

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (YAMK), projektijohtamisen koulutus

2019

Mari Noppa

SISÄINEN KEHITTÄMINEN PROJEKTITOIMINNAN NÄKÖKULMASTA

– Haasteet ja hyvät käytännöt

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi (YAMK), projektijohtamisen koulutus

Syysy 2019 | 77 sivua, 9 liitesivua

Mari Noppa

SISÄINEN KEHITTÄMINEN PROJEKTITOIMINNAN NÄKÖKULMASTA

- Haasteet ja hyvät käytännöt

Jatkuva uudistuminen ja oman toiminnan tehostaminen on organisaatiolle elinehto. Kaikissa organisaatioissa toteutetaan ajoittain kehitystoimia, jotka kohdistuvat esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, prosesseihin tai rakenteisiin, eli sisäisen toiminnan kehittämiseen. Siitä huolimatta, että kehittämistoiminta on todettu elintärkeäksi ja suurin osa organisaatioiden projekteista on luonteeltaan sisäisiä kehitysprojekteja, aikaisempi projektitutkimus on keskittynyt pääasiassa ulkoisten asiakasprojektien tarkasteluun. Karu totuus on myös se, että vaikka kehitystoimia toteutetaan organisaatioissa ahkerasti, niissä harvoin onnistutaan.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin organisaatioiden sisäistä toiminnankehittämistä projektitoiminnan näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli tiedon tuottaminen, ja sen avulla selvitettiin millaisia haasteita toiminnankehittämisessä on ja mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin löytämään ratkaisuja esiin nousseisiin haasteisiin. Opinnäytetyö toteutettiin monimenetelmällisenä tutkimuksena, joka sisälsi sekä kartoittavan kyselyn (n 66) että kuvailevan case-osion (2 yritystä).

Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että sisäistä toiminnankehittämistä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Vaikka systemaattiset rakenteet edesauttavat toiminnankehittämisen onnistumista, tiettyä menetelmää oleellisempaa on, että kehittämisen tapa valitaan kulloisenkin tavoitteen mukaan. Yksittäiset kehitysprojektit onnistuvat tämän tutkielman mukaan kohtuullisen hyvin, ja eniten haasteita sisäisessä toiminnankehittämisessä on kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnassa, kuten resursoinnissa ja kehittämis-toimien koordinoinnissa koko organisaatiota leikkaavasti. Yksittäisenä tekijänä muutosten käytäntöön viemisen haasteet koettiin kyselyssä tulevaisuuden kannalta merkittävimmäksi ratkaistavaksi ongelmaksi.

Toiminnankehittämisen onnistumista tukevat muun muassa vahva strateginen johtaminen, organisaation muutoskykyisyys ja kulttuuri, muutosjohtamiseen panostaminen sekä oikeanlaiset menetelmät. Vaikka johtamis- ja tietojärjestelmät tukevatkin kehitystoimien onnistumista, leadership-johtamisen merkitys on erityisen suuri nimenomaan toiminnankehitysprojektien onnistumisessa.

ASIASANAT:

Sisäinen toiminnankehittäminen, sisäinen kehitysprojekti, kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta, toiminnankehittämisen haasteet.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Project Management

2019 | number of pages 77, number of pages in appendices 9

Mari Noppa

INTERNAL DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF PROJECT MANAGEMENT

- Challenges and good practices

Continuous renewal and the improvement of the effectiveness are crucial for the organizations. Occasionally, each organization carries out development activities that focus for example on the operating methods, processes or structures of the organization – i.e. the internal development of the organization. Even though development activities have been identified vital and most of the projects in the organizations are internal development projects, previous project management research has mainly focused on external client projects. In addition, even though organizations carried out numerous of internal projects, the unpalatable fact is that internal development activities are seldom successful.

The present study discusses the internal development from the perspective of project management. The aim of the study is to produce knowledge of the challenges in organizational development and of factors that influence its success. In addition, the study sought to find solutions to the emerging challenges. This research is a multi-method study, which includes both a survey (n 66) and a descriptive case section (2 companies).

As a result of the study, it can be stated that there are many different tools for internal development. Systematic structures contribute to the success of organizational development, but more important than a particular method is to select the correct development method according to the objective. The results indicate that individual development projects succeed quite well and most of the challenges in internal development are in managing the organizational development activity as a whole, such as resourcing and coordinating development activities across the organization. As a single factor, the challenges of implementing the changes into practice were identified as the most significant problem to be solved in the future.

Successful organizational development is supported by strong strategic leadership, organizational capability to change, suitable culture, investing in change management and the right methods. Management processes and information systems support the success of the development efforts, but the leadership is particularly important for the success of internal development projects.

KEYWORDS:

Organizational internal development, internal development project, managing internal development, challenges managing internal development.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Toimeksiantajaorganisaatio	7
1.2 Tutkimusasetelma ja tavoitteet	8
1.3 Rajaukset	8
1.4 Tutkimusote	9
1.4.1 Pragmatismi ja abduktiivinen päättely	10
1.4.2 Monimenetelmällisyys	12
1.4.3 Tutkimusprosessi	13
2 SISÄINEN TOIMINNANKEHITTÄMINEN	15
2.1 Sisäiset toiminnankehitysprojektit	16
2.2 Sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuus	17
2.3 Yksittäisten toiminnankehitysprojektien haasteet	19
2.4 Sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan haasteet	20
3 KVANTITATIIVINEN OSIO	23
3.1 Kyselyn toteuttaminen	23
3.2 Kyselyn tulokset	24
3.3 Kvantitatiivisen osion yhteenveto ja johtopäätökset	36
4 KVALITATIIVINEN OSIO	42
4.1 Case-osion toteuttaminen	42
4.2 Case Elisa	43
4.3 Case Yritys x	53
4.4 Kvalitatiivisen osion yhteenveto ja johtopäätökset	60
5 DISKUSSIO	65
5.1 Tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset	65
5.2 Tutkielman arviointi	67
5.2.1 Kvantitatiivisen osion arviointi	69
5.2.2 Kvalitatiivisen osion arviointi	70
5.3 Jatkotutkimusehdotukset	71
6 LÄHTEET	73

LIITTEET

Liite 1 Kysymykset ja taustat v3.0.

Liite 2 Avoimien kysymysten yhteenveto.

KUVAT

Kuva 1. Tutkimuksen neljä päätasoa (Sormunen ym. 2013). 10

KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien taustaorganisaatioiden henkilöstömäärä.	24
Kuvio 2. Vastaajien roolit toiminnankehitysprojekteissa.	25
Kuvio 3. Vastaajien mielipiteiden jakaantuminen.	27
Kuvio 4. Yksittäisten toiminnankehitysprojektien onnistuminen: projektimalli.	29
Kuvio 5. Yksittäisten toiminnankehitysprojektien onnistuminen: projekteina/kehitysohjelmina ja projektoimatta.	31
Kuvio 6. Kokonaisuuden hallinnan onnistuminen: projektoimatta ja ohjelmina/projekteina.	32
Kuvio 7. Kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistuminen – vertailua.	33
Kuvio 8. Sisäistä kehittämistoimintaa merkittävästi haittaavat ongelmat.	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu.	14
Taulukko 2. Kyselyn väittämät ja vastaajien mielipiteiden jakautuminen.	28
Taulukko 3. Yksittäisten toiminnankehitysprojektien onnistuminen: projektimalli.	30
Taulukko 4. Kokonaisuuden hallinta onnistuu hyvin – vertailu.	33

1 JOHDANTO

Projektit ovat tärkeä osa nykypäivän liiketoimintaympäristöä (Voss 2012), ja projektitoiminta on laajalle levinnyt ilmiö kaikilla toimialoilla ja sektoreilla (Schoper, Wald, Ingason & Fridgerisson 2018). Iso osa organisaatioista toteuttaa ainakin osan toiminnastaan projektien avulla, vaikka kyseessä ei olisikaan varsinainen projektiorganisaatio. Schoper ja kumppanit (2018) vertailivat tutkimuksessaan projektitoimintaa Saksassa, Norjassa ja Islannissa ja osoittivat, että jopa kolmasosa kaikista liiketoiminnallisista aktiviteeteista toteutetaan projekteina. Projektit ovat siis organisaatioissa arkipäivää, ja osa tutkijoista puhuukin jopa yhteiskunnan projektifikaatiosta (esim. Schoper ym. 2018; Suhonen & Paasivaara 2015). Karkeasti jaotellen projektiliiketoiminnalla voidaan nähdä kaksi toisistaan poikkeavaa merkitystä: ratkaisujen *toimittaminen* ja *kehittäminen*. Ratkaisujen toimittamisella viitataan etenkin asiakkaisiin suuntautuviin toimitusprojekteihin ja ratkaisujen kehittämisellä taas oman liiketoiminnan ratkaisuiden kehittämiseen. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 18.)

Projektit ovat organisaatioissa usein keino ongelmien ratkaisemiseen (Fiala 2014), ja niiden avulla pyritään toteuttamaan hyödyllisiä muutoksia, jotka edesauttavat organisaatioiden strategisten tavoitteiden toteutumista (esim. Görög 2016). Projekteja hyödynnetään usein kehittämisen välineenä (esim. Vuorinen & Martinsuo 2018; Virtanen 2009, 7), jolla omalle liiketoiminnalle ja asiakkaille luodaan arvoa oman toiminnan tehostamisen tai uudistamisen kautta (Artto ym. 2006, 19). Monimutkaisessa maailmassa projektit ovat se keino, jolla organisaatiot pyrkivät vastaamaan joustavasti toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin, toteuttamaan strategisia päämääriään, uudistumaan ja jopa säilymään hengissä kovan kilpailun keskellä (Virtanen 2009, 19; Shenhar, Dvir, Levy & Malz 2001).

Kehittäminen ja kehittyminen ovat organisaatioille elinehto. Vaikka kehittämistoiminta on todettu tärkeäksi ja lukumäärällisesti suurin osa organisaatioiden projekteista on luonteeltaan sisäisiä kehittämisprojekteja, projektitutkimus on siitä huolimatta keskittynyt etenkin ulkoisten asiakasprojektien tarkasteluun (Schoper ym. 2018). Suurin osa projektinhallinnan tutkimuksesta käsittelee toimitus-, järjestelmänkehitys- ja tuotekehitysprojekteja, joissa projektin tuotos ja sen ominaisuudet pystytään hyvin pitkälti määrittämään etukäteen. Vaikeammin määritettäviä organisaatioiden sisäisiä muutosprojekteja taas on jätetty vähemmälle huomiolle. (Lehtonen & Martinsuo 2007.) Suomessa toiminnankehitysprojekteihin liittyvää tutkimusta on tehty etenkin julkisen sektorin kontekstissa;

sosiaali- ja terveysalalla esimerkiksi Lunkka 2018 sekä Suhonen ja Paasivaara 2015, koulutusorganisaatioissa esimerkiksi Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinos 2017 sekä kunnissa Lumijärvi ja kumppanit 2013.

Vaikka kehitysprojekteja toteutetaan organisaatiossa ahkerasti, karu totuus on, että niissä harvoin onnistutaan. Esimerkiksi Mattila (2006, 3) kertoo väitöskirjassaan useiden tutkijoiden todenneen, että jopa 70 prosenttia organisaatioiden uudistusprojekteista epäonnistuu. Smith (2003) puolestaan tutki laajoja organisaatiokulttuurin muutosprojekteja ja totesi, että niistä vain noin 10–30 prosenttia onnistuu.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on organisaatioiden sisäinen toiminnankehittäminen projektitoiminnan näkökulmasta. Tämän tutkielman avulla selvitetään millaisia haasteita sisäisessä kehittämistoiminnassa on, kartoitetaan mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen kehitystoiminnan onnistumiseen sekä pyritään löytämään ratkaisuja esiin nousseisiin haasteisiin. Pelkän teoriapainotteisen haasteiden esiin nostamisen sijaan tutkimus on kiinnostunut myös organisaatioiden hyödyntämisestä käytännön ratkaisusta olemassa oleviin ongelmiin. Tulokulman taustalla vaikuttaa se, että projektijohtamisen tutkimuksessa on todettu tarve käytäntöperusteiselle tutkimukselle, koska teorian ja todellisen käytännön toiminnan välillä on huomattu usein olevan eroa (esim. Clegg, Killen, Biesenthal & Sankaran 2018; Lunkka 2018).

1.1 Toimeksiantajaorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Innotiimi-ICG. Suomen Innotiimi-ICG:ssä työskentelee noin 20 konsultin verkosto, ja yrityksen erityisosaamisalueita ovat johtamisen kehittäminen, muutoksen johtaminen, innovaatiot ja uudistumiskyky sekä lean ja operational excellence. Opinnäytetyön avulla tuotetaan tutkimustietoa siitä, millainen organisaatioiden sisäisen kehittämisen projektitoiminnan tila on ja millaisia mahdollisia haasteita siihen liittyy. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi Innotiimi-ICG:n palveluiden kehittämisessä sekä viestinnässä ja markkinoinnissa.

Sinänsä toimeksiantajan rooli ei ollut opinnäytetyössä kovinkaan suuri, ja tutkielman tekijällä oli hyvin vapaat kädet koko prosessin ajan jo tutkimusaiheen määrittelystä lähtien. Toimeksiantaja toimi kuitenkin kommentoijana ja merkittävänä apuna niin kyselyn rakentamisessa ja levittämisessä kuin sopivien case-organisaatioidenkin löytämisessä.

1.2 Tutkimusasetelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Millaisia haasteita ja haasteiden ratkaisumahdollisuuksia organisaatioiden sisäisen toiminnankehittämisen projektitoiminnassa on?

Ja alatutkimuskysymykset puolestaan ovat:

- miten sisäistä toiminnankehittämistä toteutetaan organisaatioissa?
- millaisia haasteita sisäisessä toiminnankehittämisessä on?
- mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen toiminnankehittämisen onnistumiseen?
- millaisia ratkaisuja yritykset ovat kehittäneet sisäisen toiminnankehittämisen haasteisiin?

Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa toimeksiantajalle, sekä mahdollisesti laajemminkin, ja varsinainen lopputuotos on tutkimusraportti (tämä opinnäytetyö).

1.3 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tehtiin kaksi merkittävää rajausta; keskittyminen vain sisäisiin toiminnankehitysprojekteihin sekä projektin onnistumiskriteerien määrittämisen jättäminen kokonaan pois tarkastelusta.

Sisäinen toiminnankehitysprojekti

Projekteja voidaan Artton ja kumppaneiden (2006, 19-20) mukaan tyypitellä esimerkiksi seuraavasti:

- rakennuksen, tilojen, infrastruktuurin tai laitteiden rakentaminen
- uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- uuden prosessin suunnittelu ja käyttöönotto
- organisaation rakenteen, resursoinnin tai kulttuurin muutos
- tietojärjestelmän kehittäminen
- kampanjan toteuttaminen.

Tässä tutkielmassa keskitytään sisäisiin toiminnankehitysprojekteihin ja sisäisen kehittämisen projektitoimintaan. Sisäisillä toiminnankehitysprojekteilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä projekteja, joiden avulla kehitetään organisaation toimintatapoja, menetelmiä tai prosesseja joko kehittämällä täysin uusia tai parantamalla nykyisiä. Sisäiset

toiminnankehitysprojektit tähtäävät organisaation toimintatapojen kehittämiseen. Ne voivat liittyä esimerkiksi tehokkuuden tai kannattavuuden parantamiseen, johtamiskäytäntöihin, henkilöstöpolitiikkaan, turvallisuusasioihin, osaamisen vahvistamiseen, asiakaspalautejärjestelmiin, laatupoikkeamien hallintaan tai muihin organisaation prosessien tai työtapojen kehittämiseen. Sisäinen toiminnankehittämisprojekti on kertaluontoinen, tavoitteellinen tehtäväkokonaisuus, jonka avulla pyritään luomaan uusi tai nykyisestä aiempaa parempi toimintatapa tai -malli. (Mukaillen mm. Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011; Virtanen 2009.)

Projektin onnistuminen

Vaikka opinnäytetyössä tarkastellaan sisäisten toiminnankehitysprojektien ja sisäisen kehittämistoiminnan onnistumista, tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa projektin tai kehitystoiminnan onnistumisen kriteereihin, vaan niin haastatteluissa kuin kyselyssäkin onnistumisen määritelmä kriteereineen jätetään vastaajan harteille. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka esimerkiksi kyselyssä kysytään projektien onnistumisesta, onnistumisen kriteereitä ei määritetä tai kysytä. Onnistumisen siis ikään kuin määrittää vastaaja, ja oletuksena on, että hän peilaa vastaustaan oman organisaationsa määrittämiin onnistumiskriteereihin. Onnistumisen määritelmä jätettiin pois tarkastelusta kahdesta syystä:

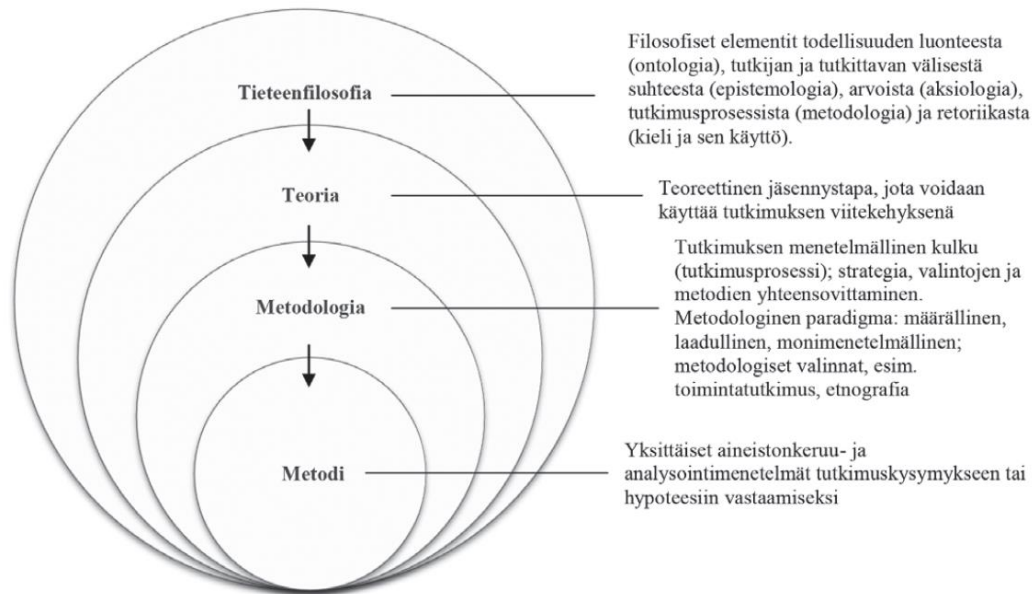
- vaikka projektien menestyminen on yksi tutkijoita eniten kiinnostaneita tutkimuskohteita (esim. Radujkovic & Sjekavica 2017; Joslin & Muller 2015), onnistumisen kriteereistä ei ole yhtä yhtenäistä näkemystä projektitutkimuksessa (ks. esim. Ad-Shaaby & Ahmed 2018; Freeman 1992).
- onnistumisen kriteerit eivät ole tämän tutkielman kannalta merkittävässä asemassa, vaan onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja haasteet, oli kriteeri sitten mikä tahansa.

Tämä tutkimus keskittyy siis pikemminkin tarkastelemaan vastaajan kokemusta ja näkemystä onnistumisesta, ei varsinaista toiminnankehittämisen onnistumista eri kriteereihin peilaten.

1.4 Tutkimusote

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu, että tutkija kertoo lukijalleen millaiseen tietokäsitykseen tutkimus pohjautuu sekä millaisena tutkittavan ja tutkijan suhde näyttäytyy (ks. Sorunen, Saaranen, Tossavainen & Turunen 2013). Kuvassa 1. kuvataan tutkimuksen

neljä päätasoa, joiden kautta tutkija voi asemoida muun muassa tutkimuksensa ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat.



Kuva 1. Tutkimuksen neljä päätasoa (Sormunen ym. 2013).

Koska tässä opinnäytetyössä yhdistetään sekä laadullista että määrällistä aineistonkeruuta, tutkimus sijoittuu monimenetelmällisen paradigman viitekehikseen (ks. Sormunen ym. 2013). Tieteenfilosofisena taustana vaikuttaa pragmatismi sekä niin tutkimusprosessiin kuin päättelyn logiikkaan abduktiivinen ajattelu. Opinnäytetyön tieteenfilosofista taustaa, metodologista paradigmaa, metodeja sekä koko tutkimusprosessin kulkua kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

1.4.1 Pragmatismi ja abduktiivinen päättely

Tämän tutkielman tieteenfilosofinen tausta kumpuaa pragmatismista. Pragmatismilla on monta suuntausta, mutta tutkimuksen tekemisen kannalta kaikille suuntauksille on yhteistä toimivien tekijöiden hakeminen sekä ratkaisujen löytäminen ongelmiin. Metodi ei siis ole tärkein pragmatistisessa tutkimuksessa, vaan tärkein on ongelma, ja tutkijoiden tehtävänä on käyttää laajasti erilaisia lähestymistapoja ongelman ymmärtämiseksi. (Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014, 10.)

Pragmatistinen epistemologia lähtee siitä, että havainnot ja yllättävät ilmiöt antavat vihjeitä uusille käsitteellistyksille, ja ne puolestaan taas ohjaavat toimintaa ja havaintoja. Havainnot ovat teoriapitoisia, mutta toisaalta teoriat ovat havaintopitoisia, joten teorioita ja selityksiä haetaan suhteessa havaintojen kautta saataviin yllättäviin tai selitystä vaativiin ilmiöihin. (Paavola & Hakkarainen 2008.)

Totuus on pragmatismien mukaan suhteessa toimintaan ja käytäntöön (Laitinen ym. 2014, 7). Tiedolla tarkoitetaan pragmatistisen filosofian näkökulmasta käytäntöorientoituneessa tutkimusprosessissa muodostettuja ongelmatilanteita tehokkaasti ratkaisevia uskomuksia. Käytäntölähtöisen tutkimuksen piirre on hyödyllisyyden tavoittelu, sillä tieto on arvokasta vain hyödyllisenä käytäntöjä kehittävässä ja parantavana tietona (Kotila 2014). Millaista toimintaa arvotetaan vaikuttaa siihen mitä pidetään totena (Laitinen ym. 2014, 7). Pragmatistinen totuusteoria korostaa fallibilismia eli inhimillistä erehtyväisyyttä. Tällä viitataan ajatukseen, että koskaan ei voi tavoittaa ehdotonta ja varmaa tietoa, sillä uskomukset voivat olla toimimattomia, joka taas synnyttää tarpeen uusille tulkinnoille ja korjaaville tutkimuksille. (emt., 9.)

Organisaatio- ja johtamisteoreettisessa tutkimuksessa käytännön ja tieteen suhde on tiivis. Pragmatistisesta näkökulmasta johtamis- ja organisaatioteoreettinen tarkastelu, jota tämäkin opinnäytetyö edustaa, kiinnostuu esimerkiksi siitä, miten organisaatio todella toimii, toiminnan seurauksista sekä siitä, millaisia tekijöitä siihen liittyy, että jollakin toimintamallilla saadaan aikaan seurauksia (ks. Laitinen ym. 2014, 102, 105).

Paavolan ja Hakkaraisen (2008) mukaan pragmaattisessa tutkimussyklissä yllättäville ilmiöille haetaan lupaavia selityksiä abduktiivisesti. Paavolan (2003) mukaan abduktio on nimenomaan vihjeisiin perustuvaa päättelyä, jossa vihjeiden avulla löydetään paitsi hyviä ehdotuksia, voidaan myös rajata etsintäavaruutta tai hypoteesin tyyppiä ennen varsinaisten ehdotusten löytymistä näistä. Abduktio on välivaihe joko pyrkimyksellä testata tai todentaa kehitetty hypoteesi jollain toisilla keinoin tai sitten pyrkimykselle kehittää ehdotusta tai hypoteesia eteenpäin. Usein abduktiota ajaa eteenpäin käytännön tarve löytää joku lupaava tai jollain lailla kehiteltävältä tai koeteltavalta vaikuttava suunta tutkimukselle. (Paavola 2009.) Huomioita on tosin kiinnitettävä myös siihen, että tutkija käyttää hyväkseen kaikkea sitä tietoa, mitä jostain tilanteesta tai asiasta on saatavilla. Ideoiden kehittelyä ei tieteessä tee vain tutkija itse omassa mielessään, vaan ideoita kehitetään suhteessa muiden tutkijoiden aikaisemmin esittämiin ideoihin ja käsityksiin. (Paavola & Hakkarainen 2008.)

Pragmatismi ja abduktiivisuus näkyvät tässä opinnäytetyössä muun muassa siten, että tutkimus on orientaatioltaan käytäntöperusteinen, tarkastelun lähtökohtana on se, että kaikki teoriat ja hypoteesit ovat perustaltaan hypoteeseja sekä fallibilismi, eli selitykset ovat hypoteeseja ja ne saattavat osoittautua virheellisiksi tai vajavaisiksi. Lisäksi tutkielmassa hyödynnetään abduktiivista logiikkaa jatkohypoteesien hakemisessa välivaiheiden kautta sekä haetaan kokonaisuuksia ja yhteyksiä tutkittavasta ilmiöstä (ks. Paavola 2009). Opinnäytetyössä on vahva käytännönläheinen orientaatio, ja saatu tieto tavoittelee käyttökelpoisuutta sekä hyötyä käytännössä. Työn tavoitteena on etsiä ja tarkastella avoimin mielin erilaisia vaihtoehtoja sekä löytää kiinnostavia jatkotutkimuskohteita, joten sen ensisijainen tavoite ei siis ole esimerkiksi tulosten laaja yleistettävyyden.

Myös tutkielman päättelyprosessi on abduktiivinen, eli analyysissa vuorottelevat sekä aineistolähtöisyys että teorialähtöisyys. Aineiston analyysi ei perustu tiettyyn teoriaan, mutta kytkennät niihin ovat havaittavissa, eli löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä, vahvistusta tai ristiriitaisuuksia (ks. Kvalimot). Myöskään teoreettiselta katsontakannaltaan tutkielma ei ole sitoutunut vain yhteen tieteenalaan tai näkökulmaan, vaan esimerkiksi lähdekirjallisuutta on haettu muualtakin kuin projektitutkimuksen kentästä. Opinnäytetyö on monimenetelmäinen, sillä siinä hyödynnetään niin menetelmä- kuin aineistotriangulaatiota.

1.4.2 Monimenetelmällisyys

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin pragmaattiselle taustaorientaatiolle ominaisesti monimenetelmätutkimusta, koska sitä käyttäen on mahdollista lisätä tutkimustulosten ”vahvuutta” erilaisten menetelmien toisiaan täydentävän vaikutuksen kautta, selventää tai kuvata yhdellä menetelmällä saatuja tuloksia sekä kehittää yhdellä menetelmällä saatujen tulosten perusteella toista menetelmää sekä havaita paradokseja ja ristiriitaisuuksia. (ks. Sormunen ym. 2013.) Monimuotoisiin tutkimuskysymyksiin ei ole aina edes mahdollista vastata vain yhtä lähestymistapaa käyttäen, joten melko vähän tutkittuun ja kompleksiseen sisäisen kehittämistoiminnan tarkasteluun monimenetelmällisyys sopii hyvin.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimustapaa aineiston keräämisessä ja tulosten analysoinnissa. Ensin tehdyn kvantitatiivisen kyselyn avulla selvitettiin erityisesti sisäisen kehittämistoiminnan tilaa, onnistumista ja haasteita sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Näkökulmaltaan kvantitatiivinen osio on ennen kaikkea

kartoittava. Abduktiivinen ote näkyi tutkimusprosessissa esimerkiksi siinä, että kyselyn kehittämistoiminnan haasteita koskevat kysymykset muodostettiin aikaisempien tutkimusten löydösten pohjalta, eli haasteista koottiin ikään kuin mahdollisten ongelmien lista, mutta yhtäkään haastetta ei otettu varmana tai annettuna, vaan jokaista niistä käsiteltiin tavallaan kuin johtolankana ja yhtenä mahdollisena tekijänä. Tutkielman loppuosa toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena kvantitatiivisessa kyselyssä esiin nousseiden sisäiseen kehittämistoimintaan liittyvien haasteiden ja siihen vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Case-osion avulla pyritään kuvailemaan millaisia käytännön ratkaisuja yritykset ovat löytäneet kvantitatiivisessa osiossa esiin nousseisiin haasteisiin. Abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti tutkimuksen laadullisen osion lopullinen näkökulma ja tutkimustapa lukittiin vasta kvantitatiivisen osion toteuttamisen ja löydösten jälkeen. Opinnäytetyössä käytetyt metodit on kuvattu tarkemmin luvussa 3.1. ja 4.1.

1.4.3 Tutkimusprosessi

Haapakosken (2015b) mukaan abduktiivisen lähestymistavan tutkimuksellisia kriteerejä ei ole vielä kehitetty kovin laajasti, mutta abduktiivisenkin tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu huolellinen, dokumentoitu ja vaihe vaiheelta perusteltu tutkimusprosessi, jossa ei jätetä huomioimatta yllätyksiä. Opinnäytetyön metodologista toteutusta kuvataan yksityiskohtaisimmin luvuissa 3.1 ja 4.1, mutta tässä kappaleessa esitellään tutkimusprosessin pääkohdat aikatauluineen. Taulukossa 1. on esitelty tutkimuksen kulkua seuraavien tekijöiden kautta: aikataulu, tutkimuksen vaihe ja vaiheeseen osallistuneet kronologisessa järjestyksessä.

Karkeasti jaotellen prosessi alkoi teoriaan perehtymisellä ja jatkui kyselyn toteuttamisella. Kyselyn tulosten ja analyysin pohjalta valittiin tutkielman lopullinen suunta ja toteutettiin laadullinen case-osio. Kuten Haapakoski (2015a, 12; 2015b) toteaa, keskeistä abduktiivisessa tutkimuksessa on mahdollisuus tarttua kesken prosessin yllättäviin havaintoihin tai aavistuksiin, johtolankoihin.

Opinnäytetyön teoriaosioita kirjoitettiin koko tutkimusprosessin ajan, ja tutkielman kokoaaminen lopulliseen muotoonsa tehtiin elokuussa 2019. Opinnäytetyöprosessin aikataulu venyi hieman alkuperäisestä suunnitelmasta, koska oletettua enemmän aikaa kului niin tutkimusaiheen määrittelyyn kuin kyselyn vastausten saamiseenkin. Kyselyn levittämistä tehtiin niin Innotiimin kuin opinnäytetyön tekijän toimesta sekä erilaisia verkostojen, kuten Projektiyhdistys ry:n uutiskirjeen ja Tradenomien LinkedIn-ryhmän kautta. Laajasta

jakelusta huolimatta kyselylinkkiä jouduttiin jakamaan useita kertoja ja vastausmäärä jäi silti vain 66 vastaukseen. Case-osion suhteen tutkimusprosessi eteni huomattavasti joulukuusta, vaikkakin pieni takaisku tuli siitä, että Yritys x päätti omien sisäisten opinnäytetöihin liittyvien käytäntöjensä vuoksi esiintyä vain Yritys x:nä oman nimensä sijaan. Opinnäytetyön sisällön tai tulosten kannalta sillä ei niinkään ollut merkitystä, mutta case-osioon muodostui sen myötä väistämättä pientä epäsuhtaa tarkeastelluiden yritysten välille.

