
**KEHITYSPROJEKTIN ESTEET
ASiantuntijaorganisaatiossa**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki, kevät 2015

Markus Ahvenus



VISAMÄKI
Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä	Markus Ahvenus	Vuosi 2015
Työn nimi	Kehitysprojektien esteet asiantuntijaorganisaatiossa	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä perehdytään asiantuntijaorganisaation sisäisten kehitysprojektien esteisiin. Toimeksiannon antanut yritys on globaalisti palveluita teollisuudelle tarjoava asiantuntijaorganisaatio. Tutkittavassa organisaatiossa tunnistetaan kehitettäviä asioita ja perustetaan kehitysprojekteja asioiden kehittämiseksi. Käytännössä suuri osa sovitusta projekteista kestää kauan tai ne jäävät kesken. Yrityksen kannalta tilanne on kestävä, koska se hidastaa yrityksen kehittymistä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä syitä, jotka selittävät kehitysprojektien kesken jäämisen. Löydettyjen syiden kautta oli tavoitteena luoda parannusehdotus, miten kehitysprojektit saataisiin palvelemaan paremmin yritystä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui projektitoiminnan ja yrityskulttuurin sekä oppivan organisaation teorioista. Teoriaosuudessa tarkastellaan projektitoiminnan ja yrityskulttuurin perusteita sekä etsitään oppivan organisaation teoriasta mahdollisia elementtejä laadittavaan parannusehdotukseen.

Tutkittavaan aiheeseen perehdyttiin laadullisen tutkimuksen keinoin hyödyntäen tapaustutkimuksen menetelmiä. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun ja dialogisen tutkimuskäytännön yhdistelmänä, jota tuettiin suorittamalla osallistuvaa havainnointia organisaatiossa.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation kehystoiminnan prosessien organisointi on puutteellista. Tämän lisäksi yrityksen toimintakulttuuri vaikuttaa kehitysprojektien keskeytymiseen, ja perimmästä heijastuvat oletukset ovat juurtuneet syvälle henkilöstön toimintatapoihin.

Tulosten perusteella luotiin organisaation laatukäsikirjaan ohje kehitysprojektityöskentelyyn. Ohjeen tavoitteena on parantaa kehitysprojektityöskentelyä organisaatiossa ja tuoda sen toimintamalleihin oppivan organisaation elementtejä.

Avainsanat Kehitysprojekti, yrityskulttuuri, oppiva organisaatio, asiantuntijaorganisaatio

Sivut 44 s. + liitteet 25 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology-based Business

Author

Markus Ahvenus

Year 2015

Subject of Master's thesis

Barriers in development projects at the expert organisation

ABSTRACT

This Master's thesis is to examine the poor condition of the internal development projects in the expert organisation. The client company is expert organisation providing services globally for industrial sector. The organisation identifies points that need to be developed and starts internal development projects. Majority of these projects are interrupted by unknown reason or it takes long time to complete the project. The current state is harmful to the company and it slows the development of the company. The purpose of the research was to find reasons why development projects are interrupted. The idea was to create improvement proposal that is based on the reasons founded during the research. The goal is to get development projects more effective.

The theoretical background of the thesis is based on theories about project activities, organisational culture and learning organisation. Theoretical background handles basics of the project activities and organisation culture, as well as possible elements from the learning organisation for the improvement proposal.

The research was carried out by using qualitative research approach with a case study as a research method. The research was implemented with theme interviews and dialogues between researcher and interviewee. Additionally the researcher performed participant observation in the organisation.

From the results of the research were detected that the management of the development processes is inadequate. Additionally there are features in organisation culture that causes the interruption of the development projects. Also personnel have habits that are reflecting the heredity of the organisation. Based on the detections the new guide for development projects was created. The guide will be added in the quality manual of the organisation. The guide aims to improve the development project work and bring elements of learning organisation in to the organisation.

Keywords Development project, organisation culture, learning organisation, expert organisation

Pages 44 p. + appendices 25 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Yleistä.....	1
1.2.	Tutkimuksen rakenne	2
2	TEORIATAUSTA.....	3
2.1.	Projekti	3
2.1.1.	Projektin vaiheet	3
2.1.2.	Roolit projektin sisällä.....	5
2.1.3.	Ongelmatilanteet projekteissa	6
2.1.4.	Toimintojen ulkoistaminen kehitysprojekteissa	7
2.2.	Yrityskulttuuri	8
2.2.1.	Yrityksen perimä	10
2.2.2.	Kulttuurin muutos.....	11
2.3.	Oppiva organisaatio.....	12
2.3.1.	Sengen teoriassa esitetyt oppivan organisaation viisi kurinalaisuutta... 13	
2.3.2.	Muutos organisaatiossa	15
2.3.3.	Organisaation muovaaminen oppivaksi organisaatioksi	16
3	TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS, TAVOITE JA KYSYMYKSET	20
3.1.	Taustaa tutkittavasta organisaatiosta.....	20
4	TUTKIMUS	22
4.1.	Tutkimusmenetelmä	22
4.2.	Haastattelun toteutus	23
4.3.	Tulosten analysointi	25
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
5.1.	Haastatteluiden tulokset	27
5.1.1.	Yleistä kehitystoiminnasta.....	27
5.1.2.	Kehitysprojektin tavoitteet.	28
5.1.3.	Vastuut kehitysprojekteissa	29
5.1.4.	Johdon tuki	30
5.1.5.	Resurssit	30
5.1.6.	Kehitysprojektien johtaminen	31
5.1.7.	Muita haastatteluissa esiin nousseita aiheita	31
5.2.	Tulosten analyysi.....	33
5.2.1.	Kehitystoimintaprosessiin liittyvät tekijät	33
5.2.2.	Kulttuurisidonnaiset tekijät	35
5.2.3.	Yhteenvedo.....	37
6	POHDINTA.....	38
7	KONTRIBUUTIO	40
7.1.	Yleistä.....	40
7.2.	Ohjeistus kehitysprojektityöskentelyyn	40

7.3. Organisaation muovaaminen oppivaksi organisaatioksi	42
LÄHTEET	43

Liite 1 Haastatteluista laaditut käsitekartat

Liite 2 Ohje kehitysprojektityöskentelyyn

1 JOHDANTO

1.1. Yleistä

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan suomalaisen noin sadan hengen asiantuntijaorganisaation sisäisiin prosesseihin. Työn tilannut yritys on osa kansainvälistä konsernia, joka on yksi maailman johtavista alan toimijoista. Yrityksen toimintaa ohjaavat emokonsernin ohjeistukset sekä toimialalle tunnuksenomaiset tiukat laatustandardit.

Yrityksessä on havaittu yrityksen sisällä tapahtuvan kehitystoiminnan heikko vaikuttavuus. Kehitettäviä asioita tunnistetaan ja niiden pohjalta perustetaan hankkeita ja projekteja. Käytännössä suuri osa sovituista hankkeista ja projekteista kestää kauan tai ne jäävät kesken. Kehitystoiminnan vaikuttavuus yrityksen toimintaan on siksi rajallinen. Yrityksen kannalta tilanne on kestävä, koska se estää tai hidastaa yrityksen kehittymistä ja vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen. Myös taloudellisesti tilanne on hankala, koska sisäiset kehitysprojektit eivät tuota suoraan tulosta ja nykytilanteessa aika kuluu hukkaan.

Opinnäytetyössä on tarkoituksena tutkia, mitkä ovat sisäisten kehitysprojektien ongelmakohdat ja miten niitä tulisi kehittää, jotta niiden vaikuttavuus paranisi ja yrityksen aloitteellisuus sekä innovatiivisuus saataisiin paremmalle tasolle. Tilanteen kannalta suurella roolilla on yrityksen toimintakulttuuri, ja tämän työn tavoitteena on myös tutkia, kuinka paljon kulttuuri vaikuttaa kehitysprojekteissa havaittuihin ongelmiin. Ovatko kehitysprojektien ongelmat kulttuuriongelmia vai muun tason ongelmia? Henkilöstön pitkien työurien vuoksi yrityksen toimintamallit ovat juurtuneet syvästi henkilöstöön. Ja periytyneet nuoremmille työntekijöille. Toimialalle tyypilliset yksiselitteiset globaalit normit, rajoitukset ja ohjeistukset tuovat toimintatapoihin omat mausteensa. Niiden hyödyntäminen voisi olla yksi keino saada henkilöstö muuttamaan ajatteluaan innovatiiviseksi.

Tutkimuksen kautta yritän tuoda uuden näkökulman yrityksen sisäiseen ajatteluun. Uudeksi näkökulmaksi työssäni ehdotan Peter Sengen mallia oppivasta organisaatiosta, jossa toiminta perustuu yksilöiden aloitteellisuuteen, haluan oppia uutta ja innovatiiviseen ajatteluun. Samalla pyrin kääntämään yrityksen johdon tunnistamat heikkoudet voimavaroiksi. Toimintakulttuurin muutos on pitkäkestoinen prosessi, joidenkin mielestä jopa mahdoton. Jotta muutos saadaan alkuun, tulee muutos aloittaa pienistä tekijöistä, pala palalta. Pyrin löytämään kehitysprojektien ongelmiin ratkaisuja ja työkaluja, jotta organisaatiossa panostettaisiin tulevaisuudessa kehittämiseen. Toivon, että tämä opinnäytetyö auttaisi yritystä muuttamaan toimintakulttuuriaan kohti oppivaa organisaatiota.

Itse olen työskennellyt yrityksessä yli kymmenen vuotta. Tutkittavan aiheen läheisyys tuo itselleni etuja ja asettaa haasteita. Ennako-oletukset

tutkittavasta aiheesta ovat väistämättömiä. Tavoitteeni on ollut lähestyä tutkittavaa ongelmaa ulkopuolisesta näkökulmasta pyrkien mahdollisimman objektiiviseen lopputulokseen.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkittavan aiheen läheisyys on nostanut tutkimusta suunnitellessani esiin kysymyksiä. Ovatko kehitysprojektit organisaatiossa hyvin johdettuja selkeitä projekteja? Miten tutkimusongelma auttaa selittämään yrityksen kulttuuriympäristöä? Näiden kysymysten kautta etsin tietoa projektitoiminnasta sekä yrityskulttuurista. Hankkiessani tietoa yrityskulttuurista tutustuin Peter Sengen luomaan malliin oppivasta organisaatiosta, josta pyrin löytämään vastauksia tutkimukseni kontribuutioon.

Tavoitteenani on löytää kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen tekijöitä, jotka aiheuttavat yrityksen kehitysprojektien kesken jäämisen. Ovatko kehitettävien asioiden ympärille muodostettu selkeitä projekteja, joilla on päämäärää ja aikataulu? Miten projektiteorian elementit löytyvät yrityksessä läpiviedyistä kehitysprojekteista? Kehitystoimintaan osallistuu pieni joukko yrityksessä keskeisiin avainasemiin koonneita henkilöitä. Tutkimuksessani etsin juuri kyseisten avainhenkilöiden haastatteluiden kautta esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista kehitysprojekteista. Tutkimukseni kannalta mielenkiintoista on havaita, kuinka paljon yhtäläisyyttä haastateltavat näkevät kehitysprojekteissa. Ovatko ongelmat samoja kaikissa projekteissa, vai kulminoituvatko ongelmat vain tiettyjen henkilöiden johtamiin projekteihin? Johdon rooli kehitysprojekteissa on keskeinen. Tavoitteenani on selvittää, miten haastateltavat kokevat johdon roolin ja merkityksen. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta organisaation sisäisestä kehitystoiminnasta. Kuinka haastateltavat kokevat roolinsa kehitysprojekteissa?

Haastatteluiden kautta yritän myös saada käsityksen, miten yritys organisaationa toimii päivittäisessä toiminnassa. Millaisia epäkohtia haastateltavat näkevät nykyisissä organisaation toimintamalleissa? Haastatteluiden analysoinnin kautta pyrin löytämään havaintojen yhteyden Sengen yrityskulttuurin elementteihin. Ovatko organisaation toimintatavat kehitysprojekteissa heijastumia yrityksen yleisestä toimintakulttuurista?

Kontribuution kautta pyrin hyödyntämään tutkimukseni tuloksia ja antamaan organisaation johdolle ehdotuksen, miten nykypäivän kehitysprojektien toimintamalleja tulisi parantaa tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden pohjalta, jotta tulevaisuudessa kehitysprojektit sujuisivat jouhevasti ja menestyisivät. Samalla pyrin löytämään keinoja, joilla organisaatio voisi ottaa ensimmäiset askeleet Sengen oppivan organisaation suuntaan. Muutos nykytilasta oppivaksi organisaatioksi on suuri muutos, johon en pysty tämän opinnäytetyön puitteissa antamaan valmista mallia. Toivonkin, että tämä opinnäytetyö toimisi innostavana tekijänä yrityksen johdolle kohti oppivaa organisaatiota.

2 TEORIATAUSTA

2.1. Projekti

Projekti on hanke, jonka joukko ihmisiä toteuttaa. Projektin tavoitteena on saattaa tehtävä alusta loppuun yhden kerran, annetussa aikataulussa ja budjetissa. (Anttonen 2003, 15.) Projektia voisi kuvailla organismiksi, joka muuttuu ajansaatossa, se voi paisua ylisuureksi tai kuivua kokoon. Projektit ovat aina yksilöllisiä: jokaisella projektilla on omat erityispiirteensä. Yhteistä kaikille projekteille on tavoite, jonka tulee olla selkeä. Jokaisen projektiin osallistuvan tulee myös sisäistää tavoite, jotta ryhmä pääsee parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Yrityksissä toteutetaan erilaisia projekteja, kuten tutkimus-, toimitus-, investointi-, tuotekehitys- ja kehitysprojekteja. Nämä ovat yleensä osa suurempaa kokonaisuutta, hanketta. Hanke on laajempi kokonaisuus, joka yleisesti koostuu useista projekteista (Ruuska 2005, 18).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehitysprojekteihin ja niihin liittyviin ongelmiin. Kehitysprojektin tulisi aina kohdistua kehittämiseen, kuten uusien toimintatapojen löytämiseen ja organisaation voimavarojen vahvistamiseen (Silfverberg 2007, 23). Tyypillisiä kehitysprojekteja ovat sisäisten prosessien kehitykset, joissa vaikeutena on organisaation omien heikkouksien näkeminen suunnitteluvaiheessa. Yhteistä kaikille kehitysprojekteille on tavoite parantaa toimintaa ja tehostaa johtamista. (Pelin 2009, 35.)

Kehitysprojektien avulla ratkotaan olemassa olevia ongelmia, tai kehitetään uusia toimintatapoja. Tavoitteena on aina muutos, parannus tai kokonaan uusi asia. (Rissanen 2002, 47.) Usein kehitysprojektit jalostuvat muutosprojekteiksi. Ominaista kehitysprojekteille on myös se, että niitä tehdään usein varsinaisten työtehtävien ohessa. Tämä saattaa rajoittaa kehitysprojekteihin annettua panosta. Kehitysprojekteille tulee tästä syystä aina nimetä oma projektiryhmä, jolla on riittävät resurssit huolehtia projektista. Tyypillisiä ongelmia kehitysprojekteille ovat muutosvastarinta, ajan ja resurssien puute, johtamisongelmat, puutteellinen suunnittelu ja viestintäongelmat. (Lanning, Roiha, Salminen 1999, 12.)

2.1.1. Projektin vaiheet

Rissanen (2002, 46) jakaa kehitysprojektin seitsemään eri vaiheeseen: ideointi, visiointi, taustaselvitykset, tavoitteiden määrittely, kehityssuunnitelman tekeminen, kehitysaskelien toteutus ja johtaminen sekä seuranta ja seurannan raportit.

Ideointivaiheessa signaali tarvittavasta muutoksesta tulee yleensä organisaation sisältä. Ideoinnin tulisi olla vapaamuotoista ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Parhaimmillaan ideoinnin tuloksia on niin

paljon, että karsiminen on vaikeaa. Yleensä ideat kehitystarpeiksi kumpuavat päivittäisestä elämästä ja tutuista prosesseista. Innovatiivisissa organisaatioissa ideoiden määrä saattaa ylittää tarpeet. Tällöin ideoiden joukosta tulisi poimia ongelmiin todella pureutuvat, joiden avulla päästään vaikuttamaan todellisiin syihin. Yrityksen johdolla on vastuullinen tehtävä kehitysideoiden karsimisessa ja todellisten tarpeiden kartoittamisessa. Hyvä idea on yrityksen strategiaa tukeva.

Visiointivaiheesta alkaa varsinainen muutoksen kehitystyö, jolle ideointi on luonut pohjan (Rissanen 2002, 69). Projektin vision tulee olla selvä kuva siitä tulevaisuudesta, johon projektiryhmä tähtää. Visio tulee dokumentoida selkeästi ja ytimekkäästi. Jos visioon on helppo samaistua ja sitoutua, toimii se myös hyvänä motivoinnin välineenä projektin aikana. Ryhmä, jolla on yhteinen visio, tulevaisuuskuva, tavoittelee samaa päämäärää. Tästä syystä vision luomista ei pidä väheksyä. Organisaation vision tulee tukea projektiryhmän visiota.

Kehitysprojektin taustaselvitys -vaiheessa kerätään ideointia ja visiointia täydentävää perustietoa projektin vaikutuspiiristä. Tämä edesauttaa oikeiden, realististen ja aitojen tavoitteiden määrittelyssä. (Rissanen 2002, 74.) Taustatyössä on hyvä käyttää apuna esimerkiksi PESTE-analyysia tai vastaavaa analysointityökalua riittävän kokonaiskuvan saamiseksi. Oleellista on pohtia aihetta kaikista näkökulmista ja saada riittävän laaja kuva tilanteesta. Taustaselvityksen tekemiselle on hyvä antaa tiukka aikaraami, muuten kehitystyö paisuu liian laajaksi.

Taustaselvitysten jälkeen määritellään kehitysprojektille tavoitteet. Jotta tavoitteet kyetään määrittelemään, tulee ongelma määritellä perusteellisesti ja monipuolisesti. Jos tavoitteita ei määritellä riittävän tarkasti ja selkeästi, on todennäköistä, että projekti ei valmistu. Tavoitteissa voidaan määritellä esimerkiksi laadulliset, taloudelliset ja aikataululliset raamit. On myös määriteltävä pitkän ajan kehitystavoite, eli mihin laajempaan ongelmakokonaisuuteen projektilla haetaan vastausta. (Silfverberg 2007, 57.) Kehitysprojektien tavoitteiden määrittelyyn haasteensa tuo kehitystyön epävarmuustekijät ja muutokset toimintaympäristössä. Kehitysprojektien tavoitteet on hyvä sopia projektin alussa. Tietynasteinen liikkumavara tulee jättää, koska aihealueet tarkentuvat yleensä vasta projektin edetessä. (Rissanen 2002, 98.) Liikkumavara tulee määritellä eli rajata liikkumavaran rajat, jotta välttyään projektin liialta laajenemiselta. Yrityksen johdolla on myös merkittävä rooli kehitysprojektien tavoitteiden määrittelyssä ja rajaamisessa. Tähän yrityksen johdon oivana työkaluna toimii yrityksen strategia. Kuten kaiken yrityksen toiminnan, myös sisäisen kehitystoiminnan tulee olla linjassa strategian kanssa ja suunnata kohti visiota.

Esityövaiheiden jälkeen aloitetaan kehityssuunnitelman laatiminen. Suunnitelmavaiheessa aiemmin kerätyn tiedon avulla laaditaan suunnitelma, jota noudattamalla kehitysprojekti toteutetaan. Suunnitelmaa tulee pystyä käyttämään projektin johtamisen työkaluna (Silfverberg 2007, 20). Usein yrityksissä hypätään esityövaiheiden yli, suoraan suunnitelman

tekoon. Tällaisella menettelyllä ei yleensä ole hyviä seurauksia. Projekteista tulee epämääräisiä paketteja, joilla ei ole selkeää tavoitetta eikä aikataulua. Tästä syystä vanha sanonta ”hyvin suunniteltu, on puoliksi tehty” on paikkansa pitävä kehitysprojekteissa. Suunnitelman tekoon on hyvä osallistua myös esityövaiheisiin osallistuneiden henkilöiden, jotta aikaansaadaan jämäkkä ja selkeä suunnitelma. Suunnitelmassa on hyvä kuvata itse tehtävä, projektiin osallistuvat henkilöt, aikataulu, budjetti, toteutus, seuranta, raportointi ja tiedottaminen (Rissanen 2002, 175). Nykypäivän yrityksissä tiedottamisen osuutta suunnitelmassa ei tule vähensyä. Viestintä- ja raportointisuunnitelman luominen projektin alussa on suositeltavaa, jotta varmistetaan projektin mutkaton eteneminen ja tarvittavat työkalut projektin seurannalle (Silfverberg 2007, 107). Viestintä on erittäin tärkeää ennen toteutusta ja sen aikana. Hyvän viestinnän avulla henkilöstö saadaan paremmin mukaan kehitysprojektin tavoittelemaan muutokseen.

Suunnittelun valmistuttua alkaa varsinainen toteutus. Toteutusvaiheessa tärkeintä on panostaa projektin johtamiseen. Kehitysprojekteissa tärkeässä roolissa ovat projektipäällikkö sekä johtoryhmä. Ilman johdon tukea ja kiinnostusta projektin arvostus on heikkoa eikä projektia koeta tekijöiden keskuudessa tärkeäksi yritykselle. Projektissa päällikkönä toimivan henkilön tulee johtaa projekteja strategisesti, taktisesti ja operatiivisesti (Rissanen 2002, 205). Usein kehitysprojekteihin osallistuvat henkilöt osallistuvat niihin oman työnsä ohessa, tämä tuo haasteita aikataulukseen ja henkilöiden sitoutumiseen. Organisaatiossa tulee antaa riittävät resurssit kehitysprojekteille, jotta kehitystoiminnan arvostus pysyy korkealla ja projekteihin osallistuminen mielekkäänä. Oppivan organisaation hyödyntäminen kehitystyössä on tavoiteltava, johon organisaation tulisi pyrkiä. Parhaimmillaan projekti muuttuu itse oppivaksi projektiksi, jossa kokemuksia hyödynnetään ja ne siirretään tuleviin projekteihin (Rissanen 2002, 279). Tämä lisää innovatiivista ajattelua kehitystoiminnassa ja innostaa henkilöstöä nostamaan osaamistaan uudelle tasolle.

Kehitysprojektin tarkoituksena on lisäarvon tuottaminen yritykselle (Rissanen 2002, 335). Jotta yritys pystyy kartoittamaan saavutettua lisäarvoa, tulee kehitysprojektin kaikkien vaiheiden aikana seurata projektin kulkua. Seurannan työkaluista oleellisin on säännöllinen raportointi. Ellei yrityksen johto seuraa projektia eikä edellytä projektilta tuloksia määräajassa, saattaa kehitysprojekti jämähtää paikoilleen. Tästä syystä seurannan työkaluja ei tule vähensyä, myös niiden kehittämiseen tulee panostaa. Projektin päätyttyä toteutusvaiheen jälkeen on myös seurattava, miten tuloksia hyödynnetään tulevaisuudessa.

2.1.2. Roolit projektin sisällä

Projektimuotoisessa työskentelyssä on oleellista, että projektilla on selkeä organisaatio. Roolit ja vastuut tulee olla selkeästi määritellyt. Yrityksen sisällä projektilla tulee vähintään olla ohjausryhmä ja varsinainen projektiorganisaatio.

Ohjausryhmä toimii projektin tilaajana ja samalla ylin päättävä elin projektin suhteen. Ohjausryhmän tulee määrittää tavoitteet, nimetä projektipäällikkö, antaa tarvittavat resurssit ja hyväksyä projektisuunnitelma. (Pelín 2009, 69.) Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa projektin edistymistä ja arvioida tuloksia, eli toimia laadunvalvojana. Ohjausryhmän tulee myös tukea projektipäällikköä ja syöttää ideoitaan projektille (Silfverberg 2007, 98). Projektin aikaisten keskeisten päätösten, kuten aikataulu- ja resurssimuutosten, tekemisestä vastaa ohjausryhmä. Projektin valmistuttua ohjausryhmä hyväksyy tuloksen ja päättää projektin lopettamisesta. (Pelín 2009, 69.)

Kehitysprojektin laajuudesta riippuen projektiorganisaation koko kannattaa miettiä tarkkaan, jotta saadaan kokoon riittävän tehokas tiimi toteuttamaan projektia. Laajoissa projekteissa projektiorganisaatio kannattaa organisoida tiimiorganisaatioksi, jossa jokainen tiimi vastaa selkeästi rajatusta kokonaisuudesta (Silfverberg 2007, 101). Tiimin tulee olla yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jossa muita ryhmän jäseniä tuetaan ja kaikilla on tavoite toimia tehokkaasti (Pelín 2009, 271).

Projektimuotoisessa työskentelyssä tärkeää on, että ryhmän sisäiset roolit ovat kaikille selvillä. Projektilla on aina päällikkö, joka vastaa projektista aikataulullisesti ja taloudellisesti. Projektipäällikön tulee valita ryhmä, jossa annettu tehtävä suoritetaan. Töiden jakaminen ryhmän jäsenille ja seuranta ovat projektipäällikön vastuulla. Hyvä projektipäällikkö motivoi ryhmänsä jäseniä saaden parhaan lopputuloksen asettamastaan projektiryhmästä. Projektipäällikön on osattava samat johtamistaidot kuin organisaatioiden esimiehet (Pelín 2009, 274). Pienemmissä projekteissa projektipäällikkö joutuu usein itse osallistumaan tekemiseen, olemaan asiantuntija. Kokonaisvastuu projektista on projektipäälliköllä (Pelín 2009, 69).

Projektiorganisaatioon valittavien henkilöiden tulee täydentää toistensa taitoja ja olla sitoutuneita yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja toimintamalliin (Huusko 2007, 67). Toimivan ryhmän kokoaminen edesauttaa projektin eteenpäin viemistä. Ryhmän jäsenillä tulee olla riittävä ammattitaito omalla vastualueellaan, ja heidän tulee olla yhteiskykyisiä ryhmässä (Pelín 2009, 70).

