

Viestinnän ja prosessien kehittäminen suunnittelutoimistossa

Petri Lampila

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (YAMK), Teknologiaosaamisen johtaminen

| | | |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|
| Tekijä(t) Lampila Petri | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK | Päivämäärä Toukokuu 2019 |
| | Sivumäärä 62+3 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Viestinnän ja prosessien kehittäminen suunnittelutoimistossa | | |
| Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen | | |
| Työn ohjaaja(t) Hannu Kivistö Harri Peuranen | | |
| Toimeksiantaja(t) JKL Mechanics Oy | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa suunnittelutoimistolle toimintamalli, joka mahdollistaa kasvun, mutta myös selkiyttää toimintaa ja toimii joustavasti muuttuvissa tilanteissa. Organisaation toiminnassa oli myös havaittu ongelmia tiedonkulun ja sen jakamisen kanssa. Näihin ongelmiin pyrittiin kehittämään ratkaisuja.</p> <p>Työ tehtiin toimintatutkimuksena ja työn tekijä oli osa tutkittavaa organisaatiota. Teema-haastatteluilla pyrittiin pääsemään ongelmien ytimeen, mutta myös löytämään toimivia ja hyviksi havaittuja asioita toimintaympäristöstä. Haastatteluja tehtiin organisaation sisällä, muutamille asiakkaille sekä haastateltiin asiantuntijoita aiheen ympäriltä. Työn tekijä piti tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjattiin poikkeamia työyhteisön sisällä työn edetessä. Teoriaan tutustuttiin kirjallisten lähteiden kautta.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen tuloksiin tehtiin organisaatiokaavio sekä mallinnettiin organisaatiolle karkea viestintämalli, joka selvensi viestimisen vastuita. Lisäksi mallinnettiin tärkeimmät prosessit kevyesti. Päivittäisen johtamisen ja toiminnan ohjenuoraksi kehitettiin malli, jolla ohjeistettiin projektityössä toimivan tiimin toiminta. Lisäksi yrityksen johdolle mallinnettiin vuosikello, josta oli helppo visuaalisesti nähdä vuosittaiset tilikauden aikaiset organisaation sisäiset toimet ja niille mietityt ajankohdat.</p> <p>Työn voidaan katsoa olevan päänavaus tutkittavan organisaation kehitykselle joustavan tiimipohjaisen mallin suuntaan. Tulokset antavat suuntaviivat toiminnalle ja sisältävät jatkuvan kehityksen käytänteet, joiden avulla kehitystyötä voidaan viedä organisaation sisällä eteenpäin. Organisaation sisällä kehittyvän hiljaisen tiedon jakamiseksi työssä kehitetty toimintamalli mahdollistaa organisaation sisäisen oppimisen ja tiedonjakamisen kulttuurin kehittymisen.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Projekt, tiimi, tiimin viestintä, projektinhallinta, projektiviestintä, tiedon jakaminen | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|---|--|--|
| Author(s) Lampila Petri | Type of publication Master's thesis | Date May 2019 Language of publication: |
| | Number of pages 62+3 | Permission for web publication: x |
| Title of publication Development of processes and communications in design organisation | | |
| Master Degree Programme in Technological Competence Management | | |
| Supervisor(s) Hannu Kivistö Harri Peuranen | | |
| Assigned by JKL Mechanics Ltd | | |
| Abstract <p>The main aim in the thesis was to develop an operating model for a mechanical design company enabling growth in size but also making the operations more straightforward and flexible in a rapidly changing environment. The model should also help in the problems detected in the flow of information in daily routine work.</p> <p>The thesis used operational research methods and the author was a part of the organisation studied. Theme interviews were used to get to the core of risen problems, but also to find the good things in the operating environment of present organisation at present. The interviews were conducted in the organisation in the study, and also few clients and experts in the subject were interviewed. The author had a diary, where deviations were recorded as the work progressed. The theoretical framework was based on written sources.</p> <p>As a result an organisational chart and a communication model were drawn. They should be of help when determining the responsibilities in communicational and other tasks. The main processes were modelled roughly as well. The model was done as a guide for daily management and operations, which determines the structure and the communication of a single team. An annual clock was made for the management. It should visually help to see the annual activities inside the organisation. Continuous improvement in the process, meetings for the teams and for the management, accounting periods finishing works and timings of the Interim reports can be found in the clock.</p> <p>The Study is a start for this organisation to develop towards a flexible, team based organisational model. The results give the organisation guidelines to the internal activities and include practices to continue the development process further in the organisation. The model for knowledge sharing enables learning and spreading the silent information in the organisation. When used, it should make possible to develop knowledge sharing of daily living in the organisation.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) Project, Team, Team communications, Project management, Project communications, knowledge delivering | | |
| Miscellaneous | | |

Sisältö

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 4 |
| 2 | Opinnäytetyön kuvaus ja tavoite | 5 |
| | 2.1 Opinnäytetyön kuvaus | 5 |
| | 2.2 Tavoite | 6 |
| 3 | Toimintaympäristön kuvaus..... | 6 |
| | 3.1 Kohdeyityksen esittely | 6 |
| | 3.2 Asiakkaat | 7 |
| | 3.2.1 Alihankintasuunnittelu | 7 |
| | 3.2.2 Suorat asiakkaat..... | 8 |
| | 3.3 Ongelmat toiminnassa | 8 |
| 4 | Käytetyt tutkimus- ja kehitysmenetelmät..... | 8 |
| | 4.1 Toimintatutkimus | 8 |
| | 4.1.1 Tiedonhankinta kirjallisista lähteistä | 10 |
| | 4.1.2 Tilannekartoitus ja havainnointi | 12 |
| | 4.1.3 Kyselyt tiedonkeruumenetelmänä | 13 |
| | 4.2 Tutkimuspäiväkirja | 14 |
| 5 | Tietoperusta työlle | 15 |
| | 5.1 Organisaatioteoriat | 15 |
| | 5.1.1 Historiaa..... | 15 |
| | 5.1.2 Organisaatiot nykypäivänä | 16 |
| | 5.2 Prosessiorganisaatio ja prosessijohtaminen | 17 |
| | 5.2.1 Prosessiorganisaatio | 17 |
| | 5.2.2 Johtaminen ja strategiat | 20 |
| | 5.2.3 Markkinointi, myynti ja asiakkuuksien hallinta | 22 |
| | 5.2.4 Palvelutuotteen ja toimitusketjun kehittäminen | 24 |
| | 5.2.5 Prosessien tehokkuuden mittaaminen..... | 25 |
| | 5.3 Projektinhallintamalli | 26 |

| | |
|---|----|
| | 2 |
| 5.3.1 Mikä on projekti?..... | 26 |
| 5.3.2 Projektin resurssit..... | 26 |
| 5.3.3 Projektisuunnitelma | 27 |
| 5.3.4 Ohjaus ja raportointi..... | 28 |
| 5.3.5 Viestintä ja tiedottaminen..... | 29 |
| 5.3.6 Tehdyn projektin päättäminen..... | 30 |
| 5.4 Tiimit ja viestintä | 31 |
| 5.5 Ketterä projektityö, Agile-malli | 32 |
| 5.6 Viestintä ja tiedonsiirto organisaatiossa | 35 |
| 5.6.1 Sisäinen viestintä ja tiedonsiirto..... | 35 |
| 5.6.2 Projektiviestintä ja asiakasrajapinta | 36 |
| 6 Toteutus | 37 |
| 6.1 Tutkimusongelma ja toteutus | 37 |
| 6.2 Teemahaastattelut | 38 |
| 6.3 Haastattelujen purku ja analysointi | 40 |
| 6.4 Haastattelujen tulokset | 40 |
| 6.5 Päätelmät | 42 |
| 7 Tulokset | 43 |
| 7.1 Yleiskuvaus | 43 |
| 7.2 Organisaatiokaavio ja tiimin viestintä | 45 |
| 7.3 Prosessit | 48 |
| 7.3.1 Ydin- /toimitusprosessit | 49 |
| 7.3.2 Tukiprosessit..... | 52 |
| 7.4 Vuosikello | 55 |
| 7.5 Tehtyjen muutosten mittaaminen | 56 |
| 8 Tutkimuksen luotettavuus | 57 |
| 9 Pohdinta ja johtopäätökset..... | 58 |

| | |
|--------------|----|
| Lähteet..... | 61 |
|--------------|----|

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklin vaiheet | 10 |
| Kuvio 2. Ketterän projektityön kierto | 33 |
| Kuvio 3. Ketterän projektityön osaprojektin kierto. | 34 |
| Kuvio 4. Ketterän projektityön asiakasohjaus..... | 34 |
| Kuvio 5. Organisaatiomalli yksinkertaistettuna | 45 |
| Kuvio 6. Organisaatiokaavio. | 45 |
| Kuvio 7. Asiakastiimin rakenne ja viestintä..... | 46 |
| Kuvio 8. Projektitiimin viestintä. | 47 |
| Kuvio 9. Viestintä asiakastiimeiltä johdolle..... | 48 |
| Kuvio 10. Prosessien kulku organisaation läpi. | 49 |
| Kuvio 11. Palveluntoimitusprosessi. | 50 |
| Kuvio 12. Myynti- ja toimitusprosessi uusille asiakkaille. | 51 |
| Kuvio 13. Myynti- ja toimitusprosessi vanhoille asiakkaille..... | 52 |
| Kuvio 14. Tiimien sisäinen koulutusprosessi. | 53 |
| Kuvio 15. Jatkuvan kehittämisen prosessi..... | 54 |
| Kuvio 16. IT-tukiprosessi. | 55 |
| Kuvio 17. Vuosikello. | 56 |

1 Johdanto

Asiantuntijapalveluorganisaatioiden toimintaympäristö ja asiakaskenttä kehittyy ja muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Ympäristötekijöiden muuttuessa kilpailu kovenee ja työn tekemisen ja taloudellisen pärjäämisen edellytykset muuttuvat. Osaamiselle tulee jatkuvasti uusia standardeja ja toiminnan ketteryys ja muunneltavuuskyky korostuu. (Laamanen, Tinnilä 2013, 6-7.) Kaikkien näiden summana henkilöstön voimavarojen merkitys kasvaa. On päästävä huippuottavuuteen, jotta oma paikka markkinoilla on mahdollista pitää. Kyvykkyyksien kehittämisen hyödyntäminen uusilla moderneilla ratkaisuilla on ratkaisevan tärkeää. (Kesti 2007, 11.)

Tietoyhteiskunnassa tieto liikkuu nopeasti ja sitä on paljon ja helposti saatavilla. Tämän seurauksena herää uusia tarpeita ja nähdään uusia mahdollisuuksia, mistä taas seuraa taloudellista kanssakäymistä. Syntyy uusia innovaatioita ja sitä kautta taloudellista menestymistä. Vapaa ja helppo tiedonkulku edistää yhteiskunnallista hyvinvointia. (Laamanen, 2012, 10-11) Nopeisiin ympäristön muutoksiin organisaatiot pyrkivät reagoimaan etsimällä uusia joustavia toimintatapoja. Organisaatioiden sisällä yhteistyön ja tiedon jakamisen merkitys kasvaa, mutta erikoistumisella osaamisen tarpeet voidaan kuitenkin jollain tapaa rajata. On huomattu, että näihin vaatimuksiin ei pystytä vastaamaan muuttamalla organisaatiota aina uudelleen, vaan tarvitaan uusia tapoja lähestyä ongelmaa. Yrityksille on elinehto pysyä mukana monimutkaisessa muuttuvassa ympäristössä ja se ei onnistu ilman ketterää rakennetta ja toimintatapaa sekä innovatiivista ilmapiiriä. (Laamanen, Tinnilä 2013, 6-7.)

Tiedon sisäinen jakaminen on yksi menestyvän yrityksen peruspilareista. Ketterä organisaatio tarvitsee tiedonsiirtoon käytänteet ja avoimen ilmapiirin, jotka mahdollistavat tiedon luontaisen siirtymisen. Menestyäkseen organisaatiolla on oltava yhteinen päämäärä ja tahtotila, jolla tavoite saavutetaan. On löydettävä aikaan ja ympäristöön sopivat käytänteet ja keinot, joilla päämäärän saavuttaminen mahdollistuu. (Laamanen, Tinnilä 2013, 28-29.) Hiljaisen tiedon hyödyntämisellä on huomattu olevan suuri vaikutus yrityksen menestykseen. Tämän piilossa olevan potentiaalin saaminen käyttöön vaatii kuitenkin yritykseltä oikeanlaisia rakenteita,

asenteita ja ilmapiiriä onnistuakseen. Näiden edellä mainittujen tiedonjakoa edistävien tekijöiden ruokkiminen ei kuitenkaan saa olla kertaluontoinen projekti, vaan jatkuva prosessi. Tällä varmistetaan pitkä menestyksenkäs tie. (Kesti 2007, 19-20.)

Tässä työssä on pyritty tuottamaan tutkittavalle organisaatiolle keinoja siirtyä kohti edellämainittua ketterää ja avointa yrityskulttuuria. Tarkoituksena on ollut tuottaa suuntaviivat ja rakenne, joita mukaillen organisaatio pystyy kasvamaan, mutta samalla säilyttämään nopeasti reagoivan kykensä muuntautua. On tärkeää, että voimavarat saadaan nopeasti siirrettyä haluttuun suuntaan ympäristön muutosten takia. Työ on päänavaus ja antaa suuntaviivat organisaation kehitykselle. Yksityiskohtaisempi työ organisaation sisällä jatkuu päälinjien vetämisen jälkeen.

2 Opinnäytetyön kuvaus ja tavoite

2.1 Opinnäytetyön kuvaus

Työssä tutkitaan projektiluontoisen suunnittelutoiminnan prosesseja ja viestintää ja pyritään jalkauttamaan teoriaa soveltuvin osin kohdeyrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Lopputyön tulemana tulisi olla organisaation viestintää ohjaava järjestelmä ja siihen sopiva organisaatorakenne sekä mallinnetut ydin- ja tukiprosessit.

Työn keskiössä ovat tiimit, niiden rakenne ja sisäinen viestintä sekä tiimien johtaminen. Tutkitaan organisaation ulkoista viestintää pintapuolisesti. Tietoperusta koostetaan näihin aiheisiin liittyvästä aineistosta.

Keskeisimpinä kysymyksinä työssä voidaan pitää:

- Kuinka kevyt tiimi-organisaatio viestii sisäisesti vähän ja tehokkaasti?
- Miten kevyt tiimi-organisaatio viestii ulospäin tehokkaasti ja täsmällisesti?
- Ketkä viestivät?
- Löytyykö nykyistä organisaatorakennetta järkevämpiä malleja?

2.2 Tavoite

Toimeksiantajayritys hyöttyy tehdystä opinnäytetyöstä organisaatiotehokkuuden parantumisena ja yleisenä selkiytymisenä. Organisaatiomalli, prosessit ja vastuut selkiytyvät ja samalla viestiminen täsmentyy. Työn tekemiselle asetetaan raamit, joiden mukaan kaikki yrityksen sisällä pyrkivät toimimaan.

Työn tuloksista muotoillaan organisaatorakenne, missä selitetään toimijoitten vastuut. Mallinnetaan kevyesti ydinprosessit ja pyritään muotoilemaan tiedonjakelua varten käytänteet. Lopputuloksiin on tarkoitus muotoilla ohjeistus sisäiseen viestintään ja samalla otetaan kantaa, kuka milloinkin viestii organisaation ulkopuolelle.

3 Toimintaympäristön kuvaus

3.1 Kohdeyrityksen esittely

JKL Mechanics Oy on vuonna 2005 perustettu suunnittelutoimisto. Toimistossa työskentelee tällä hetkellä 20 suunnittelijaa kahdella konttorilla. Pääkonttori on Jyväskylässä ja toinen toimipiste Oulun vieressä Kempeleessä. Yrityksellä on kaksi omistajaa, kummassakin toimipisteessä omistaja toimii pisteen päällikkönä.

Yrityksellä on neljä päätoimialaa, jotka kattavat ~ 90 % tehtävästä suunnittelutyöstä. Konesuunnittelu (erilaisten laitteiden suunnittelu), kuljetinsuunnittelu (materiaalin käsittelylaitteet), fluidisuunnittelu (pneumatiikka ja hydraulikka) sekä mekaniikkasuunnittelu (ohutlevytuotteet, kevyemmät rakenteet) ovat suurimmat toimialat. Uusimpana aluevaltauksena yritys on jonkin verran myynyt lujuuslaskentapalveluita pääasiassa suunniteltavien projektien mukana. Osana suunnittelupalveluita on lisääntyvässä määrin tehty mittaustöitä tulevalla asennuspaikalla ja samalla layout-suunnittelua.

3.2 Asiakkaat

3.2.1 Alihankintasuunnittelu

JKL Mechanics Oy tekee alihankintasuunnittelua teollisuudelle. Suurimmat asiakkaat ovat järjestelmätoimittajia, jotka markkinoivat suurempia kokonaisuuksia loppukäyttäjille. Nämä toimittajat käyttävät paljon alihankintana suunnitteluresursseja, jolloin ne pystyvät toimimaan tilanteen vaatimalla resurssitasolla helpommin. Pääasiassa JKL Mechanicsin suurimmat asiakkaat toimittavat mekaanisia laitteita kaivosteollisuuteen, voimalaitoksiin ja raskaaseen teollisuuteen.

Teollisuusilmastointilaitteistojen toimittajat on toinen suurista työllistäjistä. Nämä kaksi toimialaa tuottavat yli kaksi kolmasosaa yrityksen liikevaihdosta. Yrityksellä on tällä hetkellä kaksi asiakasta, jotka vaativat alihankintasuunnittelijoiden työpisteen omalle konttorilleen. Näille asiakkaille alihankintasuunnittelijat ovat kiinteä osa organisaation omaa suunnittelukapasiteettia.

Alihankintasuunnittelua tehdään kohdeyrityksille lähinnä etätyönä omilta suunnittelukonttoreilta käsin. Pääasiassa asiakkaan tiloissa ollaan vain kun järjestelmät muuttuvat ja tarvitaan koulutusta. Etäyhteyden kautta suunnitellaan suoraan asiakkaan järjestelmiin, kuten asiakkaiden omatkin suunnittelijat. Yhteydet hoidetaan joko VPN:n kautta tai käytetään etäkonetta verkon yli.

Kullekin asiakkaille on nimetty yhteyshenkilö, joka hoitaa suunnitteluresurssien kuormittamista ja kaupallista yhteydenpitoa asiakkaaseen päin. Pääasiallisesti yhteyshenkilöinä ovat toimineet yrityksen kaksi omistajaa. Suunnittelijoita, jotka on koulutettu asiakkaiden tuotteisiin ja järjestelmiin on useita. Pääasiallisesti pyritään käyttämään aina samoja työntekijöitä samalle asiakkaalle, vaikkakin yrityksessä on pyritty moniosaamiseen. Näin pystytään toimiston sisällä siirtämään resursseja aina kulloinkin kuormittavimpiin projekteihin.

3.2.2 Suorat asiakkaat

Suorilla asiakkailla tarkoitetaan asiakkaita, jotka tilaavat suunnittelua suoraan omaan tarpeeseensa. Suunnittelutoimiston tuotokset menevät suoraan loppuasiakkaalle ilman välikäsiä. Suunnitellaan esimerkiksi tuotantolaitteita, tuotantoon suoja, hoitotasoja, apulaitteita. Suorat asiakkaat voivat myös tilata suunnittelutoimistolta suoraan valmiin laitteen valmistettuna, jolloin suunnittelutoimisto kilpailuttaa valmistuksen ja kokoonpanon ja sekä tarjoaa kokonaisuuden avaimet käteen-toimituksena.

Myös patenttikuvat, riskianalyysit laitteista, layout-suunnittelu ja erilaiset prosessikaaviot kuuluvat palveluihin. Suorien asiakkaiden projektit poikkeavat huomattavasti muusta alihankintasuunnittelusta niin projektinhoidollisesti kuin myös suunnittelusisällöllisesti.

3.3 Ongelmat toiminnassa

Yritys on kasvanut viimeisen seitsemän vuoden aikana määrällisesti 7 henkilöstä 20:een. Henkilöstömäärän ja asiakkaiden projektien määrällinen lisäys ovat aiheuttaneet sen, että vanhan lähes hierarkiattoman toiminta- ja organisaatiomallin avulla ei enää tehokkaasti pystytä toimimaan. Organisaatioon on tehty pieniä muutoksia nimeämällä asiakasvastuullisia projekti-insinöörejä omistajaportaan avuksi, mutta selkeät käytänteet ja toimintamallit eivät ole käytössä. Jokaisella on hieman omanlaisensa tapa toimia ja tiedonkulussa ja projektityön tekemisessä on käytössä monenlaisia variaatioita. On huomattu, että asiakkaat välillä hämmentyvät alihankintasuunnitteluyrityksen sisältä monista eri lähteistä tulevista viesteistä.

4 Käytetyt tutkimus- ja kehitysmenetelmät

4.1 Toimintatutkimus

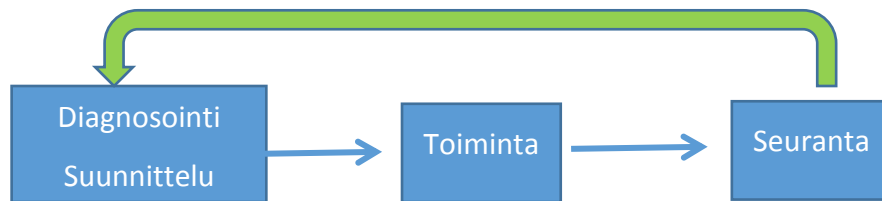
”Toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm. käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa toteutuvat sen nimen mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti.” (Kananen 2009, 9.) Toimintatutki-

mus on työelämän oikeiden tilanteiden tutkimista asioiden keskellä työskentelevien ihmisten kanssa. Toimintatutkimus on työtä itse tekevien ihmisten toimintaa, ei johdolta tulevaa kehitystyötä. Toimintatutkimus antaa lupauksen muutoksesta, joka on pysyvä ja joka lupaa parannusta nykyhetkeen. Parhaimmillaan toimintatutkimus on jatkuva sykli, jonka uusi kehityskierto alkaa kun toinen päättyy. (Kananen 2009, 9.) Perinteisesti tutkimusten tulosten hyödyntäminen on ollut hyvin vaikeaa. Toimintatutkimuksessa tähän yritetään vastata pitämällä teoriaa ja käytäntöä mukana tutkimuksessa alusta saakka. Toimintatutkimus pyrkii pienentämään tieteellisen tutkimuksen ja käytännön maailman välistä kuilua. (Kuusela 2005, 9.)

