

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

2024

Miina Vina

Tehtävien hallinnan työkalun käyttöönotto osana tiimin työhyvinvoinnin kehittämistä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

Syyskuu 2024 | 58 sivua

Miina Vina

Tehtävien hallinnan työkalun käyttöönotto osana tiimin työhyvinvoinnin kehittämistä

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus on osa erään korkeakoulun tietohallinnon henkilöresurssien hallinnan kehittämisprojektia. Tietohallinnon asiantuntijoiden työ koostuu projektien ja linjatyön tehtävistä, joiden hallinta on hajautunut eri tietojärjestelmiin tai henkilökohtaisiin työvälineisiin. Asiantuntijoiden kokonaistyökuorman ei ole näkyvyyttä. Tietohallinnon kehittämisprojektin tavoite oli parantaa asiantuntijoiden työhyvinvointia kehittämällä työkuorman hallintaa, työn suunnittelua ja priorisointia yhteisen tehtävien hallinnan työkalun käyttöönotolla.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tavoite oli tuottaa lisää tietoa kehittämistarpeista yhden tietohallinnon tiimin näkökulmasta ja varmistaa, että tiimin vastuualueelle ominaiset piirteet huomioidaan yhteistä henkilöresurssien hallinnan toimintamallia kehitettäessä. Tietoa kehittämisprojektille hankittiin kyselyllä, työpajoilla ja ryhmähaastatteluilla.

Tämän työn tulokset tukivat aiemmin tehtyjen tutkimusten havaintoja. Tehtävien hallinnan käytänteet ehkäisevät priorisoinnin ongelmia, työn fragmentoitumista ja ylikuormaa, mutta asiantuntija tarvitsee tehtävien hallinnan ja itsensä johtamisen menetelmien onnistumiseen tukea organisaatiolta.

Asiasanat:

tietotyö, asiantuntijatyö, työhyvinvointi, tehtävien hallinta, itsensä johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

Completion year of the thesis | number of pages

Miina Vina

Deploying a task management tool as part of developing the team's well-being at work

This thesis is part of a development project for human resource management in an organization. The organization's human resource and task management is spread across various systems or managed using personal tools. There is no visibility into the total workload of the experts. The goal of the development project was to improve the occupational well-being of experts by developing workload management, work planning and prioritization through the implementation of a common task management tool.

The goal in the thesis was to produce more information about the development needs from the perspective of one organization's team and to ensure that the characteristics specific to the team's area of responsibility are taken into account when developing a common resource and task management model. Information for the development project was acquired through questionnaires, workshops and group interviews.

The results were in line with previous findings. Task management practices prevent prioritization problems, work fragmentation, and overload, but an expert needs support from the organization to succeed with task management and self-leadership methods.

Keywords:

knowledge work, well-being at work, task management, self-leadership

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
2 Tietotyö	10
2.1 Autonomia asiantuntijatyössä	11
2.2 Sidoksellinen autonomia	13
2.3 Työn fragmentoituminen	14
2.4 Työn priorisointi	15
3 Tehtävien hallinta ja työhyvinvointi asiantuntijatyössä	17
3.1 Henkilöressurssien ja tehtävien hallinta	18
3.1.1 Kanban asiantuntijatyön tehtävien hallinnassa	20
3.1.2 Sähköisten työvälineiden merkitys työkuorman hallinnassa	22
4 Tiedon keräämisen vaiheet ja aikataulu	24
4.1 Tiedon keruun toimenpiteet ja aikataulu	24
5 Tehtävienhallintatyökalun tieto- ja toimintamallin kokeilu	26
5.1 Työpajat tehtävienhallintatyökalun luokittelun kehittämiseksi	26
5.2 Kyselytutkimus – käytössä olevat työkalut	29
6 Tiimin näkökulman tarkentaminen	32
6.1 Haastattelut	32
6.1.1 Ryhmä A, virtuaalitiimi sekä virtuaalitiimin vetäjä, IT-asiantuntijoita	32
6.1.2 Ryhmä B, IT-asiantuntijoita	33
6.1.3 Ryhmä C, IT-asiantuntijoita ja virtuaalitiimin vetäjä	35
6.1.4 Tiimin esihenkilö	36
6.2 Yhteenveto haastatteluista	37
7 Tehtävienhallintatyökalun käyttöönotto	39
7.1 Tietomallin määrittely ja testaus	39

7.2 Tehtävienhallintatyökalun pilotointi ja käyttöönotto	41
--	----

8 Johtopäätökset ja kehitystyön jatkaminen **43**

8.1 Laadullisen tutkimuksen arviointi	47
---------------------------------------	----

8.2 Tutkimuksen luotettavuus	48
------------------------------	----

9 Yhteenveto **51**

Lähteet **53**

Liitteet

Liite 1. Tehtävien luokittelukokeilu Excel-taulukon avulla.

Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset.

Kuvat

Kuva 1. Kehitystehtävän vaiheet ja aikataulu.	25
---	----

Kuva 2 Tietohallinnon tehtävienhallintatyökalun tietomalli.	40
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Tehtävätyyppien jakautuminen tiimissä tehtävämäärän mukaan.	27
--	----

Kuvio 2. Tehtävätyyppien jakautuminen tiimissä työmäärän mukaan.	29
--	----

Kuvio 3. Uusien tehtävien kanavat tiimissä keväällä 2023.	31
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Tiimin käyttämät työkalut tehtäviensä hallintaan keväällä 2023.	30
---	----

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä raportoidut toimenpiteet ovat osa erään korkeakoulun tietohallinnon henkilöresurssien hallinnan kehittämisprojektia. Opinnäytetyössä keskitytään yhden tietohallinnon tiimin näkökulmaan resurssien hallinnan kehittämisprojektissa ja sen tavoite on tuottaa lisää tietoa kehittämistarpeista resurssien hallinnan kehittämisprojektille sekä varmistaa että tiimin vastuualueelle ominaiset piirteet ja tyypillinen työskentelytapa tulevat huomioiduksi yhteistä resurssien- ja tehtävien hallinnan toimintamallia kehitettäessä.

1.1 Työn taustaa

Korkeakoulun tietohallinnossa työskentelee noin 120 tietotyötä tekevää asiantuntijaa kuudessa eri tiimissä. Tiimit jakaantuvat eri aihepiirien ympärille muodostettuihin virtuaalitiimeihin. Virtuaalitiimeillä on vetäjät, mutta virtuaalitiimin vetäjä ei ole esihenkilöasemassa. Tietohallinnon asiantuntijat voivat kuulua useampaan eri virtuaalitiimiin ja virtuaalitiimin jäsenet voivat kuulua eri hallinnollisiin tiimeihin. Virtuaalitiimeissä voi olla mukana jäseniä myös tietohallinnon ulkopuolelta. Henkilökohtaisten tehtävien seuraaminen voi tapahtua usealla eri foorumilla.

Riippuen tiimin vastuualueesta, asiantuntijatyötä tehdään projekteissa, linjatyönä tai sekä että. Projektityöskentely voi tapahtua tietohallinnon omissa kehitysprojekteissa tai asiantuntijat osallistuvat muiden korkeakoulun yksiköiden omistamiin ja johtamiin projekteihin. Eri tiimien välillä projektityön ja linjatyön osuus asiantuntijan työmäärästä vaihtelee.

Tietohallinnon tehtävien ja/tai henkilöresurssien hallintaan käytetään useampaa eri sähköistä työkalua. Kokonaiskuvaa henkilöresurssien työkuormasta ei ole saatavilla vaan yksittäisten työkokonaisuuksien hallinta on eri tietojärjestelmissä. Työmäärän toteutumista seurataan projektien osalta projektisalkun hallinnan järjestelmässä. Esihenkilöiden ja tiiminvetäjien on

vaikea hajanaisesti ylläpidetyissä tehtävälistoissa seurata yksittäisen asiantuntijan kuormittumista ja suunnitella projekti- ja linjatyön aikatauluja.

Tarve henkilöresurssien hallinnan kehittämiseen on noussut esiin tietohallinnolle tehdyissä työhyvinvointikyselyissä ja sisäisissä kehittämistyöpajoissa. Kyselyissä on ilmennyt, että tietohallinnon asiantuntijoiden työ on kirjattuna erillisiin listoihin ja erillisiin työkaluihin, työtehtäviä tulee eri kanavia pitkin ja työn priorisointi on epäselvää. Tietohallinnon kokonaistyömäärin ei ole näkyvyyttä asiantuntijan, tiimin eikä koko tietohallinnon osalta. Työhyvinvoinnin kehittämisen työpajassa suurin osa (4/6) tietohallinnon tiimeistä mainitsi tehtävien hallinnan, työn priorisoinnin ja työkuorman hallinnan tarpeelliseksi kehittämistoimeksi.

Henkilöresurssien hallinnan kehittämisprojekti käynnistettiin tammikuussa 2023 tarkoituksena toteuttaa resurssien ja tehtävien hallinnan järjestelmän käyttöönotto ja toimintamallin jalkautus tietohallinnossa. Päätös yhteisen tehtävienhallintatyökalun käyttöönotosta tehtiin esiselvitysprojektin aikana syksyllä 2022. Esiselvitysprojektissa tunnistettiin tietohallinnon haasteet resursoinnin ja asiantuntijoiden työkuorman hallinnassa. Nämä resursoinnin ja tehtävien hallinnan haasteet todettiin syntyvän sekä yhtenäisen toimintamallin että resurssien ja tehtävienhallintatyökalun puutteesta. Esiselvitysprojekti suositteli yhteisen tehtävien hallinnan työkalun käyttöönottoa pilotoiden ja iteratiivisesti kehittäen.

Kehittämisprojektin tuotoksena on syntynyt tehtävien hallinnan malli, joka on tarkoitus jalkauttaa yksikön eri tiimien käyttöön. Samalla tietohallinnossa otetaan käyttöön yhteinen tehtävien hallinnan työkalu, jonka avulla vähennetään työn hajautumista eri tietojärjestelmiin. Keskitetty järjestelmä tukee työn suunnittelua ja tiimien sekä asiantuntijoiden työkuorman hallintaa. Työajan kirjaamisella työkuormaa voidaan raportoida jälkikäteen, mutta kuormituksen hallinnointiin käyttöön otettava uusi tietojärjestelmä on reaaliaikaisempi työkalu. Visualisoimalla käynnissä oleva työ sekä projektien että linjatyön osalta helpotetaan henkilöresurssien hallinnointia kokonaisuutena (Thinking Portfolio 2023). Ylikuormaa voidaan paremmin ehkäistä jo projektien

suunnitteluvaiheessa, kun huomioidaan käynnissä oleva keskeneräinen työ ja käytettävissä olevat resurssit. On organisaation strateginen valinta, tehdäänkö työ käytettävissä olevien resurssien ja niiden mahdollistaman aikataulun puitteissa tai hankitaanko tarvittavaa osaamista ja aikaa kumppanilta. (Lock & Wagner 2018, 36–38.)

Tietohallinnon tasolla kehittämisen keskeiset tavoitteet ovat projektien asiantuntijaresurssien hallinta, ylikuorman välttäminen ja projektien aikataulun suunnittelu. Tiimi-tasolla ja tämän opinnäytetyön keskeinen kiinnostuksen kohde on työhyvinvoinnin parantaminen yksittäisen asiantuntijan näkökulmasta.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä tutkimus perustuu siihen oletamaan, että tehtävien hallinnan keskittäminen yhteiseen työkaluun parantaa työhyvinvointia lisäämällä työn läpinäkyvyyttä, suunnitelmallisuutta ja työkuorman hallittavuuden tunnetta. Työhyvinvointikyselyn perusteella haasteelliseksi todettu priorisointi helpottuu, kun työ on visualisoitu samaan paikkaan.

Tietohallinnon eri tiimien välillä ero työn luonteessa vaihtelee, joten yhteistä toimintamallia kehitettäessä on tarpeen huomioida eri tiimien työskentelytavat. Tämän tutkimuksen kohteena olevalla tiimillä on jo käytössään tehtävien hallinnan työkaluja, joissa tehtäviä hallitaan myös yhdessä tietohallinnon tai korkeakoulun ulkopuolisten tahojen kanssa. Tiimin nykyiset käytännöt pitää mukauttaa ja soveltaa tietohallinnon yhteisiin käytäntöihin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

- Mikä tiimiläisten tehtävien priorisoinnissa on vaikeaa ja millaista tukea tiimi kaipaa priorisointiin?
- Millaisia tehtävien hallinnan käytäntöjä ja työvälineitä tiimillä on käytössä?
- Miten yhteisen työkalun käytöllä kehitetään tiimin työhyvinvointia?

Tiimin resurssien hallinnan kehittämiseksi ja käyttöön valitun työkalun hyödyntämiseksi tiimi tarvitsee

- Tietohallinnon resurssien hallinnan kehittämisprojektin tuottama.
- Tehtävien hallinnan tietorakenne pitää sovittaa tiimin työhön.
- Yhteisen toimintamallin ja soveltamisohjeet työkalun käyttöön.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimus.

Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan mm. teorian ja käytännön yhteyttä ja keskitytään tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmaan tutkittavasta kohteesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteita voi olla mm. uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen tai kuten tässä tapauksessa ymmärryksen syventäminen. (Puusa ym. 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on hyvä päästä lähelle haastateltavia, jotta hänen olisi mahdollista ymmärtää tutkittaviaan, mutta samalla pitää mielessä järkevä etäisyys tutkimuskohteeseen, jotta tutkija pystyy näkemään selvästi ja luomaan uutta ymmärrystä (Puusa ym. 2020). Koska tutkija työskentelee itse kohdettiimissä, on tutkimuksessa keskityttävä erityisesti siihen, että tutkija säilyttää riittävän neutraalin asenteen tutkittavaan aiheeseen.

Ennen kehitysprojektia tehdyt työhyvinvointikyselyt ja tietohallinnon resurssien hallinnan kehittämisen selvitysprojektin aikana työpajoista saatujen tietojen koosteet toimivat osana tämän tutkimuksen luonnollista aineistoa ja antavat yleisen kuvan tietohallinnon resurssien hallinnan kehittämisen tarpeista sekä pohjustavat tutkimuskysymykset. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tarkentamaan ja täsmentämään kehittämisen tarpeita strukturoimattomien haastattelujen ja työpajojen avulla niiden henkilöiden kanssa, jotka tulevat käyttämään uutta tehtävien hallinnan työkalua ja joiden oman työn hallintaan yhteiset käytännöt vaikuttavat.

2 Tietotyö

Tietotyölle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Jacobsin (2017) ja Airilan (2022) mukaan ensimmäisen kerran tietotyöläinen määriteltiin Peter Druckerin vuonna 1957 kirjoittamassa teoksessa *Landmarks of tomorrow*. Drucker kuvaa tietotyöläistä henkilöksi, joka hyödyntää työssään koulutuksen kautta saatua teoreettista ja analyttistä tietoa erilaisten palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. (Drucker 1959 Jacobsin 2017, 177 ja Airilan 2022, 6 mukaan.) Sanastokeskuksen TEPA-termipankissa tietotyön määritelmä on ”työ, jossa on keskeistä tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen” (Sanastokeskus ry). Tietotyöstä puhuttaessa käytetään myös termejä aivotyö ja yleisemmin vielä asiantuntijatyö (Airila 2022, 6).

Tietotyö on monimutkaisia tehtäviä, jotka vaativat asiantuntijalta kognitiivisia taitoja, teknistä osaamista, yhteistyötä ja henkilökohtaista luovuutta tavoitteiden saavuttamiseksi (Jacobs 2017, 179). Tietotyön tekijältä edellytetään vahvoja vuorovaikutus- ja viestintätaitoja (Airila 2022, 6).

