

Tietohallinnon näkökulma kehitysprojektien onnistumisen edellytyksistä

Terhi Haapiainen



Tekijä Terhi Haapiainen	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma, Degree Programme in Information Technology	
Opinnäytetyön otsikko Tietohallinnon näkökulma kehitysprojektien onnistumisen edellytyksistä	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 20
Opinnäytetyön otsikko englanniksi ICT management perspectives on the prerequisites for successful development projects	
<p>Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle käsikirja kehitysprojektien hallintaan, ja se tehtiin vuosien 2014 ja 2015 aikana. Työn aiheena on tutkia, mitkä asiat hyvän projektinhallinnan lisäksi vaikuttavat kehitysprojektien onnistumiseen. Teoriaosuudessa tutkitaan sitä, millaisesta strategiasta on mahdollista johtaa kehitysprojekteja sekä miten kehitysprojektien toteuttamiskelpoisuutta ja järjestystä voidaan arvioida. Lisäksi tutkitaan mitä hyvässä projektinhallinnassa on otettava huomioon. Kehitysprojektit muuttavat toimintatapoja. Teoriaosuuden lopuksi tutkitaan, miten saadaan työntekijät hyväksymään muutos ja toimimaan uudella tavalla. Projektin tuloksena syntyi käsikirja, joka on kirjoitettu organisaation johdon, projektin omistajan ja projektiryhmän avuksi suunniteltaessa liiketoimintaa kehittäviä projekteja.</p> <p>Toimeksiantaja on konserni, jossa osana on kustannusyhtiö. Lehtien ja digitaalisen aineiston tuottamiseksi hankittiin julkaisujärjestelmä. Projekti eteni projektinhallinnan näkökulmasta hyvin, mutta projektille asetetut liiketoimintahyödyt eivät ole toteutuneet täysimääräisinä. Empiirisessä osassa tutkin teoriaosuuden esiin tuomien asioiden valossa julkaisujärjestelmäprojektia.</p> <p>Kehitysprojektit ovat monimutkaisempia kuin erilaiset projektinhallinnan viitekehykset antavat ymmärtää. Organisaation strategiasta tulisi olla johdettavissa kehittämisen painopisteet sekä toimintaa ohjaava visio. Kehittämisen painopisteet kootaan kehitysprojekteiksi projektisalkkuun. Projekteja viedään läpi monimutkaisessa sosiaalisessa ympäristössä. Muutosjohtamiseen tulee tehdä suunnitelma, jota toteutetaan ennen kehitysprojektin aloittamista, sen aikana ja sen päätyttyä tavoitellun muutoksen aikaansaamiseksi työyhteisössä.</p>	
Asiasanat Kehitysprojekti, kehittämisprojekti, Tietohallintomalli, muutosjohtaminen	

Degree Programme in Information Technology

Authors Terhi Haapiainen	
Degree programme Degree Programme in Information Technology	
The title of thesis ICT management perspectives on the prerequisites for successful development projects	Number of pages and appendix pages 47 + 20
<p>The objective of this thesis was to develop a handbook for development project management in the client organisation. The study was conducted in 2014 and 2015 with the focal point of finding the elements that together with good project management contribute to success of development projects. In the theory part I elaborate, what kind of properties the organizational strategy should have in order to give actionable guidelines for development projects. I also study how the viability and optimal sequence of projects can be assessed, and what other issues should be considered in good project management. Development projects shape organizational practices. This raises the question of how to help employees accept the change and reshape their routines. The result of my work is a handbook that is aimed to help the management, the project owner, and the project team as they plan development projects in their organization.</p> <p>The client organisation acquired an editorial planning and production system for print and digital content. Although the project advanced smoothly from the project management point of view, the business goals were not fully met. In the empirical part of my thesis I use the conceptual insights from the theory part for analysing the editorial planning and production system project. The aim of this analysis is eliciting guidelines for effective execution of development projects that have the potential to affect the practices and routines in the whole organisation. Development projects are more complex than what various frameworks for project management might commonly imply. To begin with, the organizational strategy should be formed in a way that allows both the guiding vision and the focal points of business development to be derived from it. The focal points of business development in turn form the basis for development projects, which are then collected to a project portfolio. Projects are managed in a highly complex social environment. In order to reach the desired changes in the organization, the change management should be based on a plan that is executed before, during, and after the development project.</p>	
Keywords development project, The ICT Standard for Management, leading change	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehitysprojektit saavat alkunsa strategiasta	3
2.1	Tietohallinnon näkökulmasta onnistunut strategia	3
2.2	Tietohallintostrategia	6
2.3	Strategiatyön epäonnistumisen seuraukset	8
3	Kehityshankkeita ja –projekteja hallitaan projektisalkussa	10
4	Onnistunut projektinhallinta	13
4.1	Valmisteluvaihe	14
4.2	Suunnitteleminen	17
4.3	Toteuttaminen ja ohjaaminen	19
4.4	Projektin päättäminen ja liiketoimintahyötyjen realisointi	19
5	Kehitysprojektit tarvitsevat työyhteisön muutostahtoa ja muutosjohtamista	21
5.1	Työntekijöiden toiminta kehitysprojektien tuomassa muutoksessa	22
5.2	Muutoksen johtaminen kehitysprojekteissa	26
5.2.1	Muutostahto, muutosvastarinta ja oppimisahdistus	27
5.2.2	Muutosjohtamisen kohdistaminen oikein	29
5.3	Muutoksen johtaminen prosessina	31
6	Toimeksiannon toteuttaminen	35
6.1	Toimeksiantaja	36
6.2	Toimeksiantosopimuksen tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä	36
6.3	Suunnitelma- ja toteutuskuvaus, aineistot ja käytetyt analyysit	36
6.4	Julkaisujärjestelmäprojektin arviointi	37
6.5	Johtopäätökset	39
7	Pohdinta	41
	Lähteet	45
	Liitteet	48
	Liite 1: Käsikirja kehitysprojektien valmisteluun, toteuttamiseen sekä muutoksen johtamiseen	48

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe nousee toimeksiantajan tarpeesta ymmärtää miksi erään tietyn kehitysprojektin kaikkia liiketoimintatavoitteita ei tavoitettu vaikka projektinhallinta onnistui. Tavoitteenani on tutkia mitä edellytyksiä kehitysprojektien onnistumiselle on. Opinnäytetyön tuotoksena on käsikirja toimeksiantajalle, jossa on työkalut kehitysprojektien onnistumiseen läpiviemiseen.

Tietoperustana käytän organisaation kehittämiseen liittyviä teorioita. Kehitysprojektien toimintaympäristö on monimutkaisempi kuin yksittäiset viitekehykset antavat ymmärtää. Tekijät, jotka vaikuttavat kehitysprojektien onnistumiseen, ovat hajallaan eri teorioissa. Projektinhallinnan viitekehysissä näihin viitataan vain lyhyillä lauseilla. Tietoperustassa pyrin muodostamaan näistä kokonaisuuden, josta käy ilmi, mitä muuta tarvitaan hyvän projektinhallinnan lisäksi.

Tutkimusongelmana on tutkia sitä, että jos yksittäisellä kehitysprojektilla tai –hankkeella tulee olla ”strategiakytös”, niin millaisesta strategiasta kytkös voidaan johtaa. Miten kehitysprojektien toteuttamiskelpoisuutta ja –järjestystä voidaan arvioida? Mitä hyvässä projektinhallinnassa on otettava huomioon? Kehitysprojektit muuttavat toimintatapoja. Miten saadaan työntekijät hyväksymään muutos ja toimimaan uudella tavalla?

Empiirisen osan toteutan tapaustutkimuksena arvioimalla toimeksiantajan julkaisujärjestelmäprojektin hallintaa suhteessa teoriaosuuden havaintoihin. Miten käyttökelpoinen strategia oli: voidaanko siitä löytää kehitysprojektille strategiakytös? Millainen oli organisaation muutostahto ja ihmisten johtaminen projektin aikana? Mitä on tehtävissä teorioiden valossa, jotta projektin liiketoimintahyödyt saadaan realisoitumaan? Miten se tehdään? Tuotoksena syntyvässä käsikirjassa tulee olemaan selkeät askeleet, jotka otetaan ennen projektin alkua, sen aikana ja sen jälkeen tavoitellun muutoksen juurruttamiseksi.

Opinnäytetyö etenee kronologisesti. Tietohallinnon näkökulmasta kehitysprojektien onnistumisen ensimmäisenä edellytyksenä on hyvin tehty strategia. Strategiatyöskentelyn tuloksena organisaatiolla on selkeä käsitys siitä, missä se haluaa olla viiden vuoden kuluttua ja mitä sen pitää kehittää sinne päästäkseen. Seuraava edellytys kehitysprojektien onnistumiseksi on strategiasta löytyvien kehittämisen painopisteiden hankkeistaminen ja hallinnoiminen organisaation projektisalkussa. Kolmas edellytys kehitysprojektin onnistumiselle on laadukkaasti tehty projektinhallinta. Neljäntenä edellytyksenä kehitysprojektien onnistumiseksi on organisaation muutostahdon herättäminen ja muutoksen johtaminen.

Oikein tehty strategiatyö vaikuttaa yksittäisen kehitysprojektin läpiviemiseen siten, että kehitysprojektille voidaan osoittaa strategiakytkös. Toisin sanoen varmistetaan, että se tukee vision ja strategian toteuttamista. Strategiatyöskentely, eli tapa miten strategia on koostettu, miten henkilökunta on saanut osallistua sen tekemiseen ja miten se on saatu jalkautettua koko organisaatioon, vaikuttaa kehitysprojektien kokemaan muutosvastarintaan. Tulevaisuus on epävarma ja sinne pääseminen merkitsee vanhan hylkäämistä ja uuden omaksumista. Kehitysprojekteissa työyhteisön sosiaaliset verkostot muuntuvat, työtehtävät ja prosessit uudistuvat. Tämä myllerrys ulottuu myös henkilöstön tunteisiin, kokemuksiin ja toimintamalleihin. Tämän vuoksi kehitysprojektit kohtaavat yllättäviä sosiaalisia haasteita. Valitsemani teoriat kertovat, millaiset nämä haasteet ovat ja millaisia toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta kehitysprojekti onnistuisi. Projektityöhön näistä teorioista saa koostettua viestintäsuunnitelman sekä suunnitelman muutosjohtamisen käytännön toimenpiteistä.

Rajauksena opinnäytetyölle en kuvaa projektien teknistä läpivientiä tarkasti. Käytän viitekehyksinä SFS-ISO 21500 standardia ja ICT Standard Forumin Tietohallintomallia. Näitä toteutetaan riittävällä tarkkuudella kunkin projektin ja organisaation tarpeisiin nähden. Nostan esille tärkeitä näkökohtia, joihin ei kiinnitetä riittävästi huomioita, mutta jotka vaikuttavat oleellisesti kehitysprojektin onnistumiseen. Näitä ovat kehitysprojektin strategian mukaisuuden varmistaminen, liiketoimintahyödyn, eli rahallisen tai prosessien sujuvuuden parantumisen varmistaminen sekä omistajuuden ymmärtäminen. Kehitysprojektien hankaluus on siinä, että ne vaativat investointeja, mutta niiden tuoman rahallisen hyödyn mittaaminen on haasteellista.

Projekti-Instituutin (Projekti-Instituutti 2015.) sanaston mukaan organisaation toimintaa kehitetään ja investoidaan sen tulevaisuuteen kehitysprojektien avulla ja kehitysprojekti on vakiintunut ilmaus tuotekehitysprojekteille, toimintaprosessien kehitysprojekteille sekä sisäisten tietojärjestelmien kehitysprojekteille. Yleinen suomalainen asiasanasto suosittelee korvaamaan sen kehittämisprojekti-termillä, mutta se ei ole vakiintunut alan toimijoiden sanastoon. Tämän vuoksi opinnäytetyössä käytetään termiä kehitysprojekti.