2.1.3. Ongelmatilanteet projekteissa

Tyypillisesti projektien ongelmatilanteet ovat seurasta heikosta suunnittelusta. Tyypillisiä syitä projektin ongelmatilanteisiin ovat:

- Projektin tavoitteet eivät ole riittävän selkeät ja realistiset. Haluttua toiminnan muutosta ei kuvata riittävän konkreettisesti. Jos tavoite on liian yleinen, sitä on hankala käyttää johtamistyökaluna.
- Projektin suunnitelma ei ole riittävän selkeä ja realistinen joka suhteessa. Aikataulutuksesta tehdään usein aivan liian tiukka. Myöskään kehitysprojektin päättymisen jälkeistä toimintaa ei saa unohtaa. Kehitettyä toimintaa on kyettävä jatkamaan ilman ulkoista tukea.

- Kehitysprojekteissa jätetään usein suunnittelematta kehitettävien toimintojen laajempi leviäminen, jolloin ei luoda puitteita ja edellytyksiä kehitetyn toiminnan laajentamiselle. Myös oleellisten sidosryhmien sitouttaminen jätetään huomioimatta. Kehitysprojektin tulee olla hyödyn saajille suunnattu, ei ainoastaan toteuttajan hanke.
- Projektilta puuttuu selkeä johtamismalli ja organisaatio, jossa roolit, vastuut ja oikeudet sekä seuranta- ja raportointijärjestelmät ovat kaikille selvillä. Projektin osallistumisen tulee myös perustua aitoon yhteistyöhön ja osallistumiseen. Yrityksen johdon tuki ja kiinnostus on myös oleellinen tekijä.
- Projektin resurssit eivät ole riittävät tavoitteisiin nähden. Rahalliset ja henkilöresurssit suunnitellaan ylioptimistisesti. Yleistä on myös, että projektiryhmän jäsenille ei anneta rauhaa keskittyä kehitysprojektiin.

(Silfverberg 2007, 27.)

Ongelmatilanteilta välttyäkseen tulee eri tahojen yrityksen sisällä sitoutua projektiin jo alkuvaiheessa. Oleellista on johdon sitouttaminen projektin taakse. Jos samankaltaisia projekteja on useita meneillään, on ne järkevää yhdistää yhdeksi laajemmaksi kokonaisuudeksi, hankkeeksi, joka pitää sisällään yksittäisiä projekteja. Näin välttyään turhilta päällekkäisiltä toiminnoilta. Projektisuunnitelmaa tulee laatia niin, että sitä pystytään käyttämään projektin johtamisen työkaluna. Suunnitelman tulee toimia strategisen johtamisen työkaluna, jossa määritellään päämäärät, periaatteet ja toteutusmallit. Projektin toteutusta tulee seurata ja arvioida projektin keston ajan, näin toteutuksesta tulee joustava ja oppiva prosessi. Jos huomataan projektin ajautuvan kohti ongelmatilannetta, kyetään siihen reagoimaan riittävän nopeasti ja muuttamaan suunnitelmaa. (Silfverberg 2007, 29.)

2.1.4. Toimintojen ulkoistaminen kehitysprojekteissa

Organisaation ydintoiminnoksi katsotaan toiminta, jolla toteutetaan organisaation missiota. Ydintoiminto edellyttää osaamista, jota ei voi eikä kannata luovuttaa organisaation ulkopuolelle. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 21.)

Kehitysprojektit ovat yrityksen sisällä tapahtuvia projekteja, eivätkä ne ole yrityksen ydintoimintoa. Kehitysprojekteihin osallistuvat henkilöt eivät siis välttämättä ole asiantuntijoita kehitysprojektien kaikilla osa-alueilla. Tästä syystä ulkopuolisen henkilön, konsultin, palkkaaminen edesauttaa projektin etenemistä. Ryhmän ulkopuolisella jäsenellä on organisaatiota stimuloiva vaikutus (Rissanen 2002, 101). Jos kehitysprojektin tehtävänä on jalostaa/parantaa ydintoimintoa, ei ulkoistamisesta ole välttämättä hyötyä. Jos taas kehityksen kohteena ovat ydintoimintoja tukevat toiminnot, kannattaa tietyn osaamisen hankkimista organisaation ulkopuolelta harkita.

Kehitysprojektien visiointivaiheessa on hyödyllistä pohtia tarkkaan erinäisten organisaation ulkopuolelta hankittavien palveluiden tarve.

Esimerkiksi suunnitteluvaiheessa voi tulla tarpeelliseksi kuulla ajatuksia organisaation ulkopuolelta.

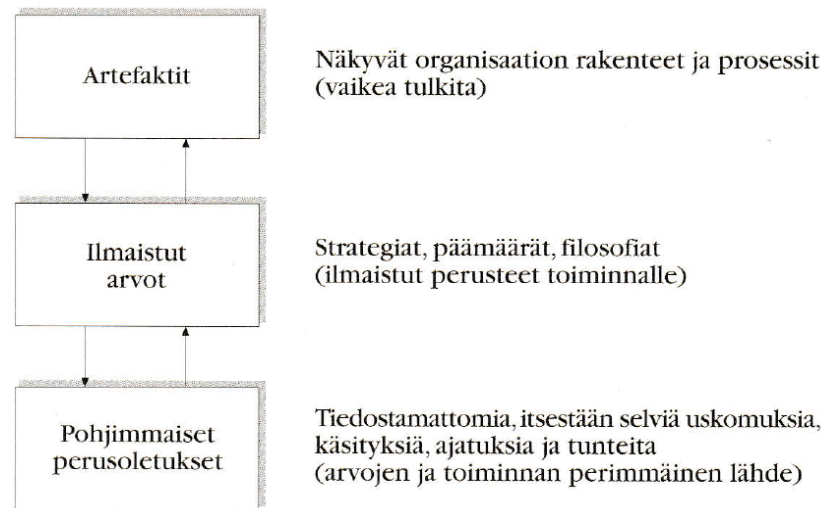
2.2. Yrityskulttuuri

Yritysten kulttuureista puhutaan paljon, mutta mitä on yrityskulttuuri? Organisaatiot ja ihmiset oppivat elinikänsä aikana tapoja, käyttäytymismalleja, jotka ilmentävät ympäröivää maailmaa. Ihminen kasvaa sisälle kulttuuriin, johon on syntynyt. Esimerkiksi luterilainen käsitys työstä heijastuu suomalaiseen työmoraaliin ja sitä kautta työkuulttuuriin, kun taas Aasiassa nämä käyttäytymismallit ja käsitykset saattavat tuntua epäkäytännöllisiltä, jopa oudoilta. Sama pätee myös organisaatioihin. Organisaatio luo, tietämättään tai tietoisesti, itselleen normit, jotka ohjaavat, miten organisaatiossa käytäydytään. Nämä käyttäytymismallit ovat yrityksen sisäistä koodistoa, joiden avulla yksilö muodostaa mallit päivittäiseen työskentelyyn. Tämä koodisto saattaa vaikuttaa organisaation ulkopuolisesta vieraalta ja oudolta. Uskomukset ja oletukset ohjaavat yksilöiden käsityksiä muodostaen monista malleista rutiineja. Ihmisen rutiineihin vaikuttaminen on hankalaa, sama pätee myös yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri ei ole vain pinnallisista tekijöistä koostuva kokonaisuus, vaan se on laaja ja pysyvä käsite, jonka muokkaaminen vaatii aikaa ja kärsivällistä työskentelyä muutoksen eteen (Schein 2001, 41).

Schein (2001, 28) kuvaa kulttuuria ryhmän ominaisuudeksi, joka on rakentunut ryhmän yhteisistä kokemuksista. Ajan saatossa yritykselle muovautuu yhteinen kulttuuri, jossa yksilöt monikulttuurisina olentoina sopeutuvat elämään. Kulttuuri on tärkeä osa organisaation toimintaa, koska se määrittää elementeillään strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. (Schein 2001, 29.) Nämä elementit ovat yrityksen olemassaolon kannalta välttämättömiä. Jos yrityksellä ei olisi kulttuuria, olisi yrityksen toiminta henkilöstönsä jäsenten erilaisten halujen sekamelska, joka ei pystyisi palvelemaan asiakaskuntaa (Hampden-Turner 1991, 11). Myös sisäisten prosessien toimiminen on mahdotonta ilman tervettä kulttuuria. Yrityskulttuurista puhuttaessa on oleellista ymmärtää, että ei ole oikeaa tai väärää eikä parempaa tai huonompaa (Schein 2001, 36). Kulttuuri on aina yksilöllistä organisaation omaisuutta.

Yrityskulttuurin voi käsittää kolmeksi eri tasoksi:

- Artefaktit, eli organisaation näkyvät prosessit
 - Arvot, eli organisaation perusteet toiminnalle (strategia, päämäärät, filosofia)
 - perusoletukset, eli tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet.
- (Schein 2001, 30.)



Kuva 1. Yrityskulttuurin tasot (Schein 2001, 30)

Tasojen kautta ymmärtää, kuinka yrityskulttuuri koostuu monista tekijöistä. Yhden tekijän muuttaminen ehkä onnistuu pienin ponnistuksin, mutta koko kulttuurin muutos vaatii suuria tekoja. Perusoletusten vaikutteet ovat syvällä yrityksen historiassa, niihin kajoaminen vaatii organisaatiolta rohkeutta käsitellä kipeitäkin asioita ja pitkäjänteistä työtä päämäärän saavuttamiseksi.

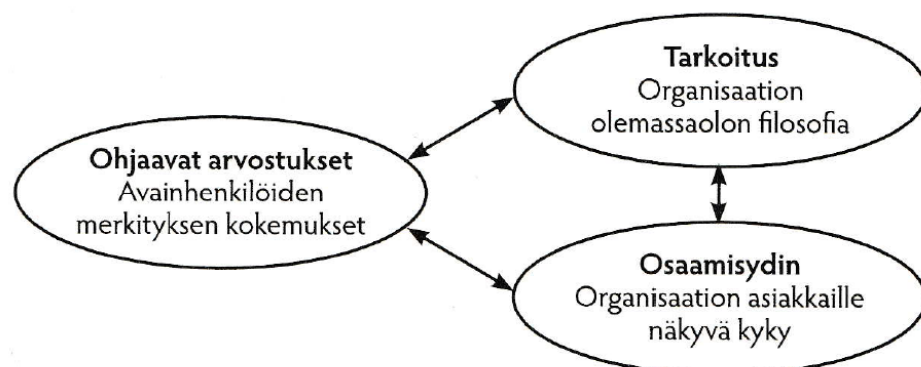
Yrityksen kulttuuri muodostuu ajan saatossa. Nuorissa organisaatioissa se heijastaa perustajiensa arvomaailmaa, kun taas kypsissä organisaatioissa kulttuuri on muovautunut vuosien varrella (Schein 2001, 26). Kulttuurin muodostumisesta on monta näkemystä. Schein (2001, 44) esittää, että kulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma. Scheinin ajatusta mukaillen, kulttuurin muodostumiseen vaikuttaa kaikki organisaatiossa tehtävät päätökset. Yrityksen strategia ohjaa kulttuuria johdon siihen haluamaan suuntaan, sen tulee tukea yrityksen toiminta-ajatusta. Jos näin ei kuitenkaan ole tai jos yrityksen strategia ei ole kirkastunut organisaation jäsenille, heijastuu tämä kulttuuriin, ja epätietoisuus tulevasta luo epävarmuutta organisaatioon. Yrityksen johdon tulee perustaa strategia selkeään ajatteluun ja logiikkaan, unohtamatta uskomuksia ja mieltymyksiä (Schein 2001, 47–50). Strategian toteutuksen tasolla, eli organisaation rakenteissa ja prosesseissa, kulttuuri näkyy toimintatavoissa sekä ilmenee käytöksessä, puhekielessä ja ihmisten välisissä suhteissa. Palkitsemiskäytännöt ja niihin suhtautuminen myös muovaavat kulttuuria. Organisaation sisäisten ongelmien havainto ja korjaamismallit tuovat tietty piirteensä kulttuuriin. Kulttuurin piirteet voivat muodostua jopa niin vahvoiksi, että toisesta yrityksestä siirtyvän henkilön on vaikea omaksua uuden organisaation toimintatapoja (Schein 2001, 52). Syvemmälle kulttuurin muodostumisessa mentäessä vastaan tulevat kansallisen kulttuurin piirteet. Globaalisti toimivissa organisaatioissa eri kansalaisuudet tuovat omat piirteensä yrityksen kulttuuriin. Erilaiset käsitykset ihmisluonnosta ja sen muutettavuudesta ja muuttumattomuudesta jalostuvat yrityksen kulttuurissa omaan muotoonsa (Schein 2001, 67). Myös oletukset ihmisten välisistä suhteista sekä

moraaliset ja uskonnolliset periaatteet tuovat leimansa organisaation kulttuuriin (Schein 2001, 68–70). Erityisesti globaaleissa organisaatioissa nämä seikat saattavat muodostua ongelmiksi, jos niiden tärkeyttä ei ymmärretä organisaation ylimmässä johdossa.

2.2.1. Yrityksen perimä

Yrityksen perimä saa alkunsa yrityksen perustamisvaiheessa ja muovautuu eri kehitysvaiheissa. Se toimii yrityksen tukijalkana, johon organisaatio pitkällä aikavälillä nojaa, mutta se myös kantaa mukanaan yrityksen historiaa tulevaisuuteen. Tästä syystä organisaation avainhenkilöiden on syytä tuntea perimä.

Perimää voidaan kuvata dynaamiseksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa kolme osatekijää. Osatekijät ovat: avainhenkilöiden arvot ja kokemukset, organisaation olemassaolon filosofia ja asiakkaille näkyvät kyvyt eli osaamisydin. Olemassaolon filosofia käsitetään usein tietoisesti rakennetuksi arvoluetteloksi, jota se kuitenkin ei ole. Se on yksilöiden yhdessä rakentama yhteinen henkinen perintö, joka on muodostunut pitkällä aikavälillä yhteistä päämäärää tavoitellessa. Osaamisydin rakentuu yrityksen osaamisvahvuuksista, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Avainhenkilöiden arvot ja kokemukset vaikuttavat osaamisytimen kehittymiseen, joko vahvistaen tai heikentäen sitä. Avainhenkilöiden on siis tärkeää ymmärtää perimän vaikutus. Kokonaisnäkömyksen aikaansaaminen perimän eri osatekijöistä ja niiden välisistä suhteista on erittäin oleellinen tekijä. Toimintaympäristön muuttuessa organisaation johdon tulee olla tietoinen perimän tuomista mahdollisuuksista ja rajoitteista. Muutoksessa johdon tulee vastata muutokseen oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisilla keinoilla. (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2010, 24–34.)



Kuva 2. Perimän osatekijät (Kirjavainen 2010, 23)

Perimän tunnistaminen ei ole yksinkertainen prosessi. Analyyseillä ja tutkimuksilla on pieni osa perimän tunnistamisessa. Perimän tunnistamiseksi on keskusteltava eri toimijaryhmien kanssa sekä luotava kuullun perusteella näkemys organisaatiosta. Yhdistämällä tämän

näkemyksen dokumentti- ja artefaktilähteisiin saa luotua luotettavan kuvan perimästä. (Kirjavainen 2010, 37.)

Kun perimän osatekijöihin pohjaavat ajatusmallit säätelevät johdon strategiatyöskentelyä ja levittävät sosiaalisia käytänteitä organisaatiossa, saa perimä näkyviä muotoja organisaation toiminnassa. Tätä kutsutaan institutionalisoitumiseksi. (Kirjavainen 2010, 53.) Institutionalisoitumisen kautta voidaan havaita perimän vaikutus yrityksen päivittäiseen toimintaan, myös perimään vaikuttamisen keinot löytyvät institutionalisoitumisen kautta. Esimerkiksi strategisten muutosten esiintuominen pienelle ryhmälle, jossa uusi toimintamalli muodostuu ajan saatossa ryhmän rutiiniksi, on yksi keino luoda uusia sosiaalisia käytänteitä, mikä muuttaa ajansaatossa perimää. Uusia toimintamalleja oppinut ryhmän jäsen siirtää tietämättään toimintamallejaan koko organisaatioon. Tätä niin sanottua hiljaisen tiedon siirtymistä kutsutaan mallioppimiseksi (Kirjavainen 2010, 63).

Yrityksen johdon tuntiessa yrityksen perimän voi yritys uudistuessaan hyödyntää perimän piirteitä muutoksessa. Uudistukseen lähdetään usein perusoletuksesta, että vanhat toimintamallit puretaan ja historiasta nousevat esteet kaadetaan. Tätä kutsutaan uudistumiskykyä korostavaksi strategiseksi johtamiseksi. Perimälle pohjautuva muutosajattelu lähtee siitä oletuksesta, että organisaation uudistumiskykyä rakennetaan sekä olemassa olevan hyödyntämisen että uuden luomisen lähtökohdista, ei vain vanhasta luopumista tai historian rasitteiden murtamista korostaen. Näin yrityksen johdolle muodostuu perimästä päätöksille kivijalka, jota ei nopeatempoisten muutosten jälkeen olisi olemassa. Perimän huomioon ottaminen suojelee muutoksessa myös yrityksen arvokkainta omaisuutta, historian saatossa muovautunutta ydinosaa. Ajan saatossa organisaatiosta kumpuavat muutosta vastustavat voimat voivatkin olla perimästä kumpuavaa viisautta, joka tiedostamatta vastustaa muutosta. Tähän piirteeseen kannatta syventyä, jos muutos aiheuttaa suurta vastarintaa. Useat yritykset ovat julkisuudessa kutsuneet näistä syistä johtuvia korjausliikkeitä ”paluiksi juurilleen”. (Kirjavainen 2010, 72-74.)

Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa on vahva perimä, muutosvastarinta tuo haasteita osaamisen johtamiseen. Syvälle organisaatiokulttuurin syövereihin juurtuneet tavat ja uuden opettelu eivät välttämättä ole paras mahdollinen kombinaatio. Osaamisen johtamisessa tulee ymmärtää organisaation perimä ja kääntää sen piirteet voimavaraksi: etsiä perimästä niitä tekijöitä, joiden avulla muutosta saadaan vietyä eteenpäin samalla uutta oppien.

2.2.2. Kulttuurin muutos

Kulttuurin muutos on johdon aloitteesta ja esimerkiksi eteenpäin lähtevä prosessi. Muutoksen aikaansaaminen on helpompaa nuoreen ja kehittyvään organisaatioon kuin keski-ikäiseen ja vanhaan. Organisaatioon kehittyä ajansaatossa perimä, johon vaikuttaminen vaikeutuu ajan saatossa. Muutoksen aikaansaamiseksi on organisaation tunnettava itsensä

ja kulttuurinsa, jota lähdetään määrätietoisesti muuttamaan. Muutokset, joissa muutetaan vain muuttumisen pakosta tai ilosta, eivät yleensä johda mihinkään, varsinkaan suotuisiin tuloksiin.

Muutokselle pitää löytyä motivaatio organisaation sisältä, pakkokeinoin muutoksen eteenpäin työntäminen ei tuota tulosta. Organisaatioon voidaan erinäisin keinoin yrittää luoda motivaatiota, kuten kyseenalaistamalla nykytilaa, oppimisahdistusta kumoamalla tai eloonjäämisahdistusta luomalla (Schein 2001, 114). Tämän jälkeen organisaatiossa pyritään saamaan aikaan itsetutkiskelun tila, jossa puretaan avoimesti uusia ja vanhoja käsitteitä ja kehitellään niille uusia merkityksiä. Näin organisaatio saadaan vastaanottavaiseksi uusille käytänteille ja se on valmis sisäistämään uusia elementtejä.

Kulttuuristen elementtien istuttamiseen organisaatioon on monenlaisia mekanismeja. Tärkein näistä on johdon käyttäytyminen. Johtajat voivat omalla käyttäytymisellään istuttaa organisaatioon haluamiaan kulttuurisia elementtejä. Elementtien istuttamistavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan: primaarisiin istuttamismekanismeihin ja sekundaarisiin ilmaisutapoihin sekä vahvistamismekanismeihin. Primaarit istuttamismekanismit ilmenevät siitä, miten johtajat kiinnittävät huomiota ja kontrolloivat, miten he reagoivat ongelmiin ja organisaation kriiseihin sekä miten tärkeänä johtajat näkevät itse edesauttaa koulutusta ja jatkuvaa kehittämistä organisaatiossa. Oleellisia primaarisia signaaleja ovat myös henkilöstön huomioiminen, palkitseminen, ylennyskäytännöt ja erottaminen, ja se miten johtajat käsittelevät tilanteet. Henkilöstö havaitsee myös johtajien tavan kohdentaa resursseja, mikä heijastaa johtajien tilannetajua. Sekundaarisia ilmaisutapoja ja vahvistusmekanismeja ovat organisaation päivittäiseen toimintaan liittyvät tekijät, kuten menettelytavat, järjestelmät, organisaatiomalli ja -rakenne. Myös fyysiset toimitilat sekä henkilöstön keskuudessa esiin nousevat myytit, tarinat ja legendat ovat sekundaarisia tekijöitä. Johdon antamat viralliset lausumat organisaatiofilosofiasta ja arvoista katsotaan myös sekundaarisiksi tekijöiksi. (Schein 2001, 114.)

2.3. Oppiva organisaatio

Sengen (1990, 3) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmiset pyrkivät jatkuvasti kehittämään osaamistaan saavuttaakseen itse haluamiaan tuloksia, joissa uusia oppijoin ajatusmalleja voi jalostaa, joissa yhteinen pyrkimys vapautettu ja joissa ihmiset jatkuvasti oppivat, kuinka oppia yhdessä.

Oppivassa organisaatiossa olemassa olevat voimavarat pyritään hyödyntämään ja siten lisäämään tuottavuutta. Asioita nopeasti omaksuvat organisaation jäsenet oppivat uutta, ja näin organisaatio pystyy luomaan kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Nopeasta oppimiskyvystä on myös hyötyä toimintaympäristön muutostilanteissa, joista oppiva organisaatio selviää joustavuutensa ansiosta. Oppivassa organisaatiossa yksilöt motivoituvat ilmapiiristä ja saavat aikaan parempia tuloksia. Usein

joukkueurheilulajissa menestyvästä joukkueesta voi havaita kaikki oppivan organisaation piirteet. Joukkueen sisällä noussut hurmoshenki ajaa ryhmää eteenpäin kohti yhteistä päämäärää, visiota. Kun visio on kaikille joukkueen jäsenille selkeä, alkaa joukkue muovautua tavoittaakseen tavoitetilan. Joukkueen yksilöt alkavat muovautua yhteen yhdistämällä aiemmin opittuja taitojaan ja samalla oppien uutta. Tästä seuraava hurmos johtaa joukkuetta eteenpäin, hyviin tuloksiin.

Oppivalle organisaatiolle löytyy kirjallisuudesta useita eri määritelmiä. Yhteistä näille määritelmille on, että oleellisinta on oppimisen yhteys muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon sekä oppimista ja sen ilmapiiriä edistävä johtamistapa. Näkökulmia oppivaan organisaatioon on kolme. Ensimmäisen mukaan oppiva organisaatio on ns. matala organisaatio, josta turhat välijohtotasot on purettu. Tämä johtaa henkilöstön kouluttautumiseen ja vision tavoittelemiseen. Toinen näkökulma sisältää saman ajatuksen kuin ensimmäinen, sillä lisäyksellä, että organisaatiossa tulee keskittyä avoimuuteen sekä oman toiminnan kriittiseen itsearviointiin. Kolmas näkökulma sisältää edelliset näkökulmat, mutta edellyttää organisaatiolta oman organisaation toimintaympäristön ja sen muutoksen hyvää tuntemista. (Sarala & Sarala 1996, 54)

2.3.1. Sengen teoriassa esitetyt oppivan organisaation viisi kurinalaisuutta

Organisaatio voi oppia uutta ainoastaan oppivien yksilöiden kautta. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman yksilön oppimista organisaatio ei voi oppia. (Senge 1990, 139.) Oppivassa organisaatiossa yksilön halu oppia uutta on avainroolissa. Oppimisen kautta ihminen kiinnostuu ympärillä tapahtuvista asioista ja pyrkii tekemään asioita paremmin saavuttaakseen mielihyvää ja parempia tuloksia. Peter M. Senge kuvaa viidessä kurinalaisuudessaan ne tekijät, joita seuraamalla oppivan organisaation johto voi ohjata organisaatiota kohti parempia tuloksia ja urheilumaailmastakin tuttua hurmostilaa.

Yksilön itsehallinta (personal mastery): Oppivan organisaation perusta on oppiva yksilö. Ilman oppivia yksilöitä organisaatio ei voi oppia uutta. Jokaisella yksilöllä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa omaan kasvuun ja oppimiseen. Jokaisen yksilön on tärkeää keskittyä oleelliseen ja pyrkiä realistiseen omakuvaan. Tulee ymmärtää, mikä on tärkeää itselle ja mikä on oman osaamisen taso tällä hetkellä. Oman henkilökohtaisen päämäärän luominen ja sinne päättäväisesti pyrkiminen on oleellinen tekijä oppimisen tiellä. Muita oleellisia tekijöitä ovat sitoutuminen, aloitteellisuus, vastuuntuntoisuus ja omien heikkouksien hyväksyminen, jotta voi kehittää itseään. Organisaatiossa yksilö ei voi vaikuttaa kaikkeen. Tässä kuvaan astuu organisaation johto. Johtajien tulee luoda organisaatioon ilmapiiri, joka innostaa yksilöitä oppimaan uutta, niin itsestään kuin ympäröivästä maailmasta, organisaatiosta. Jokaisen yksilön tulee tuntea, kuinka heidän itsensä tunteminen ja kehittäminen on tärkeää organisaation johdolle. (Senge 1990. 139–173.)

