

Tia Koski

LIIKETOIMINNAN JA HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN  
PARANTAMINEN KEHITTÄMÄLLÄ ROOLITUSTA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2019

# LIIKETOIMINNAN JA HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN PARANTAMINEN KEHITTÄMÄLLÄ ROOLITUSTA

Koski, Tia  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2019  
Sivumäärä: 30  
Liitteitä: 2

Asiasanat: osaaminen, itseohjautuvuus, kehittäminen\_

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää roolien selkeyttä kohdeyrityksessä sekä sitä, miten roolitusta voitaisiin kehittää. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia ehdotuksia roolien selkeyttämiseen, jotta kohdeyrityksen henkilöstö voisi toimia itseohjautuvammin, tehokkaammin ja joustavammin ja näin ollen henkilöstökokemus parani sekä sitä kautta myös asiakaskokemus, kun tekeminen näyttäytyy tehokkaana ja palvelu on hyvää.

Teoriassa käsiteltiin projektia yleisesti sekä projektin eri rooleja ja mikä merkitys roolituksella on työyhteisössä sekä itseohjautuvuutta ja moniosaajuutta.

Tutkimuksessa kysyttiin yrityksen työntekijöiltä mielipidettä roolituksen nykytilaan sekä ideoita sen parantamiseen lähettämällä koko henkilöstölle linkki kyselyyn.

Lopuksi koottiin tulokset yhteen ja annettiin kehitys- ja seurantaehdotukset. Tutkimuksen tuloksissa kävi selvästi ilmi, että roolitukset eivät ole kaikille täysin selvää ja niitä pitää selkeyttää. Jotta moniosaajuus ja itseohjautuvuus yrityksessä lisääntyisi, annettiin kehitysehdotuksena tehdä jokaiselle projektille taulukko projektin eri rooleista ja vastuista. Roolitusten selkeyttä suositeltiin seuramaan n. vuoden kuluttua tehtävällä kyselyllä.

# IMPROVING BUSINESS AND PERSONNEL EXPERIENCE BY DEVELOPING THE ROLES

Koski, Tia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business administration

April 2019

Number of pages: 30

Appendices: 2

Keywords: roles, development, self-directing

---

The purpose of this thesis was to find out the clearness of companys roles and how the clearness of the roles could be improved. The purpose was to find substantial ideas to make the roles more clear, so that the people in the company could work more self-directing way, more efficient and more flexible. That would make the personnel experience better and that way also the customer experience would improve when doing seems efficient and customer service is good.

The theory is including things like project in general level and the different roles that project includes. It also includes things from the roles in more general ways and what is the meaning of roles in workplace. It also includes issues from self-directing and multiple skilling as a talent.

In the survey were asked opinions regarding the roles and roles clearness from the companys employees. They were also asked to give ideas of making the roles better and more clear. The link to the survey was sent to all employees in the company.

At the end of the thesis I collected the results and gave development and tracking suggestions. The results shows that the roles aren't clear to everyone and that should be made more clear. The development suggestion was to make a worksheet to every project that collects information of evey different roles and tasks to the project. Suggestion is to follow the development of roles clearness in about one year by making new survey.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	6
2.1	Kohdeyritys.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät sekä aineiston kerääminen ja analysointi .....	7
3	PROJEKTI.....	8
3.1	Projektin eri roolit.....	9
3.2	Projektiryhmän muodostaminen .....	10
4	TOIMIVA TYÖYHTEISÖ .....	11
5	JOHTAJUUS JA JOHTAJA INNOSTAJANA .....	13
6	ITSEOHJAUTUVUUS .....	15
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	16
7.1	Taustatietoa.....	17
7.2	Roolien selkeys .....	17
7.3	Projektipäällikkyyys .....	20
7.4	Moniosaajuus nykyisillä rooleilla .....	22
7.5	Itseohjautuvuus nykyisillä rooleilla .....	23
7.6	Muita kommentteja .....	23
7.7	Tulosten luotettavuus .....	24
8	KEHITYSEHDOTUKSET .....	24
8.1	Projektitiimin roolit.....	25
8.2	Itseohjautuvuus .....	26
8.3	Moniosaajuus .....	27
8.4	Seuranta.....	27
8.5	Tulosten ja kehitysehdotusten esittely toimeksiantajalle.....	28
9	YHTEENVETO .....	28
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET .....	31

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihealue liittyy organisaation kehittämiseen ja tarkoituksena oli selvittää, miten parantaa liiketoimintaa ja henkilöstökokemusta kehittämällä prosesseja, keskittyen erityisesti toimeksiantajan roolitukseen. Epäselvät roolit näkyivät kohdeyrityksessä opinnäytetyötä aloitettaessa asiakkaalle, joten asiaan pyrittiin työssä löytämään konkreettisia ratkaisuja.

Roolitus, ja etenkin sen epäselvyys vaikuttavat koko työyhteisöön; työtaakan tunne kasvaa, mikäli oma tekeminen ei ole aivan selvää, työyhteisön ilmapiiri kärsii, kun ollaan epävarmoja, mikä työvaihe kenellekin kuuluu. Selkeät roolit auttavat jokaista tekijää tekemään työnsä jouhevammin; kun tiedetään mitä minä teen ja mitä toiset tekevät, ei tarvitse käyttää aikaa näiden asioiden jahkailuun.

Projektiryhmät luovat kohdeyrityksessä asiakaskokemuksen joustavalla ja tehokkaalla toiminnalla ja jotta projektiryhmät voivat toimia joustavasti ja tehokkaasti, tulee niiden voida toimia itseohjautuvasti ja selkeä roolitus auttaa tässä. Kohdeyrityksessä halutaan tukea itseohjautuvuutta roolien selkeyttämisen lisäksi mm. avoimella kommunikatiolla ja läpinäkyvyydellä, sillä näin varmistetaan, että toiminta on tehokasta ja joustavaa. Näiden kautta haetaan henkilöstökokemuksen parantamista, kun henkilöstöstä tuntuu että asioita tehdään fiksusti ja näin ollen myöskin asiakaskokemus paranee, kun asioita tehdään tehokkaasti ja palvelu paranee.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään työn kohdeyritystä sekä sitä, millaisin keinoin ainestoa kerättiin ja miten sitä analysoitiin.

Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten roolit koetaan tällä hetkellä?
- Miten hyvän roolituksen kautta voidaan saada tekemisestä jouhevampaa ja sitä kautta myös tunne työtaakasta helpottumaan?

### 2.1 Kohdeyritys

Työni toimeksiantaja on suomalainen asiantuntijayritys, joka työllistää n. 30 ammattilaista, jotka työskentelevät henkilöstötutkimusten, 360-arviointien sekä näiden hyödyntämisen parissa. Yrityksellä on toimipisteet kahdessa kaupungissa.

Yrityksen toimiala on sellainen, että on aikoja, jolloin tekemistä on paljon, sillä moni projekti osuu juuri samaan aikaan ja koska työ on laadultaan projektityötä, tietynlainen jousto ja kiire kuuluvat työn luonteeseen. Projektityölle on myös ominaista se, että aikataulut eivät aina pidä ja joudutaan sovittelemaan deadlineja uudelleen. Jotta projektityöskentely sujuisi jouhevasti, tarvitaan hyvää, selkeää roolitusta, sillä epäselvällä roolituksella on merkittävä vaikutus työskentelyyn ja etenkin siihen, miten kuormittavana työ mahdollisesti koetaan.

Henkilöstötutkimuksen yhteydessä selvisi, että monet kokevat työtaakan olevan suuri ja että vaikka joitakin prosesseja on jo kevennettykin, on edelleen asioita, jotka mahdollisesti tunnetaan sisäisessä tekemisessä raskaina. Roolituksella on suora yhteys työtaakan tunteeseen ja tässä työssä keskitytään roolitukseen, sillä sitä ei ole koettu selkeäksi, ja roolituksen aiheuttamat epävarmuudet ovat aiheuttaneet myös asiakkaiden keskuudessa epäselvyyttä, keneen olla yhteydessä milloinkin. Tästä syystä lähdettiin tutkimaan roolitusta tarkemmin ja selvittämään, miten sitä voitaisiin kohdeyrityksessä selkeyttää ja parantaa sitä kautta sekä henkilöstö- että asiakaskokemusta.

Koska yrityksessä tehdään projektiluontoista työtä, on tällöin projektityöskentely hallitseva osa työskentelyä. Kun tekijöiden roolit ovat yrityksessä selkeät, tekee se tekemisestä sujuvaa ja silloin myös yrityksen tekeminen näyttäytyy asiakkaalle selkeänä ja asiantuntevana. Selkeät roolit vaikuttavat kommunikointiin, toimintatapoihin sekä projektityöskentelyyn ja mahdollistaa projektityössä moniosaajuutta sekä helpottaa itseohjautuvuutta. Näiden kautta myös tehokkuus ja joustavuus projektityöskentelyssä kasvavat. Kaikki nämä asiat vaikuttavat sisäiseen tekemiseen, ja kun sisäinen tekeminen sujuu, vaikuttaa se positiivisesti henkilöstökokemukseen, jolla taas on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja näin ollen vaikutusta koko liiketoimintaan.