Toimintatutkimusprosessi voidaan kuvata sosiaalisen yhteisön sisällä tapahtuvana yhteisenä pohdintana, jolla aikaansaadaan ennalta asetettu tavoite. Toimintatutkimus ei rajaa itse tutkimusprosessin vaikutusta pois ympäristöstä vaan käyttää tätä ominaisuutta prosessissa hyväksi. Ennalta asetettuun tavoitteeseen päästään näin parhaimmillaan yhteisesti koko tutkimukseen osallistuvan sosiaalisen ryhmän myötävaikutuksella. (Kuusela 2005, 54)

Toimintatutkimusta voidaan pitää tutkimusstrategiana. Käytössä ovat kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuvat tutkijoiden valitsemat menetelmät. Toimintatutkimus ei rajaa tai ohjeista tiedonkeruu- eikä analysointimenetelmiä. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt päättävät menetelmät ja käytänteet itse. Toimintatutkimuksen prosessi kuitenkin kulkee pääosin samaa rataa: suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2009, 11-12.)

Toimintatutkimusta voidaan ajatella myös päättymättömänä spiraalina, joka koostuu useista pienemmistä spiraaleista, jotka osaltaan työntävät kokonaisuutta eteenpäin. Spiraalimaisesti ajateltuna tutkimus löytää ympäriltään uusia tutkittavia asioita ja aikaansaa jatkuvasti uusia kehittämisideoita. Usein näiden spiraalien prosessit lomituvat ja eri osatutkimussyklit voivat olla eri vaiheissa. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä, 2007, 80.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklin vaiheet

Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan ongelmakohdat, jonka jälkeen priorisoidaan tarkasti, mihin keskitytään. Lopulta nimetään ongelmakohdat, niiden paikka ja ilmeneeseen johtavat syyt. Määrittelyvaiheeseen kannattaa yleensä käyttää reilusti aikaa, jotta päästään kiinni ongelmien ytimeen, eikä jäädä tutkimaan pintapuolisesti ongelmaa ulkopuolelta. Nimeämisen ja syiden sekä seurausten jälkeen tarvitaan informaatiota tehtävien ratkaisujen tueksi. Riittävä informaatio kerätään valituilla tutkimusmenetelmillä jatkopäätösten ja ratkaisujen tueksi. Kriittistä koko kehitystyössä ja ongelmanratkaisussa on, miten hyvin ongelma pystytään määrittämään ja muuttamaan määrittämisen jälkeen tutkimuskysymyksiksi. Kysymyksiä avulla tuotetaan tieto jatkopäätösten tueksi. (Kananen 2009, 28-33.)

Toimintatutkimukseen kuuluu usein arvaamattomuus. Suunnitteluvaiheen jälkeen tutkimuskysymykset ja tutkimusongelmat täsmentyvät prosessin edetessä, niitä voi joutua muuttamaan tai miettimään uudesta näkökulmasta. Avoimuus tutkimuskentällä on suotavaa, mutta ennalta suunnittelun merkitystä ei voi ohittaa. Ilman hyvää etukäteen tehtyä suunnitelmaa koko tutkimus ajautuu helposti kaaokseen kentälle lähdeittäessä. (Heikkinen ja muut 2007, 96-97)

4.1.1 Tiedonhankinta kirjallisista lähteistä

Tutkimusprosessin aikana pyritään käyttämään erilaisia kirjallisia lähteitä tiedonhankinnan tukena. Yrityksillä on erilaisia ylös kirjattuja dokumentteja käytössä olevista käytänteistä, muistiinpanoja, kokouspöytäkirjoja, vuosikertomuksia, laatudokumentteja ja muuta käyttökelpoista materiaalia, mistä tietoa tutkimuksen tueksi on mah-

dollista kerätä. Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista kerätyn tietopohjan hyödyntämistä pidetään toimintatutkimuksessa hieman kyseenalaisena tapana toimia. Ajatellaan monesti, että tutkija saa liikaa vaikutteita omaan tutkimukseensa perehtyessään aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Kuitenkin perehtyessään tutkittavaan aiheeseen toimintatutkimuksen tekijän on välttämätöntä perehtyä aihetta käsitteleviin kirjallisiin teoksiin. Perehtymällä aiheen ympärillä oleviin teorioihin tutkimusaihe jäsentyy ja samalla tarkentuu ymmärryksen syventyessä. (Kananen 2009, 73-75.)

Jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan todentaa, on suotavaa käyttää kirjallisia lähteitä haastattelujen ja muiden dokumenttien tukena sekä täydennyksenä. Näiden kolmen triangulaatiolla saavutetut tulokset ovat luotettavimmat. Kirjallisuuteen tai muihin dokumentteihin ei voida pelkästään tukeutua. (Mts. 96-99.)

Tutkimuksellisia lähtökohtia tiedonhankintaan liittyen on kaksi; induktio ja deduktio. Deduktiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa kirjallisuudesta haettuja teorioita verrataan tutkittavaan ilmiöön. Pyritään etsimään teorioita, jotka sopivat tutkittavaan ympäristöön ja tukeudutaan selvitettyyn teoriaan. Induktiolla taas tarkoitetaan tilannetta, jossa lähdetään havainnoimaan ympäristöä ilman esiyymmärrystä ja pyritään itse keksimään tutkittavalle ilmiölle teorioita. Induktiossa saatetaan tehdä osin turhaa työtä jos samanlaisia tutkimuksia olisi jo tehtynä, mutta toisaalta induktio saattaa myös tuottaa täysin uutta tietoa. (Mts. 75-76.)

Toimintatutkimuksen tekijä tekee tutkimustaan arjen keskellä yrittäen pohtia teorian ja käytännön yhteyttä. Työn edetessä ilmiöt saattavat muuttua ja löytyy uusia tilanteisiin sopivia teorioita. Usein ennakkoluuloton tarttuminen uusiin teoreettisiin malleihin on palkitsevampaa kuin pysyttäytyminen vanhojen totuttujen mallien ympärillä. (Heikkinen ja muut 2007, 132-133.)

4.1.2 Tilannekartoitus ja havainnointi

Havainnointi yrityksen sisällä on yksi tärkeimmistä menetelmistä päästä selville yrityksen nykytilasta. Toimintatutkimuksen yksi ongelma liittyy juuri sisäiseen havainnointiin, onhan tutkimuksen tekijä itse mukana organisaatiossa ja tämä saattaa hankaloittaa tiedon keräämistä. Samalla tutkijan vaikutus tutkittavaan ympäristöön herättää kysymyksiä tietojen luotettavuudesta. (Kananen 2009, 67.) Tehdessään tutkimusta tutkittavassa ympäristössä tutkija on samaan aikaan tutkittava ja tutkija. Rooli vaihtelee tutkimuksen eri vaiheissa. Pääperiaatteena on ymmärtää tutkittavaa ympäristöä mahdollisimman laajasti rajaamatta ennalta mitään pois. (Heikkinen ja muut 2007, 106.)

Konstruktiiivinen sekä realistinen toimintatutkimus painottaa vahvasti tutkijan osallisuutta tutkittavaan ympäristöön. Konstruktiiivisessa arvioinnissa pyritään saamaan tutkittavassa ympäristössä aikaan dialogia toimijoiden kesken, realistisessa arvioinnissa taas tutkija itse havainnoi ympäristöään ja pyrkii saamaan aikaan mahdollisimman hyvän käsityksen aiheesta ja kehittämään ratkaisun. (Kuusela 2005, 59.)

Havainnoinnin luokitteluja on monia. Puhutaan suorasta ja epäsuorasta havainnoinnista, strukturoidusta ja strukturoimattomasta sekä inhimillisestä ja mekaanisesta havainnoinnista. Suoralla havainnoinnilla tehtävässä organisaation seuraamisessa tutkija seuraa tapahtumia paikan päällä siten, että organisaatio on tietoinen havainnoinnista ja seuraamisesta. Epäsuora havainnointi taas pyritään suorittamaan salaa, ilman että organisaatio tietää olevansa seurannan alainen. Strukturoidussa havainnoinnissa tutkija tietää, mitä seuraa. Strukturoimattomassa havainnoinnissa ei pyritä seuraamaan mitään tiettyä asiaa, vaan kirjataan mahdollisimman paljon tilanteisiin liittyviä asioita. Tässä ongelmaksi saattaa nousta informaation suuri määrä. (Kananen 2009, 67-68.)

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija on itse fyysisesti mukana. Tutkija ei siis pelkkien kirjallisten kysymysten avulla pyri pääsemään vallitsevaan tilanteeseen käsiksi, vaan on itse fyysisesti tilanteiden keskellä havainnoimassa ja esittämässä kysymyksiä. Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että tutkija pääsee syvemmälle tutkittavan ongelman olemukseen. Yleisellä tasolla voidaan tietenkin

sanoa, että mitä tutumpi ongelma on, sitä vähemmän havainnointia tarvitaan. (Mts. 68.)

Kuten edellä jo mainittiin, toimintatutkimuksen ongelmana pidetään tutkijan itsensä aiheuttamaa vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Tätä sanotaan reaktiivisuudeksi. Toimintatutkimuksessa reaktiivisuutta ei voida kokonaan poistaa, mutta sen vaikutusta voidaan pyrkiä pienentämään valitsemalla oikeanlaiset menetelmät. Tutkijan ymmärtäminen ja tiedostaminen reaktiivisuudesta jo itsessään poistaa vääristymiä, mutta piilohavainnoinnin käyttäminen on yleensä suotavaa. (Mts. 68-69.) Reaktiivisuuden takia toimintatutkimuksen alkuvaiheen tilanne on syytä kartoittaa hyvin tarkasti, jotta voidaan rakentaa käsitys, mikä on ollut tutkijan rooli ja vaikutus tutkimuksen edessä tutkittavaan toimintaan. Ilman tätä on mahdotonta rakentaa realistista kuvaa koko tutkimuksen sisällöstä ja ennen kaikkea sen aikaansaamien muutosten vaikuttimista. (Kuusela 2005, 76-77.)

4.1.3 Kyselyt tiedonkeruumenetelmänä

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmistä toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kyselyitä. Kyselyt voidaan tehdä haastatteluina, postittamalla kirjalliset kysymykset, internetin välityksellä tai haastatteleamalla puhelimitse. Kyselyn teko-tavoilla on eroja. Lähetetyillä kysymyksillä ja internetissä tehtävällä kyselyllä vastausprosentti jää yleensä alhaiseksi, henkilökohtaisilla haastatteluilla saadaan luotettavaa tietoa, mutta se on kallis. Puhelinkyselyllä saadaan postitettuja kysymyksiä ja internetin kautta tehtyä kyselyä parempi vastausprosentti, mutta siinäkin on omat rajoitteensa visuaalisuuden puuttuessa. (Kananen 2009, 77-78.)

Kyselyjä voidaan tehdä toimintatutkimuksen aikana, mutta parhaiten kyselyt sopivat tutkimuksen alkuvaiheeseen, jolloin kartoitetaan tilannetta, sekä tutkimuksen vaikutusten arviointiin muutostoimenpiteiden jälkeen. (Kananen 2009, 78.)

Tutkimuksen aikana tehtävien kyselyjen, haastattelujen ja havainnointien tekeminen vaatii luottamusta tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen kentällä toimivien ihmisten välillä. Tutkimuksen aikainen asioiden ihmettely, kysely ja uusien näkökantojen etsintä saattaa olla ympäristölle liikaa. Tutkimuksen tekijän on jatkuvasti pidettävä mie-

lessä, milloin perääntyä ja ottaa etäisyyttä ja pyrittävä katsomaan tutkittavaa ympäristöä neutraalisti. Kentällä tehtävä ympäristön havainnointi näyttää parhaimman puolensa, kun käytävä keskustelu on molempia puolia hyödyntävää. Toiminnasta oppii sekä tutkittava ympäristö että tutkija itse. (Heikkinen ja muut 2007, 101-104.)

Kerätyn tiedon järjestelemistä kutsutaan joissain yhteyksissä litteroinniksi. Järjestelmiseen on olemassa useita eri tekniikoita, mutta yhteistä kaikille on pyrkimys saada tieto luokiteltua jotenkin yksinkertaisiin ja yhteneviin luokkiin, joita on helpompi ymmärtää. Käytännössä pyritään tekemään tiivistelmä aineistosta, jonka kautta voidaan nähdä kerätyn tiedon mukanaan nostamat pääasiat, jotta luokittelu onnistuu. Tiedon järjestelmissä on tärkeä muistaa, että kaikenlainen aineiston käsittely ja luokittelu eivät saa vähentää aineiston tiedon laatua. (Kananen 2009, 81-82.)

Kyselyillä saadun aineiston analysointi on vaikeaa ja itse analysointi voi käsitteenä vaihdella tutkijasta riippuen. Jotkut käsittävät analyysin kokonaisuutena, joka koostuu aineiston kokoamisesta ja järjestelystä sekä päätelmistä aineiston sisällöstä. Joidenkin mielestä analyysi on vasta aineistosta tehtäviä päätelmiä. Yleisesti voidaan sanoa, että analysoinnissa on tarkoitus kerätä saatu aineisto jonkinlaiseen järjestettyyn ja helposti ymmärrettävään muotoon. (Mts. 79-80.)

Tietojen järjestämisen jälkeen aineisto tulisi olla helposti luettavassa ja mielellään tiivistetyssä muodossa, jolloin siitä on tarkoitus pystyä tekemään tulkintoja tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkijan on ennen tiedon analysoinnin aloittamista mietittävä, mitä aineistosta ollaan etsimässä. Hyvin luokitellusta aineistosta löydetään johdonmukaisia rakenteita, toistuvia säännönmukaisuuksia, samantyyppisiä selityksiä tutkitavalle ilmiölle. Analyysissä tieto pilkotaan pieniin erillisiin osiin, joiden kautta koko ilmiötä koskeva pääongelma saataisiin ratkaistua. (Mts. 84-85.)

4.2 Tutkimuspäiväkirja

Tutkimuspäiväkirjan pitäminen on yksi toimintatutkimuksen tiedonkeruutekniikoista. Tutkimuksen tekijä pitää yllä tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjataan merkityksellisiä poikkeamia ja tapahtumia tutkittavassa toimintaympäristössä. Ennen päiväkirjan

täyttämisen aloittamista on syytä miettiä mitä päiväkirjaan kirjataan ja mitä saaduilla tiedoilla on tarkoitus tehdä. Yleensä päiväkirja toimii yhtenä aineistonkeruumenettelmänä ja dokumentaationa. (Kananen 2009, 71.)

Toimintatutkimuksen tekijälle tutkimuspäiväkirja toimii apuvälineenä, jolla tutkija jäsentää ajatuksiaan ja kokemuksiaan tutkittavasta kohteesta. Tutkimuspäiväkirjan avulla tutkija rakentaa kuvaa tutkittavasta organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Kerätyn aineiston kirjaaminen, luokittelu ja analysointi etenevät yhtä aikaa. Tutkimuspäiväkirja on nimensä mukaisesti muistikirja tutkimuksen aikana esille tulleista tapahtumista ja huomioista sekä niiden välianalyseista. (Heikkinen ja muut 2007, 106-109.)

5 Tietoperusta työlle

5.1 Organisaatioteoriat

5.1.1 Historiaa

Ensimmäisiä organisaatioteorioita on alettu kehittää 1900-luvun alussa. Ensimmäisenä organisaatiota tutkivana teoriana voidaan pitää 1900-luvun alussa esitettyä teollista liikkeenjohtoa. Se korostaa ihmisten työolosuhteiden ja fyysisten kykyjen tutkimista tehokkuuden parantamiseksi. Tästä nykypäivään on nähty monenlaista tulkintaa organisaatioteorioista. Vähintään joka vuosikymmenellä on esitetty jonkinlainen uusi teoria kuvaamaan organisaatioiden syvintä olemusta.

Kaikki teoriat ovat pyrkineet kehittämään organisaatioista selkeän yleispätevän mallin ja kuvaamaan organisaatioiden vaikuttamista ja vaikuttimia omalla tavallaan. Teorioissa on korostettu ihmisten sosiaalisten suhteiden tärkeyttä, organisaatioiden rakennetta, päätösprosessien merkitystä, järjestelmien ja rakenteiden vuorovaikutussuhteita, vallan merkitystä, organisaation ympäristön merkityksellisyyttä, strategisten päätösten merkitystä organisaation kehitykselle, organisaatiokulttuurin merkitystä. Uusimmissa suuntauksissa korostetaan innovatiivisuuden olevan organisaation tärkein voimavara. Viimeisimpien ajatusten mukaan organisaatiot eivät enää pärjää pel-

kästään suojelemalla innovaatioitaan, vaan niiden on pakko jatkuvasti kehittää ja muuttaa tuotteitaan ja saavutuksiaan. (Harisalo 2011, 310.)

Organisaatioita tutkittaessa kiinnitetään useimmin huomiota enemmän henkilöiden välisiin suhteisiin ja henkilökysymyksiin kuin hierarkiaan tai työnjakoon. Organisaatiot pitävät sisällään myös piileviä alueita, joita ei aina tunnisteta. Viestintä, ohjaus, johtajuus ja kulttuuri liittyvät myös tiukasti organisaatioihin ja niiden rakenteisiin. (Karlöf, Helin & Lövingsson 2006, 9.)

Kaikista teorioista voidaan sanoa niiden olevan jollain tasolla ”aikansa lapsia”. Teoriat kuvaavat oman aikansa menestyneitä organisaatioita. Yhteiskunnan kehittyessä myös organisaatiot kehittyvät. Niiden on pakko mukautua yhteiskunnan muuttuviin standardeihin ja näin niiden olemus muuttuu ajan kuluessa ja ympäristön muuttuessa. (Harisalo 2011, 313-315.)

5.1.2 Organisaatiot nykypäivänä

Kuten edellisessä luvussa todettiin, organisaatioteorioiden kehittyessä ja uusien koulukuntien tutkiessa organisaatioita on ajan kuluessa kiinnitetty huomiota moniin erilaisiin vaikuttimiin organisaatioiden ympärillä ja sisällä. Yhteiskunnan ja arvojen muuttuessa erilaisia asioita painottaneet organisaatiot ovat pärjänneet eri aikakausina. Ajanjakso 1900-luvun alusta tähän päivään on muuttanut yhteiskuntaa rajusti. Ennen elettiin ehkä paljon homogeenisemmassa yhteiskunnassa, jolloin toimintamallit olivat paljolti samanlaisia toimialasta riippumatta.

Nykypäivän yhteiskunta toimii hyvin monenlaisilla tavoilla ja tasoilla. Yhteiskunnasta löytyy lukemattomia erilaisia kulttuureja ja uudet nopeasti nousevat ilmiöt tekevät ympäristöstämme todella monimutkaisen ja monitahoisen. Voidaankin sanoa, että yksi organisaatioteoria ei nykypäivänä pysty millään yleispätevästi määrittelemään toimivan organisaation mallia. Organisaatiot toimivat niin monimuotoisissa ympäristöissä, että niiden on pakko ottaa rakenteelleen oppia useista eri teorioista ja tehdä omasta järjestelmästänsä aikaansa ja omaan toimintaympäristöönsä parhaiten siinä ajassa sopiva malli. Tämän lisäksi globaali yhteiskunta muuttuu joka suhteessa niin

nopeasti, että organisaatioiden on jatkuvasti pyrittävä kehittämään omaa rakennettaan ja toimintamalliaan, jotta ympäristön ja kilpailijoiden matkassa on mahdollista pysyä. (Harisalo 2011, 313-315.)

Globaali tietoyhteiskunta vaatii nyky-yhteiskunnassa menestyvältä organisaatiolta yhteistyötä ja älykkyyttä. Ilman näiden jatkuvaa kehittämistä menestyksen tiellä on mahdotonta pysyä. Toisaalta hallittu ote osaamisen kehittämiseen ja yhteistyön ja yhteisen päämäärän pitämisessä tuottaa menestystä. Organisaatioiden on kuunneltava henkilöstöä, otettava henkilöstö kehittämiseen mukaan ja saavutettava tätä kautta tasapainotila kyvykkyyksien kehittämisessä. (Kesti 2007, 207-209.)

Tämän hetken toimintaympäristössä ei voida aina sanoa, mikä organisaatiomalli sopii mihinkin tilanteeseen. Samalla tavalla ei voida myöskään sanoa, menestyykö joku organisaatio juuri rakenteensa ansiosta, vai onko kaiken takana yksinkertaisesti ylivoimainen tuote. Samalla on hyvä muistaa, että samoja työtapoja ja prosesseja käyttävät organisaatiot voivat erota rakenteeltaan ja molemmat menestyä. (Karlöf ja muut 2006, 45-46.)

5.2 Prosessiorganisaatio ja prosessijohtaminen

5.2.1 Prosessiorganisaatio

Prosessijohtamisella tarkoitetaan yrityksen arvonluomista tekevän toimintojen ketjun johtamista. Johtaminen käsittää useita eri osa-alueita aina ketjun kehittämisestä laadunhallintaan ja strategioiden luontiin. Koko prosessijohtamisen perusajatus on, että yritys luo toimintoketjullaan lisäarvoa asiakkaalle suhteessa aiheutuneisiin kustannuksiin ja tätä kautta saa mahdollisuuden taloudelliselle menestymiselle. Yrityksellä tai organisaatiolla on perusajatus, arvot, suunta ja strategia, mitkä määrittävät yrityksen toiminnan päälinjat. Organisaatiolle tulisikin löytää johtamismalli, mikä parhaalla mahdollisella tavalla ohjaa toimintaa näitä määriteltäviä linjoja mukailen. Ydinprosessit, jotka ovat yrityksen toiminnan ytimessä, tulisi pystyä tunnistamaan ja ohjaamaan näitä prosesseja johdon strategiassa määrittelemään suuntaan. (Laamanen, Tinnilä 2013, 10-11.)