Tietotyölle ominaista on asiantuntijan laaja vapaus ja vastuu työn suunnittelusta, priorisoinnista ja toteutuksesta (Bäcklander ym. 2021, 342, 345-346). Tietotyöläisen odotetaan hallitsevan yhtäaikaisten työtehtävien aiheuttamaa painetta ja siten tietotyöläiseltä odotetaan vahvaa osaamista itsensä johtamisessa (Palvalin ym. 2017, 426). Tietotyöhön kuuluu itsensä johtaminen, työtapojen jatkuva parantaminen ja jatkuva oppiminen. Tieto voidaan nähdä dynaamisena ja jatkuvasti muuttavana. Sen lisäksi, että asiantuntijan tulee tuntea tehtävänsä liittyvä muodollinen teoria, teoreettinen tieto pitää soveltaa tehtävän kontekstiin ja hankkia tarvittaessa uutta tietoa tavoitteen saavuttamiseksi. Kun tietoa tarkastellaan kontekstuaalisesta näkökulmasta, voidaan tunnistaa, että organisaatiolle hyödyllistä tietoa kertyy työntekijöille monista eri lähteistä. Hyöty organisaatiolle saadaan, kun yksilöt hankkivat, tulkitsevat, muistavat, käyttävät, jakavat ja hyödyntävät tietoa. Monilla eri työntekijöillä voi olla formaaleista ja informaaleista lähteistä kerääntynyttä organisaatiolle hyödyllistä tietoa ja siten tietotyötä tehdään

monissa työtehtävissä riippumatta tehtävänimikkeestä tai työhön vaadittavasta koulutustasosta. (Jacobs 2017, 180-182.)

Tietotyössä hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologiaa (Jacobs 2017, 185; Airila 2022, 6). Vaikka tietotekniikan käyttäminen työssä ei yksiselitteisesti määrittele, että kyse on tietotyöstä, mutta voi olla vaikeaa löytää tietotyötä, jossa ei hyödynnetä informaatioteknologiaa. Informaatioteknologia nähdään aiheesta kirjoitetussa kirjallisuudessa kuitenkin enemmän tietotyön välineenä ja resurssina kuin osana tietotyön määrittelyä. (Jacobs 2017, 185.)

2.1 Autonomia asiantuntijatyössä

Autonominen itseohjautuva työ on lisääntynyt tietointensiivisissä organisaatioissa. Tarve autonomiaan pohjautuu tietotyön ominaisuuksiin. Autonomian lisääntymisen perusteena on ollut myös organisaatioiden tahto vähentää työnjohdollista kerrosta ja tehostaa organisaatorakenteita. Tietotyön autonomia haastaa kuitenkin organisaation esihenkilöitä ja tiimien vetäjiä, jotka koittavat tasapainottaa asiantuntijatyön autonomian vaatimuksia organisaation tavoitteiden ja byrokraattisten paineiden kanssa. (Langfred & Rockmann 2016, 643)

Tietointensiivisessä organisaatiossa nojataan asiantuntijan luovuuteen, henkilökohtaisen ja ammatilliseen harkintakykyyn. Asiantuntija toimii tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Näistä syistä asiantuntijalta odotetaan korkeaa itseohjautuvuutta. (Bäcklander ym. 342.) Tietotyössä tavoitteen saavuttamiseen ei välttämättä ole määriteltyä ennakoitavaa prosessia ja yksittäisiä tietyssä järjestyksessä suoritettavia työtehtäviä. Tietotyössä on usein useita erilaisia tapoja saavuttaa lopputulos, joten asiantuntijalta vaaditaan luovuutta ja harkintaa valita menetelmät tavoitteeseen pääsemiseksi. Asiantuntijan työ voi koostua monesta erityyppisestä tehtävästä, joita edistetään samaan aikaan. Työ voi edellyttää koordinoitua suunnittelua ja yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa. Työlle ominaisten piirteiden vuoksi autonomia

tehtävien hallinnassa on välttämätöntä asiantuntijatyössä. (Langfred & Rockmann 2016, 638-640.)

Asiantuntijatyössä autonomia oman työn ja ajan hallinnassa lisää motivaatiota, sitoutumista ja aikaansaavuuden tunnetta ja on yleisesti asia mitä tietotyöläinen pitää hyvänä asiana omassa työssään. (Väänänen ym. 2020, 84, 95; Langfred & Rockmann 2016, 635.) Työsuojelurahasto on rahoittanut vuosina 2014 - 2016 AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hanketta, jossa tarkasteltiin työn aikatauluttamista ja ajallisia haasteita tämän päivän asiantuntijatyössä (Toivanen ym. 2016, 12). Hankkeessa haastatellut asiantuntijat ovat pitäneet työn autonomisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön tärkeinä motivaatiotekijöinä (Toivanen 2016, 97).

Vaikka työn autonomia koetaan positiivisena se ei vähennä tietotyössä riskiä työn intensiteetin lisääntymisestä aiheutuvaan työuupumukseen. Autonomisessa tietotyössä työntekijälle jää myös vastuu hallita työn intensiteettiä (Bäcklander ym. 2021, 342-343.) Bäcklander, Rosengren ja Kaulio toteavat raportissaan, että motivaatio ja sitoutuminen ovat lähtökohta itsensä johtamiselle. Lisäksi he havaitsivat tutkimuksessaan, että nämä ominaisuudet lisäävät työn intensiteettiä tietotyössä asiantuntijan itsenäisesti sisäistämien tavoitteiden kautta. Asiantuntija asettaa itse työlle korkeat tavoitteet, jos tavoitteita ei ole määritelty johdon toimesta selkeästi ja täsmällisesti. (Bäcklander ym. 2021, 354). Korkea autonomia ja asiantuntijan avoin luonne sekä pyrkimys jatkuvaan parantamiseen voi vaikeuttaa työn rajaamista, mikä voi olla yksin asiantuntijan vastuulla (Toivanen ym. 2016, 77).

Autonomisiin tiimeihin nojaavissa organisaatioissa tiimeissä työskentelevät asiantuntijat eivät välttämättä koe autonomiaa, vaan heidän on tasapainoteltava erilaisten tiimien tehtävien, työroolien ja monimutkaisten työjärjestelyjen puitteissa. Tiimille myönnetystä autonomiasta ei välttämättä seuraa, että yksittäinen työntekijä kokee olevansa autonominen itsensä johtaja. Itsehjautuva tiimi voi jopa rajoittaa asiantuntijan autonomian toteutumista (Langfred & Rockmann 2016, 639.)

Asiantuntijoiden kyky ja tahto itsensä johtamiseen ja autonomiseen työskentelyyn vaihtelee. Samoin eri asiantuntijoilla voi olla erilainen ajatus tavoiteltavasta autonomian tasosta. Laaja autonomia ei lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, jos henkilö ei toivo laajaa autonomiaa. Esihenkilöillä on haastava rooli arvioida näitä kykyjä ja tavoitteita etenkin, kun kyky ja tahto ei kulje aina käsi kädessä. Päätöksillä yksittäisen asiantuntijan autonomian laajuudesta voi olla kuitenkin merkittävä vaikutus organisaation suorituskyykyyn. Päätöstä tehdessä tulee arvioida asiantuntijan henkilökohtaista osaamista, taitoja sekä kyvykkyyttä ja tämä lisää esihenkilön osaamiselle asetettuja vaatimuksia sekä paineita mitä laajemmin organisaatiossa toimitaan itseohjautuvasti. Haastavaa on säilyttää myös tasapuolisuus, kun asiantuntijan ja esihenkilön näkemys autonomian laajuudesta voi olla eriävät. Asiantuntija voi toivoa laajaa autonomiaa, mutta tieto, taidot ja kyvyt eivät välttämättä riitä itsensä johtamiseen vastaavassa laajuudessa. Kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta heikentää työtyytyväisyyttä. (Langfred & Rockmann 2016, 643-646.)

2.2 Sidoksellinen autonomia

Tietotyön ja itsensä johtamisen autonomian toteutuminen on osittain näennäistä. Autonomista tehtävien ja ajanhallintaa haastavat yllättävät, reagointia vaativat tapahtumat, työn sidonnaisuus muiden henkilöiden työhön ja aikatauluun sekä organisaation yleinen toimintakulttuuri. (Toivanen ym. 2016, 12, 42-43; Väänänen ym. 2020, 84; Bäcklander ym. 2021, 349.) Toivanen ym. tekemän kyselytutkimuksen mukaan kolme neljästä haastatellusta asiantuntijasta oli kohdannut ennakoimattomia työtehtäviä ja yli puolet asiantuntijoista kertoi joutuvansa muuttamaan suunnitelmiaan usein (Toivanen ym. 2016, 35-36).

Tietotyön kompleksisen luonteen vuoksi tietotyön tehtäviä suoritetaan harvoin yksin. Kompleksisissa suunnittelu- ja ongelmanratkaisutehtävissä on välttämätöntä tehdä yhteistyötä eri osaamisalueiden asiantuntijoiden, tiimien ja asiakkaiden kanssa. (Jacobs 2017, 183-184.) Tyypillisesti tietotyöläinen työskentelee useassa projektissa yhtä aikaa (Väänänen ym. 2020, 84). Tietotyö

sisältää runsaasti autonomiaa, mutta samalla tehtävät ovat sidottu erilaisiin aikatauluihin ja rakenteisiin, jotka heikentävät autonomiaa. (Väänänen ym. 2020, 95-96.) Samalla asiantuntija on kuitenkin itse vastuussa ajankäytön suunnittelusta toisinaan jopa kaoottisessa toimintaympäristössä (Toivanen ym. 2016, 12.)

Ajanhallinnan ajatellaan olevan yksi asiantuntijan kompetensseista ja yksilön omassa hallinnassa, mutta toisaalta työn sidoksellisuuden kautta työn ja aikataulun suunnittelu ei ole kiinni vain yksittäisen asiantuntijan kyvystä oman työnsä suunnitteluun vaan tarvitaan yhteistyötä, neuvottelua ja sovittamista, kun työn eteneminen on sidottu monen eri tahon aikatauluihin. (Toivanen 2016, 46-47.)

2.3 Työn fragmentoituminen

Tietotyölle on ominaista myös työn fragmentoituminen, pirstaloituminen, jonka kuvataan eri artikkeleissa aiheutuvan työn keskeytyksistä ja monitehtäväisyydestä (multi-tasking) (Mark ym. 2005, 321; Franssila ym. 2014, 8; Guthrie 2021, 188-189.)

Työn keskeytyksiä on lisännyt erilaisten digitaalisten työvälineiden käyttöönoton myötä lisääntynyt sähköinen viestintä. Kaikki keskeytykset eivät ole haitallisia vaan työn edistämisen edellytyksiä. (Toivanen ym. 2016, 52.) Asiantuntija voi aiheuttaa häiriötä ja keskeytyksiä usein myös itse (Mark & Gonzales Toivanen ym. 2016, 59 mukaan.) Sisäisiä häiriötä ja sitä kautta työn fragmentoitumista aiheutetaan itse "multitaskaamalla" tietoisesti. Asiantuntija aiheuttaa itselleen tahattomasti työn fragmentoitumista, kun keskeneräinen työtehtävä palaa mieleen keskeyttäen meneillään olevan tehtävän suorittamisen. (Toivanen ym. 2016, 59.)

Fragmentoitumista lisää työn sidoksellisuus muiden asiantuntijoiden töihin. Asiantuntija voi joutua odottamaan muiden tehtävien valmistumista, jotta hän voi tehdä oman osuutensa tai toisaalta hänen tekemisestään voi olla kiinni muiden työkokonaisuuksien eteneminen. (Franssila ym. 2014, 17; Väänänen

ym. 2020, 83.) Työn fragmentoitumista lisää myös kokoukset, puhelut, sähköpostien lukeminen ja lähettäminen (Väänänen ym. 2020, 93). Suurta organisaatiota palveleva asiantuntija voi saada runsaasti reagoivia vaativia yhteydenottoja asiakkailta ja tämä lisää tehtävien pirstaloitumista (Franssila ym. 2014, 17).

2.4 Työn priorisointi

Asiantuntija vastaa omien tehtäviensä priorisoinnista (Bäcklander ym. 2021, 342, 346) ja jatkuva työn priorisointi on keskeinen osa asiantyötä (Yli-Kaitala ym. 2016, 10; Väänänen ym. 2020, 90). Päivittäinen tehtävien priorisointi on osa asiantuntijan työtä, mutta kompleksisessa ympäristössä se on haastavaa. Omien tehtävien priorisoinnissa tavoite on priorisoida työ siten, että työaika käytetään pääsääntöisesti organisaation strategian kannalta olennaisiin asioihin. (Yli-Kaitala ym. 2016, 10.)

Oman työn priorisointi tarkoittaa myös päätöstä olla toteuttamatta jotain tehtävää ja tässä voi esiintyä motivoituneella ja sitoutuneella asiantuntijalla haasteita (Savaspuro 2019, 69-70, 82). Asiantuntijatyössä on työtehtäviä, joita on vaikea ennakoida ja aikatauluttaa. Tästä seuraa, että työn priorisointi ei ole aina asiantuntijan omissa käsissä. Pysyäkseen aikataulussa asiantuntija voi joutua jättämään jotain tekemättä tai tinkimään tuotoksen laadusta. Kompromissien tekeminen tavoitteen ja laadun suhteen kuormittaa asiantuntijaa. (Toivanen ym. 2016, 101.)

AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeessa haastateltavat ovat kertoneet priorisoivansa töitään innostavuuden mukaan. Työaikaan liittyvä autonomia mahdollistaa asiantuntijan oman tehtävien priorisoinnin siten, että työ on mielekästä ja innostavaa. Asiantuntijan oman ajan käyttö joustaa työn ehdoilla, kun työtehtävät ovat innostavia. (Toivanen ym. 2016, 98.)

AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeessa haastateltavat ovat kuvanneet tehtävien priorisointia niiden uudelleen aikatauluttamisena. Esihenkilön tuki on tärkeää työn priorisoinnissa. Projektityökalut, riskianalyysit ja realistinen

resursointi organisaation taholta jo suunnitteluvaiheessa mahdollistavat projektien ajallisen onnistumisen. (Toivanen ym. 2016, 101.) Esihenkilön on mahdollista tukea alaisensa itseohjautuvuutta myös kirkastamalla organisaation tavoitteet ja selkeyttämällä asiantuntijan tehtäväkuvan (Yli-Kaitala ym. 2016, 6). Asiantuntijan tehtävien priorisointia autetaan organisaation tasolla, kun listataan konkreettisia asioita, jotka tukevat strategiaa. (Yli-Kaitala ym. 2016, 3-4.)

Tuloksellinen asiantuntijatyö edellyttää mahdollisimman saumatonta yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, joten myös ajan käyttöä on syytä tarkastella asiantuntijatason sijaan organisaatiotasolla. Asiantuntijan omat ajanhallinnan menetelmät eivät takaa tuottavuutta, ”jos työtä on liikaa käytettävissä olevaan aikaan nähden”. Jos käynnissä on liikaa hankkeita, on riskinä monitehtäväisyys, joka heikentää työntekijän tuottavuutta ja ongelmanratkaisukykyä sekä ehkäisee luovuutta. (Yli-Kaitala ym. 2016, 3-4.)