Taulukko 1. Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu.

Aikataulu	Tutkimuksen vaihe	Tekijä
syys-marraskuu 2018	Tutkimusaiheen hahmottelu	Tutkielman tekijä ja toimeksiantaja
syys-marraskuu 2018	Taustateorioihin perehtyminen	Tutkielman tekijä
marraskuu 2018	Metodologiset vaihtoehdot, tieteenfilosofiset taustat	Tutkielman tekijä
joulukuu 2018	Tutkimussuunnitelman 1. versio	Tutkielman tekijä
joulukuu 2018	Tutkimussuunnitelman 2. versio	Tutkielman tekijä
tammikuu 2019	Tutkimussuunnitelman 3.versio	Tutkielman tekijä
tammikuu 2019	Opinnäytetyön aloitusseminaari	Tutkielman tekijä, toimeksiantaja, oppilaitos
tammikuu 2019	Metodologisten valintojen täsmennys	Tutkielman tekijä
helmikuu 2019	Kyselyn teoreettisen taustan täsmentäminen	Tutkielman tekijä
helmikuu 2019	Kyselyn kysymyspatteriston rakentaminen	Tutkielman tekijä, toimeksiantaja
maaliskuu 2019	Kyselyn testaaminen	Tutkielman tekijä
maaliskuu 2019	Kyselyn viimeistely	Tutkielman tekijä, toimeksiantaja
huhti-toukokuu 2019	Kyselyn lähettäminen ja jakaminen	Tutkielman tekijä, toimeksiantaja
huhtikuu 2019	Teoriaosion kirjoittaminen	Tutkielman tekijä
toukokuu 2019	Kyselyn analyysi	Tutkielman tekijä
kesäkuu 2019	Case-osion asetelman rakentaminen kyselyn analyysin pohjalta	Tutkielman tekijä
kesäkuu 2019	Haastatteluiden toteuttaminen	Tutkielman tekijä
kesäkuu 2019	Case-materiaaliin syventyminen	Tutkielman tekijä
kesäkuu 2019	Case-osion analyysi	Tutkielman tekijä
heinäkuu 2019	Opinnäytetyön kokoaminen	Tutkielman tekijä
elokuu 2019	Opinnäytetyön viimeistely	Tutkielman tekijä
elokuu 2019	Opinnäytetyö tarkistukseen	Tutkielman tekijä

Tämä tutkielma koostuu johdantoluvusta (luku 1), teoriaosuudesta (luku 2), kvantitatiivisesta empiirisestä osiosta (luku 3), kvalitatiivisesta empiirisestä osiosta (luku 4) sekä diskussioluvusta (luku 5). Opinnäytetyön arviointi esitetään kappaleessa 5.2.

2 SISÄINEN TOIMINNANKEHITTÄMINEN

Jatkuva uudistuminen on edellytys organisaation selviytymiselle. Kehittämistä voidaan toteuttaa organisaatioissa monin tavoin; linjatyönä, projekteina, ohjelmina tai vaikkapa erilaisina projektoimattomina kokeiluina. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena on organisaatioiden kehittäminen projektitoiminnan kontekstissa, jolla projektitutkimuksen viitekehyksessä viitataan erityisesti portfolio-, ohjelma- ja projektijohtamiseen.

Shenhar, Dvir, Lechier ja Poli (2002) jakavat projektit ulkoisiin ja sisäisiin projekteihin. Ulkoisten projektien tarkoituksena on tyypillisesti uusien tuotteiden kehittäminen markkinoille. Sisäiset kehitysprojektit puolestaan voivat olla luonteeltaan joko strategisia tai operatiivisia, ja ne keskittyvät organisaation oman toiminnan parantamiseen. Kaikissa organisaatioissa toteutetaan ajoittain muutoksia, jotka kohdistuvat esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, prosesseihin tai rakenteisiin (Lehtonen & Martinsuo 2007), eli sisäisen toiminnan kehittämiseen.

Organisaatioiden kehittämistoimilla voi olla erilaisia kohteita, joihin kehittämisvoimavarat ja ponnistelut kulloinkin kohdistetaan (Uusitalo 2012, 67). Aaltosen ja Töyrylän (2017, 15-16) mukaan muutostarpeen käynnistäviä tekijöitä voi nousta liiketoiminnan kehittämisen tarpeesta, operatiivisen toiminnan kehitystarpeesta, operatiivisen toiminnan ylläpidollisista tarpeista tai ulkoisista muospaineista. Sinänsä kehittäminen ei ole mikään itsetarkoitus, vaan sen tavoitteena on saada jokin tai jotkin organisaation asiat toimimaan paremmin, tehokkaammin tai laadukkaammin (Uusitalo 2012, 67).

Projekteja, ohjelmia ja salkkuja voidaan pitää muutosten implementoinnin keinoina, ja ne pyrkivät saavuttamaan organisaation strategiset tavoitteet sekä luomaan sitä kautta arvoa (Too & Weaver 2014). Lyhyesti kuvattuna projektijohtaminen keskittyy yksittäisiin projekteihin, ohjelmajohtaminen tarkastelee samankaltaisia projekteja, joilla on jaetut tavoitteet tai asiakkaat tai jotka ovat yhteyksissä toisiinsa yhteisten resurssien kautta, ja projektiportfoliojohtaminen taas huolehtii projektiportfolioista tai salkuista, joita yrityksessä on (DeReyck, Grushka-Cockayne, Lockett, Calderin, Moura & Sloper 2005).

Tässä luvussa perehdytään kirjallisuuden kautta organisaatioiden sisäiseen toiminnan kehittämiseen sekä sen onnistumiseen ja haasteisiin.

2.1 Sisäiset toiminnankehitysprojektit

Projektit ovat organisaatiossa arkipäivää. Joissakin organisaatiossa voi olla jopa yli sata projektia käynnissä yhtä aikaa ja suurin osa työstä tehdään projektien kautta (Wagner 2019). Noin 80 prosenttia organisaatiossa toteutettavista projekteista on luonteeltaan sisäisiä projekteja. Vaikka projektitutkimuksessa huomio onkin kiinnittynyt enemmän asiakasprojektien tarkasteluun, todellisuudessa kuitenkin vain noin 16-22% organisaatioiden projekteista on ulkoisia projekteja. (Schoper ym. 2018.)

Projekti asetetaan kertaluontoiseksi tavoitteineen, määräaikoineen ja resursseineen (Salonen ym. 2017, 35-36). Projektit ovat organisaatioissa kehittämisen väline (esim. Vuorinen & Martinsuo 2018; Suhonen & Paasivaara 2015; Parker, Charlton, Ribeiro & Raghuvar 2013), eli niiden avulla esimerkiksi kehitetään uusia tai parannetaan jo olemassa olevia tuotteita tai palveluita, toimintatapoja, menetelmiä tai prosesseja (Paasivaara ym. 2011, 19). Projekti on erityisen hyvä kehittämisen tapa silloin kuin kehitettävä aihe:

- luo uusia kyvykkyyksiä
- vaatii voimavaroja useasta organisaatiosta
- on monimutkainen / mittava investointi
- vastaa useiden sidosryhmien odotuksiin
- halutaan nopeuttamaan uudistusta
- sisältää suuria riskejä sekä tuotto-odotuksia.

(Projektitoiminta 2/2014, 2014).

Sisäinen toiminnankehitysprojekti voidaan määritellä esimerkiksi Paasivaaran ja kumppaneiden (2011, 18) tavoin kertaluontoiseksi tavoitteelliseksi tehtäväkokonaisuudeksi, jonka avulla pyritään luomaan organisaatioon uusi, aiempaa parempi toimintatapa. Toiminnankehittämisprojektit voivat liittyä esimerkiksi johtamiskäytäntöihin, henkilöstöpolitiikkaan, osaamisen vahvistamiseen, asiakaspalautejärjestelmiin tai prosesseihin (Virtanen 2009, 127). Tyypillinen esimerkki sisäisestä kehitysprojektista Elosen ja Artton (2003) mukaan on esimerkiksi prosessin kehittäminen, organisatorinen muutos, tietojärjestelmän kehittäminen ja isot laiteinvestoinnit.

2.2 Sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuus

Projektityö on saavuttanut yhä isomman siivun organisaatioiden toiminnasta ja budjeteista, ja projektiympäristöstä on tullut yhä monimutkaisempi (Voss 2012). Koska projektit ovat organisaatioissa yhä enenevässä määrin keino organisoida työn tekemistä, vaaditaan organisaatioilta kykyä tehokkaaseen useiden projektien yhtäaikaiseen hallintaan (DeReyck ym. 2005). Monien projektien läpivienti ja hallinta onkin usein organisaatiossa tärkein väline strategian toimeenpanoon, liiketoiminnan kehittämiseen, jatkuvaan parantamiseen ja uusien tuotteiden kehittämiseen (Winter, Smith, Morris & Cicmil 2006).

Monimutkainen liiketoimintaympäristö vaatii organisaatioilta yhä nopeampia päätöksiä, tehokasta niukkojen resurssien hallinnointia sekä selkeitä painopisteitä. Organisaatioissa on käynnissä useita isompia ja pienempiä projekteja, joten johdon on kyettävä hyvään resurssien hallintaan, priorisointiin ja seurantaan. (Elonen & Artto 2003.) Projekteilla on myös liittymäpintoja toisten projektien ja päivittäisten toimintojen kanssa, kuten yhteiset resurssit ja teknologiat, joten projektien johtajien on oltava jatkuvasti vuorovaikutuksissa sekä toisten projektien että päivittäistoimintojen kanssa esimerkiksi resurssien käytöstä ja priorisoinnista (Too & Weaver 2014).

Artton ja kumppaneiden (2006, 390-391) mukaan organisaation projektikokonaisuutta voidaan tarkastella kahdella toisistaan hieman eroavalla tavalla: projektisalkkuina ja ohjelmina. Sekä ohjelma että projektisalkku koostuvat useista projekteista, kummassakin projekteja johdetaan kokonaisuutena ja projektijoukkoa yhdistävät samat strategiset päämäärät. Projektisalkun johtamisessa korostuu olemassa olevien resurssien koordinointi siten, että projektijoukko toteuttaa yrityksen strategisia päämääriä niukkojen resurssien rajoissa. Ohjelma taas pyrkii saavuttamaan sille asetetun strategisen päämäärän, eikä ota niinkään johtamisvastuuta projektisalkun hallinnan lailla koko yrityksen tai yksikön projektijoukosta.

Ohjelmajohtaminen

Organisaation laajuisia muutoksia ei välttämättä pystytä toteuttamaan yksittäisen projektin avulla, vaan voidaan tarvita laajempi kehitysohjelma (Lehtonen & Martinsuo 2009; Lehtonen & Martinsuo 2007). Ohjelmajohtaminen on systemaattinen ja joustava tapa muutosten toteuttamiseen (Hoverfält 2014), ja erityisen toimivana metodina sitä pidetään kompleksisten, epävarmojen ja laajojen muutosten läpiviennissä (Martinsuo & Hoverfält 2018). Kehitysohjelma on tavoitehakuinen, visiosta johdettu ja se yrittää muuttaa emo-

organisaatiota sekä sen liiketoimintaa ennalta määritellyllä tavalla (Vuorinen ja Martinsuo 2018). Tyypillisesti kehitysohjelmat on järjestetty useiksi projektiryhmiksi, jotka suunnittelevat emo-organisaatiossa toteutettavat muutokset (Lehtonen & Martinsuo 2009; Lehtonen & Martinsuo 2007).

Sekä projektit että ohjelmat perustetaan aikaansaamaan muutosta, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa strategiset ja taktiset tavoitteensa (Too & Weaver 2014). Ohjelma kuitenkin eroaa projekteista esimerkiksi siten, että ne ovat laajempia ja kestoaltaan pidempiaikaisia kuin projektit. Ohjelmien käynnistämiseen liittyy usein suurempi epävarmuus ja epäselvyys lopullisista tuotoksista, ja siinä on useimmiten mukana useita erisidosryhmiä, joilla on omat odotuksensa ohjelman suhteen. Kehitysohjelma sisältää tyypillisesti monipuolisesti erilaisia projekteja ja kehitystoimia, joilla pyritään saavuttamaan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. (Lehtonen & Martinsuo 2009.) Usein kehitysohjelma otetaan käyttöön silloin, jos yksittäisen projektin teho ei riitä tavoitellun muutoksen aikaansaamiseen (Hoverfält 2012, 18). Ohjelmajohtaminen on myös moniprojektien hallinnan muoto, jota organisaatiot käyttävät strategisten muutostensa johtamiseen koordinoitusti (Martinsuo & Hoverfält 2018).

Portfoliojohtaminen

Projektiportfoliojohtaminen tarkoittaa monien yhtäaikaisten projektien koordinoitua, jotka käsittelevät samoja strategisia tavoitteita ja kilpailevat samoista resursseista (Martinsuo 2013; Voss 2012). Kaiserin, Arbin ja Ahlemannin (2015) mukaan tutkijat ovat yksinkertaistaneet portfoliojohtamisen siten, että projektien johtaminen keskittyy siihen teemmekö projektit oikein ja portfoliojohtaminen taas siihen teemmekö oikeat projektit. Projektiportfoliojohtamista voidaan kuvata metodiksi valita ja johtaa organisaation projekteja, ja se on yleisesti käytetty tekniikka mukauttaa projektisalkku organisaation strategiaan tavoitteisiin. Usein sanotaankin, että projektiportfolio on silta projektien ja organisaation strategian välillä (Wagner 2019; Clegg ym. 2018).

Clegg ja kumppanit (2018) ottavat laajan näkökulman projektin portfoliojohtamiseen kuvaamalla sitä organisatoriseksi kyvyksi johtaa projektiportfolioa strategisesti ja holistisesti organisaation menestystä tukevasti. Portfoliojohtaminen voidaan nähdä dynaamisena päätöksentekoprosessina, jossa organisaation aktiiviset projektit käsitellään. Tämän prosessin seurauksena uudet projektit käynnistetään, valitaan ja priorisoidaan, ja olemassa olevat projektit kiihdytetään tai lopetetaan. (Martinsuo 2013.)

Portfoliojohtamisen tavoitteet ovat Martinsuon ja Lehtosen (2007) mukaan portfolion rahoituksen maksimointi, organisaation strategian linkittäminen portfolioon sekä organisaation projektien tasapainottaminen saatavilla olevat resurssit huomioiden. Hyvin valittu salkku optimoi resurssit ja on tasapainoinen riskien, projektien koon ja organisaation tavoitteiden suhteen (Voss 2012). Portfoliojohtamisen menestymisen avain on valita oikeat projektit oikeaan aikaan (Fiala 2014), ja portfoliojohtamista käytetään myös olemassa olevien ja uusien projektien suhteen pitämiseen koko ajan niin lähellä optimaalista tilaa kuin mahdollista (Kaiser ym. 2015). Projektien tarkastelu salkkuna on lisäksi erinomainen keino tulosityksiköiden osaoptimoinnin välttämiseksi ja turhien, päällekkäisten projektien karsimiseksi (Arto ym. 2006, 391). Portfoliojohtamisen menestyminen on riippuvainen kontekstista, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi organisaation kompleksisuus, innovatiivisuuden aste, organisaation hallintomalli ja johtamiskonteksti (Martinsuo 2013) sekä organisaatorakenteen yhteensopivuus portfoliojohtamisen tarpeiden kanssa (Kaiser ym. 2015.)

2.3 Yksittäisten toiminnankehitysprojektien haasteet

Vaikka projektien menestystekijöitä ja mittareita on tutkittu paljon, projektit epäonnistuvat silti (esim. Too & Weaver 2014; Smith 2003). Projektiyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja Ilama (2019) kuvailee artikkelissaan, että projektien onnistumisprosentti ei ole noussut paljoakaan viimeisen 10 tai 20 vuoden aikana ja edelleen noin 70 prosenttia projekteista epäonnistuu tavalla tai toisella. Sisäisten toiminnankehitysprojektien onnistumisprosentti taas voi olla jopa pienempi kuin projektien yleensä (ks. Mattila 2006; Smith 2003).

Association for project management julkaisi vuonna 2015 *Conditions for project success* -raportin. Tärkeimmät projektin onnistumisen edellytykset raportin mukaan olivat projektin suunnittelu ja katselmointi, tavoitteet ja päämäärät, tehokas hallinto, pätevät projekti-ryhmät ja sitoutuminen projektin onnistumiseen. Muita onnistumista tukevia tekijöitä olivat kyvykkäät sponsorit, varma rahoitus, tukeva organisaatio sekä todennetut menetelmät ja työkalut. (Vaskimo 2019.)

Kukkavuoren ja Raussin (2006) mukaan suomalaisten yritysten toiminnankehittämissuunnitelmien suurimmiksi ongelmiksi koetaan riittämättömät resurssit, ihmisten motivointi ja sitoutuminen, muutosvastarinta, johtaminen ja priorisointi. Suurin ongelmaluokka kehittämissuunnitelmissa on resurssiongelmat, joka voi tarkoittaa esimerkiksi ajan puutetta,

henkilöresurssien puutetta tai niin sanottuja väärä resursseja. Kukkavuori ja Raussi (2006) toteavat, että usein resurssipula on oire ongelmista suunnittelussa ja kehitystyön priorisoinnissa. Lähes 80 prosenttia johtamisongelmista liittyy johdon sitoutumisongelmiin ja loput johtamistapaongelmiin. Konkreettisin osoitus johdon sitoutumisesta on se, miten työntekijöille annetaan aikaa tehdä kehitystyötä, ja tällä taas on suora vaikutus tärkeimpään ongelmaluokkaan eli resursointiin.

Smith (2003) totesi omassa tutkimuksessaan, että sisäisissä laajoissa kulttuurinmuutosprojekteissa menestystä lisäsi eniten se, että työntekijöiden tarpeet oli huomioitu, tehokas projektinjohto sekä vahva, näkyvä tuki ja omistajuus sponsorilta. Kulttuurinmuutosprojektien epäonnistumiseen puolestaan vaikuttavat hänen mukaansa eniten henkilöstöjohtamisessa, muutoksen kommunikoinnissa ja projektinjohtamisessa epäonnistuminen.

2.4 Sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan haasteet

Tehokas ja onnistunut yhtäaikaisten projektien hallinta vaatii oikeanlaisen projektikulttuurin sekä tehokkaan salkunhallinnan (Ilama 2019). Niin projektin portfoliojohtamisen kuin ohjelmajohtamisenkin organisoinnin tueksi on kehitetty globaalit standardit ja ohjeet sekä käytännön työkalut (ks. Martinsuo & Hoverfält 2018; Martinsuo 2013), ja yritykset ovat pyrkineet formalisoimaan esimerkiksi portfoliojohtamistaan sisältäen muun muassa projektien arvioinnin ja päätöksentekokriteerit, kontrollirutiinit ja muut rakenteet (Martinsuo 2013). Olemassa olevista rakenteista ja ohjeista huolimatta moniprojektijohtamisessa on silti haasteita.

Moniprojektinäkökulmasta epäonnistumisen syyksi on esitetty esimerkiksi sitä, että projektit ovat toisistaan irrallisia ja niitä johdetaan siiloissa tai niitä ei ole koottu samaan salkkuun (Too & Weaver 2014). Myös Harisalon (2013, 19) mukaan projektien keskinäiseen koordinaatioon liittyy haasteita. Projekteja voidaan esimerkiksi asettaa tai aloittaa ottamatta huomioon muita käynnissä olevia tai päättyneitä projekteja tai niiden tuloksia, ja niitä voidaan asettaa tekemään jopa päällekkäistä työtä.

Pelkkä tehokas yksittäisten projektien johtaminen ei siis enää riitä menestykseen, vaan jäsentynyt ja proaktiivinen moniprojektijohtaminen on tullut yhä tarpeellisemmaksi projektiympäristössä (Wagner 2019; Voss 2012; Elonen & Artto 2003). Organisaatiot joutuvatkin pohtimaan tarkkaan kuinka useat yhtäaikaiset projektit koordinoidaan tehokkaasti.

Ohjelmajohtamisen haasteet

Tyypillisesti kehitysohjelmat on järjestetty useiksi projektiryhmiksi, jotka suunnittelevat emoyhteisössä toteutettavat muutokset. Monet muutostyöt kuitenkin epäonnistuvat emo-organisaation epäonnistuttua uusien työmenetelmien käyttöönotossa ja levittämisessä. (Lehtonen & Martinsuo 2009.)

Hoverfältin (2012) ja Lehtosen ja Martinsuon (2007) mukaan kehitysohjelman alkuvaihe on kriittinen sen onnistumisen kannalta. Käynnistysvaiheessa erityisen tärkeää on yhteisen näkemyksen luominen sekä edellytysten rakentaminen muutoksen tehokkaaseen läpiviemiseen. Lehtonen & Martinsuo (2007) kuvaavat, että muutosohjelman alkuvaiheen kaaosta voi selkeyttää neljän elementin avulla:

- yhteinen näkemys muutoksen hyödyistä ja toimintaperiaatteista
- rajapinnan hallinta suhteessa emo-organisaatioon
- ohjelmajohtajan valtuuttaminen muutoksen läpiviemiseen
- nopeus.

Monen projektin muutosohjelmat pyrkivät usein haastaviin tavoitteisiin sekä voivat kärsiä epävarmuudesta ja jopa ristiriitaisista eduista (Vuorinen & Martinsuo 2018). Useilla organisaatioiden muutosohjelmilla on ongelmia tavoitteidensa saavuttamisessa esimerkiksi siksi, että ne eivät osallistuta riittävästi emoyhtiön henkilöstöä mukaan muutokseen. Muutosohjelman aikana tulisi edistää henkilöstön muutosvalmiutta antamalla tietoa suunnitelluista muutoksista ja niiden edistymisestä sekä ottamalla ihmiset mukaan ohjelman toimintaan (Lehtonen & Martinsuo 2009).

Kehitysohjelmien tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää integroida ohjelma sekä emo-organisaation perustoimintaan että integraatio yksittäisten kehitysprojektien välillä (Vuorinen & Martinsuo 2018). Ohjelmat on myös erotettava selkeästi organisaatioiden päivittäisestä työstä ohjelman tehokkaalle toteuttamiselle suotuisten olosuhteiden varmistamiseksi (Lehtonen & Martinsuo 2009).

Portfoliojohtamisen haasteet

Projektiportfoliojohtamista on projektitutkimuksen kentässä tarkasteltu etenkin investointiprojektien, teknologia- ja innovaatioprojektien ja tuotekehityksen näkökulmasta (Elonen & Arto 2003). Tyypillisiä portfoliojohtamisen haasteita ovat esimerkiksi tehoton hankkeiden priorisointi, go/kill -päätöksen vaikeus, resursointi sekä liian monet pienet hankkeet (Cooper ym. 2000). Elonen ja Arto (2003) tutkivat portfoliojohtamisen haasteita

nimenomaan sisäisen toiminnankehittämisen näkökulmasta ja totesivat, että sisäisessä toiminnankehittämisessä haasteita voi esiintyä sekä projekti- että portfoliotasolla. Heidän tutkimuksensa mukaan salkkutasolta löytyi viisi ongelma-aluetta:

- resurssien, osaamisen ja menetelmien puuttuminen
- sitoutumisen puuttuminen, epäselvät roolit ja vastuut
- riittämättömät salkun tason toimet
- riittämätön tietohallinnon johtaminen
- projektikeskeisen liiketoiminnan riittämätön hallinta.

Salkkutason ongelmia aiheutti esimerkiksi se, että projektit olivat osittain päällekkäisiä eikä niiden tuloksia integroitu toisiinsa. Portfoliojohtajilla ei ollut saatavilla tarpeeksi tietoa projekteista päätöksentekohetkellä, roolit ja vastuut olivat epäselvät, eikä portfoliotasolta myöskään annettu riittävästi palautetta ja ohjausta takaisin projekteihin. Harmia aiheuttivat tutkimuksen mukaan myös riittämättömät resurssit, projektien priorisointiongelmat, salkun kokonaisarvon tarkastelua ei otettu päätöksenteossa huomioon, eikä projekteja myöskään lopetettu, vaikka uusia projekteja käynnistettiin koko ajan lisää. Projektien lopettamispäätöksen tekemiseen oltiin lisäksi muutoinkin haluttomia, vaikka tarve olisi tunnistettukin. Too & Weaver (2014) toteavatkin ristiriitaa siinä, että portfoliojohtamisen tavoitteena on sekä johtaa portfoliota tehokkaasti että auttaa projekteja saavuttamaan tavoitteensa. Heidän mukaansa näiden kahden välille olisi tehtävä selkeä ero, koska sama taho ei voi olla vastuussa epäonnistuneiden projektien lopettamisesta ja samaan aikaan tukea projekteja saavuttamaan tavoitteensa.

Elosen ja Artton (2003) tutkimuksessa todettiin myös, että projektityö jää usein linjatyöhön verrattaessa toiselle sijalle tehtäviä priorisoitaessa, eikä siitä myöskään palkita samoin kuin muusta työstä. Salkkutason haasteita aiheutui myös omistajuuteen ja strategian kommunikointiin liittyvistä tekijöistä. Lisäksi useilla organisaatiotasolla ja yksiköillä on oikeus asettaa projekteja, joka osaltaan lisää moniprojektihallinnan haastavuutta. Tiedon johtamisen saralla taas nousi haasteina esiin erityisesti tiedon läpinäkyvyyteen ja antamiseen liittyviä tekijöitä. Viimeiset ongelma-alueet olivat sitoutuminen, roolit ja vastuut sekä resurssit, kompetenssit ja menetelmät. Esimerkiksi projektin edistymisen seurannan todettiin olevan riittämätöntä, eikä organisaatioissa ollut välttämättä menetelmiä tai ohjeistuksia portfolion arviontiin tai projektien johtamiseen.

Seuraavaksi organisaatioiden toiminnankehittämisen onnistumista ja haasteita tarkastellaan käytännössä kahden empiricaluvun kautta.

3 KVANTITATIIVINEN OSIO

Opinnäytetyön kvantitatiivinen (tilastollinen) osio toteutettiin kyselytutkimuksen avulla. Kysely ei sinänsä ole sama asia kuin kvantitatiivinen tutkimus, mutta tilastollisessa tutkimuksessa käytetään usein kyselyä tutkimusaineiston keräämisessä. Tilastollisen tutkimuksen tarkoituksena on joko kuvata, selittää, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä (Vilka 2007). Tässä opinnäytetyössä kyselyn tavoite oli ennen kaikkea kartoittava ja kuvaileva.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen, tutkimusaineiston käsittely sekä analysointi ja tulkinta ovat erillisiä vaiheita, ja tutkimus raportoidaan tutkimusraportin avulla (Vilka 2007). Tässä luvussa kuvataan kyselyn toteuttaminen, aineiston analyysi sekä kvantitatiivisen osion tulokset. Opinnäytetyön kvantitatiivisen osion arviointi tehdään kappaleessa 5.2.1.

3.1 Kyselyn toteuttaminen

Kyselyn mielenkiinnon kohteena oli erityisesti sisäisen toiminnankehittämisen onnistuminen, mahdolliset haasteet sekä onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Kyselyn kysymykset ja näkökulmat muodostuivat vahvasti teoriasidonnaisesti, mutta eivät teoriaohjaavasti eli yksittäistä teoriaa tai teorioita testaavasti. Kyselyrunko rakennettiin siis abduktiivisen otteen mukaisesti pitäen aikaisempien tutkimusten löydöksiä mahdollisina vaihtoehtoina ja johtolankoina, mutta ei varmoina tai annettuina. Kyselyrunгон teoreettinen tausta on esitetty tarkemmin liitteessä 1 (Kysymykset ja taustat v3.0). Kysymysten muodostamisessa oli opinnäytetyön tekijän lisäksi mukana osallistujia toimeksiantajaorganisaatiosta, ja kysymysten toimivuutta ja ymmärrettävyyttä testattiin ennen kyselyn julkaisemista kolmella ulkopuolisella henkilöllä.

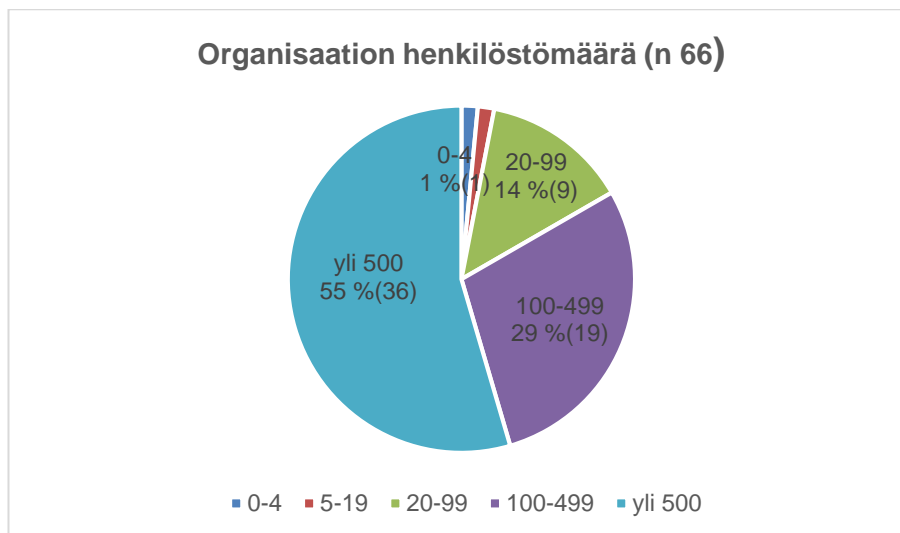
Kysely toteutettiin Survey Monkey -kyselyohjelmalla maaliskokuussa 2019. Kysely sisälsi sekä valmiita kysymysmalleja että avoimia kysymyksiä, ja sitä välitettiin sähköpostitse valituille kohderyhmille sekä jaettiin LinkedInin, Facebookin ja erilaisten verkostojen kautta. Verkkokyselyille tyypilliseen tapaan vastausten määrä jäi kuitenkin laajasta jakelusta huolimatta vähäiseksi ollen lopulta 67 vastausta. Analyysivaiheeseen otettiin mukaan vain 100 prosenttisesti valmiit vastaukset, joten yksi keskeneräinen vastauslomake poistettiin aineistosta ennen analysoinnin aloittamista.

Kyselyn analyysi toteutettiin Survey Monkey -kyselyohjelmalla sekä Excelillä. Avoimet vastaukset luokiteltiin, teemoiteltiin ja muutettiin numeeriseen muotoon (ks. Vilka 2007). Koska koko otos oli pieni, analyysissä ei pyritty tilastolliseen yleistämiseen, vaan kuvailemaan tämän kyselyn vastaajia ja heidän mielipiteitään sekä nostamaan esiin mahdollisesti kiinnostavia löydöksiä ja jatkotutkimuskohteita. Aineiston analyysissä keskeistä oli myös tulosten peilaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ja dialogi olemassa olevan teorian kanssa.