2 Kehitysprojektit saavat alkunsa strategiasta

Tietohallinnon näkökulmasta kehitysprojektien onnistumisen ensimmäinen edellytys on käyttökelpoinen strategia. Käyttökelpoisuus koostuu kahdesta asiasta: strategian tekemisen jälkeen kaikilla työntekijöillä on yhteinen näkemys siitä, minne ollaan menossa eli strategisista tavoitteista sekä siitä, miten sinne päästään eli kehittämisen kohteista. Hyvästä strategiasta löytyvät (Tuomi & Sumkin 2010, 37–60) organisaation toiminta-alue ja kilpailuympäristö, asiakkaat, arvot ja toiminta-ajatus sekä toivottava tulevaisuus, miten sinne päästään ja millaisella osaamisella. Strategia on väline, jolla tietohallinto yhdessä liiketoiminnan kanssa muodostaa ja arvioi tarvittavia kehitysprojekteja. Strategisista tavoitteista johdetaan kehitysprojekteja sekä arvioidaan niiden strateginen merkitys organisaatiolle, minkä jälkeen niiden toteuttamisjärjestys suunnitellaan. Jos henkilöstö osallistuu strategiatyöskentelyssä toivotun, ei-toivotun ja todennäköisen tulevaisuuden suunnitteluun, onnistuu muutosjohtaminen kehitysprojekteissa helpommin.

Seuraavassa luvussa esittelen käytännöllisen ja koko organisaatioita mielekkäällä tavalla osallistavan tavan tehdä strategian. Tietohallinnolle se antaa riittävästi ja oikeaa informaatiota kehitysprojektien luomiseksi, kiireellisyyden määrittelemiseksi ja niiden läpiviemiseksi monimutkaisessa sosiaalisessa ympäristössä.

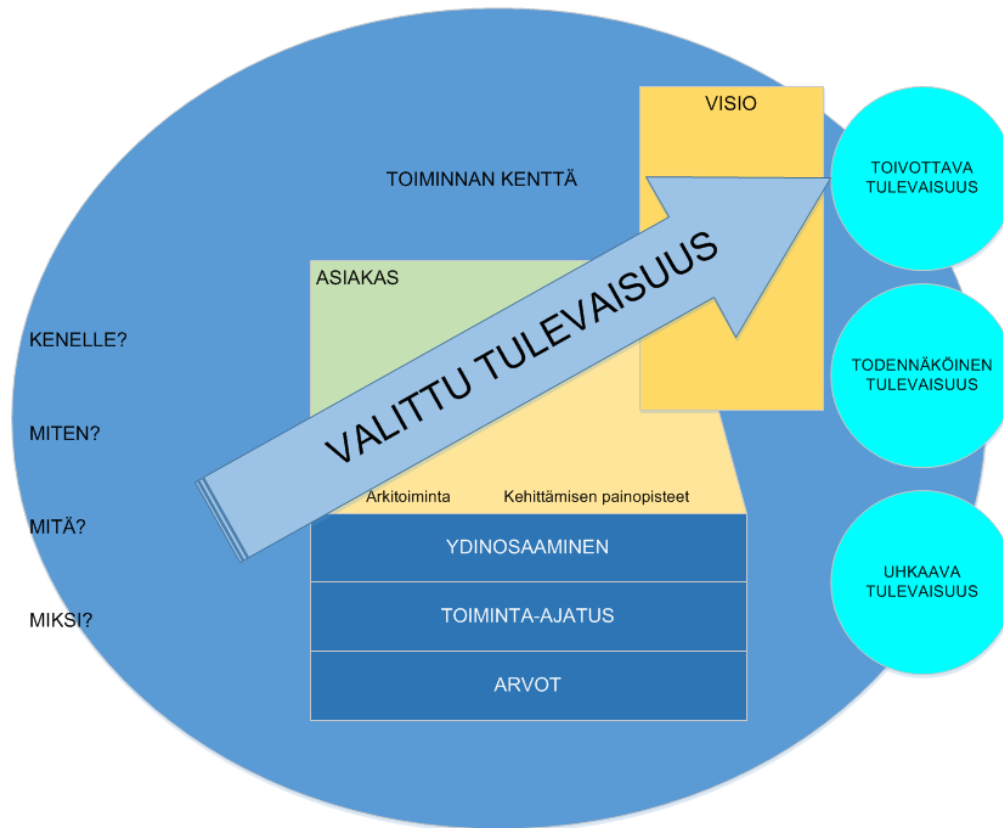
2.1 Tietohallinnon näkökulmasta onnistunut strategia

Lauri Tuomi ja Tuula Sumkin esittelevät nykyaikaisen ja käytännönläheisen tavan strategiatyöskentelyksi, joka sopii myös tietohallinnon tarpeisiin. Kirjassaan ”Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille” he esittelevät ajatuksen strategian muodosta, strategiaprosessista sekä itse strategian jalkauttamisesta alemmas organisaatioon siten, että se ohjaa arkityötä. Kun strategiaa lähdetään uudistamaan, tulisi koko työyhteisön osallistua tavoiteltavan tulevaisuuskuvan (toivottava tulevaisuus), tulevaisuuden, jos ei tehdä mitään (todennäköinen tulevaisuus), sekä vältettävän tulevaisuuskuvan (uhkaava tulevaisuus) hahmottelemiseen, jotta kehitysprojektien muutosjohtaminen onnistuisi. Tuomen ja Sumkinin ajatuksena on, että kukin organisaatiotasoa ja yksikkö muodostavat päästrategiasta omat strategiansa, jotka ohjaavat arkityötä. Strategian maastoutus eli jalkauttaminen tapahtuu siten, että esimies arvioi ja kuvaa oman yksikkönsä työntekijöiden kanssa mitä organisaation strategia tarkoittaa yksikön käytännön työssä. Organisaation strategiset tavoitteet ja niistä johdetut kehittämisen painopisteet tarkentuvat kunkin yksikön suunnitelmissa. (Tuomi & Sumkin 2010, 37–60.)

Tuomen ja Sumkinin mukaan Strategiaprosessi itsessään on oppimisprosessi, jossa johto ja henkilöstö luovat yhteisen näkemyksen organisaationsa tulevaisuudesta. Asettamalla oikeita kysymyksiä koko organisaation vastattavaksi strategiasta tulee yhteisen ymmärryksen väline organisaatiolle sen tavoitteista sekä keinoista, miten niihin päästään arki-työssä. Strategiassa kuvataan toiminnan kenttä vastaamalla siihen, missä toiminnassa organisaatio on mukana. Organisaation erilaiset mahdolliset tulevaisuudet selviävät miettimällä millainen todennäköinen tulevaisuus organisaatioita odottaa, jos ei tehdä muutoksia sen toimintaan, millainen on pahin mahdollinen tulevaisuus ja millainen on organisaation toivottava tulevaisuus viiden vuoden kuluttua. Arvot saadaan kysymällä, millä periaatteilla toimitaan, toiminta-ajatus taas vastaamalla, miksi organisaatio on olemassa. Ydinosaaminen kertoo, millä osaamisella strategia saadaan toteutettua. Asiakkaat ovat ne tahot, joita varten organisaatio on olemassa nyt ja tulevaisuudessa. Kumppanit löytyvät miettimällä kenen kanssa toimimalla saadaan visio toteutumaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 10–60.)

Toiminnan kenttä on strateginen valinta. Se on valittu toiminta- ja kilpailuympäristö. Strategiatyöskentelyssä selvitetään, millaisia megatrendejä ja hiljaisia signaaleja on nähtävissä siellä. Koko henkilöstön ja mahdollisesti myös sidosryhmien ja asiakkaiden edustajien kanssa kartoitetaan tulevaisuusskenaariot eli vaihtoehtoiset tulevaisuudet. Onnistunut skenaariotyöskentely on avaintekijä muutosjohtamisen onnistumisessa kehitysprojekteissa, koska se luo työyhteisölle yhteisen näkemyksen muutoksen tarpeellisuudesta. Visio kuvaa organisaation haluamaa tulevaisuutta asiakkaan silmin, se kertoo mitä lisäarvo organisaatio tuottaa asiakkailleen. Visio määrittelee myös ydinosaamisen tarpeen: millaista kokemusta, tietoja ja taitoja tarvitaan toivottuun tulevaisuuteen pääsemiseksi. Strategiatyön lopuksi on syntynyt näkemys strategisista tavoitteista ja kehittämisen painopisteistä, joilla päästään visioon. Lopuksi tiivistetään strategia visuaaliseen kokonaiskuvaan (Kuvio 1). (Tuomi & Sumkin 2010, 37–60.)

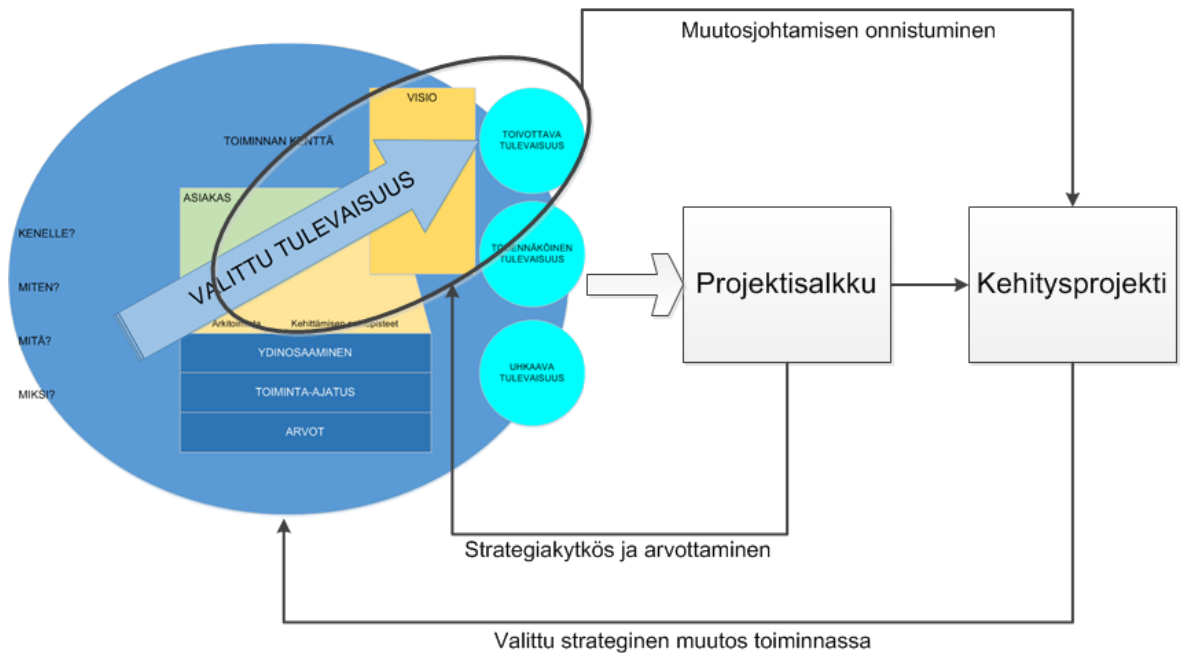
Tietohallinnon näkökulmasta kehitysprojektit tarvitsevat onnistuakseen kehittämisen painopisteistä muodostetun toimintaohjelman, joka ositetaan kehitysprojekteihin projektisalkussa.



Kuvio 1. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 29)

Lopullista strategiaa voidaan arvioida Tuomen ja Sumkinin kysymyslistan avulla. Onko visio helposti ymmärrettävissä ja näkyvä siinä asiakas sekä asiakkaan näkökulma? Onko tulevaisuus vahvasti näkyvässä strategisessa perustassa eli arvoissa, toiminta-ajatuksessa ja ydinosaamisessa? Onko selkeä yhteys toiminnan kentän ja muiden osioiden kanssa? Ovatko verkostokumppanit valittu oikein, jotta he auttavat toteuttamaan strategiaa? Vievätkö kehittämisen painopisteet toimintaa kohti visiota? Tuomi ja Sumkin tarjoavat kirjassaan myös käytännön matriisiyökaluja strategian, skenaarioiden ja toimintaohjelman toteuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 65.)