Työssä perehdyttiin erityisesti projektityötä tekevien roolitukseen ja näitä ovat yrityksessä analysti (suunnittelee asiakkaan kanssa tutkimussisällön sekä analysoi tutkimustulokset) sekä projektiasiantuntija (vastaa projekteissa teknisestä toteutuksesta) ja projektipäällikkö, joka on projektista riippuen joko perusrooliltaan analysti tai projektiasiantuntija.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät sekä aineiston kerääminen ja analysointi

Kvalitatiivista tutkimusta apuna käyttäen kehitetään sekä uudistetaan kohdetta, jota tutkitaan ja sen tehtävä on kasvattaa ymmärrystä samalla mahdollistaen erinäisiä näkökulmia. Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus tuottaa mallinnuksia asioista ja antaa niille merkitystä. (Pitkäranta 2014, 9-13.)

Tutkimuksissa käytetään yleensä tiedonkeruumenetelmänä joko haastatteluja, kyselyä tai havainnointia. Kyselyn avulla hankitaan yleensä määrällistä (kvantitatiivista) aineistoa ja haastattelu on käytetyin menetelmä laadullisessa tutkimisessa. (Pitkäranta 2014, 90.)

Laadullista aineistoa analysoitaessa tutkijan on tavallaan tehtävänä vaeltaa edestakaisin teorian ja aineiston välillä ja tässä on kyse ns. hermeneuttisesta kehästä. Tutkija käy moneen kertaan läpi aineistoaan ja näin kiertäessään pääsee lähemmäksi tutkimuskohdettaan. (Pitkäranta 2014, 106.)

Työssä päätettiin käyttää kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, sillä näin saatiin enemmän aineistoa siitä, mikä on roolituksen nykytila yrityksessä sen työntekijöiden näkökulmasta. Tiedonkeruussa päätettiin kuitenkin käyttää lomaketta ja siellä avoimia kysymyksiä haastatteluiden sijaan, sillä näin toimimalla saatiin koko yrityksen henkilöstölle mahdollisuus osallistua ja kertoa mielipiteensä, kuitenkin omin sanoin ilman numeerisia kysymyksiä. Mukana lomakkeella oli myös pari kvantitatiivista kysymystä. Rooleja ja niiden selkeyttämistä pyrittiin tutkimaan niin paljon kuin mahdollista ja opinnäytetyön tekijän oma kokemus ja huomiot vaikuttivat tutkimiseen. Tarkoituksena oli tutkia ja löytää mahdollisimman paljon asioita, jotka vaikuttavat roolitukseen ja sen selkeyteen.

Tutkimus suoritettiin helmikuun 2019 aikana niin, että koko henkilöstölle lähetettiin linkki kyselyyn. Tämän jälkeen lähdin analysoimaan ja tekemään johtopäätöksiä esiin nousseiden asioiden pohjalta avoimista kommentteista sekä tein hieman vertailua roolien selkeyteen liittyen eri ryhmien välillä.

### 3 PROJEKTI

Koska kohdeyrityksessä työskentely on pääsääntöisesti luonteeltaan projektien toteuttamista, käydään tässä hieman läpi, mikä projekti on. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi projektien roolitusta.

Projekteja on tehty aikojen alusta saakka. Egyptin pyramidit on kovalla laatustandardilla rakennettu ja ovatkin ensimmäisiä tunnettuja projekteja. Kukaan ei oikein vielä tiedä miten näiden rakennus on oikein ollut mahdollista. Ihmiset, jotka näitä ovat olleet rakentamassa, ovat selvästi olleet innostuneita työstään. Ihmiskunta on näistä ajoista kehittynyt ja tietoisuus laajentunut, samoin on projektien luonne muuttunut, siirtyen rakentamisesta tieteeseen, tietotekniikkaan ja niin edelleen. Projektijohtajat nykypäivänä etsivät edelleen samaa intohimoa projektitiimiltään, korkeaa innovaatiota ja luovuutta ja innostavaa johtajuutta, samoin kuin näiden massiivisten pyramidien rakentamista johtaneet projektijohtajat. (Judi, Harpham & Dalcher 2012, 28-32.)



Projekteilla, kuten ihmisilläkin, on elämänkaarensa. Ihmiset syntyvät, kasvavat ja kehittyvät, tulevat tuottaviksi ja uudelleentuottavat, vanhenevat, hidastuvat ja loppujen lopuksi kuolevat. Ihmiset aloittavat paljon epävarmuudella ja suuntaavat ainoaa varmaa asiaa kohden elämässä – kuolemaa. Projektit alkavat ideasta, kasvavat konseptiksi, määritellään, suunnitellaan ja toteutetaan, kunnes loppuvat. (Judi, Harpham & Dalcher 2012, 33.)

Monen akateemisen tutkimuksen mukaan erilaisuus projektitiimissä tekee tiimistä luovemman ja paremman ongelmien selvittämisessä, kuin tiimistä, jonka jäsenet ovat samankaltaisia. Kun tiimistä löytyy erilaisuutta, tekee se tiimistä silloin paremman kehittämään eri näkökulmia ja näin ollen löytämään parhaan mahdollisen tavan jatkaa eteenpäin. Projektinjohtajan tulisi tiimissään rohkaista ns. syvää kuuntelutaitoa, eli että jokainen tiimin jäsen oppisi kuulemaan enemmän, kuin mitä muiden tiimiläisten sanat tai ilmeet kertovat. Tämä tarkoittaa sitä, että on todella sitoutunut projektiin ja välittää toisesta ihmisestä. Lisäksi kuullakseen enemmän kuin mitä sanat ja ilmeet kertovat, pitää luottaa omaan intuitioon. Projektijohtajana syvää kuuntelutaitoa voi rohkaista kysymällä voimallisia kysymyksiä kuten ' Mitä ei ole voi vielä sanottu mutta pitäisi sanoa?' (Judi, Harpham & Dalcher 2012, 61-63.)

### 3.1 Projektin eri roolit

Projektipäällikön tehtäviin kuuluu: projektisuunnitelman laatiminen, projektiryhmän työskentelyn käynnistäminen sekä ohjaaminen, tehtävien jako ja niistä viestiminen. Projektipäällikkö myös seuraa kaikkia projektiin liittyviä tehtäviä sekä niiden edistymistä. (Mäntyneva 2016.)

Projektipäällikön tulee olla luotettava. Projektipäällikön täytyy pitää minkä lupaa, ei tehdä lupauksia joita ei voi kuitenkaan pitää ja hänen täytyy informoida tiimiläisiä heti jos tulee jotakin odottamatonta. Ollakseen luotettava tulee projektipäällikön olla myös luottavainen. Toiseksi, tullakseen luotettavaksi, vaaditaan projektipäälliköltä osaamista valita osaavat ihmiset projektitiimiin ja taitoa löytää ihmisiä, jotka osaamisen lisäksi omaavat sellaisia taitoja, mitä juuri siihen projektiin tarvitaan. (Judi, Harpham & Dalcher 2012, 61-63.)

Projektiryhmän jäsenen tehtäviin taas kuuluu osallistua projektin suunnitteluun oman tehtäväalueensa osalta, huolehtiminen niiden tehtävien tekemisestä, jotka kyseiselle jäsenelle on erikseen määritelty ja raportoida projektiin liittyvien tehtävien etenemisestä projektipäällikölle. Lisäksi tehtäviin kuuluu kehittää ja ylläpitää omaa ammattitaitoa ja osaamista. (Mäntyneva 2016.)

### 3.2 Projektiryhmän muodostaminen

Kun projektitiimiä muodostetaan, niin ensin täytyy tunnistaa se osaaminen, jota projektissa tarvitaan ja resurssoida kyseinen osaaminen projektiin. Tämän jälkeen mietitään, mitkä/ketkä ovat organisaatiossa niitä, jotka tukevat omilla resursseillaan/osaamisellaan projektia. Seuraavaksi voidaan lähteä määrittelemään projektin rooleja, vastuita ja toimintatapoja ja huolehditaan siitä viestinnästä, joka liittyy projektin organisoitumiseen. Näiden vaiheiden jälkeen vastaanotetaan resurssit ja johdetaan, ylläpidetään sekä muutetaan tarvittaessa projektitiimiä projektin edetessä. Viimeisenä (mutta ei vähäisimpänä) hyödynnetään kaikkea projektin organisoitumiseen liittyviä kokemuksia ja pidetään kirjaa kehittämistoimista, joita taas voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa. (Mäntyneva 2016.)

Toimivaan projektiryhmään liittyy vahvasti ryhmän jäsenten valitsemisen tärkeys, hyvä viestintä ja sen tukeminen, kaikkien mahdollisten esteiden, jotka voisivat vaikuttaa yhteiseen toimintaan, tunnistaminen ja sen jälkeen purkaminen. Lisäksi toimivassa projektiryhmässä kannustetaan yhteistyöhön ja iloitaan yhdessä menestyksestä ja jaetaan tunnustusta toisille. (Mäntyneva 2016.)

Jokaisella projektiryhmän jäsenellä on oma erityisosaaminen ja jokainen projektitiimin jäsen on tavoitteiden saavuttamisen kannalta vastuussa sen oman erityisosaamisensa osalta. (Mäntyneva 2016.)