3.2 Kyselyn tulokset

Vastaajat

Kyselyyn vastaajat (66) olivat pääasiassa johdossa työskenteleviä (13) ja ylempiä (36) ja alempia (15) toimihenkilöitä. Lisäksi yksi vastaaja toimi yrittäjänä ja yksi jätti vastamatta kysymykseen. Kuten kuviosta 1. voi havaita, vastaajien taustaorganisaatiot olivat henkilöstömäärältään pääasiassa isoja tai keskisuuria toimijoita.

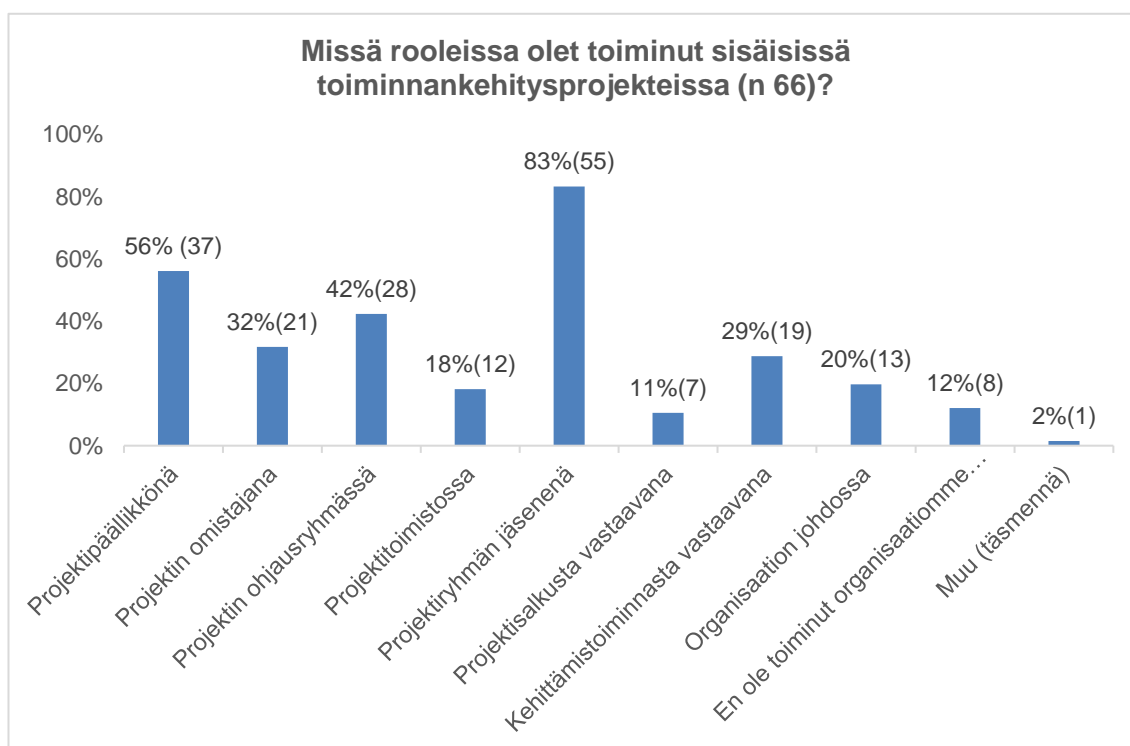


Kuvio 1. Vastaajien taustaorganisaatioiden henkilöstömäärä.

Kaksi eniten esiintyvää toimialaa, joilla vastaajien taustaorganisaatiot toimivat, olivat teollisuus 27% (18) ja julkinen sektori 26% (17). Muilla toimialoilla toimi yhteensä noin 47% organisaatioista, kuten esimerkiksi koulutus- ja asiantuntijapalveluissa ja hallinto- ja tukipalvelutoiminnassa kumpaisessakin 6% (4) sekä tukku- ja vähittäiskaupassa 5% (3). Yhteensä eri toimialamainintoja oli 23 kpl.

Sisäisten toiminnankehitysprojektien toteuttaminen

Kuviosta 2. selviää, että 83% (55) vastaajista oli toiminut projektiryhmän jäsenenä sisäisissä toiminnankehitysprojekteissa. Projektipääällikkökokemusta oli reilusti yli puolella (37) vastaajista, sisäisten toiminnankehitysprojektin ohjausryhmissä oli toiminut 42% (28) ja omistajina puolestaan vajaa kolmannes vastaajista (32%, 21). Vastaajista kahdeksan henkilöä kertoi, ettei ollut itse toiminut sisäisissä toiminnankehitysprojekteissa. Projektitoimintaan liittyvää koulutusta on järjestetty vähintäänkin projektipääliköille 25 vastaajan taustaorganisaatiossa.



Kuvio 2. Vastaajien roolit toiminnankehitysprojekteissa.

Vastaajien taustaorganisaatiosta 41% (27) toteuttaa sisäistä toiminnankehitystä projektitoimittajana osana omaa työtä. Projekteina sisäistä toiminnankehitystä toteutetaan 21 (32%) vastaajan organisaatiossa ja pääasiassa laajempina kehitysohjelmina puolestaan 15 (23%) vastaajan organisaatiossa. Yksi vastaajista kertoi, että kaikki edellä mainitut kolme tapaa ovat käytössä, ja toinen taas, että sisäistä kehittämistä toteutetaan strukturoidusti jatkuvan parantamisen avulla. Vastaajien taustaorganisaatioista vain 23% (15) sisäisten toiminnankehitysprojektien osuus organisaation käynnissä olevasta projektimäärästä oli yli puolet, ja alle puolet vastasi 53% (35) vastaajista.

49% (32) vastaajan taustaorganisaatiossa ei ole käytössä minkäänlaista projektimallia, jonka mukaan organisaation projektit toteutetaan, ja 52% taas vastasi, että käytössä on joko projektimalli yksittäisten projektien toteuttamiseen (15) tai projektijohtamisen malli, joka sisältää ohjeet ja mallit sekä yksittäisten projektien toteuttamiseen että koko projektitoiminnan johtamiseen (19). Yli puolet (37) vastaajista kertoi, että sisäiset kehittämisprojektit toteutetaan käytössä olevan projektimallin mukaisesti joko täysin tai osittain.

Kysyttäessä miten sisäiset toiminnankehitysprojektit organisaatiossa toteutetaan, isoin vastausryhmä (46%, 30) oli ”sekä ketterien menetelmien että vesiputousmallin mukaisesti. Projektin toteutusmalli valitaan projektin mukaan”. Lisäksi toiminnankehitysprojekteja tehdään pääasiassa ilman minkäänlaista projektimallia (29%, 19) ja scrum-projekteina (9%, 6). Kolme vastaajaa (5%) kertoi kehittämistä toteutettavan pääasiassa vesiputousmallin mukaisesti, seitsemän vastaajaa (11%) ei osannut vastata kysymykseen toteutusmalliin liittyen ja yksi puolestaan kertoi, ettei sisäisiä toiminnankehitysprojekteja toteuteta organisaatiossa lainkaan.

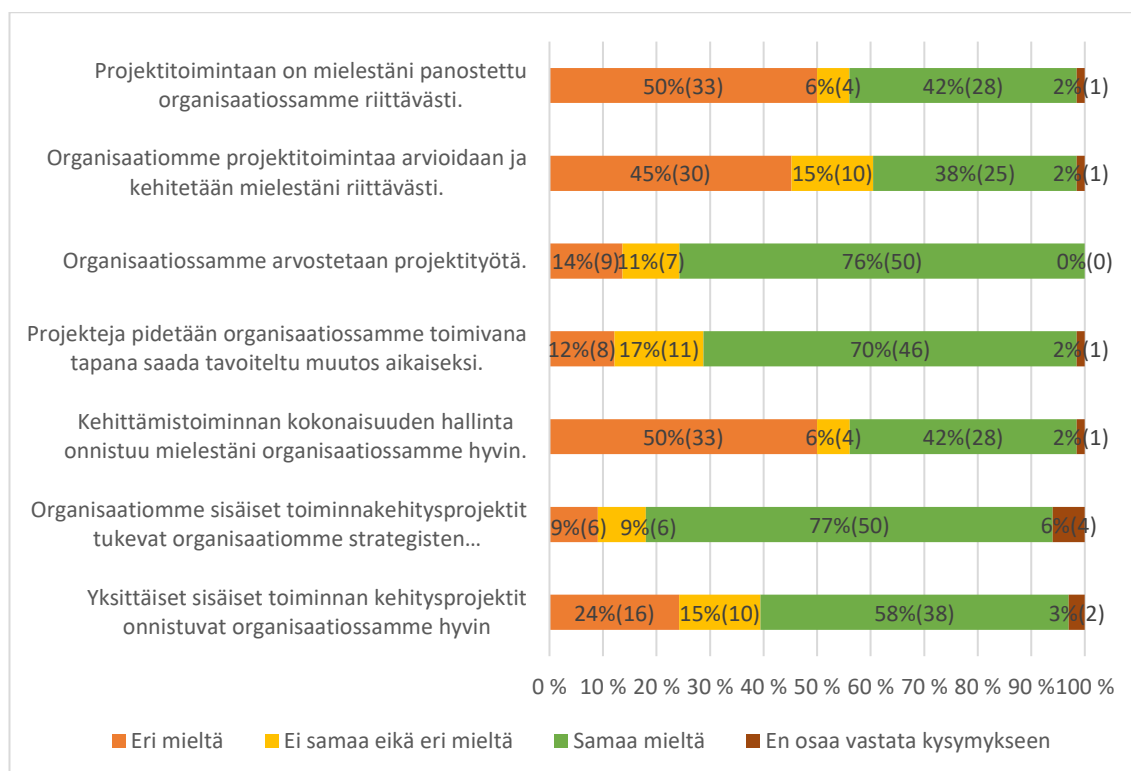
31 (47%) vastaajan taustaorganisaatiossa on käytössä projektisalkku, jonka avulla sisäisiä toiminnankehitysprojekteja koordinoidaan. Projektisalkkua ei 26 (39%) vastaajan mukaan ole organisaatiossa käytössä, ja yhdeksän (16%) henkilöä ei osannut vastata kysymykseen. Kiinnostava yksityiskohta sinänsä oli, että kolme niistä vastaajista, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen, toimivat taustaorganisaationsa johdossa.

Mielipiteet taustaorganisaation toiminnankehittämisestä ja sen tilasta

Kyselyssä selvitettiin vastaajien mielipiteitä organisaationsa projekti- ja kehitystoiminnan tilasta erilaisten väittämien avulla. Vastausvaihtoehdot olivat *täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jonkin verran samaa mieltä ja täysin samaa mieltä*. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli *en osaa vastata kysymykseen*. Vastausvaihtoehdot numeroitiin asteikolla 1-5 siten, että täysin eri mieltä oli 1, jokseenkin eri mieltä 2, ei samaa eikä eri mieltä 3, jokseenkin samaa mieltä 4 ja täysin samaa mieltä 5. Vaihtoehdolle *en osaa vastata kysymykseen* annettiin arvo 6, mutta sitä ei luonnollisesti laskettu mukaan tunnuslukuihin.

Kuvioon 3. on koottu saadut mielipiteet yhdistäen vastausluokat täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä luokaksi *eri mieltä* ja täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä luokaksi *samaa mieltä* selkeämmän kokonaiskuvan saamiseksi. Lisäksi kuviossa ovat mukana sellaisenaan alkuperäiset vastausvaihtoedot *ei samaa eikä eri mieltä* sekä *en osaa vastata kysymykseen*.

Isompi osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan arvostetaan projektityötä (76%, 50), organisaation sisäiset toiminnankehitysprojektit tukevat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista (76%, 50) ja projekteja pidetään heidän organisaatiossaan toimivana tapana saavuttaa tavoiteltu muutos (70%, 46). Lisäksi 58% (38) vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation yksittäiset sisäiset toiminnankehitysprojektit onnistuvat hyvin.



Kuvio 3. Vastaajien mielipiteiden jakaantuminen.

50% vastaajista (33) oli eri mieltä väittämän ”kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta onnistuu organisaatiossamme mielestäni hyvin” kanssa. Tosin 42% (28) vastaajista koki päinvastoin ollen väittämän kanssa samaa mieltä. Samanlainen jakauma oli myös väittämässä ”projektitoimintaan on panostettu organisaatiossani riittävästi”, eli puolet vastaajista (33) oli väittämän kanssa eri mieltä ja 42% (28) samaa mieltä. Jonkin verran enemmän väittämän kanssa eri mieltä kuin samaa mieltä olevien joukko löytyi myös väittämästä ”projektitoiminta arvioidaan ja kehitetään organisaatiossamme riittävästi”, jossa väittämän kanssa eri mieltä oli 45% (30) ja samaa mieltä puolestaan 38% (25) vastaajista.

Vaikka mielipideasteikollisille (järjestysasteikollinen) vastauksille ei ole aina välttämättömyyttä laskea keskiarvoja ja muita tilastollisia tunnuslukuja (ks. esim. Taanila 2018), tähän analyysiin ne kuitenkin otettiin mukaan. Tunnuslukuista kiinnostavin on keskihajonta, joka kuvaa miten suuresti vastaajien mielipiteet eroavat toisistaan (ks. Taanila 2018). Taulukosta 2. voi todeta, että eniten vastaajien mielipiteet erosivat toisistaan väittämässä ”projektitoimintaan on mielestäni panostettu riittävästi” (keskihajonta 1,26) ja ”organisaatiomme projektitoimintaa arvioidaan ja kehitetään mielestäni riittävästi” (keskihajonta 1,26). Taulukosta 2. voi myös huomata, että lähes puolet vastaajista olivat edellä mainittujen väittämien kanssa samaa mieltä ja puolet eri mieltä. Erimielisyydessä tosin on korostunut vastausvaihtoehto *jokseenkin eri mieltä* (2) ja vaihtoehto *täysin eri mieltä* (1) on ollut maltillisessa käytössä.

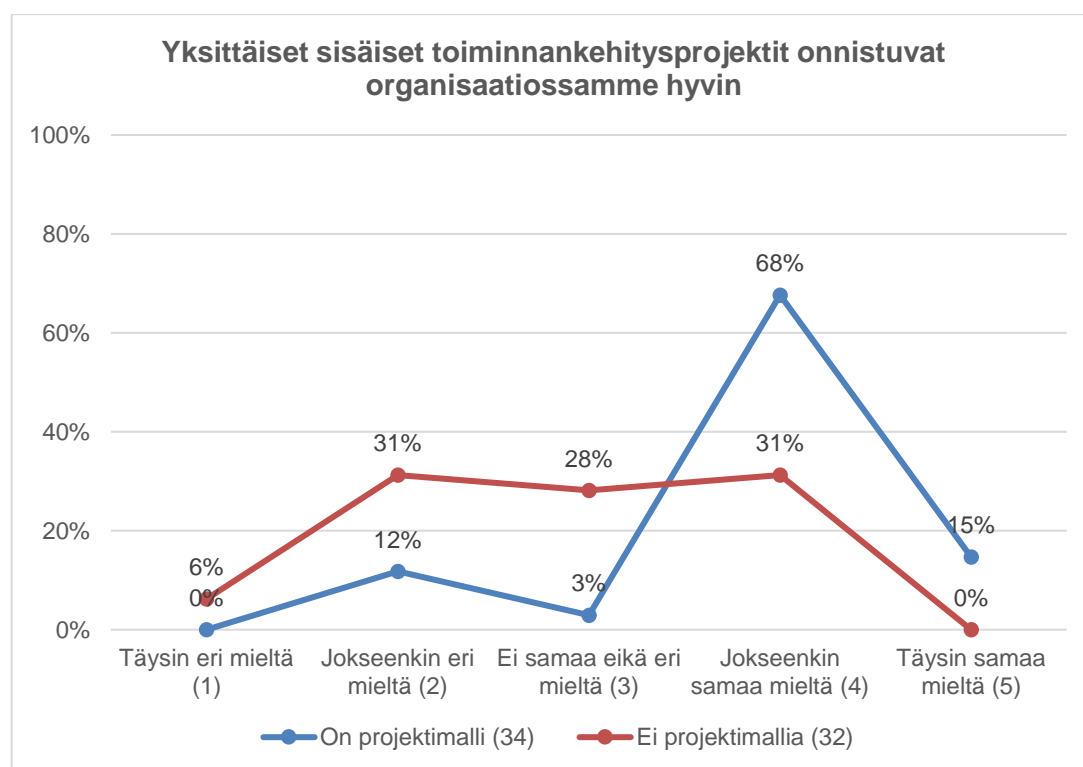
Taulukko 2. Kyselyn väittämät ja vastaajien mielipiteiden jakautuminen.

	ERI MIELTÄ		NEUTRAALI	SAMAA MIELTÄ		EOV	TUNNUSLUVUT					
KYSYMYKSET	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)	En osaa vastata kysymykseen (6)	Moodi	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta	Vähintään	Enintään
Yksittäiset sisäiset toiminnan kehitysprojektit onnistuvat organisaatiossamme hyvin.	2	14	10	33	5	2	4	4	3,39	1,01	1	5
Organisaatiomme sisäiset toiminnakehitysprojektit tukevat organisaatiomme strategisten tavoitteiden saavuttamista.	0	6	6	25	25	4	4,5	4	4,11	0,94	2	5
Kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta onnistuu mielestäni organisaatiossamme hyvin.	6	27	4	24	4	1	2	2	2,89	1,18	1	5
Projekteja pidetään organisaatiossamme toimivana tapana saada tavoiteltu muutos aikaiseksi.	2	6	11	22	24	1	5	4	3,92	1,09	1	5
Organisaatiossamme arvostetaan projektityötä.	2	7	7	26	24	0	4	4	3,95	1,08	1	5
Organisaatiomme projektitoimintaa arvioidaan ja kehitetään mielestäni riittävästi.	6	24	10	15	10	1	2	3	2,98	1,26	1	5
Projektitoimintaan on mielestäni panostettu organisaatiossamme riittävästi.	5	28	4	19	9	1	2	2	2,98	1,26	1	5

Samanimielisimpiä vastaajat olivat sen suhteen, että sisäiset toiminnankehitysprojektit tukevat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista (keskihajonta 0,94) sekä siitä, että yksittäiset sisäiset toiminnankehitysprojektit onnistuvat organisaatiossa hyvin (keskihajonta 1,01). Kehitysprojektien strategisuuden suhteen myös keskiarvo on korkea (4,11), tyypillisin vastaus eli moodi 4 ja 5 ja mediaani eli keskimääräinen arvo 4. Kukaan ei myöskään valinnut kysymyksessä vaihtoehtoa 1 *täysin eri mieltä*.

Onnistuminen

Vastaajista 58% (38) oli sitä mieltä, että organisaation yksittäiset toiminnankehitysprojektit onnistuvat hyvin, ja 24% (16) vastaajista taas oli väittämän kanssa eri mieltä. Vaihtoehtoon *ei samaa eikä eri mieltä* valitsi 15% (10) vastaajista, ja kaksi (3%) ei osannut vastata kysymykseen. Kuviosta 4. voi havaita, että niistä vastaajista, joiden organisaatiossa on käytössä projekti- tai projektijohtamismalli (34) yhteensä 82% (28) vastaajista oli samaa mieltä väittämän ”yksittäiset sisäiset toiminnankehitysprojektit onnistuvat organisaatiossamme hyvin” kanssa, ja vain 4 vastaajaa (12%) oli väittämän kanssa eri mieltä.



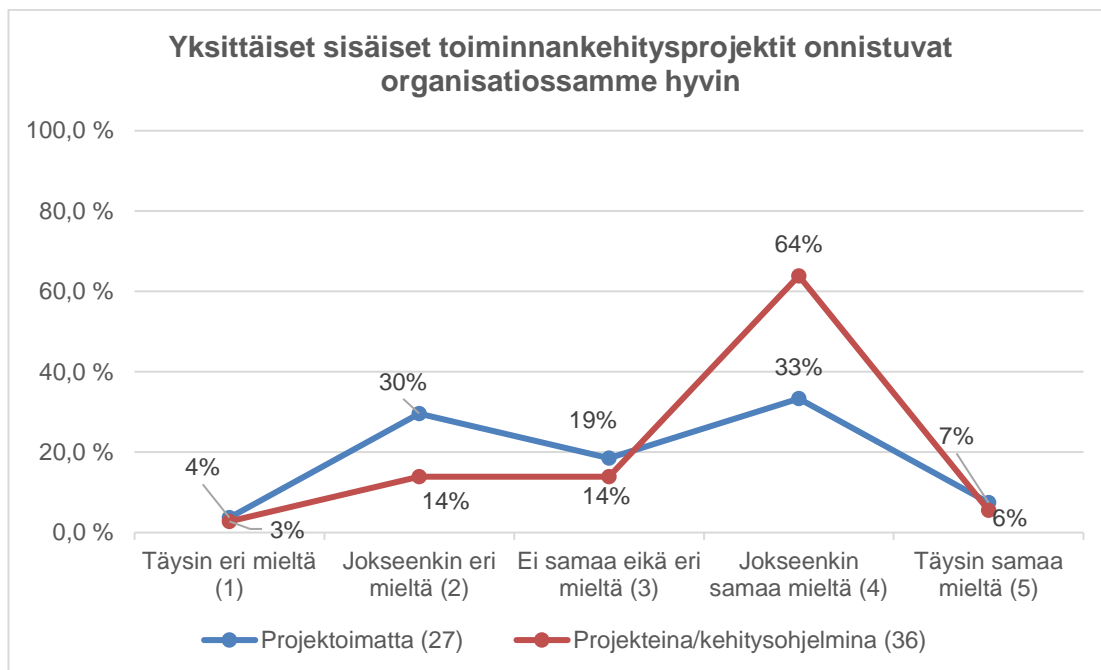
Kuvio 4. Yksittäisten toiminnankehitysprojektien onnistuminen: projektimalli.

Ei projektimallia -vastaajien ryhmässä (32) puolestaan 38% (12) oli eri mieltä ja 31% (10) samaa mieltä väittämän kanssa. Tässä ryhmässä *ei samaa eikä eri mieltä* vastaajien osuus oli 28% (9), ja yksi vastaaja ei osannut vastata kysymykseen. Myös tarkasteltaessa ryhmien vastauksia tarkemmin tunnuslukujen valossa voi huomata ryhmien välisiä eroavaisuuksia (taulukko 3). Vaikka tilastollisiin tunnuslukuihin kuten keskiarvolukuihin on mielipideasteikollisten kysymysten suhteen suhtauduttava varauksella, esimerkiksi keskiarvoissa ja mediaanissa on ryhmien välillä selkeä ero, joka antaa viitettä siitä, että ryhmät kokevat asiat toisistaan melkoisen poikkeavasti. Sisäisesti ryhmät taas ovat hyvin saman mielisiä keskihajontojen ollessa pieniä.

Taulukko 3. Yksittäisten toiminnankehitysprojektien onnistuminen: projektimalli.

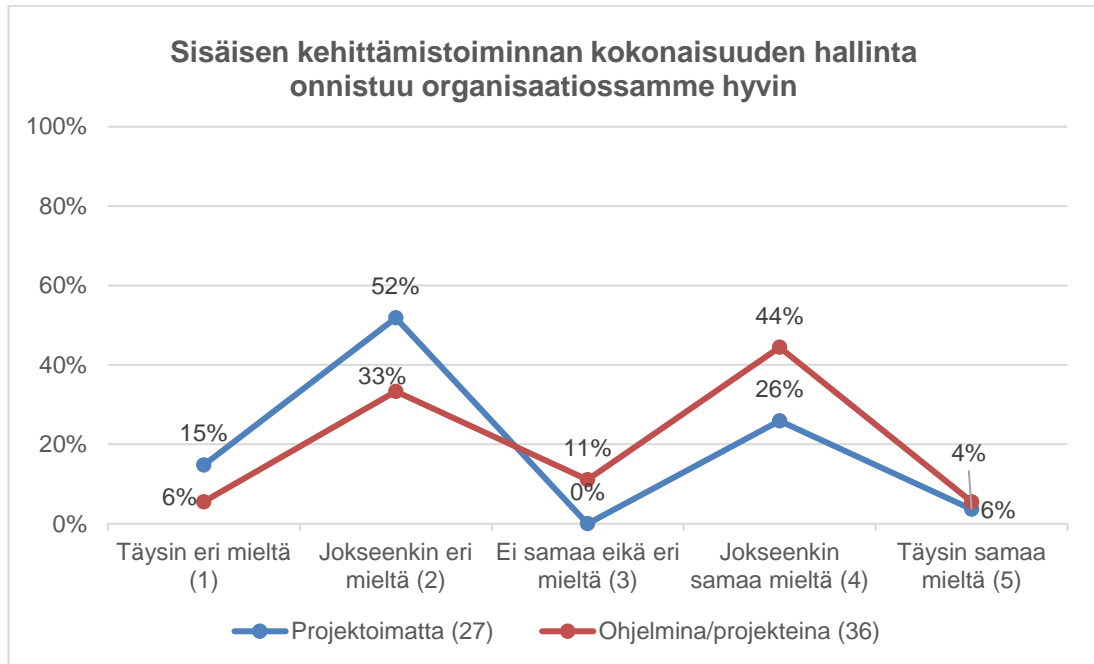
Yksittäiset sisäiset toiminnan kehitysprojektit onnistuvat organisaatiossamme hyvin	Projektimalli on (34)	Ei projektimallia (32)
Täysin eri mieltä (1)	0	2
Jokseenkin eri mieltä (2)	4	10
Ei samaa eikä eri mieltä (3)	1	9
Jokseenkin samaa mieltä (4)	23	10
Täysin samaa mieltä (5)	5	0
En osaa vastata kysymykseen (6)	1	1
Moodi	4	2,4
Mediaani	4	3
Keskiarvo	3,88	2,87
Keskihajonta	0,81	0,94
Vähintään	2	1
Enintään	5	4

Tarkasteltaessa mielipidettä yksittäisten kehitysprojektien onnistumisesta tehtiin vertailu myös seuraavien ryhmien kesken: ne vastaajat, jotka kertoivat organisaation sisäistä kehittämistä toteutettavan pääasiassa projektoimatta osana päivittäistä työtä (27) sekä ne vastaajat, jotka kertoivat organisaation sisäistä kehittämistoimintaa tehtävän pääasiassa projekteina (21) ja laajempina kehitysohjelmina (15), yhteensä 36 vastaajaa. Kuviossa 5. on nähtävissä selkeä ero ryhmien välillä väittämän ”yksittäiset sisäiset toiminnankehitysprojektit onnistuvat organisaatiossamme hyvin” suhteen. Sisäistä kehittämistä pääasiassa projekteina ja laajempina kehitysohjelmina toteuttavista vastaajista 70% (25) oli samaa mieltä väittämän kanssa, ja vastaava luku projektoimatta sisäistä toiminnankehittämistä tekevien ryhmässä oli 41 % (11).



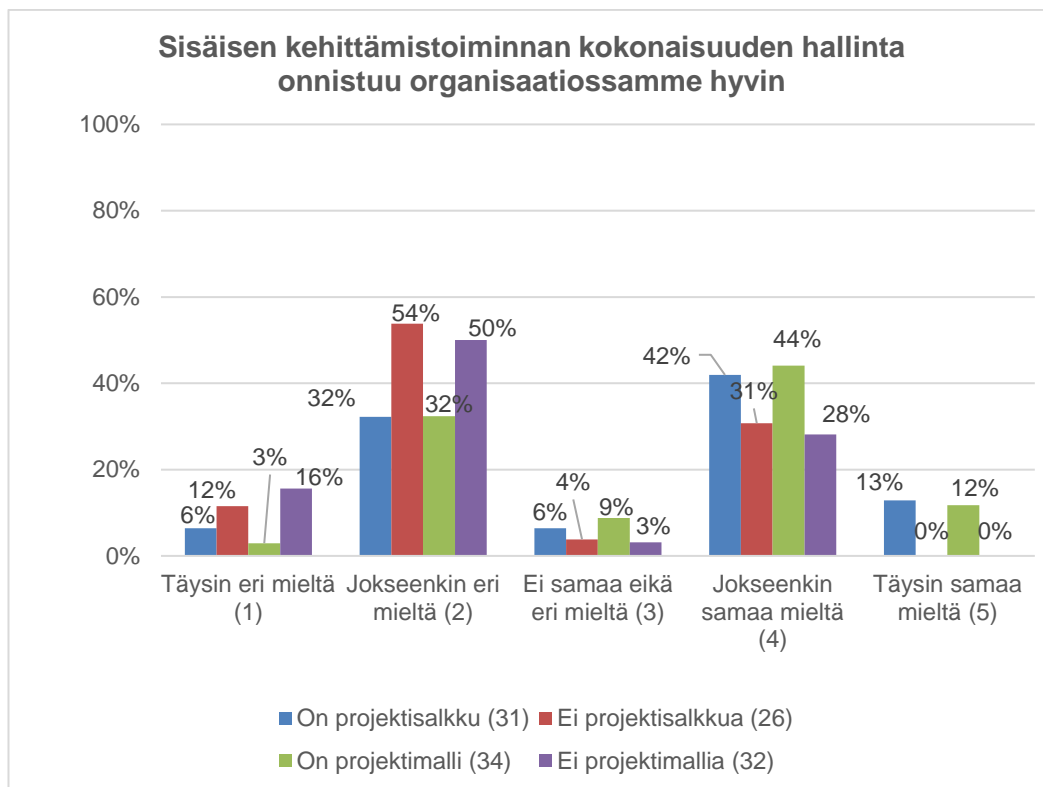
Kuvio 5. Yksittäisten toiminnankehitysprojektien onnistuminen: projekteina/kehitysohjelmina ja projektoimatta.

Kaikista kyselyyn osallistuneista 50% (33) oli eri mieltä väittämän ”sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta onnistuu organisaatiossamme hyvin” kanssa. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 42% (28) vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehdon valitsi neljä vastaajaa (6%) ja yksi (2%) ei osannut vastata kysymykseen. Tarkasteltaessa projektoimatta ja projekteina/kehitysohjelmina -ryhmien mielipiteitä kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumisesta, kuviosta 6. voi nähdä, että sisäistä toiminnankehittämistä pääasiassa projektoimatta toteuttavien mielipide on painottunut eri mieltä -vaihtoehtojen puolelle kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumista arvioitaessa (67%, 18). Kahdeksan (30%) vastaajaa ryhmään kuuluvista (27) puolestaan oli väittämän kanssa samaa mieltä, ja yksi ei osannut vastata kysymykseen. Ryhmän vastaajien keskiarvo on 2,5, mediaani ja moodi 2 ja vastausten keskihajonta 1,15. Projekteina ja laajempina kehityshankkeina sisäistä kehittämistä toteuttavien vastausten keskiarvo puolestaan on 3,1, mediaani 3,5, moodi 4 ja keskihajonta 1,10. Tästä ryhmästä 50% (18) oli ”sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta onnistuu organisaatiossamme hyvin” väittämän kanssa samaa mieltä ja 39% (14) eri mieltä. Neljä vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä”.



Kuvio 6. Kokonaisuuden hallinnan onnistuminen: projektoimatta ja ohjelmoina/projekteina.