Toimivimmillaan prosessiorganisaatiossa on tunnistettuja prosesseja ja niiden tuoma hyöty ja vaikuttimet tunnetaan. Tunnetaan prosessien sisällä eri roolit ja niiden vaikutukset kokonaisuuteen. Prosesseilla on vastaavat, jotka jatkuvasti pyrkivät prosessejaan kehittämään. Organisaation esimiehet pyrkivät huolehtimaan, että prosessien eri rooleissa olevilla työntekijöillä on riittävä tietotaito ja pyrkivät henkilöstön jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. (Kesti 2007, 181.)

Yrityksen sisäisten toimintojen määrittelystä johtuva osaoptimointi vaikeuttaa usein yrityksen lisäarvontuottamista tai voi jopa estää sen kokonaan. Tällöin korjataan jotain kohtaa toimintaketjussa ymmärtämättä sen vaikutuksia kokonaisuuteen. Yleisimmin tämä ilmenee tiedonsiirron ja –kulun ongelmina vaikka ne johtuvat pääosin sisäisistä rakenteista, joita voidaan korjata vain muuttamalla näkökulmaa ongelmaan. Pelkkä organisointi harvoin riittää korjaamaan epäkohtia. Tarvitaan kokonaan uudenlaista lähestymistapaa. (Laamanen, Tinnilä 2013, 10.)

Prosessien kuvaamisella tarkoitetaan olemassa olevien prosessien ja toimintojen mallintamista, mikä helpottaa niiden ymmärtämistä. Hyvin tehty yrityksen prosessien kuvaus on helposti ymmärrettävä kartta yrityksen toiminnasta. Mallinnettuna prosessin sisältämä informaatio on jaettavissa. Mallintamisen tavoitteena on ymmärtää toiminnan kriittiset kohdat, millä vaikutetaan organisaation tuottamaan arvoon eniten. Vaikuttamalla näihin kriittisiin pisteisiin havaitaan usein seuraavanlaisia hyötyjä:

- Asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun, kun ymmärretään paremmin asiakkaan tarpeet . Samalla asiakkaan halu käyttää palvelua kasvaa.
- Organisaatiossa työskentelevät ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan osana sitä. Motivaatio ja yhteistyön laatu paranee läpi koko organisaation.
- Asiakkaiden tarpeiden parempi ymmärtäminen johtaa parempien tuotteiden kehittämiseen , minkä seurauksena tehokkuus ja tuottavuus paranevat.

Prosessien mallintamisen yleisin ongelma on tehdä se liian yksityiskohtaisesti. Usein tehokkain tapa tehdä prosessien mallinnus on tehdä ns. loogisen tason määrittely. Määrittelyssä on viisi tasoa:

- Business. Määrittää prosessin tarpeen, miten tarve on ratkaistu ja miten jakelu tehdään. Kuvataan prosessiin liittyvä arvoketju ja sen paikka ketjussa.
- Ostologiikka/ansaintalogiikka. Prosessikartta kertoo asiakkaan ja organisaation prosessit. Johtaminen vain kriittisiin avainprosesseihin. Määritetään arvoaluovat ydinprosessit ja menestymisen edellytykset mahdollistavat tukiprosessit.
- Liiketoiminta. Prosessikuvaus kriittisistä pisteistä. Johtaminen vain näihin kohtiin.
- Palvelut ja tuotteet. Kuvataan tuotetut palvelut, tuotteet, konseptit ja niihin liittyvät spesifikaatiot.
- Työnkulku. Tarkka kuvaus prosessissa tehtävästä työstä, mikä mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Kehitettäviä kohteita; osaaminen, tietojärjestelmä, yleinen toimintamalli.

Prosesseista puhuttaessa esiin nousee usein käsite operatiivinen tehokkuus. Operatiivinen tehokkuus määritellään suhdelukuna: Tuotetun hyödykkeen arvo/ tuotettuun hyödykkeeseen käytetty panos. Tällä luvulla voidaan helposti vertailla eri toimintatapojen vaikutusta ja luvun avulla erilaisten investointipäätösten tekeminen on helpompaa. Kulujen, jotka vaikuttavat käytettyyn panokseen, vähentäminen on käytännössä mahdollista vain resurssien käyttöä vähentämällä. Tämä taas onnistuu vain käytännössä muuttamalla prosessiin liittyvää toimintaa ja ajatella koko toimintatapa erilailla. Tässä kiteytyy koko prosessiajattelun ydin; ei pyritä eikä pyydetä tekemään enemmän vaan erilailla. (Mts. 10-13.)

Hyvin mallinnettuna organisaation prosessit muodostavat selkeän, helppolukuisen rakenteen, josta koko toiminta on helposti luettavissa. Mittausten ja raporttien kautta kehitystoimien tekeminen ja seuraaminen on organisaation johdolle selkeää. (Kesti 2007, 181.)

5.2.2 Johtaminen ja strategiat

Johtajien tehtävä yrityksessä on jatkuvasti haastaa organisaatiota tuottamaan mahdollisimman paljon hyötyä sidosryhmille. Johtajien tulee huolehtia, että organisaatio on mahdollisimman kilpailukykyinen ja jatkuvasti valvoo, että organisaatio saa kaikki voimavaransa hyödynnettyä. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan käytänteitä, millä organisaation ihmiset kannustetaan saavuttamaan tavoitteiden mukaisia tuloksia. Varsinkin palveluyritysten toiminta perustuu hyvin paljon yksilöiden osaamisen varaan. Jos osaamista ei ole, toimivat käytänteet ja prosessit eivät yksinään riitä. Tämän takia nykyisessä toimintaympäristössä yritysten tulee keskittyä riittävällä tasolla osaamisen johtamiseen, jolla varmistetaan henkilöstön riittävä osaamisen taso ja pyritään samalla sitä jatkuvasti kehittämään. (Laamanen, Tinnilä 2013, 13-14.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaation hierarkkista johtamista, missä linjaorganisaation johtajat huolehtivat ja kehittävät yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Monesti ajatellaan, että prosessiajattelu poistaa esimiehet. Näin ei kuitenkaan ole, esimiesten rooli vain muuttuu enemmän ohjaavaan ja resurssien toimintakyvystä huolehtivampaan suuntaan. Esimies on prosessiajattelun mukaan osallistuva, valmentava ja tasavertainen kumppani alaisilleen. (Mts. 14.)

Nykypäivän organisaatorakenteet ovat usein matalia. Tämä syystä, että tämänhetkisen ymmärryksen mukaan sen avulla saadaan ihmiset toimimaan tehokkaasti ja sitoutuneesti. Työskentely-ympäristöt muodostuvat usein erilaisista yhteenliittymistä ja hetkellisistä projektiorganisaatioista, joissa hierarkia ja käskytyssuhteet ovat monesti vaikeat määritellä. Tämä tuo mukanaan johtamiseen oman ongelmansa. Ihmisiä pitää pystyä motivoimaan, sitouttamaan ja tekemään haluttuja toimintoja ilman hierarkiaan perustuvaa vallankäyttöä. (Karlöf ja muut 2006, 66-69.)

Organisaation toimintaa arvioivat omistajat, yhteiskunta, asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät. Yrityksen tulee pystyä täyttämään kaikkien näiden sidosryhmien asettamat vaatimukset maksimaalisesti. Tähän yritysjohto yrittää panostaa laatimalla strategioita tulevaisuuden varalle ja laatii samalla muutossuunnitelmia, joilla prosesseja muutetaan aina kulloinkin vallitsevan tilanteen vaatimalla tavalla. Tehokkaaseen

strategian luontiin osallistuu lähes koko henkilöstö ja sidosryhmät. (Laamanen, Tinnilä 2013, 13-16.) Strategian luonti on investointi tulevaisuuteen. Strategiatyö ei myöskään ole koskaan akuuttia, se ei ilmoita tarpeellisuudestaan kuten monet operatiiviset työt. Tämän takia strategian tarkasteluun on varattava erikseen aikaa ja siihen on paneuduttava mielellään erillisen suunnitellun prosessin kautta. (Mts. 78.)

Strategioiden laadinta ja toimeenpano vaatii paljon ympäristön tutkimista ja havainnointia. Pitää pystyä lukemaan tilanteiden taustoja ja ymmärtää ympäristön muuttujia, jotta voidaan tehdä oikeanlaisia strategioita. Yhteiskunta, markkinat, kulutustottumukset, yrityksen oma osaaminen, arvokysymykset muuttuvat jatkuvasti ja muutujien seuraaminen vaatii jatkuvaa havainnointia. Yritysjohdo pyrkii kohdentamaan voimavaroja aina sinne, missä kulloinkin katsotaan olevan kehittämisen tarpeita ja pyrkii keksimään suunnitelmia ja keinoja toiminnan kehittämiseksi. Monesti organisaatioilla on suuria vaikeuksia toteuttaa strategioitaan. Ei tunneta tarpeeksi hyvin omia prosesseja, eikä varsinkaan osata erottaa prosesseista kriittisimpiä ja tärkeimpiä, joilla on suurin vaikutus yrityksen arvontuottoon. (Laamanen, Tinnilä 2013, 13-16.)

Organisaation tilasta ja prosesseista tehtyjen arvioiden perusteella tehdään kehityspäätöksiä. Prosessien parantamisella tarkoitetaan prosessin toimintatavan muutosta. Tehokkuus ei parane enemmän tekemällä vaan tekemällä erilalla. Prosessien kehittämistyökin on prosessi joka pitää mallintaa. Sitä tulee jatkuvasti kehittää ja arvioida sen toimivuutta. (Mts. 39-43.)

Strategioiden jalkauttaminen ja toteuttaminen liittyy tavoitejohtamiseen ja Suomessa tästä johdettuun tulosjohtamiseen. Voidaan myös puhua suorituksen tai suorituskyvyn johtamisesta. Tavoitejohtaminen on ruohonjuuritason johtamista, jossa esimies ja alainen esimerkiksi kehityskeskustelussa yhdessä sopivat alaisen kanssa yhteisistä tavoitteista, vastuualueista ja näiden vaatimista tuloksista. Näitä tulostavoitteita voidaan käyttää yksikön ja yksilön johtamisen arvioimisessa. Tulosjohtamisessa pyritään yksilöiden syvälliseen oman työn tarkoituksen ja vastuiden ymmärtämiseen ja sitä kautta yksilöiden kyvykkyyksien maksimaalisen käytön mahdollistamisena tu-

lostien saavuttamiseksi. Tulosjohtaminen parhaimmillaan parantaa yksilön työelämän laatua ja mielekkyyttä. (Mts. 16.)

5.2.3 Markkinointi, myynti ja asiakkuuksien hallinta

Yrityksen toiminnan arvo asiakkaalle synnytetään asiakkaan prosessissa. Asiakkaat ja palvelua tarjoava yritys kohtaavat ydinprosessissa, jossa kohtaamisen kautta toimijoiden välille syntyy asiakassuhde. Myynti ja markkinointi on mahdollista toteuttaa ketjuna prosesseja, jotka tyydyttävät asiakkaan kulloisenkin tarpeen. Nämä prosessit on mahdollista mallintaa ja niitä tulee kehittää ja tarkastella jatkuvasti. (Laamanen, Tinnilä 2013, 19-20.) Koska organisaatioiden kaiken toiminnan perusta ja tarkoitus on luoda asiakkaille arvoa ja sitä kautta saada taloudellista hyötyä, on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen kaiken organisoinnin ja prosessien perusta. Ennen organisaatioasioiden miettimistä, pitäisi nämä asiakkaasta lähtevät arvot ja tarpeet olla ensimmäisenä mielessä, jotta käytänteistä saadaan mahdollisimman hyvin tarpeisiin sopivat. (Karlöf ja muut 2006, 108-109.)

Markkinoinnilla pyritään uusien asiakkaiden hankintaan ja olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Pyritään antamaan asiakkaalle mielikuva tai lupaus toiminnasta, mikä on tarkoitus lunastaa myöhemmin palvelun toimituksen yhteydessä. Yleisesti ottaen voidaan ajatella kaiken asiakaskontaktin olevan markkinointia, mutta yleisimmin markkinoinniksi voidaan ajatella kuuluvan aktiivisen yhteydenpidon asiakkaisiin, mainonnan, asiakaskirjeiden, suhdemarkkinoinnin ja suoramainonnan. Kaikki toimenpiteet, joilla yritys pyrkii tuomaan omia kykyjään esille, voidaan jollain tapaa rinnastaa markkinointiin. (Laamanen, Tinnilä 2013, 19.)

Yksi tärkeimmistä tehtävistä asiantuntijapalvelujen myynnissä ja markkinoinnissa on tuotteistaminen. Tuotteistamalla asiantuntijapalveluiden osaamisesta on tarkoitus luoda paketteja, joiden myynti on helpompaa. Palvelupaketteja voidaan räätälöidä asiakkaalle sopiviksi, kehittää ainutlaatuisia palveluprosesseja ja siten saada aikaan valmiita palvelumalleja myynti- ja markkinointitöiden tueksi. Hyvin tuotteistettu palveluprosessi luo asiakkaan suuntaan selvän kuvan palvelun toimittajan prosessista ja helpottaa ostopäätöksen tekoa. (Wahlgren, Kitunen 2012, 21-23.)

Myyntin tavoitteena on saada asiakas markkinoinnin jälkeen ostamaan palvelu tai tuote. Paras myyntitapa on kasvotusten tapahtuva asiakkaan kohtaaminen, missä pyritään saamaan vastapuoli vakuuttumaan oman organisaation tuotteiden ja/tai palvelujen yliveraisuudesta, hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta. Henkilökohtainen myynti on kuitenkin kohtuullisen kallis tapa myydä ja monesti ollaankin pakotettuja turvautumaan edullisempiin tapoihin käyttämällä esimerkiksi sähköisiä kauppapaikkoja, välimiehiä, kauppaliikkeitä tai postimyyntiä. Myyntin tärkein prioriteetti on poistaa asiakkaalta ostamisen estävät riskit ja esteet. Samalla täytyy muistaa, että jokainen asiakaskohtaaminen ei voi johtaa asiakassuhteeseen tai ostotapahtumaan. (Laamanen, Tinnilä 2013, 19.)

Asiakkuuksien hallinnalla (CRM, customer relationship management suom. asiakassuhdemarkkinointi) tarkoitetaan johtamismallia, joka pyrkii pitkäkestoisiin ja kestäviin asiakassuhteisiin. Samalla pyritään korkeaan tuottoon, hyvään asiakaskannattavuuteen. CRM-johtamismalli pyrkii käsittelemään koko asiakkuuden kaaren; synnyn, vakiintumisen, jalostumisen ja hiipumisen. Asiakassuhteet alkavat ja kehittyvät asiakassuhdeprosessissa positiivisen onnistumisen pohjalta. Mikäli asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, hän suosittelee organisaatiota muille mahdollisille asiakkaille. Yleensä tehokkaasti toimiva asiakkuuksien hallinta edellyttää koko toimitusketjun integrointia saman ajattelumallin ja prosessin alle. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa luomalla erilaisille asiakastyypeille erilaisia asiakkuuden hoitomalleja- ja prosesseja. Tärkeää on usein myös nimetä tärkeille asiakkaille asiakasvastuuhenkilöitä, esim. avainasiakaspäälliköitä. Tehokas CRM-järjestelmä kykenee ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja kykenee tuottamaan tietoa asiakaskäyttäytymisestä. Tuotteiden myynnissä sähköisten järjestelmien avulla ostotottumuksista on helppo kerätä yksityiskohtaista tietoa. Yritysten välisessä palvelujen markkinoinnissa on luotettava paljolti organisaation asiakasvastuullisten henkilöiden näkemyksiin ja tunteuksiin. (Mts. 19-20.)

Suhdemarkkinointi korostaa palvelun tärkeyttä, aktiivista otetta asiakastyössä ja samalla laatua. Suhdemarkkinoinnissa pidetään tärkeänä, että näihin tavoitteisiin pitäisi organisaation kaikkien toimintojen pyrkiä. Suhdemarkkinointi käyttää yksilöllistä, personoitua markkinointia. Yksilöity henkilökohtainen markkinointi voidaan tuottaa

myös sähköisesti, jos on mahdollista saada tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja asiakastietoja on tarjolla paljon. (Mts. 2013, 20.)

5.2.4 Palvelutuotteen ja toimitusketjun kehittäminen

Tuotekehityksen tavoitteena on kehittää markkinoilta saadun palautteen kautta uusia tuotteita ja palveluita, joilla tyydytetään asiakkaan muuttuneet tarpeet. Voidaan hyödyntää teknistä kehitystä, tutkimusten tuloksia sekä kentältä saatua palautetta. Itse tuotekehitysprosessissa asiakkaiden tarpeista saatu informaatio muutetaan tuotteiden tai palvelujen ominaisuuksiksi vastaamaan oletettuja tarpeita. (Laamanen, Tinnilä 2013, 21.) Monesti varsinkin palvelujen toimittamisessa itse toimittamisprosessi voi näyttää asiakkaan näkökulmasta hyvin vaikeaselkoiselta. Tämä ilmenee varsinkin silloin kun tarjoajia on useampia ja asiakas saattaa jäädä epätietoon jumiin. Tarjoajan tuotteistuksella on tällöin merkitystä. Tarjottava palvelu ja sen prosessi tulee olla riittävän selkeä. (Wahlgren, Kitunen 2012, 64-65.)

Kehitystyöhön liittyy useita toimintoja; tarpeiden kartoitus, markkinatutkimus, tuotteen tai palvelun liiketoiminnan suunnittelu, tuotteistaminen, tuotantoprosessin suunnittelu, lanseeraus, tuotannon aloittaminen ja jo olemassa olevien tuotteiden parantaminen. Tuotteiden kehitystyö on usein rajattu organisaatioissa omaksi ryhmäksi, kun taas palveluiden kehittämiseen osallistuu organisaatioista laajemmin suurempi osa eri osastojen henkilöstöä. Palvelujen kehittämistä tehdään yleensä yhtä aikaa muun toiminnan suunnittelun ja kehitystyön kanssa. (Laamanen, Tinnilä 2013, 21.)

Palveluprosessissa asiakas osallistuu aktiivisesti palvelutuotteen toimitusprosessin toteuttamiseen. Voidaan sanoa, että asiakas ja palveluntarjoaja yhdessä luovat palveluprosessin. Näissä prosesseissa on tärkeää tietää, miten asiakas toimii toimitusprosessin eri vaiheissa, eli tunnistaa asiakkaan oma prosessi. Asiantuntijapalvelujen myynnissä prosessi harvoin noudattaa aina samaa ennalta määrättyä järjestystä ja kaavaa, vaan ne on usein räätälöity asiakkaiden tarpeita ja prosesseja mukaileviksi. Näitä prosesseja kuvataankin yleensä vain yleisellä tasolla, jolloin kuvataan vain lähinnä prosessin alueet ja tekijät, jotka ovat kriittisiä prosessin onnistumiselle. Tällai-

sia ovat mm. aikataulun suunnittelu, eri vaihtoehtojen tunnistaminen, analyysit ja raportit. Asiantuntijapalvelujen tuottamisessa työn luonne vaatii usein luovaa ongelmanratkaisua, mikä korostaa henkilöstön osaamisen merkitystä liiketoiminnan menestymisen takana. (Laamanen, Tinnilä 2013, 23.)

5.2.5 Prosessien tehokkuuden mittaaminen

Prosessiajattelun mukaisesti toimiva organisaatio tarvitsee hyvät mittarit toimintansa tason mittaamiseen. Prosessien kehittäminen on mahdotonta, jos ei pystytä mittaamaan tuloksia. Yleisesti numeerisesti toimiva mittaus on selkein ja yksinkertaisin. Numeerisia tuloksia ei kuitenkaan kaikesta toiminnasta helposti ole saatavilla. Tällöin on keksittävä vaihtoehtoisia arviointimenetelmiä. Helposti toteutettavia sisäisiä mittareita ovat esimerkiksi kannattavuus, läpimenoaikojen mittaaminen, aikataulussa pysyminen, työtyytyväisyyden tasonmittaus, laskutettavien tuntien määrä, reklamaatioiden määrä, tuntiraameissa pysyminen. (Laamanen 2002, 149-164.)

Sidosryhmille tehdyillä mittauksilla saadaan arvokasta tietoa organisaation strategisen suunnittelun kannalta. Tiedonkeruu voidaan tehdä eri menetelmiä käyttäen, tyyppillisesti osa sähköisinä kyselyinä tai avainhenkilöstön haastatteluina henkilökohtaisesti. Näillä kyselyillä saadaan kentältä ajantasaista tietoa oman organisaation ulkopuolelta omien mittarien tueksi. Kyselyillä on mahdollista laajentaa sidosryhmien välistä vuoropuhelua, jolla on yhteistyön kannalta positiivinen vaikutus. Oleellista on saada kaikki sidosryhmät toimimaan saman päämäärän suuntaisesti.

(Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, 193-199.)

Mittausprosessin täytyy määrittää, kuka mittaa, mitä mittaa, minne tulokset tallennetaan ja miten. Lisäksi täytyy määritellä mittausajankohdat, mittayksiköt, esitystapa ja kenelle tuloksista raportoidaan. Tavoitteiden asettaja tulee myös olla selvillä. (Laamanen 2002, 165-167.) Prosessista saatujen mittaustulosten tavoitteet tulee olla realistisia ja mitattavien kohteiden tulee tarkastella prosessien ydinsuorituskykyä. Tavoitetulokset eivät saa olla liian helposti saavutettavissa, mutta ei kuitenkaan liian haastavia. Koko organisaation on voitava hyväksyä asetetut rajat. (Laamanen 2002, 202-203.)

Toiminnan mittaamisella on huomattu olevan vahva vaikutus mitattavalle toiminnalle. Tieto, että toimintaa mitataan ja tarkkaillaan aiheuttaa yleensä jo tulosten paronemisen. Mittaaminen itsessään on vahva viesti asian tärkeydestä. (Mts. 149.)