Huonosti priorisoitu työ johtaa hukkaan ja henkilöstön ylikuormittumiseen. Selkeän priorisointiprosessin puuttuessa työtä voidaan priorisoida jatkuvasti uudelleen, jolloin voidaan aiheuttaa monitehtäväisyyttä, jonka seurauksena paljon työtä aloitetaan, mutta asioita ei valmistu. (Lock & Wagner 2018, 36-38.) Priorisointiprosessin ei pitäisi käsitellä vain uutta työtä vaan prosessin tulisi tarkastella ja uudelleen arvioida myös käynnissä olevaa työtä säännöllisesti. Organisaation tulisi kuvata tarkoitus ja tavoitteet siten, että kaikki organisaatioissa ymmärtävät sen. Strategisten priorisointipäätösten tekemiseen tarvitaan selkeä kuva tavoitteista ja ymmärrys millaisilla resursseilla tavoitteeseen päästään. (Lock & Wagner 2018, 41.)

3 Tehtävien hallinta ja työhyvinvointi asiantuntijatyössä

Stressi ja kognitiivisesta kuormituksesta aiheutuvat oireet ovat yleisiä tietotyössä. Kognitiivinen kuormittuminen aiheuttaa mm. unohtelua, keskittymisvaikeuksia ja hyvinvoinnin heikkenemistä. (Airila 2022, 21-22)

Asiantuntijatyössä on laaja autonomia ja asiantuntijalla vapaus hallita omaa työtään. Samaan aikaan asiantuntijatyö on intensiivistä, nopeatempoista ja pirstaloitunutta. Sidoksellisen autonomian vuoksi asiantuntijan arvostama autonomia omassa työssään on rajoittunutta. Ristiriita autonomiaodotuksen ja sidoksellisen autonomian välillä voi aiheuttaa työhyvinvoinnin haasteita, jotka ilmenevät mm. väsymyksenä, riittämättömyyden tunteena, keskittymiskyvyn heikkenemisenä ja uniongelmina. (Toivanen ym. 2016, 83.)

Asiantuntijat kokevat kiirettä työssään. Kiireen tuntu johtuu pitkästä työjonosta ja huonosta aikataulusuunnittelusta. Työt jakautuvat epätasaisesti ja ruuhkautuvat. Asiakkaan esittämän aikatauluvaatimuksen ja eri osapuolten aikataulujen yhteensovittamisen seurauksena voi syntyä ruuhkaa ja työkuormaa. Aikapaine ja kiire voivat johtaa heikompaan tulokseen ja työntekijän luovuus kärsii. Asiantuntijalla ei ole aikaa paneutua tehtäviin niin huolellisesti kuin haluaisi eikä asiantuntija ehdi perehtyä uusiin asioihin ja kouluttautua. Kiire on psykososiaalinen riski ja sen on huomattu kuormittavan ja uhkaavan asiantuntijan hyvinvointia ja terveyttä. (Toivanen ym. 2016, 74-76.)

Digitaaliset työvälineet lisäävät keskeytyksiä ja sitä kautta työn intensiteettiä, josta seuraa stressiä ja ylikuormaa. Asiantuntija on avainasemassa sähköisten viestintäkanavien käytön hallinnassa, mutta organisaation kulttuuri ja vaatimukset tavoitettavuudesta vaikuttaa autonomiaan ja itsensä johtamiseen. (Toivonen ym. 2016, 54.)

Työhyvinvoinnin ammattilaiset pitävät tärkeänä työntekijän ylikuorman ehkäisemiseksi, että itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijälle on asetettu hyvin selkeät tavoitteet ja että on selvää, miten tavoitteeseen päästään. Motivaation kannalta keskeistä on, että työntekijä tietää mikä oma osuus ja tehtävä on tavoitteen saavuttamisessa. (Savaspuro 2019, 47-48.) Tavoitteen

selkeyden merkitystä tuovat esiin myös Haapakoski ym. (2020, 103) ja Bäcklander ym. (2021, 354), joiden mukaan epäselvä tavoite ja käytäntöjen puute aiheuttaa priorisointihaasteita ja on merkittävä tekijä oman työn johtamisen menetelmien epäonnistumiseen. Tietotyölle tyypillistä on autonomia oman työn hallinnassa, mutta se lisää stressiä, jos asiantuntija jätetään oman työnsä johtamisessa yksin (Toivanen ym. 2016, 83; Väänänen ym. 2020; Bäcklander ym. 2021, 344, 354). Bäcklander ym. (2021, 354) havaitsivat, että epätarkat tavoitteet johtavat siihen, että asiantuntija usein päätyy määrittelemään omalle työlleen korkean vaatimustason. Asiantuntija kokee korkeista tavoitteista aiheutuvan stressin henkilökohtaisena epäonnistumisena tavoitteiden saavuttamisessa ja itsensä johtamisessa. Saman suuntaisia havaintoja on tehty AikaJärjestys hankkeessa, jonka raportissa Toivanen ym. (2016, 77) toteavat haastateltujen tuoneen esiin työn rajaamisen vaikeuden. Kun asiantuntija on itse vastuussa työn rajaamisesta, syntyy riski liian laadun tuottamisesta. Asiantuntija kokee riittämättömyyden tunnetta sidosten, aikataulujen ja valintojen keskellä. (Toivanen ym. 2016, 77, 83.)

3.1 Henkilöressurssien ja tehtävien hallinta

Projektisalkun tasolla tehtävä henkilöressurssien hallinta tehostaa resurssien käyttöä, parantaa resurssitarpeiden ennustettavuutta ja vähentää resurssien puutteesta johtuvaa riskiä projektien etenemisessä. Tehokas projektien henkilöressurssien hallinta edellyttää tietoa sekä tarvittavista taidoista ja osaamisesta että saatavilla olevaista henkilöressursseista. Esihenkilöille ja tiimin vetäjille tulee tuottaa ohjeistusta ja tukea resurssien allokoinniseksi. Projektisalkun resurssien hallinta edellyttää tiivistä yhteistyötä resursseista vastaavien eri tahojen välillä. Henkilöressursseja hallinnoivat esimerkiksi esihenkilöt, tiiminvetäjät ja projektisalkun johtajat. Resurssien käytön ja työkuorman tasapainottaminen edellyttää resurssitarpeiden ja saatavilla olevien resurssien jatkuvaa tarkastelua. (Lock & Wagner 2018, 328-333.)

Riittämättömät resurssit luovat helposti pullonkauloja, joten resursseihin kohdistuvia vaatimuksia pitää hallita jatkuvasti. Aina kun projektisalkun

projekteihin tehdään muutoksia (projekteja aloitetaan, priorisoidaan ja suunnitelmia päivitetään) voidaan saada uutta tietoa henkilöresursseihin kohdistuvista vaatimuksista. Projektisalkun henkilöresurssien hallinta on jatkuva iteratiivinen prosessi. (Wu & Chazipanos 2018, 95-98)

Projektisalkussa hallitut henkilöresurssit jakautuvat koko organisaation työhön. Sama henkilö voi työskennellä sekä projektissa että linjatyön tehtävissä. Jos henkilöresursseja hallitaan vain projektisalkussa olevan työn osalta voi seurauksena olla ylikuormaa. Lisäksi priorisointipäätöksiä työn suhteen voidaan tehdä projektisalkun lisäksi muun toiminnan tasolla. Uusien tehtävien priorisoinnissa tulee huomioida myös keskeneräinen työ sekä projektien että operatiivisen toiminnan osalta. Kesken olevan työn etenemistä seurataan, jotta uutta työtä ei työnnetä jonoon, jos henkilöresurssit eivät mahdollista uuden työn aloittamista. Organisaatiolla, joka käyttää 80% resursseista käynnissä olevaan kehitystyöhön, on vain 20% resursseista käytettävissä uuden työn aloittamiseen. (Lock & Wagner 2018, 36–38.)

Organisaatiotasoinen henkilöresurssien hallinta edellyttää projektityön, linjatyön ja niiden resurssitarpeiden riittävän tarkkaa suunnittelua sekä jatkuvaa suunnitelmien seurantaa ja päivittämistä. Kun resurssien suunnittelussa huomioidaan linjatyöhön vaadittava aika, säästetään projektisalkun työssä hukalta ja pullonkauloilta sekä vältetään resurssien ylikuormittuminen. Organisaatiotasoinen resurssien hallinta edistää myös linjatyön etenemistä. Projektien hyötyjen lisäksi saadaan paremmin ja varmemmin hyöty myös linjatyöstä samaan aikaan projektien kanssa. (Thinking Portfolio 2023.)

Tehtävien hallinta

Franssila (2019) osoittaa valtionhallinnossa työskenteleville tietotyöläisille osoitetun kyselytutkimuksen kautta, että järjestelmällisellä tehtävien hallinnalla voidaan vähentää tietotyöläisen kokemusta työn pirstaleisuudesta sekä työn hallinnan ja tuottavuuden puutteesta. Tehtävien hallinnan taitojen ja käytäntöjen kehittämisellä on merkittävä vaikutus henkisen kuormittumisen ja stressin

vähentämisessä. Organisaatio voi tukea asiantuntijoitaan yhteisten toimintakäytäntöjen avulla ja asettamalla selkeämmät tavoitteet valmiille työlle viemättä kuitenkaan autonomiaa oman työn johtamisesta. Näillä toimilla on kuitenkin mahdollista vähentää kuormittumista. (Franssila 2019, 36-37; Bäcklander ym. 2021, 356.)

Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinta asiantuntijatyössä – oppaassa tehtävätaulu mainitaan yhtenä käyttökelpoisena työkaluna tehtävien visualisointiin. Tehtävätaulun avulla tehty työn visualisointi helpottaa ja nopeuttaa tilannetiedon jakamista laajallekin ihmisjoukolle ja kokouksissa voidaan keskittyä ongelmien ratkaisemiseen ja toimenpiteistä sopimiseen. Sähköinen tehtävätaulu toimii silloinkin, kun työtä tehdään etänä ja henkilöt ovat yhteydessä toisiinsa etäyhteyksien avulla. Tärkeää tehtävätaulun tuomien hyötyjen saavuttamiseksi on, että se on yhteisessä ja aktiivisessa käytössä ja sitä päivitetään säännöllisesti sekä että kaikki sitoutuvat sen käyttöön. Taulun käyttöön suositellaan yhteisesti sovittaviksi asioiksi esimerkiksi minkä kokoisia tehtäviä taululle viedään ja mikä on tehtävien aikajänne. (Yli-Kaitala ym. 2016, 15-17)

3.1.1 Kanban asiantuntijatyön tehtävien hallinnassa

Kanbanin käyttö työn ja tehtävien hallinnassa ei edellytä tarkkaa viitekehysten ja metodien noudattamista vaan se on mahdollista soveltaa tuotteen, tiimin ja ympäristön yksilölliseen prosessiin. Kanban tarjoaa työkalut prosessin parantamiseen, mutta pakollisia menetelmiä sen käytössä ei ole. Kanbanilla työtehtävät esitetään sähköisellä kortilla tai fyysisellä muistilapulla. Kortteja siirretään Kanban-työtaululla työvirran mukaisesti työn kulloisenkin vaiheen mukaan. Prosessin visualisoinnilla saadaan näkyvyys sen toimintaan ja sitä kautta prosessia voidaan paremmin ymmärtää. Tärkeää on saada ensin näkyvyys nykytilanteesta, jotta sitä voidaan myöhemmin parantaa. (Johansson 2019, 35-36.)

Kanbanista kirjoitetussa teoriassa tehtävien visualisoinnin hyödyiksi on mainittu työn läpinäkyvyys. Visualisointi on tehokas tapa viestiä tiimille meneillään olevasta työstä. (Torkkola 2015, 49-50.) Torkkola (2015, 49-50) esittää kirjassaan oman kokemuksensa ja ohjelmistokehityksessä käytetyn hallintamallin pohjalta keskeisiä ajatuksia Kanbanin hyödyntämisestä asiantuntijatyön hallinnassa.

- Työn visualisoinnin avulla tiedon jakaminen tiimin työstä on helposti saatavilla.
- Keskenäisen työn rajoittaminen: rajoittamalla keskenäisen työn määrää ja keskittymällä valmiiksi saamiseen voidaan hallita henkilöiden työkuormaa.
- Työn suunnittelu: tehtäväjonon visualisointi auttaa tiimiä suunnittelemaan ja jakamaan työtä tasaisesti, priorisoinnissa suositaan pisimmällä olevia työtehtäviä ja tavoitellaan työn valmistumista ennemmin kuin monitehtäväisyyttä (multitaskaamista), ennakoidaan myös ruuhka-aikoja.

Visuaalinen taulu lisää yhteisöllisyyttä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Ongelmia ei nähdä yksittäisen henkilön tai tiimin vikana, vaan prosessin. Se nopeuttaa palaverieja, koska niitä ei tarvitse aloittaa kertaamalla tilannetta, vaan kaikki näkevät kokonaiskuvan nopealla silmäilyllä. Tiimin aikaa ei käytetä menneisiin tilanteisiin, vaan keskitytään ongelmien ratkomiseen ja tuleviin toimenpiteisiin. Organisaatiossa saattaa olla töitä, jotka tehdään ohi virallisten kanavien ja jäävät esimieltä kokonaan pimentoon. Mikäli kaikki työt nostetaan taululle, auttaa se osaltaan työkuorman hallintaa. (Torkkola 2016 47-56).

Kanbania voi soveltaa niin omien tehtävälisterien hallintaan kuin projektien ja tiimien työn hallintaan. Kunkin työkokonaisuuden työhön sovellettavista käytännöistä sovitaan siinä ryhmässä, joka seuraa työkokonaisuuden työn etenemistä ja suunnittelee työtä yhdessä. Toisaalta suurivolyymisiin työkokonaisuuksiin, kuten helpdeskin tukipyyntöjen hallinnointiin Kanban ei ole käytännöllinen työkalu. (Torkkola 2015, 66.)

3.1.2 Sähköisten työvälineiden merkitys työkuorman hallinnassa

Tietotekniikan on todettu olevan positiivinen vaikutus tietotyön tuottavuuteen. Teknisillä apuvälineillä voidaan poistaa arvoa tuottamattomia ja vähemmän tärkeitä tehtäviä, jolloin asiantuntijalle jää paremmin aikaa arvoa tuottavien työtehtävien suorittamiseen. Tietotekniikka tarjoaa mahdollisuuden parantaa ja kehittää tietotyön tuottavuutta esimerkiksi automatisoimalla rutiininomaisia työtehtäviä. Tietojärjestelmät mahdollistavat paremman näkyvyyden organisaation tietoon ja helpottaa kommunikointia sähköisten viestintävälineiden avulla. Keskeistä tuottavuuden parantamisessa on kuitenkin tietojärjestelmien käytettävyys. Työtyytyväisyyden heikkeneminen huonosti toimivien järjestelmien vuoksi heikentää tuottavuutta. (Palvalin ym. 2013, 546-547, 553-554.)

Tietotekniikalla saavutettujen hyötyjen mittaamista on pidetty hankalana ja investoinnit teknisiin välineisiin on perusteltu ennemminkin uskomukseen saavutetusta hyödystä kuin ajatukseen mitata hyötyjen toteutumista. Mikään mahdollisista odotetuista tuottavuushyödyistä ei tule kuitenkaan automaattisesti. Esimerkiksi ICT-palvelun hyödyntäminen on hyötyjen välttämätön edellytys. Tavoitellut hyödyt tuottavuudessa, kuten esimerkiksi ajansäästäminen, riippuvat edelleen siitä, miten automaatiolla säästetty käytetty aika käytetään. (Palvalin ym. 2013, 545-546.)

ICT:n avulla parannetun tuottavuuden mittaaminen on hankalaa sillä saavutetut hyödyt voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Säästetty aika voidaan mitata ja sen arvo laskea, mutta monimutkaisen tehtävän ja prosessin aikana syntynyt tieto sekä osaaminen on vaikeasti mitattavissa, eikä oppimisprosessin hyödyt realisoidu välittömästi tehtävän päätyttyä vaan aikajänne voi olla pidempi. (Palvalin ym. 2013, 545-548.) Tavoiteltujen hyötyjen mittaaminen pitääkin tehdä tapauskohtaisesti määriteltyjen mittareiden avulla (Palvalin ym. 2013, 554).