Kuviossa 7. vertaillaan mielipiteiden jakautumista sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumisesta kooten taulukkoon mielipiteet vastausryhmiltä ”ei projektisalkkua, jonka avulla sisäisiä toiminnankehitysprojekteja koordinoidaan” (26), ”on projektisalkku, jonka avulla sisäisiä toiminnankehitysprojekteja koordinoidaan” (31) sekä onko (34) vai ei (32) organisaatiossa projektimalli tai projektijohtamismalli (kuvoissa lyhennettynä vain projektimalli). Kuvio 7. havainnollistaa, että sekä projektisalkulla että projektimallilla on vaikutusta vastausten painotuksiin. Ne vastaajat, joiden organisaatiossa on projektimalli tai kehittämistoimintaa koordinoiva projektisalkku ovat mielipiteissään enemmän samaa mieltä väittämän ”sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta onnistuu organisaatiossamme hyvin” kanssa kuin ne vastaajat, joiden organisaatioissa edellä mainittuja ei ole. Sinänsä mielipiteet ovat edellä mainituissa ryhmissä sisäisesti varsin jakautuneita.



Kuvio 7. Kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistuminen – vertailua.

Tarkasteltaessa erityisesti niiden vastaajien vastauksia, jotka kertovat sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistuvan organisaatiossaan hyvin (jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa) (28), voidaan todeta, että heidän organisaatioissaan on keskiarvoa useammin sekä salkku että projekti- tai projektijohtamismallikin (taulukko 4). Toisaalta myös väittämän kanssa eri mieltä (jokseenkin tai täysin eri mieltä vastanneet) olevien vastaajien ryhmässä (33) niin projektisalkku kuin projektimallikin on käytössä 36% (12) organisaatioista.

Taulukko 4. Kokonaisuuden hallinta onnistuu hyvin – vertailu.

	Samaa mieltä: Kokonaisuuden hallinta onnistuu hyvin -vastaajat (28)	Kaikki vastaajat (66)	Eri mieltä: kokonaisuuden hallinta onnistuu hyvin -vastaajat (33)
Organisaatiossa on projektisalkku, jonka avulla sisäisiä toiminnankehitysprojekteja koordnoidaan.	61% (17)	47% (31)	36% (12)
Organisaatiossa on projektimalli tai projektijohtamismalli.	68% (19)	52% (34)	36% (12)

Sisäisen toiminnankehittämisen haasteet

Kyselyn yksi pääteemoista oli organisaatioiden sisäisen toiminnankehittämisen mahdolliset haasteet. Teemaa selvitettiin avoimien kysymysten sekä kahden strukturoidun ongelmaa kartoittavan kysymyksen avulla. Kuviossa 8. on koottu yhteen kysymys sisäistä kehittämistoimintaa merkittävästi haittaavista ongelmista sekä vastaajien näkemys siitä, minkä mahdollisen ongelman ratkaiseminen olisi kaikista tärkeintä organisaation sisäisen kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta tulevaisuudessa. Jälkimmäisessä kysymyksessä vastaaja pystyi valitsemaan vain yhden (1 kpl) vaihtoehtoista. Mikäli vastaaja ei kokenut kehittämistoiminnassa olevan ongelmia, molemmissa kysymyksissä pyydettiin tällöin valitsemaan vaihtoehto ”sisäisessä kehittämistoiminnassa ei ole mielestäni merkittäviä ongelmia”.

Kuviosta 8. ilmenee, että vastaajien mielestä sisäistä kehittämistoimintaa merkittävästi haittaavat ongelmat olivat riittämättömät resurssit (38), haasteet projektien tuotosten viemisessä käytäntöön (33), haasteet sisäisten kehitystoimien koordinoinnissa koko organisaatiota leikkaavasti (31), haasteet henkilöstön sitoutumisessa ja motivoitumisessa kehittämistoimintaan (27), haasteet sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnassa (25) sekä se, että organisaatiossa on liikaa kehitysprojekteja yhtä aikaa käynnissä (24). Yli kaksikymmentä mainintaa saivat myös haasteet muutoksen johtamisessa (23) ja haasteet projektin omistajuuteen liittyvissä asioissa (22).

Vähiten haasteita vastaajien mukaan oli siinä, että valitut kehityskohteet olisivat huonoja (2), ettei projekteja saada käynnistettyä riittävän paljon tarpeisiin nähden (6) sekä siinä, ettei projektitoimintaa arvosteta riittävästi (7). Kolme vastaajaa valitsi myös väittämän ”kehitystoiminnassamme ei ole merkittäviä ongelmia”.

Kuviosta 8. voi nähdä, että tulevaisuuden kannalta kaikista tärkeimmäksi ratkaistavaksi ongelmaksi nousi vastaajien mielestä kehitysprojektien tuotosten käytäntöön viemisen haasteet 16 vastauksella. Lisäksi riittämättömät resurssit saa 13 henkilön äänen, ja kokonaisuuden hallinnan haasteet valitsi 10 henkilöä. Useampi henkilö valitsi tärkeimmäksi ratkaistavaksi kohteeksi myös haasteet sisäisten kehitystoimien koordinoinnin koko organisaatiota leikkaavasti (6), haasteet muutoksen johtamisessa (6) sekä sen, että projekteja on liikaa yhtä aikaa käynnissä (6). Kukaan vastaajista ei valinnut tärkeimmäksi ratkaistavaksi ongelmaksi huonoja kehityskohteita tai haasteita projektien omistajuuteen liittyvissä asioissa (0 mainintaa).



Kuvio 8. Sisäistä kehittämistoimintaa merkittävästi haittaavat ongelmat.

Vaikka kyselyyn osallistuneet olivatkin sitä mieltä, että yksittäiset toiminnankehitysprojektit onnistuvat organisaatiossa kohtuullisen hyvin, yksittäisten kehitysprojektien ongelmakohtia nosti esiin 34 vastaajaa vastaamalla avoimeen kysymykseen aiheesta. Avoinmet vastaukset ryhmiteltiin ja luokiteltiin (ks. liite 2. Avoimien kysymysten yhteenveto), ja eniten mainintoja keräsi aika- ja henkilöresurssien riittämättömyys (15). Lisäksi yli viisi mainintaa tuli kehitystoimien tuotosten viemisestä käytäntöön (7), toiminnankehitysprojektien aikataulujen venymisestä (6), kokonaisuuden hallintaan liittyvistä ongelmista (6) sekä projektiosaamisen puutteista (6).

Kehittämistoiminnan kokonaisuuden onnistumisen yhteydessä olleeseen avoimeen kysymykseen saatiin 29 henkilön näkemys (ks. liite 2). Vastaajien mukaan kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan haasteet liittyivät päätöksentekoon, johtamiseen ja vastuiden määrittelyn ongelmiin (8), resursointiin (6), projektien määrään ja mitoitukseen (4), rakenteisiin, malleihin ja välineisiin (4), päällekkäisiin projekteihin (3), viestintään (3) sekä kehittämistoimintaan sitoutumiseen (3).

3.3 Kvantitatiivisen osion yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön kvantitatiivisessa osiossa analysoitiin 66 organisaatioiden kehittämistoiminta -kyselyn vastausta. Kyselyssä selvitettiin sisäisen kehittämistoiminnan tilaa ja haasteita projektitoiminnan näkökulmasta. Kyselyn vastaajat työskentelivät pääasiassa melko suurissa organisaatioissa ja erityisesti julkisella sektorilla tai teollisuudessa. Vastaajista isoin joukko työskenteli ylempänä toimihenkilönä, ja suurimmalla osalla oli kokemusta sisäisistä toiminnankehitysprojekteista. Kyselyyn vastanneiden organisaatioissa sisäisiä toiminnankehitysprojekteja oli yli puolet kaikista käynnissä olevista projekteista vain noin 20% vastaajan organisaatiossa. Sisäisten toiminnankehitysprojektien osuus organisaation koko projektikannasta oli siis huomattavasti pienempi kuin Schoperin ja kumppaneiden (2018) tutkimuksessa, jossa niiden osuuden arvioitiin olevan jopa 80 prosenttia kaikista organisaatioiden projekteista.

Projektia pidetään itsestään selvänä muutoksen välineenä (Uotila 2011, 227), eikä projekti ole organisaation pysyvää perustoimintaa, vaan sen tarkoitus on luoda jotain uutta (Yli-Knuutila 2012, 12). Projektin tehtäväksi määritetäänkin lähes poikkeuksetta muutoksen aikaansaaminen ja se on tyypillinen kehittämisen väline (esim. Vuorinen & Martinsuo 2018; Suhonen & Paasivaara 2015), vaikka jotkut kriitikot ovatkin kyseenalaistaneet projektien todellisen muutoskyvyn (ks. esim. Uotila 2011, 227). Tämän kyselyn vastaajat olivat kuitenkin pääsääntöisesti samaa mieltä projektitutkimuksen valtavirran kanssa, sillä vastaajista yli 2/3 kertoi projekteja pidettävän heidän organisaatiossaan toimivana tapana saada aikaan tavoiteltu muutos.

Projekti ei kuitenkaan ole itsestään selvä valinta muutoksen tekemiseen. Vaikka kehittämistoiminta onkin organisaatioille elintärkeää, organisaation johdon on pohdittava tarkkaan milloin kehityksen aikaansaamiseksi on järkevää perustaa ohjelma, milloin projekti ja milloin kehitysaskleet kannattaa ottaa normaalin arkitekemisen kautta. Pahimmillaan liiallinen projektointi voi vain haitata toimintaa kasvattamalla tarpeettomasti

projektisalkkua ja lamauttaa muutenkin toimintaa tarpeettomalla yliorganisoidumisella (Projektitoiminta 2/2014, 70). Vaikka kehittämistä voidaan, ja pitääkin, tehdä myös perustyönä, tämän kyselyn vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa, että ne vastaajat, joiden organisaatiossa toiminnan kehittämistä toteutetaan pääasiassa projektoimatta osana omaa työtä eivät kokeneet yksittäisten sisäisten kehittämisprojektien onnistuvan organisaatiossaan niin hyvin kuin ne vastaajat, jotka toteuttavat sisäisiä toiminnankehitystä projekteina tai laajempina kehitysohjelmina.

Kyselyssä esitettyjen väittämien kanssa erimielisimpiä vastaajat olivat sen suhteen, että heidän taustaorganisaationsa ovat panostaneet riittävästi projektitoimintaan, kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta onnistuu hyvin sekä projektitoimintaa arvioidaan ja kehitetään organisaatiossa riittävästi. Väittämien kanssa samanmielisyyttä tarkasteltaessa taas isompi osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan arvostetaan projektityötä, projektit tukevat organisaation strategiaa ja yksittäiset sisäiset toiminnankehitysohjelmat onnistuvat hyvin.

Erityisen mielenkiintoista oli tämän kyselyn vastaajien kokemus yksittäisten toiminnankehitysohjelmit onnistumisesta, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa on nostettu esiin, että suurin osa projekteista, ja muutospohtit erityisesti, epäonnistuu (ks. esim. Ilama 2019; Mattila 2006; Smith 2003). Toisaalta Kirsi Piha (2019) kritisoi blogissaan väittämää muutospohttien epäonnistumisesta lähteiden epämääräisyydellä ja harhaanjohtavasta tulkinnasta. Hänen mukaansa Hughes (2011) on todennut artikkelissaan, ettei ole olemassa luotettavaa perustetta hokemalle muutospohttien epäonnistumisesta, vaan oikeampi narratiivi olisi, että noin kuusi prosenttia organisaatioiden muutoksista epäonnistuu. Piha myös korostaa, että muutoksen onnistumista ei voi mitata asteikoilla 1 tai 10, vaan suurin osa muutoksista toteutuu jossain asteikon välimaastossa, joten siksikin on tulkinnanvaraista ja mahdollisesti harhaanjohtavaa käyttää termejä epäonnistuminen ja onnistuminen asteikon välilukemille sijoittuvista muutospohtteista. Tässä kyselyssä ei otettu myöskään kantaa siihen minkä kokoisesta kehitysohjelmitista vastaajan organisaatiossa on kyse. Aikaisemmissa tutkimuksissa on nimittäin osoitettu esimerkiksi se, että kompleksisemmat isommat toiminnankehitysohjelmit epäonnistuvat useammin kuin pienet (Ilama 2019; Smith 2003).

Kyselyn vastaajista 46% (30) ilmoitti projektien toteutustavan valittavan kulloisenkin tarpeen mukaan. Shenharin ja kumppaneiden (2002) mukaan projektien menestyminen riippuu perinteisten menestysfaktoreiden lisäksi hyvin vahvasti myös sopivasta projektin johtamistyylistä ja oikeiden, projektiin sopivien tekniikoiden ja menetelmien

valitsemisesta. Tyypillinen virhe on käsitellä organisaation kaikki projektit pelkkinä projekteina ja käyttää samaa työkalua kaikkiin projekteihin, sillä se nimittäin johtaa pahimmillaan projektin epäonnistumiseen, koska organisaatiot käyttävät projektiin epäsopivia tekniikoita. Laamanen, Räsänen ja Juutilainen (2015, 270-271) puolestaan toteavat, että erityisesti toiminnankehittämiseen eivät yleensä sovellu projektimallit, jotka on kehitetty esimerkiksi tuotekehitykseen tai järjestelmäprojekteihin, koska näissä malleissa ei ole useinkaan tarvetta huomioida ihmisten sitoutumista uuteen toimintamalliin.

Kyselyn ne vastaajat, joiden organisaatiossa ei ole käytössä minkäänlaista projektimallia (32) olivat mielipiteissään niin yksittäisten kehitysprojektien kuin kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumisesta kriittisempiä kuin projekteina ja ohjelmina toiminnankehittämistä toteuttavilla vastaajilla. Kriittisempi suhtautuminen voi johtua esimerkiksi siitä, että projekti- ja projektijohtamismallin käytöllä on todettu aikaisemmassa tutkimuksessa olevan yhteys projektien onnistumiseen (esim. Teller, Unger, Kock & Gemunden 2012; Milosevic ja Patanakul 2005).

Projektien yhteydessä puhutaan usein niiden strategiaa toteuttavasta tavoitteesta, ja esimerkiksi Fiala (2014) kuvaa projekteja työvälineeksi saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet. Kyselyyn osallistuneiden mukaan heidän organisaationsa toiminnankehitysprojektit toteuttavat organisaation strategiaa hyvin, sillä kyselyyn vastanneista yli 75% (50) oli sitä mieltä, että sisäiset toiminnankehitysprojektit tukevat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tulos on siksikin mielenkiintoinen, että Mayryn (2016) tutkimuksen mukaan yleensä ottaen vain kaksi prosenttia työntekijöistä, 13 prosenttia ylimmästä johdosta ja kahdeksan prosenttia keskijohdosta tuntee organisaationsa strategian hyvin ja pystyy ilmaisemaan sen siten kun se on virallisesti määritetty. Kenties se, että projekteihin liittyy lähes poikkeuksetta strategisuus ja niillä on organisaation strategisia tavoitteita tukeva perustehtävä, lisää projekteihin osallistuvien strategiatietoisuutta, ja siksi myös kyselyyn vastaajat olivat vastausten perusteella varsin hyvin perillä organisaationsa strategisista pyrkimyksistä.

Sinänsä toiminnankehitysprojektin onnistuminen ei vielä takaa mitään, vaan projektin avulla luotu ja kehitetty uusi toimintamalli tai asia pyritään liittämään osaksi organisaation perustoimintaa (Yli-Knuutila 2012, 12). Tuotosten ja tulosten viemisessä käytäntöön on kuitenkin havaittu haasteita niin tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneiden keskuudessa kuin aikaisemmassa tutkimuksessakin (ks. esim. Lehtonen & Martinsuo 2009; Cicmil 1999). Implementoinnin haasteiden tarkempi määrittämisen vaatisi oman tutkimuksensa, mutta radikaalein syyvaihtoehto lienee kriittisten projektitutkijoiden esittämä koko

projektimaisten kehittämisen sopimattomuus kehittämistoimintaan ja sen tehottomuus todellisten muutosten aikaansaamiseen (ks. esim. Uotila 2011, Seppänen-Järvelä 2004). Cicmilin (1999) mukaan taas toiminnankehitysprojektin tuotosten implementoinnissa on kolme ratkaisevaa näkökulmaa: miksi, eli hankkeen syy ja tarkoitus, mitä, eli määritelty tulos sekä miten, eli täytäntöönpanon prosessi. Oleellista on tavoitteiden, tarpeiden ja syiden kommunikointi jo alusta alkaen sekä siihen panostaminen koko projektin ajan.

Kyselyn mukaan vastaajien organisaatioissa merkittävimmäksi kehittämistoiminnan haasteeksi nousi henkilöresurssien riittävyys. Vastauksista ilmenee, että henkilöresurssit eivät riitä, projekteja on yhtä aikaa käynnissä liikaa ja toiminnankehitysprojektit voivat jäädä asiakasprojektien tai arkityön alle. Syy tähän voi löytyä siitä, että usein projektit kilpailevat käytettävissä olevista rajallisista resursseista keskenään ja organisaatiossa on tyypillisesti myös meneillään useita projekteja yhtä aikaa. Lisäksi henkilöt voivat toimia samaan aikaan useammassa projektissa. (Virtanen 2009, 27; Artto ym. 2006, 368.) Myös Kukkavuoren ja Raussin (2006) mukaan sisäisten kehitysprojektien suurin ongelmaluokka on resurssiongelmat. Heidän johtopäätöksensä on, että resurssipula on seurausta johtamisongelmista ja erityisesti johdon sitoutumattomuudesta. Tässä kyselyssä johdon sitoutumattomuuden koki tulevaisuuden kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta tärkeimmäksi ratkaistavaksi ongelmaksi neljä vastaajaa ja merkittävänä haittaavana ongelmana se sai vain 12 mainintaa.

Johtamisjärjestelmän tehtävänä olisi varmistaa, että resurssit kohdennetaan oikein (Artto ym. 2006, 368). Organisaatiotason resursointiasiat kuuluvat projektinäkökulmasta tarkasteltuna erityisesti portfoliojohtamisen piiriin, joten ongelmien juurisyy voi löytyä myös sieltä. Kyselyn vastaajista puolet oli eri mieltä väittämän ”kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta onnistuu organisaatiomme hyvin” kanssa, ja analyysin perusteella näyttääkin siltä, että yksittäiset toiminnankehitysprojektit voivat onnistua kohtuullisen hyvin, mutta useiden yksittäisten sisäisten kehitysprojektien yhtäaikaisessa hallinnassa on enemmän haasteita. Saman on todennut myös esimerkiksi Harisalo (2013, 43), jonka mukaan yksittäiset projektit voivat onnistua hyvin, vaikka niiden keskinäisessä koordinaatiossa olisikin puutteita. Kehitysprojektien koordinoitio ongelmia oli kyselyyn osallistuneiden mukaan resursoitio ongelmien, kokonaisuuden hallinnan haasteiden ja liiallisen projektimäärän lisäksi sisäisten kehitystoimien läpiviemisessä koko organisaatiota leikkaavasti, jonka vastaajat valitsivat kolmanneksi merkittävimmäksi kehittämistoimintaa haittaavaksi ongelmaksi.

Projektien laajan käytön vuoksi organisaatiolla on tarve hallita useita projekteja koskevia kokonaisuuksia tehokkaasti (Vuorinen & Martinsuo 2018). Moniprojektitympäristössä useiden yhtäaikaisten projektien hallinnan välineeksi tarjotaan useimmiten portfoliojohtamista, jonka tavoite on portfolion rahallisen arvon maksimointi, organisaation strategian linkittäminen portfolioon ja organisaation projektien tasapainottaminen olemassa olevat resurssit huomioiden (Martinsuo ja Lehtonen 2007). Projektisalkkua esitetään usein myös keinoksi muun muassa tulosityksiköiden osaoptimoinnin välttämiseksi ja turhien päällekkäisten projektien karsimiseksi (Artto ym. 2006, 391).

Kyselyn analyysi antaa vihjettä siitä, että organisaation kehittämistä koordinoivalla salakulla voi olla positiivinen vaikutus sekä yksittäisten sisäisten toiminnankehitysprojektien että kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumiseen. Toisaalta vastaajien mielipiteissä oli paljon hajontaa etenkin kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumisen suhteen, eikä läheskään kaikilla samaa mieltä ”kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta on mielestäni onnistunut organisaatiossamme hyvin” väittämän kanssa olleiden vastaajien organisaatiossa ole käytössä kehittämistoimintaa koordinoivaa projektisalkkua.

Portfoliojohtamisessa priorisointi on avainsana, ja siinä pitäisi tarkastella organisaation kapasiteettiä saada vietyä muutos läpi. Jos jokin projekti on pakko aloittaa, mutta kapasiteetti ei riitä, jokin toinen projekti kannattaisi laittaa jäihin tai lopettaa (Packalen 2014). Tämän kyselyn väittämä ”organisaatiossamme on liikaa kehitysprojekteja yhtä aikaa käynnissä” keräsi 24 mainintaa kehittämistoimintaa merkittävästi haittaavana tekijänä, joten projektien priorisointi tai projektikannan kokonaisvaltainen tarkastelu ei liene vastaajien organisaatioissa täydellisellä tolalla.

Toisaalta taas kuusi kyselyyn vastannutta piti merkittävänä ongelmana sitä, että kehitysprojekteja ei saada käynnistettyä riittävästi tarpeeseen nähden, joten osassa organisaatioissa resurssivaje tai jotkin muut syyt estivät tarvittavien kehitystoimien käynnistämisen. Oletettavaa kuitenkin on, että tuloksissa vahvasti esiin noussutta henkilöresurssien riittävyyden haastetta selittää vastaajien kokemus liiallisesta projektimäärästä. Packalenin (2014) mukaan olisikin hyvä, jos organisaation kapasiteetti viedä kehitysprojekti läpi otettaisiin osaksi niin yksittäisten projektien esiselvitysvaihetta kuin portfolion katselmointia. Todellisuudessa kuitenkin useimmista portfoliojohtamisen malleista puuttuu näkökulma, joka tarkastelisi projektien vaikutusta liiketoimintayksiköihin sekä miten kuormitus ajoittuu.

Myös organisaation projektimalli voi kyselyn mukaan vaikuttaa positiivisesti niin yksittäisten kehitysprojektien kuin kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumiseen. Tosin samaan aikaan projektimalli/projektijohtamismalli oli myös kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistuminen väittämän kanssa eri mieltä olevien vastaajien ryhmässä yli kolmanneksella, joten suoraa johtopäätöstä niiden yhteydestä ei analyysin perusteella voi tehdä, vaikka usein projektimalli ja projektijohtamismalli esitetäänkin projektitoiminnan onnistumista parantavana tekijänä (ks. esim. Milosevic & Patanakul 2005).

Koska sisäinen kehittämistoiminta ei ole pelkkää teknistä toteuttamista, portfoliojohtaminen johtamisprosessina ja välineineen ei ole ainut toiminnankehitysprojektien tai kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumisen takaaja, vaan niiden rinnalle nostetaan muun muassa oikeanlainen kulttuuri, osaaminen ja ihmiset. Projektijohtamiskirjallisuudessa onkin yhä enenevässä määrin korostettu leadership-johtajuuden merkitystä management-johtamisen rinnalla (ks. esim. Floris & Cuganesan 2019; Clegg ym. 2018; Rivera & Kashiwagi 2016) ja etenkin toiminnankehittämisen yhteydessä puhutaan paljon myös muutosjohtamista. Esimerkiksi Heckman, Stegar ja Dowlin (2016) toteavat, että organisaation muutoskyvykkyydellä on positiivinen vaikutus sen muutosprojektien menestykseen, ja muun muassa Hornstein (2015) ja Pollack (2016) peräänkuuluttavat muutosjohtamisosaamisen merkitystä projektin onnistumisessa sekä sen tulosten implementoinnissa. Tämän opinnäytetyön kyselyssä ongelmat muutoksen johtamisessa oli merkittävien haasteiden listassa seitsemänneksi merkittävin jättäen taakseen esimerkiksi projektitoiminnan haasteiksi tyypillisesti liitetyt projektipäälliköiden osaamisvajeet, taloudelliset tekijät ja projektitoiminnan arvostuksen puutteen. Kyselyn vastauksissa muutosjohtamisen lisäksi leadership -puolella henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen keräsi 22 mainintaa ollen neljänneksi mainituin merkittävästi kehittämistoimintaa haittaava ongelma.

Kyselyn analyysin perusteella vastaajien taustaorganisaatioiden toiminnankehittämisen tila näyttäytyy kohtuullisen toimivana ja kehitysprojektit melko onnistuneilta, mutta haasteitakin löytyy. Sinänsä kyselyssä painottuneet haasteet ovat hyvin samanlaiset kuin esimerkiksi Elosen ja Artton (2003) sekä Kukkavuoren ja Raussin (2006) johtopäätöksissä, joten vaikka vuodet ovatkin vierineet, merkittävää muutosta toiminnankehittämisen haasteiden suhteen ei näytä tapahtuneen. Opinnäytetyön laadullisessa osiossa (luku 4) pureudutaan kahden esimerkkiyrityksen kautta tarkemmin siihen, millaisia ratkaisukeinoja yritykset ovat löytäneet kehittämistoiminnan haasteisiin liittyen.

4 KVALITATIIVINEN OSIO

Opinnäytetyön kvalitatiivisen osion näkökulma ja toteutustapa päätettiin abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti lopullisesti vasta kvantitatiivisen osion tulosten pohjalta. Tutkimuksen kvalitatiivinen osio toteutettiin case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimusta kuvaillaan monimuotoiseksi tutkimukselliseksi lähestymistavaksi ja tutkimusstrategiaksi, ei niinkään tietyksi aineiston keruu- tai analyysitavaksi (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus ei kuitenkaan ole koko opinnäytetyötä ohjaava tutkimusstrategia, vaan sitä hyödynnettiin vain tutkimuksen kvalitatiivisessa osiossa.

Tämän tutkimuksen tapaustutkimusosiota voidaan määritellä klassiseksi kuvailevaksi tapaustutkimukseksi, mutta tarkemmin määriteltynä kyse on ehkä enemmänkin illustroivasta tapaustutkimuksesta, koska kuvailun tavoitteena on havaitun käytännön kuvailu arkipäivän tilanteessa. Illustroiva tapaustutkimus kuvailee monesti sitä, mitä on jo saavutettu käytännön elämässä, ja usein se on hyödyllinen tarjotessaan tietoa olemassa olevien käytäntöjen luonteesta ja muodosta. (emt., 11.)

Laadullisen tutkimusosion tavoitteena on tässä opinnäytetyössä kuvailevalle tapaustutkimukselle ominaisesti hyvän tarinan tuottaminen (ks. Dyer & Wilkins 1991). Case-tutkimusosion tavoite tässä tutkimuksessa on siis nimenomaan aitojen, oikeiden ja toimivien ratkaisujen esiin nostaminen kyselyssä esiin nousseisiin haasteisiin liittyen. Tässä luvussa kuvataan laadullisen osion toteuttamistapa ja -prosessi, aineiston analyysi sekä osion tulokset johtopäätöksineen. Kvalitatiivisen osion arviointi esitetään kappaleessa 5.2.2.

4.1 Case-osion toteuttaminen

Tutkimusta tehdään tapaustutkimuksena useilla tieteenaloilla, monenlaisista erilaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tapaustutkimukselle onkin tästä syystä vaikea antaa yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää. Yhdenmukainen piirre kuitenkin on, että tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi sekä ratkaisu on keskeisin tapaustutkimuksen tavoite. Tapaustutkimuksessa on siis hyvin oleellista miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tässä opinnäytetyössä laadullisessa

osiossa tutkittaviksi tapauksiksi valittiin kaksi yritystä: Elisa Oyj ja Yritys x. Valinta tehtiin sillä perustella, että kumpikin organisaatioista on toteuttanut kehitystoimia sisäiseen kehittämistoimintaan liittyen Innotiimi-ICG:n asiakkaana ja kumpainenkin organisaatio on profiloitunut hyvin muutoshenkiseksi strategioitaan myöten. Edelläkävijyys on molempien tahtotila.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää hyvinkin monenlaisia aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimusta toteutettiin nimenomaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Tässä tutkielmassa Case-tutkimusosio sisältää haastatteluihin sekä dokumentteihin perustuvaa aineistoa. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna.

Haastatteluiden analyysi aloitettiin purkamalla haastattelut tekstimuotoon eli litteroimalla. Litterointi tehtiin käyttämällä karkeaa litterointitapaa, sillä täysin tutkimuksen ulkopuoliset keskusteluosiot jätettiin litteroimatta. Kuten Ruusuvuori (2010, 423) toteaa, kovin yksityiskohtainen litterointi ei ole tarpeellista silloin, jos tutkimuksen kiinnostus kohdistuu nimenomaan haastatteluissa esiin tuleviin asiasisältöihin. Yhteensä nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi 3 tuntia 22 minuuttia ja litteroitua haastatteluaineistoa noin 17 sivua. Haastatteluiden lisäksi aineistona käytettiin erilaisia dokumentteja kuten lehtiartikkeleita, organisaation toimintakertomusta sekä henkilöstölehteä. Sekä haastattelut että kirjallinen materiaali analysoitiin teemoittelun avulla.

Case-Elisassa haastateltiin kehitysjohtaja Elina Laverania sekä liiketoiminnan kehityspäällikkö Janne Järvelää. Yritys x:ssä haastateltiin yhtä henkilöä, joka toimii organisaatiossaan johtotehtävissä. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2019, kaksi kasvokkain ja yksi skypen välityksellä. Haastateltavien sanomat on merkitty tekstissä *kursiivilla*, ja lainauksissa on säilytetty puhekielinen muoto haastateltavien osuuksien korostamiseksi.

4.2 Case Elisa

Elisa on tietoliikenne- ja digitaalisten palveluiden edelläkävijä, jonka asiakkaana on 2,8 miljoonaa kuluttajaa, yritystä ja julkishallinnon organisaatiota. Yrityksen päämarkkina-alueet ovat Suomi ja Viro, ja se tarjoaa digitaalisia palveluita myös kansainvälisille markkinoille. Elisan brändejä ovat Elisa, Elisa Saunalahti, Elisa Videra, Elisa Santa Monica,

Elisa Automate ja Elisa Smart Factory. Elisassa työskentelee yhteensä noin 4800 ammattilaista, ja yritys on mobiilin ja kiinteän verkon markkinajohtaja Suomessa ja markkinakakkonen Virossa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 1 832 miljoonaa euroa. (Elisan vuosikatsaus 2018; Tietoa Elisasta 2019.)

Koho (2019) kuvaa Elisan vuotta 2018 menestyksekkääksi; yhtiön liikevaihto ja -voitto kasvoivat, asiakastyytyväisyys jatkoi nousuaan ja Elisalle myönnettiin viiden tähden EFQM-laatusertifikaatti sekä Suomen laatupalkinto. Yhtiö valittiin lisäksi jo kolmatta kertaa yhdeksi Suomen parhaista suurista työpaikoista Great Place to Work -kisassa, jossa yrityksen vahvuuksiksi listattiin muun muassa yhteistyö, hyvä ilmapiiri ja kollegoiden arvostus.