Jotta projektin vastuut selkeytyvät, voidaan niistä tehdä erillinen vastuumatriisi, jonka avulla kuvataan projektiin osallistuvien vastuut projektissa. Varsinkin kun projekti ylittää organisaatioiden sekä organisaation sisäisten toimintojen rajat, tällainen

matriisi selkeyttää vastuut todella hyvin. Vastuut jaetaan neljään luokkaan: vastuullinen tekijä, hyväksyjä, neuvoja ja pidettävä ajan tasalla. (Mäntyneva 2016.)

Tehtävä	Vastuullinen tekijä (R)	Hyväksyjä (A)	Neuvoja (C)	Pidettävä ajan tasalla (I)
AA				
BB				
CC				
DD				
FF				

Kuva 1: Vastuumatriisi (Mäntyneva 2016).

Vastuullinen tekijä sarakkeeseen merkitään ne, jotka tekevät työtä juuri sen tehtävän valmiiksi saamiseksi. Jokaisella tehtävällä tulisi olla aina vähintään yksi vastuullinen.

Hyväksyjän vastuulla on varmistaa, että tehtävä tehdään kunnolla. Henkilö joka on kyseisestä tehtävästä vastuussa raportoi hyväksyjälle.

Neuvoja ovat ne, joilta voidaan kysyä lisätietoja tai neuvoja.

Pidettävä ajan tasalla on sellainen henkilö/henkilöt, jotka pidetään vain tietoisina eri tehtävien tekemisestä. (Mäntyneva 2016.)

#### 4 TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Työntekijä tarvitsee organisaation tuen rajatakseen töitään. Työkuormaa jaetaan työntekijöiden ja esimiesten keskustelun kautta, samoin tätä kautta rakennetaan toimintatavat siten, että kenenkään työtilanne ei olisi kohtuuton. Tärkeää on huolehtia siitä, että osaaminen ei olisi liian yksipuolista. Tekijöillä olisi hyvä olla ns. varamiehiä, jotka voivat tarvittaessa auttaa ja paikkailla. Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on vastuu työkuormituksesta, kaikkea ei voi laittaa esimiesten harteille. (Järvinen 2008.)

Järvinen kuvaa kirjassaan toimivaa työyhteisöä seuraavanlaisella kuvalla:



Kuva 2: Toimiva työyhteisö (Järvinen 2008).

Organisaation kivijalkana toimii siis organisaation perustehtävä ja sitä tukevat tukipilarit: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt ja toiminnan jatkuva arviointi (Järvinen 2008).

Yksi tärkeä työyhteisön tukipilari on selkeät töiden järjestelyt (roolit). Työyhteisössä pitää kaikilla olla selkeä käsitys vastuista sekä siitä, kuka tekee mitäkin. Kun jokainen tietää mikä on kenenkin tehtävä ja kuka mistäkin vastaa, on helpompaa toimia tavoitteen mukaisesti ja vastuullisesti. Mikäli rooleissa on paljon epämääräisyyttä, saattaa siitä seurata turhaa ja väärää syyttämistä ja törmäyksiä työyhteisössä. (Järvinen 2008.)

Työelämässä tarvitaan rooleja, jotka määritellään etukäteen ja jokaisen tulisi tietää omat vastuunsa ja mikä on kenenkin velvoite, sillä näin pelisäännöt ovat selvät eikä tule turhia yllätyksiä (Tuliara 2016). Vaikka roolit ja tehtävät määritellään tarkasti, ei se tarkoita 'ei kuulu minulle' -ajattelua, eli vaikka jokin työtehtävä ei olisi juuri kyseiselle henkilölle määritelty, ei se tarkoita sitä, etteikö hän kyseistä tehtävää voisi tehdä (Järvinen 2008). Oman havaintoni perusteella varsinkin kiiretilanteissa on helppo syysätä asiat, jotka eivät ole määritelty perustoimenkuvaan, ei kuulu minulle –ajattelun varjolla jonkin toisen harteille. Tämä lisää helposti työtaakan tunnetta ja aiheuttaa turhaa kitkaa.

Rooleilla määritellään tekijöiden vastuut ja tehtävät organisaatiossa. Roolit myös antavat turvaa; jos esimerkiksi johtaja ei otakaan johtajan roolia, saattavat muut alkuun hämmentyä, koska jokainen odottaa johtajan ottavan johtajan roolin. Alkuhämmennyksen jälkeen lähes aina kuitenkin joku muu ryhmän jäsen ottaa johtajan aseman. Mikäli kukaan ei johtajan asemaa ottaisi, alkaisivat ihmiset tällöin tehdä omiaan. (Järvinen 2018, 46-50.)

Roolien ei koskaan tarvitse säilyä muuttumattomina eikä niiden tarvitse olla myöskään ennalta annettuja. On hyväksyttävää, että eri ihmiset, eri persoonat, pelaavat eri rooleja, myös työelämässä. (Ängeslevä 2014, 74-75.)

Rooleihin saattaa liittyä myös tiettyä totuttua rutiinia, on totuttu että jokin asia on vain aina tehty näin. Jotta näitä voitaisiin kehittää, pitäisi ensin löytää ja tunnistaa sellaiset tavat, jotka muutettaessa saavat aikaan suurimman muutoksen. Parhaiten ne löytää, kun työyhteisö yhdessä pohtii, että mitkä yhteiset tavat vaikuttavat koko työyhteisön tulokseen eniten ja joita toistetaan. Tapojen muuttamisella on aina suuri vaikutus ja saa aikaan tunteen siitä, että ollaan onnistuttu yhdessä. Kun ratkaisevia tapoja muutetaan, uudistetaan siinä samalla kulttuuria. Eli on erittäin tärkeää löytää ne ihan pieniltä ja yksinkertaisiltakin tuntuvat yhteiset tavat ja rutiinit, sillä niiden muuttamisen tuoma vaikutus voi yllättää. (Kuusela 2018.)

## 5 JOHTAJUUS JA JOHTAJA INNOSTAJANA

Seuraavassa käsitellään johtajuutta, sillä johtajuus on paitsi yksi koko organisaation rooleista, myös tärkeä rooli projektin kannalta.

Johtajuutta tarvitaan, aina. Ilman johtajuutta pysyttäisiin paikallaan eikä liikuttaisi eteenpäin tai muututtaisi. Jotta ryhmänä voitaisiin kulkea samaan suuntaan ja jotta yhteistyötä rakennettaisiin, tarvitaan johtajuutta. On myös hyvä tunnistaa johtamisen ja johtajuuden ero: johtaminen on niitä tekoja, joilla ohjataan ja vaikutetaan ihmisiin ja se on myös asenne, johtajuus taas voidaan linkittää suoraan ihmisiin, sillä ihmisten

oleminen yhdessä ilman johtajuutta on mahdotonta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 28.)

Innostus tarttuu helposti, kuten myös muutkin tunteet. Kun johtaja on tutustunut siihen, millainen innostus on tunteena, voi hän lähteä miettimään, että miten omassa roolissaan voisi johtajana mahdollistaa innostumisen. Arjen pienillä teoilla esimerkiksi esimies voi luoda tilaa innostumiselle, ja ne teot ovat monesti sellaisia, joita tekisi joka tapauksessa. Johtajan taas tulisi näyttää sellainen suunta, joka on selkeä ja luo intoa yhdessä tekemiselle. (Tiililä 2016.)

Ihmiset saa innostumaan auttamalla heitä ymmärtämään ja johtajan onkin tärkeää näyttää selkeä suunta, joka on myös innostava ja tärkeä. Jotta kaikki voivat omalta osaltaan edesauttaa organisaation tavoitteen toteutumista, pitää tavoite tehdä selväksi niin, että jokainen sen ymmärtää. Toisin sanoen, tekemällä perustehtävänsä hyvin voi johtaja luoda tilaa innostua. (Tiililä 2016.)

Jotta voitaisiin tehdä juuri sitä, mikä on oleellista, pitää olla se selkeä tavoite. Se auttaa keskittymään siihen mikä on keskeistä ja auttaa myös oikeiden valintojen tekemistä. Hyvä tavoite auttaa suuntamaan yhteistä päämäärää kohti ja sitä voisi verrata majakkaan, eli oli sumu millainen tahansa, auttaa se keskittymään tekemiseen. On aivan sama mihin mennään yhdessä tai sitten erikseen, mikäli yhteinen tavoite puuttuu. (Tiililä 2016.)

Vaikka selkeä tavoite on innostumiselle hyvä lähtökohta, ei se koskaan yksinään riitä. Keskiössä on aina tavoitteen sekä oman tekemisen merkityksellisyys. Ihmisille on todella tärkeää kokea, että se oma tekeminen ei tuo arvoa vain itselle vaan myös muille. Onkin todella tärkeää että johtaja neuvoo ja opastaa siinä, miten jokainen voi yhdistää oman tekemisensä kokonaisuuteen ja näin näkemään oman työn tärkeys huomattavasti laajemmin. (Tiililä 2016.)