Tietohallinnon näkökulmasta hyvin tehty strategiatyö sisältää koko työyhteisön osallistamisen sekä sellaisen muodon, että siitä käy selville valitut kehittämisen painopisteet. Kuviossa kaksi (Kuvio 2) on kuvattuna miten strategia vaikuttaa kehittämistyöhön ja millaisia takaisinkytkentöjä siinä on. Valittuun tulevaisuuteen päästäkseen, organisaatio strategiatyöskentelyssään valitsee kehittämisen painopisteet. Kehittämisen painopisteet kootaan projektisalkkuun ja edelleen yksittäisiksi toteutettaviksi kehitysprojekteiksi. Yhdessä työstetty toivottava tulevaisuus auttaa muutosjohtamista yksittäisissä kehitysprojekteissa, ja onnistuneet kehitysprojektit muuttavat organisaation toimintaa valitun strategian mukaiseksi.



Kuvio 2. Kehitysprojektien kytkenät strategiaan mukailien Tuomen ja Sumkinin (2010) kuviota strategian kokonaiskuvasta

2.2 Tietohallintostrategia

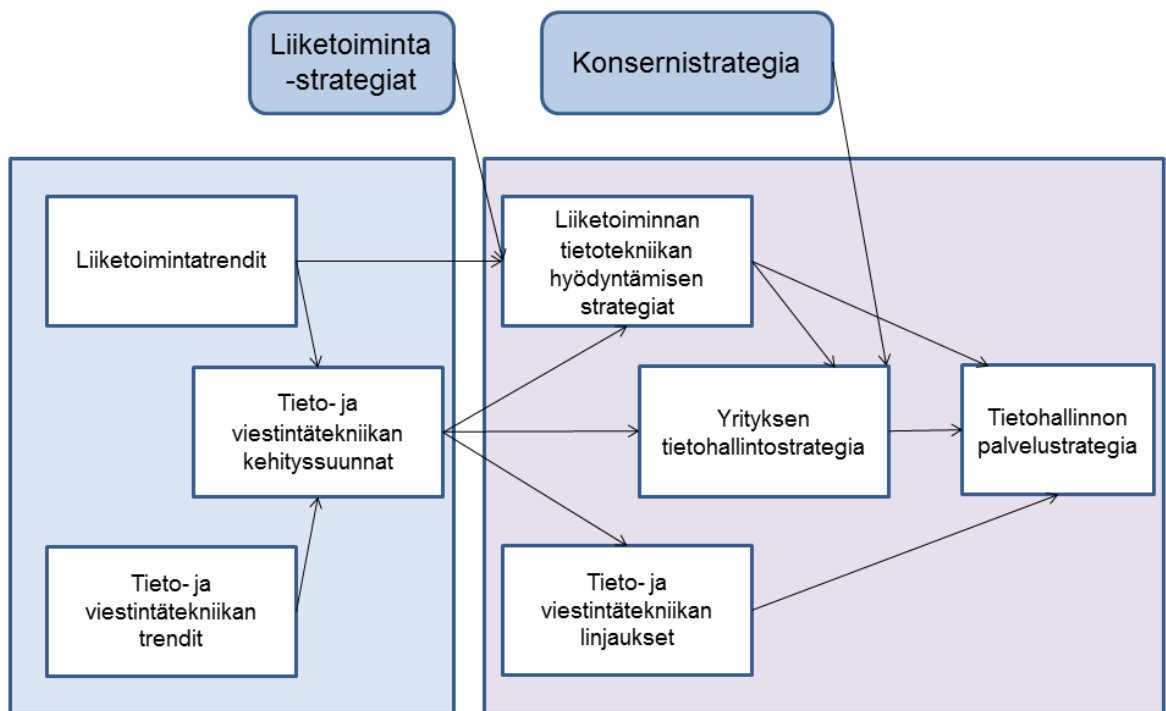
Mitä eroa on organisaation strategialla ja tietohallintostrategialla? Ei välttämättä mitään. Hyvin tehty strategia voi ohjata myös tietohallinnon tarjoamien palveluiden kehittämistä. Kehitysprojektien onnistumisen näkökulmasta tarvitaan jonkinlainen strategia, jossa mietitään millaisella tekniikalla ja palveluilla mahdollistetaan liiketoiminnan menestyminen. Tietohallintostrategian tekemisen menetelmistä, sisällöstä ja suhteesta organisaation strategiaan löytyy useampia näkemyksiä. Perinteinen näkemys on, että tietohallintostrategialla linjataan teknisiä ratkaisuja, palveluita ja niiden mittaamista.

Vesa Tiirikainen, tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyön grand old man, kirjassaan ”Johtaja: ole IT-strategi” esittelee muutaman keskeisen menetelmän, joiden tuotoksien avulla organisaatio voi määrittellä tietohallintostrategiansa. Tiirikainen pitää menetelmiä tärkeämpänä sitä, että strategiatyössä mietitään miten tietotekniikkaa hyödyntämällä voidaan luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia organisaatiolle tai muutetaan olemassa olevia toimintatapoja. Menetelmän käyttökelpoisuutta johtoryhmätyöskentelyn näkökulmasta Tiirikainen arvio sen perusteella, miten hyvin menetelmä antaa johdolle keinot tietotekniikan strategiseen hyödyntämiseen, onko se helppo oppia, nopea tehdä ja onko sen tulokset helposti hyödynnettävissä. (Tiirikainen 2008, 51.)

Näkemyksiä, jossa organisaation strategian pitäisi riittää ja tietohallintostrategia on tietohallinnon toimintojen kehitysstrategia, edustaa UPM:n tietohallintojohtaja Turkka Keskinen.

Hän määrittelee artikkelissaan tietohallintostrategian ”polkuna tai valintoina, joiden avulla päästään haluttuun tavoitteeseen”. Keskisen mielestä tietohallintostrategiasta tulisi selvittää, miten tuetaan organisaation strategian toteutumista sekä miten IT-kyvykkyyttä, eli osaamista ja tietohallinnon toimintamalleja, tulisi kehittää. Strategiaa toteutetaan kehityshankkeilla, joihin liittyy tietotekniikkaa muodossa tai toisessa. Tietohallintostrategiassa määritellään ne tekijät, jotka edesauttavat vastaamaan liiketoiminnan tarpeisiin. (Keskinen 13.4.2012.)

Uutta näkemystä, jossa korostetaan liiketoiminnan kehittämistä tietotekniikan avulla, on Reino Myllymäen esityksessä ”Liiketoimintalähtöinen IT-strategiatyö”. Strategiatyön aikana tuotetaan kuvaukset siitä, miten tieto- ja viestintäteknikkaa hyödynnetään ja millaisia linjauksia tehdään hyödyntämisen onnistumiseksi. Myllymäen kuvaamassa menetelmässä strategiatyö aloitetaan liiketoimintaympäristön eli valitun toiminnan kentän ja tietotekniikan trendien kuvaamisella. Trendien kuvaamisella tarkoitetaan tulevaisuuden näkymien kuvaamista, megatrendien ja hiljaisten signaalien tunnistamista. Näistä tulevaisuuden näkymistä johdetaan ”tieto- ja viestintäteknikan kehityssuunnat” –kuvaus. Liiketoiminnat analysoivat oman toimialansa trendit sekä tieto- ja viestintäteknikan kehityssuunnat ja muodostavat näistä ”tietotekniikan hyödyntämisen strategiat”. Tieto- ja viestintäteknikan linjauksissa tehdään strategiset linjaukset infrastruktuurin kehittämisestä, jotka perustuvat tieto- ja viestintäteknikan trendien analysointiin. Tieto- ja viestintäteknikan linjauksista ja liiketoiminnan tietotekniikan hyödyntämisstrategioista muodostuu yrityksen tai konsernin tietohallintostrategia (Kuvio 3). Näin tehty tietohallinnonstrategia on riittävän käytännönläheinen, jotta siitä voidaan muodostaa tietohallinnon palvelustrategia. (Myllymäki 2010.) Palvelustrategia on Tietohallintomallin mukaisesti osa tietohallintostrategiaa. Palvelustrategialla varmistetaan, että tietohallinto tuottaa sellaisia palveluita liiketoiminnalle, joita se tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Palvelustrategiassa otetaan kantaa palveluiden kehittämiseen, elinkaareen ja kustannuksiin sekä palveluportfolionhallintaan. Palvelustrategiassa tulee esille myös kehittämisen painopisteitä, jotka yksilöidään hankkeiksi ja edelleen yksittäisiksi projekteiksi projektisalkkuun. (ICT Standard Forum 2015a.)



Kuvio 3. Tietohallintostrategian laadintaprosessi (Myllymäki 2010)

Tietohallintostrategiatyön pitäisi kulkea käsi kädessä organisaation strategiatyön kanssa, kuten Reino Myllymäen esittelemässä strategiatyön menetelmässä tehdään. Tuomi ja Sumkin esittelivät selkeän työkalun strategian työstämiseksi, jonka voi monistaa alaspäin myös tietohallintostrategiaksi. Strategioista tulisi selvästi käydä ilmi organisaation tahtotila, minne ollaan menossa. Tietohallinnon projektitoimisto auttaa organisaatiota muokkaamaan tahtotilan käytännön kehitysprojekteiksi. Kehitysprojekteissa haettu hyöty saadaan realisoitumaan, jos koko henkilökunta on saanut osallistua tulevaisuudenkuvien ja tietotekniikan hyödyntämisen strategioiden muodostamiseen. Kehitysprojektin aikana otetaan huomioon muutosjohtamisen käytännön haasteet ja työntekijöiden sitouttaminen muutokseen.

2.3 Strategiatyön epäonnistumisen seuraukset

Mitä seurauksia organisaatiolle on siitä, jos strategiatyötä ei ole tehty yhteistyönä henkilöstön kanssa, siitä ei löydy toivottavaa tulevaisuutta tai kehittämisen painopisteitä tai se ei ole käsitteiltään selkeää?

Jarkko Hämäläinen esityksessään "strateginen kehittäminen" näkee heikon strategiatyön haittojen ulottuvat kolmelle alueelle: Johdon vastuualueella heikko strategiatyö näkyy sii-

nä, ettei kehityshankkeilla ja -projekteilla ole selvää liiketoimintaomistajuutta. Ne katsotaan teknisiksi tietotekniikan käyttöönottoprojekteiksi, jotka siirretään tietohallinnolle ilman liiketoiminnan tukea ja valtaa jolla muutosjohtamisen voisi viedä menestyksekkäästi lävitse. Toiseksi liiketoiminnalle ei synny ymmärrystä siitä mitä tietohallinto tekee tai voisi tehdä liiketoiminnan edistämiseksi eikä tietohallinnolla ole selvää kuvaa mitä liiketoiminta siltä odottaa. Prosessit ontuvat, niitä ei ole todennäköisesti kuvattu, eikä henkilöstö ymmärrä oman työnsä vaikutusta kokonaisuuteen. Prosesseilla ei ole omistajaa ja organisaatio on jähmeä ja siiloutunut. Teknologian hyödyntäminen on heikkoa, kokonaisarkkitehtuuria ei ole kuvattuna, ja sen vuoksi kehittäminen on reaktiivista paikkailua. Vianselvitys vaikeutuu, järjestelmien väliset integroinnit lisääntyvät hallitsemattomasti. Liiketoiminta ei saa voittoa tekemistään investoinneista. (Hämäläinen 2011.)

Heikko strategiatyö aiheuttaa tietohallinnon näkökulmasta negatiivisen lumipallo-efektin: työyhteisö menettää luottamustaan johtoon ja johtamiseen, arkityötä ei ohjaa järkeen ja analysointiin perustuva harkinta, projektisalkun hallinta on vaikeaa, kehitysprojekteilla ovat epäselvät liiketoimintaperusteet ja niiden muutosjohtaminen epäonnistuu. Työhyvinvointi ja työteho heikkenevät, koska toiminta on reaktiivista tulipalojen sammuttelua ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden sijaan.