Alitajunnasta kumpuavat käsitykset (mental models): Jokaisella yksilöllä on omat käsityksensä, miten asiat tulisi hoitaa ja miten maailman tulisi pyöriä. Useat tavat ovat muovautuneet lapsuudesta aina ihmisen kasvun ajan, juurtuen näin syvälle ihmisen alitajuntaan. Työelämässä on opittu tiettyjä toimintatapoja ja olettamuksia, miten asioiden pitäisi olla. Usein näitä käsityksiä kutsutaan rutiineiksi, jotka saattavat jarruttaa organisaation kehittymistä. Rutiinien muovaaminen on pitkäkestoinen prosessi ja joskus jopa mahdoton. On kuitenkin tärkeää, että yksilö tunnistaa alitajunnastaan kumpuavat käsitykset ja oppii ajattelemaan myös niiden ulkopuolella. Yleinen ongelma syntyy, kun organisaation johto tuo oman näkemyksensä esiin ainoana oikeana vaihtoehtona, ajattelematta muita vaihtoehtoja ja rutiineja, joihin johdon näkemys vaikuttaa. Oleellinen ominaisuus oppivassa organisaatiossa on omien alitajunnasta kumpuavien käsitysten myöntäminen ja niissä joustaminen tarvittaessa. (Senge 1990. 174–204.)

Jaettu visio (shared vision): Organisaatiolla tulee olla päämäärä, johon jokainen yksilö pyrkii. Organisaation vision tulee olla selkeä ja jokaisen tehtävää tukeva. Selkeä visio leviää organisaation sisällä, sitouttaa yksilöitä, auttaa kommunikoinnissa ja innostaa. Tästä syntyy organisaation vahvistamisen kehä, jossa ihmiset puhuvat visiosta ja jatkavat sitä. Tämä selkeyttää jaettua visiota, mikä taas lisää innostusta vision saavuttamiseen. Tämä kehä ruokkii itse itseään ja innostaa organisaatiota toimimaan kohti yhteistä päämäärää. Organisaation sisäisillä keskusteluilla on suuri rooli jaetun vision luomisessa. Jos yksilöiden päämäärät ovat ristiriidassa organisaation sisällä, vaikeutuu päämäärän saavuttaminen huomattavasti. (Senge 1990. 205–232.)

Yhdessä oppiminen (team learning): Nykypäivän organisaatiossa ryhmien tulee olla oppimisyksiköitä, ei yksilöiden. Jos ryhmä ei opi, ei organisaatio voi oppia. Tästä syystä yhdessä oppiminen on todella tärkeää. Ryhmässä oppimisen perustana ovat ryhmän keskustelut, joiden kautta yksilöt oppivat sekä itse aiheesta että myös muista ryhmän yksilöistä. Organisaation on myös hyvä keskustella vaikeista aiheista ja ongelmista ryhmässä, mikä helpottaa aiheen käsittelyä. Yhdessä luotu ratkaisu on helpompi toteuttaa käytännössä, erityisesti jos kyse on vaikeista organisaatioon liittyvistä ratkaisuista. Ryhmässä oppimisen ongelmaksi saattaa muodostua, miten muokata monista viisaista mielipiteistä yksi viisas mielipide. Ryhmän luoma yhteinen kieli keskustella asioista auttaa ryhmää oppimaan yhdessä. (Senge 1990. 233–269.)

Systemiajattelu (system thinking): Organisaation toiminta koostuu systeemeistä ja niiden alasysteemeistä. Ihminen luonnostaan päättelee asioita erinäisten systeemimallien kautta. Asioilla on tapana yhdistyä toisiinsa. Asioita yhdistämällä voi luoda malleja, miten systeemit rakentuvat ja toimivat. Näitä kutsutaan systeemimalleiksi. Kokonaisuuden näkemisessä on oleellista nähdä asioiden väliset suhteet ja niiden muutos. Kun ymmärtää asioiden väliset suhteet, on ongelmiin helpompi etsiä ratkaisua todellisista syistä. Mitä paremmin organisaation sisäiset systeemit tuntee, sitä tehokkaammin voi ryhtyä toimenpiteisiin. Systemiajattelun ideana on koota edellä kuvattuja Sengen

kurinalaisuuksia apuna käyttäen kuva kokonaisuudesta, systeemistä, jonka voimavaroina toimii yksilön itsehallinta, alitajunnasta kumpuavat käsitykset, jaettu visio ja yhdessä oppiminen. (Senge 1990. 6-8.)

Kokonaisuutena oppivassa organisaatiossa on tavoitteena saada yksilö ryhmässä muuttumaan muutoksen mukana, samalla oppimaan uutta ja soveltamaan oppimaansa. Oppiva organisaatio ei synny itsestään, eikä sen ylläpitäminen ole itsestäänselvyys. Kun perusta on rakennettu vahvalle pohjalle ja yksilöt on saatu sitoutumaan ajatukseen, on oppivassa organisaatiossa toimiminen innostavaa ja mielekästä jäsenilleen.

2.3.2. Muutos organisaatiossa

Ihminen tottuu toistamaan tiettyjä toimintoja päivittäin, näistä muodostuu rutiineja. Tämä ajatusmalli pätee myös organisaation sisällä. Vuosien aikana organisaatiossa totutaan tekemään asiat samalla tavalla, tämä jatkuu päivästä toiseen, ja näin muodostuu organisaation tavat toimia, rutiinit. Ihminen etsii itselleen turvallisuuden tunnetta, joita rutiinit tuovat. Organisaation jäsenenä ihminen tottuu toimintatapoihin ja turvaa näihin rutiineihin työssään. Ajan kuluessa rutiinit juurtuvat toimintakulttuuriksi, jonka muokkaaminen on hankalaa.

Organisaation muutoksessa on oleellista saada ihminen irtautumaan organisaation rutiineista, ajattelemaan asiaa uudesta näkökulmasta. Tämä tuo innovatiivista ajattelua organisaatioon ja auttaa muutosta eteenpäin. Ihminen huomaa astuneensa mukavuusalueensa ulkopuolelle ja oppivansa uutta. Uuden oppiminen ajaa ihmistä eteenpäin muutoksessa.

Organisaation muutosten yhteydessä henkilöiden osaamista tulee ohjata muutoksen ohjaamaan suuntaan. Muutosprosessin aikana henkilöstön osaamisen uudistamiseen tulee panostaa riittävästi. Muutos ei tapahdu yhdessä yössä eikä käskemällä. Jotta ihmisen osaamisidentiteettiin voidaan vaikuttaa, tulee muutos suunnitella huolella, ottaen huomioon osaamisen tarve muutoksessa ja nykyinen organisaation osaaminen. Muutoksen aikaansaaminen on helpompaa ryhmässä silloin, kun ryhmä tukee yksilöä muutoksessa. Yksilön kyvykkyydellä on iso rooli osaamisidentiteetin muutoksessa. Sen esiin tuominen yksilöstä on oleellista muutoksen kannalta. Pitää pystyä löytämään henkilöstöstä sen kyky tehdä rutiineista poikkeavia toimintoja. (Virtanen, 2014.)

Parhaimmillaan ihminen havaitsee oppivansa päivittäin uutta, kehittämisen osaamistaan jatkuvasti. Näin myös muutoksesta tulee jatkuva prosessi organisaation sisällä.

Muutosjohtaminen ei ole ainoastaan muutoksen johtamista, se on myös ihmisten johtamista muutoksen viitoittamaan suuntaan, joka on määritelty muutosprosessin suunnitteluvaiheessa. Muutoksen johtamisessa oleellista on saada ihmiset muutoksen taakse. Jotta organisaatio voi muuttua, tulee organisaatioon kuuluvien henkilöiden olla mukana muutoksessa. Jos organisaation kaikilla tasoilla ei sitouduta muutokseen, voi haaveet muutoksesta unohtaa. Johdon tulee esimerkillään johtaa muutosta.

Muutoksen johtamisessa oleellista on huomioida organisaation tavoitteet ja ihmisten henkilökohtaisten tarpeet. Kaikkien muutoksen elementtien tunteminen on muutosjohtamisessa erittäin tärkeää, mutta myös ihmisiä tulee osata johtaa. (Luomala 2008, 5.) Usein inhimilliset tekijät jäävät taka-alalle, yrityksen taloudellisten tavoitteiden varjoon. Pitää ymmärtää ihmistä yksilönä ja antaa tilaa epäonnistumiselle (Ponteva 2010, 92).

2.3.3. Organisaation muovaaminen oppivaksi organisaatioksi

Kehittämistoiminnot oppivassa organisaatiossa ovat tärkeässä roolissa. Vielä tärkeämpää on luoda edellytykset kehitystoiminnoista oppimiseen. Usein organisaatiossa lähdetään muuttamaan yhtä toimintoa tai kehittämään olemassa olevaa rakennetta. Muutosta haetaan kouluttamalla henkilöstöä, ohjeistamalla uusia toimintatapoja. Koulutuksesta ei kuitenkaan ole hyötyä, ellei toiminnan puitetekijöitä kehitetä. Esimerkiksi työn- ja vastuunjaon osalta toimintaa pitää muovata muutosta oikeaan suuntaan ohjaavaksi ja muutoksen tueksi. (Sarala & Sarala 1996, 69.)

Organisaation muovaaminen oppivaksi organisaatioksi voidaan yksinkertaistaa Sarala & Saralan (1996, 70) mallin mukaan viiteen tekijään, joita tulee kehittää:

- Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti.
- Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen.
- Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen.
- Oppimisen edistäminen.
- Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi.

Näiden viiden osa-alueen hallinnan kautta organisaatiolla on edellytykset muuntautua oppivaksi organisaatioksi. Kyseessä ei ole hetkellinen muutos vaan pitkäkestoinen projekti, joka edellyttää sitoutumista ja päämäärään ohjaavaa johtamista.

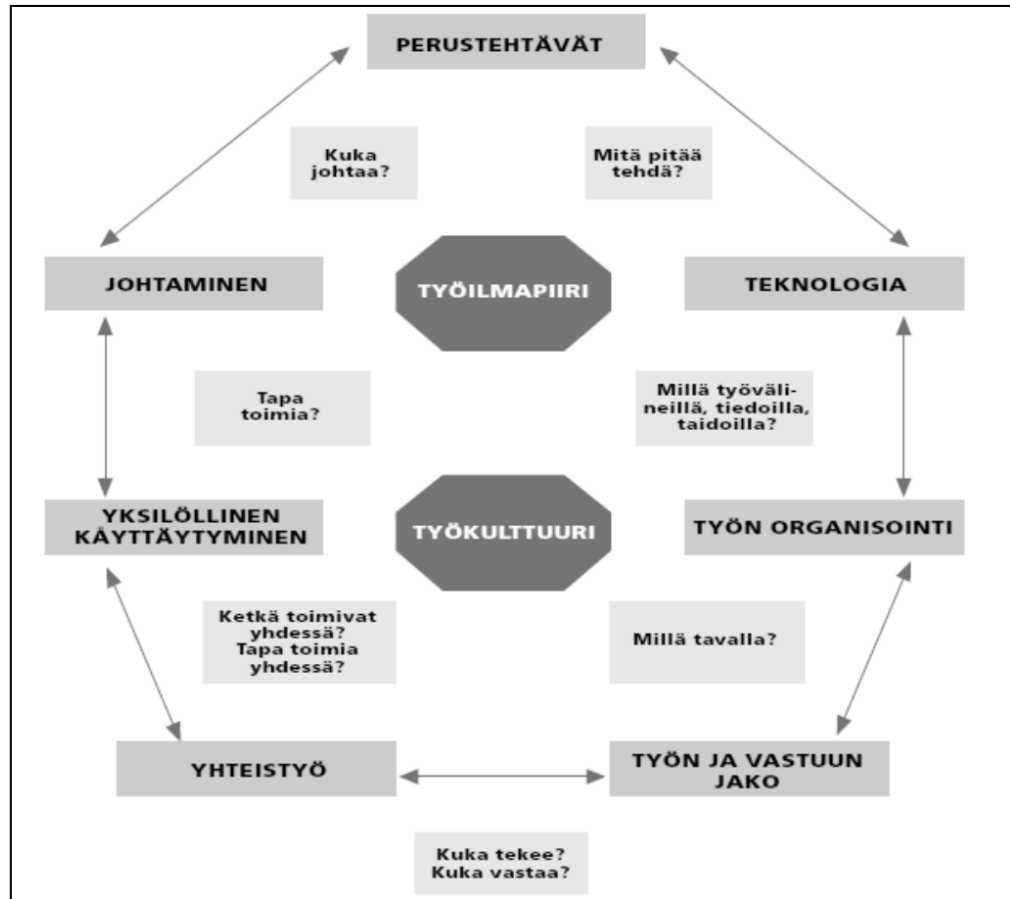


Kuva 3. Viisi kehitettävää tekijää (Sarala & Sarala 1996, 70)

Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti on jokaisessa organisaatiossa tärkeä prosessi. Tätä tekijää voidaan myös kutsua organisaation strategian suunnitteluprosessiksi. Prosessi on hyvä aloittaa organisaation perimästä. Jokaisen organisaation jäsenen tulee olla tietoisia perimästä ja sen vaikutuksesta nykyhetkeen. Perimän tutkiminen on työlästä ja vaikeaa, varsinkin organisaation omin voimin. Perimän lisäksi tulee kartoittaa nykyhetki ja luoda skenaarioita tulevaisuudesta. Hyviä työkaluja nykyhetken kartoittamiseen on esimerkiksi SWOT-analyysi. Analyysi toimii itsearviointin työkaluna, jonka käytössä itsekriittinen ajattelu ei ole kiellettyä, pikemmin suotavaa. Strategiaa suunniteltaessa henkilöstön mukaan ottaminen helpottaa strategian jalkauttamista, käytäntöön soveltamista, tulevaisuudessa. (Sarala & Sarala 1996, 71–78.)

Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen vaatii perehtymistä organisaation persoonallisuuteen, joka muodostuu sosiaalisen yhteisön toimintatavoista, joihin on jättänyt vaikutuksensa yrityskulttuuri. Yrityskulttuuria voi havainnoida monin keinoin. Schein (1991, 125) on teoksissaan kuvannut yhden mallin yrityskulttuurin kartoittamiseen. Kulttuuria voi myös lähestyä psykososiaalisen työympäristön arvioinnin näkökulmasta. Psykososiaalista työympäristöä havainnoitaessa aihetta voi lähestyä työilmapiirin ja työkulttuurin kautta. Kuvassa 4 on esitetty näihin vaikuttavat tekijät, joiden kautta on yksinkertaista havaita organisaation psykososiaalinen kokonaisuus. Kulttuurin tunteminen auttaa oikeiden työskentelytapojen ja vaikutusmahdollisuuksien valinnassa osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen on avainasemassa oppivassa organisaatiossa. Puitteet näille

tulee olla kunnossa, jotta yksilöt innostuvat osallistumaan organisaation sisäisiin toimintoihin. Yksilöiden rooli organisaatiossa on myös oleellinen. Työtehtävien tulee olla monipuolisia ja selkeitä. Yksilöiden tulee tietää, mitä heiltä odotetaan, ja heille tulee antaa vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. (Sarala & Sarala 1996, 80–85)



Kuva 4. Työilmapiiriin ja työkuultuuriin vaikuttavat elementit. (Aaltonen, Bifeldt, Joki, Lähteenmäki, Soini, Utriainen & Vahtera, 2002.)

Organisaation laatu, tuottavuus ja prosessit tulee nostaa korkealle tasolle, jotta organisaatio pystyy toimimaan oppivana organisaationa. Avainasemassa tässä on organisaation laatujärjestelmä. Jotta laatujärjestelmän avulla kyetään tuottamaan laadukkaita palveluita, tulee sen olla läsnä kaikissa päivittäisissä toiminnoissa. Palveluiden tulee tuottaa arvoa asiakkaille ja olla tehokkaiisiin prosesseihin perustuvia. Organisaation tulee kyetä reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja havaita toiminnan kannalta merkittävät haasteet. Organisaation tulee myös jatkuvasti kehittää prosessejaan tehokkaammiksi ja toimivammiksi. Sitä kautta saadaan aikaan toiminnan tuottavuuden kasvua. Prosessit eivät saa muodostua rutiineiksi, vaan toimintoja pitää pyrkiä kehittämään jatkuvasti. Jatkuva kehittäminen ja innovointi ovatkin oppivan organisaation elinehto. (Sarala & Sarala 1996, 93–124.)

Oppimisen edistäminen on oleellinen tekijä oppivassa organisaatiossa. Oppimisenäkökulmaa tulee painottaa organisaatiossa. Kaikista toiminnoista ja tilanteista tulee kyetä oppimaan uutta ja niitä on kehitettävä jatkuvasti.

Osaamisen kehittämisen suunnittelussa tulee huomioida strategian antamat suuntaviivat. Ilman strategian ja osaamisen kehittämisen yhdistävää visiota osaamisen kehittäminen erkaantuu strategiasta ja näin organisaation ydintoiminnoista. Organisaatiossa tulee kyseenalaistaa kaikki vallalla olevat rutiinit ja rohkeasti muuttaa niitä, jos tilanne niin edellyttää. Muutos oppivaksi organisaatioksi lähtee yksilöistä ja heidän halustaan oppia. Puitteet yksilöiden osaamisen kehittämiseen tulee olla kunnossa. Yksilöiden kouluttaminen ja oppimisen riemun löytäminen ovat oleellisia tekijöitä. Koulutuksen tulisi olla itseohjautuvaa, jotta aiheista innostuminen toisi onnistumisen tunteen, joka toimii yksilöä eteenpäin ajavana voimana. Organisaation on pystyttävä hyödyntämään yksilön oppimaa lyhyellä aikavälillä, jotta yksilö kokee onnistumisen tunteen ja innostuu oppimastaan sekä oppii uutta. Myös yhdessä oppimisen eri malleja tulee kokeilla ja niiden toimivuutta arvioida oppivan organisaation näkökulmasta. Yksilöt ovat erilaisia: yhdelle ryhmässä oppiminen on ainoa oikea tapa, toiselle yksinoppiminen. Ilmapiirin tulee kannustaa yksilöitä jatkuvaan kokeilemiseen ja innovatiivisuuteen, tämä pienentää riskinottokynnystä. Yksilöitä tulee tukea kokeilemaan ja ottamaan riskejä, jotta uusia innovaatioita syntyy. Myös tiedonkulku organisaation sisällä on oleellinen tekijä. Organisaation toiminnasta voi oppia joka päivä uutta ja sen tiedon voi saada vain organisaation sisäisistä tietolähteistä. Jokaisen organisaatio jäsenen tulee kyetä viestimään omaa osaamistaan ja jakaa tietoaan. Oppimisen edistämisen tulisi olla luonteva osa työntekoa, jolloin siitä tulisi myös luonnollinen osa yksilön arkea. (Sarala & Sarala 1996, 126–154.)

Kehittämistoiminnan ja yhteistyöverkoston organisointi järjestyy tiimityön avulla. Jotta organisaatio toimii tuottavasti, tulee kokonaisnäkemysten päämäärän olla selvillä kaikilla ja kehitystyön painottua erityisesti tuottavaan organisaation tasoon. Oma työtään kehittävä joutuu auttamatta ajattelemaan myös koko organisaation kehittämistä. Jotta kehittymisestä saadaan tehokasta ja laajakatseista, luodaan kehitettäviä toimintoja varten tiimiorganisaatio toimintokohtaisen organisaation rinnalle. Luotuun tiimiorganisaatioon saadaan valittua osaamista eripuolilta organisaatiota, ja näin lisätään laajakatseisuutta toimintojen kehittämiseen. Tiimin elinaika on hyvä määrittää heti projektin alussa. Elinaika voi olla yhden kehitysprojektin kestävä tai pidempi. Toimintokohtaisen organisaation rinnalle perustettavat tiimit toimivat yli yksiköiden rajojen, jolloin kehitettävä toiminto ei jää vain yhden yksikön asiaksi. Oleellista on kouluttaa yksilöt toimimaan tiimeissä ja organisoida tiimityöskentely perusteellisesti. Tiimityön tuloksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän luominen edesauttaa tiimin työskentelyä ja tuloksen syntymistä. Jos palkitsemisjärjestelmää ei ole, on todennäköistä, että tiimiorganisaatiot näivettyvät eteenpäin ajavan voiman puuttuessa. (Sarala & Sarala 1996, 155–174.)

Oppiva organisaatio ei ole helppo ja nopea, lyhyellä aikavälillä toteutettava organisaatiomuutos. Oppiva organisaatio kannattaa ottaa ihannepäämääräksi, johon organisaatio päivittäisissä toiminnoissaan pyrkii. (Sarala & Sarala 1996, 174.)

3 TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS, TAVOITE JA KYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selventää organisaation kehitystoiminnan nykytilaa ja avata sitä yrityksen johdolle. Samalla on tavoitteena löytää elementtejä, joilla hallittu muutos saadaan alkuun. Yrityksen johto kokee ongelmaksi yrityksen sisäisten kehitysprojektien jumiutumisen. Keskusteluissa on tullut ilmi, että johdon mielestä ongelma saattaa olla heijastuma yrityksen kulttuurista tai perimästä. Johto haluaa selvittää tekijöitä, jotka ovat syynä kehitysprojektien huonoon vaikuttavuuteen. Mitkä tekijöistä ovat yrityksen kulttuurista ja perimästä heijastuvia ja mitkä ovat huonojen toimintamallien syytä? Näihin yleisiin ongelmiin toivotaan löytyvän ratkaisu, jotta organisaation toimintaa saadaan tehostettua.

Tutkimuksessa koetaan selvittää, mitkä tekijät selittävät yrityksen sisäisten kehitysprojektien kesken jäämisen. Onko syynä heikko projektijohtaminen vai nouseeko vastauksista esiin piirteitä, jotka heijastavat yrityksen perimää?

Tutkimuksessa paneudutaan ainoastaan yritysten sisäisten kehitysprojektien toimivuuteen. Asiakasprojektit ja muut toiminnot jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, koska niissä vastaavia ongelmia ei ole havaittu. Yrityskulttuurin ongelmiin en lähde tutkimuksessa syvällisesti pureutumaan, vaan pyrin etsimään muutostekijöitä, joiden avulla sisäiset prosessit saadaan toimivimmiksi ja yrityskulttuurin muutos alulle. Muutoksen aikaansaaminen edellyttäisi yrityksen perimän ja kulttuurin tutkimista. Tällä opinnäytetyöllä pyrin näyttämään suuntaa yrityksen johdolle, mistä perimän tutkimuksen ja mahdollisen muutoksen voisi aloittaa.

3.1. Taustaa tutkittavasta organisaatiosta

Tutkittava organisaatio on suomalainen asiantuntijaorganisaatio. Organisaatiossa työskentelee noin sata henkeä, joista enemmistö asiantuntijatehtävissä. Organisaation historiallinen tausta lähtee viranomaistoiminnoista 1920-luvulta, ja yksityistämisen ja yrityskaupan kautta organisaatiosta on tullut osa suurta kansainvälistä konsernia. Työurat yrityksessä ovat poikkeuksellisen pitkiä, ja työntekijät viihtyvät tehtävissään, tästä johtuen vaihtuvuus organisaatiossa on pientä, ja toimintatavat ovat rutinoituneet vuosien saatossa. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista päästä hiukan avaamaan organisaation perimään, jossa on elementtejä niin viranomaistoiminnoista kuin globaalista toimintaympäristöstä.

Tutkittavan organisaation toimialalle on ominaista kansainvälisten laatustandardien noudattaminen ja niihin perustuvat toiminnanohjeistukset. Ohjeistukset on koottu organisaation laatukäsikirjaan, jossa on kuvattu kansainvälisten laatustandardien mukaiset prosessit. Tämän lisäksi laatukäsikirjassa on kuvattu muun muassa sisäisten prosessien ohjeita sekä vastuut organisaation sisällä. Tutkittavan aiheen, kehitystoiminnan projektien, prosesseja ei ole kuvattu

organisaation laatukäsikirjassa tällä hetkellä kovin yksityiskohtaisesti. Pääosin kaikki muut, liiketoiminnan kannalta tärkeät, prosessit on kuvattu yksityiskohtaisesti. Onko tällä vaikutusta kehitysprojektien huonoon vaikuttavuuteen?

4 TUTKIMUS

Tutkittava ongelma, eli yrityksen sisäisten kehitysprojektien kesken jääminen, on ilmiö, jota ei voi määrällisesti mitata, joten tutkin aihetta laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Teoriatausta on toiminut apuna tutkimuksen rakenteen luomisessa. Tutkittavan aiheen läheisyys ja aiempi tuntemus tutkittavasta organisaatiosta yhdessä teoriataustan kanssa tuottivat joukon hypoteettisia olettamuksia teoriataustaa koostettaessa. Nämä olettamukset ovat yhdessä yrityksen johdon kanssa käytyjen keskusteluiden lisäksi toimineet pohjana tutkimusmenetelmän valinnalle.

Organisaation koosta johtuen sisäiseen kehitystoimintaan osallistuvat pääsääntöisesti tietyt henkilöt, täten tutkimuksen kohteena oleva joukko oli pieni. Tämä edesauttoi kvalitatiivisten menetelmien valikoitumista tutkimuksen työkaluiksi.

4.1. Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkittavasta ilmiöstä tietoa voidaan hankkia erilaisia strategioita käyttäen. Strategioita ovat esimerkiksi tapaustutkimus, fenomenologinen tutkimus, etnografinen tutkimus ja toimintatutkimus (Metsämuuronen 2006, 91). Tässä opinnäytetyössä perehdyin tutkimustehtävään tapaustutkimuksen menetelmiä hyväksi käyttäen. Tutkittavaksi tapaukseksi rajautuivat yrityksen sisäiset kehitysprojektit ja niissä ilmenevät ongelmat. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui haastatteleamalla organisaatiosta sisäisiin kehitysprojekteihin osallistuneita henkilöitä. Haastattelujen avulla sain syvemmän käsityksen tutkimusongelmasta ja sen taustalla olevista syistä. Tavoitteenani oli saada mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva tämän hetken tilasta, jotta pystyin tulkitsemaan ongelmakohtien yhteyksiä toisiinsa. Haastattelun tueksi suoritin organisaatiossa päivittäisten työtehtävieni ohessa osallistuvaa havainnointia ja osallistuin meneillään oleviin kehitysprojekteihin. Samalla pystyin vertaamaan omaa toimintaani haastatteluissa ilmenneisiin organisaation piirteisiin. Havainnot toimivat suurena apuna ja tukena haastattelun tuloksia analysoitaessa. Esiin tulleiden syiden todenperäisyyden arviointi perustuu omaan osallistumiseeni yrityksen kehitystoimintaan viimeisin kymmenen vuoden aikana, tämän myötä tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää suhteellisen korkeana.

Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava aihe, josta pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja täsmällistä tietoa tapausten avulla. Oleellista on ymmärtää tapaus itsessään siitä kerättävän aineiston avulla. Aineiston keruuta ja analyysia sekä muita tutkimuksen vaiheita ohjaa tutkimuskysymys. Tutkimuskysymystä tuetaan informaatio- ja asiakysymyksillä. Informaatiokysymysten avulla saadaan selville tutkittavaan aiheeseen liittyviä ilmiöitä sekä tapahtuma- ja toimintaketjuja. Asiakysymysten avulla pohditaan tapaukseen liittyviä erityispiirteitä ja ongelmia. Kysymysten avulla voi ohjata haastattelua pysymään rajojen sisällä ja kohdentaa kysymyksiä siten, että teoriataustasta saadaan

mahdollisimman paljon hyötyä tutkimukseen. Aineistolähteitä tapaustutkimuksessa ei ole rajattu yhteen, vaan aineiston kerääminen voi tapahtua useasta rinnakkaisista lähteistä. Kerätty aineisto analysoidaan, jotta laaja aineisto saadaan järjestettyä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja tulokset tulkittua. Näin havainnoille saadaan merkitys ja löydetään havaintojen yhteydet toisiinsa. (Eriksson & Koistinen, 2005, 10–36.)

4.2. Haastattelun toteutus

Haastatteluissa tavoitteenani oli saada haastateltavan kanssa aikaan dialogi, jossa toin esiin haastateltavan kokemuksen kautta organisaation kehitysprojektien ongelmakohtia. Haastattelijan omakohtaiset kokemukset tutkittavasta aiheesta mahdollistivat teemahaastattelun ja dialogisen tutkimuskäytännön yhdistelmän (Tuomi, Sarajärvi 2009, 74–78). Haastatteluissa lähdettiin etsimään hyvien ja huonojen kokemusten kautta tekijöitä, jotka ovat olleet esteinä projektien loppuunsaattamiselle ja tekijöitä, jotka ovat edesauttaneet projektien eteenpäin viemistä. Asiakysymysten avulla nostin esiin haastattelussa teemoja, joista kävin haastateltavan kanssa rakentavaa dialogia. Tämän kautta tein havaintoja, joista sain koottua kokonaiskuvan organisaation ja sen projektien tämän hetken tilasta. Haastatteluiden runkona käytin käsitekarttaa, johon keräsin haastattelun aikana teemoihin liittyviä vastauksia. Käsitekartta toimi myös apuna haastattelutilanteen eteenpäin viemisessä. Dialogissa haastateltavan kanssa keskustelua oli mahdoton pitää tiukasti kiinni yhdessä teemassa. Käsitekarttoihin sain kerättyä vastauksia teemoittain haastattelun ajan, jolloin materiaalin jatkokäsittely oli vaivattomampaa. Haastatteluiden aikana syntyneet käsitekartat toimivat tulosten analysoinnin perustana. Käsitekarttojen kautta pystyin hahmottamaan haastateltavan perusteluketjuja kysymyksiini ja niiden yhteyttä muihin vastauksiin ja teemoihin. Käsitekarttojen avulla sain ryhmiteltyä vastaukset yksinkertaisesti teemoittain ja näin yksinkertaistettua tulosten ryhmittelyä. Haastattelut toteutettiin organisaatiossa kolmen viikon aikana ja haasteltavia oli 10 henkilöä. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin, jotta tarvittaessa pystyin varmistamaan käsitekarttoihin syntyneet merkinnät ja niiden asiayhteydet.

Haastattelun perustana oli tutkimuskysymys: Mitkä tekijät selittävät yrityksen sisäisten kehitysprojektien kesken jäämisen? Haastatteluissa sain haastateltavan kertomaan kokemuksiaan kehitysprojekteista. Näistä kokemuksista nostin esiin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita kuvassa 5 esitettyjen teemojen kautta. Teemat on koostettu keskusteluista yrityksen ylimmän johdon kanssa. Yrityksen ylimmän johdon toiveena opinnäytettyhaastatteluille oli saada vastauksia vähintään esitettyihin teemoihin. Teemojen ulkopuolelta nousevat aiheet koettiin myös mielenkiintoisiksi ja tärkeiksi tutkimuksen kannalta.



Kuva 5. Haastattelutilanteessa käsitellyt teemat

Haastattelutilanteet pyrin pitämään haastateltaville mahdollisimman luontevina ja rentoina. Teemoja nostin esiin haastattelun aikana seuraavien informaatio- ja asiakysymysten kautta:

- Projektin johtaminen
 - Seurattiinko projektin etenemistä?
 - Oliko tiedottaminen riittävää? Tehtiinkö tiedottaminen koko organisaatiolle vai ainoastaan projektiryhmälle?
 - Kuinka tieto kulki toteuttavan ryhmän sisällä?
 - Toimiko ryhmä tiiminä? Millainen on ryhmän palaverien ilmapiiri? Tuliko ryhmästä enemmän kuin osiensa summa
- Resurssit
 - Oliko ryhmään valittu oikeat henkilöt? Valitsiko projektista vastaava henkilö ryhmän vai valittiinko ryhmä hänelle?
 - Oliko ryhmä oikean kokoinen? Olisiko lopputulos saatu aikaan pienemmällä ryhmällä?
 - Oliko ryhmässä jäseniä, jotka olivat mukana vain asemansa takia?
 - Mietittiinkö projektin joidenkin osien teettämistä ulkopuolisilla palvelun tarjoajilla?
- Vastuut
 - Olivatko projektin vastuut selvät?
 - Miten henkilö koki oman vastuunsa projektissa?
 - Oliko projektilla johdon tuki? Miten se näkyi käytännössä? Mitä tunteita johdon asenne projektia kohtaan herätti?
- Tavoitteet
 - Oliko projektin tehtävänanto selkeä? Mitä projektilta odotettiin?
 - Rajattiinko projekti riittävän selvästi?
 - Oliko projektin aikataulu selkeä? Miten siinä pysyttiin?
 - Miten haastateltava suoriutui omasta osuudestaan projektissa?

- Tunsiko haastateltava onnistumisen tunnetta projektin päätyttyä?
- Miten projektin lopputulos näkyy tänä päivänä organisaatiossa?
- Projektin lopputuloksen jatkuvuus projektin päätyttyä?

Näiden kysymysten avulla tavoitteenani oli löytää toimintamalleja, joita organisaatiossa tällä hetkellä on käytössä ja selvittää, kuinka paljon näkemykset toimintamalleista eroavat haastateltavien välillä. Ovatko tämän päivän kehitysprojektit selkeitä kokonaisuuksia, joille on annettu selkeä tavoite ja aikataulu? Ovatko projektien vastuut selvillä? Onko projekteille varattu riittävät resurssit? Käytetäänkö organisaation ulkopuolisia palveluita silloin, kun projektissa tarvitaan osaamista organisaation ydinosaamisen ulkopuolelta?

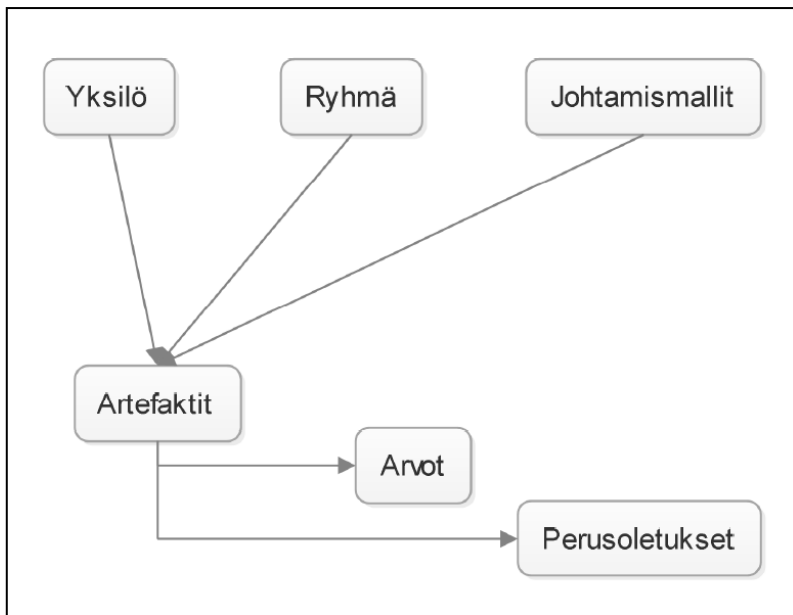
Vastauksista pyrin löytämään signaaleja yrityksen perimästä. Suorien kysymysten avulla haastattelutilanteessa ei yrityskulttuurista voinut kysyä, mutta vastauksista pystyi poimimaan kulttuurisidonnaisia tekijöitä. Osa tekijöistä nousi toistuvasti esiin haastatteluissa. Näihin tekijöihin porauduin haastattelutilanteessa syvemmälle pyytämällä haastateltavaa kertomaan enemmän asiasta ja perustelemaan vastauksiaan.

4.3. Tulosten analysointi

Haastatteluiden aikana luotujen käsitekarttojen avulla sain kokonaiskuvan haastateltujen mielipiteistä syiksi, miksi organisaation sisäiset kehitysprojektit jumiutuvat. Käsitekarttojen kautta nousseet oleellimmat havainnot litteroin erikseen ja nostin tarkemmin analysoitavaksi. Tukea havainnoille sain suorittamastani osallistuvasta havainnoinnista.

Analysoinnin avulla selvitin: Miten teoriataustassa esitetyt mallit projektin johtamisesta toteutuvat sisäisissä kehitysprojekteissa? Onko yrityskulttuurilla haastattelun tulosten perusteella (yrityksen johdon olettamuksen mukaisesti) vaikutusta kehitysprojektien ongelmiin?

Analysoinnissa jaoin materiaalin kahteen luokkaan: kulttuurisidonnaisiin tekijöihin sekä kehitystoimintaprosessiin liittyviin tekijöihin. Kehitystoimintaprosessiin liittyvistä tekijöistä koetin löytää yhtäläisyyksiä projektiteoriaan. Kulttuurisidonnaiset tekijät ovat havaintoja organisaatiosta, jotka sijoittuvat Edgar H. Scheinin mallin mukaisista yrityskulttuurin tasoista ensimmäiselle, eli artefakteihin. Artefaktien kautta koetin päästä syvemmälle kulttuuriin ja poimin artefakteista tekijöitä, jotka heijastivat organisaation arvoja ja perusoletuksia.



Kuva 6. Luokittelun suhde yrityskulttuurin tasoihin

Kuvassa 6 esitetyt luokat ovat:

- Yksilö. Yksilöllä tarkoitetaan tekijöitä, jotka ovat riippuvaisia yksilön toiminnasta.
- Ryhmä. Ryhmällä tarkoitetaan tekijöitä, jotka ovat riippuvaisia ryhmän toiminnasta ja ryhmän oppimista käyttäytymismalleista.
- Johtamismallit. Johtamismallit luokan alle sijoitin havaintoja, jotka ovat sidoksissa organisaation johtamiseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2014. Haastatteluissa oli edustettuina organisaation kaikki tasot pois lukien ylin taso, toimitusjohtaja. Haastatteluista muodostui mielenkiintoisia dialogeja haastateltavan ja haastattelijan välille. Haastatteluiden aikana teemojen lisäksi nousi todella paljon erinäisiä havaintoja organisaatiosta. Kiinnostava havainto haastatteluiden aikana oli jokaisen haastateltavan innostuminen aiheesta. Keskusteluissa kerrottiin avoimesti mielipiteet ja huolet organisaation nykytilasta.

5.1. Haastatteluiden tulokset

Jokaisesta haastattelusta laaditut käsittekartat on esitetty liitteessä I, joista on laadittu oheinen yhteenveto.

5.1.1. Yleistä kehitystoiminnasta.

Kehitystoiminta voidaan organisaatiossa jakaa kolmeen päätyyppiin: tekniseen kehittämiseen, palveluiden kehittämiseen ja sisäisten toimintojen kehittämiseen. Teknisellä kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen ydintoiminnoissa käytettävien laitteiden kehittämistä, hankintaa ja suunnittelua. Palveluiden kehittämisellä tarkoitetaan ydintoimintojen tuotteistamista ja myymistä palveluina asiakkaille. Sisäisten toimintojen kehitystoiminnaksi luetaan sisäisten prosessien kehittäminen ja uudistaminen.

Yleisesti kehitystoiminta koetaan tärkeäksi ja organisaation olemassaolon kannalta pakolliseksi. Siitä huolimatta kaikkien haastateltavien mielestä organisaatiossa kehitystoiminta luokitellaan ei-tärkeäksi toiminnaksi, jota kuvattiin sekamelskaksi, jolla ei ole päämäärää. Jokaisen haastattelun aikana tuli selväksi, että kehitettäviä ideoita ei organisaatiossa käsitellä projekteina. Monet haastatelluista käyttivät termiä puuhastelu, joka kuvaa parhaiten heidän mielestään kehitystoimintaa organisaatiossa. Suurimmiksi ongelmiksi koettiin kehitystoiminnan suunnitelmallisuuden, tahtotilan ja tiedotuksen puute. Tällä hetkellä kehitystoiminta keskittyy nykytilan parantamiseen, ilman selvää näkemystä tulevaisuudesta. Kehitysprojekteja ei hahmoteta osana suurempaa kokonaisuutta, tämä heijastuu henkilöstön tahtotilaan osallistua kehitystoimintaan ja siten heikkona innovatiivisuutena organisaatiossa. Kehitystoiminnasta henkilöstölle tiedottaminen on olematonta. Kehitystoiminnan palaverit ovat keskittyneet organisaation johdon palaveriin ja siten jääneet tiedottamatta henkilöstölle. Organisaatio on tyypillinen tekninen asiantuntijaorganisaatio, jossa ongelmia lähestytään teknisestä näkökulmasta. Tämä koetaan yhdeksi kompastuskiveksi, koska tällöin keskitytään tekniseen ongelmaan eikä nähdä kokonaisuutta ja kehitettävän asian ydintä.

Mielenkiintoinen haastatteluissa esiin noussut asia oli noin kymmenen vuotta sitten tehty organisaation laatukäsikirjan uudistus. Uudistuksen

yhteydessä useita ohjeita jätettiin siirtämättä uuteen laatukäsikirjaan, niiden joukossa ohje kehitysprojektityöskentelystä. Uudistus tehtiin silloisen johdon ohjauksessa, joka ilmeisesti ei kokenut kyseisestä ohjetta tarpeelliseksi.

5.1.2. Kehitysprojektin tavoitteet.

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiossa kehitysprojektit on pääsääntöisesti aina aloitettu liian kepein perustein. Johdon palaverissa on nostettu esille idea, jota on lähdetty työstämään. Ideasta on muovautunut palaverin aikana projekti. Selvitystyö on sivuutettu ja on aloitettu heti idean työstäminen. Haastatteluissa kerrottiin tästä tyypillisenä esimerkkinä palveluiden kehitysprojektit, joissa idean työstäminen aloitetaan ilman markkinatutkimusta tai uuden potentiaalisen asiakaskunnan kartoitusta. Sama ilmenee myös teknisissä kehitysprojekteissa, joissa liiketoimintayksikkö tilaa sisäisiä palveluita tarjoavalta yksiköltä laitteen. Tilaava liiketoimintayksikkö esittää tarpeen, mutta ainoastaan omasta näkökulmastaan, kysymättä muilta yksiköiltä kyseisen hankittavan laitteen hyödyntämismahdollisuuksista muissa liiketoimintayksiköissä.

Selvitystyö yksiköiden välillä puuttuu yleisesti aina kehitysprojekteja suunniteltaessa. Projektin alussa ideaa lähdetään työstämään heikon alkutiedoin. Rajaus tehdään aina hyvin yleisellä tasolla, tarkemmin ajateltuna rajausta ei koeta olevan laisinkaan. Teknisissä kehitysprojekteissa rajaukset ovat aina venyvä käsite, koska projektin toteutuksen aikana aletaan pohtia muiden yksiköiden tarvetta kyseiselle laitteelle. Näissäkin tapauksissa rajaus tulisi tehdä selkeämmin ja projektin alussa ajatella laitehankintaa koko organisaation tai naapuriyksikön näkökulmasta.

Projektien aikatauluja pidetään venyvänä käsitteenä, joiden ylittämisestä ei organisaatiossa välitetä. Johdon suunnalta ei ole annettu selkeää signaalia aikataulurajasta eikä myöskään kannustettu nostamalla esiin perusteluita aikataululle. Aikataulutukseen kaivattiin lisää kannusteita ja johdon jäməkämpää otetta.

Haastateltujen mielestä projektin valmistuttua lopputulos jää usein elämään omaa elämäänsä, ja harvoin pohditaan, onko lopputulos toimiva. Kritiikin esittäminen lopputuloksesta koetaan hankalaksi, sillä haastateltavat kokevat, että sitä paheksutaan yhteisön sisällä. Projektin valmistumisen jälkeen jälkityö koetaan olemattomaksi. Projekteja ei analysoida käsittelemällä onnistumisia ja epäonnistumisia projektissa.

Organisaatiossa tulisi myös hyväksyä toimintamalli projektien kesken lopettamisesta silloin, kun projekti ei etene tai tarve kehitykselle on kadonnut. Tällä hetkellä projektit jätetään nykytilassa epämääräisesti kesken. Tästä aiheutuu epätietoisuutta organisaation sisällä, mikä heijastuu organisaation käyttäytymisessä välinpitämättömyytenä.

5.1.3. Vastuut kehitysprojekteissa

Haastateltavat kokevat, että kehitysprojekteille ei selkeästi nimetä vastuuhenkilöä. Tyypillisesti palaverissa, jossa idea esitellään, todetaan, että idean esittelijä voi viedä projektia eteenpäin. Tämä on joidenkin mielestä jopa aiheuttanut pelkoa esittää ideoita, koska nykyisen työkuorman lisäksi ei haluta ylimääräisiä tehtäviä, jotka eivät ole omalla mukavuusalueella. Tätä ilmiötä kuvattiin myös vastuunottamisen peloksi.

Teknisissä kehitysprojekteissa yleisesti tilaava liiketoimintayksikkö olettaa, että vastuu projektin eteenpäin viemisestä on sisäisiä palveluita tarjoavalla yksiköllä. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin toistuvasti ajatusmalli, jossa teknisen kehitysprojektin vastuu tulisi olla tilaavalla yksiköllä. Tällöin tilaava yksikkö ottaisi vastuun kokonaisuudesta samalla seuraten ja ajaen projektia eteenpäin.

Toistuvasti haastatteluissa paheksuttiin organisaatiossa yleisesti havaittavaa sovittujen tehtävien tekemättä jättämistä ja tämän hiljaista hyväksymistä johdon taholta. Haastateltavat kokivat tämän yleiseksi johtamisongelmaksi organisaatiossa. Organisaatio on rakenteeltaan matala, eikä ylin johto kykene tarkkailemaan organisaation alempia tasoja. Yhtenä tekijänä tehtävien tekemättä jättämiseen pidettiin epätasaista työkuormien jakautumista henkilöstölle. Tämä yhdistettynä työtehtävien huonoon organisointiin ja organisaation sisäisten toimintojen keskittymiseen liikaa samoille henkilöille, on organisaatiossa havaittavissa oleva ongelma. Ratkaisuksi ongelmaan haastatteluissa esitettiin laajempaa vastuun hajauttamista ja henkilöstön osallistamista sekä organisaatorakenteen tarkastelua ja mahdollista korjaamista.

Haastateltavien joukossa nousi myös useaan otteeseen esiin huoli kehitysprojektien muodostumisesta yhden henkilön projekteiksi, jolloin vastuun ottanut henkilö on myös toteuttaja. Tämä johtaa kontrollin puutteeseen projektissa ja tilanteeseen, jossa toteuttavat henkilöt uppoutuvat yksityiskohtiin. Tällöin työt kasaantuvat ja projekti paisuu. Ratkaisuksi ongelmaan ehdotettiin kehitysorganisaatio-mallia, jossa organisaatioon luotaisiin kehitystoimintaa koordinoiva yksikkö.

Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstön keskuudessa vastuu kehitysprojektissa käsitetään ainoastaan vastuuna osallistua palavereihin. Sama ilmiö on haastateltavien mukaan havaittavissa päivittäisessä toiminnossa. Esimerkiksi tästä nostettiin usein kuultava vastaus vastuuta koskeviin kysymyksiin: ”Ei tämä ole minun vastuulla, hänenhän tämä tulisi hoitaa.” Organisaatiossa koetaan, että vastuullinen osallistuminen organisaation toimintaan ei ole itseisarvo. Haastateltavien mielestä organisaation kulttuuri ei kannusta vastuulliseen ajatteluun. Useat haastateltavista yleisti tilanteen organisaatiossa kuvaamalla tilannetta ”vastuun pakoilu” -kulttuuriksi. Ideoita ei tuoda esille, koska joutuu ottamaan vastuun tekemisistään. Myös epäonnistumisen pelkoa esitettiin yhdeksi syyksi ilmiölle.

5.1.4. Johdon tuki

Johdon tuki kehitysprojekteissa koetaan näennäiseksi. Usein viestitään, että kehitystoimintaa tuetaan ja sen tärkeyttä korostetaan. Toisaalta tuloksen tekemisen tärkeys on nostettu, henkilöstön näkökulmasta, korkealle tärkeysjärjestyksessä, eikä resursseja todellisuudessa vapauteta kehitystoimintaan riittävästi.

Haastatteluissa toivottiin myös johdon toimivan enemmän eteenpäin työntävänä voimana, joka johtaisi jämakällä otteellaan, ollen esimerkkinä koko organisaatiolle. Henkilöstö selvästi kärsii selkeän vision puutteesta. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa ei tiedetä johdon linjaa. Yhden haastateltavan mielestä tilannetta voi kuvata sanoilla ”laiva seilaa tuuliajolla”. Haastateltavien mielestä tämä ei ole nykyisen ylimmän johdon ongelmana, vaan heijastuu aiempien johtohenkilöiden toiminnasta eli yrityksen perimästä.

5.1.5. Resurssit

Resurssien osalta suurimmaksi ongelmaksi koetaan suunnittelemattomuus. Usein projektit nimetään yhdelle henkilölle palaverissa, jolloin henkilö kokee olevansa yksin tekemässä kehitysprojektia. Kehitettävän idean ympärille ei rakenneta täten projektiryhmää, näin kehitysprojekteja ei koeta projekteiksi organisaatiossa. Tapauksissa, joissa projektiin on nimetty ryhmä, on kokoonpano koostunut yleensä yksiköiden esimiehistä. Muita vaihtoehtoja ei haastateltujen mukaan yleensä edes mietitä. Puolet haastateltavista piti projektiosaamista heikolla tasolla organisaatiossa. Asiakasprojektit organisaatiossa ovat kestoltaan lyhyitä, muutaman henkilön toteuttamia, selkeitä projekteja. Pitkäkestoisten, laajojen projektien johtamisesta organisaatiossa ei ole riittävästi kokemusta.

Kehitystoimintaan osallistuva joukko henkilöitä on pieni. Pääsääntöisesti ainoastaan yksiköiden esimiehet osallistuvat palavereihin, joissa keskustellaan kehitystoiminnasta. Tämä koetaan ongelmaksi organisaatiossa. Esimiestason mukana oleminen kaikessa sekä heikko tiedotus aiheuttaa henkilöstölle käsityksen, että vastuu kehitystoiminnasta on ainoastaan yksiköiden esimiehillä. Henkilöstön laajempaa mukaan ottamista kehitystoimintaan toivottiin kaikissa haastatteluissa. Todettiin myös, että organisaation toiminnan mittarit ja taloudellinen paine eivät edesauta tilannetta parempaan suuntaan, vaan vähentää henkilöstön intoa osallistumiseen.

Organisaatio käyttää ulkopuolisia palveluita kehitysprojekteissa niukasti. Teknisissä kehitysprojekteissa tehtäviä ulkoistetaan säännöllisemmin. Ongelmaksi teknisen toteutuksen ulkoistamisessa koetaan tehtävänanto ja sen selkeys alihankkijalle. Palveluita kehitettäessä ulkoisia palveluita käytetään vähän. Esimerkiksi haastatteluissa kolme haastateltavaa nosti asiakasnäkökulman unohtumisen palveluita kehitettäessä. Organisaatiossa ei osata nähdä toimintaa ja sen heikkouksia ulkopuolisen näkökulmasta. Haastatteluissa ongelman syiksi esitettiin itsekritiikin puutetta ja egosentristä ajattelutapaa.

5.1.6. Kehitysprojektien johtaminen

Kehitysprojekteille ei nimetä selvää vastuuhenkilöä, jolla olisi resursseja huolehtia projektin viemisestä kunniallisesti päätökseen. Näin ollen haastateltavien mielestä projekteja ei johdeta organisaatiossa. Tästä johtuen projektien seuranta on vajavaista. Ainoastaan johdon palaverissa käsitellään kehitystoimintaa, mutta nekin on sijoitettu esityslistan häntäpäähän. Ongelmaksi nähtiin myös se, että kehitystoiminnalle ei ole luotu mittareita, kun taas kaikelle tuottavalle toiminnalle on luotu. Tästä seurauksena organisaatiossa on opittu seuraamaan tuottavia asioita ja ponnistelemaan niiden eteen.

Kehitysprojekteista tiedottaminen ei ole riittävän aktiivista, tästä aiheutuu hankaluuksia projektin tuotoksen käyttöönottovaiheessa. Samalla heikko tiedottaminen toimii mukavuusalueellaan työskenteleville henkilöille muutosvastarintaa nostavana voimana.

