Otettu käyttöön 1.1.2013, päivitetty 15.4.2016. Tallennettu M-Filesiin.

Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen organisaatiokaavio. 2016. TAKKin sisäinen dokumentti. Luettu 4.3.2017. Tallennettu M-Filesiin.

Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen prosessikuvaukset. 2016. TAKKin sisäinen dokumentti. Luettu 4.3.2017. Tallennettu M-Filesiin.

Toimintasuunnitelma ja talousarvio. 2017. TAKKin sisäinen dokumentti. Luettu 4.3.2017. Tallennettu M-Filesiin.

LIITTEET

Liite 1. Kokonaisarkkitehtuuriperehdytysaineisto TAKKin esimiehille.



Ohje

- Tämä infopaketti on koostettu TAKKin esimiehille
- Infopaketti vastaa kysymyksiin, mitä TAKKin esimiehen pitää tietää kokonaisarkkitehtuurista ja miksi
- Etusivulla on infopakettin sisällys ja myös linkit eri osa-alueisiin
- Esityksessä voi navigoida myös oikean alalaidan painikkeiden kautta
- [Lähteet](#)



Kokonaisarkkitehtuuri ja organisaation kyvykkyys

"Kokonaisarkkitehtuuri on **strategisen johtamisen väline**, jonka avulla yhtenäistetään liiketoiminnan kehittämistä. Kokonaisarkkitehtuuri **parantaa organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa**. Sen avulla ICT:n kehittämisestä tulee ennakoivaa ja se saadaan sidotuksi liiketoiminnan kehittämiseen. - - Kokonaisarkkitehtuuri on enemmän kuin dokumenttikokoelma. **Kyse on tavasta toimia ja kehittää toimintaa.**"

- Sofigate

"Kyvykkyys tarkoittaa organisaation **kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla tietyllä osa-alueella ja kykyä hyödyntää osaamistaan sekä resurssejaan, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.**

Organisaatioiden, niin yritysten kuin julkisten organisaatioidenkin, kyvykkyys nähdään koostuvan kolmesta osakokonaisuudesta: **toimintamallit ja prosessit, henkilöstö ja osaaminen sekä tiedot ja järjestelmät."**

- JHS 179



Ydinkysymykset

- Mitä tietoja käytetään liiketoiminnan prosesseissa?
- Mitä järjestelmiä käytetään liiketoiminnan prosesseissa?
- Mitä tietoja järjestelmissä käytetään?
- Mitä järjestelmiä ja tietokantoja palvelimilla on?



Kaiken lähtökohta on aina STRATEGIA.



(Muk)

TAKKin kokonaisarkkitehtuuri = TAKKin strategian toteuttaminen käytännössä

1. **Liiketoiminta**-arkkitehtuuri
 - ✓ TAKKin organisaatorakenteet sekä liiketoiminnan tavoitteet ja prosessit
 - ✓ tavoitteet, prosessit, palvelut
2. **Järjestelmä**arkkitehtuuri
 - ✓ TAKKin järjestelmät ja miten ne tukevat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista
 - ✓ järjestelmäsalkku, järjestelmien vastuut ja rajaukset, liittymät toisiin järjestelmiin
3. **Tieto**arkkitehtuuri
 - ✓ TAKKin käyttämät tiedot
 - ✓ tiedot ja niiden merkitys, tietovirrat ja tietovarastot
4. **Teknologia**-arkkitehtuuri
 - ✓ TAKKin tekniset ratkaisut
 - ✓ standardit, teknologiset linjaukset



TAKKin arkkitehtuuriperiaatteet

Periaate 1: **Arkkitehtuurin yksinkertaisuus**

Periaate 6: **Tiedolla on omistaja**

Periaate 2: **Kokonaisarkkitehtuuri palvelee TAKKin perustehtäviä: koulutusta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta**

Periaate 7: **Kokonaisuutta kehitetään asiakaslähtöisesti, asiakasta osallistaen**

Periaate 3: **Kokonaisarkkitehtuuri tukee TAKKin strategiaa**

Periaate 8: **Yhteisiin prosesseihin liittyvät toimintatavat ovat yhtenäisiä ja organisaatorajat ylittävät palveluketjut sujuvia**

Periaate 4: **Tietojärjestelmien kehittämisessä noudatetaan kokonaisarkkitehtuurimenetelmää**