Elisan toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila kertoo Kauppalehdessä, että yrityksen hyvät tulokset ovat seurausta kehittämistyöstä, jota organisaatiossa on tehty yli kymmenen vuotta. Systemaattinen kehitystyö alkoi täydellä teholla vuonna 2009 heikon asiakastyytyväisyyden vauhdittamana. Lisäksi tuolloin alkoi myös olla varmaa, että kiinteiden ja liikkuvien laajakaistayhteyksien käyttö lisääntyisi ja odotukset yhteyksien laadulle olivat kasvamassa. Elisan toimitusjohtajan mukaan oli ihan selvää, että se mikä oli silloin hyvää laatua ei riittäisi tulevaisuudessa, joten organisaation oli päästävä uudelle tasolle. Elisassa käytiinkin havaintojen myötä tutkimustyöhön ja tehtiin työpajoja, joissa arvioitiin, mikä yhtiön silloisessa tilassa ja kulttuurissa esti erinomaisten tulosten saavuttamisen. Elisalaiset hakivat myös oppeja muista organisaatioista Suomesta ja maailmalta, ja se tutustui esimerkiksi Toyotan tapaan toimia. (Koho 2019.)

Elisan raporteista voi lukea, että asiakaskokemuksen ja laadun kehittäminen on sen strategian ytimessä, ja laatutyötä ja jatkuvaa parantamista on tehty johdonmukaisesti jo yli kymmenen vuotta (Pesonen 2018). Yhtiö ei ole tehnyt yllättäviä riskiliikkeitä, vaan se on parantanut askel askeleelta. Toimitusjohtaja Mattila kertoo Kauppalehdessä, että vaikka prosessit saattavat kuulostaa ”kauhean pölyisiltä”, ne ovat välttämätön tekninen edellytys laadun parantamiselle. Yrityksellä, jolla on paljon työntekijöitä, useita erilaisia tuotteita ja pitkiä palveluprosesseja, toiminnan arkkitehtuurista on pakko tehdä määrittelyjä. Vain siten palveluketju voi sujua jouhevasti ja asiakas saa laatua. Kehitys ei ole tapahtunut Elisassa hetkessä, vaan kyseessä on ollut pitkä tie. Alussakin kului pari-kolme vuotta ennen kuin varmistui, että prosessikehityksellä saadaan oikeasti jotain aikaiseksi. Mattila sanoo nyt, että se on ollut investoimisen väärä. Edellä mainittujen onnistumisten lisäksi esimerkiksi Elisan osakkeen kokonaistuotto on kasvanut vuodesta 2003 vuoden 2019 alkuun lähes 1 700 prosenttia. (Koho 2019.)

Pesonen (2017) kertoo Kauppalehdessä, että The Toyota Way -kirjan kirjoittaja ja maailmankuulu lean-guru Jeff Liker on nostanut Elisän yhdeksi malliyritykseksi lean-työskentelystä kertovassa kirjassaan The Toyota Way to Service Excellence, jossa pureudutaan Toyotan mukaisen lean -filosofian viemiseen palveluorganisaatioihin. Kirjassa kuvataan, että Elisa ja sen johto ovat vahvasti sitoutuneet jatkuvan parantamisen toimintaan. Lisäksi erityiskiitosta tulee siitä, että Elisän toiminnan lähtökohtana on asiakaskeskeisyys Toyotan oppien mukaisesti. Likerin mukaan leanin perusajatukset ovat 1920- ja 1930-luvulta, mutta kun maailma tulee yhä monimutkaisemmaksi, on kasvava kysyntä sille, että ihmiset, jotka tekevät työn ja jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä, myös kehittävät toimintaa. Toimitusjohtaja Mattilan mukaan lean-toiminnan kulmakivet Elisassa asiakaskeskeisyyden lisäksi ovat pitkäjänteisyys ja kaikkien elisalaisten osallistumisen.

Elisan visiona on olla erinomaisuuden esimerkki (Pesonen 2018). Elisassa pyritään jatkuvaan parantamiseen, ja organisaatio on omien sanojensa mukaan matkalla kohti erinomaisuutta. Toimitusjohtaja Mattilan mukaan sinänsä kyse on visionäärisestä tilasta, jota ei voi koskaan saavuttaa, koska ainahan voi parantaa. Elisassa erinomaisuus tarkoittaa kokonaisvaltaista, pitkäjänteistä kehittämistä, joka antaa jatkuvasti mahdollisuuden löytää uusia alueita, joilla voi tehdä parempia tuloksia. (Koho 2019.)

Mattila kertoo Talouselämässä, että pitkäjänteisyys ja laatutyö eivät ole kärkiteemoja suomalaisessa yritysmaailmassa, vaikka juuri ne ovat avainasioita hyvien tulosten saamisessa ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Hänen mukaansa pitkäjänteinen kehittäminen ei valitettavasti ole tänä päivänä monellekaan yritykselle todellinen tavoite, vaan pikemminkin nopeat liikkeet ja innovaatiot. (Koho 2019.) Elisassa kuitenkin uskotaan, että varmin keino kilpailukyvyn vahvistamiseksi on sisäisen toiminnan jatkuva kehittäminen (Pesonen 2018).

Kehittämisen tavat Elisassa

Elisa on sen verran iso talo, että kehittämistä tehdään monella tasolla ja monin tavoin. Elisassa toiminnankehittämistä toteutetaan Laveranin mukaan jatkuvan parantamisen kautta tiimeissä sekä strategisina isompina kehittämistoimina. Kehittämistä ohjaa luonnollisesti yrityksen strategia ja siinä asetetut tavoitteet ja valinnat. *”Strategia määrittää meidän tekemistä ja kehittämisen toimintaa, ja meidän strategiset fokusalueet ja niiden kautta muodostuvat tavoitteet vaikuttaa siihen mitä me tehdään. Strategiassa me tietysti tehdään aina päätöksiä siitä, missä me halutaan ottaa sellaisia breakthrough, eli isompia askelia, niin ne tulee tietysti sitä kautta”*, kertoo Laveran.

Niin Laveran kuin Järveläkin kuvaavat Elisaa hyvin tavoiteorientoituneeksi organisaatioksi, jossa myös kehittämistä tehdään asiakaslähtöisesti ja systemaattisesti. *"Meidän toiminta on hyvin tavoiteperustaista.--- Me itseasiassa ei ajatella sillai, että meillä olisi sisäistä toiminnankehittämistä, vaan kaikki kehittäminen lähtee asiakkaasta"*, kertoo Laveran. *"Kyl meillä sillä lailla aika tavoiteorientoitunut organisaatio ja kulttuuri on"*, toteaa myös Järvelä.

Elisa on iso yritys, jossa on useita eri liiketoimintoja. Sen myötä myös tekemiset ovat hyvin erilaisia. Myös kehittämisessä menetelmien kirjo on laaja, ja tekemistä halutaan viedä vahvasti siihen, että metodi valitaan aina tavoitteen mukaan. *"Me ei uskota sellaiseen maailmaan, että voisi olla yksi tapa jota kaikki noudattaa, vaan kaikki lähtee niistä tavoitteista, ja se menetelmä, tapa tehdä, pitää aina valita suhteessa niihin tavoitteisiin"*, sanoo Laveran. Elisassa onkin käytössä laaja joukko erilaisia metodeja, joilla kehittämistä voi toteuttaa. Saatavilla ja hyödynnettävänä on esimerkiksi niin perinteisempi projektimalli, Scrum, SAFe kuin Lean startup sekä lisäksi niin sanottu mix-malli, joka perustuu ketterään toiminnankehittämisen malliin.

Lisäksi täytyy uskaltaa kokeilla. *"Koska usein haluamme asettaa riman korkealle, niin näin ollen alussa on mahdotonta sanoa miten tavoitteisiin päästään. Meidän pitää kokeilla ja löytää niitä tapoja toimia"*, kertoo Laveran. Myös Järvelä painottaa tavoitteen merkitystä ja kokeilevaa otetta: *"Meillä tehdään paljon kehityshankkeita, ihan niin kuin isompiakin hankkeita sillai, että lähetään mahdollisimman pala kerrallaan kokeilemaan ja sitten arvioimaan sitä mihin suuntaan mentiin, ja vähän tuunataan ja mennään eteenpäin siinä. Se, että projektin loppupiste on joku tietty asia, niin se matka sinne voi kulkea monenkin mutkan kautta. Mutta se loppu ei muutu, vaan se matka voi muuttua sinne."*

Laveran sanoo syklisyyden ja oppimisen olevan tärkeitä elementtejä Elisan kehittämis-
tavassa: *"Mikä meillä on oleellista, on syklisyys. Semmonen selkeä syklinen kehittäminen, jossa edetään askel askeleelta, ja halutaan koko ajan oppia lisää siitä. Että meille ei riitä se, että nyt olis tällanen projekti ja sit tämmöset jutut pitäis tehdä, ja sit ne tehtiin. Se ei oo riittävästi, vaan siitä pitää päästä seuraavalle tasolle myöskin sen suhteen, että mitä me opittiin, ja saavutettiin me ne hyödyt, jota me lähdettiin tavoittelemaan."* Tärkeää on myös oppien jakaminen organisaation sisällä. Hyvien käytäntöjen ja kokeilujen tulosten jakamista tehdäänkin Elisassa viestinnän sekä erilaisten mallien avulla. Oleellista on kuitenkin se, että oppejakaan ei pakoteta sellaisenaan esimerkiksi tiimistä tai yksiköstä toiseen, vaan tiimeillä on myös tässä vapautta ja itseohjautuvuus ohjaa toimintaa.

Prosessien suhteen Elisassa on määritelty vain keskeiset yhtenäiset toimintatavat, mutta muuten henkilöstölle on annettu merkittävä vapaus ajatella itse (Pesonen 2018). Jatkuva parantaminen tapahtuu tiimeissä hyvin vapaalla mandaatilla. Tällä Laveran viittaa siihen, että tiimeillä on hyvin selkeät tavoitteet, ja suhteessa tavoitteisiin tiimeillä taas on hyvin vapaat kädet toimintansa muuttamiseen, mikäli se auttaa saavuttamaan tavoitteet entistä paremmin. *”Eli sinänsä meillä ei ole sellaista parantamisen ja kehittämisen kontrollia tiimitasolla. Kaikki parantaminen ja kehittäminen on ok, ja se on tietysti osa jokaisen elisalaisen työtä”*, Laveran kuva.

Johtaminen

Keskeistä muutoksen onnistuneessa luotsaamisessa on johdon vankka tuki. *”Miksi se onnistuu, miksi se on tärkeää, siinä on varmaan moniakin juttuja, mutta varmaan yks on johdon selkeä tuki”*, Laveran sanoo. *”Et kun meillä osataan osoittaa suunta ja tavoitteet, niin sitkeästi tehdään asioita suhteessa niihin”*, hän jatkaa. Myös Järvelä kiteyttää kehittämisen onnistumisen kulmakiveksi ja kehittymisorientoituneen organisaation edellytykseksi johdon sitoutumisen ja toiminnan: *”Kyl se on niin kuin meillä joku leikkisästi sanoikin, et kyllä se hyväkin valuu alaspäin.”* *”Kyllä se meidän ihan ylimmästä johdosta kuitenkin näkyy jatkuvasti sinne meille. Se on semmonen pitkäjänteinen tapa tehdä”*. *”Et se varmaan onkin yks semmoinen avainkysymys, se sitoutuminen sieltä ihan ylimmästä johdosta asti. Ja siellä strategiassa mukana se, et siellä mitataan. Ja mukana siinä strategiatyössä edellytykset sille koko ajan kehittyvälle organisaatiolle.”* Järvelän mukaan johto viestii systemaattisesti samaa kehittämisorientoitunutta viestiä ja tavoitteita. *”Se on iso osa, ja tietysti siitä viestiminen. Et viestintä on tosi tärkeää, että ihmiset oppii ymmärtämään, että se on aidosti tahtotila, säännöllisesti koko ajan eri yhteyksissä.”* *”Kaikenlaisissa tämmösissä tilaisuuksissa, kaikissa viestitään se. Vaikka jossakin kohti olisi joku ongelmakin niin, kyllä siellä sitten ne isot johtajat kertoo, että kun meillä tehdään tällä lailla pitkäjänteisesti ja näin tätä asiaa parannetaan, niin kyllä me uskotaan, että se palkinto tulee sieltä kuitenkin. Se on sellaista, kaikissa asioissa viestitään sitä. Ne johtajat kertoo sen saman asian. Kun se on siellä strategiassa sidottuna, niin se kuuluu myöskin niihin kaikkiin tilaisuuksiin sen viestintä sitten luontevastikin.”* Kauppalehden mukaan Elisän toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila pitää oleellisena, että paitsi johto ja työntekijät, myös osakkeenomistajat tarvitaan tukemaan pitkäjänteistä jatkuvan parantamisen toimintaa. Elisassa hallitus tukeekin työskentelyä laadun ja erinomaisuuden kanssa ja myös omistajat ovat sitoutuneita jatkuvaan parantamiseen. (Pesonen 2017.)

Elisassa kehittämisen johtaminen ei tarkoita kontrollia tai ylhäältä alas johtamista, vaan organisaatiossa uskotaan valmentavaan johtamiseen ja ihmisten itseohjautuvuuteen. Elisassa panostetaan esimiestyöhön, ja esihenkilöt toimivatkin enemmän valmentajina kuin perinteisinä esimiehinä. Keskeistä on, että erityisesti niillä esimiehillä, joilla on suoria alaisia myymälöissä tai asiakaspalvelussa, on mahdollisimman vähän hallinnollisia rutiineja. Koska etenkin näissä toiminnoissa työskennellään erityisesti asiakasta varten, esimiehet eivät ole hallinnollisia raportoijia ylöspäin, vaan fasilitoijia, joiden pitää olla läsnä arjessa. (Koho 2019.)

Oleellista on, että johtamisen avulla näytetään selkeä suunta ja sparrataan ihmisiä parhaimpaansa. Laveran kertoo Kauppalehdessä, että valmentavassa johtamisessa johdetaan kysymysten avulla johdettava keksimään ratkaisu itse. Myöskään kollegat keskenään eivät useinkaan enää ehdota toisilleen, että jos tekisitkin näin, vaan hekin esittävät kysymyksiä. (Pesonen 2018.) ”*Meidän esimiesten tärkein tehtävä on luoda onnistumisen edellytykset tiimille. Ei siis antaa valmiita vastauksia tai tekemisiä tai taskeja, vaan enemmänkin se, että se tiimi pystyy itse keksimään, hoksaamaan ne keinot, jolla me päästään meidän sovittuihin tavoitteisiin. Ehkä toinen juttu on se, että konkreettisesti se näkyy esimerkiksi siinä, että meillä on ihmisillä, vähän nyt roolista riippuen, käytännössä viikottain one to one -keskustelut, jossa seurataan erilaisia kehittämisen ja tekemisen tavoitteita. Ja jossa käydään läpi esimerkiksi erilaisia kokeiluja, joita on sitten vaikka viikon aikana tehty*”, Laveran kuvaa.

Johtamisen lisäksi myös työkalujen on oltava kunnossa. Elisa toimii lean-filosofian mukaan. Elisan viestintäjohtajan Katiye Vuorela sanoo Kauppalehdessä, että kehittämisen työkalujen on oltava riittävän konkreettiset henkilöstön näkökulmasta, jotta ne tukevat jatkuvan parantamisen filosofiaa päivittäisessä työssä (Pesonen 2017). Elisan henkilöstöä on koulutettu laajasti kehittämistoimintaan liittyen (ks. Elisan vuosikatsaus 2018), ja myös toimitusjohtaja Mattila on suorittanut muun maussa jatkuvan parantamisen Kata-opintoja. Elisa käyttää kataa yhtenä työkaluista johtamisen kehittämisessä, koska sen avulla voi tehostaa oppimista. Toimitusjohtaja Mattila pyrkii itsekkin aina tutustumaan Elisan käyttämiin työkaluihin, jotta tietää, mitä yhtiö on tekemässä. (Koho 2019.)

Osallistaminen avaintekijänä

Oppiminen ja kokeileminen ovat Elisassa sisäänrakennettuja kaikkeen tekemiseen, ja sisäisen toiminnankehittämisen perusedellytys on, että ihmiset osallistuvat. Laveranin mukaan tärkeintä on, että ihmiset pääsevät itse kokeilemaan ja ideoimaan omaan

työhönsä liittyen: *"Et me aatellaan sillä lailla, että kaikista tärkeimmät päätökset Elisassa tehdään asiakasrajapinnassa. Asiakasrajapinnalla mä tarkoitan niitä ihmisiä, jotka koh-
taa arjessaan päivittäin ja viikoittain asiakkaita. Sieltä tulee ne tärkeimmät kehitysideat,
jotka meidän täytyy tietysti pystyä uittamaan erilaisiin tekemisiin joko yhdessä tiimissä
tai sitten isommin."* Muutoksen aikaansaaminen on Laveranin mukaan kiinni ihmisistä, ja
parhaimmillaan Elisan toimintatapa myös innostaa: *"Se kun ihmiset itse tuntee voiman
ja vallan muuttaa asioita, niin kyllähän se muuttaa myös mielentilaa. Et sä voit oikeesti
tehdä jotain kun sä koet, että nyt tää ei mennyt ihan hyvin tai tässä me voitais parantaa."*
Myös Järvelän mukaan osallistamisella saadaan tulosten lisäksi vahvistettua myös ih-
misten intoa työhönsä: *"Kyl sekin tulee just osaltaan siitä, että ite pystytään kehittämään
sitä tekemistä, osallistuun siihen ja totta kai se tulee sellanen hyvä fiilis, että sä oikeesti
vaikutat sun omaan arkees siellä työpaikassa. Kyllähän se siihen johtaa myöskin. Toki
myöskin siihen, että itse toiminta kehittyy, mutta kyl se fiiliskin kehittyy sitä myötä."*

Tärkeintä on yhdessä tekeminen. *"Parasta on se, että tehdään yhdessä mahdollisimman
paljon vuorovaikutuksessa, niin sen kautta aina saadaan parhaat tulokset. Ja sitten se
vaikuttaa myös siihen lopputulokseen",* kertoo Laveran. Järvelällä on yhdessä kehittämi-
sestä ja hyvästä lopputuloksesta myös omakohtainen tuore kokemus kerrottavanaan:
*"Sinne tuli yks toinen prosessituutori, joka oli tehnyt semmosta toisessa päin organisaa-
tiota, ja osasi sen tavan tehdä. Sit vedettiin se läpi, ja mun mielestä löydettiin tosi hyvin
sellaisia asioita, joita mä en olisi ehkä yksin löytänyt, tai en oliskaan varmaan, tai aina-
kaan niin lyhyessä ajassa. Ja sit me saatiin päivässä ne kuvattua paperille ja saatiin
niistä toimenpiteet, ja joita lähettiin sitten taas viemään tiimeihin eteenpäin, että tällaista
löydettiin täällä ja miten lähettäisiin tätä asiaa ratkaisemaan."*

Laveranin ja Järvelän mukaan oleellista on, että kehittämiseen osallistuu nimenomaan
se, jota asia koskettaa. *"Jos meillä olis joku kehittämistiimi, joka menee jonnekin kehit-
tämään jotain, niin ei se niin toimi. Ihmisten pitää olla mukana",* sanoo Laveran. Myös
Järvelä kokee tämän Elisan erityisyydeksi ja jakaa Laveranin ajatuksen: *"Monissa fir-
moissa missä oon ollut aikaisemmin niin... meillä on se tosi hyvä, että ne kaikki jotka on
siinä osallisena siinä tekemisessä, niin ne oikeesti tekee sen kehitystyön itselleen. Se ei
tuu niinku historiassa, et sieltä tulee vähän niin kuin ulkopuolelta, et tämmöstä pitäis nyt
ruveta tekemään ja tää on hyvä juttu meille kaikille. Ja kaikki on sillai että aha. Toi siitä
tekee mun käsityksen mukaan hyvän, et ne ihmiset itse tekee sen. Tavallaan itselleen
omaan päivän työhön."*

Kehittäminen on Elisassa hyvin systemaattista ja oleellista on tuen ja välineiden tarjoaminen osallistujille. *"Me tehdään hyvin systemaattisesti, hyvin sitkeästi, mut nimenomaan niin, että ne ihmiset jotka parhaiten tuntee sen oman työnsä, niin ne on siinä pääosassa. Ja sitten muut jeesaa siinä systematiikassa ja menetelmissä ja muissa asioissa",* kertoo Laveran.

Muutoksen juurruttaminen

Elisassa kehittämiseen kuulu se, että tuotoksen ja tuloksen implementointi on sisäänrakennettu kehittämiseen. *"Mä oon varmaan tässäkin jotenkin väritynyt mutta.. jos meillä sanoo joku sanan implementointi, niin kaikilla nousee karvat pystyyn, että mitä sä oikein puhut. Et enemmänkin me uskotaan siihen, että kun opitaan yhdessä, niin se tapahtuu jo siinä",* Laveran pohtii. Muutoksen saaminen toteen käytännön työssä vaatii vahvaa ja henkilökohtaista viestintää sekä ihmisten osallistamista. *"Ihmisen pitää nähdä hyöty ja tarve omasta näkökulmastaan. Ja sit se pitää lähteä siitä liikkeelle",* Laveran jatkaa. Toki haastetaso osallistamiselle ja viestinnälle nousee, kun kyseessä on laaja muutos. *"Mä ajattelen sillai, että jos meillä on hyvin sellainen rajattu joukko ihmisiä, tai voi niitä olla satojakin, joiden toiminta muuttuu, niin siinä me pystytään hyvinkin ottaa ihmiset mukaan. Sit taas jos on koko Elisa, niin me hyväksytään se, että kaikki ei oo maalissa samaan aikaan. Ja sitten nimenomaan lähetään siitä, että enemmän on sellaista mikä koskee henkilöä tyyppistä viestintää, tietoa, vuorovaikutusta kuin niinkään sellaista kaikille yleis. Jos keskustelee ihmisten kanssa hyvin yleisellä tasolla, niin ihmiset ei saa kiinni. Pitää aina ymmärtää se arki ja todellisuus ja sen kautta lähteä",* Laveran kertoo.

Vaikka Elisa on muutoskykyinen ja -haluinen organisaatio, muutosvastarintaakin esiin-tyy. *"Totta kai meillä on muutosvastarintaa, sehän on ihan inhimillistä, ja myös erittäin tärkeää että reagoidaan eri tavalla",* Laveran sanoo. Koska muutosvastarinta on luonnolista, muutoksen johtamiseen kiinnitetään Elisassa Laveranin mukaan erityistä huomiota: *"Mut ehkä se pointti varmaan siinä on se, että kun näin on, niin me osataan auttaa näissä tilanteissa. Ja toiset on sellasia, jotka on etunenässä menossa kun joku asia muuttuu, niin osataan sitten fokusoida niihin ihmisiin, jotka vielä vähän epäröi. Meillä on osana toiminnan parantamisen prosessia semmoinen käytäntö, juuri tämä business change management, jossa paljon fokusoidaan siihen, että miten ihan alusta saakka, siis jo ihan silloin kuin meillä on vasta se tavoite, niin miten me siinä kohtaa saadaan ne ihmiset mukaan, joihin se, mikä tahansa se muutos onkaan, vaikuttaa. Niin sillä on tosi paljon merkitystä."*

Muutosmyönteisyyttä tuetaan myös siten, että kerrotaan asioista, jotka eivät ole menneet hyvin tai onnistuneet täydellisesti. Elisalaisessa kulttuurissa myös virheet ovat sallittuja. *”Eli on ok epäonnistua ja on ok tehdä virheitä”*, toteaa Laveran. Elisalaisessa kokeilukulttuurissa ei siis pelätä virheitä, vaan siinä saa myös mokata. Laveran sanoo Kauppalehdessä, että kehittäminen vaatii välillä jopa palaamista lähtöruutuun asiakkaiden palautteiden pohjalta. (Pesonen 2018.) Sekä onnistumisista että virheistä täytyy kuitenkin oppia, joten reflektointi on tärkeää. Kun joku asia menee joko erityisen hyvin tai huonosti, Elisassa tehdään siitä juurianalyysi ja pannaan saatu oppi jakoon. Kauppalehden mukaan Mattila on todennut, että virheen tekeminen on lahja, kunhan sitä ei toisteta. Virhe antaa aina mahdollisuuden oppia. (Koho 2019.)

Kehittyminen ja kehittäminen on osa Elisan tapaa toimia ja syvällä kulttuurissa. Järvelä ounastelee, että kulttuurin vaikutuksesta muutokseen suhtaudutaan luottavaisemmin, ja myös positiiviset kokemukset vahvistavat. *”Ehkä siinä kulttuurissa, että siihen oppii, että täällä nyt on tällaista. Tai ehkä sillai, että oppii luottamaan siihen, että se toimii ja se ratkaisu on toimiva. Se on varmaan se, että se muuttuminen muuttuu turvallisemmaksi”*, Järvelä pohdiskelee.

Järvelän mukaan tärkeää on myös se, että kehitysaskleet on oikein mitoitettu ja kehittämisessä pieni on kaunista. *”Siellä on monen laajuisia, mut nyt on ehkä enemmän ollut semmonen, että niillä pienillä kokeiluilla viedään enemmän niitä. Et opetetaan tiimiä lähteen ratkaisemaan sitä ongelmaa. Kuvaamaan sitä ja ratkaisemaan sitä siinä arki työssä.”* Järvelän mukaan osallistamisen lisäksi myös sopivan pienet askeleet ja konkreettinen tekeminen vähentävät muutostavastarintaa: *”Kyl se varmaan siitä osallistumisesta tulee, ja sit ehkä kun siinä on kuitenkin sellaisia sopivan kokoisia. Et ne ei oo sellaisia valtavia asioita. Ne on vähän sellaisia pienempiä”. ”Ei siinä oo sellaista ihmistä rasittavaa, et mun tarvis koko ajan pohtia tätä muutosta. Se on sen verran pieni ja toisaalta aika konkreettinen, ja sit nähdään miten se lähtee muuttamaan.”*

Kehittämistoiminnan kehityskohteet

Laveranin mukaan myös Elisassa kehittämistoiminnan resursointi aiheuttaa ajoittain haasteita ja kehitettävää sen saralla löytyy. Erityisesti kokeileva toimintatapa lisää resursointiin liittyvää päänsäryä. *”Miten me hallitaan resursseja, niin tietysti taas suhteessa niihin tavoitteisiin. Me lukitaan ne resurssit siinä alkuvaiheessa, mut niinhän se on, että helposti sit siinä kohtaa kun aletaan tekemään, ja varsinkin silloin kun ei oo sellaista taskiperustaista tekemistä, ei oo vesiputousprojektia, niin silloinhan siitä tulee helposti*

haaste siinä kohtaa kun yhtäkkiä tajutaankin, että tää onkin tosi iso juttu tai tässä on joku sellainen asia, joka pitää selvittää ja mitä ei voi etukäteen nähdä”, Laveran kuvailee. ”Et se on taitellua sen kanssa, ja siinä voi aina olla parempi. Toisaalta jos ajatellaan toiminnankehittämistä tässä maailmassa, niin ei se ainakaan helpotu. Ei meillä varmaan sellaista maailmaa missään yrityksessä tule olemaan tulevaisuudessa, jossa syksyllä päätetään, että te kymmenen teette tän projektin, ja ne kymmenen on sitten siinä vielä mukana”, hän jatkaa.

Toisaalta Järvelän mukaan yksilötasolla ajan riittämättömyys käytännön kehittämissä on osittain harhakuva, ja ihmiset on saatava ymmärtämään, että kehittämisen avulla nimenomaan vapautuu aikaa tulevaisuudessa: *”Sekin on oikeestaan vähän semmonen, et se aika ei riitä, vähän enemmän semmonen harhakuva. Sillähän kuitenkin pyritään aina tuomaan sitä aikaa lisää. Ja sit se on justinsa ehkä siinä tutoreiden roolissa se iso homma, tavallaan opettaa sitä porukkaa, et kun me tehään tää, niin voi olla, että nyt on joku haaste tässä ajassa, mutta kun me tehään tätä, niin te löydätte niitä paikkoja niin sitä aikaa tulee, että teillä ei ookaan enää niin kiireinen se arki.”*

Kehittämistoiminnan tulevaisuus

Laveran pohtii kehittämistoiminnan tulevaisuutta ja toteaa, että ainakin kokeileva toimintatapa ja kyky valita ja käyttää kulloinkin tarvittavaa metodologia tulevat olemaan yhä tärkeämpiä. *”Yhä enemmän ollaan astumassa sen kaltaiseen kehittämisen maailmaan, jossa kaikki lähtee siitä tavoitteesta. Ja koska maailma muuttuu niin nopeasti, niin silloin kun astellaan kohti sitä tavoitetta, niin me tarvitaan erilaisia menetelmiä. Ja ei me oikeestaan voida tietää sitä silloin alussa kun lähetään liikkeelle, et millä tavalla me päästään sinne maaliin. Vaan me opitaan koko ajan lisää siinä matkalla, ja sitten osataan pysähtyä esteiden äärelle miettimään miten ne ylitetään”,* Laveran kuvaa. Laveran kertoo myös, että organisaatio on itse asiassa pohtinut koko projekti -sanankäytöstä luopumista, jotta kulloiseenkin tavoitteeseen sopivamman metodin valintaan pystyttäisiin suhtautumaan aidon avoimesti.

Myös johtaminen tulee kokemaan Laveranin ennustuksen mukaan ison murroksen: *”Jos visioi tulevaisuutta, niin kyllähän kaikki kehittäminen ja parantaminen menee koko ajan siihen suuntaan, että se ei ole mistään sivusta tai ylhäältä johdettua. Tai ainakin me halutaan yrityksenä toimia niin.”* Johtaminen on Laveranin mukaan yhä enemmän sitä, että tarjotaan ihmisille puitteet ja työkalut sekä osoitetaan selkeä suunta kehittämiselle tavoitteiden kautta. *”Se syntyy nimenomaan siitä, että ihmisillä on arjessaan käytössä*

menetelmiä, keinoja, käytäntöjä, jotka jo valmentaa siihen, että nyt tehdäänkin tänään näin tai nyt lähetään tutkiin miten tän voisi tehdä toisin, jotta me luotaisiin arvoa asiakkaalle enemmän. Mä nään, että semmosta ylhäältä johtamista, mitä meillä on enää hirtittävän vähän, niin sitä on tulevaisuudessa yhä vähemmän. Muutos syntyy ihmisessä, ihmisten tekemisestä. Ja sen takia se tekeminen ja keinotkin pitää löytyä sieltä”, Laveran visioi.

Laveranin mukaan kehittäminen vaatii organisaatiolta rutkasti kykyä ja kykenevää kykyä muutokseen: *”Ja siinä se organisaation muutoksenkykyisyys.”* Vaikka Elisa toimii leanin mukaan, toimitusjohtaja Mattilan mukaan erinomaisuudessa on kysymys erityisesti kulttuurista ja ajatusmallista esimerkiksi pelkkien työkalujen sijaan. Erityisesti kyseessä on oppimisen ilo ja halukkuus. Oppimisrytmien ja -kyvykkyyden kehittäminen ovat avainasioita jatkuvan parantamisen tiellä. Mattila toteaa Kauppalehdessä, että *”ainut pysyvä kilpailuetu, joka meillä voi mielestämme olla, on halu ja kyky oppia. Kun sitä on, kaikki muu kyllä järjestyy.”* (Koho 2019.)