Tapauksissa, joissa projektin ympärille on muodostettu ryhmä, on ryhmän toiminta ollut hyvällä tasolla ja yhteishenki korkealla. Harvoin ryhmää kuitenkaan on voinut kutsua osiensa summaksi. Tiedotus ryhmän sisällä toimii yleisesti sähköpostilla, jota ei koeta hyväksi toimintatavaksi aikana, jossa sähköpostien määrä on valtava. Toisaalta haastateltavat nostivat esiin organisaation tavan viestiä sähköpostin kautta, vaikka muitakin tapoja olisi käytettävissä, kuten intranet. Ryhmätyön ongelmaksi organisaatiossa nousi tiettyjen persoonien tapa tuoda ryhmälle omia yksityiskohtia koskevia mielipiteitä, jolloin projektista unohtuu vaikutusten miettiminen kokonaisuuden kannalta.

5.1.7. Muita haastatteluissa esiin nousseita aiheita

Haastatteluiden aikana nousi paljon aiheita haastattelun teemojen ulkopuolelta. Näistä useat olivat haastateltavan havaintoja organisaation toiminnasta ja osa tiukkaa kritiikkiä organisaation toimintamalleja kohtaan. Ennakkoon valittujen teemojen ulkopuolelta esiin nousseet aiheet kirjattiin käsitekarttoihin. Olen jakanut nämä aiheet neljään ryhmään: organisaation toiminnasta yleisesti esiin tulleet havainnot, yksilöiden toiminta organisaatiossa, yksiköiden toiminta ja niiden johtaminen sekä organisaation strategia.

Organisaatiossa työurat ovat pitkiä ja monet toimintamallit ovat periytyneet vuosien takaa. Haastatteluissa korostettiin organisaation hyvää yhteishenkeä ja hyvää henkilökemiaa yksilöiden välillä. Toistuvasti esiintynyt aihe oli kuvaukset ”ei se kuitenkaan onnistu” –asenteesta, joka näkyy erityisesti kehitystoiminnassa. Tällä tarkoitettiin henkilöiden kyynistä asennoitumista kaikkeen uuden kehittämiseen sekä ideoiden väheksymistä ja lyttämistä. Tämä hankaloittaa organisaatiossa henkilöiden osallistumista kehitystoimintaan. Syiksi tähän ilmiöön nousi muun muassa organisaation saamattomuus, aikaisemman johdon asenne lytätä ideat heti alkumetreillä ja uskon puute organisaation sisäisiin prosesseihin. Organisaatiossa on havaittavissa luottamuksen puutetta organisaation sisäisiä prosesseja kohtaan. Haastateltavien mielestä

prosessit ovat menettäneet merkityksensä, koska niitä ei hallita ja ne ovat jalostuneet aikojen saatossa rutiineiksi, joihin vaikuttaminen koetaan vaikeaksi. Tästä esimerkkinä nousivat esiin laatukäsikirjojen ohjeiden päivitykset, joilla prosesseja koetetaan tehostaa. Kun viallinen prosessi havaitaan, korjataan pintapuolisesti laatukäsikirjan ohjetta. Järkevämmäksi nähtiin prosessin uusiminen ja laatukäsikirjaan uuden ohjeen kirjoittaminen. Haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä organisaation laatukäsikirjan ei koeta palvelevan tarkoitustaan.

Organisaatio koostuu yksilöistä, jotka heijastavat toiminnallaan organisaation nykytilaa ja kulttuuria. Haastatteluissa ilmeni, että yksiköiden sisällä yksilöiden roolit ovat selkeät, mutta tiukasti rajatut. Tämä ohjaa yksilöiden toimintaa rutiineiden muodostamalle mukavuusalueelle, myös pitkät työurat ja pieni vaihtuvuus edesauttavat tätä. Organisaation toimintatavat ovat periytyneet vuosien takaa, ja selvästi on havaittavissa toimintamalleja ajalta, jolloin organisaatiolle kuului viranomaistehtäviä. Asiantuntijaorganisaation perusteet on luotu niinä aikoina. Tästä esimerkkinä nostettiin haastatteluissa erilaiset pelot, joita haastatteludialogeissa havaittiin. Organisaatiossa pelätään epäonnistua ja olla väärässä. Oletettavasti tämä heijastuu viranomaistoimintojen ajalta, jolloin jokaiseen kysymykseen vastaaminen tuli harkita tarkoin eikä virheitä sallittu. Myös vastuunottokykyä ja rohkeutta kaivattiin yksilöiltä enemmän. Esiin nousi myös, että organisaation toimintatavat eivät kannusta vastuunottamiseen, tästä lieveilmiönä pidettiin välinpitämätöntä suhtautumista työn tekemiseen. Organisaatiossa on aikojen saatossa ollut useita vahvoja persoonia, joiden nimiä kuulee edelleen lausuttavan käytävillä. Heillä on ollut organisaatiossa vahvan asiantuntijan rooli. Heille tieto oli omaisuutta, josta ei mielellään luovuttu. Nykypäivänä tämä heijastuu yksilöiden tapana pitää kiinni asemistaan ja työtehtävistään. Tämä on johtanut avainhenkilöiden ylikuormittumiseen ja tehtävien kasaantumiseen. Tämä heijastuu kehitysprojekteihin, koska nämä avainhenkilöt ovat pääsääntöisesti kehitystoimintaan osallistuvia henkilöitä. Tämä oli merkittävä tieto tutkittavan ongelman kannalta.

Useissa haastatteluissa nousi esiin, arkana aiheena pidetty, palkitseminen ja palautteen antaminen. Palkitseminen koettiin jopa aiheeksi, jota ei kannata nostaa kyseisessä organisaatiossa esiin. Myös hyvästä työsuorituksesta suusanallisen huomioinnin antaminen koettiin kiusalliseksi ja hankalaksi.

Haastatteluissa nostettiin esiin toistuvasti organisaatiossa käytettävät toiminnanmittarit ja niihin liittyvät ongelmat. Haastateltavat kokevat, että mittareiden kautta johtaminen on viety joillain tahoilla äärimmäisyyteen. Mittareiden koetaan keskittyvän liiaksi talouden mittareihin ja asiakasrajapinnan toimintojen ohjaamiseen. Sisäisten toimintojen mittaaminen koettiin olemattomaksi. Mittareista on tehty henkilöstön toimintatapoja ohjaavia, tämä heijastuu heikkona osallistumisintona kehitystoimintaan. Henkilöstö on opetettu toimimaan mittareiden opastamana, jolloin ei-tuottaviin tehtäviin on vaikea innostaa henkilöstöä. Mittarit koettiin myös innovatiivista ilmapiiriä rajoittavana tekijänä. Henkilökohtaisen tavoitteen saavuttaminen on niin tärkeää, että uuden

innovoinnille ei ole tilaa. Yhtenä syynä ongelmaan pidettiin sitä, ettei henkilöstölle ole selitetty mittareiden tärkeyttä kokonaiskuvan kannalta. Useat kokevat mittarit ainoastaan yksilön toiminnan mittarina, eivät yrityksen. Haastatteluissa nostettiin myös toistuvasti esiin huoli sisäisten toimintojen, kuten henkilöstö- ja kehitystoiminnan, jääminen tuottavan liiketoiminnan jalkoihin.

Yksiköiden toiminnassa ja niiden johtamisessa haastateltavat nostivat esiin paljon epäkohtia, jotka he yhdistivät kehitystoiminnan ongelmiin. Vuosien saatossa yksiköiden toimintaa on edellisen johdon toimesta ohjattu omaehtoiseksi. Yksiköistä on tehty omasta näkökulmasta asioita ajavia organisaation osia, joille yksikön etu menee koko organisaation edun edelle. Tämä on myös erkaannuttanut yksiköitä toisistaan ja synnyttänyt tietynasteista egoismia. Yksiköiden egoismi aiheuttaa erityisesti ongelmia kehitystoiminnan suunnittelussa.

Johtoa arvosteltiin myös uskalluksen puutteesta ja liiallisesta tyytyväisyydestä nykytilaan. Johtamiselta kaivattiin rohkeutta, tiukempaa otetta ja selkeyttä. Useiden mielestä organisaatiossa on oleellisempaa tällä hetkellä tekeminen, kuin tekemisen ymmärtäminen. Useita asioita pidetään liian itsestäänselvyyksinä, eikä varauduta tulevaisuuden haasteisiin. Käsite ”johdetaan asioita ihmisten sijaan” nousi esiin kahdessa haastattelussa.

Haastateltavien joukossa olleet yksiköiden esimiehet nostivat esiin esimiestyön haasteet. Omien työtehtävien organisointi nostettiin haasteeksi ja työtehtävien delegointi koettiin hankalaksi matalasta organisaatorakenteesta johtuen. Myös omaa osaamista johtajana epäiltiin ja johtamiseen kaivattiin enemmän opastusta ja koulutusta.

Yksi dialogeissa esiin nostamani aihe oli organisaation strategia, joka toi esiin mielenkiintoisia havaintoja. Strategian jalkautus koetaan puutteelliseksi organisaation kaikilla tasoilla, eikä sitä haastateltavien mukaan ole suunnitellusti viety eteenpäin. Tästä yhtenä ilmiönä on strategian tarkoituksen väheksyminen ja sen ymmärtämättömyys henkilöstön keskuudessa. Useat haastateltavat toivat puutteellisen strategian esille vision epäselvyytenä tai puutteena.

5.2. Tulosten analyysi

Koostetusta materiaalista on löydettävissä tekijöitä, jotka voidaan jakaa kahteen luokkaan: kehitystoimintaprosessiin liittyvät tekijät ja kulttuurisidonnaiset tekijät.

5.2.1. Kehitystoimintaprosessiin liittyvät tekijät

Henkilöstön keskuudessa kehitystoiminta todetaan tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa. Projekteilta kuitenkin puuttuu yleisesti eteenpäin vievä voima, jolloin yksilöiden into viedä projektia eteenpäin hiipuu ja lopulta muut työtehtävät syrjäyttävät projektin tehtävien töiden listalta.

Haastattelun perusteella yksi oleellinen tekijä projektien huonoon loppuunsaattamiseen on prosessikuvauksen puuttuminen organisaation laatukäsikirjasta. Organisaation toimialalle tyypillisesti laatukäsikirjassa kuvataan organisaation toimialaan liittyvät prosessit todella tarkasti. Sisäisten kehitysprojektien osalta tällainen ohje puuttuu nykyisestä laatukäsikirjasta.

Silfverberg (2007, 27) listaa tyypillisiä projektien ongelmatilanteita. Haastatteluiden perusteella organisaatiosta löytyy kaikki nämä tekijät, kuten ennakkoon ennen haastatteluita oletin.

Projektien tavoitteet eivät ole selkeitä eikä taustatyötä ole tehty riittävästi, jotta projektit pysyisivät realistisina. Projektit saavat yleisesti alkunsa palaverissa esiin nostetusta ideasta. Ideavaiheesta hypätään suoraan kehittämään kyseistä aihetta, jolloin pohjatyö ja taustaselvitys jätetään tekemättä. Projektien tavoitteiden asettelusta puuttuu usein konkretia, asioita tehdään vain tekemisen vuoksi. Projekteja ei suunnitella riittävästi ja aikataulutusta ei laadita, jolloin projektit venyvät ja jäävät usein unohduksiin aikojen saatossa. Tämä oli merkittävä havainto tutkittavan ongelman kannalta.

Kehitysprojektien valmistuttua ei projektissa kehitettyä lopputulosta seurata johdon suunnalta muuten kuin taloudellisten mittareiden avulla. Ulkoinen tuki kehitetylle toiminnolle on toimintoa pyörittävien henkilöiden varassa.

Projekteja suunnitellaan liikaa yhden yksikön näkökulmasta, unohtaen projektin mahdollinen laajempi leviäminen projektin valmistuttua. Projektit pohditaan usein ainoastaan yhden yksikön tarpeita ajatellen, unohtaen koko organisaation etu. Kehitettävää toimintoa tulisi aina miettiä osana laajempaa kokonaisuutta ja pitkälle tulevaisuuteen luodaten. Puitteet kehittäville toiminnolle pitää luoda niin, että toimintoa kyetään laajentamaan tulevaisuudessa.

Kehitysprojekteille ei ole olemassa selkeää johtamismallia, jolloin projektijohtaminen on epämääräistä. Projektin eteenpäin vieminen jää usein idean esitelleen henkilön vastuulle. Projekteista muodostuu yhden henkilön projekteja, joilla ei ole mahdollisuutta onnistua. Projektin ympärille ei koota ryhmää, jossa tehtävät ja vastuut jaettaisiin jäsenten kesken. Vastuut projektien kontrolloinnista ja eteenpäin viemisestä ovat organisaatiossa epäselvät, jolloin projektien kontrolli ja kiinnostus viedä projektia eteenpäin katoaa. Seurauksena vastuiden epäselvyydestä on syntynyt tilanne, jossa kehitystoiminnan ympärillä ei ole aidon yhteistyön ja osallistumisen ilmapiiriä.

Kehitysprojekteille ei ole olemassa seuranta- ja raportointijärjestelmää, joka olisi selvillä kaikille organisaatiossa kehitystoimintaan osallistuvilla henkilöillä. Projektien seuranta johdon suunnalta ei ole tarpeeksi hyvällä tasolla. Paremmiin organisoitu johdon seuranta ja johdon tuki ovat oleellisia tekijöitä kehitysprojektien onnistumiselle.

Projektien resursointiin ei panosteta organisaatiossa. Rahallisia resursseja johdon lupauksien mukaan on olemassa, mutta niiden hyödyntäminen käytännössä on organisaatiossa epäselvää tai siihen ei rohkaista. Henkilöresursseja ei suunnitella riittävästi, eikä henkilöille anneta johdon suunnalta selkeää mahdollisuutta osallistua kehitysprojekteihin, jolloin rauha keskittyy kehitystoimintaan on mahdotonta.

Kehitysprojekteista tiedottaminen ontuu organisaatiossa todella pahasti. Kehitystoiminnoista keskustellaan johdon palaverissa, ja useimmiten projektit jäävät palaverihuoneen seinien sisäpuolelle. Organisaatiossa tulisi olla kehitystoiminnan tiedottamisesta avoin toimintamalli, joka tukisi ja innostaisi henkilöstöä osallistumaan.

Organisaation tulisi myös hyväksyä kehitysprojektin epäonnistuminen. Osa kehityksen alla olevista toiminnoista on projektin pitkittyessä menettänyt merkityksensä. Näitä projekteja ei ole koskaan saatettu päätökseen, vaan projektit on jätetty näivettymään ja kuolemaan pois ajansaatossa. Tämänkaltaiset projektit tulisi selkeästi todeta lopetuiksi ja tiedottaa lopetuspäätös henkilöstölle.

5.2.2. Kulttuurisidonnaiset tekijät

Haastatteluista koostetusta materiaalista pystyy helposti havaitsemaan, että haastateltavat kokevat organisaation kulttuurissa paljon tekijöitä, jotka heijastuvat ongelmina kehitystoiminnassa. Haastatteluiden aikana tehdyt havainnot yrityskulttuurin näkökulmasta ovat suurilta osin artefakteja, jotka heijastavat organisaation arvoja. Osa havainnoista kyettiin lajittelemaan perusoletuksiksi.

Ihmisten luomasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä organisaatiossa voi havaita useita piirteitä haastatteluiden perusteella. Nimettyjen tehtävien tekemättä jättäminen tai niiden viivyttäminen on todella yleistä. Tehtäviä ei saada valmiiksi ennen kuin on pakko, asiakkaan tai ylemmän tason painostuksesta. Jossain määrin on myös havaittavissa välinpitämätöntä asennetta työn tekemistä kohtaan. Yksilöt suorittavat tuottavat tehtävänsä huolellisesti ja tarkkaavaisesti. Havaittavissa kuitenkin on, että ei-tuottaviin tehtäviin suhtaudutaan ylimalkaisesti. Ongelmaa pahentaa ilmiö organisaation sisäisten tehtävien tekemättä jättämisen hiljaisesta hyväksymisestä. Tämä on aiheuttanut tietynasteista kyynisyyttä johdon toimintaa kohtaan. Oma-aloitteinen sisäisiin ongelmiin tarttuminen ei ole yleinen toimintatapa. Tähän yhtenä syynä voi olla yksilöiden käytöksestä havaitut piirteet. Asiantuntijan rooli on toimialalla tiukasti rajattu ja yksityiskohtiin uppoutuminen kuuluu päivittäiseen työhön. Organisaatiossa rutiinit ovat yksilöille tärkeitä ja selvästi omalla mukavuusalueella olevat tehtävät suoritetaan tehokkaasti ja pieteetillä. Mukavuusalueen, usein asiantuntijan vahvan osaamisalueen, ulkopuoliset tehtävät, kuten sisäiset kehitysprojektit, eivät innosta yksilöitä. Rutiinit ovat luoneet ryhmään tietyn asteista muutosvastarintaa, joka ilmenee usein negatiivisena suhtautumisena uusiin ehdotuksiin. Hyvin organisoidut ja tiedotetut muutokset organisaatiossa kuitenkin otetaan vastaan hyvin, ilman suurempaa muutosvastarintaa. Organisaation vahvuutena ovat hyvät

henkilöiden väliset suhteet ja hyvä yhteishenki. Kollegoita kunnioitetaan ja tarvittaessa tuetaan.

Organisaatiossa luotto sisäisten prosessien toimivuuteen on heikkoa. Syitä tähän on monia. Yksi esiin noussut syy ovat useat epäonnistuneet tai keskenjääneet projektit, joiden alkamisesta on tiedotettu henkilöstölle mutta jotka eivät ole edenneet minnekään. Tällaiset tapaukset ovat syöneet henkilöstön uskoa sisäisiin prosesseihin ja johdon toimintaan. Haastatteluiden tuloksista on havaittavissa välinpitämätön asenne vastuunottamista kohtaan. Tehtävistä, jotka eivät henkilön mielestä kuulu hänen toimenkuvaansa, ei haluta ottaa vastuuta. Yleisesti vastuuta yritetään siirtää toiselle henkilölle, yleensä organisaation ylemmälle tasolle.

Organisaation yksiköt ovat selvästi itsenäisiä organisaation sisällä. Aiemman johdon linjaus itsenäisistä yksiköistä on luonut organisaatioon omaehtoisia, itseriittoisia ja egosentrisiä yksiköitä, joilla ei haastatteluiden perusteella ole itsekritiikkiä. Tämä hankaloittaa kehitysprojektien kokonaisvaltaista eteenpäin viemistä ja kehitettyjen toimintojen laajempaa käyttöönottoa.

Haastatteluista kootusta materiaalista voi tulkita seuraavien arvojen toimivan perustana toiminnalle:

- Luottamus ja jatkuvuus. Organisaation toimintaympäristö edellyttää tarkkojen raamien sisällä toimista. Tällä on ansaittu asiakkaiden luottamus organisaation tekemiseen. Henkilöstö myös luottaa organisaatioon työnantajana ja uskoo tulevaisuuteen.
- Laatu. Organisaation toimintaympäristössä laatu on arvo, johon ei voi olla törmäämättä. Laadullinen tekeminen on elinehto.
- Asiantuntijuus. Asiantuntijuus on korkeassa arvossa organisaatiossa. Asiantuntijuutta arvostetaan ja osaamisen taso on korkealla. Asiantuntijatehtävien tuomat erityispiirteet heijastuvat kaikkeen tekemiseen.
- Osaaminen. Organisaatio tunnetaan korkeasta osaamisen tasosta. Osaamista ja sen kehittämistä arvostetaan korkealle.
- Turvallisuus. Yksi toimialan erityispiirteistä, joka heijastuu arvoissa.
- Yhteishenki. Työurat organisaatiossa ovat pitkiä ja vaihtuvuus pientä. Pitkien työurien kautta henkilöt tuntevat toisensa organisaatiossa, ja yhteishenki ja toisen arvostus on korkealla.

Haastatteluiden tuloksista voi myös havaita tiedostamattomia toimintamalleja, uskomuksia ja käsityksiä, joita Scheinin mukaan kutsutaan perusoletuksiksi:

- Asiantuntijanrooli on niin syvällä organisaation perimässä, että se heijastuu henkilöiden käyttäytymisessä pelkona epäonnistua. Entinen rooli viranomaistehtäviä hoitavana organisaationa on havaittavissa edelleen. Edelleen vastauksia kysymyksiin pohditaan tarkkaan ja vastaamista erityisesti asiakkaiden kysymyksiin varotaan, ellei olla täysin varmoja asiasta. Sama epäonnistumisen pelko heijastuu myös vastuunottamiseen organisaation sisällä.

- Vastuuta ei haluta ottaa, koska pelätään, että ei kyetä hoitamaan kyseistä tehtävää oikein.
- Ylimmän johdon toiminta on kankeaa, hidasta ja asiakeskeistä. Organisaatiossa oletetaan, että johdon toiminta ei ole muuttunut vuosien saatossa mihinkään. Vaikka johto on vaihtunut, ovat muutokset olleet kosmeettisia sekä perustoiminnoissa vähäisiä. Hidas päätösten jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille vuosien saatossa on luonut perusoletuksen kankeasta johdon toiminnasta. Organisaatiossa johtaminen on asiakeskeistä. Mittareiden käyttö oleellisena osana johtamista on yksi ilmenemismuoto tästä.
 - Palkitsematta jättäminen on noussut henkilöstön keskuudessa perusoletukseksi. Vuosien saatossa organisaation edelliset johtohenkilöt eivät ole luoneet tai noudattaneet selkeää linjaa palkitsemisessa. Palkitseminen on noussut tabuksi, joka hankaloittaa henkilöiden sitouttamista tehtäviin. Scheinin (2001, 114) mukaan palkitseminen on primaari signaali, jolla johdon on helppo vaikuttaa kulttuurin istuttamisessa organisaatioon. Tähän organisaatiossa ei ole panostettu riittävästi.

5.2.3. Yhteenveto

Organisaation kehitysprojektien näkökulmasta kehitystoiminnan ongelmat ovat pääosin prosessin huonossa organisoinnissa, mutta myös yrityskulttuurillisia tekijöitä on runsaasti havaittavissa. Havaituista ongelmista voi tehdä johtopäätöksen, että organisaatiossa tulee ohjeistaa kehitystoiminnan prosessit. Kulttuurisidonnaisiin ongelmiin tarttuminen on pitkäkestoinen projekti, jonka eteenpäinviemistä tulee tarkkaan harkita.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaus yrityksessä havaittuun ongelmaan yrityksen sisäisissä kehitysprojekteissa. Yrityksen johdon kertoman perusteella nykytilanne oli kestävä. Kehitystoiminnan toimimattomuus heijastui yrityksen toimintaan sekä vaikutti negatiivisesti henkilöstön aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen. Keskusteluissa tehtävänannosta yrityksen johdon kanssa nousi esiin kaksi pääteemaa, joita epäiltiin ongelman syiksi ja joihin tutkimus rajattiin. Teemat olivat sisäisten kehitysprojektien johtaminen ja yrityksen toimintakulttuuri.

Tutkimuksessa perehdyttiin ongelmaan laadullisen tutkimuksen keinoin. Kymmenen vuoden työura tutkittavassa organisaatiossa yhdessä tutkimuksen taustaksi koostetun teoriataustan kanssa loivat ennen tutkimushaastatteluita joukon olettamuksia tutkittavasta ongelmasta. Haastatteluiden avulla sain kattavan kuva nykytilasta ja vahvistusta olettamuksilleni. Osa olettamuksista osoittautui vääräksi, kun taas osa ilmeni pitävän paikkansa. Esimerkiksi ennakkoon oletettu projektien huono organisointi ja tyytymättömyys heikkoon tiedottamiseen osoittautuivat todeksi, kun taas henkilöiden puute suhtautua kriittisesti omaan tekemiseen vääräksi.

Haastateltavat olivat avoimia ja kertoivat luottamuksellisesti oman mielipiteensä organisaation kehitystoiminnan tilasta ja ongelmista. Haastateltavien henkilöiden uskallus pohtia ja sanoa tutkittavasta ongelmasta yllätti. Organisaatiossa on selvästi yhteinen huoli kehitystoiminnan huonosta tilasta, jota on halu parantaa. Tämä luo hyvän pohjan muutokselle, johon organisaation johdossa on tahtotila. Tutkijana koin onnistuneeni kaikissa haastatteluissa tavoitteessani luoda rakentavan dialogin avoimessa ja rennossa haastattelutilanteessa.

Tutkimuksessa havaitsin selvästi ongelmaksi sisäisten kehitysprojektien organisoimattomuuden ja huonon projektinjohtamisen. Kehitysprojektit aloitetaan heppoisin perustein ja niiden pohjatyö jää mitättömäksi, jolloin projektit ajautuvat umpikujaan heti alkumetreillä aiheuttaen henkilöstössä epätietoisuutta. Organisaation toiminta ja prosessit on tarkkaan kuvattu laatukäsikirjassa. Toisin kuin asiakasprosessit, kehitystoiminnan prosesseja ei ole kuvattu laatukäsikirjassa. Tämä selvästi haittaa kehitystoimintaa organisaatiossa, jossa on totuttu toimimaan toimintakäsikirjan mukaisesti.

Yrityskulttuurin tutkiminen oli haasteellinen tehtävä organisaatiossa, jonka perimä on kehittynyt 1920-luvulta asti viranomaistoimintojen kautta palveluyritykseksi. Kymmenen vuoden työurani antoi tietyn käsityksen yrityksen kulttuurista, mutta myös sumensi näkemystä tutkimuksen alussa. Tutustuessani Edgar H. Scheinin teoriaan yrityskulttuurista alkoi ymmärrykseni kasvaa. Tajusin enemmän organisaatiosta ja sen historiasta. Samalla ymmärsin omia toimintatapojani, jotka ovat muovautuneet työurani aikana. Havaitsin myös itsessäni haastatteluissa esiin nousseita, yrityksen toimintakulttuuria heijastavia yksilöiden käyttäytymismalleja.