3 Kehityshankkeita ja –projekteja hallitaan projektisalkussa

Hyvin tehty strategia on ensimmäinen edellytys kehitysprojektien onnistumiselle. Seuraava edellytys on, että kehitysprojekteja ja –hankkeita voidaan käsitellä keskitetysti. Projektisalkku on tällainen paikka. Projektisalkkua hoitaa isommissa organisaatioissa projektitoimisto. Itse salkku voi tarkoittaa kaikkea Excelin ja dedikoidun ohjelmiston välillä.

ICT Standard forum kehittää Tietohallintomallia, viitekehystä, jonka avulla johdetaan organisaation koko tieto- ja viestintäteknologian aluetta. Tietohallintomallissa projektisalkun hallinnalla tarkoitetaan projektien kokoamista yhteen, jotta kokonaiskoordinointi paranee. Projektisalkku auttaa luokittelemaan projektit, jolloin voidaan valita niiden suoritusjärjestys sekä seurata niiden edistymistä yhteismitallisella tavalla. Projektitoimiston tehtävä Tietohallintomallin mukaan on hallinnoida organisaation projekteja. Projektitoimisto kehittää organisaation projektikäytäntöjä, hallinnoi käytettävissä olevia resursseja sekä projektisalkkua ja projektien keskinäisiä riippuvuuksia. Projektitoimisto auttaa arvioimaan projektien toteuttamiskelpoisuuden sekä toimii projektipäälliköiden tukena. (ICT Standard Forum 2015b.)

Hankkeita ja projekteja tulee järjestää toteuttamisjärjestykseen niiden merkityksen ja vaikuttavuuden perusteella. Jukka Tenkamaa Tieturin tietohallintojohdon valmennusohjelmassa 12.12.2011 esitteli kaksi mallia niiden arvioimiseksi. Ensimmäisessä arvioidaan projektin pakollisuus, joko viranomaismääräysten tai strategisen merkittävyyden perusteella. Toisessa mallissa arvioidaan projektin hyödyt suhteessa tarvittaviin resursseihin ja riskeihin.

Pakollisuus (Taulukko 1.) muodostuu kahdesta tekijästä: viranomaismääräyksistä ja lain-säädännöstä sekä projektin strategisesta merkityksestä. Viranomaismääräyksiä ja lakeja on noudatettava, minkä vuoksi projekti on pakko toteuttaa, vaikka sillä ei olisi strategista merkitystä organisaatiolle. Myös strategisesti merkittävät projektit ajavat muiden edelle riippuen lisäksi niiden vaikutusalueesta eli hyötykö siitä mahdollisimman laaja osa organisaatiosta. (Tenkamaa 12.12.2011.)

Taulukko 1. Arviointimalli, pakollisuus (Tenkamaa, 2011)

A+	A	B	C	D
Pakollisuus viranomais- tai lainsäädännöllisyys-syistä	Täysin pakollinen mutta esim. aikataulu joustaa	Osia hankkeesta pakollisia mutta esim. aikataulu joustaa	Ei pakollisia mutta suositeltavia	Ei pakollinen
Strategisesti erittäin tärkeä koko konsernin tai usean konserniyhtiön kannalta	Strategisesti merkittävä koko konsernin tai usean konserniyhtiön kannalta tai tuottaa ratkaisevaa liiketoiminnallista hyötyä tai kilpailuetua	Tuottaa liiketoiminnallista hyötyä, on kannattava investointi, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, tehostaa toimintaa	Ei mainittavaa liiketoiminnallista hyötyä	Tarvittaessa voidaan jäädyttää

Projekteja voidaan arvioida myös hyötyjen, tarvittavien resurssien ja riskien perusteella (Taulukko 2.). Ne projektit, jotka ovat strategian mukaisia ja tuovat merkittäviä hyötyjä, mutta eivät vie paljon resursseja eikä niiden toteuttamisessa ole merkittäviä riskejä, kannattaa toteuttaa ensin. (Tenkamaa 12.12.2011.)

Taulukko 2. Arviointimalli, hyödyt, resurssit ja riskit (Tenkamaa, 2011)

Kriteeri 1	Kriteeri 2	Kriteeri 3
Ydintoiminnan hyödyt 50%	Resurssit 30%	Riskit 20%
Arvio strategian mukaisuudesta, yhteydet strategisiin tavoitteisiin ja vaikutukset niihin, hankkeen hyödyt	Henkilötyön määrä hankkeen kesto investointikustannus	Projektin läpiviennin riskit (monimutkaisuus, toteutuksen haasteet) budjetti henkilöresurssit ja osaaminen
1p. ei strategiakytköstä, vähäiset hyödyt 3p. strategian mukainen, kohtuulliset hyödyt 9p. strategian mukainen, merkittävät hyödyt	1p. vaatii paljon arvokkaita resursseja toteutuksessa ja ylläpidossa 3p. vaatii kohtuullisesti resursseja toteutuksessa ja ylläpidossa 9p. vaatii vähän resursseja toteutuksessa ja ylläpidossa	1p. suuret riskit 3p. kohtuulliset riskit 9p. vähäiset riskit

Hankkeita ja projekteja on mahdollista arvioida ja hallinnoida yhteismitallisesti projektisalkussa. Jos strategiasta on johdettavissa kehityksen painopisteet, saadaan organisaatiolle järkevä suunnitelma projektien toteuttamiseksi. Ilman strategiaa ei projektien keskinäinen arvottaminen onnistu. Harvalla organisaatiolla on resursseja toteuttaa kaikki kehitysprojektinsa yhtäaikaisesti, valintoja joudutaan aina tekemään. Valintatilanteessa arvioidaan aina Tenkamaan mallin mukaan ensin kehitysprojektin pakollisuus: vaativatko viranomaiset tätä tai onko tällä suuri strateginen merkitys koko konsernille tai laajalle osalle organisaatiota? Tämän jälkeen arvioidaan niiden hyödyt suhteessa tarvittaviin resursseihin. Lisäksi arvioidaan kehitysprojektin riskit, onko se liian monimutkainen, liian kallis tai vaatiiko se liikaa henkilöresursseja tai erikoistunutta osaamista. Vaikka kehitysprojekti olisikin strate-

gisesti merkittävä, mutta se maksaa liian paljon tai tarvitsee liikaa henkilötyötunteja tai on todennäköisesti liian monimutkainen, ei sitä kannata sellaisenaan toteuttaa. Tällaisessa tilanteessa tutkitaan, voiko kehitysprojektia osittaa pienempiin, hallittavimpiin osiin. Toinen mahdollisuus on arvioida uudelleen teknisiä toteuttamismahdollisuuksia. Projektisalkun tulee olla liiketoimintajohdon nähtävissä ja omasta mielestäni myös koko organisaation katseltavissa ainakin pintapuolisesti. Organisaatiossa on osaamista ja innostusta osallistua kehitysprojekteihin, jos niihin voi tutustua etukäteen.

4 Onnistunut projektihallinta

Ensimmäinen edellytys kehitysprojektien onnistumiselle on hyvin tehty strategiatyö. Toinen edellytys on strategiasta johdettujen kehittämisen panopisteiden hankkeistus projektisalkkuun, jossa niiden keskinäistä toteuttamisjärjestystä voidaan arvioida. Kolmas edellytys kehitysprojektien onnistumiselle on asianmukaisesti tehty projektihallinta. Standardissa SFS-ISO 21500 annetaan ohjeita projektihallintaan. Standardissa määritellään projektihallinta seuraavasti:

Projektihallinta tarkoittaa menetelmien, työkalujen, teknikoiden ja pätevyyksien soveltamista projektissa. Projektihallintaan kuuluu projektin elinkaaren eri vaiheiden kokonaisuuden hallinta. (SFS-ISO 21500 kohta 3.3.)

Standardissa tarkastellaan projektihallintaprosesseja kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on ajallinen näkökulma, eli miten projektihallinta etenee asettamisesta suunnitteluun, toteuttamiseen ja ohjaamiseen ja viimeiseksi projektin lopettamiseen. Tätä näkökulmaa kutsutaan projektihallinnan prosessiryhmiksi, sillä kuhunkin vaiheeseen kuuluu tiettyjen osa-alueiden tehtäviä. Toinen näkökulma on eri osa-alueiden hallinta ja niihin liittyvät tehtävät. Eri osa-alueita ovat kokonaisuuden hallinta, sidosryhmien hallinta, laajuuden hallinta, resurssien hallinta, aikataulujen hallinta, kustannusten hallinta, riskien hallinta, laadunhallinta, hankintojen hallinta ja viestinnän hallinta. **Kokonaisuuden hallintaan** kuuluvat projektin asettamisasiakirjan ja projektisuunnitelman laatiminen, projektityön johtaminen ja ohjaaminen sekä muutostenhallinta, projektin lopettaminen ja opittujen asioiden kokoaminen. **Sidosryhmien hallintaan** kuuluvat niiden henkilöiden, ryhmien ja organisaatioiden tunnistaminen, joihin projekti vaikuttaa sekä heidän tarpeiden ja odotusten huomioon ottaminen projektin edetessä. **Laajuuden hallinnassa** määritellään projektin laajuus, tehdään ositusrakenne ja määritellään tehtävät. **Resurssien hallinnassa** perustetaan projektiryhmä, arvioidaan tarvittavia resursseja, määritellään projektiorganisaatio, kehitetään projektiryhmän osaamista ja ohjataan ryhmää sekä muita resursseja. **Aikataulujen hallinnassa** määritellään tehtävien järjestys, arvioidaan niiden kesto ja laaditaan niille aikataulu. Aikataulua joudutaan myös ohjaamaan, mikä tarkoittaa aikataulun toteutumisen seuraamista ja uudelleen määrittelyä projektin edetessä. **Kustannusten hallinnassa** arvioidaan kustannukset ja laaditaan projektille budjetti. Kustannuksia myös ohjataan eli seurataan poikkeamia ja tehdään tarvittavia toimenpiteitä budjetissa pysymiseksi. **Riskien hallinnan** osa-alueella tunnistetaan ja arvioidaan riskit, niitä käsitellään ja ohjataan eli niihin varaudutaan ja niiden toteutuessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. **Laadun hallinnan** osa-alueella suunnitellaan, varmistetaan ja hallinnoidaan projektin ja sen tuotoksen laatua. **Hankintojen hallinnan** osa-alueella suunnitellaan hankinnat, valitaan toimittajat ja ohjataan ostajan ja toimittajan välistä suhdetta. **Viestinnän hallinnan** osa-

alueella suunnitellaan sidosryhmille suunnattu viestintä, toteutetaan se ja varmistetaan, että tiedottaminen on riittävää ja oikein kohdistettua. (SFS-ISO 21500 kohta 4.2.)

Hyvässä projektinhallinnassa on otettu huomioon kaikki nämä osa-alueet. Se minkä tasoisia asiakirjoja niistä tuotetaan, riippuu kehitysprojektin monimutkaisuudesta ja laajuudesta. Seuraavissa luvuissa käyn läpi kehitysprojektin vaiheita ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kehitysprojektit ovat kompleksisempia kuin SFS-ISO 21500 standardi ja eri viitekehykset antavat ymmärtää. Niiden tavoitteet voivat tarkentua ja muuntua projektin eri vaiheissa. Projekti voidaan myös päättää, jos organisaation toimintaympäristössä, asiakkaissa tai kehittämisen painopisteisteissä tapahtuu muutoksia. Projekteja ja hankkeita on yleensä käynnissä yhtä aikaa useampia ja niillä saattaa olla keskinäisiä riippuvuuksia. Myös yksittäisessä projektissa toimittajia on useampia ja hankittava kokonaisuus palvelee useampaa sidosryhmää.