Ihmiset tarvitsevat aina mahdollisuutta päättää omista työskentelytavoistaan, samoin kuin he tarvitsevat vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät he myös tarvitsisi suunnan näyttämistä sekä päätöksiä johtajalta. Ja jotta innostusta voidaan pitää yllä, tarvitaan tavoitteiden jakamista pienempiin osatavoitteisiin,

joita tulee seurata ja niistä annetaan palautetta säännöllisesti. Työn tulokset pitää myös tehdä näkyviksi. (Tiililä 2016.)

Johtaja ei toki ole yksin vastuussa tekijöidensä innostumisesta, sillä loppujen lopuksi jokaisella yksilöllä on aina vastuu siitä omasta innostumisestaan, samoin kuin kaikista muistakin tunteista (Tiililä 2016).

## 6 ITSEOHJAUTUVUUS

Tässä käsitellään itseohjautuvuutta, sillä se linkittyy myös roolitukseen; on helpompaa olla itseohjautuva, kun tietää oman vastuun ja roolin.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö pystyy toimimaan itsenäisesti, ilman että jonkun toisen tarvitsisi häntä valvoa tai ohjata. Itseohjautuvalla ihmisellä tulee olla halu tehdä asioita itsenäisesti ja lisäksi hänellä tulee olla päämäärä, eli jokin tavoite, jota kohti itseohjaututaan. Pitää myös löytyä sellainen osaaminen, jolla voidaan tavoitella kyseistä päämäärää. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa on erityisen tärkeää, että on selvät roolit ja pelisäännöt, sekä prosessit, sillä näiden avulla vastuut ja työnjako ovat kaikille selvät. Erityisen tärkeää on myös toimiva tiedonkulku ja vuorovaikutus. Työnantajalla on myös velvollisuus johtaa työtä ja kaikilla työntekijöillä on oikeus esimieheen ja oikeus saada asianmukaista palautetta omasta suoriutumisesta oikeaan aikaan. (Mohsen 2018.)

Itseorganisoitumisella tarkoitetaan taas sitä, että johdon antamat valmiit rakenteet ovat pienet, eli yrityksessä ei ole jäykkää hierarkiaa, ei kiinteää roolitusta, ei etukäteen määrättyä komentoketjua eikä kaikkiin päätöksiin pyydetä esimieheltä lupaa. Työntekijät organisoituvat keskenään tarpeen mukaan ja se muokkautuu tarpeiden niin vaatiessa. Vastakohtana itseorganisoitumiselle on ylhäältä organisoituminen, jolloin johto luo selvän hierarkian ja rakenteen koko organisaatioon, mitään päätöksiä ei voi tehdä ilman että johto ne hyväksyy. Tosielämässä organisaatiot ovat jotakin tältä väliltä, yhdistelmiä perinteisestä byrokratiasta ja itseorganisoitumisesta; esimerkiksi sellainen

organisaatio, jossa itseorganisoidutaan tiimitasolla, eli tiimiin kuuluvat voivat itse päättää toimintansa järjestämisestä, mutta johto on kuitenkin asettanut rajat tiimien toiminnalle, esimerkiksi tulostavoitteet, joita tiimi ei voi itse muuttaa. (Martela & Jarenko 2017, 13.)

Lisäksi on olemassa osallistava organisaatio, jossa rakenteet organisoitumiseen perinteisemmät ja johdon asettamat, mutta henkilöstö on kuitenkin itseohjautuvaa. Tällöin on luotu sellainen yrityskulttuuri, jossa ihmiset tuntevat, että he saavat toteuttaa työtään kuten haluavat ja toimivat itsenäisesti. On esimiehiä joille raportoidaan, mutta nämä esimiehet ovat enemmänkin mahdollistajia ja valmentajia, eivätkä perinteikkäästi kontrolloivia. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kuten edelläkin on kuvattu, vaatii muutos paljon. Se vaatii sitä, että rutiinit tunnustetaan ja niitä halutaan muuttaa. Kohdeyrityksessä moni työvaihe projektissa on vain totuttu tekemään tietyllä tavalla, on totuttu, että joku tiettyyn rooliin kuuluva tekee oman roolinsa mukaisia töitä. Moni työvaihe on kuitenkin sellainen, että kuka vain projektitiimissä sen voisi tehdä ja jouhevuuden kannalta olisikin hyvä, että tietyt asiat tehtäisiin joustavasti, jolloin monessa asiassa välttyttäisiin todennäköisesti turhalta uudelleen tekemiseltä.

Yrityksessä on projektityötä tekeviä (analysteja ja projektiasiantuntijoita, ja projektista riippuen projektipäällikön roolissa voi toimia kumpi vain). Näiden lisäksi on myyjiä, konsultteja, markkinoinnin tiimi, sekä IT-tiimi. IT:n ja markkinoinnin sekä myynnin osalta roolitus jätettiin tämän työn ulkopuolelle ja keskityttiin tutkimaan projektityökentelyn rooleja.

Kuten Ängeslevän (2014, 74-75.) kirjassakin mainittiin, ei roolien tarvitse säilyä muuttumattomina eikä niiden myöskään tarvitse olla ennalta annettuja. Monipuolisuutta ja muuttuvaa yrityksen roolituksessa tuo juuri se, että olipa ns. varsinainen työtehtävä analyyti tai projektiasiantuntija, voi projektipäällikkö projektista riippuen olla joko



analysti tai projektiasiantuntija. Vielä pari vuotta sitten projektipäällikkönä saattoi toimia vain analystin työtä tekevä.

Omien havaintojen pohjalta projektipäällikön rooli ei aina kuitenkaan ole siinä toimivalle täysin selkeä. Tätä tuleekin selvittää, että mikä siinä tarkalleen ottaen on epäselvää ja miten sitä selvennettäisiin. Tällainen epävarmuus näkyy myös helposti asiakkaalle, mikä vaikuttaa todella paljon asiakaskokemukseen.

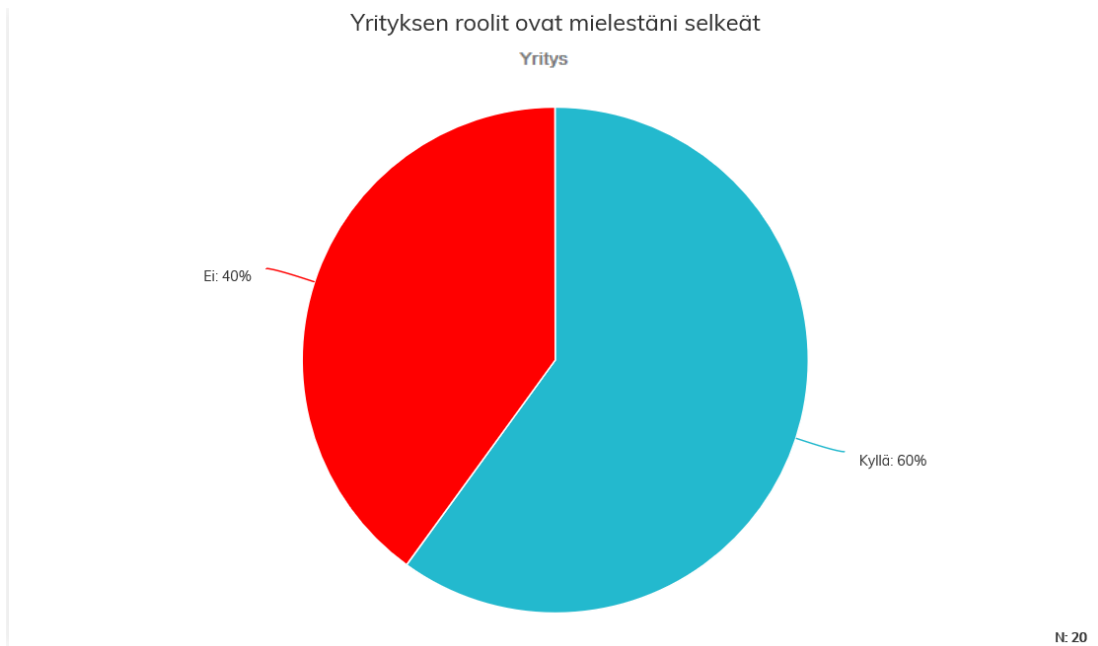
## 7.1 Taustatietoa

Kyselyn vastausaika oli 25.2. – 6.3.2019. Kyselyn linkki lähetettiin koko henkilöstölle (32 hlö), joista vastasi 20. Vastausprosentti oli siis 62,5%. Kyselyssä mukana olleet kysymykset löytyvät liitteistä (LIITE 1).

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin ensin, että kuuluvatko he ryhmään UIT (projektityötä tekevät) vai ryhmään Muut (myynti, IT, markkinointi). Vastanneista 11 ilmoitti kuuluvansa ryhmään UIT ja 9 ryhmään Muut.