5.3 Projektinhallintamalli

5.3.1 Mikä on projekti?

Projekti määritellään työtehtäväksi, joka tehdään kertaluontoisena suorituksena määrättyssä ajassa ja jonka tarkoituksena on aikaansaada määrätty tehtävä suoriteksi. Projektilla on tietty johtamisjärjestelmänsä. Projektilla on myös organisaation- ja organisaatiolla omat sisäiset käskytyssuhteet. Projektia johtaa yleensä projekti-päällikkö, joka ohjaa projekti-organisaatiota. Projekti-organisaatio tekee projektille määrättyt työnsä ja vapautuu sen jälkeen muihin töihin. Projektin tehtäväkuvat ovat tilapäisiä eikä se ylläpidä ylimääräisiä resursseja. Projekteihin liittyy niihin kehitetyt työmenetelmät ja suunnitelmat. Projekteilla on tulostavoitteet, joissa tulosjohtaminen on viety projektitasolle. Projekteja voidaan pitää onnistuneina, kun ne saavuttavat ennalta asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet ennen projektin alkua asetetussa ajassa ja kustannuksissa. (Pelin 2011, 23-24.)

Monesti projekti nähdään sen tuloksena tehtynä konkreettisena tuotteena. Tehty tuotos on mahdollista jakaa osiin ja hierarkkiseksi tuoterakenteeksi. Tätä käytetään usein projekteissa hyödyksi työn osituksena. Projekti voidaan jakaa pienempiin osaprojekteihin. Osaprojekteihin jaettaessa projekteissa voidaan käyttää hyväksi vaiheistusta, jolla kokonaisuuden etenemistä on mahdollista hallita. (Artto, Martinsuo, Kujala 2006, 24-25.)

5.3.2 Projektin resurssit

Projektin suorittamiseksi muodostetaan projektiorganisaatio, jonka henkilöstön määrä ja laatu vaihtelee suoritettavan tehtävän mukaan. Projektissa käytettävät resurssit eivät ole vakioita koko projektin ajan, vaan projekti käyttää resursseja tarvitsemansa määrän silloin kun on tarve. Usein projekti varaa linjaorganisaatiolta resurssin tarvit-

semakseen ajaksi, minkä jälkeen resurssi palaa takaisin linjaorganisaatioon. Usein projektiin osallistuu usean eri organisaation henkilöstöä ja projekti on jaettu osaprojekteiksi osallistujien kesken. (Pelin 2011, 63-64.)

Projekti voi käyttää myös aineellisia resursseja. Projektin valmistuminen voi edellyttää erilaisia materiaalihankintoja, laitteistoinvestointeja tai erillisiä tiloja, mikä taas tuo mukanaan investointien vaatimat laskentaperiaatteensa. Resurssit voivat olla kiinteitä ja pysyviä, jolloin ne hankitaan projektin osana, tai ne ovat käytössä osan aikaa projektin toteutuksessa. Tällöin myös vuokraaminen ja muut vaihtoehdot tulevat kyseeseen. (Artto ja muut, 2006, 141-143.)

Rahoitus on yksi tärkeistä projektin resursseista. Projekti tarvitsee elinkaarensa aikana resursseja, joiden käyttö vaatii pääomaa. Kustannusten kattamisen mahdollistaminen on suunniteltava tarkasti ja rahoituksen varmistaminen ja suunnittelu on tärkeä osa projektitoimintaa. (Artto ja muut 2006, 142.)

5.3.3 Projektisuunnitelma

Ennen projektin aloittamista tehdään projektisuunnitelma, joka määrittää kuinka projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa, kuka tekee mitä ja milloin. Projektisuunnitelman tulisi olla realistinen ja toteuttamiskelpoinen tiekartta, jota seuraamalla työ saadaan vietyä maaliin. Tärkeä osa projektisuunnitelmaa ovat rajapinnat ja liitynnät. Mitkä asiat kuuluvat projektiin ja mitkä eivät? Työmäärän arviointi voi olla haasteellista ja rajapintojen tunteminen on täten välttämätöntä. Projektisuunnitelma voi myös ottaa ennalta kantaa mahdollisiin projektin aikana esiin tuleviin riskitekijöihin, jotka voivat vaarantaa työn läpiviennin. Riskit voivat liittyä projektiorganisaatioon, projektin määrittelyihin, aikatauluun, kustannuksiin, ohjaukseen ja kommunikointiin. Näihin voidaan ennalta jo varautua, jos riskit on ajoissa nostettu esille. Jos jokin riskeistä osoittautuu riittävän todennäköiseksi ja pahaksi, projektisuunnitelmaa on muutettava. (Pelin 2011, 79-89.)

Yksi projektisuunnitelman tavoitteista on suunnitella resurssien käyttö mahdollisimman tasaiseksi. Samaa resurssia vaativia tehtäviä ei voi olla yhtä aikaa liian montaa

käynnissä ja tämän takia resurssien käyttö on optimoitava. On mietittävä aikataulusta, tehtävien jakamista, korvaavia resursseja ja mahdollisia aikataulullisia muutoksia. (Artto ja muut 2006, 144-145.)

5.3.4 Ohjaus ja raportointi

Projekti vaatii pääasiassa aina kolmenlaista ohjausta; aika-, resurssi- ja kustannusohjausta. Kaikki nämä kolme ohjattavaa suuretta vaikuttavat toisiinsa ja eikä niitä voi irrottaa vaikutuksesta toisiinsa. Ohjaukseen on kehitetty monenlaisia tekniikoita, joiden avulla pyritään pitämään ohjaus ajan tasalla. Yleisesti suuremmissa projekteissa käytetään erillisiä projektiohjaukseen kehitettyjä ohjelmistoja, joista saadaan helposti hyvä yleiskuva projektin tilasta tarvittaessa. Projekti yritetään mielellään jakaa pienempiin osaprojekteihin, jolloin niiden ohjaaminen helpottuu. Toisaalta taas ohjaavaa työtä tarvitaan tätä kautta enemmän. (Pelin 2011, 195-196.) On tärkeää huomata, että projektin ohjauksesta ja raportoinnista kertyy projektille kustannuksia. Ohjauksen pitäminen riittävällä, mutta minimitasolla on ihannetilanne. Pitää pyrkiä tasoon, jossa riskit ovat mahdollisimman vähäiset kustannuksiin nähden. (Artto ja muut 2006, 250.)

Projektin ohjaus on pääasiassa projektipäällikön vastuulla. Projektipäälliköllä on oltava aktiivinen ote ja esimiehen rooli suhteessa projektiryhmään. Projektipäällikkö on myyjän ja asiantuntijan roolissa asiakkaan suuntaan ja samalla tiedottajan roolissa kaikille sidosryhmille. Projektipäällikkö on myös tilaajan roolissa hankittaessa projektille resurssia tai muita hankintoja. (Pelin 2011, 264-265.) Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia on yritetty listata monissa eri johtamistutkimuksissa. On kuitenkin huomattu, että hyvin erilaiset persoonat voivat pärjätä tässä tehtävässä ja yhtä arkkityyppiä ei ole pystytty nimeämään. Yleensä hyvät projektipäälliköt ovat mm. tulos- ja suoriutumissuuntautuneita, kestävät hyvin paineita ja hektistä työtahtia sekä osaavat hallita hyvin ajankäyttöä. Myös luottamus ihmisiin ja optimismi ovat tärkeitä tehtävässä. Projektipäällikkö ei kuitenkaan suoriudu tehtävästä yksin, vaan tarvitsee ympärilleen osaavan tiimi, jonka menestyneet projektipäälliköt ovat usein taitavia keräämään ympärilleen. (Mts. 274.)

Projektin ohjaukselle on laadittava jonkinlainen ohjausjärjestelmä, jonka avulla varmistetaan projektin ohjauksen toimivuus. Ohjausjärjestelmällä on tarkoitus kerätä informaatio tilannearviointeja ja päätöksentekoa varten ja sen avulla voidaan myös välittää toimenpideohjeet. Ohjausjärjestelmässä on oltava kustannus- ja projektinseuranta, jolloin järjestelmästä saadaan tarvittavaa tietoa johdon yhteenvetoraportteja varten. Projektin ohjaus on jatkuvaa, tilanteita seurataan säännöllisin sovituin määräajoin ja tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet tarvittaessa. Ohjausjärjestelmälle on olemassa muutamia tärkeitä vaatimuksia (Pelin 2011, 293-295.):

- luotettava informaatio.
- ohjaus sykli sujuttava lyhyessä ajassa.
- raportointiin käytettävä työaika minimissä.
- ongelmat saatava helposti esille.
- sisällyttävä päätöksentekojärjestelmä ongelmien ratkaisua varten.

Kerznerin mukaan projektin ohjauksen muuttujille ja niistä johdetuille toimenpiteille on olemassa sääntöjä. (Kerzner 2017, 551):

- mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa.
- mitattava asia tulee tehdyksi.
- et voi ymmärtää mitään ilman että se voidaan mitata.
- mittaamatta tehdyt toimenpiteet ovat enemmän arvauksia kuin tosiasioihin perustuvia päätöksiä.

5.3.5 Viestintä ja tiedottaminen

Viestintä projektitoiminnassa on yksi keskeisimpiä osa-alueita ja siihen liittyy monenlaisia odotuksia. Viestintä nousee näkyvimmin esille sen ollessa puutteellista ja virheellistä. Yleensä viestinnän puutteet johtavat suoraan myös muihin laatuongelmiin ja viestinnän oikeellisuus on siten erittäin tärkeässä roolissa. (Artto ja muut 2006, 232.)

Projektipäällikön rooli tiedottajana projektiryhmässä on yksi tärkeimmistä. Asiakas ja johto vaativat jatkuvaa tilannetietoa ja samalla projektiorganisaatio on pidettävä ajan tasalla. Projektin sisällä viestimisestä on syytä laatia selvä ohjeistus, joka ottaa kantaa viestimisen vastuisiin ja välineisiin. Lisäksi on sovittava ennalta raportointiajankohdat ja niiden laatijat sekä seurantalaveriajankohdat. Monissa projekteissa ulkoinen

tiedottaminen on noussut merkittäväksi osaksi projektinhoitotyötä. Julkiset ja yhteiskunnallista vaikutusta sisältävät projektit kiinnostavat ja niissä ulkoinen tiedottaminen on mietittävä erityisen tarkasti. Aikaisella tiedottamisella vältetään monelta väärältä uutiselta. (Pelin 2011, 283-287.)

5.3.6 Tehdyn projektin päättäminen

Kuten aiemmin todettiin, projekti on kertaluontoinen työsuoritus, jolla on alku ja loppu. Projektin päätyttyä projektiorganisaatio hajoaa ja siirtyy seuraavaan tehtävään. Projektisuunnitelmassa tulisi olla selkeästi kerrottu, miten projekti päätetään. Kuka tekee loppuraportin, mikä on sen sisältö ja laatimishetki. Usein projektin päättäminen voi olla vaikeaa, jos projektin valmistumisen kriteerit eivät täyty tai niissä on tulkittamisen varaa. (Pelin 2011, 345-346.)

Projektin dokumentointi tulee saattaa ennalta sovittuun paikkaan. Projektin tekemisen aikaiset hallinnolliset dokumentit ja projektin tulokseen liittyvät tekniset dokumentit tulee olla valmiit kun projekti lopetetaan. Tekninen dokumentointi on usein projektin vastaanoton edellytys ja hallinnolliset dokumentit kiinnostavat projektiorganisaatiota itseään. Projektista laaditaan loppuraportti, jossa esitetään tulokset ja verrataan niitä lähtötilanteen vaatimuksiin. Näistä saadaan arvokasta tietoa tuleviin projekteihin. (Mts. 350-354.)

Kun projekteissa on mukana useita eri sidosryhmiä, myös projektin onnistumisen tulokset ovat erilaisia ja niitä voidaan tarkastella monesta eri kulmasta. Loppuasiakkaan tyytyväisyys on yksi olennaisimmista kriteereistä. Toisena voidaan pitää projektihenkilöstön tyytyväisyyttä. Kustannuksista on kiinnostunut projektin toimittaja ja tuotoksen käyttäjää kiinnostaa käytettävyys ja suorituskyky. Yksi tärkeistä onnistumisen mittareista on myös projektista oppiminen ja sen mukanaan tuoma pääoma, jonka hyödyt saattavat kumuloitua vasta tulevaisuudessa. Projekteille olisikin syytä järjestää palautekeskustelu, jonka kautta tehdystä työstä olisi mahdollista oppia. Kaikkien näiden osatekijöiden summana projektin onnistumisesta voidaan olla montaa mieltä. (Artto ja muut 2006, 268-270.)

5.4 Tiimit ja viestintä

Tiimit ja tiimityö on organisaatiomalli, jolla pyritään saamaan aikaan itseohjautuvia työskentelyryhmiä, jotka pystyvät vaikuttamaan tekemiseensä enemmän kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa. Tiimeissä työntekijöiden työn tulokset ovat riippuvaisia toisistaan ja heillä on yhteinen päämäärä. (Janhonen 2010, 3.) Tiimeistä on tullut monessa mielessä organisaatioille tärkeimpiä osaamisyksiköjä. Ne muodostavat monien työyhteisöjen perustan, joiden osaamisen kautta toiminta mahdollistuu. Niiden sisällä vuorovaikutussuhteita on paljon ja ne ovat tiiviitä. Tiimin osaaminen jakaantuu sen jäsenten kesken ja sisällä myös johtamisen vastuita on jaettu. Johtamista tapahtuu vuorovaikutuksena tiimin jäsenten välillä. Horisontaalisesti, mutta myös ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Jäsenet ohjaavat toisiaan oman osaamisalueidensa sisällä. (Sydänmaanlakka 2009, Luku 4.5)

Tiimityön hyödyllisyys tulee sen kyvystä mukautua nopeasti ympäristön muutoksiin. Jäsenet pystyvät kukin monenlaiseen työhön tiimin sisällä ja täten tiimin rakennetta voi helposti muuttaa. Autonominen tiimi ohjaa itse itseään, monesti tiimeillä on kuitenkin vetäjä, jolloin puhutaan puoliautonomisista tiimeistä. (Janhonen 2010, 18-19.) Hyvin toimivassa tiimissä kaikkien jäsenten oma osaaminen on myös muiden käytössä. Se arvostaa erilaisuutta ja pyrkii jatkuvasti uudistumaan ja kehittämään itseään. Toimiva tiimi on luova ja yhdessä ihmettelevä kokonaisuus, jossa tiimin luovuus ylittää moninkertaisesti yksilön luovuuden. (Sydänmaanlakka, 2009, Luku 5.2)

Tiimin kyvykkyyttä mitataan usein tiimin tiheydellä, mikä kuvaa sen sisäistä viestintätiheyttä. Yleensä hyvin toimiva tiimi viestii paljon sisäisesti ja tällä on huomattu olevan positiivinen vaikutus suorituskykyyn ja laatuun. Tiimeistä löytyy usein epävirallisia johtajia, tiimin jäseniä, jotka viestivät paljon ja erityisesti tiimin ulkopuolelle. Heillä on muita parempi mahdollisuus päästä käsiksi uudenlaiseen tiimin ulkopuoliseen tietoon. Tämä asettaa vaatimuksia sisäiselle viestinnälle. Tiimin viestijöiden saama tieto tulisi saattaa tasapuolisesti kaikkien jäsenten käytettäväksi. Sisäistä kulttuuria tulisi muokata siten, että tiedon jakamisesta tiimin sisällä ja sen rajat ylittäen tulisi yleinen käytäntö. (Janhonen 2010, 68-72.)

5.5 Ketterä projektityö, Agile-malli

Ketterän projektityön malleja, joita kutsutaan myös Agile-malleiksi, käytetään ohjelmistokehitystyössä laajalti. Mallien suosio perustuu projekteissa usein esille nouseviin hankaluuksiin (Moreira, 2013 s. Chapter 3: Business benefits of being Agile):

- projektissa eteen tuleviin yllätyksiin ei voi ennalta varautua
- aikataulut on usein tehty hyvin hatarilla ennakkotiedoilla
- projektit ovat usein hyvin monimutkaisia
- lopputuloksen tarkat määrittelyt on vaikea tehdä projektin aloitusvaiheessa
- asiakkaan toiveet ja markkinat muuttuvat työn edetessä
- projektityössä jää vain vähän aikaa lopputarkistuksille

Scrumissa, mikä on yksi Agile-malleista, näihin ongelmakohtiin varaudutaan työmallilla, minkä käyttö poistaa ainakin osan edellä mainituista ongelmista. Projektia tekevä tiimi tekee työtään kiertämällä koko ajan samanlaista silmukkaa työn edetessä. Projekti on jaettu pieniin osaprojekteihin, jotka tekemällä kokonaisuus saadaan valmiiksi. Edetään osaprojekti kerrallaan suunnittelusta toteutukseen ja viimeisenä vaiheena arviointiin saakka, jossa on mukana asiakas. Arvioinnin jälkeen uudelle osaprojektille tehdään sama kierto kunnes kaikki projektin osatyöt on tehty ja kokonaisuus on valmis. Osaprojekteihin jako tehdään projektiin osallistuvan tiimin sisällä. Joku tiimin jäsenistä on ohjaaja, jonka tehtävä on pitää kirjaa ongelmista, pyrkiä poistamaan ne ja valvoa, että tiimi toimii työmallin mukaisesti ja että tiimillä on työrauha. (Moreira, 2013, s. Chapter 6 Foundations of Agile)

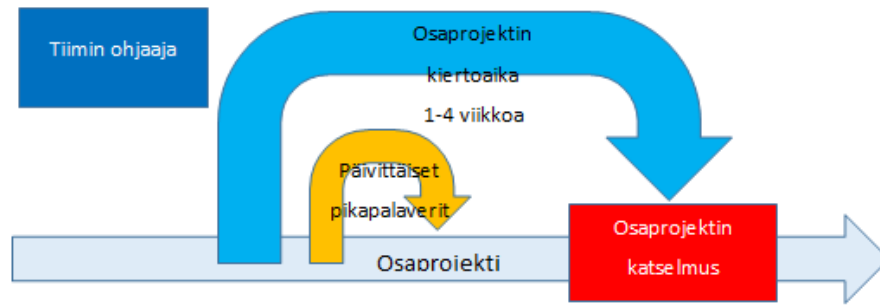
Työmallissa asiakas on tiiviisti mukana projektissa. Näin pystytään helposti välttymään turhalta työltä ja väärin asioihin keskittymiseltä. Väliarviointeja tehdään tasaisin väliajoin, jokaiselle osaprojektille erikseen. Muutoksiin reagointi on nopeaa ja riskit tehdä väärä asioita vähenee. Pyritään tekemään vain asiakkaalle tarpeelliset asiat ja maksimoidaan tekemättä jätettävä työ. Kaikella tehtävällä työllä pyritään viemään kokonaisuutta jatkuvana virtana eteenpäin. Tiivis yhteydenpito asiakkaaseen tarkoittaa ajankäyttämistä välipalaverihin ja niiden valmisteluun. Mallin käyttö vaatii paljon ohjaustyötä mutta vastaavasti asiakkaan tiivis mukanaolo projektissa takaa lopputuloksen oikeellisuuden asiakkaan näkökulmasta ja siten myös paremman asiakastyytyväisyyden. (Hazzan, Dubinsky 2014, 3.2 Application to Agile Projects)

Lean-malli korostaa, että kaiken tehtävän työn on jollain tapaa oltava kokonaisuuden kannalta edistävää ja eteenpäin vievää. Arvoa tuottavan ketjun täytyy olla tunnistettu ja järjestetty siten, että arvoa luovat tehtävät jatkuvat keskeytymättä alusta loppuun. Tällä ajattelumallilla vähennetään odotusaikaa ja asiakkaalle lisäarvottoman työn tekemistä. Peräkkäiset tehtävät tuotteen tai projektin valmistumiseksi tulisi olla suunniteltu siten, että turhaa odotusaikaa ei osaprojektista toiseen siirtymisessä jäisi. Tämä vaatii paljon; tarkan ennalta suunnittelun ja toimivan prosessin. (Charron, Harrington, Voehl, Wiggin 2015, 244-250.)

Ketterissä työmallissa tiimin oma sisäinen ohjaus toimii pitämällä päivittäisiä nopeita palaverieja. Tiimin ohjaaja kirjaa ongelmakohtat ylös ja pyrkii poistamaan ne. Tätä jatketaan aina kunnes osaprojekti on saatu valmiiksi ja arvioiduksi asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen aloitetaan uusi kierto uuden osaprojektin kanssa. Päivittäiset pikapalaverit ovat käytössä monissa mallia käyttävissä ohjelmistoyrityksissä. Esim. Nokia Oy:n palaverikäytäntö noudattaa tätä periaatetta. Tehtävät käydään joka aamu läpi ja priorisoidaan. Vältetään muuta työhjoausta päivän aikana. (Niemi 2014, 46.)

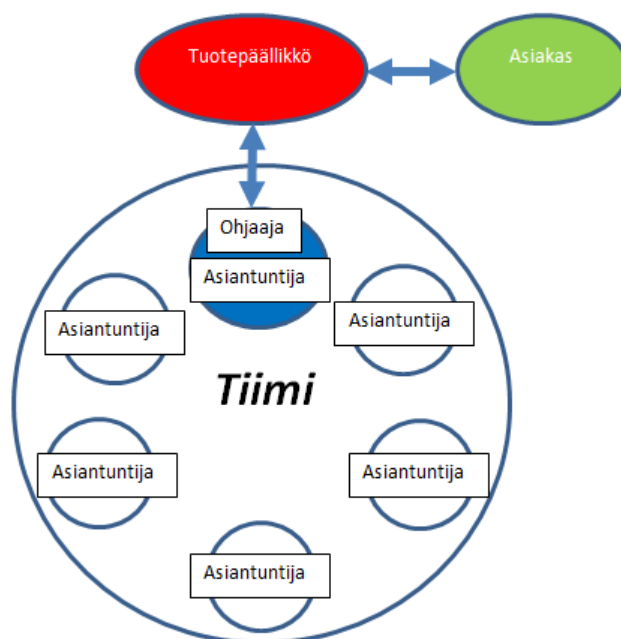


Kuvio 2. Ketterän projektityön kierto



Kuvio 3. Ketterän projektityön osaprojektin kierto.