SFS-ISO 21500 standardista ei löydy ohjeita projektin valmisteluvaiheeseen, liiketoimintatarkasteluun ja toteutuspäätöksen tekoon. Sen sijaan ICT Standard Forumin Tietohallintomallissa valmisteluvaiheen tarkoituksena on varmistaa, että projektilla on sekä liiketoiminnallinen että taloudellinen peruste. Tietohallintomallissa projektinhallintaprosessit etenevät valmisteluvaiheesta suunnitteluun ja käynnistysvaiheeseen, toteutus- ja ohjausvaiheeseen, koulutus- ja käyttöönottovaiheeseen sekä lopuksi projekti päätetään sekä hyödyt realisoidaan. (ICT Standard Forum 2015b.)

Käsittelen kehitysprojektin etenemistä kronologisessa järjestyksessä. Sisältö on yhdistelmä Tietohallintomallin ja SFS-ISO 21500 standardin parhaista käytännöistä kehitysprojektien näkökulmasta tarkasteltuna.

4.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheen lopputuloksena saadaan organisaation johdolle projektiehdotus. Projektiehdotus sijoitetaan projektisalkkuun arvioitavaksi. Siellä tehdään päätös sen mahdollisesta toteuttamisesta sekä toteuttamisjärjestyksestä muihin projekteihin nähden. Tietohallintomallin mukaisesti valmisteluvaihe koostuu esiselvityksestä, liiketoimintatarkastelusta (business case), vaatimusmäärittelystä ja projektiehdotuksesta. Esiselvityksessä kartoitetaan tarpeet, joihin projektin tuotoksen pitäisi vastata, määritellään projektin tavoitteet, kuvataan nykytila ja tavoitetila, määritellään tärkeimmät sidosryhmät sekä riippuvuudet muihin projekteihin. Esiselvityksessä arvioidaan myös projektin vaikutus nykyisiin tietoteknisiin järjestelmiin ja sopivuus kokonaisarkkitehtuuriin sekä arvioidaan organisaation valmius muutokseen. Esiselvityksen tulokset kootaan liiketoimintatarkastelu-asiakirjaan. Lii-

ketoimintatarkastelussa kuvataan, mitä hyötyjä organisaatio tavoittelee kehitysprojektilla, sen päätavoitteet sekä strategiakytkös, eli mitä kehittämisen painopistettä tämä projekti toteuttaa. Arvioidaan kehitysprojektin investointikustannuksia, käyttökustannuksia sekä siitä saatavia hyötyjä. Takaisinmaksuaika arvioidaan samalla, vaikka kehitysprojektit liittyvät usein toiminnan tehostamiseen, mitä on hankalampi arvioida euroissa. Liiketoimintatarkastelussa arvioidaan myös eri toteuttamisvaihtoehtoja sekä toteuttamatta jättämisen vaikutuksia ja riskejä. (ICT Standard Forum 2015c.)

Vaatusmäärittelyn sisältöön ei kumpikaan viitekehys ota kantaa. Kehitysprojektien onnistumisen yksi edellytyksistä on laadukkaan ja riittävän tarkan vaatusmäärittelyn tekeminen. Se tehdään yhdessä sidosryhmien kanssa ja sillä on kaksi funktiota: toisaalta se tarkentaa sidosryhmille ja projektiin osallistujille kehittämisen kohdetta ja sen lisäksi sitä käytetään hankintavaiheessa määrittelemään hankinnan kohdetta ja sen ominaisuuksia. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta on kuvannut ohjeissaan ”JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen: Vaatusmäärittely” vaatusmäärittelyn tekemisen prosessin. JHS 173 dokumentin mukaan puutteellinen vaatusmäärittely on suurin tekijä ohjelmistoprojektin epäonnistumisessa. Vaatusmäärittelydokumentit sisältävät toimintalähtöiset vaatusmukset eli ylemmän tason tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan hankittavan järjestelmän avulla, käyttäjävaatusmukset, jotka kuvataan käyttötapauksina tai skenaarioina, järjestelmän toiminnalliset vaatusmukset eli järjestelmään tarvittavat ominaisuudet sekä ei-toiminnalliset vaatusmukset, kuten tietoturvallisuuteen, laatuun ja käytettävyyteen liittyvät vaatusmukset. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009, 9–11.)

Vaatusmäärittelyssä on mielestäni hyvä kuvata siinä käytetyt lyhenteet ja termit, jotta siitä tulee riittävän yksiselitteinen myös ulkopuolisille lukijoille. Kuvataan hankintaorganisaatio, eli esitellään oma organisaatio siten, että se auttaa tarjouksen jättäjiä ja muita sidosryhmiä ymmärtämään paremmin sen toimintaympäristön, mitä ollaan kehittämässä. Myös hankkeen tausta ja tavoitteet, projektin tuotos sekä tuotoksen sidos- ja käyttäjäryhmät kuvataan ulkopuolistenkin ymmärtämällä kielellä. Vaatusmäärittelyssä kuvataan myös tekninen ympäristö siten, että käy selville, mihin muihin järjestelmiin uusi tietojärjestelmä tai palvelu pitää integroida sekä mitä rajataan pois tästä hankinnasta. Mielestäni tärkein osuus vaatusmäärittelyssä on käyttötapauksen kuvaaminen. Käyttötapauksissa voidaan kuvata tavoitetila kertomuksen muodossa, eli kuvataan jokainen palveluun osallistuja tai tietojärjestelmän käyttäjä, miten hän palvelussa toimii, mitä tietoa sieltä saa ja sinne syöttää. Kokemukseni mukaan yhteisen ymmärryksen saavuttaminen on yllättävän hankalaa. Jokainen osallistuja tekee jonkinlaisen ennako-oletuksen hankinnan kohteesta, mikä ohjaa hänen havainnointiaan. Kuvailevat käyttötapaukset ohjaavat osallistujien ajattelua oikeaan suuntaan. Kuvataan muut tietojärjestelmälle tai palvelulle asetettavat

vaatimukset, kuten millä välineillä sitä käytetään ja millaista tietoturvaluuua tarvitaan. Lopuksi kerrotaan, millainen on laadukas tietojärjestelmä tai palvelu esimerkiksi käytettävyyden osalta sekä millaista laatukriteeristöä käytetään sen arvioimiseksi.

Projektiehdotuksessa kuvataan Tietohallintomallin mukaisesti projektiehdotuksen tausta ja annetaan perustelut johdolle siitä, miksi projektia ehdotetaan käynnistettäväksi. Ehdotuksessa kuvataan, miten projektilla tavoiteltu muutos hyödyttää organisaatiota, kuka sitä hyödyntää ja mitä seurauksia sen toteuttamatta jättämisellä on. Arvioidaan myös projektin toteuttamisen monimutkaisuus, riskit ja tarvittavat resurssit aikatauluksineen. (ICT Standard forum 2015c.)

Projektiehdotus sijoitetaan projektisalkkuun arvioitavaksi. Valmistelutyön ja projektiehdotuksen tarkoituksena on saada yhteismitallisia arvioita eri projektien toteuttamispäätöksien tueksi (Taulukko 3). Projektisalkussa arvioidaan projektiehdotuksien perusteella niiden keskinäistä toteuttamisjärjestystä, toteuttamisajankohtia tai hylkäämistä. Arviointiperusteina käytetään Tenkamaan mallin mukaisesti niiden pakollisuutta joko viranomaismääräysten tai strategisen merkittävyyden vuoksi, hyötyjen ja tarvittavien resurssien suhdetta sekä riskejä monimutkaisuuden, kustannusten, henkilöresurssien ja osaamisen suhteen. Suuret hyödyt ja pienet riskit omaavat pakolliset projektit toteutetaan ensimmäisinä. Toteuttamispäätöksen jälkeen aloitetaan kehitysprojektin tarkempi suunnitteleminen.

Taulukko 3. Valmisteluvaihe mukaillen SFS-ISO 21500 standardia ja ICT Standard Forumin (2015) Tietohallintomallia.

Liiketoimintatarkastelu	Vaatimusmäärittely	Projektiehdotus
<ul style="list-style-type: none"> – tarpeet – tavoitteet – nykytilan kuvaus – tavoitetilan kuvaus – sidosryhmät – riippuvuudet muihin projekteihin – vaikutukset nykyisiin järjestelmiin – sopivuus kokonaisarkkitehtuuriin – arvio organisaation muutosvalmiudesta – Mitä hyötyjä organisaatio tavoittelee – kehitysprojektin pää tavoitteet – strategiakytkös – arvio investointi- ja käyttökustannuksista sekä hyödyistä – arvio takaisinmaksuajasta 	<ul style="list-style-type: none"> – sanasto – hankintaorganisaation kuvaus – projektin tuotos – sidosryhmät – käyttäjäryhmät – tekninen ympäristö – integroitavat järjestelmät – käyttötapauskuvaukset – toiminnalliset vaatimukset – ei-toiminnalliset vaatimukset – laatukriteeristö 	<ul style="list-style-type: none"> – perustelut projektin käynnistämiseksi – hyötyjen kuvaus – seuraukset toteuttamatta jättämiselle – arvio toteuttamisen monimutkaisuudesta – tarvittavat resurssit – alustava aikataulu

4.2 Suunnitteleminen

Laadukkaasti suunniteltu projekti on sen onnistumisen edellytys. Suunnitelman laajuus riippuu kehitysprojektin monimutkaisuudesta, kustannuksista ja vaikutusalueesta. Jos kyseessä on yhdelle tiimille tuotettava korvaavan järjestelmän käyttöönotto, riittää kevennetty versio projektisuunnitelmasta. Sen sijaan kehitysprojektit, joiden tuloksena olemassa olevat prosessit muuttuvat oleellisesti tai muutos koskee organisaatiota laajasti, suunnitellaan laajemmin ja tarkemmin. Sekä SFS-ISO 21500 standardi että Tietohallintomalli antavat välineitä laadukkaasti suunnitelman tekemiseen. Yhdistelen molempien parhaita käytäntöjä kehitysprojektien näkökulmasta onnistuneen suunnitelman tekemiseksi.

Projektisuunnitelmassa hyödynnetään valmisteluvaiheessa tehtyä työtä ja siinä työstettyjä dokumentteja. Projektisuunnitelmaa täydennetään ja tarkistetaan projektin edetessä. Tietohallintomalli ei anna yksityiskohtaista ohjetta projektisuunnitelman tekemiseksi, mutta sen pitäisi sisältää ainakin projektin johtamismallin eli projektiorganisaation kuvaamisen sekä projektin hallinnan menetelmät, tavoitteet, rajaukset, loppu- ja välituotokset, tehtävät ja niiden aikatauluttamisen sekä tarkistuspisteiden määrittämisen. Lisäksi tarvitaan myös suunnitelmat ja mittarit laadun sekä muutosten hallintaan, kommunikointiin ja muutosjohtamiseen. Lopuksi kuvataan hyväksymistestausten vaatimusmäärittely eli milloin laatu ja liiketoimintahyödyt katsotaan saavutetuiksi. Projektimallin valinta on riippuvainen vaatimusmäärittelystä. Vesiputousmalli valitaan silloin kun vaatimusmäärittelyssä on voitu kuvata tarkka lopputuotos. Ketterät menetelmät sopivat paremmin sellaisiin kehitysprojekteihin, joiden vaatimusmäärittelyssä ei ole voitu kuvata tarkasti lopputuotosta, vaan kehittämistä tehdään iteroiden. (ICT Standard forum 2015d.)