Yksittäiselle työntekijälle keskeinen tavoiteltu hyöty sähköisistä tehtävien hallinnan työkalujen käytöstä on se, että henkilöllä on olemassa yksi lista tai

paikka mistä on nähtävissä kaikki käynnissä oleva työ. Arjen työssä laajemmasta näkyvyydestä asiantuntijan tehtäviin on etua sillä tiimillä, joka yhteistyössä jakaa ja seuraa tehtävien etenemistä. Resursoinnista ja työkuorman hallinnasta vastaaville tahoille yksittäisen henkilön kaikki työ on oltava näkyvissä, jotta suunnittelua voidaan tehdä ja kuormitusta seurata. Työkalun käyttöönoton ja käytön jalkautumisen kannalta keskeistä on tehtävien hallinnan rutiinin kehittäminen. (Franssila, H., haastattelu 16.1.2024.)

Oleellistahan olisi se, että se esihenkilö tai se ryhmä pystyisi ihan aidosti näkemään muun muassa sen, että mitä kaikkia mahdollisia tehtäviä kullakin ryhmän jäsenellä on paletillaan (Franssila, H., haastattelu 16.1.2024).

Franssila toteaa haastattelussa (2024), että tekniikkaa tarvitaan, mutta sillä ei ole käyttöä, jos tehtävien hallinnan ja priorisoinnin periaatteet eivät ole selvillä. Tärkeää työntekijän näkökulmasta on, että työntekijä tunnistaa sen, että mikä on oma vastuualue, minkälaiset tehtävät kuuluvat omaan tehtäväkuvaan ja mitkä tehtävät eivät kuulu omalle työpöydälle sekä mikä on niiden tehtävien keskinäinen prioriteetti. Vasta silloin työkalun käytöstä saa irti siltä tavoitellun hyödyn.

Tehtävien hallinnan periaatteet ja työkalut eivät ole vaikeita, mutta tehtävien hallinnan rutiinin syntyminen, työn suunnittelun ja osittamisen taitojen kehittäminen ja tuleminen osaksi arkea on haastavampi ja aikaa vievä kehitystyö. Työkalun käytön perustelut hyväksytään helposti, mutta tehtävien hallinnan rutiinin syntyminen vaatii silti työtä ja aikaa. (Franssila, H., haastattelu 16.1.2024.)

Siis kysymys on lopulta tämmöisten hyvin arkisten päivittäisten tottumusten sisään ajamisesta (Franssila, H., haastattelu 16.1.2024).

Tehtävien ja resurssien hallinnan työkaluilla osoitettu työkuorma antaa myös asiantuntijalle selustan sanoa ei. Sekä asiantuntija että resursseista vastaava tiimin vetäjä tai projektisalkun hallinnoija voi nojata työkalun antamaan objektiiviseen näkymään työkuormasta priorisointipäätöksiä tehdessä. (Franssila, H., haastattelu 16.1.2024.)

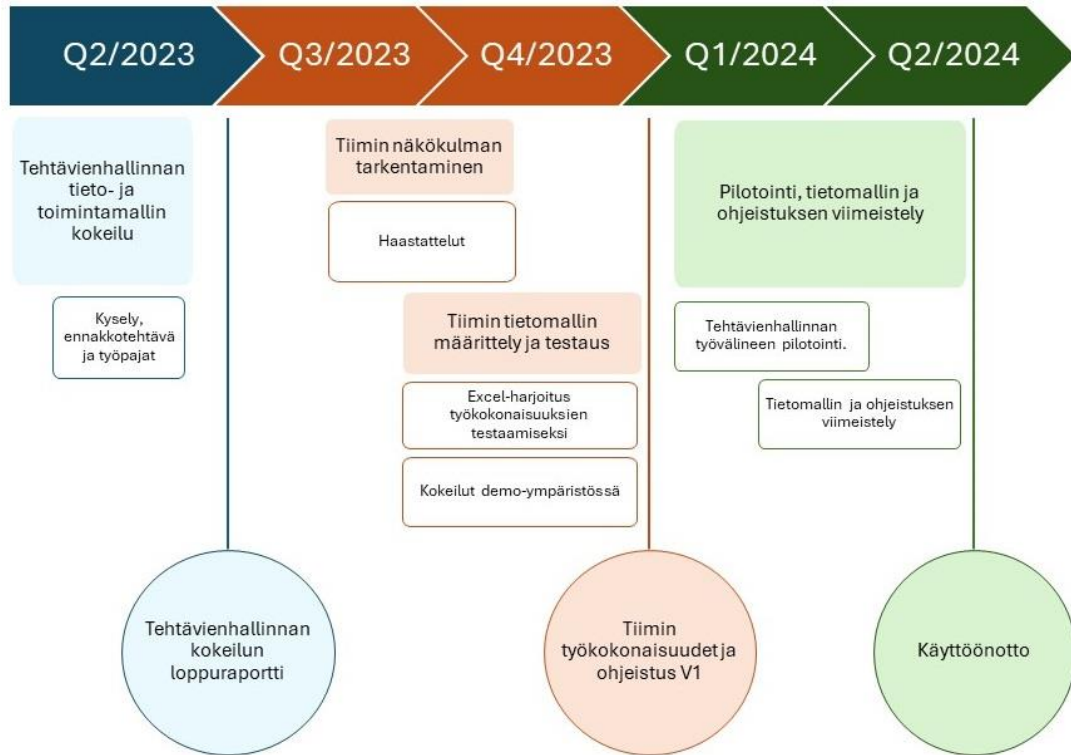
4 Tiedon keräämisen vaiheet ja aikataulu

Uutta tietoa kerättiin pääasiassa henkilökohtaisilla ja ryhmähaastatteluilla. Taustatietoa haastatteluja varten kerättiin tietohallinnon resurssien hallinnan kehittämisprojektin lähdemateriaalista ja tietohallinnon sekä tiimin työhyvinvoinnin kehittämisen työpajojen materiaaleista. Yksittäisiä kyselytutkimuksia tehtiin kohdettiimin henkilöille, jotta voitiin varmistaa ja tarkentaa aiempien kyselyiden tulosten pätevyyttä juuri tämän tiimin työhön.

Tutkimus toteutettiin tietohallinnon resurssien hallinnan kehittämisprojektin rinnalla keskittyen tiimin näkökulmaan kehittämistarpeista. Tämän tutkimuksen aikana tuotettiin tietoa projektille tehtävien hallinnan tietomallin ja toimintamallin kehittämistä varten.

4.1 Tiedon keruun toimenpiteet ja aikataulu

1. Tehtävien hallinnan tieto- ja toimintamallin kokeilu Q2/2023.
 - 1.1. Tehtävien kirjaaminen ja luokittelukokeilu tiimissä, tiedon tuottaminen resurssienhallinnan projektille. Kysely, ennakkotehtävä ja kaksi työpajaa tiimille
2. Tiimin näkökulman tarkentaminen, haastattelut, H2/2023
 - 2.1. Ryhmähaastattelu, ryhmä A, virtuaalitiimi ja virtuaalitiimin vetäjä
 - 2.2. Ryhmähaastattelu, ryhmä B, IT- asiantuntijoita
 - 2.3. Ryhmähaastattelu, ryhmä C, IT-asiantuntijoita ja virtuaalitiimin vetäjä
 - 2.4. Haastattelu, tiimin esihenkilö,
3. Tiimin tietomallin määrittely ja testaus, Q4/2023.
 - 3.1. Tehtävienhallintatyökaluun tulevan työkokonaisuuksien määrittelyn kehittäminen, työkalun kokeilu demo-ympäristössä
4. Tehtävienhallintatyökalun pilotointi
 - 4.1. Tehtävienhallintatyökalun pilotointi, kolme tiimin jäsentä
 - 4.2. Tietomallin ja ohjeistuksen viimeistely
5. Tehtävienhallintatyökalun käyttöönotto Q2/2024



Kuva 1. Kehitystehtävän vaiheet ja aikataulu.

5 Tehtävienhallintatyökalun tieto- ja toimintamallin kokeilu

5.1 Työpajat tehtävienhallintatyökalun luokittelun kehittämiseksi

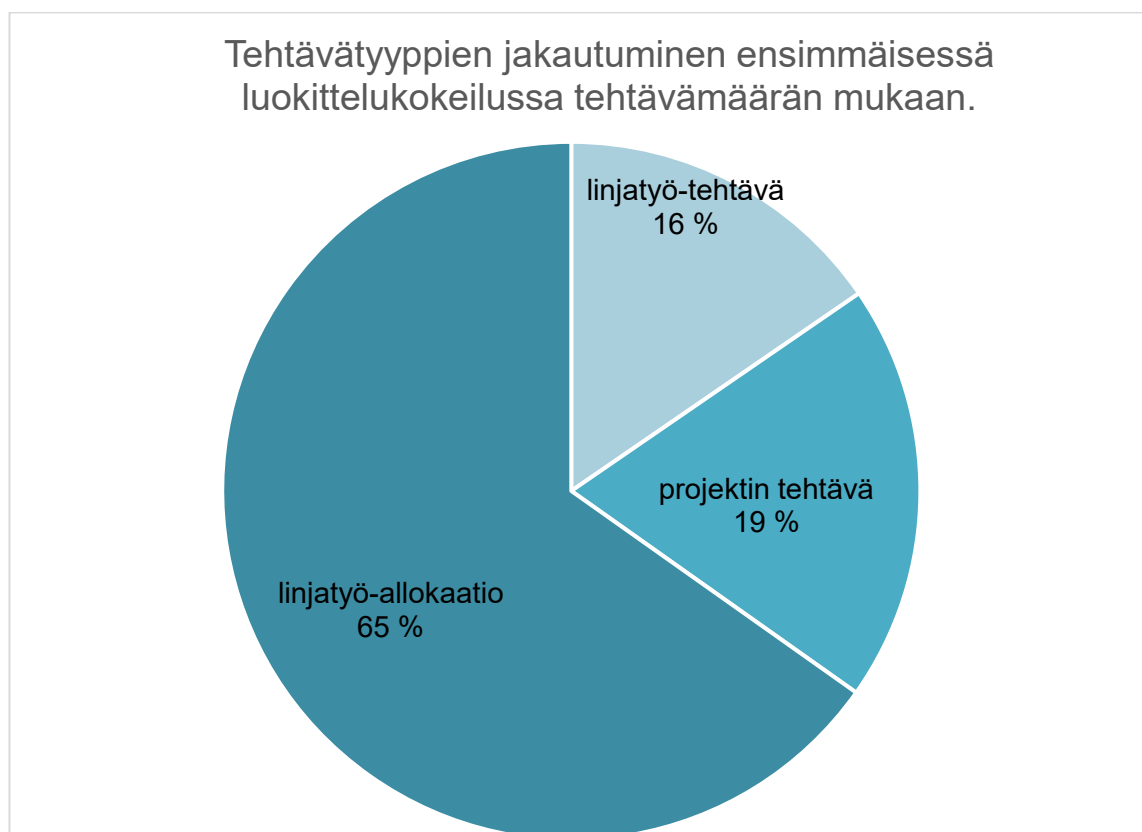
Tietohallinnon resurssien hallinnan kehittämisprojektissa kartoitettiin projektiin osallistuvien tiimien toimesta työkokonaisuuksia ja selvitettiin tehtävien kirjaamisen käytäntöä varten tehtävien työkokonaisuuksien ja tehtävien luokittelua. Tiimi osallistui tiedon tuottamiseen kokeilemalla omien tehtäviensä kirjaamista ja luokittelua Excel-taulukon avulla (Liite 1). Kokeilu toteutettiin työpajojen ja itsenäisen työskentelyn kautta maaliskuussa 2023. Tehtävien hallinnan kokeiluun osallistui tiimin kaikki 21 työntekijää tiimin esihenkilö mukaan lukien.

Tehtävien kirjaamisharjoitus toteutettiin tiimin kesken jaettuun taulukkotiedostoon, johon kerättiin henkilökohtaisesti työtehtävät määritellyllä aikavälillä. Tehtävät kirjattiin ja luokiteltiin projektilta saadun ohjeistuksen mukaisesti kahdessa iteraatiossa. Ensimmäisessä keskityttiin kartoittamaan työkokonaisuuksia ja tehtävien tyyppejä. Tehtävät luokiteltiin projektin tehtäviin, linjatyön tehtäviin ja linjatyön allokaatio -tyyppisiin tehtäviin. Tehtävä esiteltiin ja ohjeistettiin tiimipalaverissa ja jokainen tiimin jäsen kirjasi tehtävänsä itsenäisesti palaverin jälkeen. Itsenäisen tehtävän jälkeen tiimipalaverissa keskusteltiin kirjaamisen haasteista ja annettiin lisätehtäväksi täydentää aiemmin kirjattuja tehtäviä työmääräarviolla.

Työaika-arvioiden harjoituksessa käytetyksi raekooksi valikoitui kuukausitasolla puoli henkilötyöpäivää (0,5 htp). Tästä pienempää jaottelua pidettiin liikaa aikaa vievänä ja tarpeettoman tarkkana tasona kokeilulta odotettavan tuotoksen kannalta. Ne tehtävät, jotka alittivat puolen henkilötyöpäivän minimivaatimuksen, suositeltiin yhdistämään yhteen isompaan työkokonaisuuteen.

Tulokset

Tehtävien kirjaamisen kokeilussa tuotetun tiedon perusteella tiimissä oli yhteensä 80 työkokonaisuutta. Erilaisia työtehtäviä harjoituksessa kirjattiin yhteensä 234. 65 % tehtävistä oli kirjattu linjatyön allokaatio -tyyppiseksi. Linjatyön allokaatioon luokitellaan säännöllisesti toistuvat tehtävät ja esimerkiksi erilaisiin yhteistyöryhmiin liittyvät säännölliset kokoukset. Myös muu sisäinen tekeminen, jolle on tarpeen varata asiantuntijan aikaa säännöllisesti, kuuluu tähän kategoriaan, esimerkiksi kaikki hallinnolliset tehtävät, tiimipalaverit ja koulutukset. Loput tehtävistä jakaantuivat linjatyön tehtäviin tai projektin tehtäviin.