Periaate 9: **Vältetään päällekkäisiä ratkaisuja, varmistetaan yhteentoimivuus ja luodaan mahdollisimman yhtenäinen ympäristö**

Periaate 5: **Tietoturvallisuus ja tietosuojatetaan huomioon tiedon elinkaaren ajan**

Luonnos 13.5.2016



Liiketoiminta-arkkitehtuuri

- Miten yritys käytännössä toimii > **liiketoiminnan vaatimukset, tavoitteet ja prosessit**
 - ✓ Strategia
 - ✓ ICT-strategia
 - ✓ Nähtävissä olevat tai ennakoitavat toimintaympäristön muutokset (kilpailutilanteet, teknologiat, lainsäädäntö jne.)
 - ✓ Arvoketju, tavoitteet, organisaatorakenne, sidosryhmät, prosessikuvaukset
- Lähtökohta muiden osa-alueiden kehittämiselle
- ”Yhdenmukaiset prosessit auttavat luomaan prosesseja tukevista järjestelmistä käytettävyydeltään, ylläpidettävyydeltään ja yhteensopivuudeltaan korkealaatuisia.”
- Ketterä toiminta ja turhan hukan karsiminen pois tuo säästöä ja tehokkuutta, mutta edellyttää sekä henkilöstön että asiakkaan näkökulmasta sujuvia ja toimintaa aidosti vastaavia prosesseja
- Muuttuva lainsäädäntö täytyy ottaa huomioon myös prosesseissa



Järjestelmäarkkitehtuuri

- Kokonaiskuva TAKKin käytössä olevista tietojärjestelmistä
- Kuvaamisen lähtökohtana liiketoiminnan prosessikuvaukset
- Pällekkäisyyksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen
- Järjestelmäsalkku = järjestelmäluettelo (sisältää järjestelmän tilan sekä merkityksen liiketoiminnalle)
 - ✓ Jokaisesta järjestelmästä mahdollisimman tarkat tiedot: nimi, prosessi, toimittaja, omistaja, tukipalvelun tarjoaja, vastuuhenkilö, tuotanto- ja kehitysvaihe, perustiedot teknologiasta, käyttäjätunnistuksen ja -hallinnan toteutus, kustannukset, volyymitiedot, kriittisyysarvio, strateginen merkitys
- Järjestelmäkartassa näkyvät järjestelmien väliset liittymät
- ICT-toimintaympäristön kuvaaminen, esimerkiksi roadmap



Tietoarkkitehtuuri

- Taustalla TAKKissa käytettävät järjestelmät sekä prosessikuvaukset
- TAKKin käyttämät tiedot, tietorakenteet ja tietojen väliset riippuvuudet
- MasterData = tieto, jota käytetään laajasti eri puolilla organisaatiota ja monissa eri prosesseissa ja joka on melko pysyvää ja varsin harvoin muuttuvaa, perusta liiketoiminnalle
 - Esimerkiksi henkilötiedot, koulutustiedot, läsnäolotiedot, suoritustiedot, toimipisteet ym.
 - Vastaa kysymyksiin kuka, mitä, miten, missä, kenen kanssa ja kenelle
- Kokonaiskuva TAKKin tietopääomasta
- Yhteisten tietojen pitää olla yksiselitteisiä ja ymmärrettävissä samalla tavalla kaikkialla > esimerkiksi raportteja varten tuotettavan tiedon pitää olla yhteismitallista!
- Tietoturva ja tietosuoja!



Teknologia-arkkitehtuuri

- Mahdollistaa liiketoiminnan, vastaa kysymyksiin millä ja miten muiden osa-alueen työ toteutetaan
- Antaa suuntaviivat ICT-valinnoille – tavoitteena yhdenmukainen ICT-ympäristö!
 - Suositeltavat ja mahdolliset tekniikat sekä tuotteet
 - Integraatiorajapinnat
 - Laiteympäristö
 - Käyttäjähallinnan ratkaisut
 - Kustannukset
 - Lisenssit
- Palvelimet, tietoliikenne, työasemat
- Viitearkkitehtuurit, esimerkiksi Opintopolku
- Jos halutaan hankkia ei-suositeltu tekniikka tai sovellus, niin hankinta täytyy perustella.
- Tuotteen tai teknologiaratkaisun elinkaari täytyy myös huomioida!
- Esimerkiksi laiteympäristö vaikuttaa järjestelmähankintoihin – yhtenäisillä käytännöillä voidaan mm. alentaa kustannuksia