Osa näistä piirteistä oli sellaisia, joita aikaisemmin en ollut itsestäni havainnut tai olin kieltänyt niiden vaikutuksen.

Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen toimintakulttuurilla on osuutensa tutkittavaan ongelmaan, kuten keskusteluissa tehtävänannosta oletettiin. Henkilöstön keskuudessa luottamus johdon toimintaan on heikentynyt aiempien johtojen aikoinaan tekemien päätösten johdosta. Tämä on nakertanut luottamusta sisäisten prosessien toimivuuteen ja tuonut arkuutta vastuunottamiseen. Kehitysprojektien korkeaa keskeytymisastetta on edesauttanut heikko seuranta ja tehtävien tekemättä jättämisen hiljainen hyväksyminen. Organisaatiossa vallitseva asiakaskeinen johtamistapa vaikeuttaa kokonaisuuksien hahmottamista ja edesauttaa kehitysprojektien keskeytymistä.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. Tutkittavan aiheen tuttuus ja kuuluminen organisaatioon toivat omat etunsa ja haittansa tutkimukselle. Taustatietämykseni tutkittavasta aiheesta oli hyvä, mikä edesauttoi ongelman hahmottamisessa. Tietyt ennakkoletukset vaivasivat tutkimuksen alussa, mutta tutkimuksen edetessä uudet näkökulmat aiheeseen karistivat ne todella nopeasti. Mielestäni pystyin astumaan tutkijan rooliin hyvin, mikä näkyi esimerkiksi onnistuneina haastattelutilanteina. Tutkimuksen validiteettia voidaan myös pitää hyvänä. Tapaustutkimuksen kautta saadut tulokset ovat teoriataustan ja sen perusteella tehtyjen oletusten kanssa linjassa. Kokonaisuudessaan tutkimusta voi pitää onnistuneena ja uskoisin tutkimuskysymykseen saatujen vastausten tyydyttävän tehtävänantajaa.

7 KONTRIBUUTIO

7.1. Yleistä

Tutkimuksen perusteella organisaatiossa on tarve kehitystoiminnan kehittämiseksi. Kehitystoiminta kaipaa piristysruisketta, jotta se saa sille kuuluvan paikkansa strategisesti tärkeänä osana organisaation toimintaa. Kehitysprojektit ja niissä asioiden oikein tekeminen toimii suunnannäyttäjänä kehitystoiminnalle. Oppivan organisaation teorian mukaisten toimintamallien tuominen organisaation päivittäiseen toimintaan helpottaa kehitystoiminnan uudistamista. Organisaation muovaaminen oppivaksi organisaatioksi ei ole yksinkertainen prosessi. Se on pitkäkestoinen hanke, joka valmistuu pala palalta.

Opinnäytetyöni kontribuutiona esitän mallin kehitysprojektityöskentelyn ohjeistuksesta organisaation laatukäsikirjaan sekä teemat, joihin organisaation johdossa tulisi panostaa, jotta organisaatiosta voidaan muovata oppiva organisaatio.

7.2. Ohjeistus kehitysprojektityöskentelyyn

Projektiteoriassa esitellyt Rissanen (2002, 46) seitsemän projektin eri vaihetta eivät selkeästi erottaudu organisaation tämän hetken toimintamalleista. Uudessa, organisaation laatukäsikirjaan liitettävässä ohjeessa pyritään korostamaan näitä seitsemää vaihetta.

Ideointi: Ideat kehitettäviin asioihin syntyvät yleensä spontaanisti, eikä ideointivaihetta voi ohjeistaa tarkkaan. Organisaatiossa tulee olla ideoille avoin ilmapiiri, jossa rohkaistaan ja tuetaan ideointia ja innovatiivisuutta. Ideoiden esille tuomiseen tulee olla selkeä kanava ja sen käyttöön tulee kannustaa. Toisinaan tarpeen ideoinnille tietyn aiheen ympärillä esittää johtoryhmä ja tarvittaessa nimeää ideointiin tiimin. Ideointiin pitää satsata riittävästi aikaa, jotta kaikki mahdolliset näkökulmat tulevat ideointiryhmässä pohdittua. Perusteellisen ideoinnin kautta kehitettävä aihe saa riittävästi merkityspohjaa organisaatiossa.

Visiointi: Visiointivaiheessa projektille luodaan visio, tavoite, johon kehitettävällä asialla pyritään. Visiosta kirjataan ylös tavoitetila ja se, miten sinne päästään. Visiosta tulee ilmetä, mitä hyötyä projekti tuottaa yritykselle, ja sen tulee motivoida projektiryhmän jäseniä. Visiointivaiheessa myös päätetään, millainen projektiryhmä projektille kootaan ja nimetään projektille tukija. Tukija on yleisesti johtoryhmän jäsen. Tukija toimii neuvonantajana sekä johtoryhmän ja projektiryhmän välisenä linkkinä, mutta ei osallistu projektin käytännön toteutukseen. Tukija nimeää projektiryhmän, joka valitsee keskuudestaan ryhmän projektille päällikön. Vastuun jakautumisen varmistamiseksi yksi henkilö voi toimia projektiryhmän päällikkönä vain kerran kalenterivuoden aikana. Näin saadaan hajautettua vastuuta ja henkilöstöä osallistumaan laajemmin organisaatiossa. Visiointivaiheessa tulee tuntee toimintaympäristö, joten visiointiin tulee osallistua sopiva ryhmä avarakatseisia henkilöitä.

Visiointiin osallistuneet henkilöt eivät automaattisesti osallistu itse kehitysprojektin toteutukseen. Visiointi on järkevää suorittaa neutraalissa ympäristössä ja ajan kanssa, eikä keskellä kiireistä työpäivää lyhyessä palaverissa.

Taustaselvitykset: Taustaselvitystyö on tärkeä vaihe, jossa kartoitetaan tarvittava tieto projektin toteuttamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinatutkimus ja teknisen laitteen ominaisuuksien määrittely. Tässä vaiheessa tulee projektia katsoa laajakatseisesti ja pyrkiä huomioimaan kaikki mahdolliset vaikuttavat tekijät. Taustaselvitykselle annetaan tiukka aikaraami, jottei taustaselvityksestä tule liian raskas. Projektiryhmä vastaa taustaselvityksen tekemisestä.

Tavoitteiden määrittely: Projektin tavoitteet määritellään kolmen ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja realistisia. Tavoitteiden tulee myös olla mitattavissa, jotta projektin etenemistä on helpompi seurata. Liian yleinen tavoite ei palvele projektia, vaan tavoitteen tulee olla konkreettisista asioista koostettu kokonaisuus. Tavoitteiden määrittelyssä johtoryhmällä on tärkeä rooli. Tavoitteiden tulee tukea yrityksen strategiaa ja olla johtoryhmän hyväksymiä. Tavoitteet esitellään projektisuunnitelmassa johtoryhmälle.

Suunnitelman tekeminen: Projektiryhmä laatii suunnitelman, josta ilmenee aikataulu, tavoitteet, projektiryhmän kokoonpano, tarvittavat resurssit, oppimistavoitteet projektissa sekä mittarit, joilla edistymistä seurataan. Suunnitelmaa varten on laadittu kaavakepohja, joka täytetään ennen projektin aloittamista, hyväksytetään johtoryhmällä tai projektin tukijalla ja toimitetaan kehitysjohtajalle, joka ylläpitää kehitysprojektien tietokantaa.

Askeleiden toteutus ja johtaminen: Tavoitteena on saada kehitysprojekteista oppivia projekteja, jotka tukevat oppivan organisaation teoriaa. Projektiryhmän päällikön tulee osata tukea ryhmän jäsenten kasvua projektin aikana ja ohjata projektia eteenpäin, kohti tavoitetta. Innovatiivisen ja innostuneen hengen luominen projektiryhmään vaatii johdon tuen, jota projektiryhmän päällikön tulee nauttia. Tuen tulee olla läpinäkyvää ja konkreettista kaikille ryhmän jäsenille. Esimerkiksi ryhmän jäsenille tulee varata riittävästi aikaa toimia kehitysprojektissa, jotta muut tehtävät eivät syö resursseja kehitysprojektilta. Organisaation koosta johtuen yhtäaikaisten laajempien projektien määrä rajataan neljään, jotta resursseja on riittävästi tarjolla. Oleellinen osa toteutusta on viestintä, jonka tulee olla saumatonta ryhmän sisällä sekä tarkoin harkittua ja oikea-aikaista koko organisaatiolle. Tiedotuksesta vastaa projektiryhmän päällikkö. Projektiryhmä vastaa projektin lopputuotoksen jalkauttamisesta ja koulutuksesta organisaatiolle. Projektiryhmän päällikön tulee projektin päätyttyä laatia loppuraportti projektista ja pitää palautetilaisuus projektiryhmälle.

Seuranta ja seurannan raportit: Projektin aikana projektiryhmän päällikkö raportoi, suunnitelman mukaisesti, projektin etenemisestä projektin tukijalle ja kehitysjohtajalle. Projektin tukija raportoi projektin

etenemisestä johtoryhmälle tarvittaessa, mutta viimeistään silloin, kun projekti on valmistunut tai viivästynyt. Kehitysjohtajan vastuu on ylläpitää tietokantaa kehitysprojekteista ja seurata projektien valmiusastetta. Kehitysjohtaja raportoi palavereissa kehitysprojektien tilan johtoryhmälle, joka reagoi tarvittaessa esimerkiksi viivästymisiin.

Liitteessä II on esitetty kehitysprojektityöskentelyn ohje, joka on tarkoitus liittää yrityksen laatukäsikirjan osaksi.

7.3. Organisaation muovaaminen oppivaksi organisaatioksi

Teoriaosuudessa oppivasta organisaatiosta esiteltiin Sarala & Saralan (1996, 70) malli, miten organisaatiota voidaan muovata oppivaksi organisaatioksi. Mallissa keskityttiin viiteen tekijään, joita tulee kehittää:

- Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti.
- Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen.
- Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen.
- Oppimisen edistäminen.
- Kehittämistoiminnan ja verkostojen organisointi.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on osoittanut, että organisaatiossa kaikkien viiden tekijän kehittämiseksi on tarvetta. Organisaation johtoryhmä on tärkeässä roolissa tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten jatkojalostamisessa organisaatiossa. Ohje kehitysprojektityöskentelyyn on ensimmäinen askel suunnasta, johon sisäisiä prosesseja tulee kehittää. Prosessien kehittämisen kautta organisaatio voi aloittaa kulttuurin kehittämisen oppimista edistävänä.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella organisaatiossa tarvitaan tarkempaa itsetutkiskelua ja avointa keskustelua, jotta organisaatiossa saadaan aikaan ensimmäiset askeleet kohti muutosta. Tämän opinnäytetyön tulosten ja edellä mainittujen viiden tekijän käsittely johtoryhmässä, ja strategian muovaaminen niiden pohjalta, on ensimmäinen askel kohti oppivaa organisaatiota.

LÄHTEET

- Aaltonen, J., Bifeldt, L., Joki, M., Lähteenmäki, S., Soini, S., Utriainen, A. & Vahtera, J. 2002. Psykososiaalisen toimintaympäristön arvioiminen. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto. <http://www.tyosuojelu.fi/upload/4rbolgtv.pdf>
- Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä – johda hanketta 80/20-periaatteella. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Hampden-Turnet, C. 1991. Yrityskulttuuri. Helsinki: Weilin+Göös.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Oy.
- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Sarala, A. & Sarala, U. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Weilin+Göös.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

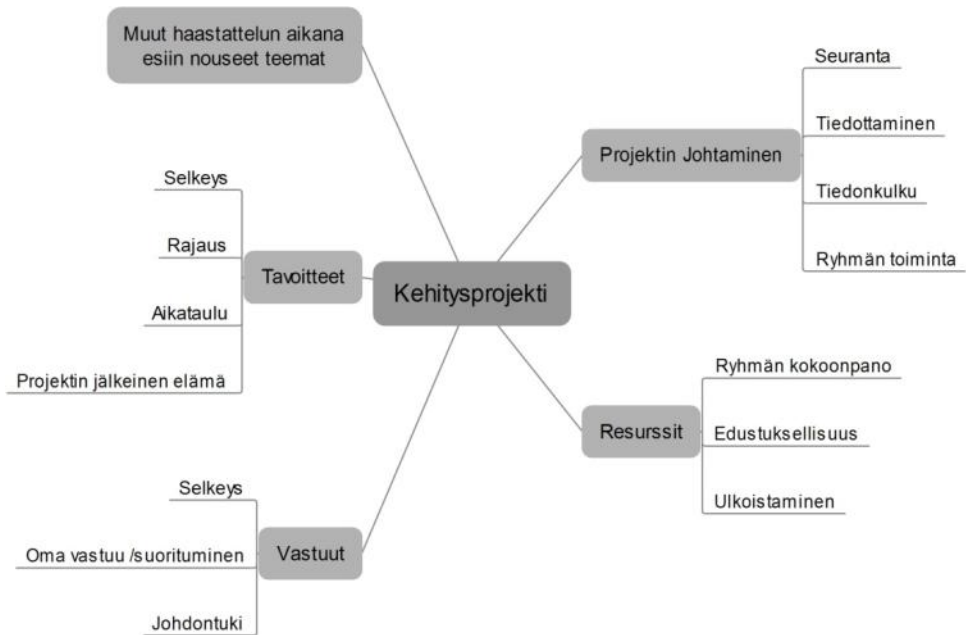
Tuomi, J & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

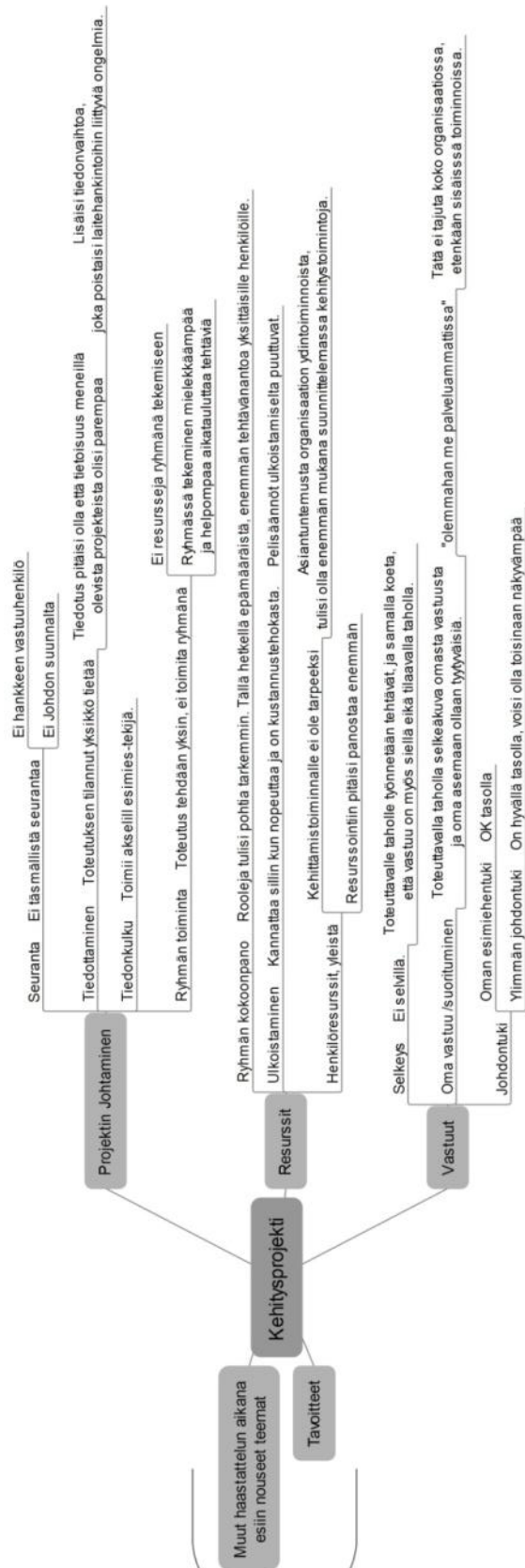
Virtanen, S-L. 2014. Organisaation kulttuurin ja osaamisen muutos, Työelämän uudistaminen ja toimintakulttuurin muutos. Työelämän uudistaminen ja toimintakulttuurin muutos –opintojakson verkkoaineisto. Hämeen Ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 26.1.2014. <https://moodle.hamk.fi/>

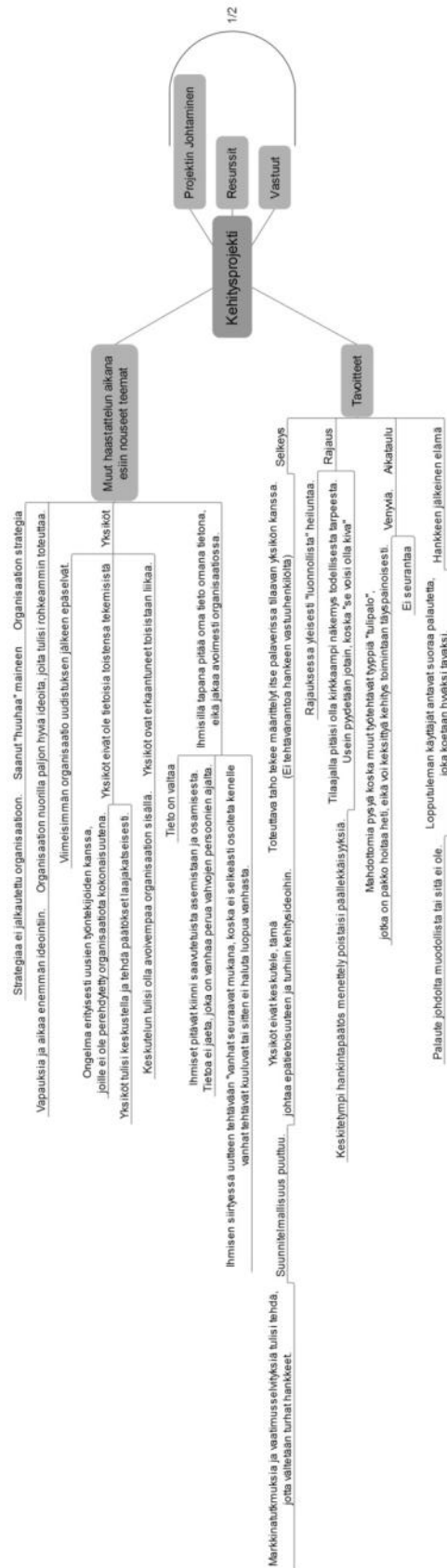
LIITE 1: HAASTATTELUISTA LAADITUT KÄSITEKARTAT

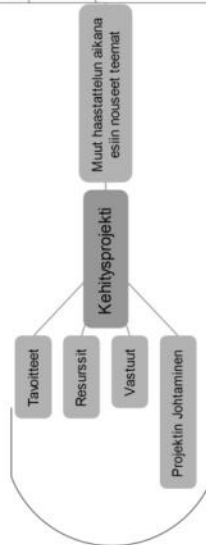
Käsitekartat haastatteluista on laadittu alla olevaa pohjaa apuna käyttäen. Jokaisesta haastattelusta laadittu käsitekartta on jaettu kahdelle sivulle.

Käsitekarttojen rakenne:

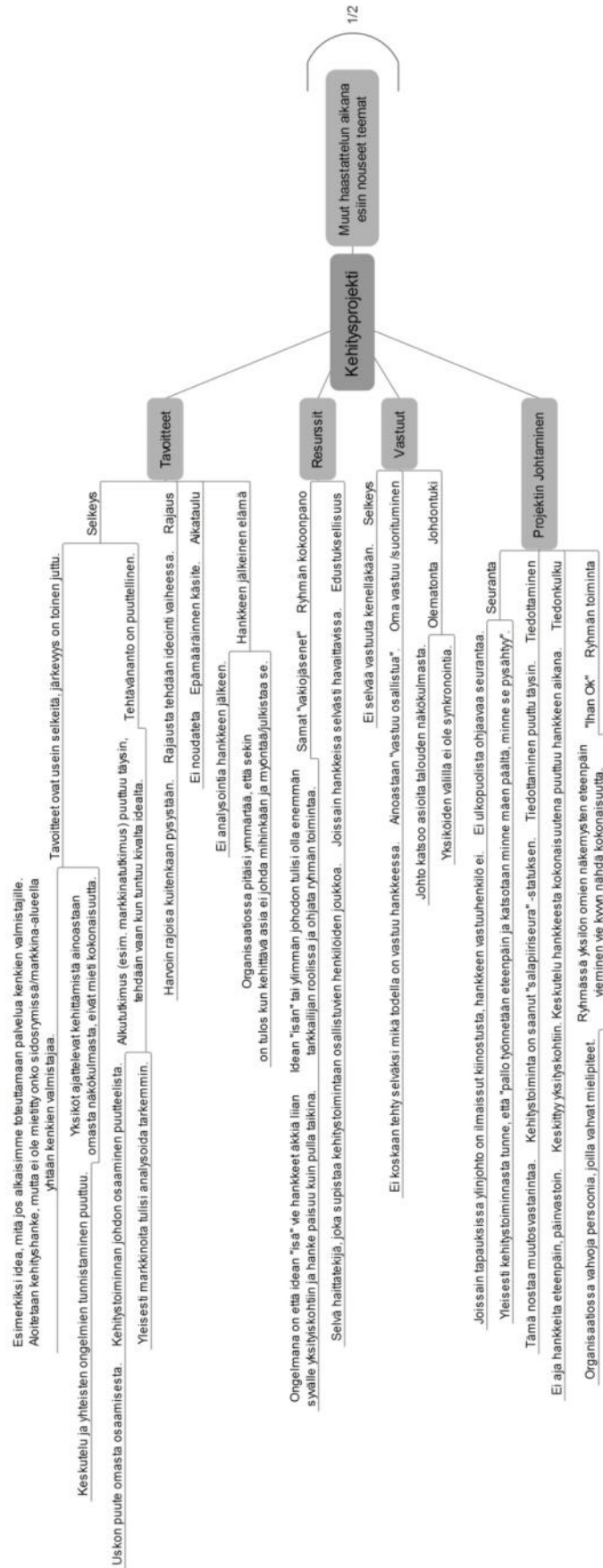


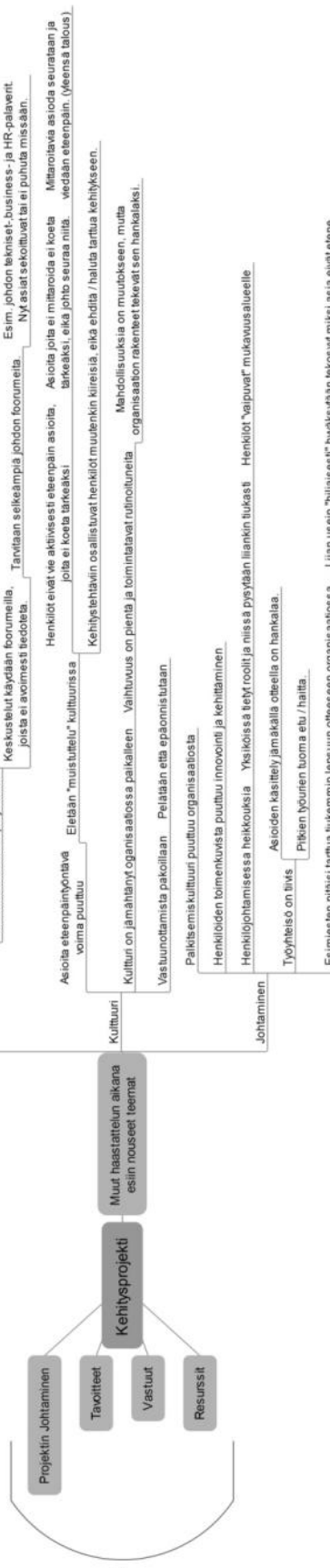


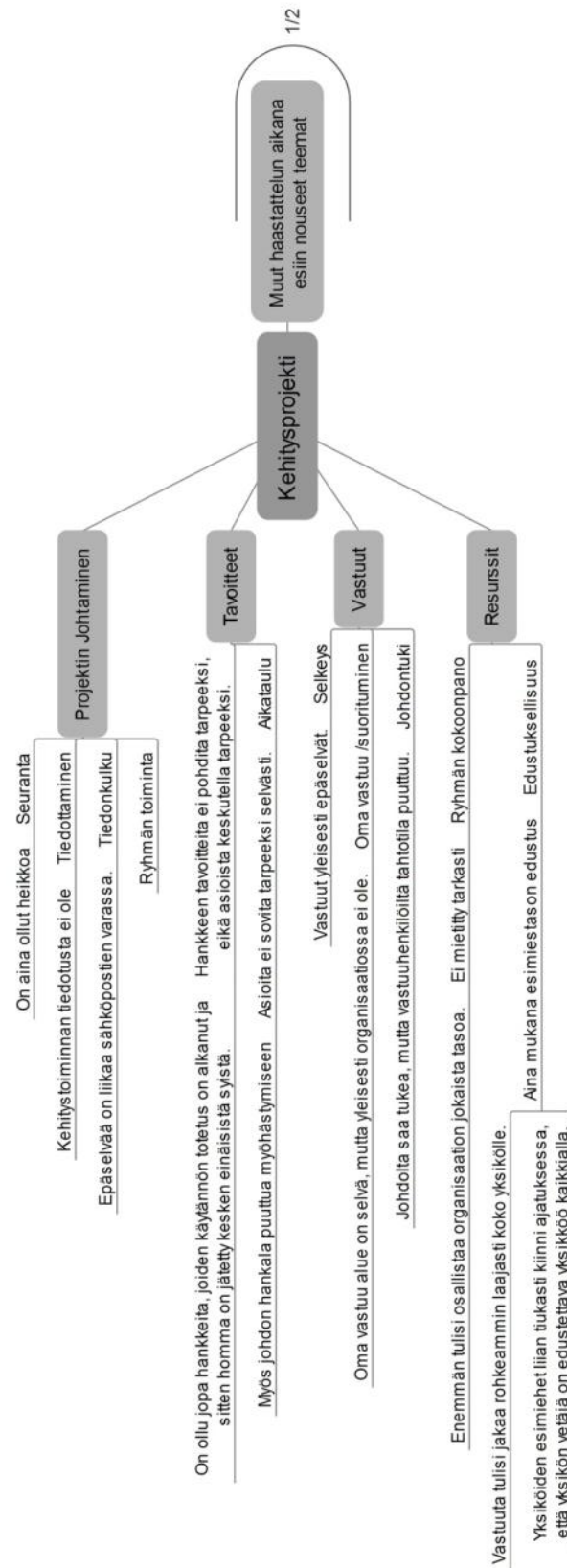




<p>Kulttuuri</p> <p>Kulttuuri on kuolemassa</p> <p>Henkilöt eivät tietoisesti panosta, mutta "kaikkia ei kerrota kaikille" henki elää.</p> <p>Kehitys toimintaan osallistuu ainostaan ne, jotka ovat tsejillä tasolla organisaatossa, koska "se kuuluu heille".</p> <p>Yksiköiden toimintamallit riitelevät keskenään erilaisuuksillaan.</p>	<p>Alkujen saatossa vahvojen persoonien aikaansaama "tedostani en luovu"-kulttuuri elää edelleen. Pidetään kiinni omasta ja oman yksikön edusta.</p>	<p>Organisaation vanhan johtajan "haamu" elää. Toimintamalleja ei muutettu tarpeeksi radikaalisti vanhan johdon lähdettyä, vaan tydyttiin "samaa vanhaan".</p> <p>Insiidoinni organisaatio, jossa kaikki pitää millaroida. Eli ei ole mitattu, siihen ei voi luottaa. Heijastuu toimialan peruselementeistä.</p> <p>Organisaatossa ei harrasteta kriittistä itsenäistä ajattelua, eikä uskalleta muuttaa. Myös johto tykkää olla mukavuusalueellaan. Eriyisesti näkyy organisaation markkinointitoiminnassa, joka on tehontona.</p>	<p>Mittarointi</p> <p>Mittaroidaan ehkä oikeita asioita. Onko liikaa ja ohjaavaiko mittarit liikaa toimintaa. Osalaanko katsoa mittareiden taakse? Kehitystoimintaa ei mitaroida. Käytännössä mittarit ovat ajaneet ja asiakasprojektit tehokkaiksi.</p>	<p>Laatukäsikirja</p> <p>Tärkeintä tuntuu olevan että asia tehdään. Johto pitää tsejillä asioita liian itseäänanselyksinä. Sisäiset prosessit jumissa.</p> <p>Yksiköiden esimiehet sirtävät tehtäviä selittämättä tehtävän tärkeitä kokonaisuuksia kamailta. Usein havaittavissa että tehtävät järkevyyttä ei ole pohdittu, vaan tehdään vaan kun vaikutti hyvältä. Delegoimista puuttuu järki.</p>	<p>Organisaation sisäiset prosessit ovat menettäneet tarkoituksensa. Turhaa työtä.</p> <p>Sisäisestä kehitystoiminnasta puuttuu kokonaiskuva, ei tajuta mitä tehdään, miksi ja mihin se vaikuttaa. Keskustelu puuttuu.</p> <p>Näin on aina tehty asenne.</p> <p>Ei se ennenkään ole onnistunut.</p>	<p>Organisaation toiminta</p> <p>Organisaatio on ajanut kaikki "oma hiekkalaatikko" ajatteluun. Henkilöt jumittuvat mukavuusalueilleen. Laumassa kaikki oppivat heijostasi samolle tavolle.</p> <p>Rutiinoidutaan ja kynistytään.</p> <p>Organisaatio ajaa armeijasta tuttu "Älä ajattele toimintaan"</p>	<p>Yksiköt liian erillään toisistaan.</p> <p>Aina löytyy vasta-argumentti.</p>	<p>Tärkeät kehityshankkeet tulisi aloittaa vieraassa ympäristössä, eikä keskellä päivää parin tunnin palaverissa tutussa neuvotteluhuoneessa. Ihmisia tulisi kouluttaa kehityshankkeissa toimimiseen. Nyt vain projektipäälliköille koulutusta.</p> <p>Johdon henkilöt on valittu pääsääntöisesti talon sisästä.</p> <p>Näkemyks talon ulkopuolelta puuttuu, asiakkaan näkökantaa ei aina ymmärretä.</p>	<p>Tuottavan työn anostus niin korkealla, että kehitystoiminnalle ei ole tilaa.</p> <p>Kun hanke tulee siihen pisteeseen, että tarvitaan isopommistus astuu luottavampi kehitys toiminnan edelle luottavasta työstä ja antaa tilaa tehdä kehityshanketta (Nostaisi kehitys toiminnan anostusta kun on asiakasprojektiä kesken ja ja hankkeet saataisiin päätökseen).</p>	<p>Organisaatossa on asetettu luottavuuksavoitteet toimitusvaikeuksille osallistua kehitystoimintaan.</p> <p>Kehitystoiminta luottavuuksavoitteet toimitusvaikeuksille osallistua kehitystoimintaan.</p> <p>Tuottavassa tehtävässä oleva henkilö pitäisi irrottaa (esim. kahdeksi viikoksi) luottavasta työstä ja antaa tilaa tehdä kehityshanketta. (Nostaisi kehitys toiminnan anostusta ja hankkeet saataisiin päätökseen).</p>
--	--	---	--	---	---	---	--	--	--	--