Mattilan mukaan myös pitkäjänteinen, johdonmukainen kehittäminen vaatii tietynlaisen ajattelun ja arvomaailman. Kun yritys joutuu puristamaan nopeita tuloksia, tulee helposti tehtyä päätöksiä, jotka eivät ole pitkällä aikavälillä optimaalisia. Pitkäjänteisyyden tavoittelu on kuitenkin mahdollista pörssiyrityksillekin; kaikki riippuu omistajien tavoitteista. Elisassa on uskottu joka tasolla vahvasti siihen, että oikoteiden ottaminen ei kannata, vaan pitkäjänteisyydellä syntyy parempia tuloksia. (Koho 2019.)

4.3 Case Yritys x

Yritys x on kansainvälinen merkittävä teollisuuden toimija, jolla on noin 2300 työntekijää. Yritys x:llä on useita tuotantolaitoksia ja se kuuluu isoon konserniin. Omalla toimialallaan Yritys x:llä on vahva markkina-asema, ja sen markkina-arvo on noin 2 miljardia euroa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli vajaat 2000 miljoonaa euroa. Koska toimiala on ollut viime vuosina vahvasti muutoksessa, Yritys x on uudistanut toimintaansa voimakkaasti ja tehnyt myös useita merkittäviä investointeja.

Isot kehittämisen tavoitteet tulevat Yritys x:ssä yritysstrategiasta konsernitasolta, ja usein kehittämistä toteutetaan laajempina kehitysohjelmina. *”Elikkä sieltähän ne tulee ihan yritysstrategiasta ihan puhtaasti nää liiketoiminnan kehitystavoitteet ja projektit. Elikkä meillä on nytkin tällä hetkellä yks tällanen ihan merkittävä liiketoiminnan kehitysprojekti*

menossa, koko yritystasaolla, eli niin sanotusti konsernitasolla.” ”Mutta sitten meillä on tietenkin se keskipitkän aikavälin ja pitkän aikavälin suunnittelu, jonka taustalla on tietenkin se yritys, niinku se omistajastrategia, yritysstrategia, bisnesaluestrategia”, haastateltava kertoo. Lisäksi Yritys x:n toiminnankehittämistä ohjaavat liiketoiminnan johtamismalli ja vuosikello. ”Sit tietenkin meillä on liiketoiminnan johtamismalli, eli on tavallaan se vuosikello. Eli vuosikellossa strategiatyö tehdään keväällä ja resurssisuunnittelu tehdään keväällä. Ja sit syksyllä kun alkaa budjetointi, niin tulee inputti strategiasta ja henkilöstösuunnitelmasta sitten budjetointiin. Ja sittenhän me luodaan se toimintamalli. Tai ei toimintamalli vaan tavallaan niinku seuraavan vuoden tavoiteasetanta.”

Koko organisaation strategisten tavoitteiden lisäksi kehittämistä tehdään yrityksessä liiketoimintoittain. Haastateltava kertoo, että hänellä on omassa organisaatiossaan kehittämisen apuna erillinen kehitysryhmä: *”No meillä on esimerkiksi nyt kunnossapidossa, jos mennään näin pienelle tasolle, niin meillä on, niinku minä olen se prosessin omistaja. Ja sitten meillä on tähän kunnossapidon prosesseihin, elikkä puhutaan liiketoimintaprosesseista, niin on tällöinen kehitysryhmä missä on jokaisen tehtaan avainkäyttäjä. Meillä on tietenkin tunnistettuja kehitystarpeita, ja sitten tän ryhmän avulla me käydään läpi ne.”* Yritys x panostaa siihen, että kehitysprojektit ja niiden myötä tarvittavat uudet tietojärjestelmät kehitetään yhtä matkaa. *”Ja sitten meillä on ihan suoraan järjestelmäkehitys integroitu tähän työryhmään. Eli meiltä lähtee nää järjestelmän kehityshankkeet suoraan myöskin siitä käyntiin. Elikkä tavallaan me varmistetaan se, että kun meillä on se liiketoiminnan johtamisprosessi, niin et se myöskin toteutuu sitten, eli se järjestelmä tukee sitä prosessia”,* haastateltava kuvailee.

Yritys x:n tavoitteena on, että jokainen tehdas toimii mahdollisimman pitkälti samalla tavoin. Haastateltava kertoo, että käynnissä on kehitystyö, jonka avulla muun muassa prosesseja ja käytäntöjä harmonisoidaan yhä enemmän: *”Meidän tavoitehan on se, että meillä ei oo yksittäisiä tehdastason prosesseja, vaan meillä on liiketoiminnan prosessit. Me harmonisoidaan ne niin pitkälle kun se on järkevää.”* Haastateltava kertoo, että yhte näistä toimintatapaa on haettu muun muassa prosessien ja avainroolien määrittämisen avulla: *”Kun mä oon määritellyt nää liiketoiminnan johtamisprosessit, niin me ollaan määriteltä ne avainroolit, mitkä roolit liittyy näihin prosesseihin. Ja nää roolit on kaikille samat. Ne on koko konsernitasolla samat. Et vaikka se organisaatio ei olisikaan yks yhteen joka tehtaalla sama, mutta se rooli joka sitä prosessia toteuttaa, niin se pitää löytyä. Elikkä sitä kautta meille tulee se harmonisointi ja standardisointi näihin liiketoiminnan kehittämisprosesseihin.”*

Projektitoiminta

Yritys x hyödyntää SAPia koko toimintansa koordinoinnissa ja myös projektit hoidetaan sen kautta. *”Ja ei meillä oo tavallaan sitä projektinjohtamista yhdessä järjestelmässä. Et sellaista meillä ei ole. Meidän liiketoiminnan johtamisjärjestelmähän on SAP. Eli me toteutetaan meidän kaikki toiminnot SAP-järjestelmässä. Siellä on periaatteessa koko meidän bisnes siellä erissä lähtien liiketoiminnan johtamisesta, talouspuolesta ja näin pois päin.”* Lisäksi projektien koordinoinnissa ja ohjeistuksissa hyödynnetään organisaatiossa Sharepointia. *”No meillä on taas Sharepoint siihen salkkuun. Eli kaikki nää niinku, projektointi, nää ohjeistukset, jotka on hyvin tyypillisesti tällasia PMO-tyyppisiä juttuja, niin ne on siellä Sharepointissa. Se on tavallaan ohjeistus ja prosessit kuinka näitä projekteja hallinnoidaan ja toteutetaan. Mutta sitten se varsinainen toteutus, niin se on käytännössä sitten SAP-järjestelmä”,* haastateltava kertoo.

Yrityksessä on yhtenäinen projektijohtamismalli käytössä, ja sen myötä selkeä toimintatapa myös portfoliojohtamiseen. Haastateltava kuvailee salkunhallintamallia sekä strukturoitua porttipäätösmallia, joka liikennevaloineen antaa selkeät ohjeet projektien etenemisen ohjaamiseen. Toiminnankehittämisen suhteen tilanne on kuitenkin se, että portfoliojohtamisen käytäntöjä ei noudateta samoin kuin esimerkiksi järjestelmäprojektin suhteen: *”Mut tätä ei noudateta orjallisen tarkasti niinku tyypillisesti vaikka järjestelmäprojekteissa. Eli jos on järjestelmänkehityshanke, niin siinähan sun on periaatteessa noudatettava sitä protokollaa hyvin tarkasti, jotta se välttää ne esimerkiksi testausvaiheessa tulevat ongelmat”,* haastateltava kuvailee. Kehittämistoiminnan osalta haasteita löytyy jo siitä, että toiminnankehitysprojektit eivät välttämättä ole lainkaan järjestelmissä mukana: *”Jos me otetaan puhtaasti mitä meidän tyypilliset projektit on, niin nehän on näitä kone- ja laiteinvestointeja, niin nehän löytyy. Mutta sitten kun me yhdistetään nämä liiketoiminnan johtamisprojektit, niin ei meillä ole suoraan sellaista järjestelmää, josta me nähdään ne.--- Mutta ei niinku liiketoiminnanjohtamisprojekti, niin ei se ole SAP-järjestelmässä.”*

Onnistumisen edellytykset

Haastateltavan mukaan perusasia kehittämistoiminnan onnistumisessa on se, että rakenne ja mallit ovat kunnossa. Ilman hyvää perustaa ei onnistuta. *”Et mä puhun metodologiasta, et mikä se sen johtamismalli on ja sen prosessi, se metodologia, missä on tavallaan se prosessi ja ne työkalut ja välineet millä se hoidetaan. Plus tosiaan se selkeä ohjeistus siihen, millä tämmönen viedään, mikä se meidän yrityksen malli on.”*

Oleellista kehittämistoiminnassa on haastateltavan mielestä myös se, että kehittämistoiminta on yrityksen strategiassa: *"No mun mielestä se lähtee siitä yritysstrategiasta, et kuinka se liiketoiminnan kehittäminen siellä strategiassa on määritelty"*. Yritys x on profiloitunut kehittämisorientoituneeksi ja edelläkävijyys on sen tahtotilana. Haastateltavan mukaan tämä näkyy myös hänen omassa toimenkuvassaan: *"Kyllähän se munkin yks ydintehtävä on tämä liiketoiminnan kehittäminen. Et meidän kunnosspidon liiketoiminnan kehittäminen."* Haastateltava kertoo myös, että kehittäminen on sisäänrakennettu kaikkien tekemiseen ja siihen myös panostetaan. *"Kaikkeen tekemiseen on ikään kuin se kehittäminen leivottu. Kyllä, se on ihan ihan näitä ydinfokuksia, se on yritystasolla myös. Ja julkisesti konserni on tuonut esille, että esimerkiksi tämän digitalisaation hyödyntäminen, haluamme olla eturintamassa, niin siihen pistetään todella paljon panoksia."*

Haastateltava pohti syytä siihen, miksi jokin toiminnankehitysprojekti onnistuu ja joku toinen taas ei. Ratkaisu löytyy hänen mukaansa muutoksen johtamisesta: *"Ja nimenomaan kun sä lähdet pohtiin sitä, että miks joku toimii ja mikä ei toimi, niin yleensä siinä on ihan keskiössä se muutoksen johtaminen."* Sillon jos sulla se hanke on toteuttamiskelpoinen ja se on hyvä, niin kyllä se silloin se kriittinen tekijä on muutoksen läpivienti ja muutoksen johtaminen osana sitä projektin ja prosessin johtamista. Toki muutoksen johtaminen ei kuitenkaan auta, jos kehitysidea ei ole hyvä. *"Mä korostan sitä muutoksen johtamista, mutta se muutoksen johtaminenkaan ei auta, jos sulla se kehityshanke on huono."* Hyvien kehityshankkeiden valinta ja sparraaminen taas on haastateltavan mukaan johdon tehtävä: *"Elikkä siinä tietenkin se, että siinä tulee se johdon rooli ja osaaminen, että osataan tunnistaa todella ne hankkeet, ja jalostaa ne niin että ne on toteuttamiskelpoisia."*

Henkilöstön innostamisessa muutokseen oleellisinta on haastateltavan mielestä viestintä ja vuorovaikutus sekä hyvä valmistelu: *"Ei siihen mun mielestä oo mitään muuta lääkettä muuta kuin se, että valmistellaan ne asiat mahdollisimman hyvin. Ja keskustellaan, tuodaan ne esille, että saadaan sitoutettua se henkilöstö."* Viestinnässä oleellisinta on muutoksen hyötyjen ja syiden kommunikointi. *"Ja silloin kun sulla on sellainen hanke, jossa henkilöstö näkee, että tästä on oikeasti hyötyä, tää on oikeesti hyvä juttu, niin kyllähän se mukaan ottaminen on ihan toista luokkaa kun sitten se, että missä on niitä kysymysmerkkejä ja epäilyksiä. Et onko tässä nyt taas tulossa turhaa työtä ja niin edelleen"*, haastateltava kuvailee. Sitoutuminen ja innostuminen ei haastateltavan mukaan kuitenkaan ole itsestäänselvyys: *"No eihän se itsestään selvä ole. Sehän on vähä niinku kaikessa muutoksessa, että sen alkuinnostuksen jälkeen tietenkin se haaste on saada se porukka sitoutuun."*

Oleellista onnistumisessa on myös johdon sitoutuminen. Tärkeää on, että johdolta on saatu valtuutus kehityshankkeen käynnistämiseen. *"Kyllähän se on nimenomaan just näin, että jos mä tunnistan jonkun kehitystarpeen, niin munhan pitää sitouttaa se johto. No johtoryhmähän meillä on se mun väylä missä mä sitoutuan. Mä käyn asian läpi, mä esittelen sen, ja sen jälkeen käytännössä mä haen sieltä sen mandaatin, että lähetääkö me viemään tätä eteenpäin."* Haastateltava korostaa myös ohjausryhmän merkitystä johdon sitouttamisen kanavana: *"Ja justiin ohjausryhmätyöskentely on tärkeä. Elikkä kaikille merkittävälle projekteille pitää olla ohjausryhmä, missä tavallaan sitoutetaan sitä johtoa, mutta myöskin sitten kommunikoidaan sitä et mitä on menossa."*

Haasteet

Haastateltavan mukaan Yritys x:ssä haasteita aiheuttaa se, että toiminnankehitysprojektit voivat moniprojektiympäristössä jäädä muiden projektien alle: *"Tyypillisestihän se ongelma tulee siinä vaiheessa esille, jos sulla on useita erilaisia päällekkäisiä projekteja, ja sulla on nimenomaan, niinku nyt meidän bisneksessä hyvin tyypillisesti on, nämä tuotantoprosessien kehitysprojektit niitä ykkösprojekteja, niin jos näitä liiketoiminnan kehitysprojekteja ei ole priorisoitu tavallaan yhtä korkealle, niin silloinhan ne jää helposti kaksoseksi. Et näinhän siinä vaan käy."* Lääkkeeksi toiminnankehitysprojektien korkeampaan prioriteettiin hän tarjoaa johdon sitouttamista: *"Mut kyllähän siihen mun mielestä ihan oleellisen tärkeä asia on se, että jos mä otan nyt vaikka omalta alueelta tämmösiä liiketoiminnanjohtamisprojekteja, niin sehän pitää tulla se sitoumus sieltä ylemmän johdon taholta."* Johdon sitoutuminen taas vaikuttaa haastateltavan mielestä suoraan myös muun muassa kehityshankkeen resursointiin ja sen myötä koko toimintaedellytysten luomiseen. *"Elikkä mahdollistetaan tavallaan se resurssien käyttö, ja tavallaan luodaan sille edellytykset."*

Toisena haasteena haastateltava pitää muutosjohtamisen onnistumista: *"Mut kun puhutaan nimenomaan liiketoiminnan kehittämisprojektista, niin kyllä siinä se muutoksen johtaminen on se ihan ydinhaaste."* Muutosjohtamisen pitäisi olla struktoitua, että se onnistuu. *"Et kuinka se läpi koko organisaatiotason viedään se muutos, ja kuinka se hoidetaan strukturoidusti ja projektinomaisesti."* Usein kompastuskiviksi nousevat haastateltavan mukaan viestinnälliset asiat. *"Niin nää on niitä tekijöitä, joissa monesti sitten kompastutaan. Nyt jos mä nyt tähän muutosjohtamiseen meen, niin se on yleensä kuitenkin siihen kommunikointiin ja siihen informaation, keskusteluun, vuorovaikutukseen. Että miksi. Mitä varten me olemme tätä muutosta tekemässä"*, haastateltava kuvailee.

Muutoksen vieminen käytäntöön

Kehitysprojekti käynnistyy muutoksen tunnistamisesta. *"No yleensä se on näin, jos liiketoiminnan johtamisprosessiin tulee merkittävä muutos nykytilanteeseen, niin sehän pitää tunnistaa"*, kertoo haastateltava. Työvälineenä tunnistamiseen Yritys x hyödyntää GAP-analyysia. *"Yleensä tehdään tällainen GAP-analyysi. Elikä miten se prosessi muuttuu, mistä mihin. Ja mikä on se tunnistettu käppi."* Oleellista on, että muutoksen vaikututusta arvioidaan suhteessa ihmisten työhön sekä saadaan aikaan konkreettinen muutossuunnitelma. *"Ja yleensä se GAP-analyysi johtaa muutossuunnitelmaan, missä on nimenomaan rooleittain, että mikä tämän kyseisen roolin tehtävissä muuttuu."*

Muutossuunnitelman avulla pyritään siihen, että sen avulla arvioidaan muutosta ja sen vaikutusta yksilötasolle saakka sekä määritetään konkreettiset etenemisen askeleet. *"Jokaiselle roolille mietitään se oma miks"*, kertoo haastateltava. Työvälineenä muutoksen viemiseen Yritys x hyödyntää erityisesti koulutusta. *"Hyvin tyypillisesti tulee koulutussuunnitelma pihalle."* Lisäksi oleellinen osa muutossuunnitelmaa on viestintäsuunnitelma, jossa korostuu jo edelläkin mainittu muutosten syiden kommunikointi: *"Myöskin viestintäsuunnitelma, että nimenomaan käydään sitä keskustelua. Eli miksi, miksi tää tehtävä muuttuu ja miksi olemme tulleet siihen lopputulokseen, että tää muuttuu."* Muutossuunnitelmaan kuuluvat haastateltavan mukaan lisäksi muun muassa vastuutus ja aikatalutuksen määrittäminen.

Yritys x ei ole tehty konsernitasolla yhtenäistä mallia muutoksen läpiviemiseen, mutta haastateltava kuvaa prosessina juuri käynnissä olevaa kehityshanketta: *"Mutta nyt ihan niinku peilaan kuinka se toimii tähän meidän päähankkeeseen, kuinka se menee. Niin meillä on ensinnäkin se projektityöryhmä, missä meillä on eri liiketoiminta-alueilta, tää on konsernitason hanke, on eri liiketoiminta-alueilta ne asiantuntijat ja tavallaan ne liiketoiminnan omistajat mukana siinä. Ja sillä projektiryhmällä on luotu se uus toimintamalli, ja kun se toimintamalli on luotu tavallaan draftiksi, niin sen jälkeen sitten tehdään suunnitelma et kuinka se liiketoiminta-alueittain kommunikoidaan ja käydään läpi."*

Kyseisessä yksikössä haastateltavan tukena toimii erillinen kehitysryhmä, jonka kanssa kehittämisprojektia työstetään ja esimerkiksi kerätään palautetta kehitystyöstä: *"Jos nyt kun itse vastaan oman liiketoiminnan osalta tästä, niin mä otin nimenomaan tän PM-kehitysryhmän meiltä ja otin sen sinne pöydälle, ja me käytiin ne siellä läpi, ja sit se palaute palautuu siihen projektiryhmälle. Ja siitä tulee se suunnitelma, missä on tavallaan jo käytetty se ensimmäisen kierroksen palaute eri liiketoiminta-alueilta."* Koska

konsernitason yhteistä mallia ei ole, kukin liiketoiminto hoitaa kehittämisprosessin ja palautteen keräämisen omalla tavallaan. *”Et tää on niinku tavallaan se hyväksi todettu käytäntö. Siitä ei ehkä oo selkeästi sellaista toimintamallia et se pitää tehdä näin. Ja siinä on hiukan ollut eroja liiketoiminta-alueiden välillä kuinka se palaute on hoidettu. Koska kaikilla liiketoiminta-alueille ei esimerkiksi oo tällasta PM-kehitysryhmää, niin silloin saat-
taa olla, et se on käyty johtoryhmätasolla läpi tai jollain asiantuntijatiimillä, mikä se soveltuvin paikka sitten siellä organisaatiossa on ollutkaan”*, haastateltava kertoo. Oleellista kuitenkin on, että palautetta kerätään, vaikka tapa onkin vapaa. Koko henkilöstön osallistaminen tapahtuu Yritys x:ssä kuitenkin yleensä vasta muutossuunnitelman kautta: *”Ja sitten vasta sen muutossuunnitelman kautta, niin silloin osallistetaan se koko organisaatio.”*

Tulevaisuuden tarpeet

Haastateltava pohtii, että kehittämistoiminnan onnistumisen tueksi voitaisiin tarvita ainakin toimivaa resursointityökalua sekä sisäisen kehittämistoiminnan huomioivaa salkkutyökalua moniprojektiympäristössä. *”Ja sitten tietenkin se työkalu mikä puuttuu, on se kokonaisuus. Tavallaan se projektisalkun hallinta, että missä sulla on tietyllä tapaa yhdistetty se, tai muodostettu ne projektit tällaseksi yhdeksi visuaaliseksi kokonaisuudeksi missä sä näet mitä avainresursseja sulla on mihinkäkin projektiin menossa. Ja pystyt tekeen ajankäytön suunnitelmaa ja resurssisuunnitelmaa näiden erityyppisten projektien välillä. Et sellastahan meillä ei ole”*, kertoo haastateltava.

Vielä suuremman tarpeen haastateltava kokee kuitenkin olevan yksilötason osaamisen tunnistamiseen liittyvässä työkalussa, joka liittyy erityisesti kehitystoimien juurruttamiseen muutossuunnitelman kautta: *”Mitä ite ehkä haen työkaluna vielä, niin on esimerkiksi kun tehdään sitä muutossuunnitelmaa, ja kun senhän pitää kohdentua siihen yksilöön lopulta. Niin sitten kun mennään tähän yksilötasoon, niin esimerkiksi henkilön kompetenssin arviointi, koulutus/osaamismatriisi, niin siihen mulla ei oo työvälineitä tarpeeksi. Koska munhan pitää pystyä tunnistamaan se tämän hetkinen osaaminen, jotta mä pystyn peilaamaan sitä mitä heidän täytyy tulevaisuudessa osata. Tää on niinku aika universaali ongelma tai haaste minun mielestä, että kuinka niitä osaamisia kartoitetaan objektiivisesti. Että se ei oo semmosta, että esimies istuu alaisen kanssa ja vähän niinku musta tuntuu -juttu.*

4.4 Kvalitatiivisen osion yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön laadullinen osio toteutettiin case-tutkimuksena, jossa tarkasteltiin kahta yritystä; Elisa Oyj:tä ja Yritys x:ää. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin sekä kirjalliseen materiaaliin perehtymällä. Case-osio on luonteeltaan kuvaileva, ja sen tavoitteena on tässä tutkielmassa nimenomaan aitojen, oikeiden ja toimivien ratkaisujen esiin nostaminen kvantitatiivisessa osiossa ilmenneisiin haasteisiin liittyen.

Tarkastellut yritykset ovat kumpikin suuria, menestyviä, kansainvälisesti toimivia organisaatioita ja niillä on omalla toimialallaan vahva asema. Molempia case-yrityksiä yhdistää pyrkimys edelläkävijyyteen ja kehittyminen sekä kehittäminen ovat niiden strategisena tavoitteena. Kumpikin organisaatio toimii myös lean-periaatteiden mukaisesti, ja niiden toimintaa ohjaa pyrkimys jatkuvaan toiminnan parantamiseen.

Johdon tuki ja osaaminen

Case-tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että toiminnankehittämisessä menestymistä edesauttaa johdon vankka tuki ja sitoutuminen sekä strategian konkretisointi organisaation toiminnankehittämisen avulla. Huomionarvioista tutkimuksessa oli, että case-yritykset ovat aidosti sitoutuneita toiminnan kehittämiseen ja tuo tavoite on esimerkiksi kirjattu niiden strategioihin. Voidaankin päätellä, että case-yrityksissä täytyy olla vahvaa johtajuutta, sillä strategia ilman johtajuutta ei toteudu (ks. Laamanen ym. 2015, 290). Jos taas strategiassa ei ole asetettu muutostavoitetta, myöskään merkittävää toiminnan kehittymistä haluttuun suuntaan ei voi tapahtua (emt., 20).

Kumpikin case-yritys on omalla toimialallaan menestynyt, ja todennäköisesti yhtenä syynä siihen on kyky muutokseen. Muutoskyvykkyyden on todettu edistävän niin organisaation kestäväää kasvua (emt., 14) kuin kehitysprojektien onnistumistakin (Heckman ym. 2016). Kehittämisen tahtotila näkyy kumpaisessakin case-yrityksessä myös panostuksena toiminnankehittämisen kehittämiseen ja sen edellytysten luomiseen. Case-yrityksillä on esimerkiksi kummallakin selkeät johtamisprosessit ja järjestelmät, jotka tukevat toiminnankehittämistä, vaikkakin etenkin kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnassa löytyi myös niissä kehitettävää.

Case-haastatteluissa korostui johtamisen ja johdon merkitys toiminnankehittämisen mahdollistajana. Jos organisaation hallintojärjestelmä toimii tehokkaasti, myös organisaation projektit ja ohjelmat johdetaan tehokkaasti. Vastaavasti jos hallintajärjestelmä ei

toimi, myöskin organisaation projektit epäonnistuvat. (Wagner 2019; Too & Weaver 2014.) Haastatteluissa tuli ilmi, että case-organisaatioiden johto on sitoutunutta ja panostaa kehittämisen tukemiseen. Myös kirjallisuudessa on todettu, että ilman johdon sitoutumista muutos ei voi onnistua. Johtoryhmässä ei voi esimerkiksi olla kovin suuria näkemyseroja muutoksen merkityksestä organisaation menestymisen kannalta, sillä epäonnistumisen riski kasvaa huomattavasti, jos joku johtoryhmän jäsen suhtautuu kielteisesti tai välinpitämättömästi suunniteltuun muutokseen. Etenkin kun vaaditaan toimintakulttuurin muutosta, siinä onnistutaan hyvin harvoin, mikäli johtoryhmä on erimielinen muutoshankkeen merkityksestä. Johtaja pystyy tehokkaasti estämään muutoksen toteutumisen omassa yksikössään, joten mikäli johtaja ei sitoudu muutoshankkeeseen, kannattaisi luopua joko hankkeesta tai johtajasta. Johtoryhmän jäsenet myös viestivät sitoutumisestaan päättämällä resursseista. Lisäksi organisaation muut jäsenet tarkkailevat sitä missä johtajat ovat mukana ja missä eivät, joten heidän käyttäytymisensä vaikuttaa koko henkilöstön sitoutumiseen ja suhtautumiseen muutoshankkeeseen. Johtajat viestivät asian merkityksestä myös teoillaan ja puheillaan. (Laamanen ym. 2015, 40, 52, 223.)

Yritys x:n haastateltava piti onnistumisen kannalta tärkeänä myös sitä, että kehityshankkeella on ohjausryhmä, joka koostuu yrityksen avainhenkilöistä. Hänen kantansa oli, että sen kautta saadaan sekä sitoutettua johtoa että viestittyä parhaiten hankkeen edistymisestä. Laamanen ja kumppanit (2015, 52) ovat samaa mieltä asiasta, eli yleensä merkittävät muutoshankkeet eivät onnistu, jos ohjausryhmän jäsenet eivät ole organisaation avainhenkilöitä (johtoryhmän jäseniä).

Elisa on hyvin tavoiteorientoitunut, ja johtaminen kehittämissitoutunutta sekä määrätietoista. Henkilöstöjohtamisessa korostetaan valmentavan johtamisen merkitystä sisäisen kehittämisen onnistumisessa. Johdon tehtävä on näyttää selkeä suunta ja luoda edellytykset kehittämisen onnistumiselle tarjoten tukea, sparrausta ja välineitä. Elisalaisessa toimintatavassa itseohjautuvuus on se tapa, johon organisaatio uskoo. Haastatteluissa korostui ajatus, että ihmisten osallistaminen on ainoa keino saada muutosta aikaiseksi. Myös Laamasen ja kumppaneiden (2015, 50) mukaan ihmiset sitoutuvat paremmin siihen toimintatapaan, jota ovat olleet itse kehittämässä. Lisäksi sitoutumista lisää oma-kohtainen kokemus ja sen tulkinta onnistumiseksi. On kuitenkin huomioitava, että myös Yritys x onnistuu omassa toiminnankehittämisessään melkoisen hyvin, vaikka heillä kehittämiseen osallistaminen tapahtuu pääsääntöisesti vasta myöhemmässä vaiheessa kuin Elisassa.

Elisassa tiimitason kehittämisessä toimitaan siten, että kuhunkin kehittämistehtävään pyritään löytämään kyseisestä aiheesta ja tehtävästä aidosti innostunut toteuttaja. Tämä on hyvä toimintatapa siksikin, että yksittäisten henkilöiden oma innostuksen ja sitoutumisen taso vaikuttaa myös koko tiimin kykyyn toimia muutoksessa (ks. emt., 99). Elisän Janne Järvelä ounasteli, että elisalaiset myös oppivat luottamaan muutokseen ja sen toimivuuteen, mikä osaltaan vähentää myös muutosvastarintaa.

Tavoitteen ja oikean metodin merkitys

Ilman tavoitteita muutoshankkeet eivät menesty. Muutoshankkeissa pelkkiä kovia tavoitteita parempi tapa on luoda hankkeelle innostava visio. Toisaalta voidaan puhua sekä tavoitevisiosta että menestymisen mallista. Tällä tarkoitetaan sitä, että huomiota kiinnitetään sekä siihen mitä halutaan saada aikaan että millä tavalla toimimalla saavutetaan jatkossa paremmat tulokset. (Laamanen ym. 2015, 199.) Myös case-haastatteluissa korostui tavoitteiden asettamisen ja niiden kommunikoinnin tärkeys. Jos tavoite ei ole kirjas ja tarkasti määritelty, voidaan esimerkiksi päätyä rönsyilemään ja koko kehitystehävä hajoa tai jopa epäonnistuu sen myötä.

Tavoitteen määrittäminen on myös siksi tärkeää, että osataan valita oikeanlainen metodi sen saavuttamiseksi. Kehittäminen ei kaadu menetelmien puutteeseen, mutta oleellista on osata valita oikeaan tavoitteeseen sopiva kehittämisen tapa (ks. esim. Al-Haddad & Kotnour 2015; Laamanen ym. 2015, 26). Muun muassa projektin koko, monimutkaisuus sekä tavoitteet vaikuttavat sen suunnitteluun ja toteutukseen. Yksinkertaiset hankkeet kannattaa toteuttaa yksinkertaisesti ja monimutkaisemmat taas vaativat myös toteutukselta enemmän. (Laamanen ym. 2015, 25, 28, 275). Etenkin Elisassa panostetaan siihen, että organisaatiossa on käytössä laaja joukko erilaisia kehittämisen menetelmiä. Haastatteluissa korostui kuitenkin juuri se, että kehittämisen menestyksen edellytyksenä on oikeanlaisen ja toimivan kehitysmenetelmän valitseminen kulloisenkin kehityshaasteeseen. Orjallinen yhden tietyn menetelmän hyödyntäminen kehitystavoitteesta riippumatta ei toimi.

Muutosjohtaminen

Tehdyissä case-haastatteluissa korostui muutosjohtamisen merkitys sisäisessä toiminnankehittämisessä ja sen onnistumisessa. Muutosjohtamista tarvitaan etenkin silloin, kun muutos tarkoittaa merkittävää ajatustavan tai asenteen muutosta (Laamanen ym. 2015, 25). Viestinnän rooli on case-haastateltavien mukaan ensiarvoisen tärkeää, ja he korostivat, että henkilön on ymmärrettävä miksi jokin muutos tehdään ja miksi se on

tärkeä. Saman on todennut myös esimerkiksi Cicmil (1999) tutkimuksessaan. Myöskään Laamasen ja kumppaneiden (2015, 37) mukaan aikuinen ihminen ei voi sitoutua uuteen toimintatapaan, ellei hän pysty selittämään tarpeeksi hyvin itselleen miksi tähän kaikkeen ponnisteluun on ryhdyttävä. Usein päätös on pohjimmiltaan tunnepohjainen, joten pelkät järkiperusteet eivät yksistään ole riittäviä. Erityisesti Elisan haastatteluissa korostui lisäksi se, että viestinnän on oltava personoitua, ja kumpaisessakin case-yrityksessä nostettiin esiin myös muutosjohtamisen yksilöllinen vaade.