Agile-arvot korostavat asiakkaan ja työntekijöiden sitouttamista yritykseen. Asiakas saadaan sitoutumaan yritykseen tiiviillä yhteistyöllä. Asiakkaan tiiviin sitoutumisen kautta ymmärretään, mitä asiakas haluaa ja millä on asiakkaalle todella merkitystä. Ensiarvoisen tärkeässä roolissa tässä on asiakkaalle yhteydessä oleva tuote- tai asiakasvastaava, jolla tulisi olla hyvä tuntuma asiakkaan tilasta ja toiveista. Hänen tehtävänä on toimia siltojenrakentajana asiakkaan edustajien ja oman organisaation välillä, mutta myös auttaa asiakasta selkiyttämään omia toiveitaan projektissa asiakkaan oman organisaation sisällä. (Moreira, 2013, Chapter 4 Importance of Customer Engagement)



Kuvio 4. Ketterän projektityön asiakasohjaus

Työntekijöiden sitouttaminen saadaan aikaan antamalla työntekijöille oikeasti oikeudet itse organisoida tekemistään ja antamalla heidän olla mukana päätöksenteossa omissa tekemisissään. Malli antaa tälle yhteistyölle raamit, jonka mukaan toimimalla nämä tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tosiasiassa puhdas Agile-mallin mukainen toiminta vaatii organisaatiolta oikeanlaisen asenteen ja kulttuurin, jotta mallin käyttö on toimivaa ja kannattavaa. (Moreira 2013, Chapter 5 Importance of Employee Engagement)

5.6 Viestintä ja tiedonsiirto organisaatiossa

5.6.1 Sisäinen viestintä ja tiedonsiirto

Asiantuntijatyöyhteisön toiminnan yksi kulmakivistä on viestintä ja tiedonsiirto. Organisaatio, joka kykenee tehokkaasti siirtämään tietoa sisällään, pystyy toimimaan tehokkaasti ja lisäarvoa tuottavasti. Työntekijöiden työkokemuksen kautta hankitun tiedon siirtäminen työyhteisön yleiseen tietoon on haastava tehtävä ja vaatii suunniteltuja prosesseja onnistuakseen. Yleensä organisaation sisällä tiedostetaan tiedonsiirtämisen tärkeys, mutta organisaation rakenteet ja järjestelmät eivät riittävästi tue tätä. Toisaalta myös liian vahvat käytänteet aiheuttavat vastarintaa ja saattavat estää uusien ideoiden esiintuomista. Uusien työntekijöiden sisään ajaminen uusiin töihin vaatii avointa viestintää ja tilanteessa korostuvat usein myös uutta opettelevien työntekijöiden sosiaaliset taidot. Tietoa voidaan siirtää sosiaalisessa kanssakäymisessä, mutta myös teknisten apuvälineiden avulla. Palkitseminen eri muodoissaan, vaikuttamismahdollisuuksien antaminen ja luovuuden korostaminen ovat hyviä kannustimia tiedonsiirrolle, kunhan organisaatiossa on olemassa sopivat rakenteet tätä varten. (Janhonen 2010, 91; Laamanen 2002, 195-200.)

Asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät ovat eturintamassa saamassa uutta tietoa organisaation ulkopuolelta. Tämän tiedon saaminen koko yhteisön käyttöön joustavasti ilman esteitä on tärkeää kokonaisuuden kannalta. Toimintaan ei saisi syntyä minkäänlaista tiedonsiirron tulppaa tai estettä, jonka avulla ns. portinvartijat tekevät omasta asemastaan korostetun tärkeän. Työyhteisön sisällä vallitseva itsensä kehittämisen, toisten tukemisen ja arvostamisen sekä tasa-arvoa korostavan ilmapiirin

ylläpitäminen tukee tutkimusten mukaan tiedonjakamista. Organisaatiokulttuuria pitäisi pyrkiä kehittämään tähän suuntaan. (Janhonen 2010, 84-85.)

Tiedonjakopaikkoina toimivat monesti epämuodolliset kohtaamiset, kuten kahvitauot ja muut yhteiset taukotilanteet. Tällaisia tiedonjakoon tarkoitettuja kokoontumisia tulisi järjestää organisaatioissa keskitetysti ja sovitusti määrättyinä aikoina. Tiedonjakamisen onnistuminen vaatii jakamishalukkuuden ja tehokkaan ja toimivan jakamistavan, jolla saavutetaan tietoa tarvitsevat ihmiset organisaation sisällä. Tehokas tiedonsiirtoprosessi siirtää myös hiljaista tietoa. Parhaimmillaan jopa irtisanoutuneille tärkeiden osaamisalueiden työntekijöille on suunniteltu erityisiä tiedonsiirtomalleja, joilla pyritään estämään tiedon häviämistä organisaatiosta. (Stenberg 2012, 222-230.)

5.6.2 Projektiviestintä ja asiakasrajapinta

Projektitoiminnassa viestintä on haastavaa. Asiantuntijayhteisön mahdollisuudet vaikuttaa viestinnän onnistumiseen rajoittuvat suurilta osin oman organisaation ja oman tiimin sisälle. Sidosryhmä- ja asiakasrajapinnassa voidaan olla vaikuttamassa viestimisen laatuun ja oikeellisuuteen, mutta projekteissa toimivien muiden sidosryhmien viestintään ei voi puuttua. Voidaan toimia vain projektijohdon antamien viestintäohjeiden raameissa. (Pelin 2011, 283-285.) Hyvin toimiva viestintä antaa vastaanottajalle ja lähettäjälle varmuuden, että kumpikin osapuoli on ymmärtänyt viestin samalla tavalla. Viestinnän tulisi olla johdonmukaista ja jatkuvaa, samalla kuitenkin harkiten määrän ja tarkoituksenmukaisuuden välillä. Nopeatempoisessa projektitoiminnassa tämä ei aina ole helppoa. (Artto ja muut 2006, 232-233.)

Asiakaskontaktissa olevat työntekijät ovat avainasemassa tiedonsiirron onnistumisessa asiakkaalta omaan organisaatioon. Organisaation sisällä kannattaakin käyttää aikaa ja miettiä, kuinka tilaus-toimitus-prosessi toimii ja kuinka saadaan siitä mahdollisimman tehokas. Voidaanko vakioida toimintoja ja luoda käytäntöjä viestinnän onnistumisen takaamiseksi? Onko prosessi syytä mallintaa ja kuinka tarkasti? Toimivatko samat käytänteet muissakin asiakaskontakteissa? Kuinka oman organisaation si-

sällä tieto liikkuu tehokkaasti? Vaatiiko tiedonsiirto vakioituja käytänteitä? Mihin tarvittava tieto säilötään ja miten? (Pelin 2011, 286-292.)

Asiakasrajapinta asiantuntijapalveluissa eri organisaatioihin saattaa vaihdella hyvin paljon. Yritykset toimivat erilaisilla organisaatorakenteilla ja käytänteillä. Voidaankin sanoa, että asiakasrajapinnassa prosessit eivät usein ole samanlaisia ja täten niitä ei voi yleismallisesti mallintaa käymään jokaiselle asiakkaalle paitsi karkealla periaatetasolla. (Laamanen, Tinnilä 2013, 23.)

6 Toteutus

6.1 Tutkimusongelma ja toteutus

Kuten opinnäytetyön kuvauksessa kerrottiin, työssä tutkitaan projektiluontoisen suunnittelutoiminnan prosesseja ja viestintää. Pyrkimyksenä oli etsiä teorioista sopivia käytänteitä ja malleja selkiyttämään ja tehostamaan oman organisaation toimintaa. Organisaatio- ja viestintämallin vaihtoehtoina voidaan nähdä korkeampi hierarkkinen organisaatiomalli, josta löytyy selvät esimiehet ja nimetyt asiakkaan suuntaan viestivät henkilöt, joiden kautta viestintä kulkee tai matalampi tiimiperustainen malli, jossa töiden vastuut jakautuvat tasaisemmin ja roolit voivat vaihtua. Näiden vaihtoehtojen väliltä pyritään etsimään sopivaa mallia tutkittavalle organisaatiolle.

Työ tehtiin toimintatutkimuksena, jonka määritelmän mukaisesti työn edetessä pyrittiin toimimaan. Työn tekijä oli osa tutkittavaa organisaatiota ja pyrki havainnoimaan ympäristöä ja toimintoja yrityksen sisältä. Havainnointi pyrittiin tekemään epäsuorana, eli ympäristö ei ollut tietoinen havainnoijasta. Tämä oli mahdollista tutkimuksen alkuvaiheessa. Teemahaastattelujen jälkeen havainnointi muuttui suoraksi, ympäristö tuli tietoiseksi meneillään olevasta työstä.

Toimintatutkimukseen kuuluva havainnointi yrityksen sisällä aloitettiin alkusyksystä 2018. Työyhteisön sisäisessä toiminnassa eteen tulleita ongelmatilanteita ja kipupisteitä kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan, josta saatiin selkeästi näkyville konkreettisesti esille nousseet asiat työn tekemisen aikana.

Organisaatioiden teoriaan, rakenteisiin ja viestintään tutustuttiin kirjallisuuden kautta. Kiinnostavana kokonaisuutena tutustuttiin lähinnä ohjelmistotuotannossa käytäviin Agile-mallin toimintatapoihin, joista toivottiin saatavan uudenlaista lähestymistapaa suunnitteluorganisaation käytänteisiin. (Moreira, 2013) Liitteissä mainitut lähteet luettiin läpi ja pyrittiin nostamaan esiin tutkittavaan organisaatioon soveltuvia asioita.

Syksyn 2018 aikana tehtiin teemahaastattelut yrityksen sisällä yhteensä 7 henkilölle, kolmelle asiakkaan edustajalle sekä vuoden vaihteen jälkeen yhdelle viestinnän asiantuntijalle ja yhdelle isoissa tiimiorganisaatioissa pitkään työskenneelle henkilölle. Haastattelukysymykset toimitettiin edeltä käsin haastateltaville ja haastattelu tehtiin vapaamuotoisena keskusteluna pitäen esitetyt kysymykset keskustelun tukena ja ohjauksena. Keskustelut nauhoitettiin ja niistä koostettiin pääkohdat erilliseen tiedostoon. Pääkohtien yhteenvedo analysoitiin kolmen organisaation työntekijän toimesta ja näistä analyyseista koostettiin taas yhteenvedo, jota voidaan pitää työn punaisena lankana. Tämän lopullisen yhteenvedon asialistaan pyritään tässä työssä hakemaan ratkaisuja.

6.2 Teemahaastattelut

Oman organisaation sisältä haastateltiin 7 henkilöä eri positioista. Näillä haastatteluilla pyrittiin saamaan sisäisiä ongelmakohtia ja kipupisteitä esiin, kuten myös nykyisen toimintamallin hyviä puolia.

Kysymykset omalle organisaatiolle:

1. Millaisena pidät työyhteisön organisaatiomallia tällä hetkellä? Kerro millainen se on.
2. Ovatko vastuut ja toimenkuvat mielestäsi selkeät?
3. Mitä muuttaisit organisaatiossa?
4. Millainen on organisaation viestintä tällä hetkellä?
5. Ovatko viestimisen vastuut selvät? (Kuka viestii ja kenelle)
6. Mitä muuttaisit viestinnässä? (Projektiviestintä ja organisaation sisäinen viestintä)

7. Mistä asioista toivoisit enemmän viestimistä?
8. Mitä mieltä olet toimimisesta tiimiperusteisesti?

Asiakkaita haastateltiin yhteensä 3 henkilöä. Kaksi haastateltavista asiakkaista oli pitkäaikaisien asiakkaiden suunnittelupääälliköitä, joiden kanssa oma organisaatio on jatkuvasti paljon yhteydessä. Näille asiakkaille tutkittava organisaatio on suunnittelun lisäresurssi. Yksi haastateltavista asiakkaista edusti yritystä, jolle organisaatio on toimittanut suoraan laitetoimituksia ja suunnittelua. Tämänkaltaisia asiakkaita kutsutaan työssä suoraksi asiakkaaksi.

Asiakashaastattelun tarkoituksena oli saada yleiskuvaa asiakkaan näkökulmasta viestimisestä ja sen tärkeimmistä elementeistä juuri asiakkaan mielestä. Suunnittelupalvelun tuottamisessa viestiminen on avainasemassa palveluntuoton onnistumisessa.

Kysymykset asiakkaille:

1. Kuinka viestinnän alihankintasuunnitteluyrityksen kanssa tulisi mielestäsi toimia?
2. Mitkä ovat tärkeimmät asiat?
3. Mitä mieltä olet tämänhetkisestä tilanteesta JKL Mechanicsin suhteen?
4. Kehitysehdotuksia?

Asiantuntijahaastatteluja tehtiin kaksi. Toinen haastateltavista on työskennellyt opetustehtävissä sekä henkilöstöjohtajana. (JAMK, Keskisuomalainen Oy ja Jyväskylän Yliopisto). Toinen asiantuntijoista on työskennellyt menestyneissä tiimiorganisaatioissa pitkään asiantuntija- ja esimiestehtävissä (Nokia, Tieto, Landis+Gyr). Näillä haastatteluilla haettiin vertailupohjaa ja ulkopuolista näkemystä jo hahmolla olevalle organisaatio- ja toimintamallille. Kysymyksien laaja-alaisella muotoilulla toivottiin saatavan keskustelua aiheen ympäriltä laajasti, eikä haluttu johdattaa keskustelua liiaksi mihinkään tiettyyn suuntaan.

Kysymykset viestinnän/tiimiorganisaation asiantuntijalle:

1. Millainen on mielestäsi tiimipohjaisesti toimivan suunnittelutoimiston (asiantuntijaorganisaation) rakenne?

2. Kuinka hallitaan tiimipohjaisesti toimivassa organisaatiossa asiakassuhteita ja asiakasviestintää?
3. Kuinka tiimiorganisaatio viestii oman organisaation ulkopuolelle siten, että viestiminen on selkeää ulkopuolisen silmin?

6.3 Haastattelujen purku ja analysointi

Haastattelut purettiin nauhalta tekstimuotoisiksi ja niistä jokaisesta kerättiin pääkohdat. Yhteensä nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yli 6,5h. Näiden pääkohtien analysoinnin tekivät yrityksen omistajat (2 kpl) ja työn tekijä erikseen ja itsekseen.

Työn tekijä vertaili kolmen eri analyysin tuloksia ja koosti näistä yhden pääkohdat sisältävän listan, johon nostettiin eniten mainintoja saadut asiat. (Liite 1) Kolmen analysoijan yhdenmukaisten päätelmien voidaan katsoa olevan luotettavat. Tämän listan asioihin pyritään tässä työssä paneutumaan syvällisemmin.

6.4 Haastattelujen tulokset

Oman organisaation sisältä haastatteluissa nousi esiin hyvin monenlaisia asioita. Haastatteluja läpikäydessä huomasi, kuinka erilaisilla ihmiset käsittävät oman organisaationsa ja kuinka erilaiset asiat ihmisiä vaivaavat. Siinä missä joku kärsi ohjauksen puutteesta jossain asiassa, toinen koki saman hienona vapautena tehdä asiat omalla tavallaan. Samalla tavalla toinen kaipasi työnkuvaansa vaihtelua kun taas toinen ei haluaisi vaihtaa tuttua ja turvallista työpositiotaan mistään hinnasta.

Asiakkailla oli paljolti samankaltaiset näkemykset toiminnasta ja yhteistyöstä suunnittelutoimiston kanssa. Hieman erilaisia painotuksia oli asioista, mutta pääkohdat olivat hyvin samankaltaiset. Kokonaisuutena viestintä ja toiminta näyttäisi asiakkaiden mielestä olevan hyvällä tasolla. (Niemensivu 2018, Räisänen 2018, Sillanpää 2018)

Asiantuntijahaastattelujen anti oli hyvin yhtenevä molempien asiantuntijoiden kanssa. Molemmilla oli hyvin samankaltainen näkemys, kuinka nykyaikainen asiantuntijaorganisaatio toimii tehokkaasti ja miten viestintä tulisi hoitaa. Kummallakin on run-

saasti omaa kokemusta erilaisista toimintaympäristöistä ja molemmat pystyivät täten esittämään painavia mielipiteitä teorian tueksi. (Lampila 2019, Sorri 2019)

Paljon yksittäisiä ylös kirjattuja epäkohtia jää tässä kohtaa vaille huomiota, mutta työssä esille nousseita asioita voi korjata myös tämän kehityskierron jälkeen. Lopulta haastattelujen tuloksista nostettiin esille kohtia, joihin haluttiin parannusta. Esille otettiin myös positiivisiksi koettuja asioita. (Liite 1.)

Pääkohdat oma organisaatio:

- puutteellinen tai epäselvä organisaatiomalli
- vastuiden osittainen epäselvyys
- ongelmia sisäisessä tiedonkulussa
- johdon puutteellinen viestintä yrityksen sisäisistä asioista
- palautteen vähyys tehdyistä töistä
- moniosaaminen positiivinen asia, vaihtelua työnkuvaan
- matala organisaatiomalli, nopea reagointi
- erikoistuneet tiimit tehokkaita

Pääkohdat asiakkaat:

- mielellään nimetty yhteyshenkilö suunnittelutoimistossa
- yhteyshenkilö ohjaa yksittäisiä suunnittelijoita, ei asiakas
- sovitut käytänteet ja viestintämalli
- ”yhteisen hyvän” ymmärtäminen kanssakäymisessä
- suora ja kriittinen viestintä
- tämänhetkinen tilanne kohtuullisen hyvällä tasolla
- viestimistä mielellään liikaa kuin liian vähän

Pääkohdat asiantuntijahaastattelut:

- tiimipohjainen malli asiantuntijaorganisaatiossa toimivin
- tiimitoiminnassa yhteiset käytänteet kaiken toiminnan perusta
- lyhyet ja viikoittaiset pikapalaverit tärkeitä toiminnan ohjauksen kannalta
- jokainen suunnittelee itse viikkonsa ja ajankäyttönsä

- palvelulupauksella kerrotaan asiakkaalle, kuinka palvelu tuotetaan
- tiiminvetäjällä auttava ja kannustava rooli

6.5 Päätelmät

Organisaatio- ja viestintämallin vaihtoehtoina voidaan nähdä korkeampi hierarkkinen organisaatiomalli, josta löytyy selvät esimiehet ja asiakkaan suuntaan viestivät henkilöt tai matalampi tiimiperustainen malli, jossa töiden vastuut jakautuvat tasaisemmin ja roolit voivat vaihtua.

Teemahaastattelujen tulokset tuottavat kolmelta taholta samansuuntaisen tuloksen. Organisaation matala tiimimalli tuo mukanaan lisäarvoa asiakkaille ketteryydellään. Oman organisaation sisällä se koetaan toimivaksi ja mielekkääksi ja asiantuntijahaastattelujen antina kevyt tiimipohjainen toimintatapa koettiin ainoana oikeana. Vaikka toiminnassa on vielä paljon parannettavaa, ovat tiimimallin mukanaan tuomat hyödyt kuitenkin suuret verrattuna jäykempään hierarkkisempaan vaihtoehtoon. Tiimimallin kehittäminen ja sisäisen viestinnän selkiyttäminen tuovat organisaatioon järjestystä jäykistämättä toimintaa kuitenkaan liiaksi. Asiakkaiden suuntaan rakennetta on selkiytettävä ja tuotava käytänteitä asiakkuuksien hoitoon. (Liite 1.)

Tutkimuspäiväkirjan merkinnät viittaavat organisaation suurimpien ongelmien johtuvan puutteellisesta sisäisestä viestinnästä. Riittäviä käytänteitä ja prosesseja ei ole ja niitä tarvitaan. Viestimisen vastuita on tarkennettava. Ongelmia on niin projektiviestinnässä kuin myös yrityksen yleisessä sisäisessä viestinnässä. Myös organisaation sisällä tapahtuva oppiminen ja tämän tiedon jakaminen ei onnistu toivotulla tavalla. Tälle toiminnalle ei ole olemassa käytänteitä eikä prosesseja. Sisäisen viestinnän parantamisella on mahdollisuuksia saada suuria hyötyjä ennen kaikkea tiedonjakamisen kautta. (Liite 2.)

Tutkimuksen kirjallisista lähteistä löytyy monia yhtäläisyyksiä ja toimivia toimintamalleja edellä mainittujen tutkimustulosten kanssa. Prosessien mallinnus kevyesti auttaa toiminnan ytimen ymmärtämistä. Kokoamalla prosessijohtamisesta ja ketterän projektityön malleista sopivat käytänteet ja mallit saadaan koostetuksi käyttökelpoinen

kevyt järjestelmä, jonka avulla tiimien ja sitä kautta koko organisaation toiminta paranee.

7 Tulokset

7.1 Yleiskuvaus

Teemahaastattelujen, havainnoinnin ja tutkimuspäiväkirjan perusteella tehtiin päätelmä, jonka perusteella organisaation rakennetta pyritään kehittämään suuntaan, jossa jokaiselle asiakkaalle on nimetty asiakasvastaava ja tiimi, jonka jäsenet pääasiallisesti hoitavat asiakkaan projekteja. Tällä järjestelyllä vastataan oman organisaation mieltymykseen tehokkaista asiakastiimeistä, mutta samalla saadaan asiakkaille tutut ja osin kiinteät tiimit. Näitä tiimejä monistamalla pystytään vastaamaan myös asiakaskunnan laajentumiseen. Moniosaamisen kautta resursseja on myös mahdollista siirtää eri asiakastiimien välillä. Mukailtaan Agile-mallia tiimin rakenteen ja prosessien osalta. (Moreira, 2013)

Tiimeille ja asiakasvastaaville pyritään kokoamaan keskenään samankaltaisia asiakkaita, jolloin tehokkuus lisääntyy. Pyritään edelleen moniosaamiseen siten, että jokainen suunnittelija on kykenevä tekemään myös toisen asiakastiimin töitä vähintään avustavalla tasolla. Tämä mahdollistaa kuormituksen tasaamisen ja tuo samalla vaihtelua työnkuvaan. Asiakasvastaava hoitaa asiakkuutta yleisellä tasolla, yksittäisiä projekteja voi vetää tiimin sisältä nimetty suunnittelija itsenäisesti. Asiakasvastaava on kuitenkin pidettävä riittävällä tasolla tietoisena projektien tilanteesta. Resursoiminen, tarjousten tekeminen ja aikataulutus ovat asiakasvastaavien vastuulla.