Tietojohtaminen, tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen

- Tietämys = inhimillistä tietoa, joka perustuu yleensä kokemukseen
- Hiljainen tieto = kertynyttä tiedostettua tai tiedostamatonta tietämystä
- Ekspliisiittinen tieto = kirjallisessa muodossa oleva tieto
- Tiedon johtaminen > Mitä tehdään? Miten luodaan arvoa? Mitä tietoresursseja on käytettävissä? Ei johdeta tunteilla ja luulolla vaan tiedolla!
- Tiedolla johtaminen > Onko johtamisen käytettävissä tarvittavat tiedot? Miten mahdollistetaan ketterää ja sujuvaa työskentelyä?



Mukaiilu Laihonen et al. (2013, 28)



Pohdintakysymykset

- Onko tietojen syöttäminen ja päivittäminen hallittua ja selkeää sekä yhteisten sovittujen käytänteiden mukaista?
- Ovatko järjestelmien roolit selkeitä? Mitä tehdään milläkin järjestelmällä?
- Päivitetäänkö samaa tietoa useaan eri järjestelmään erikseen usean eri henkilön toimesta?
- Missä sijaitsee ajantasaisin tieto? Ovatko esimerkiksi ydintoimintaan eli kouluttamiseen liittyvät kaikki tiedot StudentaPlus-toiminnanohjausjärjestelmässä?
- Miten tietoturvasta ja tietosuojasta huolehditaan? Miten siihen perehdytetään? Miten se otetaan huomioon kaikessa toiminnassa?
- Miten EU:n tietosuoja-asetus on otettu huomioon?



Esimerkki: Projektitoiminta ja kokonaisarkkitehtuuri

- Projektitoiminnan tavoitteet sekä linjaukset TAKKin strategiasta
 - ✓ Käynnistettävien projektien pitää liittyä strategian painopistealueisiin ja toteuttaa strategiaa
- Prosessikuvausten uudistaminen ja tarkentaminen
 - ✓ Kaikki projektit noudattavat prosessikuvausta
 - ✓ Projektien mittarointi ja arviointi johtamisen apuvälineeksi
 - ✓ Viestintä ja markkinointi mukaan kaikkiin vaiheisiin
 - ✓ Tukipalvelujen rooli
- Projektitoiminnan ohjeiden päivittäminen ja uudistaminen
 - ✓ Suositellut ja mahdolliset järjestelmät ja sovellukset
 - ✓ Tiedonkulun ja viestinnän selkiyttäminen ja tehostaminen
 - ✓ Tietoturva ja tietosuojat
 - ✓ Prosessikuvausten mukaiset toimintaohjeet (mm. projektinhallintaan)
- Projekteista ajantasaista tietoa johtamisen tueksi, esimerkiksi
 - Palvelut
 - Henkilöt ja osaaminen
 - Referenssit, tuotokset ja tulokset
- Tavoitteena ketteruus, joustavuus, tehokkuus, laadukkuus, tuotosten ja tulosten leviämisen tehostuminen



Lähteet

- Kokonaisarkkitehtuuri – strategiasta toimeenpanoon. Valmennusmateriaali. VM. 5.3.2017. Avoindata.fi.
- JHS 179. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179/JHS179.html>
- Kokonaisarkkitehtuurin käsikirja – Liiketoiminnan ja tietohallinnon kokonaisvaltainen kehittäminen. Sofigate.
- Laihonen, H. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä. Tietoasiantuntija 4/2013. <https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarkoittaa-tiedon-hyodyntamista/>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. <https://tutcris.tut.fi/portal/files/1812772/tietojohdaminen.pdf>



Liite 2. TAKKin arkkitehtuuriperiaatteet

TAKKin arkkitehtuuriperiaatteet

Luonnos 13.5.2016

Periaate 1: Arkkitehtuurin yksinkertaisuus

Periaate 2: Kokonaisarkkitehtuuri palvelee TAKKin perustehtäviä: koulutusta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta

Periaate 3: Kokonaisarkkitehtuuri tukee TAKKin strategiaa

Periaate 4: Tietojärjestelmien kehittämisessä noudatetaan kokonaisarkkitehtuurimenetelmää

Periaate 5: Tietoturvallisuus ja tietosuoja otetaan huomioon tiedon elinkaaren ajan

Periaate 6: Tiedolla on omistaja

Periaate 7: Kokonaisuutta kehitetään asiakaslähtöisesti, asiakasta osallistaen

Periaate 8: Yhteisiin prosesseihin liittyvät toimintatavat ovat yhtenäisiä ja organisaatio-rajat ylittävät palveluketjut sujuvia

Periaate 9: Vältetään päällekkäisiä ratkaisuja, varmistetaan yhteentoimivuus ja luodaan mahdollisimman yhtenäinen ympäristö

Liite 3. Haastattelukysymykset

1. Mitkä ovat hanketoiminnan / projektien tärkeimmät tavoitteet TAKKIn / oman yksikkösi näkökulmasta? Mitä merkitystä hanketoiminnalla on TAKKIn liiketoiminnalle?
2. Mitkä ovat TAKKIn vahvuuksia hanketoiminnassa?
3. Mitkä ovat hanketoiminnan / projektien oleellisimman kipukohdat tai pullonkaulat TAKKissa / oman yksikkösi näkökulmasta?
4. Mitä on järkevää projektoida eli missä menee raja työhön liittyvän kehittämisen ja projektin välillä?
5. Miten määrittelisit kevytprojektin ja projektin?
6. Mitä pitää nähdä ja pystyä seuraamaan projekteista ja miten usein? Miten projektien viestintää tulisi kehittää?
7. Miten sidosryhmäyhteistyötä projekteissa voitaisiin tehostaa työelämän suuntaan?
8. Väite: Hankkeiden tulokset jäävät kesken. Kun hanke päättyy, kehittäminen päättyy hankkeen teemojen osalta.
9. Väite: Uusissa hankkeissa ei hyödynnetä aiempien hankkeiden tuotoksia ja tuloksia, vaan työ aloitetaan alusta.
10. Väite: Hankkeiden avulla täytetään työaika, saadaan ylimääräinen kustannuspaikka. Hankkeet ovatkin välillä lähinnä puuhastelua.
11. Kerro esimerkki mielestäsi onnistuneesta / hyvästä / toimivasta hankkeesta tai projektista. Mikä siitä tekee onnistuneen / hyvän / toimivan?
12. Kerro esimerkki mielestäsi jotenkin epäonnistuneesta tai ei niin toimivasta hankkeesta tai projektista. Mikä aiheutti epäonnistumisen tai toimimattomuuden?
13. Miten hankkeita ja projekteja pitäisi mittaroida ja arvioida? Miten projekteista oppimista voitaisiin kehittää tai olisi tarve kehittää?
14. Minkälainen ja missä muodossa oleva projektiohjeisto tukisi parhaiten projekti-toimintaa?
15. Miten hyviä käytänteitä voitaisiin levittää tehokkaammin?
16. Miten hanketoimintaa voitaisiin kehittää niin, että se tukisi enemmän TAKKIn liiketoimintaa?

Liite 4. Projektitiimin itsearviointilomake

PuhtiTAKK itsearviointi 10/2016

Tässä itsearvioinnissa keskitytään TAKKin osahankkeen tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja tuloksiin.

Liikennevalot = punainen/osa-alueella kehitettävää paljon; keltainen/osa-alueella toimivia elementtejä, mutta vielä kehitettävää; vihreä/osa-alue etenee ja toimii hyvin.

Arvioi, miten hyvin tunnet kokonaisuudessaan osahankkeen tavoitteet.

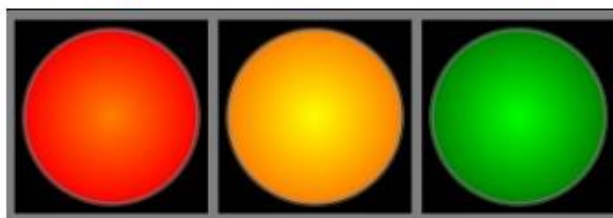
	1	2	3	4	5	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Mitkä ovat mielestäsi osahankkeen tärkeimmät tavoitteet oman projektityöskentelysi/roolisi kannalta?