Niin Elisassa kuin Yritys x:ssäkin on käytössä muutosjohtamisen malli, jota toiminnankehityshankkeissa hyödynnetään. Yritys x:ssä tehdään muutossuunnitelma, jossa muun muassa määritellään muutoksen vaikutukset yksilötasolla, tehdään viestintäsuunnitelma sekä määritetään muutosjohtamisen aikataulu ja vastuut. Elisassa taas panostetaan erityisesti siihen, että ihmiset ovat mukana muutoksessa heti alusta alkaen. Lisäksi erityispanoksia muutoksen johtamisessa kohdistetaan niihin ihmisiin, joita muutos eniten arveuttaa. Tutkimuksen kannalta erityistä on, että muutosjohtamisen näkökulma on kummassakin case-yrityksessä vahvasti mukana toiminnankehittämisessä, mikä ei sinänsä ole projektimaailmassa lainkaan itsestäänselvyys (ks. esim. Shaw 2017; Pollack 2016; Parker ym. 2013).

Haasteet ja kehityskohteet

Haasteita case-yritysten toiminnankehittämiseen tuovat erityisesti kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallintaan liittyvät tekijät sekä resursointi. Etenkään moniprojektiympäristössä toimivassa voimakkaasti kehittyvässä organisaatiossa kokonaisuuden hallinta ei ole se helpoin tehtävä. Elisasta todettiin myös, että erityisesti kokeileva toimintatapa lisää etukäteisresursoinnin haastavuutta.

Sinänsä resursointi kuuluu nimenomaan kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan ja sen onnistumisen piiriin (esim. Martinsuo ja Lehtonen 2007), vaikkakin joskus sen epäonnistumisen juurisyiksi esitetään myös esimerkiksi johdon sitoutumattomuutta (ks. esim. Kukkavuori & Raussi 2006). Toisaalta kyseessä voi olla myös henkilöstön sitoutumattomuus, sillä sitoutumisen tärkein osoitus on, että projektille varataan aikaa. Kiire ei siis välttämättä ole merkki liian paljosta työstä, vaan pikemminkin huonosta suunnittelusta ajankäytön suhteen. Ja jos tarve vaatii, tekemättä pitäisi jäädä jotakin muuta kuin tärkeä kehitysprojekti. (Laamanen ym. 2015, 276.) Todellisuudessa niin case-haastatteluiden kuin aikaisemmankin tutkimuksen mukaan voi kuitenkin usein käydä niin, että projektityö jää linjatytöhön nähden toiseksi tehtäviä priorisoitaessa (ks. esim. Elonen & Artto

2003). Tyypillisesti erityisesti toimitusprojektien resurssit sidotaan tiukasti, koska viivästyksistä saattaa aiheutua sanktioita, mutta toiminnan kehittämiseen ihmisillä on aikaa silloin, kun muut kiireellisemmät työt on tehty. Mahdollisista taloudellisista menetyksistä ei olla huolissaan toiminnankehittämien suhteen (Laamanen ym. 2015, 271.), vaikka kehittämistoiminnalla onkin todettu olevan yhteys organisaation menestymiseen.

Case-yritysten vertailu

Case-haastateltavat kokivat, että keskeisimmät tekijät sisäisen toiminnankehittämisen onnistumisessa ovat johdon tuki, kehittämisen selkeä strateginen arvo, tavoitteellisuus, muutoksen johtamiseen panostaminen sekä viestintä. Isoimmat erot case-yritysten toiminnankehittämisessä tulivat esiin siinä, että Elisassa uskotaan vahvasti ihmisten itseohjautuvuuteen ja osallistamiseen, ja Yritys x puolestaan toimii ehkä hieman perinteisemmällä tavalla vieden muutoksen käytäntöön erityisesti henkilöstön koulutusten kautta. Yritys x:ssä toteutetaan kehittämistä enemmänkin erilaisten kehittämistiimien tai muiden vastaavien kautta kuin varsinaisesti henkilöstöä suoraan osallistamalla. Elisassa henkilöstöjohtamisen tapana on valmentava johtaminen, ja jatkuva oppiminen ja kokeileminen kuuluvat vahvasti sen toimintakulttuuriin.

Elisa hyödyntää kehittämistoiminnassaan isoa joukkoa erilaisia metodeja ja kehittämisen tapoja, ja Yritys x taas toteuttaa kehittämistä yleensä erityisesti kehitysohjelmina. Yritys x pyrkii siihen, että jokaisessa yksikössä toimitaan mahdollisimman samankaltaisesti prosessien ja toimintatapojen osalta, ja Elisassa taas korostetaan sitä, että kukin yksikkö on omanlaisensa, joten myös niiden toimintatavat voivat olla erilaisia.

Koska case-yritysten toimintatavoissa on havaittavissa selkeitä eroja, menestyksekkääseen lopputulokseen voitaneen päästä useita reittejä. Tosin koko case-yritysten vertailua tehtäessä on huomioitava myös se, että organisaatiot toimivat täysin eri toimialoilla ja erilaisin rakentein. Organisaatioiden eroista huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että tietyt perusasiat ovat kumpaisenkin case-yrityksen toiminnankehittämisessä vahvasti nähtävissä; johtaminen ja johdon vankka tuki toiminnalle, pyrkimys edelläkävijyyteen, muutostakyvykyys, aidot panostukset kehittämistoimintaan, vahvasti kommunikoitu ja johdettu strategia sekä muutosjohtamiseen panostaminen, joten kenties juuri nämä ovat toiminnankehittämisen onnistumisen kannalta ne kaikkein tärkeimmät tekijät.

Seuraavassa luvussa kvalitatiivisen osion löydökset yhdistetään tutkielman muiden osioiden tuloksiin koko opinnäytetyön tiiviissä yhteenvedossa, jossa esitetään myös keskeisimmät johtopäätökset.

5 DISKUSSIO

Opinnäytetyön diskussioluvussa esitellään tutkielman tulokset sekä koko työn yhteenveto (kappale 5.1). Kappaleessa 5.2 tehdään arviointi tutkimuksen luotettavuudesta niin koko opinnäytetyön kuin kumpaisenkin empiriaosuuden osalta erikseen, ja luvussa 5.3 puolestaan esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö toteutettiin monimenetelmällisenä abduktiivisena tutkimuksena, jonka tieteenfilosofisena taustavaikuttimena toimi pragmatismi. Tutkielma koostuu tiivistä johdantomaisesta teoriaosuudesta sekä kahdesta empiriaosuudesta, joista toinen on otteeltaan kvantitatiivinen ja toinen kvalitatiivinen. Tutkimus sisälsi sekä kartoittavan kyselytutkimuksen että kuvailevan case-osion, jonka päätutkimusmetodinä toimi teema-haastattelu. Vaikka opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksena, siinä pyrittiin vahvaan käytännönläheiseen otteeseen ja näkökulmaan koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että sisäistä toiminnankehittämistä voidaan toteuttaa organisaatioissa monin eri tavoin, kuten linjatyönä, kokeiluina, projekteina tai kehitysohjelmina. Vaikka systemaattiset rakenteet ja metodologiat edesauttavat toiminnankehittämisen onnistumista, tiettyä metodologiaa ja mallia oleellisempaa on, että kehittämisen tapa valitaan kulloisenkin tarpeen, eli etenkin asetettujen tavoitteiden, mukaan. Tutkimus myös osoittaa, että toiminnankehitysprojekteja ei välttämättä kannata toteuttaa samalla menetelmällä kuin ulkoisia projekteja, koska sisäisiin projekteihin liittyy omia erityispiirteitään. Pahimmillaan vääränlainen metodi tai käytössä oleva yksi ainoa kehittämisen tapa voi johtaa jopa siihen, että kehittämistehtävä epäonnistuu vääränlaisen menetelmän vuoksi. Vaikka kulloinkin sopiva kehittämisen metodi voikin olla useanlainen, oleellista on, että kehittämistehtävän tavoite on selkeästi määritelty ja kirkas koko tekemisen ajan.

Yksittäiset kehitysprojektit onnistuvat tämän tutkielman mukaan kohtuullisen hyvin, mikä sinänsä on jonkin verran poikkeava tulos aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Eniten haasteita sisäisen toiminnankehittämisen suhteen organisaatioilla on kehittämistoiminnan kokonaisuuteen liittyvissä tekijöissä, kuten riittämättömissä resursseissa ja resursoinnissa, kehittämisen koordinoinnissa koko organisaatiota leikkaavasti, liiallisessa

projektien määrässä sekä kokonaisuuden hallinnassa. Resursointiin liittyen ongelmia aiheuttaa etenkin se, että päivittäinen arkityö tai muut projektit ajavat usein sisäisten kehityshankkeiden ohi. Resursointiin liittyvät ongelmat voivat tosin liittyä kokonaisuuden hallinnan ontumisen lisäksi myös niin johdon kuin henkilöstönkin sitoutumishaasteisiin.

Vaikka portfoliojohtaminen nostetaan usein keinoksi moniprojektihallintaan, se ei yksistään takaa kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan onnistumista. Tutkielman myötä on havaittavissa, että projektijohtamismalli tai salkku ei yksistään ole tae sisäisen toiminnankehittämisen onnistumiselle, mutta sillä oli havaittavissa positiivista vaikutusta erityisesti yksittäisten kehitysprojektien onnistumiseen. Resurssihaasteiden selättämisen kannalta portfoliojohtamisessa olisi oleellista, että salkun arviointiin otettaisiin mukaan näkökulma, jossa tarkastellaan kehittämistoimien vaikutusta organisaation muuhun toimintaan. Jos kehitystyölle ei ole irrotettavissa tarvittavia resursseja, sitä ei edes kannattaisi aloittaa tai jotakin muuta täytyisi jättää pois.

Opinnäytetyön empiriaosioissa tuli esiin kokemuksia myös siitä, että toiminnankehitysprojekteja voidaan kohdella portfoliotasolla eri tavoin kuin muita projekteja, ne voivat myös portfoliotasolla jäädä ikään kuin muiden projektien jalkoihin, eikä niihin myöskään välttämättä hyödynnetä organisaatiossa olemassa olevia salkkutason prosesseja tai järjestelmiä samoin kuin muissa projektityypeissä. Muina toiminnankehittämisen haasteina nousivat tutkimuksessa esiin erilaiset johtamisongelmat, kuten muutosjohtaminen ja sitoutumiseen sekä viestintään liittyvät haasteet. Yksittäisenä tekijänä muutosten vieminen käytäntöön (implementointi) koettiin kyselyssä tulevaisuuden kannalta merkittävimmäksi ratkaistavaksi ongelmaksi, ja se oli vastaajien mielestä myös toiseksi merkittävin kehittämistoimintaa haittaava ongelma.

Kehittämistoiminnan rakenteet edesauttavat kehittämistoiminnan onnistumista ja oleellista on toiminnan systemaattisuus. Toiminnankehittämisen onnistumista tukevat tämän opinnäytetyön mukaan etenkin tavoitteellinen johtaminen, johdon tuki ja sitoutuminen, organisaation muutoskykyisyys ja kulttuuri sekä muutosjohtamiseen panostaminen. Vaikka johtamisjärjestelmä ja tietojärjestelmät tukevatkin kehitystoimien onnistumista, leadership-johtamisen merkitys on erityisen suuri nimenomaan toiminnankehitysprojektien onnistumisessa. Esimerkiksi muutosjohtamiseen panostaminen, osallistaminen, muutoksen vaikutusten analysointi ihmisten toiminnan kautta sekä systemaattinen kohdennettu viestintä edesauttavat kehitystoimien onnistumista.

Opinnäytetyön perusteella herää kysymys siitä, ymmärretäänkö organisaatioissa kuitenkin täysin sisäisen toiminnankehittämisen merkitystä, koska esimerkiksi muut projektit ja arkityö voivat niin helposti ajaa niiden ohi, kehittämiseen ei irroteta ja varata tarpeeksi resursseja, ja johtamisessa sekä kehittämistoimintaan panostamisessa olisi parannettavaa. Jokainen organisaatio toteuttaa ajoittain toiminnankehittämistä, ja sillä on todettu olevan elintärkeä rooli organisaatioiden menestymisessä, joten toiminnankehittämisen arvostuksen olisi syytä näkyä voimakkaasti myös organisaation käytännön tekemisessä, valinnoissa ja panostuksissa.

Opinnäytetyön tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että toiminnankehittämisen tutkimusta tarvitaan lisää, sillä toiminnankehittämiseen liittyy selkeästikin aivan omanlaisiaan erityispiirteitä muihin projektityyppeihin verrattaessa. Esimerkiksi muutosjohtamisen näkökulman vähäisyys projektijohtamisessa on nostettu esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa, ja erityisen tärkeää muutosjohtaminen olisi toiminnankehittämisessä, jossa muutos kohdistuu lähes väistämättä ihmisten toimintaan, ajatteluun tai tekemiseen. Lisäksi muutosjohtamiseen panostaminen voisi tarjota ratkaisun myös esiin nousseeseen muutoksen implementoinnin haasteeseen sekä edesauttaa ihmisten sitoutumista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa erityisesti toimeksiantajalle ja nostaa esiin kiinnostavia tekijöitä sekä jatkotutkimuskohteita. Tutkimuksen tulokset tukevat sinänsä toimeksiantajayrityksen nykyistä ajattelutapaa ja erityisosaamisalueita, kuten muutosjohtamista, ihmisten osallistamista, lean-filosofiaa ja ketterää kehittämistä. Toisaalta Innotiimi voisi kenties kehittää lisää uusia toimintatapoja tai palveluita erityisesti kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallintaan liittyen, koska sen suhteen osaamisen ja tuen tarve on selkeästi olemassa. Sivutuotteena tutkimus voi tarjota mielenkiintoista pohdittavaa myös Turun Ammattikorkeakoulun projektijohtamisen YAMK-tutkinnon vastuuhenkilöille, sillä kenties koulutusohjelman suhteen olisi hyvä arvioida huomioidaanko sen sisällöissä nykyisellään riittävästi myös sisäisen toiminnankehittämisen erityispiirteet.

5.2 Tutkielman arviointi

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu oleellisena osana tutkimuksen arviointi. Tässä opinnäytetyössä arviointia voisi tehdä monesta eri näkökulmasta, mutta mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan saamiseksi arviointi tehdään sekä laadullisen että tilastollisen osion osalta erikseen kappaleissa 5.2.1 ja 5.2.2. Ennen siirtymistä eri osioiden syvällisempään arviointiin on kuitenkin syytä arvioida koko opinnäytetyötä yhtenä kokonaisuutena.

Tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu huolellinen, dokumentoitu ja vaihe vaiheelta perusteltu tutkimusprosessi, jossa ei jätetä huomioimatta yllätyksiä (Haapakoski 2015b). Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti niin kappaleessa 1.4. kuin 3.1. ja 4.1. Erityistä opinnäytetyössä on abduktiivinen tutkimusprosessi, jonka myötä esimerkiksi tutkimuksen alussa ei täsmällisesti tiedetty mikä lopullinen tarkastelukohte ratkaisujen esiin nostamisen vaiheessa tulee olemaan. Oleellista oli myös se, että teorian merkitys esimerkiksi kyselyn rakentamisessa oli nimenomaan erilaisten mahdollisten vaihtoehtojen tarjoaminen, mutta jokaiseen niistä suhtauduttiin vain tasa-arvoisina mahdollisuuksina. Tämän myötä esimerkiksi varsinaisia hypoteeseja ei tehty tilastollisen tutkimuksen alkuvaiheessa.

Tutkijalta abduktiivinen prosessi vaatii erityisesti ajatusten pitämistä avoimena koko prosessin ajan. Luontaisesti tiedonjanoiselle ja kyseenalaistavalle persoonalle tämä asetus ja ajattelutapa sopi erinomaisesti, mutta se vaati toki tietoista tietynlaista epävarmuuden sietämistä alusta alkaen lähes opinnäytetyön loppuun saakka. Prosessina abduktiivinen tutkimusprosessi ei liene se kaikista nopein, eikä esimerkiksi tässä opinnäytetyöprosessissa pystynyt tekemään juurikaan esivalmisteluita laadulliseen osioon liittyen ennen kyselyn tulosten valmistumista.

Kaikessa tutkimuksessa ensimmäinen ja tärkein kriteeri arvioinnissa on, että esitetyn tutkimuskysymyksen tulee olla kiinnostava ja mielellään myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Tutkimuskysymys voi olla kiinnostava monella tavalla; teoreettisesti ja käsitteellisesti, käytännön elämän näkökulmasta tai tutkimukseen osallistuvien toimijoiden kannalta. (Eriksson & Koistinen 2005, 41.) Sisäistä kehittämistoimintaa on tutkittu projektitoiminnan kontekstissa melko vähän, joten tutkimusaihe oli siksikin kiinnostava ja tuottaa sen myötä todennäköisesti uutta tietoa tai vähintäänkin uusia näkökulmia aiheeseen liittyen niin toimeksiantajalle kuin mahdollisesti laajemminkin. Kyselyyn osallistuneista 68% eli 38 henkilöä tilasi kyselyn vastaukset itselleen tulosten valmistuttua, joka sekin kertoo osaltaan aiheen kiinnostavuudesta ainakin kyselyyn vastanneiden keskuudessa.

Monimenetelmällisyys itsessään voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Sormunen ym. 2013; Eriksson & Koistinen 2005, 42), mutta tässä opinnäytetyössä monimenetelmällisyyden tavoitteena ei ollut tulosten validointi, vaan enemmänkin näkökulman laajentaminen. Tässä tutkielmassa kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella osiolla oli kumpaisellakin oma roolinsa ja tavoitteensa tutkimuksen eteenpäin viemisessä, eikä niiden avulla varsinaisesti pyritty systemaattisesti syventämään samaa tutkimuskysymystä.

Tutkimuksen laadun arviointiin liittyy myös tutkimustulosten merkittävyys (esim. Eskola & Suoranta 2000, 220) ja yleistettävyys. Tällä tutkimuksella ei edes ollut laajemman yleistettävyyden päätavoitetta, vaan siinä pyrittiin pikemminkin nostamaan esiin mielenkiintoisia mahdollisia näkökulmia, joten tässä kohdin lienee sinänsä turhaa kritisoida voimakkaasti sitä, etteivät tulokset ole laajemmin yleistettävissä. Realistisempaa on ehkä todeta, että opinnäytetyö täyttää sille tavoitteeksi asetetut yleistettävyyden vaatimukset sekä pysyi uskollisena sen tieteenfilosofisille ja metodologisille sitoumuksille. Etenkin monimenetelmätutkimuksessa laatua arvioitaessa tarkastellaan usein myös tulosten hyödynnettävyyttä käytännössä (Sormunen ym. 2013). Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyyttä tavoiteltiin erityisesti suhteessa toimeksiantajaan, ja siksi toimeksiantajan edustajat olivat mukana tutkimusprosessissa erityisesti kommentoijan roolissa, vaikka sinänsä tutkielman tekijällä olikin hyvin vapaat kädet koko prosessin ajan.

Opinnäytetyössä oli hyvin vahva suhde käytäntöön ja käytännönläheinen ote, joka näkyi esimerkiksi tutkielman tieteenfilosofisessa ja metodologisissa valinnoissa sekä tavoitteessa löytää aitoa, olemassa olevia ja toimivia käytäntöjä laadullisen osion kautta. Jo se, että kyseessä on Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, vaatii vahvan linkin käytännön työelämään, joten pragmatismi tieteenfilosofisena taustana ja tehdyt metodologiset valinnat olivat hyvä valinta tähän tutkimukseen.

5.2.1 Kvantitatiivisen osion arviointi

Tilastollisen tutkimuksen reliaabelius ja validius muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli sillä arvioidaan tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Tutkimuksen validius puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata, eli miten tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielen tasolle. (Vilkka 2007.) Tämän opinnäytetyön kyselyn otos jäi pieneksi (n 66), joten sen avulla ei pystytä tekemään laajempia tilastollisesti päteviä yleistyksiä. Vastausten ”hyvyyttä” tosin lisää se, että vastaajat olivat hyvin valikoituneet, eli lähes kaikilla oli kokemusta sisäisestä kehittämistoiminnasta. Vastaajat olivat myös laajasti eri sektoreilta, joten on oletettavissa, että edustettuna oli myös useita eri yrityksiä.

Kyselyn mielenkiinnon kohteena oli erityisesti sisäisen kehittämistoiminnan ja sisäisten kehitysprojektien onnistuminen, haasteet sekä siihen vaikuttavat tekijät. Kyselyn kysymykset ja näkökulmat muodostuivat vahvasti teoriasidonnaisesti, mutta eivät

teoriaohjaavasti, eli yksittäistä teoriaa tai teorioita testaavasti. Kyselyrunгон teoreettinen tausta on esitetty tarkemmin liitteessä 1. Kyselyn ymmärrettävyyttä ja luotettavuutta pyrittiin varmistamaan muun muassa siten, että kysymysten rakentamisessa oli opinnäytetyön tekijän lisäksi mukana toimeksiantajaorganisaatiosta kolme henkilöä, ja kysymysten toimivuutta ja ymmärrettävyyttä ennen kyselyn julkaisemista testattiin kolmella ulkopuolisella henkilöllä.

Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kysymyksissä oli myös mukana vaihtoehto *en osaa vastata kysymykseen* ja useissa kohdin myös kohta *muu*, joiden avulla pyrittiin tarjoamaan vastaajille mahdollisuus vastata jokaiseen kysymykseen mahdollisimman todellisesti tai jättää tarvittaessa vastaamatta. Koska tutkimuksessa vertailtiin eri ryhmien vastauksia toisiinsa, valmiit kysymykset olivat luotettavampi kysymyksen toteuttamisen tapa (Vilkkä 2007). Sinänsä vertailua tehtäessä frekvenssin pitäisi olla noin 30 (ks. emt.), joten aivan jokaisessa vertailukohdassa tähän ei päästy, vaikka luokkia analyysivaiheessa yhdistettiin. Avoimet vastaukset luokiteltiin ja muutettiin numeeriseen muotoon (ks. emt.). Vastaajat täyttivät kyselyn tiedot itse, joten tietojen syöttämisen virheiden todennäköisyys on pieni.

Verkkokyselyssä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Usein vastausprosentti voi jäädä pieneksi, mutta toisaalta se toimii hyvin, koska se on kustannustehokas ja käyttäjälle helppo toteuttaa. Kysely toimii hyvin myös siksi, että sen tulokset ovat hyvin vertailtavissa. Koska kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu, kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilkkä 2007.)

Kyselyyn vastaaminen tehtiin anonyymisti. Ne vastaajat, jotka tilasivat kyselyn tulokset sähköpostiinsa tai halusivat osallistua kirjpalkinnon arvontaan, antoivat sähköpostiosoitteensa näiden lähettämistä varten. Yhteystiedot käsiteltiin tutkimusvastauksista erillään, ja niitä käytettiin vain kyseiseen tarkoitukseen. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen yhteystietolista poistetaan.

5.2.2 Kvalitatiivisen osion arviointi

Erikssonin ja Koistisen (2005, 34) mukaan tapaustutkimusta on usein kritisoitu siitä, että sen avulla ei pystytäkään tuottamaan tilastollisia yleistysiksiä. Koska tämä opinnäytetyö ei luonteensa vuoksi edes pyrkinyt päätavoitteenaan yleistysten aikaansaamiseen, tapaustutkimus oli luonteva valinta laadullisen osion tutkimusstrategiaksi.

Tapaustutkimuksen arvioinnissa on oleellista, että tapaus ja sen konteksti on rajattu jollakin perustellulla tavalla (Eriksson & Koistinen 2005, 41). Tämän tutkimuksen case-yhtykset valittiin sillä perusteella, että ne molemmat ovat sekä profiloituneet edelläkävijöiksi omalla toimialallaan että toteuttaneet toiminnankehittämiseen liittyviä kehitystyötä Innotiimin asiakkaana.

Tapaustutkimuksessa on esitettävä riittävä näyttö ehdotetuista tuloksista, eli aineisto on analysoitava riittävän hyvin, jotta raportissa rakentuu polku aineistosta analyysin kautta johtopäätöksiin. Hyvä tapaustutkimus on raportoitu vakuuttavasti, uskottavasti ja mielenkiintoisesti. (Eriksson & Koistinen 2005, 41-42.) Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tarkalla tutkimusprosessin kuvaamisella lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, sillä etenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arviointi tapahtuu nimenomaan tutkimustekstin perusteella (Eskola & Suoranta 2000, 234). Tämän opinnäytetyön raportoinnin hyvyys jää lopulta lukijan päätettäväksi, mutta pyrkimys on ollut sekä kattavaan ja läpinäkyvään aineiston analysointiin että vankkaan teoriapohjaan johtopäätöksiä tehtäessä.

Haastattelun suhteen pyrittiin runsaaseen sitaattien käyttöön, jotta tutkittavien ääni pääsee kuuluviin sekä toisaalta myös lisäämään analyysin luotettavuutta ja johtopäätösten läpinäkyvyyttä (ks. Eskola ja Suoranta 2000, 180). Case-yhteenvedot myös lähetettiin haastatelluille tarkistettavaksi ennen tulosten julkaisemista. Tällä viitataan jäsenvaliditeettiin, eli tutkimusraportti annetaan lähes valmiina tutkituille luettavaksi ja tämän jälkeen sitä tarvittaessa korjataan kunnes tulkinta on pätevä myös tutkimuskohteiden mielestä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 259).

Case-haastateltavista kaksi antoi luvan nimensä ja taustaorganisaationsa julkaisemiseen opinnäytetyössä, ja yksi esiintyi tutkimuksessa vain *haastateltavana* ja taustaorganisaatio nimellä *Yritys x*. Niin tallennettu haastattelumateriaali kuin litteroitu aineistokin olivat vain opinnäytetyön tekijän käytössä, ja ne tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyö tarjoaa useita erilaisia kiinnostavia jatkotutkimuskohteita. Koska tutkielman tavoite oli enemminkin kartoittaa ja kuvata kuin tehdä syvällistä selittävää tutkimusta, niin erilaisia mielenkiintoisia yksityiskohtia kuin laajempia kiinnostavia tutkimusaiheitakin nousi runsaasti esiin. Ensinnäkin jo se, että sisäisen toiminnankehittämisen

tutkimus on nykyisellään aliedustettuna projektitutkimuksen piirissä (ks. Schoper ym. 2018) tarjoaa mielenkiintoisen ja tarpeellisen jatkotutkimuskentän oli aihe mikä tahansa. Tämän opinnäytetyön tuloksena oli myös nähtävissä viitettä siitä, että sisäisellä toiminnankehittämisellä on omat erityispiirteensä, joten esimerkiksi vertaileva tutkimus suhteessa muihin projektityyppeihin voisi olla kiinnostavaa.

Projektijohtamisen orientaatio on perinteisesti ollut hyvin teknistä ja tehtäväkeskeistä (Parker ym. 2013), joten kasvaneesta kiinnostuksesta huolimatta yhä edelleen on tarvetta leadership-johtajuuden tutkimukselle projektitoiminnan kontekstissa, ja erityisen keskeinen rooli sillä vaikuttaisi olevan toiminnankehittämisessä. Sisäisen toiminnankehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna tässä tutkielmassa korostuivat kiinnostavina aiheina esimerkiksi sitoutuminen ja muutosjohtaminen. Myös useat muut tutkijat ovat peräänkuuluttaneet, että muutosjohtamisen ja projektijohtamisen mallien yhdistämiselle olisi tarvetta myös käytännössä (esim. Shaw 2017; Parker ym. 2013). Toisaalta itseohjautuvuuden ja matalien organisaatorakenteiden povataan olevan kasvussa, joten se tullee haastamaan koko nykyisen johtamisajattelun. Erityisen mielenkiintoista ja ajankohdasta olisikin tarkempi tutkimus esimerkiksi Elisasta ja muista sen kaltaisesta organisaatiosta, joissa myös sisäinen toiminnankehittäminen pohjautuu yhä enemmän itseohjautuvuuteen.

Kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan erilaiset ratkaisukeinot ja hyvät käytännöt olisivat varmasti kiinnostavia niin käytännön toimijoiden kuin tutkijoidenkin mielestä, sillä sen suhteen kehitettävää löytyy tämän tutkimuksen mukaan runsaasti. Käytännöllinen tarve lienee olemassa myös sille, että organisaatiot pystyisivät helposti valitsemaan kulloiseenkin kehitystehtävään parhaiten sopivan kehittämisen tavan ja käytössä olisi laaja joukko erilaisia mahdollisia työkaluja. Yksittäisenä tekijänä kehitystoimien implementointi olisi tärkeä tutkimuskohde niin teoretiedon kuin käytännön tarpeidenkin kannalta. Kehitysprojektit ja -toimet lienevät melko turhia ponnisteluja, mikäli niiden tuloksia ja tuotoksia ei saada vietyä ja juurrutettua organisaation käytännön toimintaan.

Kokonaisuudessaan voisi olla erityisen hyödyllistä tehdä projektitutkimusta pragmaattisesta käytäntöorientoituneesta ja ratkaisuhakuisesta näkökulmasta, sillä esimerkiksi projektiportfoliojohtamisen käytännön tekeminen voi tutkimuksen mukaan erota paljonkin teoreettisista ideaalimalleista (ks. esim. Clegg & Kump. 2018; Martinsuo 2013).

6 LÄHTEET

- Aaltonen, P. & Töyrylä, I. 2017. Johtoryhmä projektien pyönteissä. *Projektitoiminta* 1/2017, 14-17.
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 28, No 2, 234-262.
- Al-Shaaby, A. & Almessaibi, A. 2018. How Do We Measure Project Success? A Survey. *Journal of Information Technology & Software Engineering*. Vol.8, No 2. Viitattu 18.6.2019. Saatavissa: <https://www.longdom.org/open-access/how-do-we-measure-project-success-a-survey-2175-7866-1000229.pdf>
- Artto K., Martinsuo M., Kujala J., 2006 (2. painos: 2008). *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY. Viitattu 13.3.2019. Saatavissa: <https://docplayer.fi/3699868-Projektiliiketoiminta-karlos-artto-miia-martinsuo-jaakko-kujala.html>
- Cicmil, S. 1999. An insight into management of organizational change projects. *Journal of Workplace learning*. Vol. 11, No 1, 5-15.
- Clegg, S., Killen, C.P., Biesenthal, D. & Sankaran, S. 2018. Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*. Vol. 36, No 5, 762–772.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. 2000. New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. *Research Technology Management*. Vol. 43, No 2, 18–33.
- DeReyck, B., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini S.R., Moura, M. & Sloper, A. 2005. The impact of project portfolio management on information technology projects. *International Journal of Project Management*. Vol. 23, No 7, 524–537.
- Dyer, G. & Wilkins, A. 1991. Better Stories, not Better Constructs to Generate Better Theory; A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*. Vol. 16, No 3, 613–619.
- Elisan vuosikatsaus 2018. 2018. Viitattu 12.6.2019. Saatavissa: https://corporate.elisa.fi/attachment/content/Elisa_vuosikatsaus_2018.pdf
- Elonen, S. & Artto, K.A. 2003. Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*. Vol. 21, No 6, 395–402.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005. Viitattu 25.5.2019. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fiala, P. 2014. Strategic Project Portfolio Management. *Strategic management*. Vol. 19, No 2, 7-13.
- Floris, M. & Cuganesan, S. 2019. Project leaders in transition: Manifestations of cognitive and emotional capacity. *International Journal of Project Management*. Vol. 37, No 3, 517– 532.
- Freeman, M.A. 1992. Measuring Project Success. *Project Management Journal*. Vol. 23, No 1, 8-17.
- Gareis, R. 2010. Changes of organization by projects. *International Journal of Project Management*. Vol. 28, No 4, 314-327.