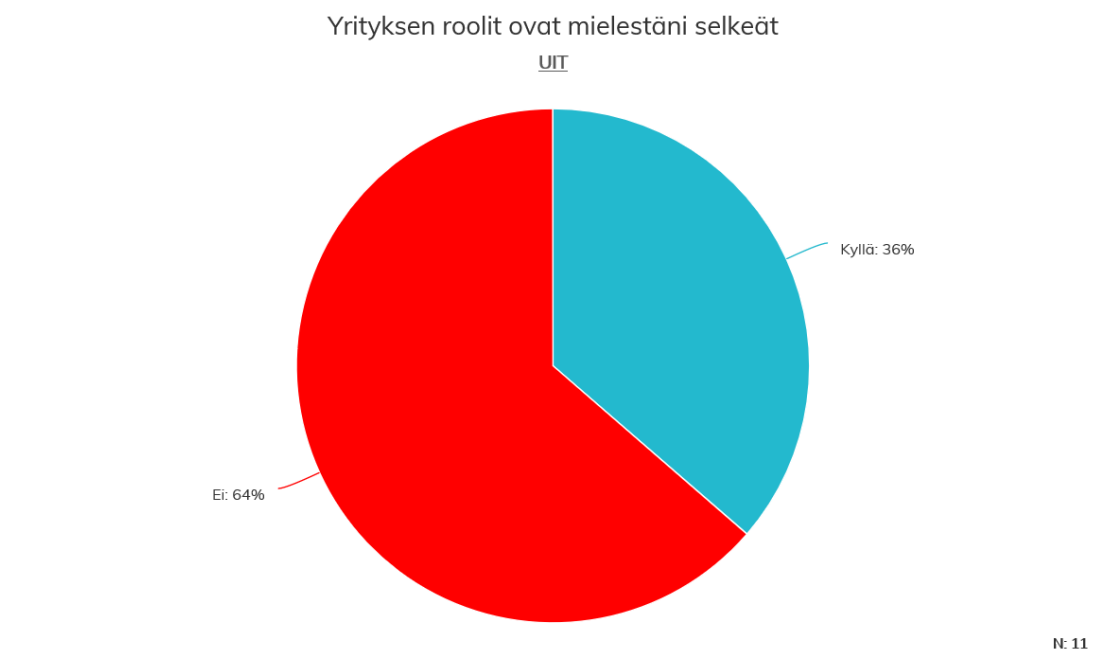
## 7.2 Roolien selkeys

Seuraavana kysyttiin, ovatko yrityksen roolit vastaajan mielestä selkeät. Kuten kuvasta 3 näkyy, yli puolet vastanneista (60%) on sitä mieltä että kyllä ovat, mutta kuitenkin 40% prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että eivät ole.



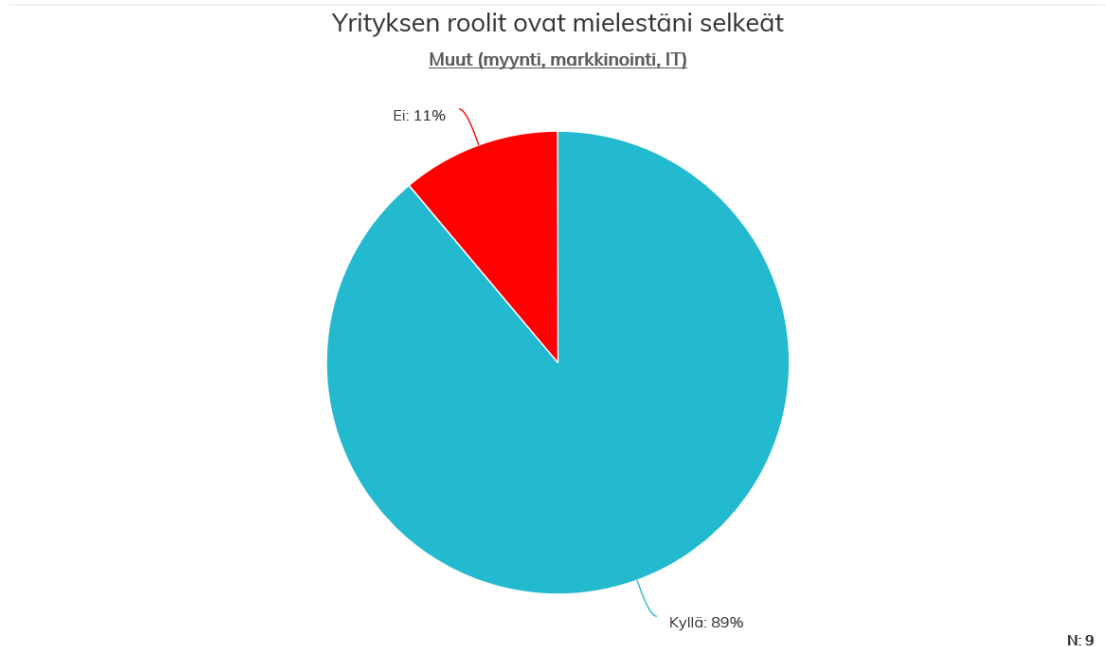
Kuva 3: Yrityksen roolien selkeys kaikkien vastaajien mielestä.

Kun tarkastellaan yrityksen roolien selkeyttä sen mukaan, kuuluuko ryhmään UIT (projektityötä tekevä) vai muu, niin UIT:ssa ainoastaan 36% vastaajista on sitä mieltä, että roolit ovat nykyisellään selkeät, eli 64% on sitä mieltä, että roolit eivät ole selkeät.



Kuva 4: Yrityksen roolien selkeys projektityötä tekevien mielestä.

Yrityksen muissa rooleissa toimivien mielestä tilanne on päinvastainen, sillä 89% on sitä mieltä, että roolit ovat nykyisellään selkeät ja vain 11% on sitä mieltä, että eivät ole.



Kuva 5: Yrityksen roolien selkeys ryhmän Muut mielestä.

Mikäli vastasi, että on sitä mieltä, että yrityksen roolit eivät ole selkeät, avautui vastaajalle avoin kysymys, jossa pyydettiin perustelemaan, että miksi ei. Vastauksista nousee selvästi esiin se, että nykyisellään toteutettu moniosaajuus sekä se, että roolit vaihtelevat projektien välillä, ovat asioita, jotka aiheuttavat hämmennystä. Lisäksi esiin nostettiin, että myynti ei välttämättä ole aivan tietoinen siitä, mitä kukin projektityötä tekevä tekee, joka taas aiheuttaa sekaannusta projektia myytäessä sekä sitä aloiteltaessa. Esiin nousi myös yleisellä tasolla se, että yrityksessä eivät kaikki tiedä kaikkien rooleja, eli olisi tärkeää, että varsinkin kun kyseessä on vain n. 30 henkilön yritys, ei pitäisi olla epäselvyyttä ihmisten rooleista, eli jokaisen pitäisi tietää mikä kenenkin rooli on ja mitä kyseiseen rooliin kuuluu.

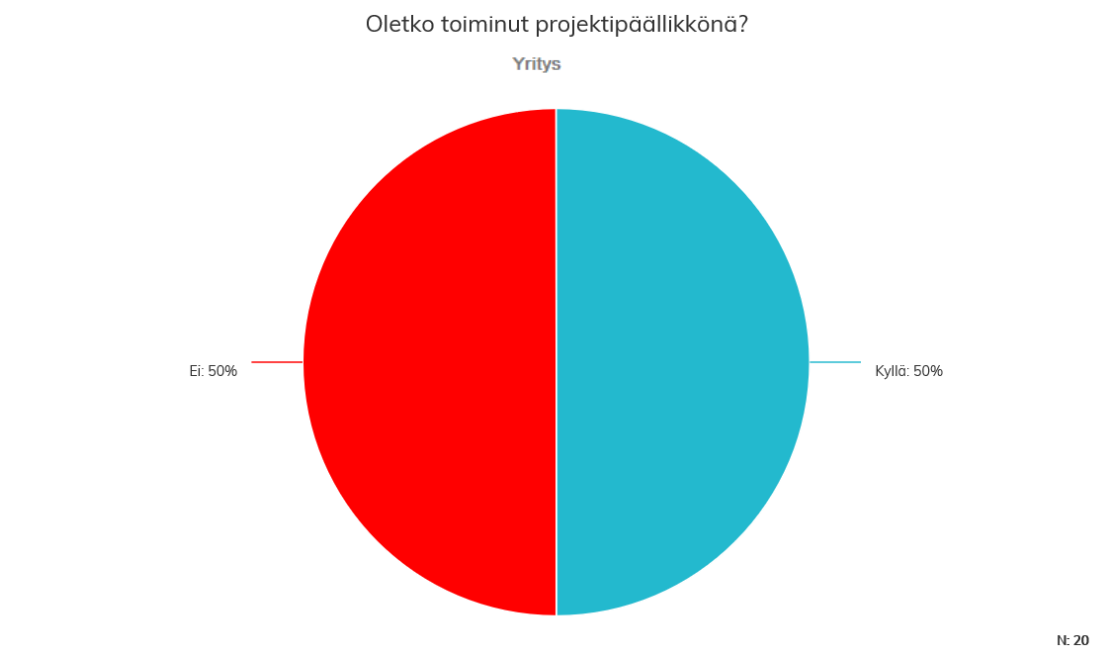
Esimerkkikommentteja:

“Projektityössä roolit vaihtelevat eri henkilöiden välillä ja usein on epäselvää, kenen tontille mikäkin asia kuuluu missäkin projektissa.”

“Ainakin myyjien/asiakasvastaavien ja projektipäälliköiden keskinäisen yhteistyön rooleista olisi tärkeätä keskustella ja sopia lisää.”