Tiedonjakamisen puutteellisuus tiimin sisällä todettiin ongelmaksi. Yksittäiset suunnittelijat saavat uutta tietoa oman organisaation ulkopuolelta ja tämän tiedon julkituomiseksi ei ollut olemassa sopivaa foorumia tai rakennetta poislukien vapaamuotoiset taukohetket työpaikalla. Päätettiinkin alkaa pitämään tiimin sisäisiä lyhyitä palavereja puolivuositain, joissa suunnittelijat esittelevät nopeasti tehtyjä projekteja ja varsinkin niissä esiin tulleita uusia ratkaisuja. Näistä palavereista on tarkoitus koostaa lisämateriaalia asiakaskohtaiseen ohjeistukseen palaverin aikana.

Koosteen tehdyistä projekteista tekee asiakasvastaava suunnittelijoiden materiaalista. Tällä toiminnalla toivotaan olevan tiedonjakamisen tärkeyttä korostava vaikutus.

Tiedonjakamiseen organisaatiossa keskittyvät sisäiset palaverikäytännöt voidaan rinnastaa toimintatutkimukseen ryhmien välillä. Tässä toimintatutkimuksen käytänteitä hyödyntämällä pyritään rakentamaan yhteisesti tiimille sisältö ja näkemys toiminnasta. Monesti huonot keskinäiset viestintäsuhteet perustuvat löyhiin ja epäselviin käytäntöihin. (Kuusela 2005, 62.)

Haastatteluissa yksi eniten esille noussut asia oli yritysjohdon puutteellinen informaatio organisaation tilasta ja suunnitelmista. Tämän seurauksena yritysjohdo päätti aloittaa säännöllisen ”osavuosikatsausten” jakelun. Tällä pyritään antamaan organisaatiolle sen kaipaamaa tietoa menneestä ja tulevasta. Toisena asiana yritysjohdon puutteellisesta informoinnista esille nousi tiedottaminen uusista työntekijöistä ja heidän sijoittumisestaan organisaatioon. Tähän yritysjohdo on jo vastannut toimittamalla tiedotteen aina uuden suunnittelijan tullessa taloon. Organisaatiokaaviota päivitetään sitä mukaa, kun uudet työntekijät löytävät paikkansa.

Asiakastiimien toiminnasta koostetaan karkea malli, jonka toivotaan antavan riittävästi suuntaviivoja toiminnan johdonmukaiselle sujumiselle. Viestimiseen tiimin sisällä ja ulospäin annetaan samaisessa mallissa suuntaviivat. Viestimisen vastuita selkiytetään.

Viikottaisten pikapalaverien pito aloitetaan tiimikohtaisesti. Viikko aloitetaan asiakasvastaavan ja tiimiläisen kahdenvälisellä nopealla, muutaman minuutin keskustelulla, jossa tulevan viikon suunnitellut työt käydään nopeasti läpi. Tiimin jäsenet suunnittelevat itse viikon aikana tekemänsä työt. Viikon lopulla käydään nopea keskustelu, jossa katselmoidaan, päästiinkö alkuviikosta asetettuun tavoitteeseen. Projektien sisällä projektivastaavaksi nimitetty suunnittelija käy päivittäin nopean aamupalaverin projektissa mukanaolevien suunnittelijoiden kanssa. Tämä toimintamalli mukailee Agile-mallia. (Moreira, 2013)

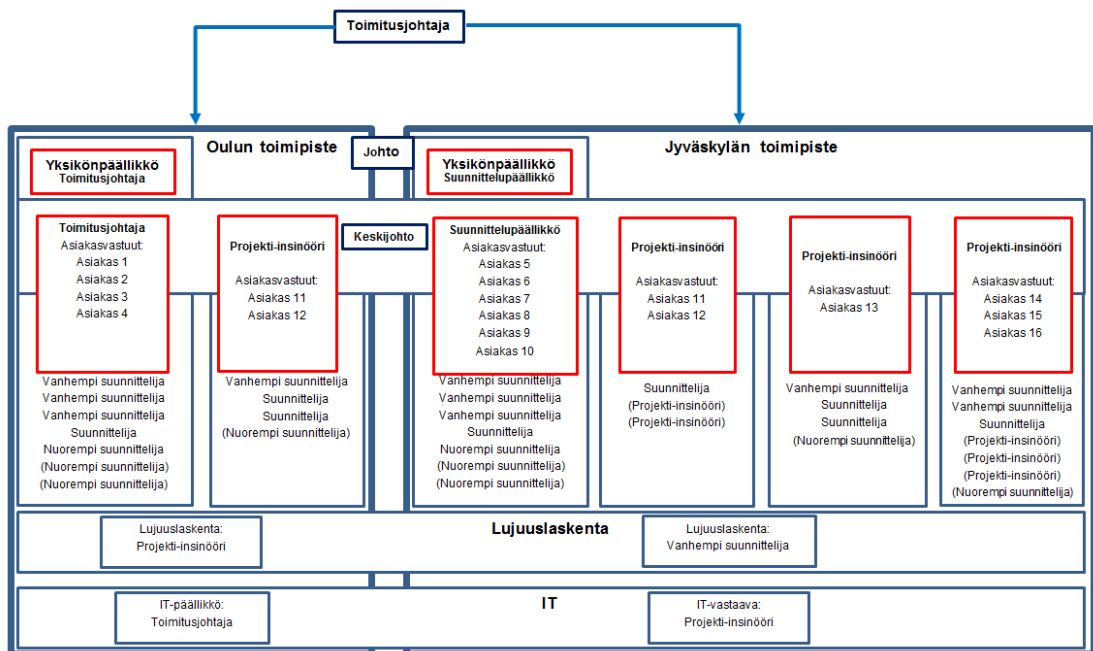
7.2 Organisaatiokaavio ja tiimin viestintä

Työn tuloksena on päivitetty organisaatiomalli (Kuvio 5), joka kuvaa yrityksen nykytilaa ja samalla selventää organisaation osin nykyistä ja tulevaa rakennetta. Ylimpänä organisaatiossa on johto, alemman tason muodostavat asiakastiimit.



Kuvio 5. Organisaatiomalli yksinkertaistettuna

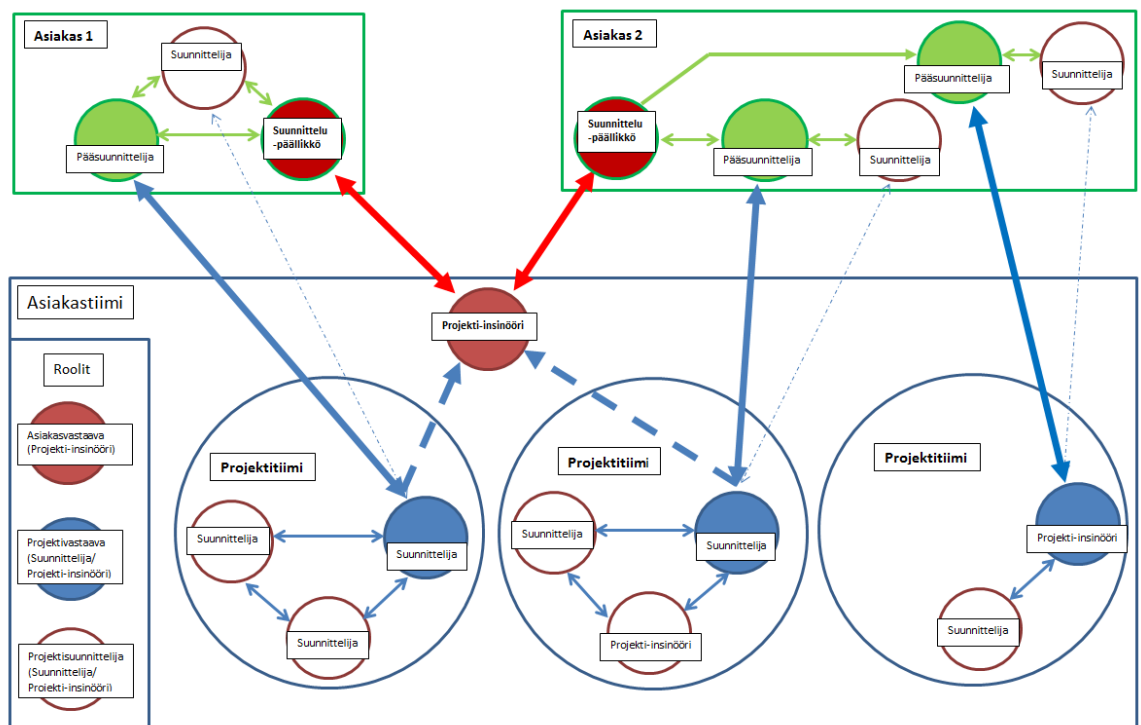
Organisaatio voidaan esittää yksityiskohtaisemmin (Kuvio 6) kolmiportaisena; johto, keskijohto ja työntekijät. Yritys pohjaa toimintansa pitkiin asiakassuhteisiin (CRM, customer relationship management) ja tätä periaatetta palvellakseen organisaatio koostuu asiakastiimeistä. Organisaatiokaaviossa on asiakaskohtaiset tiimit ja niiden vetäjät. Tiimien vetäjät muodostavat keskijohdon, joka ei kuitenkaan jokapäiväisessä tekemisessä ole näkyvässä roolissa. Tiimejä vetävät asiakasvastaavat ovat osa asiakastiimiä.



Kuvio 6. Organisaatiokaavio.

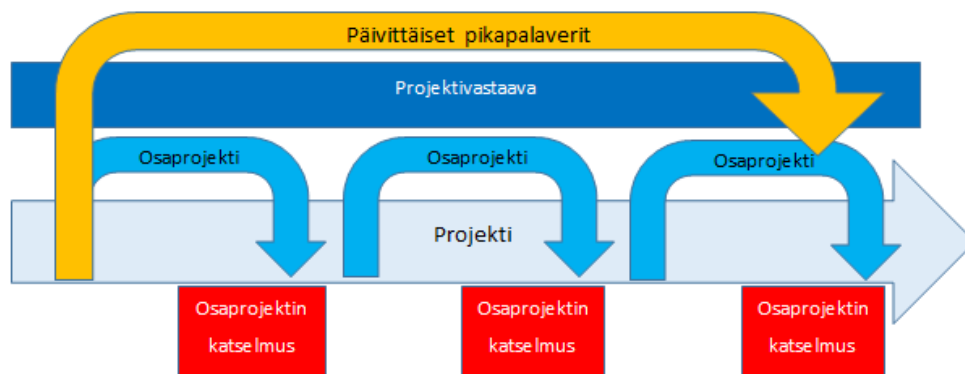
Asiakastiimistä voidaan esittää yksityiskohtaisempi malli (Kuvio 7). Asiakastiimimalli kuvaa paremmin koko organisaation jokapäiväistä toimintaa ja on koko toiminnan ydin. Asiakastiimi koostuu suunnittelijoista ja tiimin esimiehenä toimii asiakasvastaava (vrt. Agile-mallin tuotepäällikkö Luku 7). Kuvassa selventyy yhden asiakastiimin viestintä ja yhteydenpito.

Asiakasvastaava hoitaa kaupallisen yhteydenpidon asiakkaaseen ja samalla tiimin kokonaiskuormituksen. Tiimin sisällä suunnittelijat ovat joko projektivastaavan (vrt. Agile-mallin tiimin ohjaaja Luku 7) tai projektisuunnittelijan roolissa. Jokaiselle suunnitteluprojektille nimetään oma projektivastaavansa, joka pitää asiakasvastaavan (asiakastiimin esimiehen) ajan tasalla työn etenemisestä. Projektivastaava hoitaa yhteydenpidon asiakasrajapinnassa projektinsa puitteissa. Näin asiakastiimin kuormituksen kokonaiskuva säilyy. Projektivastaava on vastuullinen omassa projektissaan ja kuormittaa ko. toimeksiantoon liitettyjä muita oman tiimin suunnittelijoita. Asiakasvastaava toimii tiiminsä sisällä joko projektisuunnittelijana tai projektivastaavana tilanteen mukaan.



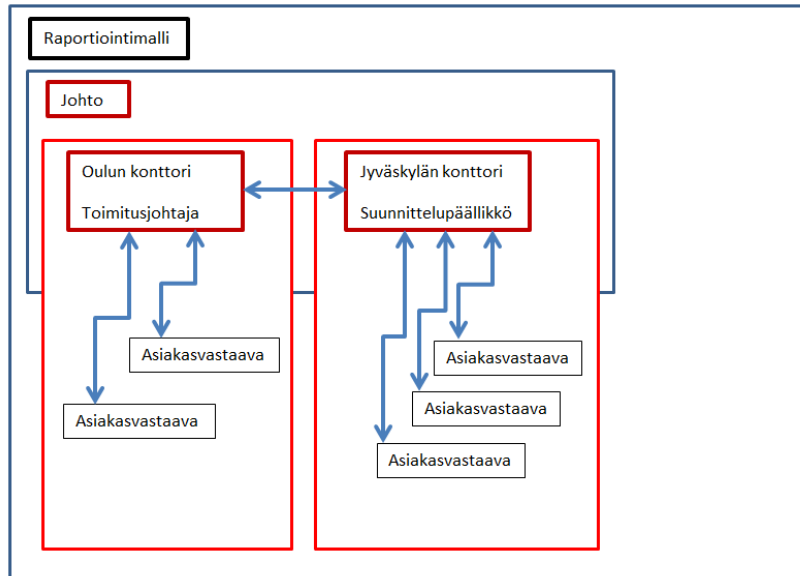
Kuvio 7. Asiakastiimin rakenne ja viestintä.

Projektivastaava vastaa projektin sisäisestä viestinnästä ja projektin etenemisestä tiimin sisällä. Tiimi pitää päivittäin pikapalaverin, jossa käydään läpi päivän työt ja projektin tilanne. (Kuvio 8) Projekti on jaettu ennen aloitusta pienempiin osaprojekteihin, joiden valmistuttua pidetään katselmus jokaiselle osaprojektille erikseen. Katselmus pidetään vähintään sisäisesti, asiakkaan mukanaolo katselmuksessa suotavaa ja tähän on syytä pyrkiä. Asiakkaan mukanaolo varmistaa oikeellisuuden ja vähentää turhan työn tekemistä. Projektivastaava huolehtii, että projektin lopussa sovitut lopetustyöt on tehty ennen siirtymistä uuteen tehtävään. (vrt Luku 7)



Kuvio 8. Projektitiimin viestintä.

Yrityksen johto rakentaa kokonaiskuvaan organisaation kuormituksesta ja tilasta jatkuvasti. Tilanneseuranta perustuu asiakasvastaavien antamiin tilannetietoihin. Asiakasvastaavat pyrkivät päivittämään asiakaskohtaista tiedostoa yhteydenpidosta asiakkaan suuntaan ja käymään jatkuvaa keskustelua yritysjohdon kanssa. (Kuvio 9)

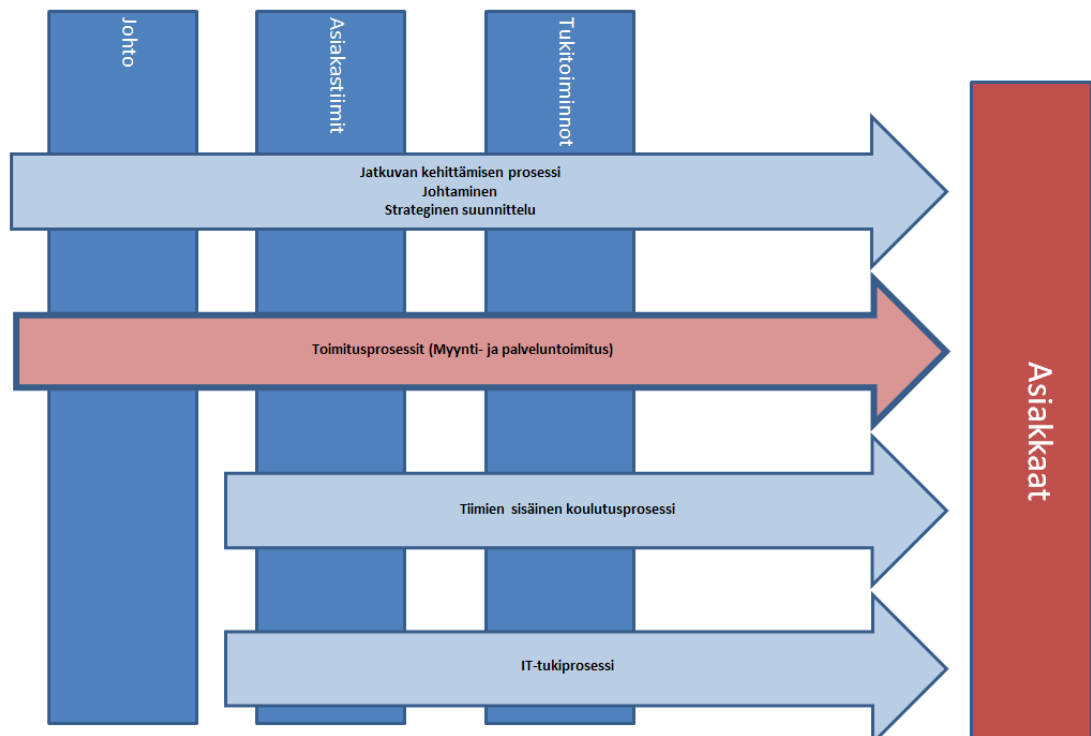


Kuvio 9. Viestintä asiakasteihteiltä johdolle.

7.3 Prosessit

Monet yritykset toimivat prosessimaisesti, mutta eivät tunnista sitä toimintatapana. Palveluja tuottavien ihmisten on osattava palvella asiakkaita ja heidän on tunnettava itse tuottamansa palvelu. Palveluprosessin kehittämisen lähtökohtana on nykyisen prosessin kuvaaminen sellaisena kuin se on. Kehittäminen onnistuu vain tätä kautta. (Wahlgren, Kitunen 2012, 59-65.)

Yrityksen ydinprosessit mallinnettiin kevyesti. Yrityksen arvontuotto- ja ydinprosessina on asiantuntijapalvelujen toimitusprosessi. Työssä kuvattiin toimitusprosessit uusille sekä jo olemassaoleville vanhoille asiakkaille. Jatkuvan kehittämisen prosessi, tiimien sisäinen koulutusprosessi ja IT- tukitoimintoprosessit mallinnettiin myös. Kaikki prosessit kulkevat organisaation läpi hyödyttäen lopulta palvelun ostavaa asiakasta. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Prosessien kulku organisaation läpi.

7.3.1 Ydin- /toimitusprosessit

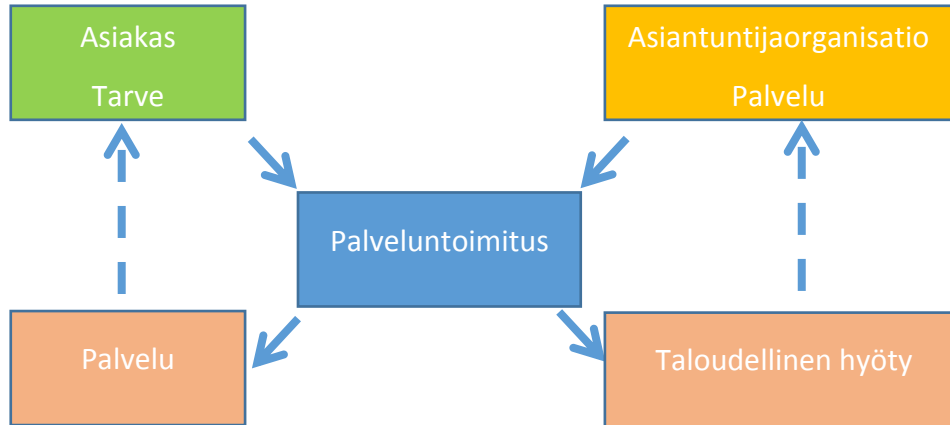
Myynti – ja toimitusprosessi on yrityksen toiminnan ydinprosessi, millä yritys luo edellytyksiä taloudelliselle menestykselle. Suunnittelupalvelujen toimitus tapahtuu asiantuntijaorganisaation ja palvelun ostajan yhteistoimintana. Asiakkaalla on tarve asiantuntijapalvelulle ja organisaatio pystyy tuon tarpeen täyttämään.

Ydinprosessien omistaja on johto. (Kuvio 11)

Palvelun tuottajan ensisijainen pyrkimys on päästä toistamaan ja vakiinnuttamaan toimitusprosessi. Tämä edellyttää paitsi onnistumista itse toimituksessa, myös muuta taustatyötä asiakkaan suuntaan. On opittava asiakkaan ostoprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. Parhaimmillaan palveluntoimituksen aikana nähdään uusia palveluntoimituksen mahdollisuuksia ja näitä pyritään avaamaan.