SFS-ISO 21500 standardi antaa kuvauksen tarvittavista asiakirjoista. Pienemmissä kehitysprojekteissa näistä ei kannata tehdä omia asiakirjojaan, vaan lisätään niiden sisältö omiksi luvuikseen projektisuunnitelmaan. Suunnitteluvaiheessa määritellään projektin laajuus, joka tarkoittaa sen tuottaminen hyötyjen kohdistumista organisaatiossa sekä sen strategista merkitystä organisaatiolle. Projektissa tehtävä työ jaetaan hallittaviin osiin ositusrakenteen laatimisasiakirjassa. Tarkoituksena on saada hierarkkinen kuvaus tehtävästä työstä. Ositusrakenteen työt jaetaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi eli tehtäviksi ja määritellään niiden keskinäinen järjestys niiden riippuvuussuhteiden perusteella. Kun jokaiselle tehtävälle on arvioitu sen kesto, saadaan laadittua aikataulu koko projektin kestosta. Yksittäiselle tehtävälle arvioidaan sen tarvitsemat resurssit, mikä ohjaa kustannusten arviointia. Kun kokonaiskustannukset on saatu arvioitua, laaditaan budjetti, jossa määritellään mihin ja millä aikataululla varoja käytetään. Riskejä tunnistetaan koko projektin ajan. Ne ovat tapahtumia, jotka toteutuessaan aiheuttavat haittaa projektin etenemiselle.

Kun riskit on tunnistettu, niitä voidaan arvioida niiden todennäköisyyden ja merkittävyyden perusteella. Riskien käsittelyllä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla vältetään tai lievennetään niitä sekä suunnitelmia riskien toteutumisen varalle. Hankintojen suunnittelussa tehdään ja dokumentoidaan hankintastrategia. Vaatimusmäärittely on yksi osa tätä suunnitelmaa. Olemassa olevat sopimukset, mahdollisuus itse toteuttaa osa työstä sekä alustava kartoit- tus mahdollisista toivotuista toimittajista sekä mahdolliset hankintayksikköä ohjaavat lait kirjataan suunnitelmaan. Viestinnän suunnitelmassa määritellään sidosryhmien tarpeet viestinnän ja informaation saamisessa. (SFS-ISO 21500 kohta 4.3.)

Kehitysprojektin onnistumiseen oleellisesti vaikuttava tekijä on roolien määrittelemine ja niiden sisäistäminen. Eri rooleihin tulisi valita sellaisia ihmisiä, jotka ovat aidosti kiinnostu- neet ja sitoutuneet kehitysprojektin onnistuneeseen läpiviemiseen. Eri rooleissa oleville henkilöille tulee taata myös riittävät valtuudet toimia roolissaan. Tietohallintomallin mu- kaan muutosta johtaa ja siitä vastaa projektin **omistaja**. Projektin omistaja on se kenen yksikkö hyötyy eniten kehitysprojektista. Tietohallinto on harvoin kehitysprojektin omista- jana, ellei sillä kehitetä nimenomaan tietohallinnon toimintoja. Projektin omistaja on pro- jektin ohjausryhmän tai johtoryhmän puheenjohtaja. On tärkeää valita kehitysprojektin omistajaksi sellainen henkilö, jolla on riittävästi valtaa, aitoa kiinnostusta sekä aikaa ottaa vastuulleen muutosjohtaminen, tuotosten hyväksyntä ja vastaanotto sekä käyttöönoton resursointi. Projektin omistaja varmistaa ja seuraa, että tavoitellut hyödyt myös realisoitu- vat. Projektin **ohjausryhmään** kuuluvat liiketoiminnan ja tietohallinnon edustajat. Tarvitta- essa ohjausryhmään voidaan kutsua myös toimittajan edustaja. Ohjausryhmä ohjaa pro- jektia, vastaa päätöksenteosta, tukee projektipäällikköä sekä varmistaa projektin tavoittei- den saavuttamisen. Ohjausryhmällä tulee olla riittävät valtuudet päätöksenteossa ja re- sursoinnissa, sillä se käsittelee kaikki muutostarpeet projektin aikataulutuksessa, budjetis- sa tai laajuudessa. Tietohallintomalli ehdottaa, että ohjausryhmässä olisi myös mukana henkilöstöhallinnosta ja viestinnästä vastaavia henkilöitä. **Projektipäällikkö** vastaa pro- jektin päivittäisestä johtamisesta ja hallinnoinnista, tuotoksista ja niiden laadusta, aikatau- lussa ja budjetissa pysymisestä sekä raportoinnista ohjausryhmälle että viestinnästä. **Pro- jektitoimisto** tukee projektipäällikköä projektin johtamisessa. **Projektiryhmä** suorittaa varsinaiset projektiin kuuluvat työt, ja siihen voivat kuulua käyttäjäryhmän edustaja sekä henkilöt, jotka vastaavat teknisistä ratkaisuksista, koulutuksesta ja laadunvarmistuksesta. (ICT Standard forum 2015b.)

Kehitysprojektin onnistuminen ei ole riippuvainen vain hyvin tehdystä suunnitelmasta. Ke- hitysprojektit toteuttavat strategian mukaista toivottua muutosta. Muutos koetaan hanka- laksi ja todellisuudessa se myös on sitä. Kehitysprojektien tuoma muutos toiminnassa ja työvälineissä haittaa aina aluksi työntekoa. Vanhoista toimintatavoista on luovuttava ja

uudet opeteltava. Tärkeä osuus projektisuunnitelmassa on sen suunnitteleminen, miten muutos saadaan johdettua. Luvussa viisi käsittelem tarkemmin muutosjohtamisen eri alueita.

4.3 Toteuttaminen ja ohjaaminen

Kehitysprojekti elää ja muuntuu koko elinkaarensa ajan. Tämän vuoksi projektia on johdettava suunnitelmien toteuttamiseksi, mutta samalla myös ohjattava eri osa-alueita myönteiseen suuntaan. Tietohallintomallissa (ICT Standard forum 2015e.) projektin ohjaaminen määritellään aikataulun, kustannusten ja laajuuden hallinnaksi siten, että projektin tavoitteet saavutetaan. SFS-ISO 21500 standardissa toteuttamisvaihe nähdään samanlaisena: Projektityötä johdetaan ohjaamalla siinä määriteltujen tehtävien suoritusta. Sidosryhmiin pidetään yhteyttä ja seurataan, tapahtuuko muutoksia heidän tarpeissaan tiedottamisen tai projektin tuotosten suhteen. Riskejä käsitellään tarkkailemalla niiden todennäköisyyttä tai muuttumista projektin aikana sekä muuttamalla suunnitelmia niiden lieventämiseksi tai todennäköisyyden pienentämiseksi. Tuotoksen laadun toteutumista tarkkaillaan koko projektin ajan. Hankinta tehdään tarkoitukseen soveltuvalla tavalla. Projektityön ohjaamisella tarkoitetaan projektin etenemisen seurantaa, tarvittavien muutosten arviointia ja raportointia sidosryhmille. Tarvittavat muutokset päivitetään projektisuunnitelmaan. Projektiryhmää ohjataan toiminnassaan sekä kustannuksia seurataan ja niistä raportoidaan ohjausryhmälle tarvittavien korjausliikkeiden tekemiseksi. (SFS-ISO 21500 kohta 4.3.)

Toteuttamisvaiheen asijahtaminen on helposti määriteltävissä, mutta todellinen haaste on samanaikaisesti tehtävä ihmisten johtaminen. Tässä vaiheessa muutosvastarinta alkaa näkyä projektipäällikölle. Ihmisten johtamisen väline kehitysprojekteissa on laadukas ja oikein kohdennettu viestintä. Virallista viestintää tulee täydentää epävirallisella viestinnällä. Projektipäällikkö ja projektin muut osalliset viestivät projektin etenemisestä viestintäsuunnitelman mukaisesti, mutta esimiesten tehtäväksi jää lähiviestintä omille alaisilleen. Ohjatussa lähiviestinnässä henkilöstöllä on mahdollisuus puhua huolen aiheistaan sekä epäilyistään omalle esimiehelleen. Esimiehen tehtävänä on tukea alaisiaan selviämään muutoksen tuomasta stressistä.

4.4 Projektin päättäminen ja liiketoimintahyötyjen realisointi

Kehitysprojekti voidaan päättää käyttöönoton ja käyttäjien koulutuksen jälkeen. Koulutuksesta kannattaa tehdä suunnitelma. Anu Nevalainen blogi-kirjoituksessaan ”Kertaus on opintojen äiti ja isä” muistuttaa Herman Ebbinghausin teoriasta, jossa todettiin kuulemalla

opitusta asiasta unohtuvan 60 prosenttia jo tunnin kuluttua ilman kertausta. (Nevalainen 30.9.2014.)

Koulutussuunnitelmassa olisi hyvä olla järjestelmän yleisesittelyä, mutta myös oikeilla asioilla harjoittelua ohjatusti työpajatyypisesti opiskellen. Koulutusta on syytä tarjota ainakin neljänä eri kertana esimerkiksi kahden viikon välein, sitten pidentäen aikaväliä tarpeellisen kertausten toteuttamiseksi. Oppimiseen pitäisi kuulua myös uuden prosessin opettelu ja vanhasta toimintatavasta luopuminen.

SFS-ISO standardissa 21500 (2012, kohta 4.3.8) projektin päättämiseen liittyy oleellisesti opittujen asioiden kokoaminen dokumenttiin, jotta näitä asioita voidaan hyödyntää seuraavissa kehitysprojekteissa. Tietohallintomallissa projektipäällikkö päättää projektin. Luovutusprotokollassa arvioidaan tavoitteiden saavuttaminen, hyväksytään tuotokset ja kirjataan jatkokehitysideat sekä avoimet asiat. Myös ylläpitovastuut, eli pääkäyttäjät ja muut sidosryhmät, kirjataan. Jonkin ajan kuluttua arvioidaan vielä kertaalleen, realisoituivatko tavoitellut hyödyt käytännössä ja saatiinko siitä lisäarvoa toimintaan. Tässä yhteydessä voidaan myös laskea investoinnin kannattavuus ja käyttökokemusten perusteella arvioida jatkokehityksen tarpeellisuus. (ICT Standard forum 2015f.)

Hyötyjen realisoinnissa oleellista on se, että kehitysprojekti on todellisuudessa tuonut sen muutoksen, mitä sillä haettiin. Hyödyt realisoituvat vain, jos työntekijät hyödyntävät uutta järjestelmää ja prosessit ovat muuttuneet jouhevimmiksi. Seuraavassa luvussa tutkin eri teorioiden valossa sitä, mitä tämä todellisen muutoksen aikaan saaminen vaatii.

5 Kehitysprojektit tarvitsevat työyhteisön muutostahtoa ja muutosjohtamista

Edellisissä luvuissa kuvatut edellytykset kehitysprojektien onnistumiselle, eli oikein tehty strategia, projektien käsittely projektisalkussa ja laadukas projektinhallinta, liittyvät asiajohtamiseen. Neljäs kehitysprojektien onnistumiseen oleellisesti vaikuttava tekijä on ihmisten johtaminen ja se, millaisessa sosiaalisessa ympäristössä niitä viedään eteenpäin. Projektin johtaminen voi olla asiantuntevasti hoidettu, projekti pysyä aikataulussa ja asetetussa budjetissa, mutta sen lupaamat hyödyt jäävät realisoitumatta puutteellisen muutosjohtamisen vuoksi. Tietohallinnolle tulevilla kehitysprojekteilla on aina kysymys jonkinlaisen muutoksen tuottamisesta: muutetaan organisaation toimintatapoja jouhevammiksi jonkun järjestelmän avulla. Kehitysprojekti ja uuden järjestelmän käyttöönotto aiheuttavat käyttäjille epämukavuutta. Tapa tehdä työtä muuttuu, samoin työväline ja isoissa kehitysprojekteissa myös se, kenen kanssa työtä tehdään. Tässä luvussa tarkastelen sitä, mitä kaikkea muutoksen läpivieminen kehitysprojektien avulla kohtaa. Muutostahto työyhteisössä, joka on edellytys kehitysprojektien onnistumiselle, ei synny itsestään. Sekä organisaatio että henkilökunta nauttivat vakiintuneista olosuhteista, ja muutostahto näyttää heräävän vastakun toimintaympäristössä ja kilpailuasemassa tapahtuu merkittäviä muutoksia ja tulevaisuus muuttuu uhkaavaksi (Kotter 1996, 31–43.) Toivottavaa olisi näiden muutosten ennakointi strategiatyöskentelyn ja siitä johdettujen kehitysprojektien avulla reagoinnin sijaan. Kehitysprojekti kohtaa asenteita ja aktiivista toimintaa joko sen tuoman muutoksen puolesta tai vastaan. Näitä asenteita ja toimintaa muutoksessa tarkastelen Pekka Mattilan väitöskirjan avulla, sillä projektin johtajan on hyvä olla tietoinen, miten ja miksi yksittäiset työntekijät toimivat projektin tavoitteiden puolesta tai vastaan.

Muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista muutoksessa, ja se on organisaation johdon ja esimiesten vastuulla. Kehitysprojektissa tavoitellut liiketoimintahyödyt eivät realisoidu ilman aktiivista muutosjohtamista. Kehitysprojektien johtaminen on sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista. Onnistunut muutos sisältää molemmat. Ihmisten johtamiseen kuuluvat muutostahdon virittäminen, oppimisahdistuksen lieventäminen ja uuden toimintatavan juurruttaminen organisaatioon. Asioiden johtamiseen kuuluvat oikeanlaiset organisaation rakenteet ja tietojärjestelmät. Esittelen lyhyesti Jerry Porrasin stream-analyysin, joka kertoo projektin omistajalle, millä kaikilla alueilla muutosta olisi johdettava. Organisaation johdolle se kertoo, kuinka paljon valtaa kehitysprojektin ohjausryhmällä tulisi olla todellisen muutoksen aikaansaamiseksi. John P. Kotter vastaa kysymykseen miten muutosta tulisi johtaa, millaisia tekoja pitäisi tehdä missäkin järjestyksessä. Kotterin kahdeksan kohdan malli näyttää polun, jota on kuljettava todellisen muutoksen aikaansaamiseksi. Suurin osa tästä polusta on organisaation johdon vastuulla. Kehitysprojektien

johtaminen, mikä ei ole tekninen suoritus, vaan kompleksisen kokonaisuuden hahmottamista, hyvää suunnittelua ja ihmisten johtamista, tarvitsee tuekseen ja ympärilleen ylimmän johdon tekemän esi- ja jälkityön.

5.1 Työntekijöiden toiminta kehitysprojektien tuomassa muutoksessa

Ensimmäiseksi tutustutaan siihen, miten ja miksi työntekijät valitsevat suhtautumisensa kehitysprojektiin. Seuraavaksi nähdään millaisia toimintatapoja työntekijät valitsevat joko estääkseen tai edistääkseen kehitysprojektin tuomaa muutosta. Pekka Mattila väitöskirjassaan ”Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä” mallintaa, millaista toimintaa muutoksessa olevassa organisaatioissa ja sen työntekijöissä on odotettavissa. Mattila tunnistaa tietynlaisen mallin riippumatta siitä kannatetaanko vai vastustetaanko muutosta. Aiemmat kokemukset sekä tulevaisuutta koskevat odotukset ajavat työntekijän tietynlaiseen suhtautumistapaan, hän kokee muutoksen hyvänä tai huonona itselleen. Suhtautumistavasta riippuen työntekijä valitsee itselleen muutosroolin, jossa hän toimii joko muutoksen puolesta tai vastaan. Muutosroolissaan työntekijästä tulee lopulta toimija, hän turvautuu toiminnassaan erilaisiin strategioihin tai taktiikoihin, jotka saavat sekä julkisia että kätettyjä muotoja. Mattilan tutkimuksesta käy ilmi, ettei voida tehdä yleistyksiä tai ennakoarvioita esimerkiksi työntekijän aseman perusteella siitä miten hän muutokseen reagoi. Toinen Mattilan tutkimuksessa esille tullut huomio oli se, että henkilöstö kokee rajussakin muutostilanteissa olevansa ”osa samaa joukkuetta” ja on syvästi sitoutunut työnantajaansa. Työnantajan ennakoiva, luottamusta rakentava toiminta edesauttaa muutoksen läpiviemistä organisaatioissa. Mattila totesi tutkimuksessaan, että muutosvastarinnasta on myös hyötyä organisaatiolle. Jos henkilöstö saa tuoda esille tyytymättömyyden aiheita ja epäkohtia, voi organisaatio ajoissa korjata toimintaansa ja kehittyä järkevään suuntaan. Muutosvastarintaa ei tarvitse tukahduttaa, ainoastaan ohjata ja johtaa sitä rakentavaan suuntaan. (Mattila 2006, 233-235.)

Työntekijän luottamus organisaation johtoon, työtovereihin ja itseensä määrittelee osaltaan hänen toimintansa kehitysprojektin onnistumisen puolesta tai vastaan. Mattilan mukaan aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen koetaanko luottamusta. Luottamuksen kokemus yhdessä tulevaisuuden odotuksien kanssa määrittää sen, miten suhtaudutaan muutokseen. Luottamus syntyy tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksesta työyhteisössä. Oikeudenmukaisuus muutoksen toteuttamisessa toteutuu kolmella eri tavalla: lopputuloksen oikeudenmukaisuudessa, menettelyn oikeudenmukaisuudessa ja oikeudenmukaisuudessa vuorovaikutuksessa. Jos muutos on tehty tasapuolisesti ja syrjimättä ketään tai vuorovaikutusmahdollisuudet ovat olleet yhteneväiset kaikille osapuolille, koetaan muutos oikeudenmukaisesti tehdyksi. Oikeudenmukaisesti tehtyyn muutokseen

sitoudutaan ja sitä edesautetaan kehittämällä omia kyvykkyyksiä. Työyhteisön huono työilmapiiri vähentää yksilön luottamusta siihen. Solidaarisuus omia työtovereita kohtaan kasvaa riippuvuuden tunteesta, eli kyvystä nähdä oma työ osana tiettyä prosessia, minkä muut toimijat mahdollistavat. Luottamusta omaa itseä kohtaan lisää tunne siitä, että hallitsee oman työnsä sekä oman ajankäyttönsä. Lisäksi luottamukseen vaikuttavat menneisyyden kokemukset työssään onnistumisesta sekä saadusta tuesta. (Mattila 2006, 78–89.)

Myönteiset odotukset tulevaisuudesta edesauttavat työntekijän myönteistä suhtautumista kehitysprojektiin. Myönteiset odotukset tulevaisuudesta rakentuvat kokemuksesta, että muutosta johdetaan moraalisesti ja eettisesti. Tiedottamalla nopeasti ja laadukkaasti, sekä antamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, saavutetaan eettisesti kestävää johtamista. Muutoksessa työpaikan sosiaaliset verkostot ja yhteisöllisyys ovat jollain tasolla uhattuna, samoin henkilöstön jo hankittu ammattitaito ja -taito. Nämä muutokset koskevat syvällä tavalla yksilön minuutta ja siten värittävät odotuksia tulevaisuudesta. (Mattila 2006, 93–104.)

Luottamuksesta ja tulevaisuudenodotuksista muodostuvat erilaiset suhtautumistavat muutokseen (Kuvio 4). Kehitysprojektin onnistumiseksi työntekijöiden luottamusta ja tulevaisuuden uskoa pitää tukea ja kasvattaa. Suhtautumisessa muutokseen Mattila löytää viisi erilaista tapaa. Näistä voimaistavassa muutossuhteessa muutos koetaan mahdollisuudeksi oppia uutta sekä kehittyä ammatillisesti ja urallaan. Rationalisoivassa muutossuhteessa ajatellaan muutoksen välttämättömyyden ja väistämättömyyden johtuvan yleisestä maailmantilanteesta ja samalla omat vaikutusmahdollisuudet olemattomiksi. Yksi mahdollinen suhtautumistapa muutokseen on etäännyttää itsensä työroolistaan ja suuntautua yksityiselämän aktiviteetteihin. Pyrkimyksenä on ymmärtää oma elämänsä arvokkaana kokonaisuutena, josta työ on vain yksi osa. Epäilevässä muutossuhteessa kyseenalaistetaan muutoksen tavoitteiden realistisuus ja näin oikeutetaan oma kriittinen välinpitämättömyys muutosta kohtaan. Torjuvan suhtautumisen takana näyttää olevan jonkinlainen koettu julkinen nöyryytys omassa urakehityksessä tai työtehtävien muutoksessa. Tämä aiheuttaa katkeroitumisen työnantajaan ja muutosvastaisuuden. (Mattila 2006, 108 – 115.)

Myönteinen muutossuhde

Muutosta kannattava ja tukeva toiminta

Kielteinen muutossuhde

Muutosta vastustava ja estävä toiminta



Kuvio 4. Muutossuhteiden yläkategoriatason tyypit ja niiden asettuminen kannattavan tai vastustavan toiminnan akselilla (Mattila 2006, 114)

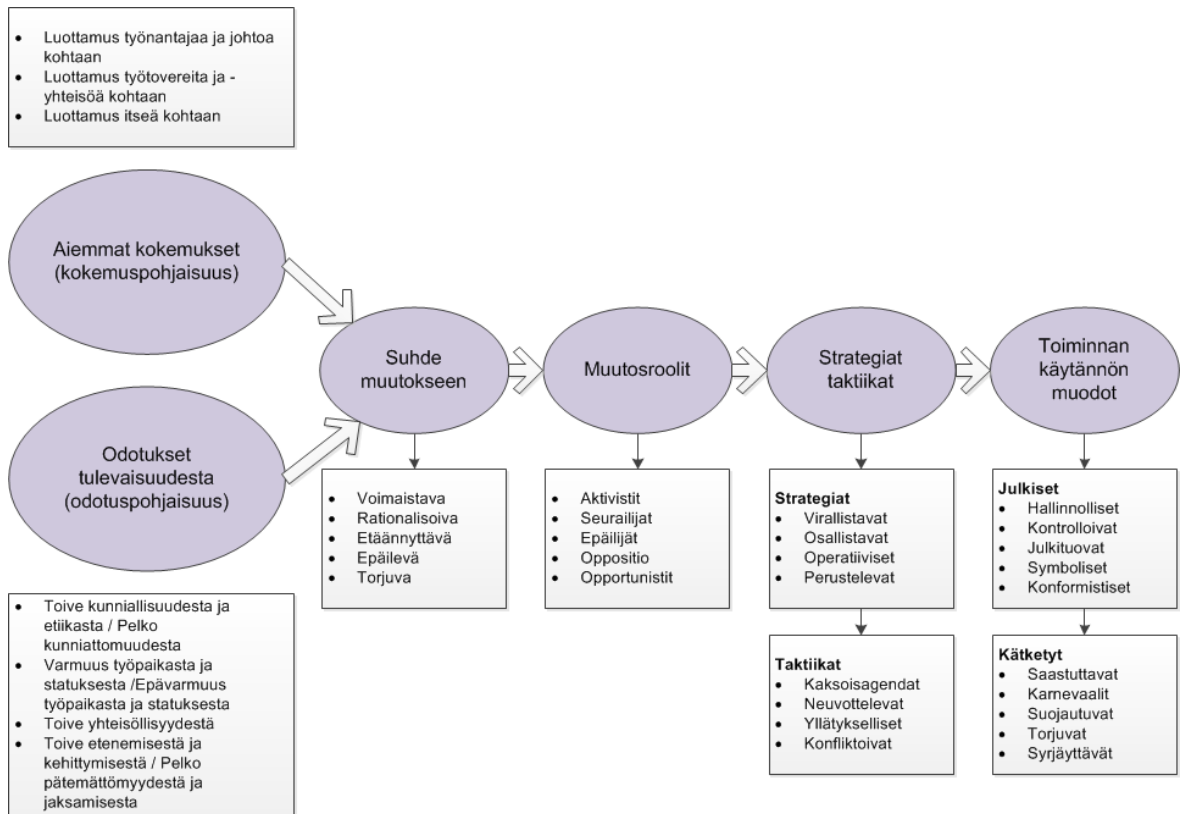
Riippuen muutossuhteestaan työntekijä ottaa jonkin roolin muutoksessa, hänestä tulee toimija. Valitut roolit eivät esiinny puhtaina ja pysyvinä, vaan erilaisina variaatioina vaihdellen yksilönkin sisällä tilanteesta toiseen. Mattila huomasi useita rooleja tutkimuksessaan. Aktivistin roolin valitsee sellainen henkilö, joka jaksaa innostua uusista asioista ja on valmis käynnistämään sekä kokeilemaan niitä. Aktivistit toimivat muutoksen eteenpäin viejinä. Parhaimmillaan aktivisti toimii muutosagenttina rohkaisten muuta organisaatiota uusin toimintatapojen käyttöön. Seurailijan roolin omaksuneet sitoutuvat muutokseen sen jälkeen, kun ovat saaneet kunnolliset perustelut muutokselle sekä näyttöä sen hyödyllisyydestä ja pysyvyydestä. Riippuen aiemmista kokemuksista saattaa henkilö varautuneisuudessaan ottaa epäilijän roolin. Epäilijä arvioi muutoksen hyötyä työyhteisölle ja itselleen pelkojensa kautta. Muutoksen vakiintuessa epäilijät yleensä sopeutuvat siihen. Oppositio näkee muutoksessa vain kielteistä ja menetettävää, eivätkä näin ollen esimerkiksi osallistu erilaisiin foorumeihin, joissa yhteisöllisyyttä tai muutosta voisi käsitellä. Oppositivistit eivät ole kiinnostuneita niinkään organisaation menestyksestä, vaan puolustavat omaa paikkaansa organisaatiossa erilaisilla sosiaalisilla peleillä, valtataisteluilla ja häikäilemättömyydellä: omaa etua ajetaan muiden kustannuksella. (Mattila 2006, 117 – 128.)