### 7.3 Projektipäällikkyys

Lomakkeella kysyttiin, onko vastaaja toiminut projektipäällikkönä. Vastanneista puolet on toiminut projektipäällikön roolissa.



Kuva 6: Projektipäällikkönä toimiminen

Kyllä- vastanneille avautui lomakkeella kaksi jatkokysymystä, joista ensimmäinen oli miten vastaaja kokee projektipäällikön roolin. Pääasiassa projektipäällikön rooli on koettu mielenkiintoisena ja kivana vaihteluna, mutta samalla kommentteista käy selkeästi ilmi, että kyseisen roolin hoitamiseen kaivattaisiin enemmän perehdytystä ja koulutusta. Projektipäällikön roolin koetaan myös olevan erittäin keskeinen osa kokonaisuutta ja että viime kädessä projektipäällikön kautta syntyy myös asiakkaan kokemus saadusta palvelusta. Projektipäällikön roolissa koettiin myös päätöksenteko sekä vastuut välillä epäselviksi.

Esimerkkikommentteja:

”Päätöksenteko ja vastuut projektissa ovat joskus epäselviä. Koulutus projektipäällikön rooliin hyvin puutteellinen.”

”Haasteellisena moniosaajana. Mielenkiintoinen ja tervetullut osa-alue itsensä kehittämisessä. Projektipäällikön pitää kyllä tietää kaikkea jokaisessa projektivaiheessa, esim. itse en ole perehtynyt asiakasorganisaation viestintään, miten siinä voisi asiakasta ohjeistaa ja tukea. Eli koen tarvitsevani vielä paljon lisäperehdytystä tähän rooliin, jotta voin oikeasti ylpeydellä ja todellisella ammattitaidolla hoitaa näitä ns. "uusia" työvaiheita ja -tehtäviä.”

Toisena projektipäälliköille toimineina suunnatussa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, että mitä muuttaisi projektipäällikön roolissa. Yhtenä asiana kommentteista kävi ilmi, että projektipäällikön roolia tulisi tehdä enemmän selväksi koko organisaatiossa ja että vaikka siitä projektityötä tekevien keskuudessa paljon puhutaankin, niin muut ryhmät eivät välttämättä ole niin tietoisia muuttuneesta tilanteesta (projektipäällikön roolissa voi nykyään toimia niin analyytiksi kuin projektiasiantuntijakin). Lisäksi kommentteista kävi ilmi, että vaikka työnkuva ja vastuut lisääntyvät, niin palkka sekä aika, joka itsellä on projektiin käytettävissä projektipäällikkönä pysyvät ennallaan.

Esimerkkikommentteja:

”Enemmän perehdytystä projektipäällikön eri tehtäviin ja miten toimia yhteistyössä asiakkaan kanssa itselle uusissa työtehtävissä, esim. viestintä jne. Tällä hetkellä tuntuu, että oma työnkuva laajenee ja kehittyy, mutta siihen annettu aika ja palkka on sama kuin vanhoissa tehtävissä. Projektipäällikkyyden myötä tehtävää on kuitenkin enemmän ja vastuu on paljon suurempi.”

”Ensinnäkin toisin vahvemmin esille koko organisaatiolle mitä uusi roolitus tarkoittaa. Puhumme siitä paljon UIT:ssa mutta muut ryhmät eivät välttämättä tiedosta muutunutta tilannetta. Projektipäällikön tulisi olla oikeasti se joka tietää mitä projektissa tapahtuu vaikka se ei hänen "rooliinsa" kuuluisikaan. Se että olet vastuussa toteutuksesta tuo kokonaisnäkemyksiä ja vaikuttaa myös projektin suunnitteluun ja toteutukseen. Projekti on kokonaisuudessaan tehokkaampi.”

#### 7.4 Moniosaajuus nykyisillä rooleilla

Seuraavaksi lomakkeella kysyttiin kaikilta avoin kysymys, miten moniosaajuus vastaajan mielestä nykyisillä rooleilla toimii. Tässä esiin nostettiin se, miten hyvä nykyinen uudistus, että projektipäällikkönä voi toimia kuka vain, on, mutta samalla toivottiin analyyseille lisää koulutusta tekniseen puoleen, jotta moniosaajuuden laajentaminen toteutuisi heidänkin osaltaan, eikä vain projektiasiantuntijoiden. Tässäkin kysymyksessä nostettiin lisäkoulutuksen tarve esiin ja toivottiin lisää mentorointia. Lisäksi kommentoitiin, että nykyiset roolit eivät vielä ihan tue moniosaajuutta, mutta että oikeaan suuntaan ollaan menossa. Koetaan, että organisaatiossa pidetään yhä liikaa kiinni vanhoista tavoista, joka tietenkin on este moniosaajuudelle ja uusille roolituksille. Toisaalta taas oltiin myös sitä mieltä, että moniosaajuus toimii nykyään liiankin hyvin ja että siksi roolit hämärtyvät. Peräänkuulutetaan myös projektien alkaessa roolitusten avaamista ja läpikäyntiä, että mikä rooli kenelläkin juuri tässä projektissa on. Monesta kommentista nousee esille se, että yrityksessä ollaan moniosaajuuden kannalta vielä harjoitteluvaiheessa, ja että vielä vaaditaan tarkkaa sopimista projektikohtaisesti kunkin tekijän roolista. Lisäksi kommentoitiin sitä, että analyyttien osaamisen laajentaminen hieman myös tekniseen osaamiseen tuo mielekkyyttä kaikille, ja että esimerkiksi projektin aikataulujen laadinta voisikin olla pääasiassa projektiasiantuntijan vastuulla.

Esimerkkikommentteja:

”Hyvä idea, mutta toteutus heikko. Enemmän koulutusta ja sisäistä mentorointia tehtäviin.”

”Mielestäni varsin hyvin siinä mielessä että laajempaa vastuuta saa ottaa projektikohtaisesti jos on kiinnostusta ja osaamista, voi ottaa erilaisen roolin eri projekteissa tarpeen mukaan. Vaatii toki että roolitukset puhutaan auki suunnitteluvaiheessa ja matkan varrella.”

## 7.5 Itseohjautuvuus nykyisillä rooleilla

Seuraavassa kaikilta kysytyssä avoimessa kysymyksessä kysyttiin sitä, että miten vastaajan mielestä itseohjautuvuus yrityksessä toimii nykyisillä rooleilla. Tähän vastattiin pääasiassa että hyvin, ja että itseohjautuvuutta on yrityksessä ollut aina paljon. Esiin nousi sellainen asia, että roolit pitäisi olla asiakkuustiimin sisällä selkeästi määritelty, jotta kyseinen asiakastiimi voisi sille kyseiselle asiakkaalle miettiä ja rakentaa juuri sille kyseiselle asiakkaalle parasta ratkaisua. Monet ovat sitä mieltä, että roolit mahdollistavat kyllä itseohjautuvuutta ja että yrityksessä on itseohjautuvia henkilöitä, mikä lisää tehokkuutta. Kommentoitiin myös sitä, että aina ei ehkä ihan ymmärretä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Lisäksi nostettiin esiin se, että pitää olla tarkkana, ettei itseohjautuvuutta korosteta liikaakaan henkilöstölle, jotta se ei näyttäytyisi vastuun sysäämisenä. Kommenteista nousi esiin myös, että tarvitaan paremmin tietoa asioista, jotta kaikilla olisi tieto ja ymmärrys siitä, mitä kuuluu vastuisiin ja missä määrin voi tehdä päätöksiä.

Esimerkkikommentteja:

“Tarvitaan paremmin tietoa tavoitteista ja raameista, jotta kukin tietää, mitkä ovat valtuudet ja vastuut.”

“Luulen ettei vielä kaikilta osin ymmärretä mitä se tarkoittaa. Aika isoa vastuunkantoa projektitiimin jäsenenä, kaikki toimivat yhteiseen maaliin ja vastaavat projektin onnistumisesta ja asiakaskokemuksen tuottamisesta.”

## 7.6 Muita kommentteja

Lomakkeen viimeisessä avoimessa sai vielä antaa vapaasti omia kommentteja roolituskeskusteluun liittyen. Kommenteista nousi esiin se, että pitäisi tarkemmin määritellä eri roolit. Lisäksi nostettiin esiin, että roolitus on kenties pääosin selkeä ja että projektitiimien tulisi sisäisesti sopia tarkemmin pelisäännöistä eikä niin, että ulkoapäin määriteltäisiin rooleja nykyistä tarkemmin. Esiin nostettiin myös se, että myyjät

myyvät palveluja asiantuntemuksella ja asiakas ostaa tämän asiantuntemuksen. Kun projekti on asiakkaalle myyty, myydään vielä toiseen kertaan projektitiimin asiantuntemus ja tässä olisi myynnin ja projektityötä tekevien kesken vielä kehittämistä. Todettiin myös, että roolituksessa on jo menty parempaan suuntaan ja tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia toimia useammassa roolissa.

Esimerkkikommentteja:

“Entistä vahvemmin antaa mahdollisuus pyrkiä ulos omasta roolista ja jopa unohtaa se. Opastuksella ja perehdytyksellä kaikilla on mahdollisuus omaksua asioita ns. toisesta roolista.”