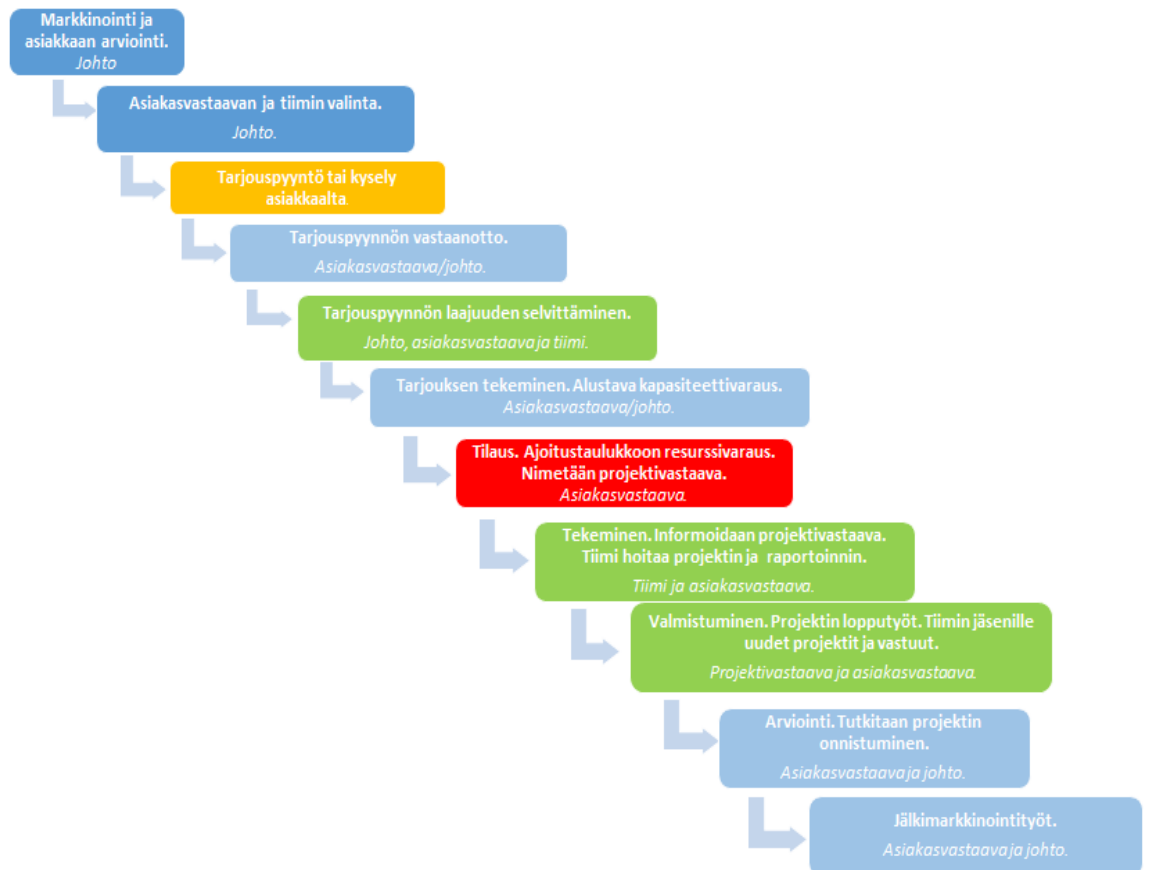
Palvelutoimituksesta palvelun toimittaja pyrkii luomaan vakiomuotoisen prosessin, jota kulkemalla palvelun toimitus saadaan suoritettua uudelleen ja uudelleen.

Pyritään hiomaan toimitusprosessi asiakkaan kanssa asiakkaan toimintamalliin sopivaksi ja pyritään kumppanuussuhteeseen. (Wahlgren, Kitunen 2012, 21-25.)



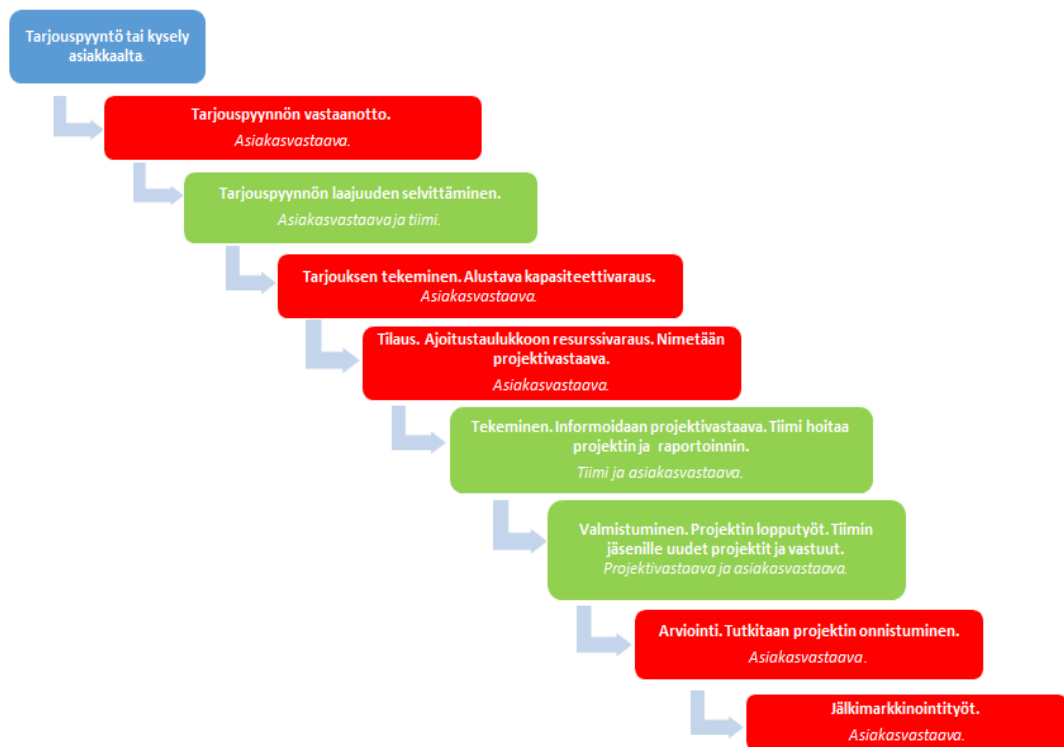
Kuvio 11. Palveluntoimitusprosessi.

Myynti- ja toimitusprosessi uusille asiakkaille alkaa markkinoinnista. Markkinointitoimien alkaessa näyttää lupaavalta johto valitsee sopivan asiakasvastaavan tutkittuaan ja arvioituaan uuden asiakkaan. Johto on asiakasvastaavan tukena uuden asiakassuhteen alussa ja tarjousvaihe tehdään yhdessä omistajaportaan kanssa. Tilausvaiheen jälkeen siirrytään toimitusprosessiin, jossa tuotetaan asiakkaalle varsinainen palvelu. Palvelun tuottamisen jälkeen seuraa jälkimarkkinointitoimet. Näillä toimilla tähdätään asiakassuhteen vakiinnuttamiseen ja laajentamiseen. Tässä kohtaa voidaan harkita muutoksia asiakasrajapinnan henkilöstön ja palvelun toimittaneen tiimin kohdalla. (Kuvio 12)



Kuvio 12. Myynti- ja toimitusprosessi uusille asiakkaille.

Myynti- ja toimitusprosessi vanhoille asiakkaille koostuu samanlaisesta toimitusprosessista kuin uusille asiakkaille. Toimitusprosessia edeltävänä vaiheena ei ole samanlaista markkinointivaihetta kuin uusien asiakkaiden kohdalla, vaan nimetty asiakasvastaava hoitaa palvelun myyntityön eikä johto välttämättä ole mukana koko prosessissa. Vanhalle asiakkaalle on olemassa asiakasvastaava ja valmis tiimi, jolla on kokemusta asiakkaan kanssa toimimisesta. Prosessien tarkemmat käytänteet vaihtelevat asiakkaan ja asiakasvastaavan mukaan. Asiakasrajapinta on erilainen eri asiakkaille ja tästä syystä ei katsottu tarpeelliseksi mallintaa toimintaa tässä kohtaa liian tarkasti. (Kuvio 13)

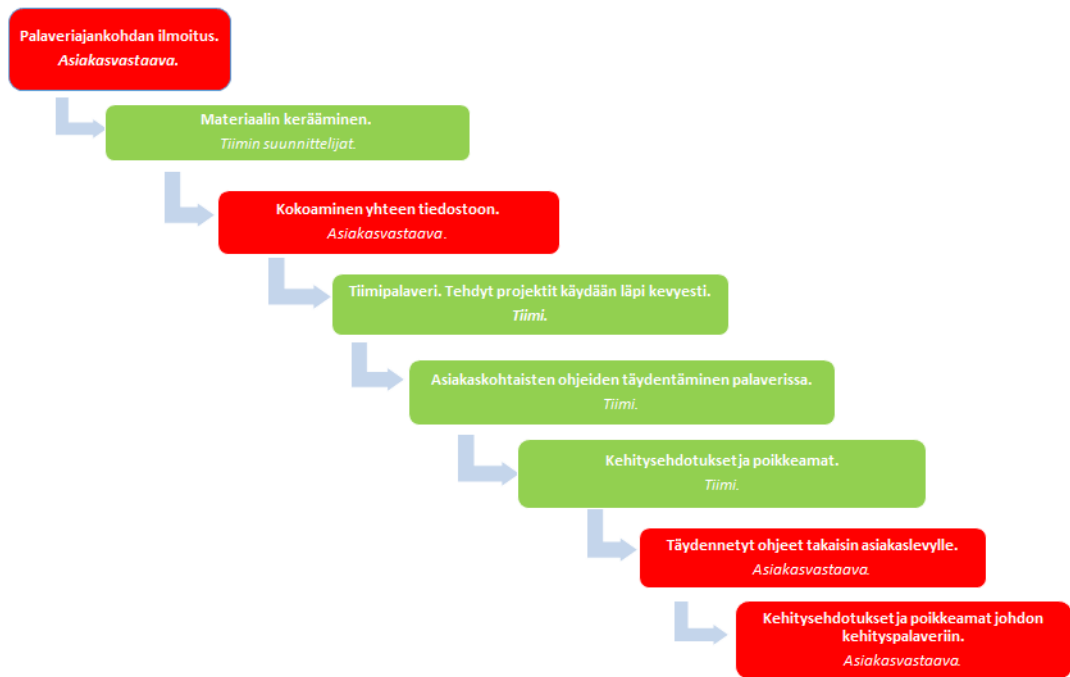


Kuvio 13. Myynti- ja toimitusprosessi vanhoille asiakkaille.

7.3.2 Tukiprosessit

7.3.2.1 Tiimin sisäinen koulutusprosessi

Uutena prosessina kehitetyssä Tiimin sisäisessä koulutusprosessissa on tarkoitus jakaa projekteissa tulleita uusia asioita ja käytäntöjä asiakastiimikohtaisella tasolla. Lisäksi tiimin sisältä nousevat kehityskohteet kerätään. Asiakasvastaava toimii kokoavana voimana. Kouluttamiseen osallistuu koko suunnittelutiimi omien projektiansa osalta. Prosessin tuloksena on päivittyvä asiakaskohtainen suunnitteluohjeistus ja projekteissa saadun tiedon jakautuminen koko tiimin kesken. Lisäksi tiedon jakamisen kulttuuri kehittyy organisaatiossa ja tiimin sisällä. Prosessi tuottaa tietoa johdon jatkuvan kehittämisen prosessille. Prosessin omistaja on asiakasvastaava. (Kuvio 14)



Kuvio 14. Tiimien sisäinen koulutusprosessi.

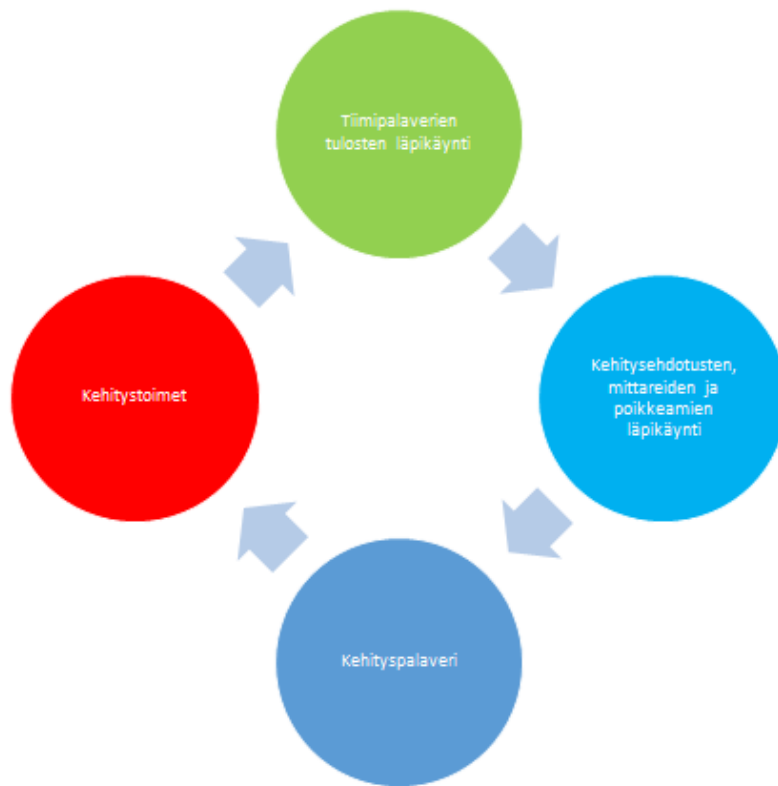
7.3.2.2 Jatkuvan kehittämisen prosessi

”Kyvykkyyksien kehittämisprosessi nostaa esille henkilöstönkehittämistarpeet ja ajatukset, jotka yhdessä tarkennetaan parasta lisäarvoa tuoviksi toimenpiteiksi. Toistettaessa kehittämisprosessi muodostaa systemaattisen tavan, jolla organisaatio kehittää kyvykkyyksiä ja jalostaa hiljaista tietoa. Kehittämisprosessiin osallistuvat kaikki työntekijät organisaation rakenteen mukaisissa ryhmissä.” (Kesti 2007, 99.)

Jatkuvan kehittämisen prosessilla kootaan yhteen tiimikohtaisten palaverien tuottamia muistioita. Prosessi on organisaatiolle uusi. Tiimipalavereissa esiin tulleet kehittämiskohteet ja muita kautta esille tulleet asiat kootaan yhteen tässä prosessissa. Prosessi kattaa koko organisaation ja prosessin omistaja on johto.

Johto kokoaa aineiston asiakasvastaavilta kehityspalaveriin kahdesti vuodessa tiimipalaverien jälkeen. Kehityspalaverissa tutkitaan esiinnousseita kehityskohteita ja päätetään kehitystoimista ja niiden mittaamisesta. Kehitystoimien jälkeen palataan

taas prosessin alkuun seuraavien tiimipalavereiden tulosten ja muiden mittareiden tarkastelun muodossa. (Kuvio 15)



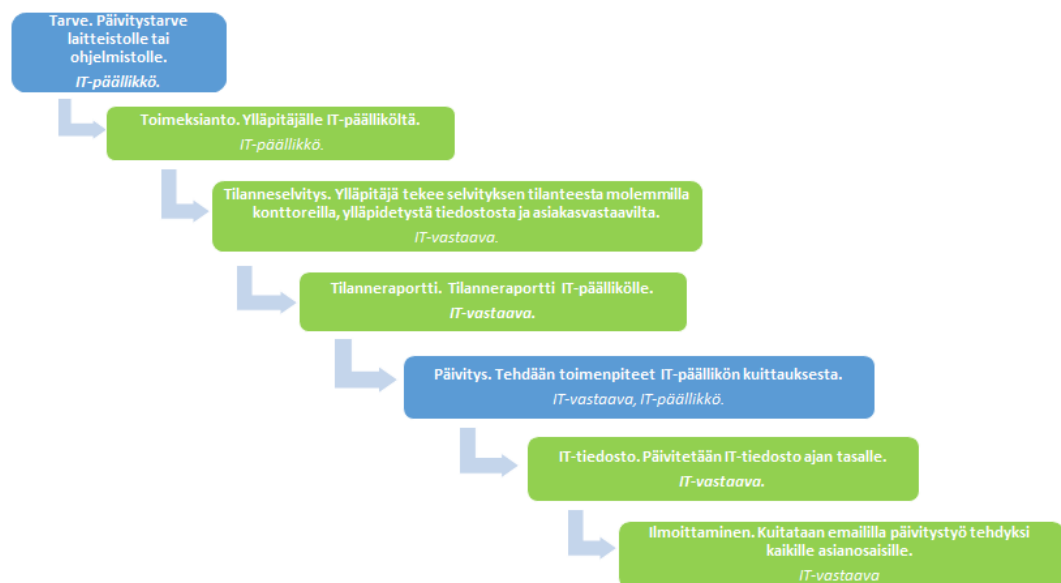
Kuvio 15. Jatkuvan kehittämisen prosessi.

7.3.2.3 IT-tukitoimintoprosessi

IT-tukitoimintoprosessissa IT-päällikkö on laitteistojen ja ohjelmistojen päivitystoiminnan keskiössä. IT-vastaavat konttoreilla saavat toimeksiannot IT-päälliköltä ja tekevät tarvittavat selvitykset kulloisestakin tilanteesta ennen varsinaista päivitystyötä. Ennen päivittämistä on varmistettava IT-tiedostoista laitteiden nykytilat sekä varmistettava asiakasvastaavilta mahdolliset vaikutukset asiakaskohtaisiin yhteyksiin ja asetuksiin.

IT-vastaavat raportoivat selvityksen tulokset IT-päällikölle ja näiden selvitysten perusteella tehdään vasta tarvittavat muutokset laitteistoihin ja ohjelmistoihin. Muutokset päivitetään ylläpidettäviin IT-tiedostoihin ja annetaan muutoksista

kirjallinen tiedoksianto emaililla asianosaisille. Näin varmistetaan, että tehdyt muutokset tulevat varmasti kaikkien tietoon. (Kuvio 16)

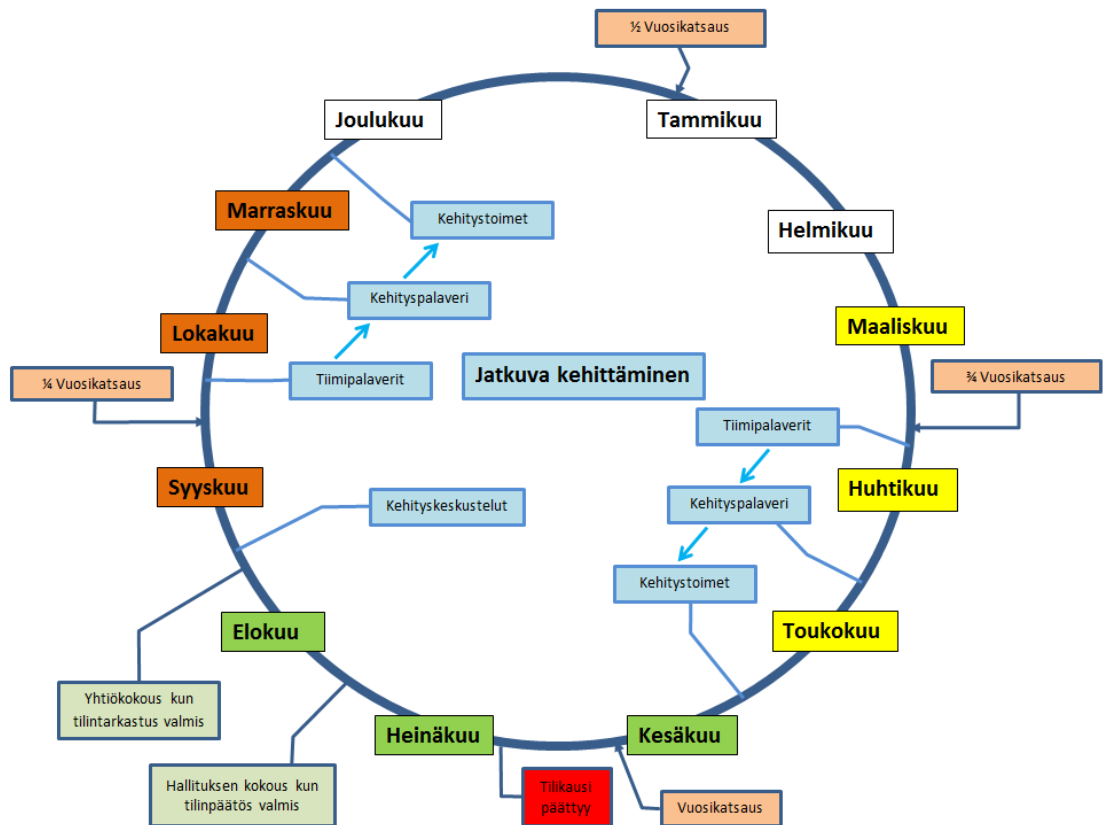


Kuvio 16. IT-tukiprosessi.

7.4 Vuosikello

Yritysjohdon avuksi tehtiin vuosikello (Kuvio 17), missä näkyy sisäkehällä jatkuvan kehittämisen prosessin kierto sekä kehityskeskustelujen ajankohdat. Ulkokehällä on merkittynä johtoa varten vuosikatsausten ajankohdat sekä tilinpäätökseen liittyvät kokousajankohdat sekä hallituksen kokoukset.

Osavuosisaksausten yhteydessä pyritään selventämään henkilöstölle mennyttä ja tulevia suunnitelmia vuodelle. Tiimipalavereja on tarkoitus pitää kaksi kertaa vuodessa. Kerran keväällä ja toisen kerran syksyllä. Ennen tiimipalavereja tiimit vastaavat kyselyyn, jolla mitataan tiimin sisäistä toimintaa.



Kuvio 17. Vuosikello.

7.5 Tehtyjen muutosten mittaaminen

Päätettiin ottaa käyttöön mittari, jolla mitataan laskutettujen tuntien suhdetta kokonaistunteihin asiakaskohtaisesti asiakasvastaavien osalta. Tällä toivotaan saatavan käsitystä viestinnän tasosta ja yleisesti hallinnolliseen toimintaan menevästä ajasta tiimikohtaisesti. Samalla aletaan seurata asiakaskohtaisesti tuntiraameissa pysymistä. Tällä mittarilla saadaan myös tietoa, miten ohjaukseen ja laskuttamattomaan asiakastyöhön käytettävä aika vaikuttaa tiimin kokonaislaskutukseen. Luku kertoo myös tiimin ja asiakkaan välisen toiminnan tasosta. Mitä tarkemmin pysytään tuntiarvioissa, sitä parempi on luultavasti toiminnan taso asiakkaan kanssa.

Ennen tiimipalaverien pitämistä tehdään henkilöstölle kysely liittyen tiimin sisäiseen toimintaan ja sen ohjauksen onnistumiseen. Tästä kyselystä on tarkoitus koostaa numeerinen mittari, jota on helppo seurata. Kyselyssä on tarkoitus hakea näkemyksiä niin sisäisestä kuin myös ulospäin suuntautuvasta toiminnasta.

Tuntikirjausjärjestelmään päätetään tehdä tarkemmat asiakaskohtaiset projektit IT-ongelmille. Tällä toivotaan saatavan tarkempi käsitys, minkälaiset IT-ongelmat vievät eniten laskutettavaa aikaa ja mille asiakkaille ongelmat kumuloituvat.

8 Tutkimuksen luotettavuus

Tehdyn tutkimuksen tietoperusta on haettu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Läpikäyty kirjallisuus osoittautui hyvin samanmuotoiseksi ja teorit eri teoksissa tukivat toisiaan. Osa teoriapohjan teoksista ei ollut aivan tuoretta, mutta niiden sisältö katsottiin kuitenkin olevan luotettavalla tasolla.