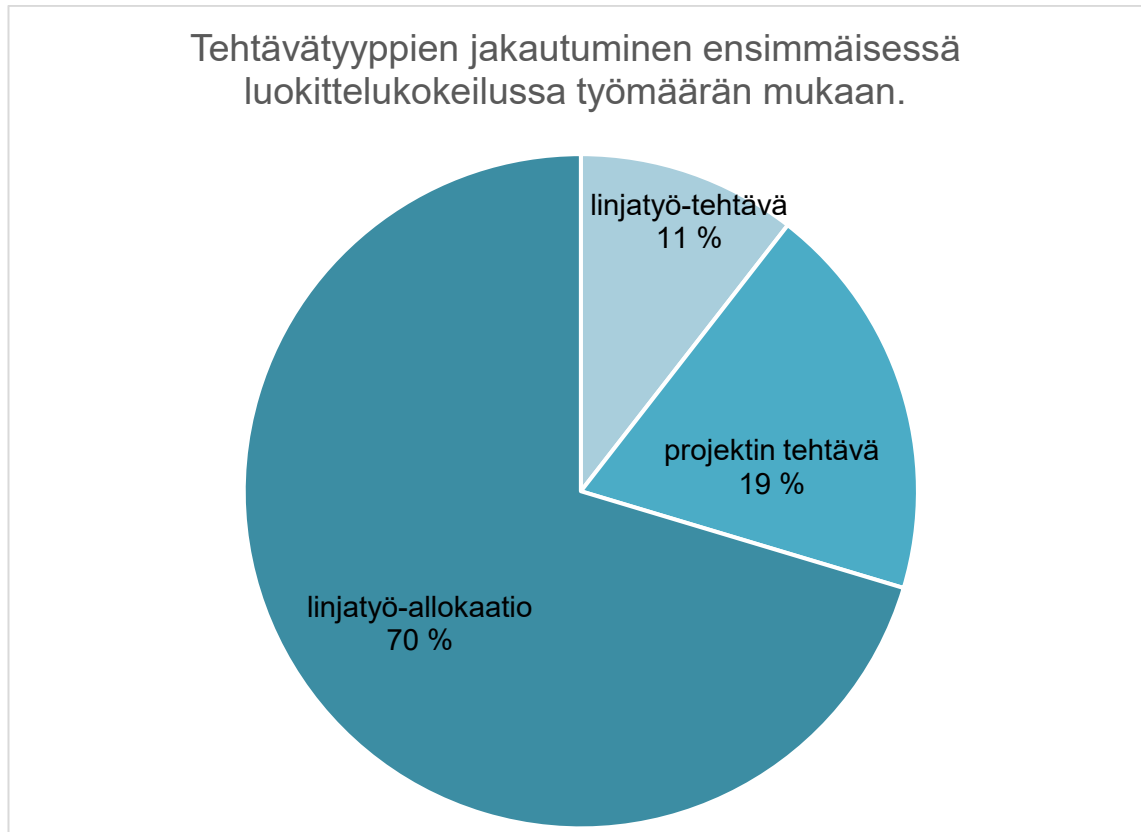
Kuvio 1. Tehtävätyyppien jakautuminen tiimissä tehtävämäärän mukaan.

Tehtävän tuottaman tiedon perusteella tiimissä tehtiin eniten allokaatio tyyppistä linjatyötä. Linjatyön perustehtäviin on varattava riittävästi aikaa, jotta projekteihin käytettävissä olevan resurssimäärän arviointi on täsmällisempää.

Toisaalta ensimmäisen kokeilun ajanhetkellä projektin tuottama ohjeistus ja tuleva tehtävien hallinnan käytäntö oli vasta kehittymässä. Tämä on aiheuttanut sen, että kokeilussa linjatyön allokaation ja linjatyön tehtävien välinen raja oli haastava hahmottaa. Ensimmäisessä kokeilussa allokaatioksi luokitellut tehtävät voivat sisältää linjatyön tehtävä -tyyppisiä yksittäisiä tehtäviä, jotka koetaan kuuluvan IT-arkkitehdin perustehtävään. Lopullisessa tehtävien hallinnan käytännössä pitää siis miettiä miten allokoitava aika merkitään, jotta voidaan nähdä koska henkilöllä todellisuudessa on mahdollista vastaanottaa tai toteuttaa uusia tehtäviä.

Työmääräarvion tekemisestä

Kokeilun toisella kierroksella pyydettiin tiimiläisiä kirjaamaan myös työmääräarvio. Tehtävän jälkeisissä keskusteluissa tuotiin esiin, että linjatyön työmääräarvioiden tekeminen etukäteen on vaikeaa. Kuitenkin tässä kokeilussa kirjattuihin tehtäviin suurin osa kirjasi myös työmääräarvion. Vain 15% Excel- taulukkoon kirjatusta tehtävistä ei sisältänyt arviota. Työmääräarvioiden avulla pystyttiin arvioimaan paremmin sitä minkä tyyppiseen työhön työaika todellisuudessa kuluu. Pelkkä tehtävämäärä ei kerro riittävästi resurssien käytöstä.



Kuvio 2. Tehtävätyyppien jakautuminen tiimissä työmäärän mukaan.

5.2 Kyselytutkimus – käytössä olevat työkalut

Tietohallinnon kehittämissuorjektin työpajan ennakkotehtävä oli kartoittaa missä tiimin työtehtävät ovat tällä hetkellä kirjattuna. Tämä toteutettiin Microsoft Forms-kyselyn avulla. Kyselyssä esitetyt kysymykset ovat liitteessä 2.

Monet tiimiläisistä tekevät yhteistyötä korkeakouluuyhteisön eri yksiköiden kanssa sekä ulkoisten kumppanien kanssa. Kyselyllä pyrittiin saamaan kuva työn hajautumisesta eri välineisiin sekä siihen millaisilla työkaluilla asiantuntijat itse hallinnoivat tehtäviään.

Tulokset

Tiimille tehty kyselytutkimus osoittaa, että tiimin asiantuntijoiden työtä hallitaan useilla eri välineillä. Omaa työtä voidaan hallita tietohallinnon ylläpitämällä

sähköisillä työkaluilla, yhteistyön tekemiseen tarkoitettujen välineiden avulla sekä henkilökohtaisessa käytössä olevin sähköisin ja manuaalisin työvälinein ja menetelmin. Puolet vastanneista ilmoitti käyttävänsä tehtävien hallintaan enemmän kuin yhtä työkalua. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että tehtäviä on kirjattu myös moneen muiden, kuin korkeakouluntietohallinnon ylläpitämiin sähköisiin välineisiin.

Muiden kuin tietohallinnon ylläpitämiä välineitä ovat mm. kumppanien hallinnoimat tehtävienhallintavälineet, kumppanien tai yhteistyöryhmien yhteiset Wiki- ja OneNote-muistiot (esimerkiksi kokousmuistiot). Omia tehtäviä on kirjattuna eri tehtävienhallintatyökalujen lisäksi useimmiten muistioissa. Oman työn hallintaan käytetään tehtävien hallinnan työkalujen lisäksi Microsoft Outlookin työkaluja, sähköisiä muistioita ja muistilappuja sekä kynää ja paperia.

Hajautuneen tehtävien hallinnan seurauksena tiimin resursseista, priorisoinnista ja aikataulusta suunnittelevien tiimien vetäjien tai esihenkilöiden ei ole mahdollista saada näkyvyyttä kaikkeen työhön.

Taulukko 1. Tiimin käyttämät työkalut tehtäviensä hallintaan keväällä 2023.

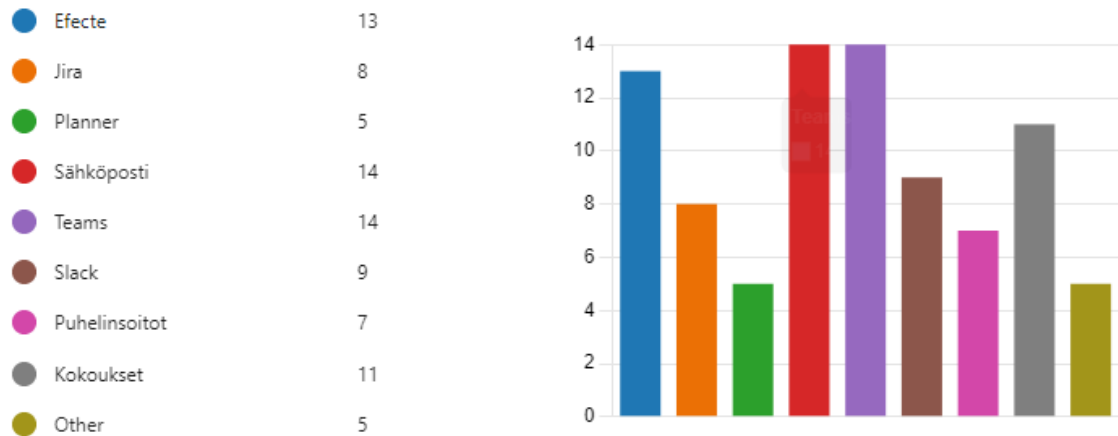
Omien tehtävien hallinnassa käytetyt välineet	Osuus vastauksista
Posti-it -laput ja muu manuaalinen listaus	50 %
Sähköiset muistiot (Onenote, Sticky Notes, Notepad)	83 %
Outlook-työkalut (tehtävät, kalenteri)	67 %
Tehtävienhallintatyökalut (Devops, Jira, Efecte)	25 %

Uusia tehtäviä tulee lukuisilla eri kanavilla. Kaikki vastanneista saavat tehtäviä sähköpostin ja Teams-viestien tai ryhmien kautta, jolloin tehtävien hallinta edellyttää asiantuntijan omaa aktiivisuutta, jotta tehtävät päätyvät tarkoituksenmukaiseen välineeseen hallittavaksi. Merkittäviä tehtävien lähteitä

ovat myös kokoukset, pikaviestikanavat ja puhelinsoitot. Nämä kaikki ovat tehtäviä, joiden olisi tarkoitus jatkossa päätyä yhteiseen tehtävien hallinnan työkaluun jollakin tavalla näkyväksi ja priorisoitavaksi.

Minkä eri kanavien kautta saat uusia tehtäviä?

[More Details](#)



Kuvio 3. Uusien tehtävien kanavat tiimissä keväällä 2023.

6 Tiimin näkökulman tarkentaminen

6.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin Teams-kokouksissa, joista haastattelija teki muistiinpanot omaan muistioonsa. Ryhmän A haastattelussa muistiinpanoja kirjotti myös virtuaalitiimin vetäjä. Tiimin esihenkilöltä kysyttiin näkemyksiä yksittäisen haastatteluajan lisäksi tieto- ja toimintamallin suunnittelun edetessä.

6.1.1 Ryhmä A, virtuaalitiimi sekä virtuaalitiimin vetäjä, IT-asiantuntijoita

Ryhmäkeskustelu järjestettiin Teams-kokouksena virtuaalitiimin säännöllisessä tapaamisessa. Keskusteluun osallistui 10 henkilöä ja keskustelu kesti noin 60 minuuttia.

Keskustelun teemana oli priorisointi, mikä kaipaa työhyvinvointikyselyn perusteella selkeyttämistä. Epämuodollisuuden keskustelun pohjaksi tiimille esitettiin seuraavat kysymykset.

1. Millä tavoilla tai työkaluilla tiimissäsi tehtäviä priorisoidaan?
2. Millä tavoilla tai työkaluilla itse priorisoi tehtäviäsi?

Keskustelussa apukysymyksinä esitettiin

1. Millä tavoilla tai työkaluilla oman työsi aikataulu suunnitellaan?
2. Miten aikataulutat työsi?
3. Millaisten tehtävien priorisoinnissa on erityisesti haasteita?

Tulokset

Asiantuntijat priorisoivat tehtäviään itsenäisesti ja yhdessä asiakkaiden kanssa. Tehtävät osoitetaan yleensä suoraan asiakkaalta asiantuntijalle eri kanavia pitkin. Asiantuntijan vastuulla on selvittää tarkemmin tehtävän aikataulu ja sovitettava tekeminen aiemmin priorisoimaansa työhön. Aikataulun ja

prioriteetin määrittäminen vaatii paljon aikaa sekä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Työlääksi asian tekee se, että asiakkaan näkemys tarvittavasta aikataulusta ei aina kohtaa oikean tavoiteaikataulun kanssa.

Kuka huutaa "koviten", asiakkaalle tehtävä on aina prioriteetti 1, pyynnöille ei anneta aikataulua -> omatoiminen priorisointi / tekemisen tahdin neuvottelu asiakkaan kanssa (mikä oikeasti tarvittava aikatalu?). (Haastateltava A).

Yleisesti keskustelijoilla oli omien tehtävien hallinnan menetelmiä käytössään, mutta toiminta painottui enemmän reaktiiviseen kuin suunnitelmalliseen malliin. Tähän malliin vaikuttanee paljon työkuorman sotkijat, väliin tulevat kiireelliset tulipalot, "ad hoc -työt". Latinankielinen termi ad hoc tarkoittaa "tätä tarkoitusta varten" (Wikipedia ,2020). Tässä yhteydessä ad hoc -työllä tarkoitetaan suunnittelematonta, yllättävää työtä, jonka seurauksena asiantuntija voi joutua muuttamaan aiempia suunnitelmiaan (Backman 2015).

Ongelma ei omien tehtävien priorisoinnissa, vaan linjasta väliin tulevat tehtävät, jotka sotkevat omaa priorisointia. "työkuorman sotkijat: väliintulevat kiireelliset tulipalot". (Haastateltava B).

Oman työn suunnittelussa haastavaksi koettiin suurten työkokonaisuuksien tehtävien suunnittelu ja priorisointi. Tällaisissa vaaditaan usein aikataulujen sovittamista muiden tietohallinnon asiantuntijoiden ja tiimien työhön.

Keskustelijat toivat esiin, että omia tehtävien hallinnan käytäntöjä käytetään ja niihin hyödynnetään erilaisia sähköisiä ja manuaalisia välineitä. Kumppanien kanssa käytetyt tehtävienhallintavälineet palvelevat hyvin ja niissä oleva työ on hallittua. Keskustelussa pohdittiin uuden tehtävienhallintavälineen mahdollisesti työllistävää vaikutusta. Samoja tehtäviä ei haluta kirjata kahteen kertaan, jos tehtäviä hallitaan jo nyt eri välineissä. Toivottiin myös helppoa kirjaamiskäytäntöä, jotta nykyisin eri välineissä hallitut tehtävät on helppo siirtää yhteiseen työkaluun.

6.1.2 Ryhmä B, IT-asiantuntijoita

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna keskusteluna kolmen saman aihepiirin parissa työskentelevän henkilön kanssa. Henkilöt eivät muodosta

virallista tiimiä, mutta tekevät paljon yhteistyötä koska tehtävät läpileikkaavat toisiaan.

Keskustelun pohjaksi kokoukutsuun kirjattiin seuraavat kysymykset.

1. Mitkä ovat tehtävien hallinnan ja priorisoinnin kannalta hankalimmat työtehtävät?
2. Mikä olisi em. tavoitteiden näkökulmasta hyödyllinen ja järkevä tehtävien kirjaamisen taso?
 - a. Niiden tehtävien osalta, jotka on kirjattu jaettuihin tehtävien hallinnan välineisiin (mukana henkilöitä korkeakoulun muista yksiköistä ja/tai kumppaneita).
 - b. Niiden tehtävien osalta, joita on kirjattuna muualla kuin tehtävien hallinnan työkalussa (esim. sähköposti, teams, slack, kokousmuistiot ym.).

Kysymyksestä 2 keskusteltaessa apuna käytettiin myös virtuaalista whiteboard-työkalua, jonka avulla oli mahdollista visualisoida aiemman kerätyn tiedon pohjalta työtehtävien kokonaisuuksia. Työkalua käytettiin resurssienhallintaprojektin työpajassa, jossa luonnosteltiin tehtävien luokittelua. Tehtävien luokittelutyöpajoissa tavoite oli saada selville työkokonaisuuksia, joiden parissa tiimiläiset työskentelevät.

Tulokset

Yleisesti keskusteluun osallistuneet henkilöt eivät koe haasteelliseksi omien tehtävien priorisointia. Ad hoc -pyyntöjen käsittely ei aiheuttanut tässä ryhmässä ongelmia. Jos ad hoc osoittautuukin enemmän aikaa ja työtä vaativammaksi kokonaisuudeksi, tehtävä kirjataan nykyisin käytössä olevaan tehtävienhallinnantyökaluun. Tällaisia kirjattavia tehtäviä syntyi yleensä toimittajayhteistyössä, jossa on käytössä toimittajan hallinnassa oleva tehtävienhallintatyökalu.

Ryhmän jäsenet käyttävät useampaa työkalua yhdessä eri yhteistyötahojen kanssa. Näissä aktiivisessa käytössä olevissa työkaluissa koettiin, että tehtävien hallinta sujuu eikä työ tunnu pirstaloituneelta.