Oma vastauksesi

Arvioi kokonaisuutena osaprojektin tähän astista toteutusta oman roolisi näkökulmasta.

Käytä arvioinnissa liikennevaloja punainen, keltainen, vihreä.



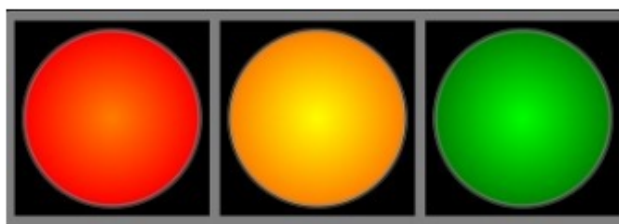
Punainen

Keltainen

Vihreä

Projektinhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiryhmän työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostotyöskentely oman roolin kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi osaprojektin seuraavien toimenpiteiden tähänastista onnistumista.



	Punainen	Keltainen	Vihreä
Toiminnasta viestiminen sisäisille verkostoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnasta viestiminen ulkoisille verkostoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatushautomotoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osahankkeen järjestämät koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoyhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhti-valmennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijoiden tuen malli ja aineistot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttajien tuen malli ja aineistot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webinaarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkko-oppimisen malli, menetelmät ja muodot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä hyötyä osahankkeesta on mielestäsi ollut TAKKille tähän mennessä?

Oma vastauksesi

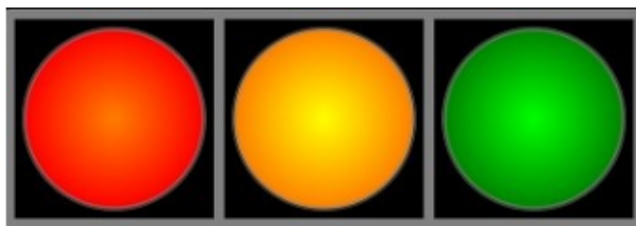
Mitä haasteita osahankkeen toiminnassa on mielestäsi ollut?

Oma vastauksesi

Mikä on omasta näkökulmasta tärkein kehittämiskohde vuodelle 2017?

Oma vastauksesi

Laadi oma arviointikysymys vastualueeseesi liittyen ja vastaa siihen liikennevalomallin avulla.



Oma vastauksesi

Liite 5. Projektitiimin jäsenten vastuut ja tehtävät



Hankkeen / projektin vetäjä

- Suunnittelu ja organisointi
- Projektinhallintatyökalujen käyttöönotto, tiedon- ja viestinnän hallinnan välineet
- Laajuus ja rajaukset
- Tehtävät ja tuotokset, tehtävien keskinäiset riippuvuudet, tehtävien kohdentaminen
- Resurssien seuranta ja kohdentaminen
- Aikataulu, aika-arviot
- Kustannusten arviointi ja seuranta, budjetointi
- Dokumentointi
- Viestintä-, tiedotus- ja markkinointivastuu
- Riskienhallinta
- Etenemisen seuranta
- Projektiryhmän johtaminen ja motivointi, työn mahdollistaminen
- Yhteistyösuhteen sidosryhmiin ja kumppaneihin
- Yhteistoiminta ohjausryhmän kanssa
- Tuotosten laadunvarmistus
- Projektisihteerin työt tarvittaessa
- Yhteydenpito hankeverkoston kanssa ja/tai rahoittajan kanssa
- Yhteistyö taloushallinnon, markkinoinnin ja tietopalveluiden kanssa
- Raportointi rahoittajan edellyttämällä tavalla
- Palaute ja itsearviointi, projektiarviointi

Hanke/projektitiimin jäsen

- Suunnitteluun osallistuminen
- Sovitut tehtävät ja tuotokset, oman vastuualueen eteneminen ja laadunvarmistus
- Dokumentointi
- Osallistuminen projektiryhmän ja hankeverkoston toimintaan
- Raportointi projektin vetäjälle
- Viestintä (sisäinen ja ulkoinen), tiedottaminen ja markkinointi
- Oman osaamisen kehittäminen
- Palaute ja itsearviointi, arviointiin osallistuminen
- Sovittujen projektityösovellusten käyttö



Liite 6. Hanke- ja projektitoiminnan prototyypin etusivu