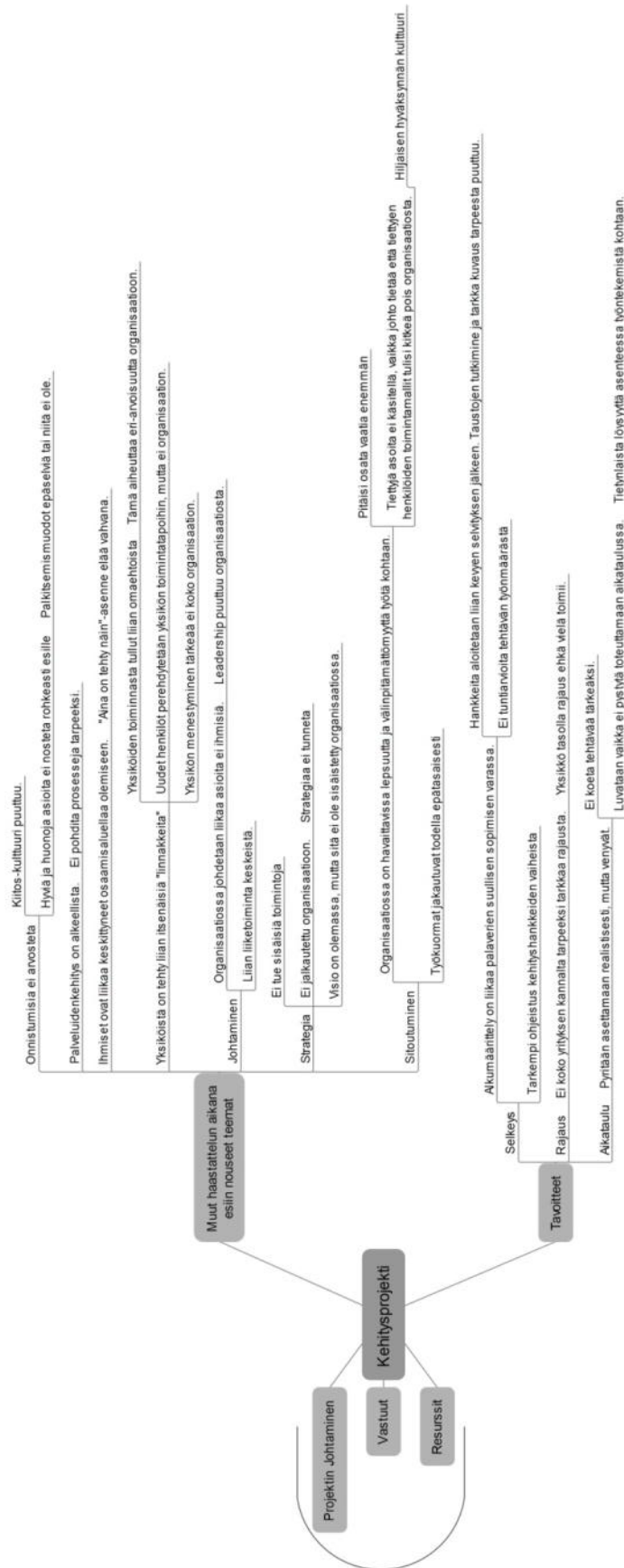


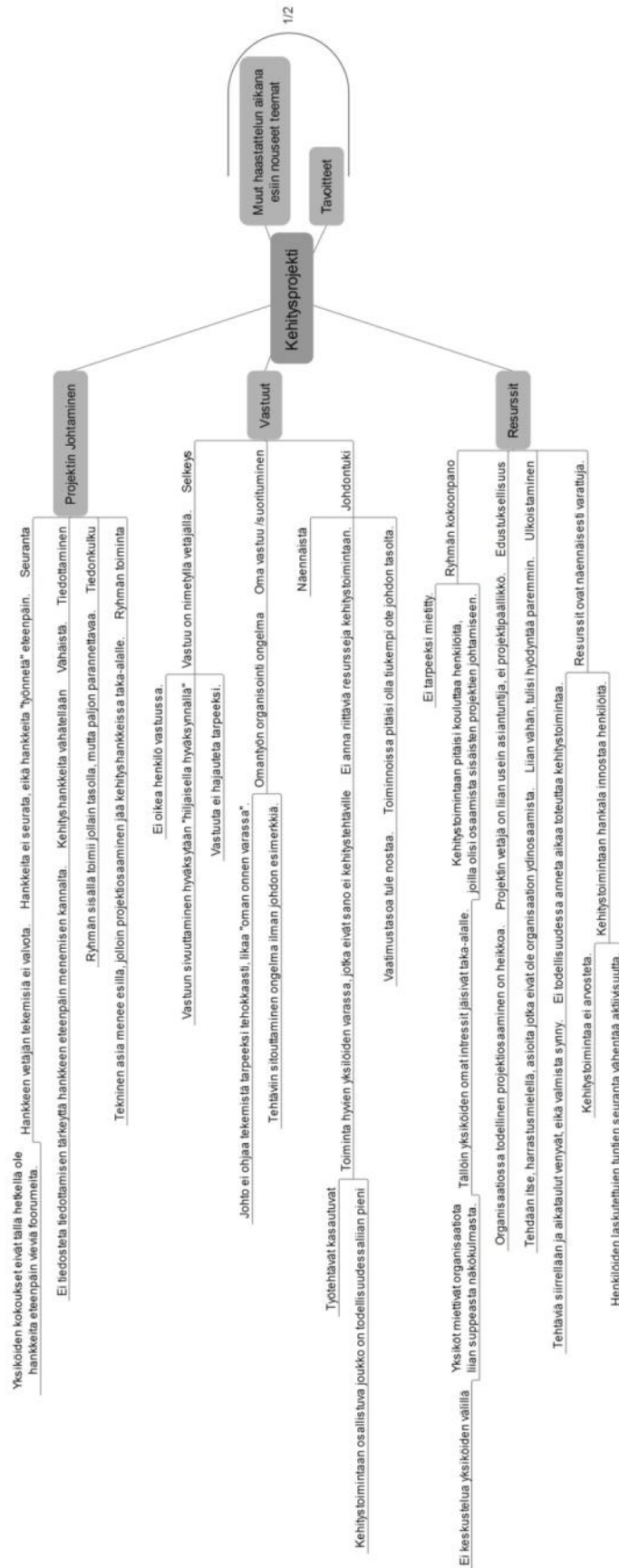


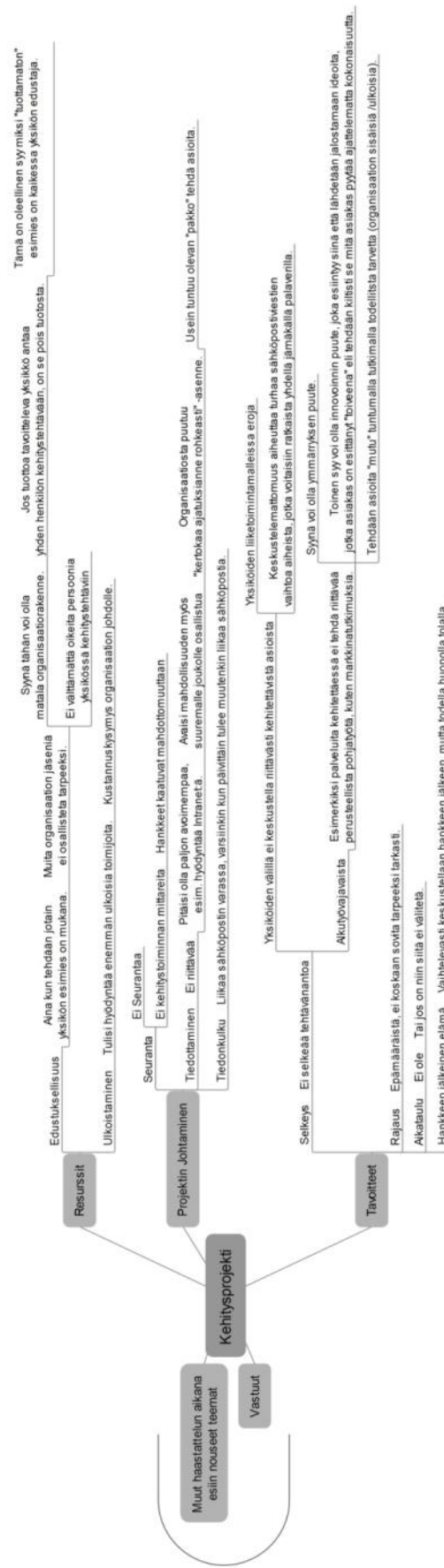


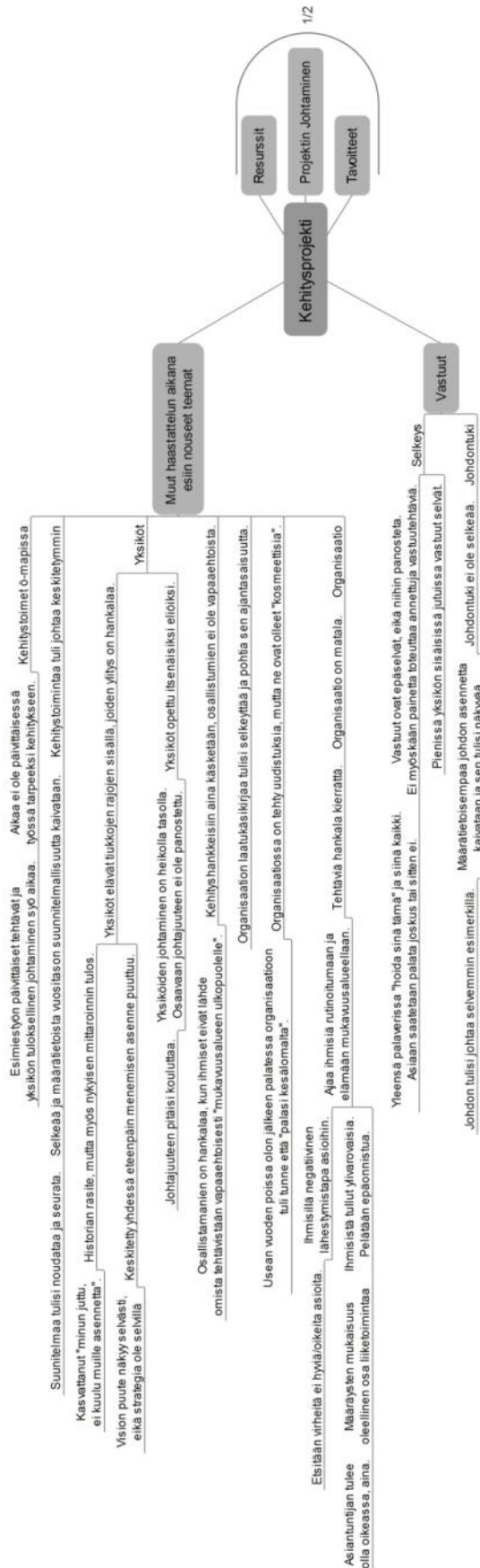


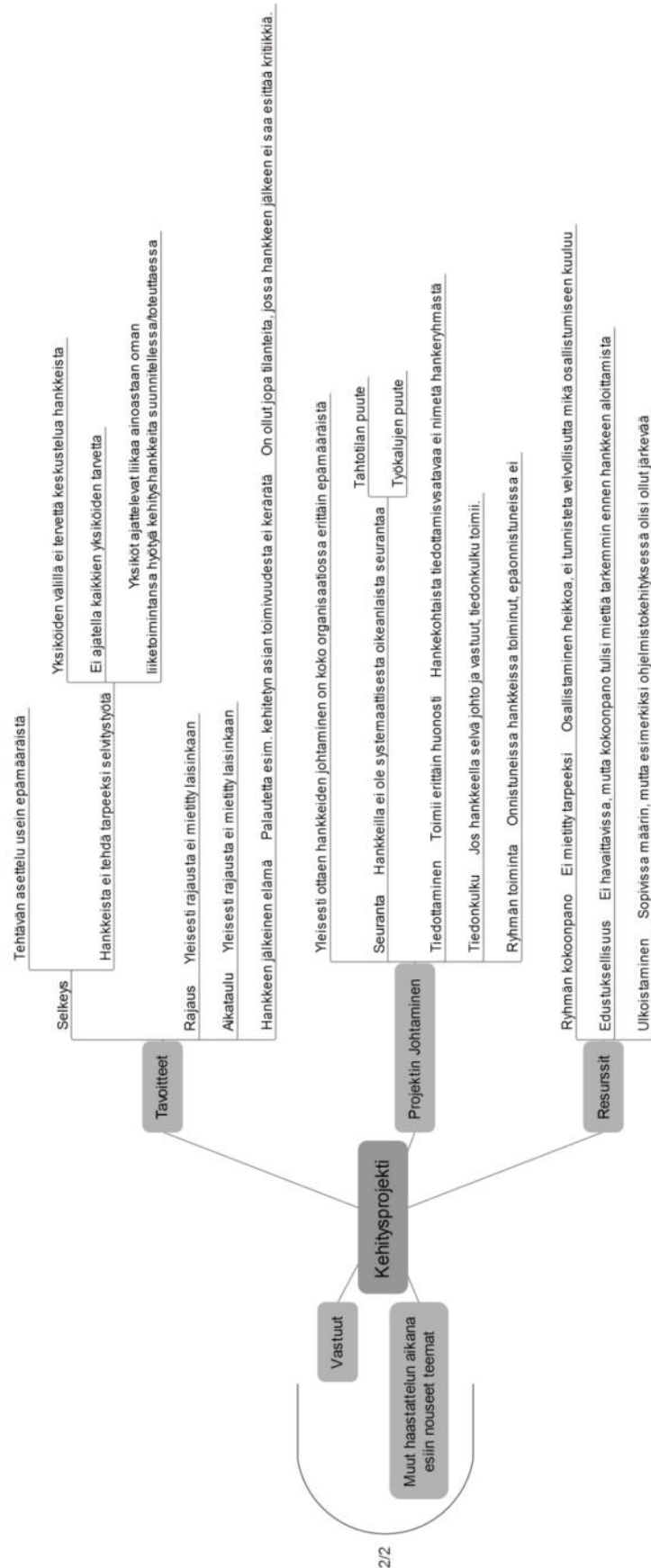






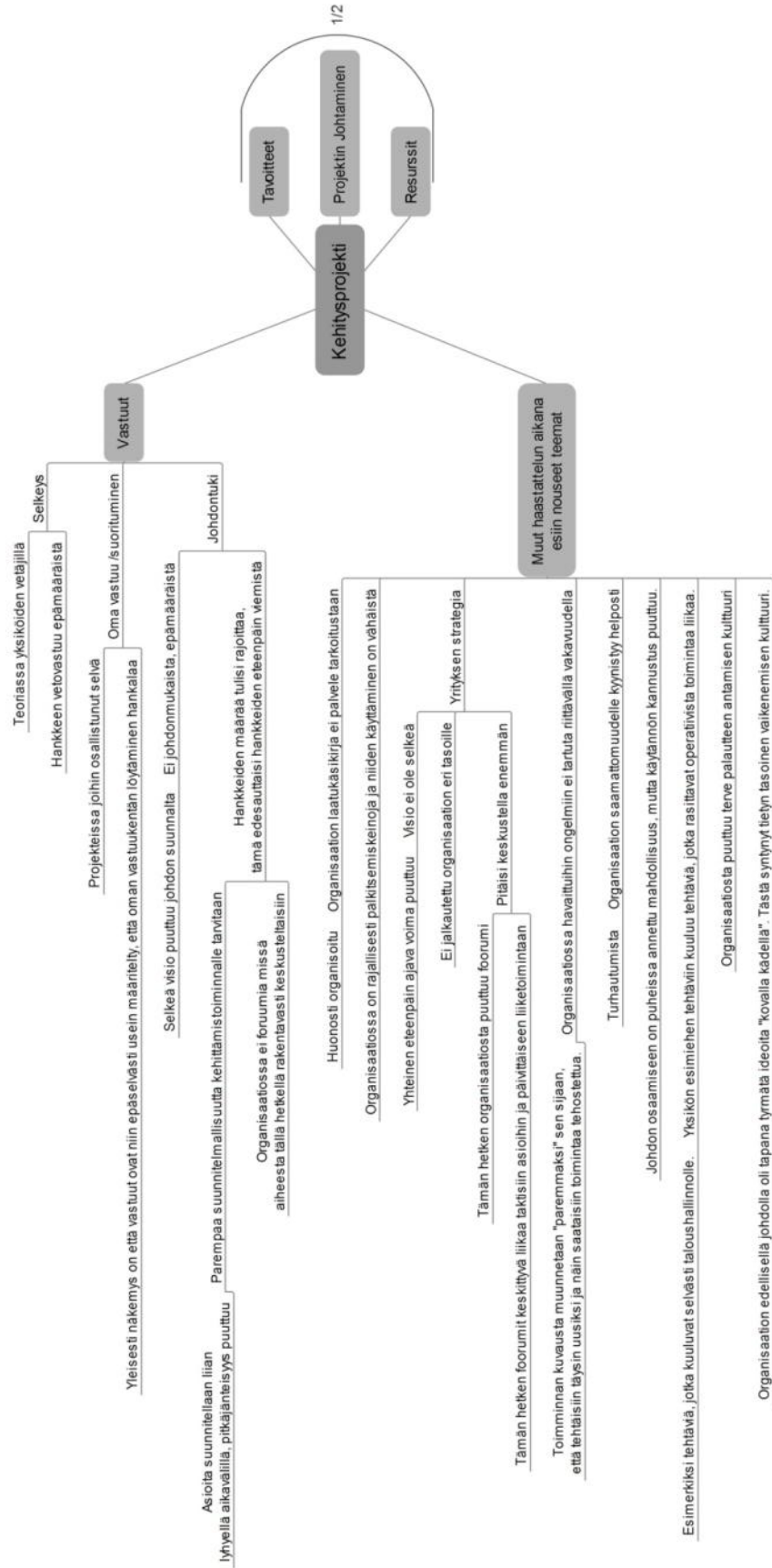


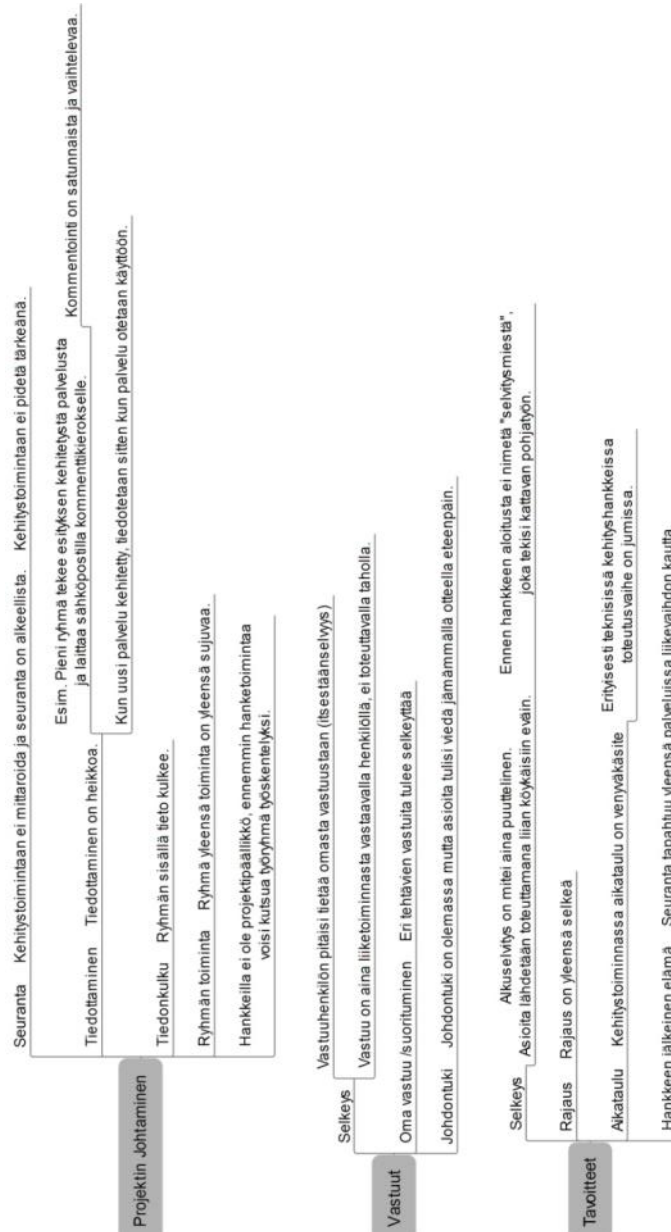


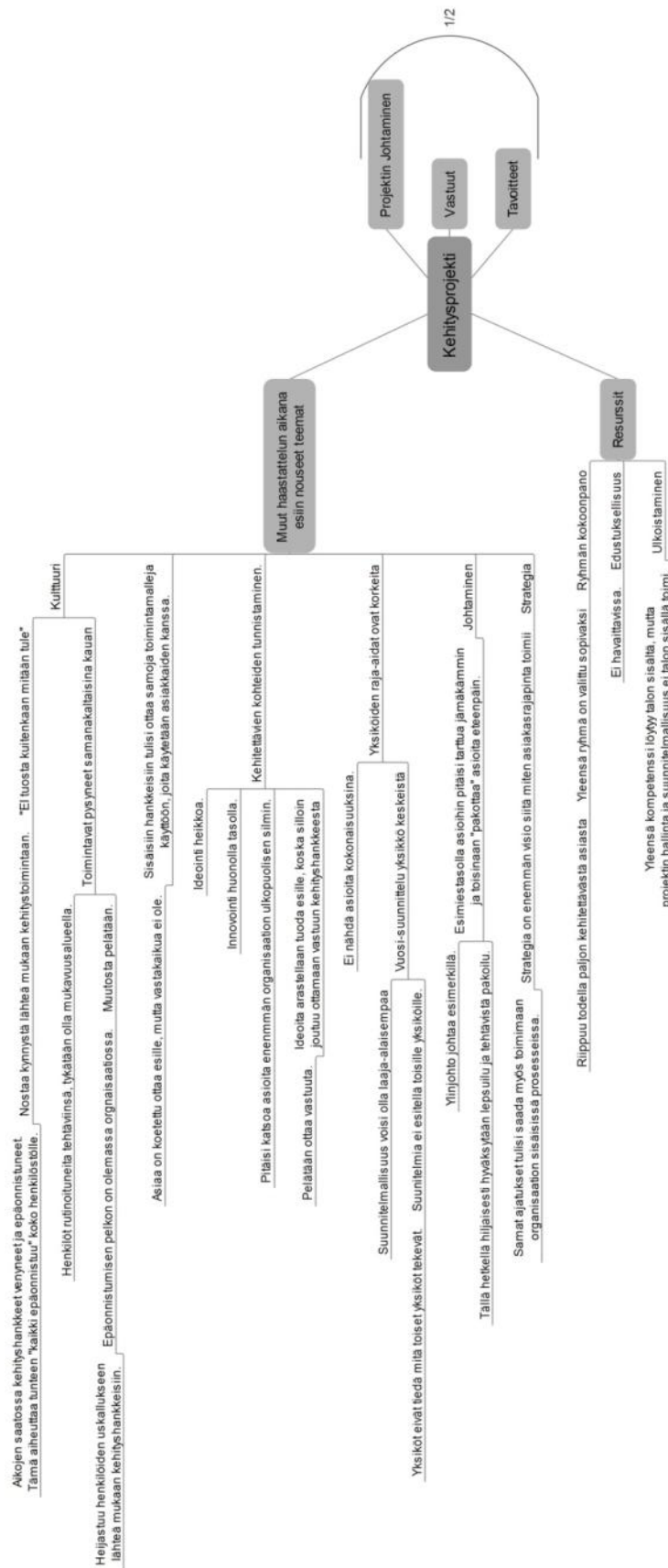


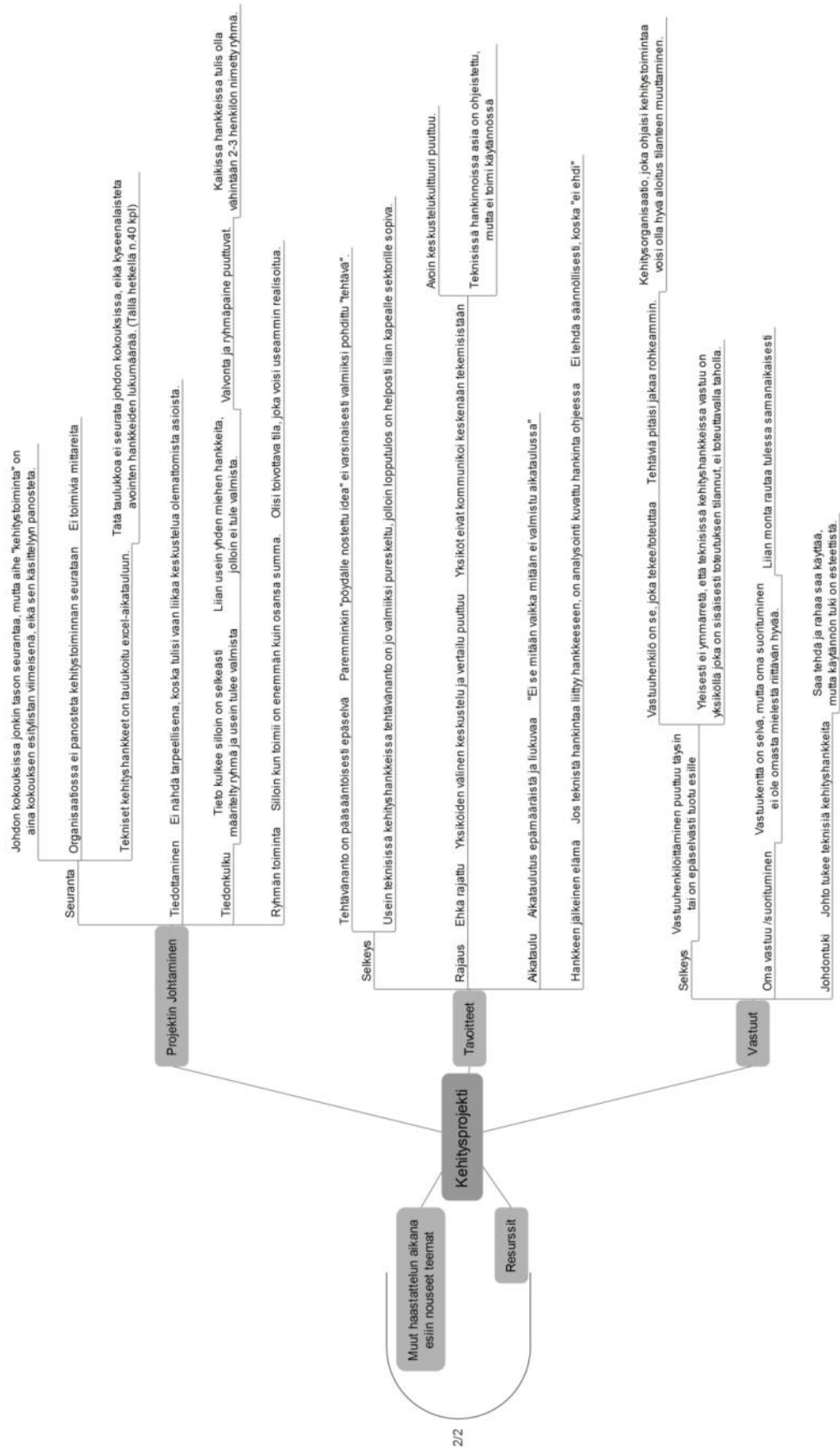
Haastattelu 7 (2/2):

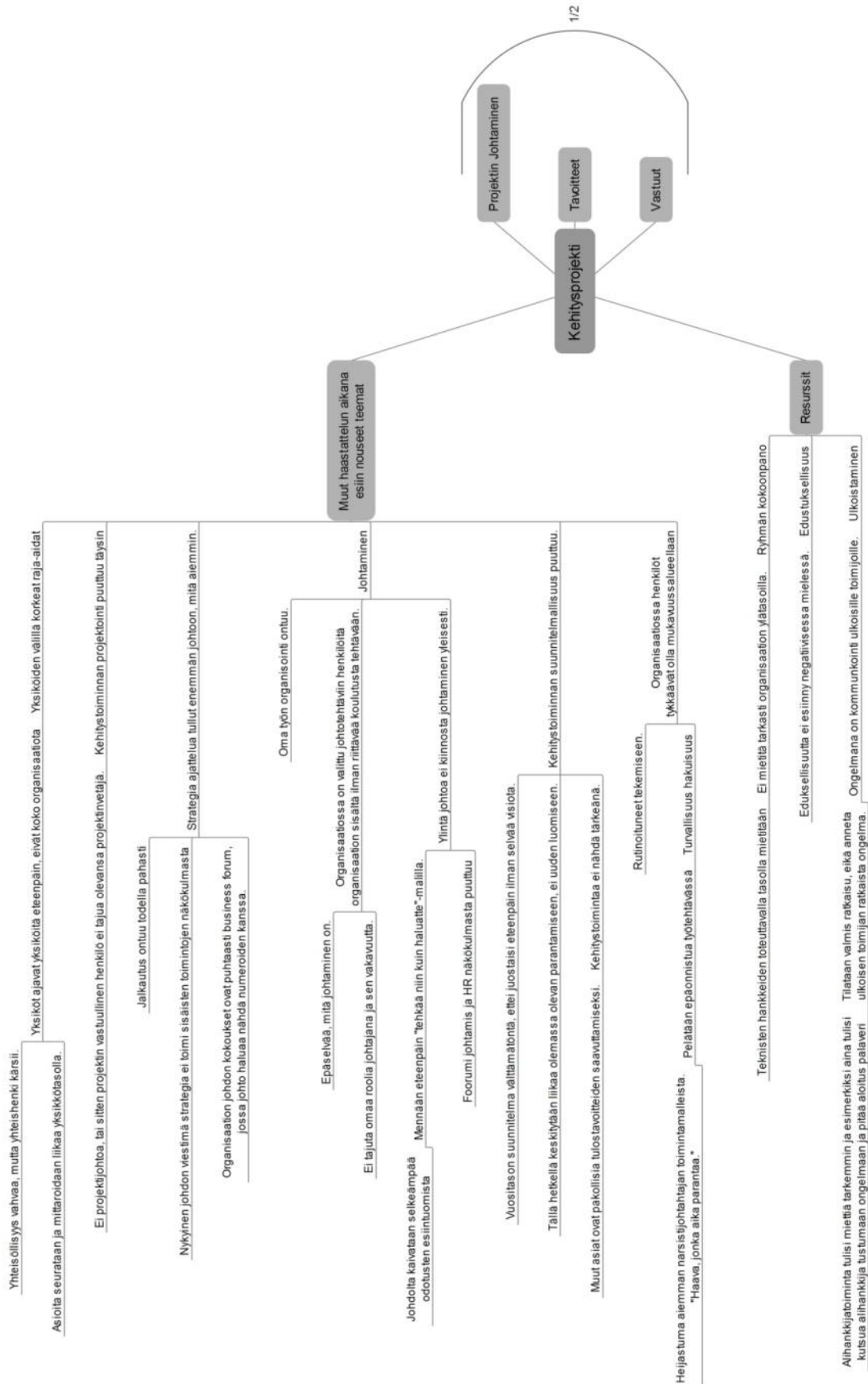
Liite 1

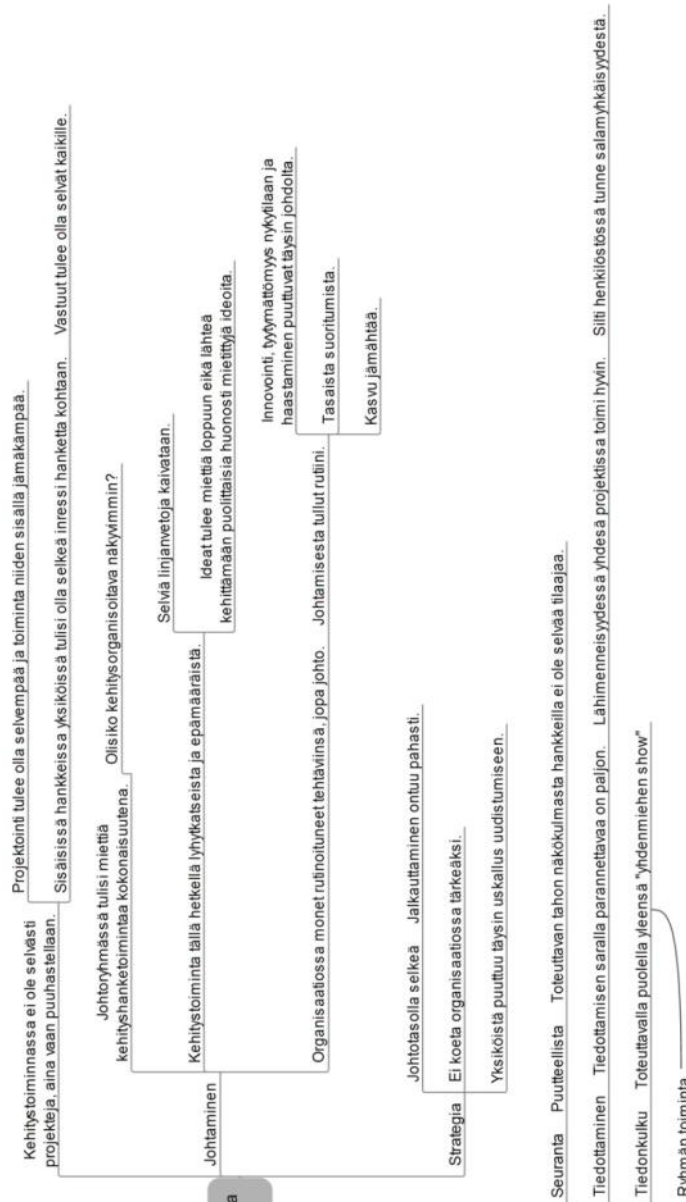


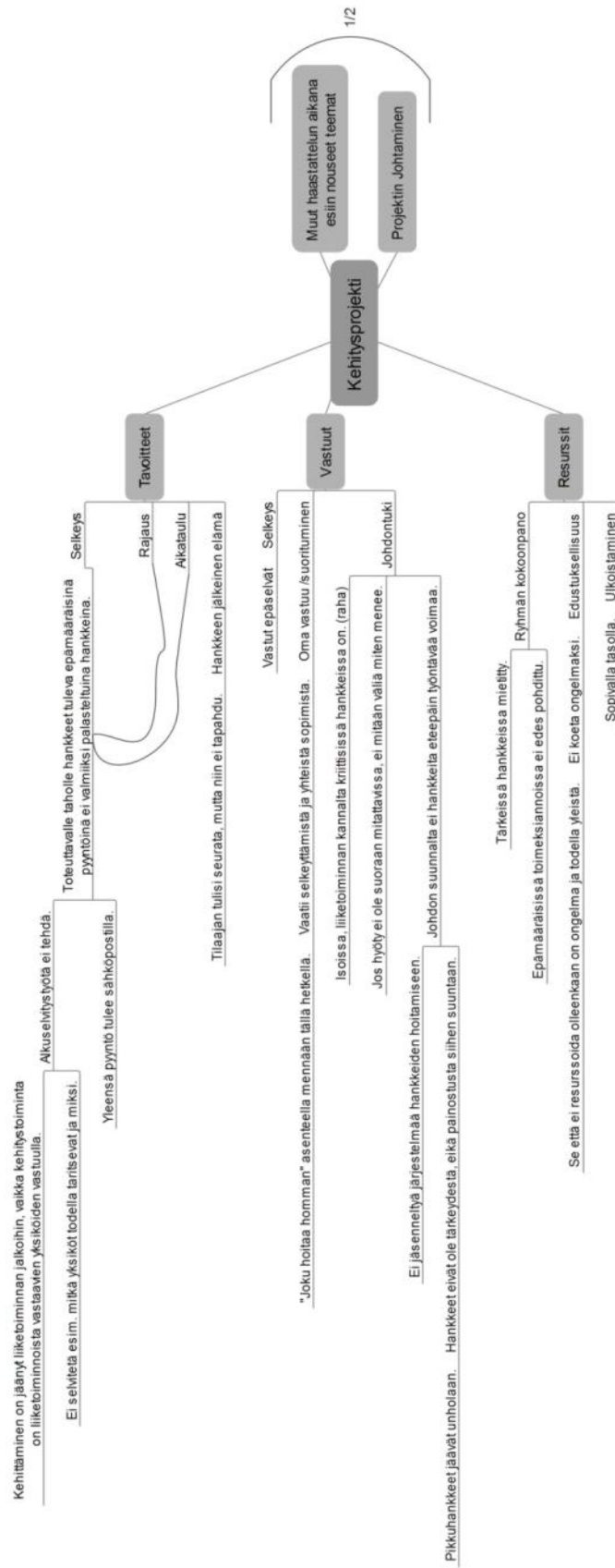












LIITE 2: OHJE KEHITYSPROJEKTITYÖSKENTELYYN

Kehitysprojektityöskentely:

Ohjeen tarkoitus ja vastuuhenkilö

Tämän ohjeen tarkoituksena on kuvata tapa kehitysprojektien läpiviemiseksi organisaatiossa. Projektien tehtävä, tavoite, aikataulu ja toimintatavat suunnitellaan ja siksi projektit onnistuvat hyvin. Projektityöskentelyssä pyritään uuden oppimiseen ja innovatiiviseen toimintaan.

Tässä ohjeessa kuvataan projektien tyypillisiä vaiheita ja mihin niissä kiinnitetään huomiota. Tämän ohjeen ylläpidosta on vastuussa kehitysjohtaja.

Soveltamisalue

Ohjetta sovelletaan kaikissa sisäisissä kehitysprojekteissa. Kehitysprojektit jaetaan kolmeen luokkaan:

1. Yritystason merkittävät projektit: sitovat runsaasti resursseja. Tavoitellaan merkittäviä muutoksia toiminnassa: pääprosessien kehitysprojektit, merkittävät tukiprosessien uudistukset. Organisaatiossa saa olla enintään kaksi tämän luokan projektia yhtäaikaisesti menossa.
2. Yritystason projektit: yksittäiset kehitysprojektit. Tavoitellaan tietyn toiminnan kehittämistä: prosessien kehittäminen yms. Organisaatiossa saa olla enintään kaksi tämän luokan projektia yhtäaikaisesti menossa.
3. Yksikkötason projektit: kehitetään jonkin yksikön sisäistä toimintaa. Käynnistetään tarpeen mukaan, ei saa vaikeuttaa 1. ja 2. luokan projekteja.

Projektin vaiheet ja vastuut

- Ideointi (Vastuu: yksiköiden esimiesten vastuulla innostaa innovatiivisuuteen)
- Visiointi (Vastuu: 1. ja 2. luokan projekteissa johtoryhmä tai johtoryhmän nimeämä työryhmä, 3. luokan projekteissa yksikön esimies)
- Projektiryhmän valinta (Vastuu: 1. ja 2. luokan projekteissa johtoryhmä tai johtoryhmän nimeämä työryhmä, 3. luokan projekteissa yksikön esimies)
- Aloituspalaveri (Vastuu: tukija)
- Taustaselvitys (Vastuu: projektipäällikkö ja projektiryhmä)
- Projektisuunnitelman täyttäminen sisältäen oppimistavoitteet projektissa: mitä kunkin tulee oppia projektin aikana. (Vastuu: projektipäällikkö)
- Projektin toteutus (Vastuu: projektipäällikkö)

- Projektin aikainen viestintä ja raportointi (Vastuu: projektipäällikkö)
- Projektin seuranta (Vastuu: tukija ja kehitysjohtaja / johtoryhmä)
- Loppuraportointi ja palautetilaisuus projektiryhmälle (Vastuu: projektipäällikkö)

Projektin käynnistäminen

Kaikkiin projekteihin ideat tulevat henkilöstöltä tai johtoryhmältä. Ideasta palkitseminen käsitellään palkitsemisohjeen mukaisesti.

Organisaation johtoryhmä käynnistää ensimmäisen ja toisen luokan projektit. Johtoryhmä valitsee projektille tukijan, joka esittää projektiryhmän kokoonpanon. Tukija esittelee valitulle projektiryhmälle idean ja vision sekä varaa resurssit projektin aloittamiselle.

Kolmannen luokan projekteista päättää yksikön esimies. Yksikön esimies keskustelee muiden yksiköiden esimiesten kanssa ideasta ja laatimastaan visiosta. Muiden yksiköiden niin tahtoessa voidaan kolmannen luokan projekti hoitaa yksiköiden yhteisprojektina tai nostaa toisen luokan projektiksi. Kolmannen luokan projektin nostaminen tulee käsitellä johtoryhmässä. Kolmannen luokan projekteissa yksikön esimies toimii projektin tukijana ja valitsee projektiryhmän sekä esittelee valitulle projektiryhmälle idean ja vision sekä varaa resurssit projektin aloittamiselle.

Kaikista käynnistetyistä projekteista (myös luokan 3. projektit) tulee ilmoittaa kehitysjohtajalle, joka ylläpitää projektisalkkua.

Projektiryhmä valitsee keskuudestaan projektille päällikön, jonka vastuulla on pitää yhteyttä tukijaan ja johtoryhmään. Projektiryhmän päällikkönä voi toimia henkilö, jolla on kokemusta projektien johtamisesta. Ensimmäisen ja toisen luokan projekteissa päällikkönä voi toimia ainoastaan henkilö, joka ei ole aiemmin kyseisenä kalenterivuonna toiminut kehitysprojektin projektipäällikkönä.

Projektinryhmän kokoonpano ja roolit

Projektiryhmässä on vastuullinen päällikkö, tukija sekä riittävä määrä osallistujia.

Päällikkö

- tuntee käytettävät työkalut
- saa hyötyä projektin onnistuneesta läpiviemisestä
- osaa johtaa projektiryhmää ja tukee ryhmän jäsenten kasvua projektin aikana
- osaa innostaa ryhmää toimimaan osiensa summana

- vastaa viestinnästä koko organisaatiolle ja projektiryhmän sisällä
- vastaa lopputuloksen jalkauttamisesta ja koulutuksesta organisaatiolle
- laatii loppuraportin ja pitää palautetilaisuuden projektiryhmälle
- toimii yhteyshenkilönä tukijan ja projektiryhmän välillä

Tukija

- toimii yhteyshenkilönä johtoryhmän ja projektipäällikön välillä
- osaa käyttää työkalut
- osaa opettaa toisillekin työkalujen käyttämistä

Jäsenet

- tuntevat käsiteltävän ongelman
- täydentävät toistensa osaamista
- opettelevat käsiteltävän asian ja käyttävät työkalut
- omaavat vastuullisen asenteen osallistua ryhmän työskentelyyn

Projektiryhmän kokouksista pidetään pöytäkirjaa, joka tallennetaan projektille nimettyyn kansioon.

Aloituspalaveri

Kaikki projektiryhmään nimetyt henkilöt osallistuvat aloituspalaveriin jossa sovitaan projektin säännöt, joita ryhmä sitoutuu noudattamaan. Aloituspalaverissa tukija esittelee perusteet uudesta käsiteltävästä aiheesta ja järjestää tarvittavan koulutuksen projektin toteuttamiseksi esimerkiksi projektissa käytettävistä työkaluista.

Aloituspalaverissa aloitetaan taustaselvitystyön tekeminen ja jaetaan jokaiselle ryhmän jäsenelle oma vastuualue josta taustoja selvitetään. Taustaselvitystyöhön varataan tehokasta työaikaa maksimissaan kolme työpäivää.

Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma perustuu projektin tavoitteeseen. Ryhmä päättää yhdessä tavoitteen, joka perustuu visioon ja taustaselvityksen tuloksiin. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja realistisia. Tavoitteiden tulee myös olla mitattavissa, jotta projektin etenemistä on helpompi seurata. Liian yleinen tavoite ei palvele projektia. Tavoitteen tulee olla konkreettisista asioista koostettu kokonaisuus. Tavoitteiden määrittelyssä johtoryhmällä on tärkeä rooli. Tavoitteiden tulee tukea yrityksen strategiaa ja olla johtoryhmän hyväksymiä. Tukija hyväksyy suunnitelman. Ensimmäisen tason projekteissa suunnitelmalle tarvitaan johtoryhmän hyväksyntä. Kehitysjohtaja kokoaa hyväksytyt suunnitelmat kehitysprojektien tietokantaan.

Projektien seuranta

Projektikatselmuks

Projektikatselmuksen tarkoituksena on seurata projektin etenemistä sekä varmistaa että projektin suunta on organisaation visioiden ja arvojen

mukainen. Katselmukset tehdään projektista riippuen noin 1-2 kuukauden välein.

Ensimmäisen tason kehitysprojekteissa katselmus tapahtuu johtoryhmän palaverissa. Toisen ja kolmannen tason projektien katselmuksen suorittaa tukija. Katselmukseen osallistuvat vähintään projektipäällikkö ja tukija sekä projektiryhmän jäseniä mahdollisuuksien mukaan.

Valmistelu

Projektipäällikkö valmistelelee esityksen projektin tilanteesta ja tuloksista. Katselmukseen osallistujat tutustuvat kyseisen projektin materiaaliin intranetissä ennen katselmuksen alkua.

Katselmuksen kulku

- Projektiryhmä esittelee projektin tilan sekä kertoo, miten on pysytty tavoitteessa ja aikataulussa.
- Johtoryhmä kysyy selventäviä kysymyksiä, joilla saadaan projektin tila selville koko johtoryhmälle.
- Johtotiimi antaa palautetta projektiryhmälle.
- Johtotiimi tekee ehdotuksia jatkotoimenpiteistä ja/tai hyväksyy projektiryhmän tekemät ehdotukset.
- Katselmuksen tulokset kirjataan johtotiimin muistioon.

Projektin päättäminen

Projektin valmistuttua projekti päätetään. Projektin päätyttyä projektipäällikkö luovuttaa loppuraportin tukijalle ja esittää tulokset johtoryhmälle (kolmannen tason projekteissa yksikön esimiehelle).

Projektiryhmä pitää projektin arviointipalaverin, jossa arvioidaan, mitä asioita voidaan tehdä paremmin ja mitkä asiat menivät hyvin. Arviointipalaverin jälkeen projektin päättymisestä tiedotetaan intranetissä. Samalla kerrotaan kolme onnistumista projektista.

Johtoryhmällä on oikeus päättää projekti, jos projekti ei syystä tai toisesta etene tai jos aika on ajanut kehitettävän aiheen ohitse. Projektien ennenaikaisesta päättämisestä ja syistä tiedotetaan organisaatiolle intranetissä.