Görög, M. 2016. A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*. Vol. 34, No 8, 1658–1669.

Haapakoski, K. 2015a. Hyvä kuntoutustutkimustyössä. Abduktiivinen tutkimus kuntoutustutkimustyön hyväksytyksellisistä ristiriidoista. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 14.5.2019. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47281/978-951-39-6314-9_vaihtos_16102015.pdf?sequence=1

Haapakoski, K. 2015b. Lectio Praecursoria 16.10.2015: Hyvä kuntoutustutkimustyössä. Viitattu 14.5.2019. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51170/Haapakoski.lectio-praecursoria.pdf?sequence=1>

Harisalo, R. 2013. Projektien välisen koordinaation esteiden tunnistaminen ja korjaaminen. Teoksessa Lumijärvi I., Harisalo R., Stenvall J., Rannisto P-H., Liski A., Hatakka A. & J. Tyvitalo (toim.) Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Helsinki: Kuntaliitto. Viitattu 17.7.2019. Saatavissa: http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2858, 19-45.

Heckmann, N., Steger, T. & Dowling, M. 2016. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*. Vol. 69, No 2, 777-784.

Hornstein, H. A. 2015. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*. Vol. 33, No 2, 291–298.

Hoverfält, P. 2012. Boundary activities and readiness for change during change program initiation. Väitöskirja. Aalto University publication series Doctorial Disserations 70/2012. Viitattu 21.4.2019. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/7254/isbn9789526046433.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hoverfält, P. 2014. Muutosohjelmat onnistuneesti käyntiin. *Projektitoiminta* 2/2014, 76-78.

Ilama, V. 2019. Lessons Learned. *Projektitoiminta* 1/2019, 4-5.

Innotiimi. 2019. Asiakkaamme menestyvät – Elisa Oyj sai Suomen laatupalkinnon. Viitattu 12.6.2019. Saatavissa: <https://www.innotiimi-icg.fi/elisa-oyj-sai-suomen-laatupalkinnon/>

Joslin, R. & Muller, R. 2015. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*. Vol. 33, No 6, 1377-1392.

Järvelä, J. 2019. Haastattelu 11.6.2019. Tampere.

Kaiser, M., El Arbi, F. & Ahlemann, F. 2015. Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*. Vol. 33, No 1, 126–139.

Koho, S. 2019. 16 vuotta Elisaa luotsannut Veli-Matti Mattila uskoo jatkuvaan parantamiseen ja opiskelee siksi kataa - ”Virheen tekeminen on lahja, kunhan sitä ei toisteta”. *Kauppalehti* 5.5.2019. Viitattu 12.6.2019. Saatavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/16-vuotta-elisaa-luotsannut-veli-matti-mattila-uskoo-jatkuvaan-parantamiseen-ja-opiskelee-siksi-kataa-virheen-tekeminen-on-lahja-kunhan-sita-ei-toisteta/b502b8ab-bd99-4f49-833e-f0e509e624e3>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Vastapaino.

Kotila, H. 2014. Tieteen ja käytännön kehittämisen välisestä suhteesta. *Tiedepolitiikka* 4/2014.

Kukkavuori, K. & Raussi, T. 2006. Sisäisen toiminnan muutoksen haasteet. *Systeemityö* 1/2006.

Laamanen, K., Räsänen T. & Juutilainen, A. 2015. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Grano Oy: Tampere.

Laitinen, I., Jalonen, H. & Stenvall, J. 2014. Se toimii sittenkin. Kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 42. Tampere: Juvenes Print.

Laveran, E. 2019. Haastattelu 14.6.2019. Skype-haastattelu.

Lehtonen, P. & Martinsuo, M. 2009. Integrating the change program with the parent organization. *International Journal of Project Management*. Vol. 27, No 2, 154-165.

Lehtonen, P. & Martinsuo, M. 2007. Muutosohjelmien käynnistämisen käytännöt. *Projektitoiminta* 1/2007, 42-46.

Lumijärvi I., Harisalo R., Stenvall J., Rannisto P-H., Liski A., Hatakka A., Tyvitalo J. 2013. Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Kuntaliitto: Helsinki. Saatavissa: http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2858

Lunkka, K. 2018. Making sense of hospital change project actuality. *Acta Universitates Ouluensis D1464*. Väitöskirja. Oulun Yliopisto. Viitattu 3.3.2019. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526219134.pdf>

Martinsuo, M. & Hovrefält, P. 2018. Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context. *International Journal of Project Management*. Vol. 36, No 1, 134–146.

Martinsuo, M. 2013. Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*. Vol. 31, No 6, 794-803.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suur-yrityksestä. Väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologianlaitoksen tutkimuksia nro 248/2006. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mayry, M. 2016. Harva työntekijä ymmärtää organisaationsa strategiaa. Vaasan yliopiston uutiset 14.4.2016. Viitattu 26.5.2019. Saatavissa: <https://www.univaasa.fi/fi/news/maury/>

Milosevic, D. & Patanakul, P. 2005. Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*. Vol. 23, No 3, 181-192.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tietosanoma Oy: Tallinna.

Paavola, S. 2009. Abduktiivinen argumentaatio - hypoteesien hakemisen ja keksimisen välittyneet strategiat. Teksti Suomalainen argumentaation tutkimus –konferenssissa, 26.-27.11. 2009, Turun yliopisto, Turku. Viitattu 2.2.2019. Saatavissa. <http://www.helsinki.fi/science/networked-learning/texts/paavola-2009-abduktiivinen-argumentaatio.pdf>

Paavola, S. & Hakkarainen, K. 2008. Pragmatisistinen välittyneisyys uuden luomisen perustana. Teoksessa E. Kilpinen, O. Kivinen & S. Pihlström (toim.) *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*. Helsinki: Gaudeamus, 162-184.

Paavola, S. 2003. Sävyt ja yksityiskohdat abduktiivisen salapoliisipäätelyn perustana. *Synteesi* 2/2003, 48-57.

Packalen, A. 2014. Riittääkö kaista? *Projektitoiminta* 2/2014, 48.

Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A. & Raghuvar, D. 2013. Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 62, No 5, 534-544.

Pesonen, E-S. 2017. Elisa on vahvasti sitoutunut jatkuvaan parantamiseen. Kauppalehti 11.1.2017. Viitattu 12.6.2019. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/elisa-on-vahvasti-sitoutunut-jatkuvaan-parantamiseen/824f2741-a573-3e55-9554-0cb70f82cd12>

Pesonen, E-S. 2018. Valmentava johtaminen vie kehitystyötä eteenpäin: "Henkilöstölle on annettu merkittävä vapaus ajatella itse". Kauppalehti 19.9.2018. Viitattu 12.6.2019. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/valmentava-johtaminen-vie-kehitystyota-eteenpain-henkilostolle-on-annettu-merkittava-vapaus-ajatella-itse/8405a523-d699-33f6-9f7e-3cc84ab23e3d>

Piha, K. 2019. Muutoksella on maineongelma, koska 94% muutoksista onnistuu. Ellun kanojen blogikirjoitus 25.1.2019. Viitattu 27.5.2019. Saatavissa: <https://ellunkanat.fi/artikkeli/muutoksella-on-maineongelma-koska-94-muutoksista-onnistuu/>

Pollack, J. 2016. The need for integration between organizational project management and change management. Conference paper: IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) 4-7.12.2016. Viitattu 15.7.2019. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/312269013_The_need_for_integration_between_organizational_project_management_and_change_management

Projektitoiminta 2/2014. Älä rakenna projektiviidakkoa. Projektitoiminta 2/2014, 70.

Radujković, M. & Sjekavica, M. 2017. Project Management Success Factors. Conference paper: Creative Construction Conference 19-22.6.2017. Procedia Engineering. Vol. 196:2017, 607-61. Viitattu 17.7.2019. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817331740>

Rivera, A. & Kashiwagi, D. 2016. Creating a new project management model through research. International Conference on Sustainable Design, Engineering and Construction. Procedia Engineering 145:2016, 1370 – 1377.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa: Ruusuvuori, J., P. Nikander & M. Hyvärinen. (toim.) Haastattelun analyysi Toim. Tampere: Vastapaino. 424– 431.

Salonen, K. Eloranta, S. Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 4.4.2019. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Schooper, Y., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgreisson, T. 2018. Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. International Journal of Project Management. Vol. 36, No 1, 71–82.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko? Yhteiskuntapolitiikka. Vol. 69, No 3, 252-259.

Shaw, D. 2017. Managing people and learning in organizational change projects. Journal of Organizational Change Management. Vol. 30, No 6, 923-935.

Shenhar AJ, Dvir D, Lechier T, Poli M. 2002. One size does not fit all—true for projects, true for frameworks. Conference paper. Proceedings of PMI Research Conference 14–17.7.2002. Project Management Institute, 99–106. Viitattu 17.7.2019. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/287936459_One_size_does_not_fit_all-true_for_projects_true_for_frameworks

Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A.C. 2001. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning. Vol. 34, No 6, 699–725.

Smith, M.E. 2003. Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 24, No 5, 249-261.

- Sormunen, M., Saaranen, T., Tossavainen, K. & Turunen, H. 2013. Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol. 50, No 4, 312–321. Viitattu 4.4.2019. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/41281>
- Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2015. Project work in Finnish KASTE-projects. Scandinavian Journal of Public Administration. Vol. 19, No 1, 45-61.
- Taanila, A. 2018. Akin menetelmäblogi. Viitattu 21.5.2019. Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/>
- Teller, J., Unger, B.N., Kock, A. & Gemünden, H.G. 2012. Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. International Journal of Project Management. Vol. 30, No 5, 596-607.
- Tietoa Elisasta 2019. 2019. Viitattu 12.6.2019. Saatavissa: <https://corporate.elisa.fi/tietoa-elisasta/>
- Too, E. & Weaver, P. 2014. The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management. Vol. 32, No 8, 1382–1394.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Uotila, P. 2011. Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen. Acta Wasaensia, 236. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Uusitalo, I. 2012. Prosessi- ja dialogikeskeinen viitekehys kehittämisessä. Teoksessa: Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä. Turun Ammattikorkeakoulun materiaaleja 64. 63-77. Viitattu 4.4.2019. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>
- Vaskimo, J. 2019. Projektin onnistumisen edellytykset – APM tutkimusraportti. Projektitoiminta 1/2019, 72-73.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 7.10.2018. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Voss, M. 2012. Impact of customer integration on project portfolio management and its success—Developing a conceptual framework. International Journal of Project Management. Vol. 30, No 5, 567–581.
- Vuorinen, L & Martinsuo, M. 2018. Program integration in multi-project change programs: agency in integration practice. International Journal of Project Management. Vol. 36, No 4, 583–599.
- Wagner, R. 2019. Project portfolio management – key for project-oriented organisations. Projektitoiminta 1/2019, 12-15.
- Winter, M., Smith, C. Morris, P. & Cicmil, S. 2006. Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. International Journal of Project Management. Vol. 24, No 8, 638-649.
- Yli-Knuutila, H. 2012. Projektit uuden luojina ja oppimisen mahdollistajana. Teoksessa: Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä. Turun Ammattikorkeakoulun materiaaleja 64. 10-21. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>
- Yritys x. 2018. Vuosikertomukset ja verkkosivujen materiaali sekä henkilöstölehdet.
- Yritys x. 2019. Haastateltava. Haastattelu 24.6.2019. Tampere.

Liite 1. Kysymykset ja taustat v3.0

TEEMA	KYSYMYS	TEOREETTINEN TAUSTA & TAUSTA-AJATUS
Kehittäminen	1. Miten organisaationne sisäistä toiminnan kehittämistä toteutetaan?	Sisäistä kehittämistä toteutetaan projektien avulla. Muut: ohjelmat, projektoimatta jne. Kriittinen projektitutkimus: projektit eivät välttämättä saa aikaan pysyviä muutoksia, esim. Uotila 2011, 77; Virtanen 2009, Vuorinen & Martinsuo 2018.
Kehittäminen	2. Miten iso osuus organisaationne kaikista projekteista on sisäisiä toiminnan kehitysprojekteja	Suurin osa projekteista sisäisiä toiminnankehitysprojekteja, Schoper ym. 2018.
Kehittäminen	3. Miten sisäiset toiminnankehitysprojektit toteutetaan organisaatiossanne?	Projektin toteutustapa pitäisi valita projektin mukaan; yksi malli ei sovi kaikkiin. Esim. Shenhar, Dvir, Lechler ja Poli 2002.
Onnistumisen/haasteet	4. Yksittäiset sisäiset toiminnan kehitysprojektit onnistuvat organisaatiossamme hyvin	Suurin osa toiminnankehitysprojekteista epäonnistuu. Esim. Mattila 2006, 3; Smith 2003.
Onnistumisen/haasteet	4A. Vastaa tarvittaessa: Millaisia haasteita yksittäisissä sisäisen toiminnan kehitysprojekteissa organisaatiossanne on?	Suurin osa toiminnankehitysprojekteista epäonnistuu. Esim. Mattila 2006, 3, Smith 2003.
Kehittäminen	5. Organisaatiomme sisäiset toiminnankehitysprojektit tukevat organisaatiomme strategisten tavoitteiden saavuttamista	Projektien strategisuus, esim. Görög 2016.
Onnistumisen/haasteet	6. Kehittämistoiminnan kokonaisuuden (useiden yhtäaikaisten sisäisten kehitysprojektien ja muiden kehittämistoimien kokonaisuus) hallinta onnistuu mielestäni organisaatiossamme hyvin.	Projektien laajamittaisen käytön vuoksi organisaatiolla on tarve hallita useita projekteja koskevia kokonaisuuksia tehokkaasti. Esim. Vuorinen & Martinsuo 2018. Haasteita on, esim. Harisalo 2013.
Onnistumisen/haasteet	6A. Vastaa tarvittaessa: Millaisia haasteita organisaationne kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnassa on?	Projektien laajamittaisen käytön vuoksi organisaatiolla on tarve hallita useita projekteja koskevia kokonaisuuksia tehokkaasti. Esim. Vuorinen & Martinsuo 2018. Haasteita on, esim. Harisalo 2013.
Projektitoiminta	7. Projekteja pidetään organisaatiossamme toimivana tapana saada tavoiteltu muutos aikaiseksi.	Projekteihin on sisäankirjoitettu muutoksen tavoittelu, esim. Too & Weaver 2014. Projektitutkimus ottaa asian annettuna.

Projektitoiminta	8. Organisaatiossamme arvostetaan projektityötä.	Asenne ja kulttuuri projektitoimintaan haasteena, esim. Harsialo 2013, 25, 32.
Projektitoiminta	9. Organisaatiomme projektitoimintaa arvioidaan ja kehitetään mielestäni riittävästi.	Suurin osa suorituskkyisimmistä organisaatioista ymmärtää projektien johtamisen arvon, Ilama 2019.
Projektitoiminta	10. Projektitoimintaan on mielestäni panostettu organisaatiossamme riittävästi.	Suurin osa suorituskkyisimmistä organisaatioista ymmärtää projektien johtamisen arvon, Ilama 2019.
Projektitoiminta	11. Valitse organisaatiotanne parhaiten kuvaava vaihtoehto liittyen projektien toteuttamiseen.	Projektimalli tukee projektien onnistumista, esim. Milosevic & Patanakul 2004.
Projektitoiminta	11A. Vastaa tarvittaessa: Mikä projektimalli/projektinjohtamis-malli on käytössä? (valmis kaupallinen malli, itsekehitetty projektimalli vai näiden yhdistelmä. Mikäli valmis malli - mikä malli on kyseessä?)	Projektimalli tukee projektien onnistumista, esim. Milosevic & Patanakul 2004.
Kehitystoiminta/projektitoiminta	12. Toteutetaanko sisäiset toiminnankehitysprojektit organisaatiossanne käytössä olevan projektimallin mukaisesti?	Projektimalli tukee projektien onnistumista, esim. Milosevic & Patanakul 2004.
Kehitystoiminta/projektitoiminta	13. Onko organisaatiossanne projekti-salkku, jonka avulla sisäisiä toiminnankehitysprojekteja koordinoidaan?	Salkku ratkaisuna monien projektien yhtäaikaiseen hallintaan. esim. Vuorinen & Martinsuo 2018.
Kehitystoiminta/projektitoiminta	14. Järjestetäänkö sisäisiin toiminnankehitysprojekteihin osallistuville henkilöille säännöllisesti projektitoimintaan liittyvää koulutusta?	Koulutuksen merkitys, projektitoimintaan panostaminen, esim. Ilama 2019. 80 prosenttia suorituskkyisimmistä projekteista on sertifioituneita projektipäällikön luotsaama.
Haasteet	15. Mikäli koet organisaationne sisäisessä kehittämistoiminnassa olevan ongelmia, valitse listasta sellaiset ongelmat, jotka mielestäsi haittaavat organisaationne sisäistä kehittämistä merkittävästi.	Lista alla.

	sisäisen kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinta sekä siihen liittyvät asiat.	Projektien keskinäisessä koordinaatiossa on haasteita eikä kokonaiskuvaa ole, esim. Harisalo 2013, 20, 24; Too & Weaver 2014.
	henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen kehitystoimintaan.	Kukkavuoren ja Raussin (2006) mukaan mm. motivointi ja sitoutuminen. Sitoutuminen edellytyksenä projektin onnistumiselle (Vaskimo 2019).
	projektipäälliköiden osaamisvajeet.	Osaamisen puuttuminen (Kukkavuori & Raussi 2007). Projektin onnistumisen edellytyksenä osaavat ihmiset (Vaskimo 2019).
	kehitysprojektien tulosten ja tuotosten vieminen käytäntöön projektin päättymisen jälkeen.	Implementointi käytäntöön on haaste, esim. Cicmil 1999
	sisäisten kehitysprojektien riittämättömät resurssit.	Resurssien riittämättömyys isoin yksittäinen haaste, esim. Kukkavuori & Raussi 2006; Elonen & Artto 2003.
	kehitysprojektien ja toimien irrallisuus organisaation muusta toiminnasta.	Projektien keskinäisessä koordinaatiossa on haasteita eikä kokonaiskuvaa ole, Harisalo 2013, 20, 24.
	muutoksen johtamiseen liittyvät asiat.	Muutosvastarinta, muutoksen johtamisessa haasteita, esim. Kukkavuori & Raussi 2007; Gareis 2010.
	epäonnistunut sisäisten kehitystoimien koordinointi koko organisaatiota leikkaavasti.	Projektien keskinäisessä koordinaatiossa on haasteita eikä kokonaiskuvaa ole (Harisalo 2013, 20, 24).
	johdon sitoutumattomuus projekteihin.	Lähes 80 % johtamisongelmista liittyy johdon sitoutumisongelmiin ja loput johtamistapaongelmiin, Kukkavuori & Raussi 2006. Johdon sitoutuminen projektiin, Harisalo 2013, 25.
	se, että organisaatiossamme on liikaa kehitysprojekteja yhtä aikaa käynnissä.	Esim. Packalen 2014; liikaa kehitysprojekteja yhtä aikaa käynnissä.
	se, että saamme käynnistettyä liian vähän kehitysprojekteja tarpeisiimme nähden.	Ongelmana voi myös olla, että asiakasprojekteja toteuttavissa organisaatioissa sisäisissä toiminnankehitysprojekteissa ei ole "maksajaa"?
	projektitoiminnan arvostuksen puute.	Suurin osa suorituskkyisimmistä organisaatioista ymmärtää projektien johtamisen arvon, Ilama 2019.
	haasteet projektien omistajuuteen liittyvissä asioissa.	Omistajuus on yksi haasteista. Tehokas hallinto ja vastuunjako varmistavat projektien onnistumisen, Vaskimo 2019. Vaskimo 2019 myös: kyvykkäät sponsorit.
	valitut kehityskohteet ovat huonoja.	Kilpailevat tarpeet, strategianmukaisuus, siiloutuminen, salkunhallinnan valintahaasteet.
	taloudelliset tekijät, kuten rahojen riittäminen toiminnan kehittämiseen.	Etenkin loppuvuodesta kehitysrahat voivat olla jo käytetty, Aaltonen & Töyrylä 2017.

	organisaatiomme kehittämistoiminnassa ei ole merkittäviä ongelmia.	
	Muu	
Haasteet	16. Valitse listasta yksi (1 kpl) organisaationne sisäisessä kehittämis-toiminnassa ilmenevä ongelma, jonka ratkaiseminen olisi mielesi kaikista tärkeintä organisaationne sisäisen kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta jatkossa.	Samat taustat kuin kysymys 15.
Tausta	17. Oletko toiminut organisaationne toiminnan kehittämisprojekteissa	Projektitietämys ja kokemuksen taso. Vastausten ryhmittely.
Tausta	18. Organisaationne henkilöstömäärä	
Tausta	19. Organisaationne toimiala?	
Tausta	20. Roolisi organisaatiossanne	

Liite 2. Avoimien kysymysten yhteenveto

Toiminnankehitysprojektien haasteet

Taulukon vasemmassa sarakkeessa on tummennetulla muodostettu luokka ja suluissa mainintojen lukumäärä. Oikeassa sarakkeessa puolestaan maininnat, jotka on koottu suoraan vastaajien vastauksista.

Resurssit (etenkin henkilö & aika) (15)	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäiset projektit tarvitsevat riittävän resurssoinnin. • Kehittämiselle on yksinkertaisesti liian vähän aikaa käytettävissä. • Resursseja toteuttamiseen ei aina löydy. • Resurssien riittävyys. • Resursointi. • Henkilöresurssien vähyys. • Henkilöresurssit aina vähissä. • Resurssihaasteet - kuinka saada kehitysprojekteille prioriteetti, joilla resurssien saatavilla olo varmistetaan. • Välineissä ja muissa resursseissa (=työntekijät) on puutteita. • Projektin läpivientiä ja jälkihoitoa ei resursoida aina riittävästi. • Henkilö- ja taloudelliset resurssit. • Erityisesti resurssiongelmia. • Resursointi. • Liian kiireiset aikataulut. • Resurssien puute saattaa hidastaa kehitysprojektien eteenpäin viemistä.
Aikataulut venyvät (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Aikataulujen venyminen. • Projektit venyvät aikataulullisesti. • Aikataulutus toteutuksille saattaa venyä. • Aikataulut venyy. • Aikataulutus. • Aikataulut.
Projekti- osaami- sen puute (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektiosaamisen puute on haaste. • Kaikki eivät ole sisäistäneet projektimalleja ja syitä siihen miksi tiettyt asiat kannattaa tehdä tietyin tavoin • Osaamista toteuttamiseen ei aina löydy. • Projektijohtokyvykkyyden puute • Projektimallien käyttö on tuntematon käsite. • Johtaminen.

Jalkautus (7)	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkautus muulle henkilökunnalle ontuu • Toiminnan kehittämisen haasteet eivät niinkään liity itse kehittämisprojektin tai -ohjelman suorittamiseen, vaan pitkän aikavälin implementointiin (iso organisaatio, hitaat muutokset). • Toiminnankehitysprojekti tehdään tietyn, hommaan valitun porukan toimesta, mutta he eivät välttämättä saa uudistusta jalkautettua omissa viiteryhmissään. • Toiminnan vakiinnuttaminen ja seuranta puuttuvat • Tyypillisin ongelma on, ettei projektin tuotosten jalkauttamiseen käytetä riittävästi resursseja ja pidemmän ajan seuranta ja jalkauttaminen jää tekemättä. • Lopputulosten jalkauttaminen vie usein ennakoitua kauemmin. • Suunnittelu ja pilotointi onnistuu yleensä hyvin, mutta käytännön toteutus ja käytännön kehittämisen jatkumo ontuu.
Asiakastyöt ajavat ohi (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyö vie enemmän fokusta sisäisten jäädessä jalkoihin • Asiakkaalta laskutettava työ menee luonnollisesti prioriteeteissa kehittämisen edelle, joka viivästyttää jo aloitettua kehittämisprojektia tai jopa keskeyttää sen. • Sisäiset kehityshankkeet jäävät usein arjen kiireiden alle, jolloin ne etenevät hitaasti tai eivät lainkaan. • Myös resurssoinnissa asiakasprojektit ajavat ohi ja saattavat vaikeuttaa tai hidastaa sisäisten projektien läpivientiä
Kokonaisuuden hallinta (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistoiminta on tempoilevaa, joka vaikuttaa väistämättä kehittämisen systemaattisuuteen ja saavutettavaan lopputulokseen. • Hanke/portfoliotason suunnitelmallisuuden puute • En edes tiedä mitä projekteja meillä on käynnissä. Minusta tuntuu, että meillä on paljon sisäistä kehittämistä, joka vaikuttaa suoraan myös minun arkityöhön mutta minulla ei ole minkäänlaista mahdollisuutta vaikuttaa projektien sisältöön tai toteutukseen • Liian monta kehitysprojekteissa samanaikaisesti • Liian monta hanketta samanaikaisesti, ja niiden yhteydet, jos niitä on tai ei ole, ovat epäselviä. • Projekteilta puuttuu kunnollinen ohjaus. Ei ole PMO:ta joka katsoisi koko salkun perään.
Muutoksen johtaminen ja sitoutuminen (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen johtamisen vaikeus • Koko organisaation sitoutumisen varmistaminen on haastavaa. • Sitoutuminen
Projektoimattomuus (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentaatio on mitätöntä, siksikin oli vaikea vastata edelliseen. Haasteellisinta kuitenkin on se, että toimintaa kehitetään "projektimaisesti", kuitenkin varsinaisesti projektoimatta kehittämistä. Näin ei jää dokumentaatiota eikä opita. • Oman toimen ohella tekeminen.

Kehitysprojektin tekijät irrallaan kehittämisen kohteesta (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitysprojekteissa ei välttämättä ole mukana henkilöitä, joilla on paras näkemys käytännön tekemisestä. Tällöin projektin tuotos saattaa olla mahdoton ottaa sellaisenaan käyttöön ja vaatii lisäkehittelyä. • Loppukäyttäjää ei oteta mukaan kehittämisen alusta alkaen, yleensä ei kysyä käyttäjän mielipidettä. Kuvitellaan, että itse (= "kehittäjät") osataan parhaiten. Pyh!
Viestintä-ongelmat (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaation ja viestinnän puute varhaisessa vaiheessa • Viestintä ei aina tavoita ja sitä on liian vähän
Muut (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtötilannetta tai tavoitetta ei selvitetä • Kehitysprojektien vienti loppuun saakka sekä seuranta. • Paljon puhetta, vähän tuloksia. • Toimintaympäristön suuret muutokset.

Kehittämistoiminnan kokonaisuuden hallinnan haasteet

Taulukon vasemmassa sarakkeessa on tummennetulla muodostettu luokka ja suluissa mainintojen lukumäärä. Oikeassa sarakkeessa puolestaan maininnat, jotka on koottu suoraan vastaajien vastauksista.

Päätöksenteko, johtaminen, vastuut (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektien priorisointi on vielä lasten kengissä. • Vain osaa kehityshankkeita seurataan ja johdetaan aktiivisesti. • Tämä vaatii jonkun henkilön, jonka tehtäviin kuuluu tämän kokonaisuuden hallinta. • Tämä vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, jota varten avainhenkilöt eri tasoilta kokoontuvat säännöllisesti yhteisiin palavereihin, joissa tunnistetaan mahdollisia epäjatkuvuuskohtia. • Vastuukysymyksissä, projektien omistajuudessa. • Myös uudentyyppisissä kehitysprojekteissa, jotka koskevat laajasti organisaation eri osia, voi olla haasteita päätöksentekovastuun osalta. • Linjaorganisaatiossa joidenkin asioiden hyväksymistä joutuu hakemaan ylimmältä portailta. Eli päätöksenteon kankeus. • Matriisiorganisaatiossa mustasukkaisuus omistajuuksista aiheuttaa ongelmia.
Resurssointi (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien riittävyys. • Samat ihmiset usein kuormittuneita, työt ei jakaudu tasaisesti. • Ajan antaminen työlle. • Resurssien jaossa ja koordinoinnissa. • Satunnaisesti haasteita voi tulla siitä, että projektien hallinta kasautuu yksittäisille vastuuhenkilöille (työkuorma). • Resursseja on vähennetty ennen kuin projektit ovat käynnistyneet tai valmistuneet. Aiheuttaa samojen resurssien kuormittumista.
Päällekkäinen työ (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Tehdään päällekkäistä kehittämistä. • Projektien keskinäinen koordinointi on riittämätöntä. Samoja asioita saatetaan ratkaista /kehittää erillisissä projekteissa, joka on resurssitehokkuuden kannalta ei-optimaalista ja lisäksi aiheuttaa hämmennystä ja sekaannuksia. • Päällekkäisyyttä.
Määrä ja mitoitus (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Sen varmistaminen ettei ole samanaikaisesti käynnissä liikaa. • Liian monta kehitysprojektia samanaikaisesti. • Toiminta on laaja-alaista ja projektit ovat erimitallisia. Pienet projektit pitäisi kerätä kokonaisuuksiksi ja päästä pois toimialojen siiloista. • Projekteja ei ajoiteta lomittain.
Rakenne, mallit ja välineet (4)	<ul style="list-style-type: none"> • Käytössä on kehittämismalli, mutta osa kehitysprojekteista kulkee omia polkujaan eli menee kehittämismallin ohi johdon toimesta. • Kehitysohjelmien synkronointi. • Selkeä organisaatiotason kehitysportfolio puuttuu, mutta sitä ollaan parhaillaan kehittämässä. • Koko kokonaisuuden hallinta ei ole kunnolla kenenkään käsissä eli kokonaisarkkitehtuuri puuttuu osittain.

Viestintä (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä projektien ulkopuolelle ja projektien kesken on puutteellista. • Meneillään olevista "projekteista" ei tiedoteta muulle henkilöstölle läpi organisaation. Ylipäänsä ei viestitä mitään muuta kuin että jotain on aloitettu ja tietty porukka on valittu projektiin. Sen jälkeen ei kuulu enää mitään. Käyttöönotto tapahtuu ilmoituksen perusteella. • Ei tarpeeksi tiedottamista.
Sitoutuminen (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Sitouttaminen kehittämistoimintaan. • Koko organisaation sitoutuminen. • Sitoutuminen.
Muut (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Melko heikkoa.