Ongelmia syntyy niiden tehtävien hallinnassa, jotka ovat hajallaan esimerkiksi kokousmuistioissa. Nämä tehtävät voivat jäädä huomioimatta oman työn suunnittelussa ja usein unohtua. Tietohallinnon käytössä oleva palvelunhallintajärjestelmä ei ole tehtävälisteriä varten, joten sopivan työkalun puuttuessa tällaiset tehtävät pitäisi kirjata johonkin muualle.

”Silpputyö” on sitä, joka on muistioissa, sähköpostissa yms. Ja jota ei hallita omin välinein. Sellaiset tahtoo unohtua ja jää helposti tekemättä. (Haastateltava C).

Tässäkin keskustelussa esitettiin huoli kaksoiskirjanpidosta. Osa asiantuntijoista ei kaipaa tietohallinnon yhteistä työkalua omasta näkökulmastaan lainkaan, koska omaa työtä hallitaan nykyisin käytössä olevilla työvälineillä.

6.1.3 Ryhmä C, IT-asiantuntijoita ja virtuaalitiimin vetäjä

Ryhmäkeskusteluun osallistui neljä henkilöä ja aikaa keskusteluun varattiin 90 minuuttia. Keskustelun pohjaksi kokouskutsuun kirjattiin seuraavat kysymykset.

1. Mitkä ovat tehtävien hallinnan ja priorisoinnin kannalta hankalimmat työtehtävät?
2. Mikä olisi em. tavoitteiden näkökulmasta hyödyllinen ja järkevä tehtävien kirjaamisen taso?
 - a. Niiden tehtävien osalta, jotka on kirjattu jaettuihin tehtävien hallinnan välineisiin (mukana muita henkilöitä korkeakoulun muista yksiköistä ja/tai kumppaneita).
 - b. Niiden tehtävien osalta, joita on kirjattuna muualla kuin tehtävien hallinnan työkalussa (esim. sähköposti, Teams, Slack, kokousmuistiot ym.).

Tiimin henkilöt kertoivat hallinnoivansa tehtäviään ja suunnittelevansa työn aikataulua päiväkohtaisesti. Tehtävien hallinnan työvälineinä käytetään

Outlookin Tasks-toimintoa ja kalenteria sekä eri työkokonaisuus ja yhteistyöryhmä -kohtaisia tehtävien hallinnan sähköisiä työkaluja. Haastateltavat kokivat, että henkilökohtaisen tehtävien hallinnan ja työvälineiden käytön ansiosta työkuorma oli hallinnassa. Tiimi koki, ettei tehtävien priorisoinnissa ollut haasteita. Outlook-kalenterin avulla hallitaan ajankäyttöä myös varaamalla keskeytyksetöntä työaika, ettei kalenteri täyty kokouskutsuista.

Keskustelussa pohdittiin yhteisen työkalun käyttöönoton vaikutusta nykyisin käytössä oleviin tehtävien hallinnan välineisiin ja käytäntöihin. Työkuorman seuraamiseksi tietohallinnon yhteisessä työkalussa tulisi ilmaista muutakin kuin allokaatio-tyyppisiä tehtäviä. Keskustelussa tuotiin myös esiin tietohallinnon projektienhallinta-malli ja työkalu, johon projektien tehtävien työmäärää tulisi raportoida. Haastattelun ajankohdassa ei ollut tiedossa miten uusi työkalu ja projektienhallinnan järjestelmä suhteutuvat toisiinsa.

6.1.4 Tiimin esihenkilö

Tiimin esihenkilön näkökulmaa kysyttiin haastattelemalla ja tarkastamalla kehityksen suuntaa työskentelyn edetessä.

Ensimmäisessä keskustelussa asetettiin tehtävien hallinnan välineen käyttöönoton päätavoite tiimissä. Samalla rajattiin myös tämän opinnäytetyön ensisijainen tavoite. Tiimin esihenkilö piti tärkeimpänä näkökulmana työhyvinvoinnin kehittämistavoitteiden toteutumisen. Pitkän tähtäimen tavoite tehtävienhallintatyökalun käyttöönotossa on parantaa linjatyon ja projektien resurssisuunnittelua.

Tiimin työkokonaisuuksien määrittelyä kehitettiin tiimin esihenkilön kanssa useissa iteraatioissa. Iteraatioiden kautta muodostettiin tulevaan työkaluun tehtävät työkokonaisuudet aiemmissa työpajoissa esitetyn toiveen mukaisesti ”johdon asettamana”.

6.2 Yhteenveto haastatteluista

Haastatteluissa toistui priorisoinnin haastavuudesta kysyttäessä ”ad hoc” työ ja yllättävät, suunnittelemattomat työtehtävät. Nämä tehtävät sotkevat itse tehdyn suunnittelun ja aiheuttavat sitä kautta hallinnan tunteen puuttumista. Kaikki ad hoc -työ ei edellytä välitöntä edistämistä, mutta aikataulun puuttuessa asiantuntija joutuu asiaa selvittämään, joten pyyntö aiheuttaa työtä heti. Asiakas voi usein vaatia toteutusta heti, vaikka se ei olisikaan asiakkaan näkökulmasta todellisuudessa välttämätöntä. Selvitystyö on aikaa vievää ja vaikuttaa siten muiden tehtävien etenemiseen.

Haastateltavat hallinnoivat ja suunnittelivat omaa työtään ja kokivat sen toimivan hyvin niiltä osin kuin niitä hallitaan jollain välineellä tai menetelmällä. Haastavimmaksi koettiin suurten työkokonaisuuksien lisäksi erillisissä kokousmuistioissa olevat tehtävät, joiden seuraaminen saattaa unohtua ja lisäksi ”silpputyöksi” kutsuttu työ, jonka ei koettu kuuluvan mihinkään kokonaisuuteen, mutta ovat kuitenkin työtehtäviä joihin asiantuntija osallistuu. Tällaisia ovat erilaiset selvitystehtävät, joita tehdään, kun autetaan sidosryhmää tai yhteistyökumppania.

Haastattelujen pohjalta tarkennettiin tehtävien hallinnan työkalun käyttöönottoa varten tarvittavat tavoitteet

1. Tehtävien hallinnan työkalun on mahdollistettava omien ”silpputehtävien” hallinta siten, että se helpottaa oman työn hallintaa.
2. Tehtävien hallinnan työkalun käyttöönotto ei saa lisätä päällekkäistä työtä. Jos tehtävät hallitaan jossain toisessa työkalussa, niitä ei ole hyödyllistä hallinnoida kahdessa paikassa.
3. Tehtävienhallintatyökaluun on visualisoitava tiimiläisten työkuorma. Suunnitelmalliseen työskentelyyn tarvitaan tietoa myös muiden tiimiläisten työkuormasta. Tehtävien hallinnan käyttöönotossa on suunniteltava, miten työkuorma visualisoidaan tukemaan suunnittelua siinäkin tapauksessa, että varsinaiset tehtävät hallinnoidaan muualla.

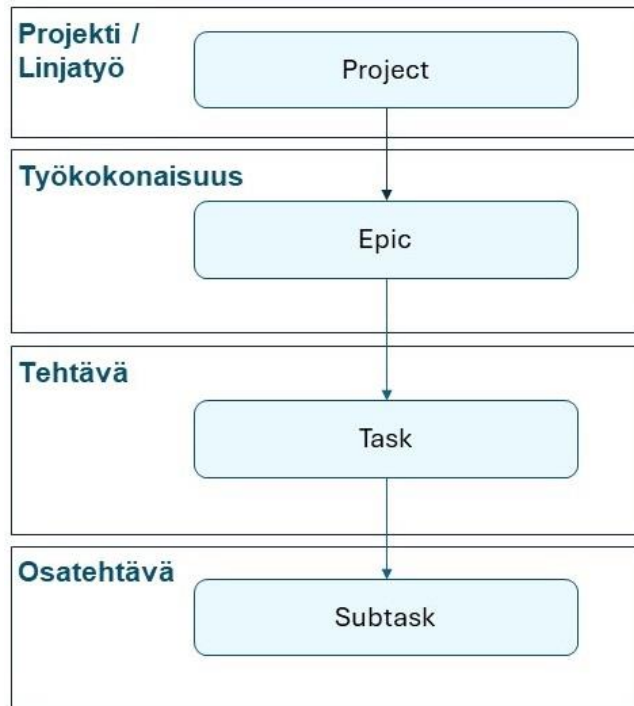
4. Esihenkilön on tarpeen nähdä tiimiläisten työkuorma ja mahdollinen ylikuormittumisen riski. Sekä asiantuntijan että esihenkilön on nähtävä koska tiimissä on resurssia saatavilla esimerkiksi projekteihin.
5. Ja tärkeimpänä ensimmäisenä askeleena tarvitaan tehtävät yhteiseen tehtävienhallintatyökaluun. Tämän tulee olla mahdollisimman helppoa ja suoraviivaista eikä saa aiheuttaa tunnetta, että kirjataan kirjaamisen tai valvonnan takia.

7 Tehtävienhallintatyökalun käyttöönotto

Tietohallinnon resurssien hallinnan kehittämissuunnitelmassa koko yksikölle valittiin yhteinen sähköinen työkalu resurssien ja tehtävien hallintaa varten. Tiimin työkokonaisuudet sovitettiin tulevaan työkaluun ja kehitysprojektilta saatuun ohjeistukseen muutamalla iteraatiolla. Kullekin työkokonaisuudelle muodostettiin oma Kanban-taulu tehtävien hallintaa ja visualisointia varten.

7.1 Tietomallin määrittely ja testaus

Projektissa määritelty ja valittuun työkalun ominaisuuksiin perustuva tietomalli sisältää kolme – neljä tasoa. Ylin tehtäviä koostava kokonaisuus voi olla esimerkiksi yksittäinen tietohallinnon omistama projekti, linjatun laaja kokonaisuus tai virtuaalitiimin tehtävät. Kokonaisuudella on omistaja ja siihen kuuluvien töiden etenemistä seurataan omistajan ja kokonaisuuteen liittyviä töitä tekevän tiimin toimesta. Aina tällaiset kokonaisuudet eivät ole pysyviä. Uusia kokonaisuuksia voi tulla esimerkiksi uusien projektien myötä yhteiseen tehtävienhallintatyökaluun.



Kuva 2 Tietohallinnon tehtävienhallintatyökalun tietomalli.

Keväällä -23 tiimissä toteutetussa tehtävien kirjaamisen kokeilussa kävi ilmi, että työkokonaisuudet vapaasti itse määriteltynä tuottivat haasteita ja aiheuttivat kirjavuutta tehtävien kirjaamisen tasoissa. Työpajassa tehtävien kirjaamisen kokeilun aikana tiimi toivoikin johdolta tukea työkokonaisuuksien määrittelyyn.

Tehtävien kirjaamisen kokeilussa muodostettuja työkokonaisuuksia oli ~80. Työkokonaisuudet nähtiin tässä kokeilussa usein henkilökohtaisten tehtävien koostamisena, jolloin tehtävät asettuivat asiantuntijan näkökulmasta loogisiin kokonaisuuksiin. Tiimin henkilöt työskentelevät paljon muiden yksiköiden työkokonaisuuksissa projektien IT-vastuuhenkilönä ja erilaisten tietojärjestelmien IT-vastuuhenkilönä. Tehtävät miellettiin kuuluvan näihin työkokonaisuuksiin, jolloin työkokonaisuuksien kirjo oli laaja. Tietohallinnon tasolla ja valitun työkalun näkökulmasta oli kuitenkin tarve jäsenellä työ suurempiin kokonaisuuksiin ja toisaalta helpottaa kirjaamista vähentämällä erilaisia kokonaisuuksia, joissa asiantuntijat hallinnoivat omaa työtään.

Tiimin käyttöön tulevien ylimmän tason kokonaisuuksien määrittelyssä käytettiin pohjamateriaalina mm. tiimin vastuutehtävien listaa ja

palveluhallintajärjestelmässä olevaa palveluryhmittelyä. Rinnakkain tiimin palvelukuvauksen työstämisen kanssa saatiin muodostettua lista kokonaisuuksia, jotka kuuluvat tiimin vastuulle. Tätä listaa työstettiin useassa palaverissa tiimin esihenkilön ja työkalun pilotointiin osallistuvien tiimiläisten kanssa. Lopputuloksena tiimille muodostui 14 työkokonaisuutta. Lisäksi määriteltiin tiimille niin sanottu kaatoluokka, johon päätettiin ohjeistaa kirjattavaksi työ, jota tekijä ei intuitiivisesti osaa sijoittaa minkään muun työkokonaisuuden alle. Ohjeistus suunniteltiin helpottamaan tehtävien kirjaamista uuteen työkaluun. Tietomallin kehittämisen aikana todettiin, että työkokonaisuudet kehittyvät käytännön kokemusten kautta. Tavoite oli, että tehtävien kirjaaminen olisi mahdollisimman helppoa, kun uusi työkalu otetaan käyttöön.

Työkokonaisuuksia testattiin antamalla koko tiimille tehtäväksi sijoittaa aiemmin kirjaamansa tehtävät uuden luokittelun alle Excel-taulukossa (Liite 1). Kokeilussa yli puolet (52%) tehtävistä kirjattiin tälle ”kaatoluokaksi” suunnitellulle projektille. Toisaalta jokaiseen määriteltyyn työkokonaisuuteen kirjattiin tehtäviä. Kokeilun pohjalta voitiin todeta, että määritellyt työkokonaisuudet kuvasivat hyvin työkokonaisuuksia, joiden parissa tiimin henkilöt toimivat. Tiimin tehtävien monipuolisuuden takia todennäköisesti ”kaatoluokaksi” nimettyä työkokonaisuutta tarvitaan jatkossakin.

7.2 Tehtävienhallintatyökalun pilotointi ja käyttöönotto

Tuotannon tehtävien hallinnan pilotointia edeltävä konkreettinen tehtävien kirjaamisen kokeilu toteutettiin tehtävien hallinnan demo-ympäristössä. Tietohallinnon eri tiimit toteuttivat omat kokeilunsa, jonka aikana tehtävien hallinnan raportointinäkömää kehittiin tiimiläisen, tiimin vetäjän ja esihenkilön näkökulmasta. Tiimille tehtiin aiempien luokittelukokeiluissa muodostettuja työkokonaisuuksia vastaavat kokonaisuudet tehtävien hallinnan työkaluun, johon kolme kohdetiimin henkilöä kokeilivat tehtäviensä kirjaamista

Havainnot kokeilusta

Tehtävien kirjaamisessa pilotoijat koostivat aiemmin määriteltyjen kokonaisuuksien sisällä omia tehtäviään työkokonaisuuksiksi soveltaen tietohallinnon ohjeistusta omaan käytäntöönsä hallita tehtäviä. Projektilta saatujen linjausten puitteissa kokeilussa syntyi kahden tyyppisiä koosteita.

Työkokonaisuus voi olla projektin tai linjatyön työkokonaisuus, johon sisältyy paljon tekemistä ja useita tehtäviä. Työkokonaisuudella on aikataulu ja sillä on valmistumispäivä.

Toinen tapa koostaa työtä oli omien tehtävien jäsentäminen työkalussa käytössä olevalla aikajanalla. Työkokonaisuudet selkeyttivät henkilölle näkymää omista töistä ja koostivat saman tyyppistä tai tietyn yhteistyöryhmän kanssa tehtävää työtä saman "otsikon" alle. Työkokonaisuudet ovat linjatyötä. Alla olevat yksittäiset tehtävät alkavat ja päättyvät, mutta koostavalle työkokonaisuudelle ei ole päättymispäivää.