“Roolien selkeys helpottaa kaikkien elämää ja tekemistä. Useammassa roolissa toimiminen mahdollistaa oman henkilökohtaisen kehittymisen.”

## 7.7 Tulosten luotettavuus

Tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä tutkimus on tehty täysin anonyymillä linkillä lomakkeelle, joten jokainen vastaaja on voinut kertoa mielipiteensä täysin anonyymisti ja näin ollen vastaajat ovat voineet kertoa rehellisesti mielipiteensä kysyttyihin kysymyksiin. Henkilökohtaisilla haastatteluilla ei välttämättä oltaisi saatu niin luotettavaa tulosta, sillä kun haastattelija olisi ollut työkaveri, olisi se voinut vaikuttaa vastaamiseen. Vastausprosentti tutkimuksessa oli hyvä (yli 60%), joten tuloksista saatiin kattava kuva nykytilanteesta roolien selkeyden osalta ja vastauksia tuli tasaisesti eri ryhmistä, joten tämän puolesta otanta ei jäänyt yksipuoliseksi.

## 8 KEHITYSEHDOTUKSET

Kommenteissa nousi yleisesti esille se, että roolitusta pitäisi hieman tarkentaa, varsinkin projektikohtaisesti. Lisäksi rooleja pitäisi avata koko yrityksen henkilöstölle enemmän, kuka tekee mitäkin, kuka on vastuussa mistäkin. Lisäksi moniosaajuuteen tulisi kiinnittää huomiota, sillä se ei saisi tarkoita sitä, että kaikki tekevät kaikkea, vaan



että jokainen osaa roolien rajoilta asioita, jotta voidaan toimia jouhevasti. Selkeät roolitukset edesauttavat innostumista työyhteisössä, on helpompaa innostua kun tiedetään mitkä ovat omat muiden vastuut ja tehtävät, koska tällöin sen miettiminen, kuka tekee mitään ei vie ajatuksissa tilaa innostumiselta.

## 8.1 Projektitiimin roolit

Mäntynevan kirjassa mainittu vastuumatriisi ei välttämättä ole toimiva ratkaisu kohdeyrityksessä, mutta suosittelisin, että tekemäni mallin (LIITE 2) pohjalta kohdeyrityksessä työstettäisiin taulukko, jonka pohjalta projektikohtaisesti suunniteltaisiin roolit aina kyseessä olevaan projektiin sopivaksi.

Suosittelisin ottamaan projektin aloituspalaveriin käytännön, että listattaisiin ylös, kuka on kyseisen projektin projektipäällikkö ja mikä on muiden rooli. Listaukseen olisi ainakin alkuun hyvä aina luetella asiat, mitkä ovat kenenkin vastuulla (myös projektipäällikön vastuut), sitä kautta projektipäällikkyys tulisi tutummaksi kaikille. Vaikka projektipäällikön vastuut näin toimittaessa tulisivatkin toistona, niin kertaushan on opintojen äiti. Ja koska vastuut ja roolit voivat vaihdella projektikohtaisesti, voisi olla hyvä, että jokaisesta projektiansiosta löytyisi aina kyseinen taulukko, mistä selviää kuka vastaa mistäkin.

Jotta jokaisen rooli tulisi niiden tarkentamisen jälkeen kaikille tutuksi, voisi miettiä, että jokainen joka yrityksessä haluaa enemmän tietoa toisen roolista, lähtisi päiväksi seuraamaan toisessa roolissa toimivan työskentelyä ihan käytännössä; esimerkiksi 'Seuraa analystia' –päivä, 'Seuraa projektiasiantuntijaa' –päivä. Tällaista mallia voisivat hyödyntää myös esimerkiksi yrityksen myyntihenkilöstö, mikäli kaivataan tarkempaa tietoa miten asiakasprojektit yrityksessä myyntivaiheen jälkeen toteutuvat.

Suosituksena olisi, että määritellään analystin sekä projektiasiantuntijan roolit tarkasti (eli mitkä ovat niitä, jotka aina kuuluvat kyseisen roolin tehtäviin) ja listataan erikseen ns. rajapinnassa olevat työtehtävät, jotka sitten voidaan projektikohtaisesti projektin alkaessa sopia, että kenen rooliin kuuluvat. Näin työssä tulee vaihtelua, ja kun nämä projekteittain vaihtuvat tehtävät kirjataan valmiiseen pohjaan projektikohtaisesti, voi

ne myös aina helposti tarkastaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö projektin aikana voisi jotakin tehtävää kesken antaakin toiselle, vaan silloin tällainen vaihdos tulisi vain yhdessä sopia projektitiimin kesken ja kirjata se ylös, jotta ei aiheudu sekaannuksia. Tämä myös lisäisi moniosaajuutta, mutta ei tekisi siitä sekavaa.

Projektipäällikön rooliin liittyen suosittelisin avaamaan vastuita vieläkin tarkemmin kuin mitä tällä hetkellä on. Mäntynevan kirjassa mainitaan, että projektipäällikkö seuraa kaikkia projektiin liittyviä tehtäviä ja myös niiden etenemistä (Mäntyneva, 2016). Tätä olisi hyvä pohtia projektin roolitusta tarkennettaessa ja avaamaan vielä yrityksessä sisäisesti, mitä se juuri kyseissä olevissa projekteissa tarkoittaisi. Lisäksi omien havaintojen pohjalta voin todeta, että projektipäällikköä tulee pitää enemmän tietoisena kaikesta mikä projektiin liittyy (esimerkiksi sopimuksiin liittyvät asiat).

Projektipäällikön roolin osalta yrityksessä olisi hyvä selventää sitä, millaisia valtuuksia on tehdä mitään päätöksiä vetämänsä projektin suhteen. Projektipäällikön on helpompaa saada muu projektitiimi innostumaan, kun hänelle on selvää omat vastuut ja valtuudet.

## 8.2 Itseohjautuvuus

Kaikki edellä ehdotetut toimenpiteet auttavat myös työntekijöiden itseohjautuvuutta, sillä kun roolit saadaan selkeiksi on niistä helpompaa sopia myös projektikohtaisesti ja itseohjautuvasti.

Yrityksessä olisi hyvä kuitenkin myös tarkemmin määritellä, millaiseen itseohjautuvuuteen pyritään; ollaanko itseorganisoituva organisaatio (työntekijät organisoituvat itse tarpeen mukaan, ei selkeää hierarkiaa) vai onko tavoitteena olla osallistava organisaatio, jolloin rakenteet organisoitumisen suhteen ovat perinteisemmät ja johdon asettamat, luodaan sellainen yrityskulttuuri, jossa ihmisillä on tunne, että he saavat toteuttaa työtään kuten haluavat ja ovat itseohjautuvia ja esimiehet ovat enemmänkin valmentajia. Tulee myös olla tarkkana, millaista terminologiaa henkilöstölle käytetään, eli en suosittelisi puhumaan itseohjautuvasta organisaatiosta (hyvin harva yritys pystyy oikeasti tällainen olemaan ja vaikka tämä olisikin pitkän tähtäimen tavoite, on

siihen kuitenkin vielä matkaa), vaan enemmänkin puhuisin osallistavasta organisaatiosta, jossa henkilöstö on itseohjautuvaa. Suosittelisin myös itseohjautuvuuteen liittyen luomaan selkeät raamit sille, mistä kukin voi päättää ja mitkä ovat sellaisia asioita, joihin ei tarvita johdon hyväksyntää. Tällöin henkilöstön on helpompi olla itseohjautuvaa omassa työssään ja osallistavan organisaation toimintamalli toteutuu.

### 8.3 Moniosaajuus

Moniosaajuuteen liittyen ehdottaisin, että vaikka raportoinnin tekninen toteutus onkin projektiasiantuntijan rooli, niin analyytit voisivat tehdä tietyissä määrin muutoksia raportoinnin valmistuttua järjestelmään; tämä jouhevoittaisi tekemistä, sillä sen sijaan, että aina muutostoiveen tullessa vastaan, lähdetään selittämään asiaa sähköpostitse, kun kyseisen muutoksen voisi tehdä itse huomattavasti nopeammassa ajassa. Tämä vaatii koulutusta analyyteille, ja tästä on jo kohdeyrityksessä alustavasti puhuttukin. Lisäksi projektikohtaisia rooleja suunniteltaessa tulisi listata sellaiset vastuut ja työvaiheet, jotka voidaan projektikohtaisesti sopia kenelle kuuluvat.

Mentorointia kaivattiin tulosten perusteella lisää moniosaajuuteen liittyen ja tätä on kohdeyrityksessä jo lähdetty miettimäänkin ajatuksella, että otettaisiin käyttöön substanssimentorit, eli tämä tarkoittaisi sitä, että olisi mentoreita roolien mukaan, joiden puoleen voisi kääntyä kun kaipaa lisää tietoa. Esimerkiksi kun analyyti kaipaisi lisää osaamista ja tietoa liittyen teknisen puolen muutoksiin liittyen (esimerkiksi miten jonkin raportin graafin tekstiä muokataan) voisi hän olla yhteydessä projektianalyyti mentorin, joka neuvoisi ja opastaisi asiassa.