Tutkimuksessa tehtiin haastatteluja tutkittavassa organisaatiossa ja niiden luotettavuuden voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla. Haastattelut tehtiin kahdenkeskinä ja vapaamuotoisina. Kahdenkymmenen henkilön organisaatiosta haastateltiin 7 henkilöä; yksi johdon edustaja, kaksi projekti-insinööriä ja neljä suunnittelijaa. Valittaessa haastateltavia pyrittiin myös huomioimaan työvuodet ja organisaation joka tasolta voidaan katsoa saadun vahva näkemys. Haastateltiin pitkään yrityksessä työskennelleitä, mutta myös vain kuukausia mukana olleita. Tällä pyrittiin saamaan laajempaa näkemystä tuloksiin. Asiakkaiden osalta haastattelut saattoivat olla hieman kapealta sektorilta. Asiakkaita haastateltiin kolme ja otanta olisi voinut olla laajempi, mutta pyrittiin keskittämään tutkimus enemmän organisaation sisäisiin asioihin ja ulkoinen viestintä oli ulkokehällä tutkimuksessa. Kokonaisuutena haastattelut ja niistä tehdyt johtopäätökset voidaan kuitenkin katsoa olleen luotettavalla tasolla. Analysoinnin teki kolme henkilöä aineistosta erikseen ja niiden tulokset olivat lähes identtiset.

Tutkimuspäiväkirjan merkinnät tutkimuksen ajalta antoivat hyvän kuvan jokapäiväisessä työskentelyssä esiinnousseista ongelmista. Päiväkirjan voidaan katsoa olevan erittäin luotettava lähde tutkimuksen aineiston keruulle, vaikkakin tutkimuksen tekijä pystyi merkitsemään kirjaan vain omalle kohdalle osuneet virhetilanteet. Päiväkirjan ylläpitoa olisi ehkä voinut laajentaa organisaatiossa muidenkin tehtäväksi.

Tutkimuspäiväkirjan merkintöjen ja haastattelujen perusteella tehdyt päätelmät ongelmista olivat hyvin selkeästi nähtävillä. Näiden kipupisteiden tasoittamiseksi tehdyt

toimet ovat koekäytössä ja tulevaisuudessa niiden muotoa muutetaan jos tulokset antavat siihen aihetta. Mittaristo ja tiimien sisäinen mielipide toiminnasta antaa keskeisimmän palautteen työlle.

9 Pohdinta ja johtopäätökset

Tehdyn tutkimuksen vaikutukset alkoivat näkyä organisaatiossa hyvin pian sen jälkeen kun työyhteisö tuli tietoiseksi meneillään olevasta toiminnasta.

Haastatteluissa ilmi tulleet kysymykset ja asiat aiheuttivat organisaatiossa reaktion, jonka johdosta viestimisen taso nousi. Yksittäiset työntekijät alkoivat ehkä tiedostamattaankin tarkentaa toimintaansa. Tämä tutkimuksen itsessään tutkittavaan organisaatioon aiheuttama reaktio, reaktiivisuus, oli tässä kohtaa pelkästään positiivinen asia.

Haastattelujen tuloksissa ei näkynyt odotetun selvästi tämän opinnäytetyön tekijän oman mielipiteen mukainen viestinnän suunnattomuus. Tämä saattaa osiltaan johtua siitä, että työn tekijä on työtä tehdessään toiminut ainoana projekti-insinöörinä, jolla todellisuudessa on ollut täysi asiakasvastuu ja täten samanlaista katselupintaa toimintaan ei muilla ole ollut. Omistajaohjaus organisaation sisällä toimii erilailla. Kukin oman organisaation edustaja katsoi haastattelutilanteessa tilannetta omasta roolistaan, kuten pitääkin. Oman organisaation, asiakkaiden ja asiantuntijoiden haastatteluista tehdyt johtopäätökset voidaan katsoa luotettaviksi, valideiksi, niin samankaltaiset kolmen analyysoijan työn tulokset olivat.

Tutkimuspäiväkirjasta eniten esille nousseet epäkohdat ja haastatteluissa julki tulleet oman organisaation sisäiset ongelmat ovat hyvin yhteneviä. Tämän johdosta vastuiden ja prosessien parempi selventäminen on hyvin perusteltavaa. Hyvin suurelta osin tutkimuspäiväkirjan virhetilanteet ovat seurausta epäselvästä toiminnan ohjeistuksesta ja vastuukysymysten epäselvyydestä. Tietoa organisaatiossa on paljon, sen jakamiselle ei vain ollut olemassa ohjeistettua käytännettä. Tiedon jakamiselle tuskin on olemassa minkäänlaista sisäistä asenteellista estettä. Vain välineet sen tekemiseksi ovat olleet vaillinaiset.

Teoriasta löytyi kiinnostavia malleja toimintatutkimuksessa esillenostettujen asioiden korjaamiseksi ja tilanteen parantamiseksi. Prosessijohtamisen, projektinhallinnan, organisaatioteorioiden ja Agile-mallin esittämien toimintamallien yhdistelmällä pyrittiin saamaan aikaan malli, jolla parannuksia saataisiin aikaan. Samalla kun mietittiin toimintamallin ja organisaation rakennetta yritettiin pitää mielessä olla kompastumatta liiaksi byrokratiaan tai liian yksityiskohtaiseen ohjeistukseen.

Työn tulosten mukaisia toimintamalleja on koekäytetty opinnäytetyön tekijän tiimissä. Vaikka asiantuntijapalvelujen toimitusprosessi on paljon kiinni palvelua tarjoavan henkilöstön henkilökohtaisesta persoonasta ja toimintatavoista sekä vaatii paljon luovaa ongelmien ratkaisua (Laamanen, Tinnilä 2013, 23.), tehdyt muutokset organisaation prosesseihin ja käytäntöihin ovat osoittautuneet hyväksi ja toiminta on selkiytynyt. Kuten edellä todettiin, toiminta parantui monelta osin jo haastatteluiden tekemisen aikana ja heti sen jälkeen. Työntekijät alkoivat tiedostamattaan kiinnittää huomiota haastatteluissa esille tuotuihin asioihin ja prosessien mallinnuksen mukaan tuomat kevyet ohjeistukset menivät mukavan helposti perille. Toiminnan suunnan ohjaaminen tutkittavassa organisaatiossa on ehkä normaalia helpompaa, kun pois opittavia vanhoja käytänteitä ei ole paljon ja ohjaus on kevyttä. Päästään tuomaan toimintamallia puhtaalle pöydälle. Monelta osin mallia koekäyttänyt tiimi on ollut tyytyväinen saatuihin linjauksiin. Seuraava askel on ottaa käytänteet koko organisaation laajuudelta käyttöön.

Jatkokehittelyä organisaatio kaipaa mm. tuotteistuksen ja palvelumuotoilun osalta. Niiden avulla asiakkaalle tehtävä myyntityö selkiytyy ja asiakkaan käsitys palveluntoimitusprosessista paranee. Tällä olisi positiivinen vaikutus myös yrityksen oman henkilöstön käsitykseen palvelutoimituksen kulusta. (Wahlgren, Kitunen 2012, 81-82.) Palveluntoimitusprosessin vaiheet on työssä kevyesti esitetty, yksityiskohtaisempi mallinnus tuotteistuksen muodossa olisi paikallaan.

Lopuksi voidaan todeta, että kevyt toimintamallin ohjeistus ei näyttäisi jäykistävän toimintaa liiaksi. Käytänteiden tekeminen näyttää tässä kohtaa olleen vain hyvä ja tervetullut lisä työn tekemiseen ja työlle asetetut tavoitteet voidaan saavutettua vähintään hyvällä tasolla. Kuten aiemmin todettiin, kehitystyön on jatkuttava

edelleen ja jatkuvasti organisaatiossa. Tällä työllä luotiin raamit ja käytänteet jatkokehitykselle. Voidaankin sanoa, että työssä päästään korjaamaan organisaation tilaa hyvässä vaiheessa, ennen kuin samat ongelmat konkretisoituvat laajemmin asiakaskunnan kasvaessa. Organisaatiolle on luotu rakenne ja toimintatavat, jotka mahdollistavat asiakaskunnan ja henkilöstön hallitun kasvun.

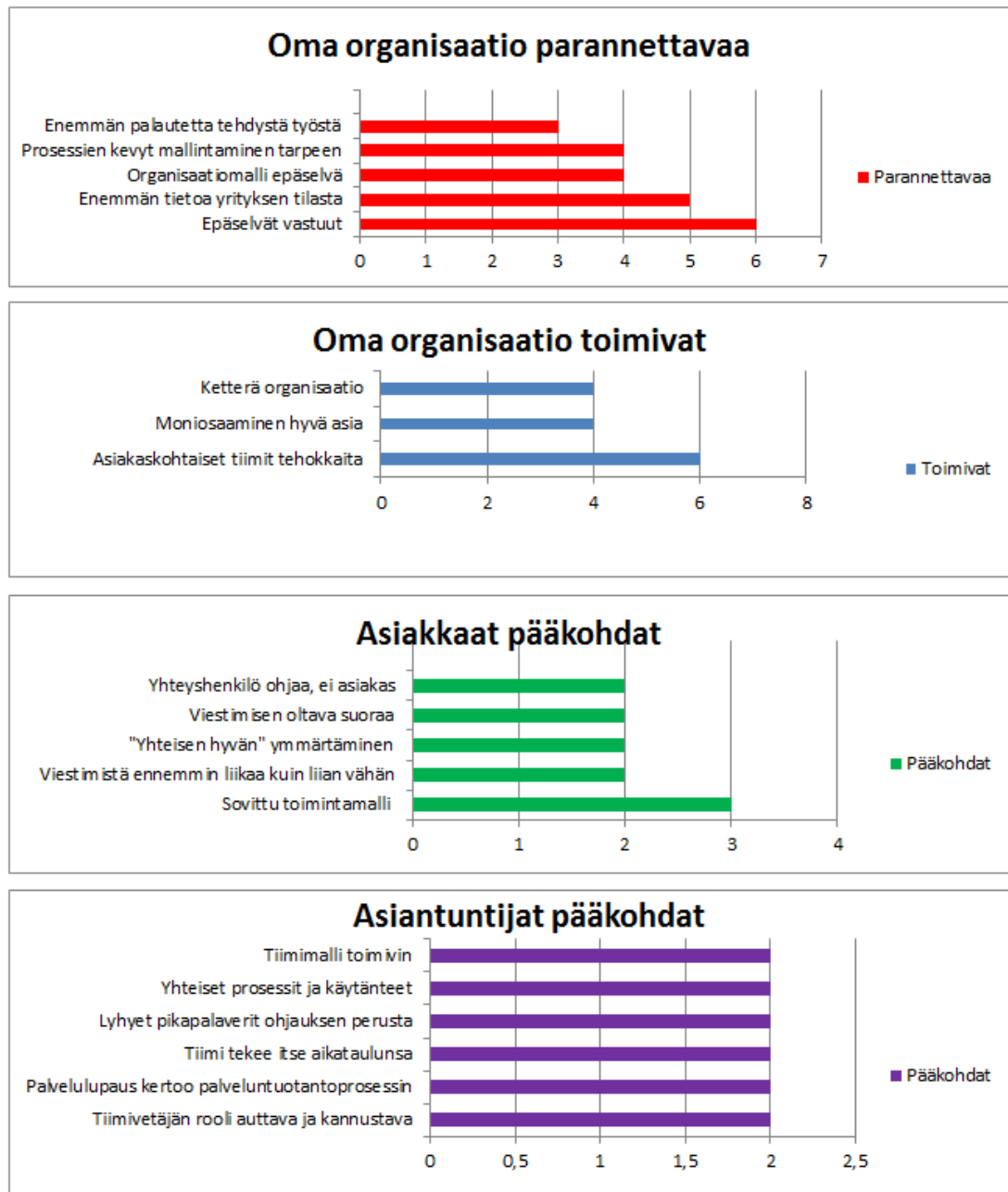
Lähteet

- Artto, Martinsuo, Kujala. 2006.** *Projektiliiketoiminta*. Helsinki : WSOY Oppimateriaalit Oy, 2006.
- Charron, Harrington, Voehl, Wiggin. 2015.** *The Lean management system handbook*. s.l. : Boca Raton, 2015.
- Harisalo, R. 2011.** *Organisaatioteoriat*. Tampere : Tampereen Yliopistopaino Oy, 2011.
- Hazzan, Dubinsky. 2014.** *Agile Anywhere*. s.l. : Springer, 2014.
- Heikkinen, Rovio, Syrjälä. 2007.** *Toiminnasta tietoon*. Vantaa : Kansanvalistusseura, 2007.
- Janhonen, M. 2010.** *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Tampere : Tampereen Yliopistopaino Oy, 2010.
- Kananen, J. 2009.** *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylä : Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, 2009.
- Kankkunen; Matikainen ja Lehtinen. 2005.** *Mittareilla menestykseen*. Jyväskylä : Talentum Media Oy, 2005.
- Karlöf, Helin, Lövingsson. 2006.** *Organisaation olemus*. Helsinki : Edita Publishing Oy, 2006.
- Kerzner, H. 2017.** *Project Management*. s.l. : Wiley, 2017.
- Kesti, Marko. 2007.** *Huipputuottava organisaatio*. Helsinki : Edita Publishing Oy, 2007.
- Kuusela, Pekka. 2005.** *Realistinen toimintatutkimus*. Helsinki : Työturvallisuuskeskus, 2005.
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2013.** *Prosessijohtamisen käsitteet*. Helsinki : Teknologiateollisuus Oy, 2013.
- Laamanen, K. 2002.** *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Keuruu : Otavan Kirjapaino Oy, 2002.
- Lampila, Marko. 2019.** *Service Delivery Specialist Landis+Gyr. Haastattelu*. 23. 3 2019.
- Moreira, Mario E. 2013.** *Being Agile: Your Roadmap to Successful Adoption of Agile*. s.l. : Springer, 2013.

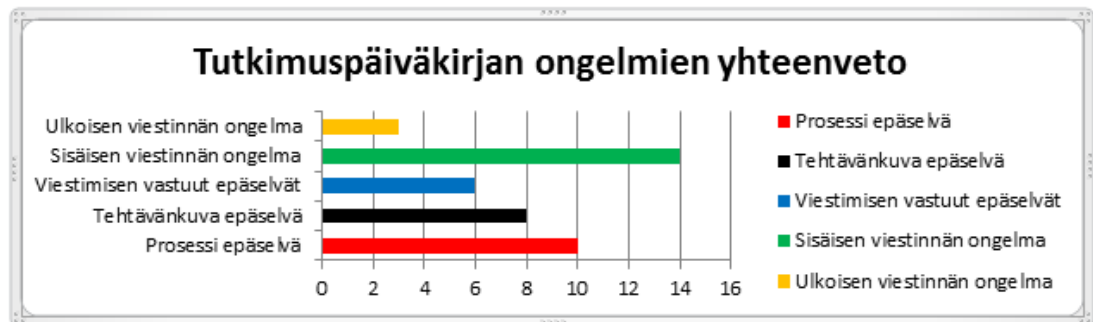
- Niemensivu, Jussi. 2018.** Engineering Manager Kopar Group. *Haastattelu*. 17. 12 2018.
- Niemi, T. 2014.** *Johtamismallin kehittäminen tiimiorganisaatiossa. YAMK-lopputyö.* Jyväskylä : Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, 2014.
- Pelin, R. 2011.** *Projektihallinnan käsikirja.* Keuruu : Otavan kirjapaino Oy, 2011.
- Räisänen, Heikki. 2018.** Toimitusjohtaja Emfit Oy. *Haastattelu*. 23. 12 2018.
- Sillanpää, Eero-Matti. 2018.** Engineering Manager BMH Technology Oy. *Haastattelu*. 20. 12 2018.
- Sorri, Katja. 2019.** Henkilöstöjohtaja Jyväskylän Yliopisto. *Haastattelu*. 15. Maaliskuu 2019.
- Stenberg, M. 2012.** *Tiedon jakaminen organisaatiossa.* Tampere : Tampereen Yliopistopaino Oy, 2012.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2009.** *Jatkuva uudistuminen.* s.l. : Talentum Media Oy, 2009.
- Wahlgren, Kitunen. 2012.** *Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista.* Jyväskylä : Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, 2012.

Liitteet

Liite 1. Haastattelujen tulosten yhteenveto



Liite 2. Tutkimuspäiväkirjan ongelmien yhteenveto



| Poikkeaman laatu | Selite | kpl |
|--|--|-----|
| Prosessi epäselvä. Tehtävänkuvat epäselvät. Viestimisen vastuut epäselvät. Sisäisen viestinnän ongelma. | Tehty työ totutusta poikkeavasti. Riittämätön dokumentointi yhteydenpidosta. Asiakasta ei konsultoitu riittävästi, suunnitelmat tarkistamatta ohjeistuksen mukaan. Jouduttu tekemään korjaussuunnittelua omaan laskuun. | 2 |
| Tehtävänkuvat epäselvät. Viestimisen vastuut epäselvät. Sisäisen viestinnän ongelma. | Ohjeistettu asiakasta ja kilpailevaa toimistoa ilman veloitusta ohjelmisto-asioissa kysymättä asiakasvastuulliselta mielipidettä. | 1 |
| Prosessi epäselvä. Viestimisen vastuut epäselvät. Sisäisen viestinnän ongelma. | Päivitetty IT-laitteistoja kyselemättä asiakasvastuullisilta/johdolta, onko päivitykselle esteitä. Asiakasyhteydet asennettava koneille uudestaan. | 1 |
| Prosessi epäselvä. Tehtävänkuvat epäselvät. Viestimisen vastuut epäselvät. | Uusi työntekijä kyselee tarjouksen tekemisestä asiakkaalle. Luulee sen olevan hänen tehtävänsä. Ei riittävästi informointia käytänteistä, prosessi epäselvä. | 2 |
| Prosessi epäselvä. Viestimisen vastuut epäselvät. Sisäisen viestinnän ongelma. | Lujuuslaskija toimittaa asiakkaalle pyydyt kuormat sähköpostin viestikentässä, kun piti lisätä ne perustuskuvaan. Kuormitustiedoille tekemättä ristiintarkistus. | 1 |
| Prosessi epäselvä. Tehtävänkuvat epäselvät. | Suunnittelija kuittaa asiakkaalle työn tehdyksi ja tuotosten löytyvän asiakkaan järjestelmästä tarkistamatta ryhmän tuotoksia kokonaisuudessaan. Osa työstä tekemättä ja tehdään lisäsuunnittelua. Ristiintarkistus tekemättä. | 1 |
| Tehtävänkuvat epäselvät. Viestimisen vastuut epäselvät. Sisäisen viestinnän ongelma. | Suunnittelija tehnyt asiakkaalle kirjastokomponenttityön. Työn valmistumisesta ei ole ilmoitettu kenellekään omassa organisaatiossa ja ihmetellään miten laskutus. | 1 |
| Sisäisen viestinnän ongelma. | Suunnittelija ei muista suullisesti läpikäytyä työtä ja ihmetellään kun asiakkaalta tulee uutta materiaalia. Asiakasvastaavalle soitetaan lomalle ja | 1 |

| | | |
|--|--|---|
| | ihmetellään tilannetta. | |
| Ulkoisen viestinnän ongelma. | Asiakkaalle ilmoitettu, että projektin vastuullinen suunnittelija vaihtuu. Asiakas kuitenkin jatkaa yhteydenpitoa työn aloittaneen suunnittelijan kanssa. | 1 |
| Ulkoisen viestinnän ongelma. Sisäisen viestinnän ongelma. Prosessi epäselvä. | Uusi työntekijä hoitaa yhteydenpitoa asiakkaaseen totutusta poikkeavalla tavalla. Liian vähän asiakaskontaktia, suunnittelu menee osin väärille urille. | 2 |
| Tehtävänkuvat epäselvät. Prosessi epäselvä. Sisäisen viestinnän ongelma. | Vanhempi suunnittelija valittaa, ettei tiedä kunnolla paikkaansa organisaatiossa ja tilanne stressaa. | 1 |
| Tehtävänkuvat epäselvät. Prosessi epäselvä. Sisäisen viestinnän ongelma. Ulkoisen viestinnän ongelma. | Pidetään palaveria suunnittelupäällikkö ja kaksi projekti-insinööriä. Vastuut asiakkaiden suuntaan epäselvät ja aiheuttaa jännitteitä. | 1 |
| Sisäisen viestinnän ongelma. | Asiakkaalle tehty putkistoihin liittyvä kehitysprojekti. Suunnittelija laittanut asiakaslevylle taulukon ja ohjeen ko.projektin tuotoksista. Ei informoitu muita. Useita virhetilanteita. | 3 |
| Sisäisen viestinnän ongelma. | Haastateltava ihmettelee toimitila-yrityksen ilmoitusta, jonka mukaan oma työnantaja on muuttamassa uusiin tiloihin. Ei informoitu koko henkilöstöä asiasta. | 1 |
| Prosessi epäselvä. Sisäisen viestinnän ongelma. | Asiakkaalle lähetettyjen kuormitustietojen huomataan olevan virheelliset. Väärä materiaali kuormana. Tuotosta ei ristiintarkistettu, vaan laitettu suoraan asiakkaalle. | 1 |
| Sisäisen viestinnän ongelma. | Suunnittelija tekee putkistosuunnittelua. Ei käytä uusimpia kirjastomalleja, koska ei tiedä sellaisten olemassaolosta. Tehdään osin uudestaan. | 1 |
| Sisäisen viestinnän ongelma. | Asiakas kysyy tehdyn työn perään. Käy ilmi, että homma tekemättä, unohtunut suunnittelijalta. Tehdään ylitöinä. | 1 |
| Tehtävänkuvat epäselvät. Prosessi epäselvä. Sisäisen viestinnän ongelma. | Suunnittelijat (2kpl) asentavat uudemmat versiot suunnitteluohjelmistosta koneille uuden asiakkaan takia. Toiseen koneeseen tulee vikaa. Kenelläkään ei selkeää käsitystä, kuka huolehtii asennuspaketeista ja lisensseistä ko. ohjelmiston osalta. Soitetaan asiakkaan IT-tukeen. | 1 |