Kokeiluun osallistuneista tiimiläisistä jokainen hyödynsi hieman eri näkymiä tehtävien hallinnan työkalussa ja ryhmitteli työtään hieman eri tavalla soveltaen projektilta annettuja ohjeita. Esihenkilölle näkyvä resurssien käyttö ja kuormituksen seurantaan liittyvät näkymät toimivat toivotulla tavalla vaikka konkreettinen tapa koostaa työtä erosi hieman toisistaan.

Kokeilu havainnollisti sen, että kun asiantuntijalle tarjotaan työkalu, hänelle kerrotaan yhteiset linjaukset, mutta hän saa suhteellisen vapaat kädet sähköisten työvälineiden käyttöön, hänellä on taipumus soveltaa työkaluja omien työskentelymenetelmiensä kehittämiseen itsenäisesti (Guthrie 2021, 192-193).

8 Johtopäätökset ja kehitystyön jatkaminen

Kehittämiprojektin lähtökohta oli, että yhteinen tehtävienhallintatyökalu parantaa tietotyöläisen työhyvinvointia, koska sen kautta voidaan saada työ näkyväksi ja esihenkilö voi tiedon avulla tukea hankalien priorisointipäätösten tekemisessä.

Johtopäätökset

Tehdyt haastattelut ja erilaiset kokeilujen ja pilotoinnin puitteissa pidetyt palaverit auttoivat tarkentamaan tiimissä työskentelevien toiveita tehtävien priorisoinnin suhteen. Oman työn hallinta onnistui, vaikka menetelmiä ja välineitä oli useita. Haastavana hallittavana mainittiin palaverimuistioissa olevat tehtävät. Näiden tehtävien hallinnointiin uusi työkalu tuo mahdollisuuksia ja määritellyt käytännöt vapauksia hyödyntää yhteistä työkalua ”silpputyön” hallinnassa. Haasteelliseksi koettiin myös suunnittelemattoman ”ad-hoc” työn priorisointi. Näiden tehtävien haaste oli oikean aikataulun ja selkeän tavoitteen selvittäminen. Yksittäisen tehtävän aikataulun selvittäminen vaatii asiantuntijalta aikaa ja se taas voi aiheuttaa tarpeen priorisoida aiemmin suunniteltuja töitä uudelleen, joten priorisointia tehdään jatkuvasti.

Tietotyöläiselle on luontaista kehittää työtään tehokkaammaksi ja tutkia uusia menetelmiä ja työkaluja, joilla omaa tuottavuutta voi parantaa. Tietotyöläiselle tulisi sallia vapaus kokeilla ja hyödyntää työkaluja tavalla, joka tuottaa parhaan hyödyn asiantuntijan työlle. Tämä ei poista tarvetta organisaation linjauksille ja tuelle tietotyöläisen oman työn johtamisen menetelmien kehittämisessä.

(Guthrie 2021, 192-193.) Itsensä johtamisen menetelmät onnistuvat paremmin, kun tavoitteen määrittely on selkeä ja aikataulu asetettu (Bäcklander ym. 2018, 356). Myös tehtävien hallinnan työkalun käyttöönotossa ja työkalun käytön jalkauttamisessa on hyvä korostaa sitä, mitä työkalun käytöllä tavoitellaan. Silloin asiantuntijan on helpompi soveltaa ohjeet, tavoitteet ja omat toimintamallit tukemaan tavoitteitten toteutumista.

Tehtävien hallinnan käytännöt ovat merkittävässä asemassa henkilökohtaisen tuottavuuden ja työn kuormittavuuden hallinnassa. Asiantuntijatyössä tehtävien hallintaan kuuluu myös itsenäinen tehtävien priorisointi (Bäcklander ym. 2018, 345-346; Väänänen ym. 2020, 90; Savaspuro 2020, 81). Tiimin haastatteluissa ilmeni, että henkilöt, jotka toteuttivat jonkinlaista menetelmää tehtävien hallinnassa ja oman työn suunnittelussa kokivat vähemmän haasteita tehtävien priorisoinnissa. Tehtävien hallinnan käytännöt ovat asiantuntijan näkökulmasta tärkeämmät kuin yhteinen väline. Tietotyötä tekevä asiantuntija vastaa oman työnsä osalta useimmiten myös priorisoinnista, mutta esihenkilö pystyy paremmin tukemaan tehtävien priorisoinnissa, kun kaikki työ on visualisoitu yhteiseen tehtävienhallintatyökaluun (Yli-Kaitala 2016, 14). Yhteisten käytäntöjen kehittäminen työkalun käyttöönoton yhteydessä kehittää myös tehtävien hallinnan käytäntöjä asiantuntijatasolla, kun työkalun käytöstä jaetaan tietoa ja kokemuksia yhteisissä tilaisuuksissa.

Työn suunnitelmallisuutta on tukenut tähän asti projektisalkun hallinnan järjestelmä. Projektien tekemistä voidaan tarkastella vuosisuunnittelussa siten, että samoista resursseista riippuvissa projekteissa huomioidaan aikataulutus käytettävissä olevien resurssien osalta. Haasteena on linjatyön resurssointi ja suunnittelu. Jos resursseja hallitaan vain salkussa olevan työn osalta voi seurauksena olla ylikuormaa (Lock & Wagner 2018, 36–38). Tähän ongelmaan voidaan tuoda parannusta uudella työkalulla. Työkalun käyttöönoton myötä otetaan käyttöön myös linjatyötä koskeva resurssien hallinnan ja tarkastelun käytäntö, jonka myötä tietohallinnon henkilöresursseja tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Hyötyjen toteutuminen edellyttää kuitenkin koko yksiköltä sitoutumista yhteiseen toimintamalliin ja työkalun käyttöön sellaisella tasolla, kun se on linjatyön tyyppin kannalta järkevää. Jatkuvan resurssien hallinnan prosessin käynnistäminen ja ylläpito on työläs, mutta kannattava kehitysaskel projektisalkunhallinnan kehitysportailla (Thinking Portfolio 2023). Yhteisen tehtävienhallintatyökalun käyttöönotolla mahdollistetaan työn aikataulujen tarkastelu organisaatiossa, jolloin on mahdollista hallita asiantuntijoiden työkuormaa aikataulujen suunnittelulla.

Asiantuntijalla on laaja vastuu oman työnsä suunnittelusta, mutta hänen työnsä aikatauluja suunnitellaan kuitenkin organisaatiossa monella tasolla (Toivanen tm. 2016, 118). Käytännössä asiantuntijalla voi olla vähän mahdollisuuksia vaikuttaa joidenkin tehtäviensä aikatauluihin (Toivanen ym. 2016, 46-47). Laaja sidoksellisuus muiden työhön tekee itseohjautuvasta aikataulusuunnittelusta haastavaa. Tietotyön luonne ja tehtävien suunnittelu vaativat huomattavaa määrää koordinoitua yksittäisten työntekijöiden välillä. Yhteinen tehtävienhallintatyökalu parantaa näkyvyyttä työn sidoksellisuuteen ja helpottaa kommunikointia sidoksellisen työn priorisoinnissa, kun asiantuntija voi saada näkyvyyden muihin tietohallinnon tehtäväkokonaisuuksiin.

Jatkokehittäminen

Yhteisten työkalun käyttöönoton yhteydessä voi olla tarpeen jättää asiantuntijalle vapauksia soveltaa kirjausohjeita itselleen sopivalla tavalla. Aluksi keskeisintä on saada työ näkyväksi työkaluun, jotta henkilöresurssien työkuormaa voidaan hallita ja työtä suunnitella kokonaisuutena (Lock & Wagner 2018, 37; Thinking Portfolio 2023). Toisaalta selkeitten linjausten puuttuminen voi syödä yhteisellä työkalulla tavoiteltuja hyötyjä. Asiantuntijoita ei ole hyvä jättää yksin käytäntöjen kehittämisessä (Väänänen ym. 2019, 97; Guthrie 2021, 181-182) vaan iteraatioittain tapahtuvaan käytäntöjen kehittämiseen olisi hyvä perustaa säännölliset yhteiset tapahtumat, kuten työkalun käyttöönoton jälkeen pidetyt klinikka-tyyppiset etäkokoukset. Eri yhteistyöryhmissä ja tiimeissä työn alla olevaa työtä olisi hyvä tarkastella yhdessä uuden työkalun avulla. Asiantuntijoiden itse tekemät havainnot ja hyväksi koetut käytännöt on hyvä jakaa yhteisesti. Tällä tavalla voidaan tukea asiantuntijoita itsensä johtamisen käytäntöjen kehittämisessä (Bäcklander ym. 2018, 356; Guthrie 2021, 193) ja edistää organisaation tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta keskeistä yhteisten käytäntöjen jalkautumista (Väänänen ym. 2019, 97).

Tehtävien hallinnan työkalun käyttöönoton jälkeen seuraava tärkeä kehitysaskel kirjaamisrutiinien jalkauduttua on kehittää työmääräarvioiden tekemistä kokemuksen kautta ja suunnitella työn aikataulutusta täsmällisemmin yhdessä

koko tietohallinnon tasolla sekä sidosryhmien kanssa. Monet tiimiläiset työskentelevät paljon tietohallinnon ulkopuolisten henkilöiden kanssa ja tarpeelliseksi ja kaivatuksi asiaksi nousi esiin tarve jakaa kokemuksia tiimin sisäisellä foorumilla. Kokemusten jakamiseksi on ehdotettu perustettavaksi uutta vapaamuotoisella agendalla, mutta säännöllisesti kokoontuvaa ryhmää. Tällaisessa ryhmässä voisi kehittää myös tehtävien hallinnan työkalun käyttöä ja jakaa kokemuksia ja vinkkejä työkalun käyttöön.

Pohdinta

Tämän tutkimuksen lähtökohta oli etsiä tietoa ja mahdollista ratkaisua tehtävien priorisoinnin haasteisiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohditiimin osalta priorisoinnin haasteet liittyivät ad-hoc -työhön, asiakastarpeen tarkentamiseen tarvittavaan aikaan ja työn sidoksellisuuteen.

Tämän tutkimuksen pohjalta tehdään olettamus, että priorisoinnin haasteisiin auttaa henkilökohtaiset tehtävien hallinnan käytännöt ja selkeämmin ilmaistut tavoitteet. Lisäksi organisaatiotasolla uusien projektien ja työkokonaisuuksien suunnittelussa tulee huomioida keskeneräinen työ ja käytettävissä olevat resurssit sekä projektien että linjatyön osalta.

Tehtävien hallinnan käytäntöjen kehittymistä tukee yhteisen työkalun käyttöönotto sillä yhteisen työkalun käyttöönoton rinnalla tiedon ja kokemusten jakaminen ja yhteistyössä tapahtuva hallintamenetelmien kehittäminen lisääntyy. Työn sidoksellisuuden kautta tehtävien hallinta ja työn suunnittelu on ryhmätyötä ja viestintää. Yhteinen työkalu tehostaa ja helpottaa viestintää laajasti sidoksellisessa työssä. Tätä teoriaa vahvistamaan tulisi tehdä seurantatutkimus, kun yhteinen työkalu on jalkautunut koko tietohallinnon käyttöön.

Työkalun hyötyjen toteutuminen työn suunnitelmallisuuden edistämiseksi edellyttää työmääräarvioiden rutiinin kehittymistä. Riski työkuorman kasvamiseen kasvaa, jos työn suunnittelussa ei ole tiedossa tarvittavan ja käytettävissä olevan resurssin määrää.

Tässä vaiheessa tietohallinnon tehtävien hallinnan työkalun käyttöönoton hyödyistä on aikaista tehdä johtopäätöksiä. Työkalun hyöty realisoituu, kun sen käyttö on tullut rutiiniksi tietohallinnon työntekijöille. Oman tutkimukseni ja tausta-aineistojen perusteella näyttää siltä, että keskeisempää oman työn hallinnassa on itsensä johtamisen ja työn hallinnan käytännöt sekä säännölliset rutiinit, mutta tiedon jakamisessa, toimintasuunnitelmien aikatauluttamisessa ja resurssien kuormittumisen hallinnassa yhteinen työkalu on keskeinen väline. Omien tehtävien hallinnan menetelmien kehittämisen lisäksi yhtä tärkeää on, että organisaatiossa tehtävässä työn suunnittelussa ja aikataulutuksessa otetaan huomioon keskeneräinen työ ja työn sidoksellisuus sekä linjatyon että projektien osalta.

8.1 Laadullisen tutkimuksen arviointi

Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja niiden käytöstä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei pidetä johdonmukaisena. Nämä käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä erilaisia tulkintoja riippuen mitä eri henkilöt painottavat termien tulkinnassa.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Yksiselitteistä ohjetta laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ei ole, mutta Tuomi & Sarajärven (2018) ovat muodostaneet listan tärkeistä näkökulmista luotettavuuden arvioinnin avuksi. Edellytys laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on, että tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan oman toiminnan reflektointia on hyvä tehdä koko tutkimuksen ajan eikä vain prosessin päätteeksi.

Tutkimuksen arvioinnissa hyväksytään se, että tutkimus rakentuu aina kuitenkin tutkijan asettamista puitteista ja koostamalla rakennusaineilla ja sen tulos on yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen kohteena oli tehtävien priorisoinnin haasteista johtuvan työhyvinvoinnin ongelmien poistamiseen tarvittavat parannukset yksittäisen tiimin näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana oli aiemmista tutkimuksista saatu tieto priorisoinnin haasteitten vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoitus oli tarkentaa haasteiden määrittelyä. Perusolettama oli, että työn priorisoinnissa oli haasteita ja sillä oli negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa

Hyvinvoiva korkeakoulu on osa organisaation strategiaa ja vastuullisuus yksi keskeisistä arvoista. Kehitysprojekti, johon tässä tutkimuksessa tuotettu tieto liittyy, on organisaation strategian ja arvojen kannalta tärkeä. Tutkimuksen alussa aiemmin tunnistetut haasteet priorisoinnissa kaipasivat tarkempaa tietoa siitä, miten näihin haasteisiin voidaan tuoda konkreettisia parannuksia. Tutkimuksen aikana havaittiin kuitenkin, että priorisointihaasteet koskettivat kohditiimiä osittain, mutta se ei noussut haastatteluissa suureksi ongelmien aiheuttajaksi.

Aineiston keruu

Uutta tietoa kerättiin haastatteleamalla tiimin henkilöitä. Tavoite oli fasilitoida vapaata keskustelua sillä kysely-tyyppistä tietoa tietohallinnon henkilöiltä oli kerätty jo aiemmin. Teknisenä toteutuksena etäyhteyden välityksellä tapahtuva keskustelu oli haastava vapaan keskustelun synnyttämiseksi. Tässä kuitenkin onnistuttiin kohtuullisesti. Lisäksi aiheesta oli mahdollista keskustella muissa yhteyksissä ja vapaamuotoista keskustelua käytiin myös projektille henkilöresursseiksi allokoitun kolmen tiimiläisen voimin. Tämä ryhmä mahdollisti iteraatioittain tapahtuvan tiedon keruun.

Aiheen henkilökohtaisuus asetti tutkijalle haasteen katsoa kohdetta ulkopuolisen silmin. Haastatteluissa puolistrukturoidun ja vapaamuotoisen keskustelun riski tässä tilanteessa oli, että tutkija osallistuu keskusteluun tiedon tuottajana (haastateltavana) eikä sen kerääjänä (tutkija). Tutkijalta tässä tilanteessa edellytettiin keskittymistä miksi ja mitä kysymyksiin. Tutkimuksen pohjaksi otettu oletama priorisoinnin haasteista ei synnyttänyt merkittävää keskustelua, koska siinä ei koettu merkittäviä haasteita, vaikka aiemmin kerätty aineisto antoi näin ymmärtää. Priorisointiin keskittyvät kysymykset eivät siten synnyttäneet vilkasta keskustelua ja ajatusten vaihtoa. Ajatukset tehtävien hallinnasta ja työn suunnittelusta tuli kuitenkin selkeästi esille ja tuottivat hyödyllistä tietoa tutkimuksen johtopäätösten tekemiseksi. Keskustelun pohjaksi esitetyt kysymykset on dokumentoitu tämän raportin haastatteluista kirjatussa osuudessa.

Teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi tälle tutkimukselle etsittiin tutkimuksia sähköisten tehtävien hallinnan välineiden käytön hyödyistä tehtävien priorisoinnissa ja työn kuormittavuuden hallinnassa. Tutkija ei löytänyt tällä rajauksella laajaa lähdekirjallisuutta. Tämän tutkimuksen alkuperäisen aikataulun mukaan tutkimuksessa olisi voinut olla mahdollista tehdä havaintoja myös työkalun käyttöönoton vaikutuksista tehtävien priorisoinnin ongelmien poistamisessa. Yhteisen työkalun käyttöönoton vaikutusten tutkiminen on mahdollinen ja kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

Tutkimuksen kesto

Henkilöstövaihdokset kehitysprojektin aikana hidastivat jonkin verran tämän kehitystehtävän etenemisessä koko tietohallinnon tasolla. Tämän tutkimuksen tavoitteita tarkastettiin useampaan kertaan. Projektissa tapahtuneet henkilöstö- ja määrittelymuutokset vaikuttivat myös tämän raportin tavoiteltuihin tuotoksiin. Yhtä kaikki, tämän työn puitteissa tehty työ tuotti lisäarvoa projektille tuottamalla tietoa ja laajentamalla projektinssa näkymää työhön, jota tietohallinnossa tehdään.

Aineiston analyysi, koonti ja raportointi

Tutkimuksessa koottu tieto muodostui yleisestä priorisoinnin haasteisiin liittyvästä lisätiedosta ja konkreettista kehitystehtävää varten kerättävästä tiedosta. Tässä kehitystehtävässä kerättiin tietoa tiimin henkilöiden näkemyksistä haastattelujen avulla sekä erillisillä tiimiläisille suunnatuilla harjoitustehtävillä. Haastattelijana ja keskustelujen fasilitoijana toimi tutkija, joka myös kirjasi muistiot keskusteluista. Jokaisesta haastattelusta tehtiin oma kooste ja eri koosteiden pohjalta löydetty yhteiset nimittäjät poimittiin kaikista haastatteluista tehtyyn koosteeseen. Haastattelujen koosteen pohjalta muodostettiin näkemys tiimille tärkeistä näkökulmista kehittämissuunnitelman tavoitteiden täydentämiseksi.

Tähän raporttiin kirjatut johtopäätökset ovat syntyneet teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi kerätyn tiedon pohjalta sekä tutkimuksissa ja kehitysprojektiin liittyvässä käytännön tehtävissä kerääntyneen tiedon pohjalta.

Luotettavuus

Luotettavuuden arviointia varten tämän tutkimuksen tarkoitus, tiedon keräämiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät ja johtopäätösten perusteet on lyhyesti koottu edellisiin kappaleisiin. Nämä tiedot löytyvät myös raportista. Luotettavuuden varmistamiseksi tätä kehitystehtävää varten tehdyn tutkimuksen otantajoukko on mielestäni riittävä, koska vastauksissa esiintyi toistuvuutta. Haastateltavien kokemus tietotyön haasteista toistui myös eri lähteissä ja tutkimuksissa. Siten tutkimus ei tullut merkittävää uutta tietoa, mutta vahvisti mahdollisesti aiempia havaintoja. Tehdyt suositukset perustuvat lähdekirjallisuudessa tehtyihin suosituksiin, mutta lisätutkimus tietoyöläisen tehtävien omatoimisen priorisoinnin käytännöistä olisi mielenkiintoinen kehitystehtävä ja tutkimuksen aihe.

9 Yhteenveto

Bäckländer, Rosengren ja Kaulion (2021, 356) kirjoittavat raportissaan, että motivoitunut ja tunnollinen asiantuntija haluaa tehdä työnsä hyvin ja saavuttaa tavoitteet. Ilman tukea ja selkeää näkemystä tavoitteesta asiantuntija voi ylikuormittua asettaessaan omille tehtävilleen liian kireän aikataulun ja liian laajan sisällön.

Selkeän tavoitteen asettamiseen tarvitaan panostusta kommunikointiin asiakkaan kanssa mutta myös johdon, esihenkilöiden ja tiimien vetäjien tukea. Tiimin työntekijät tarvitsevat tiedon millaisia tuotoksia heiltä tai projektilta, jossa työskentelevät odotetaan ja mikä on niiden tavoiteaikataulu. Asiantuntijan ei ole pakko toimia reaktiivisesti, jos tehtävien todellinen aikataulu ei sitä vaadi. Tietotyötä tekevät tiimit ja asiantuntijat pystyvät priorisoimaan ja suunnittelemaan työtään itsenäisesti, kun tavoitteet ovat kaikille selvät ja avoimesti näkyvillä.

Projektisalkussa hallittujen projektien aikataulun suunnittelu tulee tehdä siten, että ne priorisoidaan strategialähtöisesti, niissä huomioidaan projekteissa tarvittavan työn lisäksi linjatyo. Uuden työn suunnittelussa otetaan huomioon keskeneräinen työ ja niihin varatut asiantuntijaresurssit.

Eri tiimeistä tarvittavien asiantuntijoiden aikataulujen yhteen sovittaminen on ainakin teoriassa helpompaa, kun kaikki tekeminen ja suunniteltu työ on nähtävissä. Yhteisen tehtävienhallintatyökalun hyöty edellyttää silti yhteistä käytäntöä suunnitella tehtäviä töitä, kirjata niihin tarvittavat tiedot ja hallita niiden resurssitarpeisiin liittyviä muutoksia sekä projektien että linjatyon osalta. Työn fragmentoituminen vähenee yhteisten käytäntöjen avulla (Väänänen ym. 2020, 97).

Se, että tarjolla on työkaluja ei itsessään ole arvokasta. Näitä pitää myös hyödyntää. Guthrie toteaa, että vapaus valita työkalut on tärkeää tietotyössä. Tietotyöläisen ominaisuus on hakea ja kehittää tehokkaampia työskentelymenetelmiä ja organisaation on hyvä tarjota saataville työkaluja,

jonka avulla asiantuntija voi hallita omaa työtä. (Guthrie 2021, 181-182.) Franssilan tutkimuksessa todettiin, että tekniset työkalut ovat hyödyllisiä fragmentoitumisen vähentämisessä ja työhyvinvoinnin sekä tehokkuuden lisäämisessä, mutta tutkimus osoitti tehtävien hallinnan käytäntöjen olevan merkittävässä asemassa fragmentoitumisen vähentämisessä ja tehokkuuden sekä työhyvinvoinnin lisäämisessä. Sähköisten työkalujen käyttö on hyödyllistä, mutta tutkimuksen henkilöt käyttivät useita eri työkaluja tehtäviensä hallintaan. (Franssila 2019, 35-36.) Tämän kehitystehtävän aikana tehdyt haastattelut tukevat aiempien tutkimusten havaintoja. Henkilökohtaisella tasolla tehtävien hallinnan käytännöt ja vapaasti valittavat työkalut edistävät tämän mukaan työhyvinvointia ja tehokkuutta riippumatta siitä käytetäänkö yhtä vai useampaa työkalua.

Autonomisen itsensä johtamisen näkökulmasta stressi ja priorisointiongelmat eivät poistu, jos henkilöt yrittävät hallinnoida työtään yksin. Työ sitoutuu vahvasti muiden tiimien työhön ja fragmentoitumisesta aiheutuvat ongelmat jatkuvat, jos kokonaiskuvaa ei tarkastella uuden suunnittelun ja muutosten yhteydessä. Yhteisessä käytössä oleva työkalu, jossa sekä linjatyo että projekteissa tehtävä työ on kaikkien nähtävillä tuo hyötyä siihen, että työkokonaisuuksien aikataulun suunnittelussa voidaan helpommin huomioida käytettävissä oleva henkilöresurssi ja kesken olevat työtehtävät, jotka pitäisi saada valmiiksi ennen uuden aloittamista.

Lähteet

- Airila, A. 2022. Tietotyö ja työkyky - tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Helsinki. Viitattu 10.6.2024.
<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-työkyky-2022.pdf>
- Backman, J. 2015. Kolmenlaista työtä. GTD Blogi 7.10.2015. Viitattu 29.4.2024.
<https://gtdnordic.fi/2015/10/07/kolmenlaista-tyota/>
- Bäcklander, G.; Rosengren, C. & Kaulio, M. 2021. Managing intensity in knowledge work: Self-leadership practices among Danish management consultants. *Journal of management & organization*. Vol. 27 (2), 342–360.
- Franssila, H.; Okkonen, J., & Savolainen, R. 2014. Tietotyön informaatioergonomian arviointi- ja kehittämismenetelmä. Tampere: Tampereen yliopisto, informaatiotieteiden yksikkö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9700-1>
- Franssila, H. 2019. Work Fragmentation, Task Management Practices and Productivity in Individual Knowledge Work. Teoksessa Harris, D. (eds) *Engineering Psychology and Cognitive Ergonomics. HCII 2019. Lecture Notes in Computer Science*, vol 11571, 29–38. Viitattu 30.9.2023.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-22507-0_3
- Franssila, H. 2024. Haastattelu. Tietotyön erityisasiantuntija, Senaatti. haastatteli 16.1.2024 opinnäytetyön tekijä Miina Vina.
- Guthrie, C. 2021. Knowledge worker fitness in the workspace: self-managing at the edge of chaos. *Knowledge management research & practice*. 19 (2), 181–196. Viitattu 6.11.2023.
- Haapakoski, K.; Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Jacobs, R. L. 2017. Knowledge Work and Human Resource Development. *Human resource development review*. [Online] 16 (2), 176–202. Viitattu 10.6.2024.

- Johansson, H. 2019. Tehtävienhallinnan kehittäminen tietotekniikkapalvelussa. Diplomityö. Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta. Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma. Tampereen yliopisto. Viitattu 28.8.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/27270/Johansson.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Langfred, C. & Rockmann, K. 2016. The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & organization management*. [Online] 41 (5), 629–657. Viitattu 5.7.2024.
- Lock, D., & Wagner, R. (Eds.). 2018. *The handbook of project portfolio management*. Taylor & Francis Group.
- Mark, G.; Gonzalez, V., & Harris, J. 2005. No task left behind?: examining the nature of fragmented work. Teoksessa *Conference on Human Factors in Computing Systems – Proceedings, 2005 ACM.*, 321–330. <https://doi.org/10.1145/1054972.1055017>
- Palvalin, M.; Lönnqvist, A. and Vuolle, M. 2013. Analysing the impacts of ICT on knowledge work productivity. Teoksessa *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 4, 545-557. Viitattu 6.11.2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0113>
- Palvalin, M., Theo van, d.V. & Jylhä, T. 2017. The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, vol. 15, no. 4, pp. 423-438. Viitattu 30.9.2023.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 2.6.2024. Saatavilla verkossa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html.
- Sanastokeskus ry. TEPA-termipankki. Viitattu 5.8.2024. Saatavilla verkossa <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/tietoty%C3%B6>
- Savaspuro, M. 2019. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Thinking Portfolio 2023. Käyttäjöpäivä. Parempaa johtamista projektisalkun johtoryhmään ja projektien ohjausryhmiin. Viitattu 2.2.2023. Käyttäjöpäivä 2023: Parempaa johtamista projektisalkun johtoryhmään ja projektien ohjausryhmiin

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. 2016. AikaJärjestys Työssä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 10.6.2024. Saatavilla verkossa <http://www.julkari.fi/handle/10024/131617>

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 2.6.2024.

Väänänen, A.; Toivanen, M., & Lallukka, T. 2020. Lost in Autonomy – Temporal Structures and Their Implications for Employees' Autonomy and Well-Being among Knowledge Workers. Occupational health science, Volume 4, 83–101. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00058-1>

Wikipedia. 2020. Ad hoc. Viitattu 29.4.2024. https://fi.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc.

Wu, T. & Chatzipanos, P. 2018. Implementing project portfolio management: A companion guide to the standard for portfolio management. 1st edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Vilanen, O. & Janhonen, M. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinta asiantuntijatyössä - opas. Työterveyslaitos. Viitattu 16.7.2024. Saatavilla verkossa <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1093>.

Tehtävien luokittelukokeilu Excel-taulukon avulla

Taulukon rakenne

Työkokonaisuus	Työkokonaisuuden työtyyppi (projekti / linjatyö)	Tehtävä	Tehtävän tyyppi (projektin tehtävä / linjatyö-tehtävä / linjatyö-allokaatio)	Task	http-arvio / kk	Huomiot

Tietomalli ja luokitteluohje kokeilun ajankohtana

Työtyyppien kuvaukset, tietohallinnon tehtävien tietomalli



Työohje

- Ota välilehdestä "ESIMERKKI" kopio, ja muokkaa tähän omia työtehtäviäsi parhaaksi näkemälläsi tavalla.
- Jaottelu työkokonaisuuksien osalta linjatyöhön ja projekteihin:
 - Saat projektit missä olet itse mukana projektisalkun hallinnan järjestelmästä helposti listattua, mutta voit lisätä myös projektit missä olet mukana muutoin
 - Linjatyö on sellaista työtä mitä työtehtäviesi osalta projektien ulkopuolella

- Jaottelu tehtävien osalta linjatyö-tehtäviin, linjatyö-allokaatioihin ja projekti-tehtäviin:
 - Linjatyö-tehtävä on työtä millä on loppumispäivämäärä, muttei kuulu projektiin
 - Linjatyö-allokaatio on työtä mitä teet työtehtäviesi ympärillä jatkuvasti, sisältää mm. kehityspäivät, säännölliset kokoukset.
 - Projekti-tehtävä on projektin työtehtävä
- Voit halutessasi merkitä HTP-arviot omasta työkuormastasi kuukausitasolla.
 - Allokoidun työkuorman pitäisi olla suurinpiirtein 20% kokonaistyöajasta
 - Voi merkitä suurinpiirtein, ei tarkoituksena viilata tasan 100% työajasta
- Deadline 19.3., *henkilö A* ja Miina Vina kerää tiimin työlistauksen näistä 21.3. läpikäyntiä varten
- Tarkoituksena on saada jonkinlainen käsitys millaista työtä tiimissä tehdään
 - Oikeaa tai väärää tapaa merkitä ei oikein ole.
 - Tärkeämpää on saada listalle töitä kuin se, että niissä on oikea luokittelu tai työmääräarvio.
 - Listaamisen kautta saadaan dataa, jonka avulla näemme toimiiko suunnitelma tiimin työn ja resurssien hallinnassa.

Kyselytutkimuksen kysymykset

1. Missä TIHAN yhteisessä käytössä olevissa työkaluissa työtehtäviäsi on tällä hetkellä kirjattuna?
 - a. Efecte
 - b. Jira
 - c. Planner
 - d. Wiki
 - e. Jaettu onenote
 - f. Muu
2. Missä muiden tahojen (esim. toimittaja, muu TUNI-yksikkö) kanssa yhteisessä käytössä olevissa työkaluissa tehtäväsi on kirjattuna?
3. Mitä työkaluja itse käytät omien työtehtäviesi hallintaan?
4. Minkä eri kanavien kautta saat uusia tehtäviä?
 - a. Efecte
 - b. Jira
 - c. Planner
 - d. Sähköposti
 - e. Teams
 - f. Slack
 - g. Puhelinsoitot
 - h. Kokoukset
 - i. Muu