### 8.4 Seuranta

Suosittelen tekemään pientä kyselyä viimeistään alkuvuodesta 2020, että miten roolien selkeytys on onnistunut ja miten roolituksesta sopiminen projektikohtaisesti sitten koetaan. Lisäksi suosittelisin tutkimaan työtaakan tuntemista samassa yhteydessä, jotta nähtäisiin, onko roolituksen selkeytys tuonut tähän asiaan parannusta. Lisäksi on hyvä tarkkailla asiakaspalautteita, tuoko roolituksen selkeytys niihin muutosta, eli parantuuko asiakaskokemus.

## 8.5 Tulosten ja kehitysehdotusten esittely toimeksiantajalle

Toimeksiantajalle esiteltiin tuloksia sekä kehitysehdotuksia tutkimuksen valmistuttua. Yrityksessä lähdettiin jatkotyöstämään ehdotettua taulukkoa, jota on tarkoitus lähteä samantien käyttämään tulevissa alkavissa projekteissa. Projektityötä tekevien keskuudessa oltiin sitä mieltä, että käytäntö, jossa jokaisen projektin aloituspalaverissa mietitään kunkin rooli ja tehtävät ja kirjataan ne ylös, tuo taatusti selkeyttä projektityöskentelyyn. Kyseisen taulukon oltua jonkin aikaa käytössä on tarkoitus myös saada tarkennettua roolien perustehtävää ja tehdä selkeät kuvaukset rooleista.

## 9 YHTEENVETO

Kuten teoriaosassa todettiin, on rooleilla iso vaikutus yrityksessä, selkeät roolit ovat yksi tärkeimmistä organisaation tukipilareista. Itseohjautuvuus ja moniosaajuus on mahdollista, kun roolit on selkeät. Kohdeyrityksessä roolituksessa on vielä epäselvyyttä ja siihen kaivataan selkeyttämistä. Epävarmuus rooleissa on alkanut näkyä jo asiakasrajapintaankin ja aiheuttaa turhaa työtaakan tunnetta tekemiseen.

Kehitysehdotuksena on ottaa käyttöön taulukko, johon määritellään projektipäällikön, analystin sekä projektiasiantuntijan ns. kiinteät roolit ja näiden lisäksi listataan kaikki sellaiset työtehtävät jotka voidaan sopia projektikohtaisesti ja ne määritellään vastuuhenkilölle projektin aloituspalaverissa. Lisäksi projektipäällikön roolia tulisi avata ja kuvata nykyistä tarkemmin. Tämä helpottaisi henkilöstöä toimimaan itseohjautuvasti ja lisäisi moniosaajuutta, kun erilaisia tehtäviä voitaisiin tehdä projektikohtaisesti eri henkilöiden toimesta. Lisäksi yrityksessä tulisi pohtia itseohjautuvuutta ja minkä tasoista haetaan (itseohjautuvaa vai osallistavaa organisaatiota). Moniosaajuus tuo vaihtelevuutta työntekoon, mutta jotta se ei aiheuta hämmennystä roolitukseen, tulee määritellä, mitkä tehtävät ovat sellaisia, jotka voi kuka vain projektitiimistä tehdä, ja mitkä näistä töistä on sellaisia, jotka tulee etukäteen projektin alkaessa vastuuttaa. Tällaisista tehtävistä tulisi sopia projektikohtaisesti ja kirjata ne aina ylös.

Toimeksiantaja on ottanut työssä ehdotetun taulukon jatkokehitykseen ja sitä on tarkoitus käyttää tulevilla alkavilla projekteilla.

Seurannan osalta suositellaan kyselyn tekemistä n. vuoden kuluttua, jotta saadaan selvitettyä onko rooleja saatu selkiytettyä ja jos on, onko se vaikuttanut henkilöstökokemukseen sekä työtaakan tuntemukseen ja sitä kautta myös asiakaskokemukseen.

## LÄHTEET

Judi, N., Harpham, A. & Dalcher, D. The spirit of project management. 2012. Viitattu 10.1.2019.

Järvinen, P. Ammatillinen käyttäytyminen, tie onnistumiseen. 2018. Viitattu 15.1.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DABBFXDTEB#kohta:AMMATILLINEN\(\(20\)K\(\(e4\)YTT\(\(e4\)YTYMINEN](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DABBFXDTEB#kohta:AMMATILLINEN((20)K((e4)YTT((e4)YTYMINEN)

Järvinen, P. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2008. Viitattu 31.1.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/CACBBXXUBGAJ#kohta:MENESTYV\(\(c4\)N\(\(20\)TY\(\(d6\)YHT EIS\(\(d6\)N\(\(20\)PELIS\(\(c4\)\(\(c4\)NN\(\(d6\)T\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/CACBBXXUBGAJ#kohta:MENESTYV((c4)N((20)TY((d6)YHT EIS((d6)N((20)PELIS((c4)((c4)NN((d6)T((20)

Kuusela, S. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. 2018. Viro: Printon. Kauppakamari. Viitattu 20.1.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.lil-lukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/organisaatiodramaturgialla-toimiva-tyoyhteiso-2018/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Alma Talent Oy. Viitattu 1.2.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:1.\(\(20\)Johdanto\(\(\(:\(20\)ITSEOHJA UTUVUUS\(\(20\)TULEE,\(\(20\)OLETKO\(\(20\)VALMIS?\(\(20\):Mist\(\(e4\)\(\(20\)itseohja utuvuudessa\(\(20\)on\(\(20\)kyse?\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#kohta:1.((20)Johdanto(((:(20)ITSEOHJA UTUVUUS((20)TULEE,((20)OLETKO((20)VALMIS?((20):Mist((e4)((20)itseohja utuvuudessa((20)on((20)kyse?((20)

Mohsen, M. Eventon www-sivut. 2018. Viitattu 24.1.2019 <https://eventolehti.fi/artikkelit/itsensa-johtaminen-itseohjautuvuus-tarvitaanko-esimiehia-ena/>

Mäntyneva, M. Hallittu projekti. 2016. Printon. Viro. Viitattu 19.1.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.lil-lukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/hallittu-projekti-2016/?coll=6>

Pitkäranta, A. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. 2014. e-Oppi Oy. Jokioinen. Viitattu 30.4.2019.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. Valmentava johtajuus. 2013. Viitattu 19.1.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/CAGBCXJTFF#kohta:1>

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan-yhdessä, Viro: Printon. Kauppakamari Viitattu 21.1.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.lil-lukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/innosta-onnistumaan-yhdessa-2016/3-miten-johtajana-luot-tilaa-innostua/>

Tuliara, M. Työelämä 2020 -blogi. 2016. Viitattu 19.1.2019. [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/ilmioita\\_tyosta/roolit\\_luovat\\_turvallisuutta\\_myos\\_tyoelamassa.2857.blog](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/ilmioita_tyosta/roolit_luovat_turvallisuutta_myos_tyoelamassa.2857.blog)

Ängeslevä, S. Level up: Työrutiinit peliksi. 2014. Alma Talent Oy. Viitattu 19.1.2019. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DABBEXDTEB#kohta:LEVEL\(\(20\)UP\(\(\(:\(20\)Ty\(\(f6\)rutiinit\(\(20\)peliksi\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DABBEXDTEB#kohta:LEVEL((20)UP(((:(20)Ty((f6)rutiinit((20)peliksi((20)

# LIITTEET

## LIITE 1. Tutkimuksen kysymykset

Yrityksen roolit ovat mielestäni selkeät
Kyllä
Ei
Perustelisitko miksi ei?
Oletko toiminut projektipäällikkönä?
Kyllä
Ei
Miten koet projektipäällikön roolin?
Mitä muuttaisit projektipäällikön roolissa?
Miten moniosaajuus mielestäsi toimii nykyisillä rooleilla?
Miten itseohjautuvuus mielestäsi toimii nykyisillä rooleilla?
Muita kommentteja liittyen roolitukseen:

## LIITE 2. Ehdotus pohjasta projektin roolien määrittämiseen.

<b>PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ:</b>	#nimi		<b>LISÄÄ TÄSTÄ VASTUULLISEN LISTAAN:</b>
vastuu koko projektin osalta			käännöstiedostojen työstö
laskutuserien kirjaaminen järjestelmään sekä laskutusluvan antaminen laskuttajalle			käännösten hoitaminen käännöstoimistoon
päyhytyshenkilönä toimiminen asiakkaan suuntaan			käännösten hoitaminen asiakkaalle hyväksyttäväksi
aikataulu			viime kertaisten kysymysten lähettäminen asiakkaalle
projektin palaverit			mitkä normit tutkimuksessa tarvitaan yksikkönormien määrittäminen
<b>ANALYISTI:</b>	#nimi		kick off -materiaalin laadinta
sisällön suunnittelu asiakkaan kanssa			tutkimusjärjestelmän näyttäminen / esittely asiakkaalle
raportoinnin suunnittelu / määrittely			
analysointi			
presentointi			
<b>PROJEKTIASIANTUNTIJA:</b>	#nimi		
organisaation rakennus asiakkaan kanssa			
tiedonkeruun suunnittelu			
lomake / lomakkeet			
raportoinnin toteutus			
katseluoikeudet			