Työntekijä, vastustaakseen tai edistääkseen kehitysprojektin tuomaa muutosta, valitsee osin tiedostamattaan erilaisia strategioita ja taktiikoita. Strategiat ja taktiikat ovat erilaisia toiminnan muotoja. Niiden rooli on merkittävä muutoksen onnistumisessa sekä työyhteisön sosiaalisissa suhteissa. Ne ovat joko yksittäisiä tekoja eli taktiikoita tai tekojen sarjoja eli strategioita ja ne tehdään joko julkisesti tai kätketyksi. Niistä tietohallinnon ja kehitysprojektien näkökulmasta merkittävimmät ovat julkisia toiminnan muotoja edustavat hallinnolliset muodot, jotka sisältävät mahdollisuuden vastustaa tai hidastaa muutosta "hallinnon rattaissa jauhamalla" tai esimerkiksi pitäytymällä tiukasti säännöissä ja "käsikirjan mukaan toimimalla". Kontrollivoivissa muodoissa esimerkiksi toimintaohjeita tulkitaan valvonnan lisäämiseksi ja työntekijän oman harkintavapauden rajoittamiseksi laatu- ja näkökulman sijaan. Julkituoviin muotoihin kuuluu viestintä sisäisenä viestintänä ja lähiviestintä esimiehil-

tä alaisilleen. Parhaimmillaan lähiviestintä katkaisee huhuilta siivet ja lisää työrauhaa ja -tehokkuutta muutostilanteessa. Lähiviestinnässä myös toteutuu aiemmin merkittäväksi todettu vaikuttamisen mahdollisuuden kokeminen. (Mattila 2006, 129–141.) Myös oma kokemukseni on, että harjoittamalla henkilökohtaista lähiviestintää useammin suhteessa viralliseen viestintään parannetaan kehitysprojektien onnistumisen mahdollisuuksia. Lähiviestinnällä muodostetaan yhteinen ymmärrys muutoksesta, ja virallisesta viestinnästä voi tarkistaa faktatietoja siitä. Lähiviestinnässä on sekä varauduttava että annettava tilaa tyytymättömyyden ilmauksille.

Osa muutosta vastustavasta toiminnasta tehdään kulisseissa, salassa, työpaikan kahvihuoneissa, juoruilemalla tai sääntelemällä omaa työsuoritustaan. Näitä kutsutaan kätkeviksi toiminnan muodoiksi. Kätkettyjä toiminnan muotoja ovat saastuttavat muodot, joissa esimerkiksi organisaation tai esimiehen vahingoksi harjoitetaan huonoa asiakaspalvelua tai huhujen ja juurujen levittämistä. Kehitysprojekteissa liiketoimintahyöty saattaa jäädä realisoitumatta Mattilan tunnistamien torjuvien muotojen käytön vuoksi. Torjuvissa toiminnan muodoissa muutosta vastustava palaa pikkuhiljaa vanhaan tapaan tehdä työtä ja hautaa uuden prosessin kaikessa hiljaisuudessa. Muutoksen voi sabotoida myös syrjäyttäviin muotoihin kuuluvalla byrokratisoivilla muodoilla, jossa työntekijä toimii kirjaimellisesti uuden toimintaohjeen mukaisesti välttämällä kaikkea oma-aloitteisuutta ja järjenkäyttöä. (Mattila 2006, 141 – 153.)

Mattilan mukaan aiemmat kokemukset ja odotukset tulevaisuudesta yhdessä muodostavat työntekijän suhteen muutokseen. Suhteen perusteella hän valitsee tiedostamattaan jonkun roolin. Työntekijällä on erilaisia strategioita ja taktiikoita, joiden avulla hän edistää tai vastustaa muutosta. Toimintaa muutoksen puolesta tehdään joko julkisesti tai kätketysti (Kuvio 5).



Kuvio 5. Kokonaiskuva toiminnan mallista muutoksessa (Mattila 2006, 189)

Mitä merkittävää tietohallinnon näkökulmasta on Mattilan väitöskirjasta opittavana? Ensinnäkin se, että pohja muutoksen läpiviemiselle luodaan jo organisaation historiassa ja menneissä ”synneissä”. Merkittäviä kehitysprojekteja aloitettaessa olisi hyvä olla tietoinen, millainen luottamus henkilöstöllä on organisaatioon ja sen johtoon. Merkittävät kehitysprojektit usein ajoittuvat YT-neuvottelujen ympärille, tilanteeseen, jossa niiden läpiviennillä on huonot mahdollisuudet onnistua. Riittävä ja monipuolinen viestintä ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen organisaation kehittämiseen auttaa luomaan luottamusta. Koulutuksen järjestäminen lisää henkilöstön luottamusta omiin kykyihinsä ja ammattitaitoonsa lisäten muutosmyönteisyyttä. On hyvä tunnistaa roolit, joita ihmiset ottavat kehitysprojekteissa ja hyödyntää varsinkin aktivistien positiivista vetovoimaa. Projektin esiselvitysvaiheessa prosessien nyky- ja tavoitetilan kuvantamisessa kannustetaan osallistujia myös epäilijän rooliin. Epäilijöiden kysymyksiä sekä huolenaiheita käytetään riskien analysoinnissa. Henkilöstön rooleja ja valittua suhtautumistapaa ei tule arvottaa hyväksi tai huonoksi. Sen sijaan keskitytään hyvään muutosjohtamiseen, jotta toiminta ei saa kovin tuhoavia muotoja eikä sabotoi kehitysprojektin liiketoimintahyötyjä.

5.2 Muutoksen johtaminen kehitysprojekteissa

Muutosjohtamisella on erilaisia kohteita kehitysprojekteissa: muutostahdon virittäminen, muutosvastarinnan käsittely ja oppimisahdistuksen lievittäminen. Todellisen muutoksen

aikaansaamiseksi tarvitaan paljon muutosjohtamista ennen ja jälkeen varsinaista kehitysprojektia, ja se on kohdennettava kaikille alueille organisaatiossa. Olen valinnut muutoksen johtamisen teorioiksi erilaista lähestymistapaa tarjoavat CxO Mentorin asiantuntijoiden artikkelin ”Muutostahdon synnyttäminen ja ylläpitäminen”, Jerry Porrasin stream –analyysin sekä John Kotterin ”Leadin change” –näkemys.

5.2.1 Muutostahto, muutosvastarinta ja oppimisahdistus

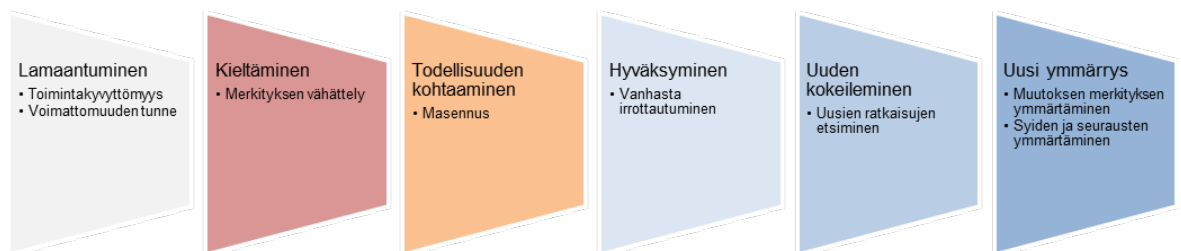
Ilman muutostahtoa ei kehitysprojekteihin sitouduta, niiden hyötyä ei tunnusteta eikä niiden tuomaa epämukavuutta siedetä. Muutostahto sisältää ymmärryksen ja tunteen muutoksen välttämättömyydestä. Muutostahdon ydin luodaan jo strategiatyöskentelyssä. Jalkautettu ja sisäistetty visio auttaa luomaan muutostahtoa työyhteisöön. Toinen mahdollisuus luoda muutostahoa on projektin esiselvitysvaiheessa prosessin nyky- ja tavoitetilan kuvaamisen yhteydessä. Prosessien kuvaaminen yhdessä sen toimijoiden kanssa antaa heille mahdollisuuden ymmärtää, miten oma työn liittyy ja vaikuttaa toisten töihin sekä miten prosessin parantaminen vaikuttaa kokonaisuuteen. Muutostahdon lisäksi toinen enemmän tunnetasolla kuin järjellä käsiteltävä asia on oppimisahdistus (Hämäläinen & Myllymäki, 2013), jossa työntekijä epäilee omaa asemaansa, tarpeellisuuttaan ja kykyään omaksua uutta.

Jarkko Hämäläinen ja Reino Myllymäki CxO Mentor Oy:n esityksessä ”Muutostahdon synnyttäminen ja ylläpitäminen” esittävät muutostahdon syntyvän eloonjäämisahdistuksesta. Eloonjäämisahdistuksella tarkoitetaan tunnetason kokemusta muutoksen välttämättömyydestä, jotta organisaatio ja sen työntekijät säilyvät ”elossa” tulevaisuudessa. Eloonjäämisahdistusta luodaan kyseenalaistamalla vallitseva olotila esimerkiksi luomalla uhkaa markkinaosuuksien menettämisestä ja teknologisesta jälkeen jäämisestä. Myös yrityskoupat, karismaattinen johtaja ja henkilökunnan koulutus kykenevät synnyttämään eloonjäämisahdistusta. Muutostahdon virittämiseksi organisaatiossa Hämäläinen ja Myllymäki ehdottavat neljää konkreettista tapaa. Ensimmäinen on sisäänpäin kääntyneen ryhmän herrättäminen ulkopuoliseen todellisuuteen jollain dramaattisella tavalla, toinen johdon esimerkillinen toiminta muutoksen puolesta, kolmas tuomalla kriisitilanteissa esiin myönteiset asiat ja neljäs poistamalla jarruttajien vaikutusmahdollisuudet. Työntekijöihin pitäisi heidän mukaansa vaikuttaa sekä järjen että tunteiden tasolla. (Hämäläinen & Myllymäki, 2013.)

Muutosvastarinta on toimintaa kehitysprojektien tuoman muutoksen vastustamiseksi. Hämäläinen ja Myllymäki esittävät Scheinin tutkimuksiin perustuen, että yksilöiden muutosvastarinta johtuu oppimisahdistuksesta, jossa työntekijä pelkää muutoksen vaikutusta omaan asemaansa, tarpeellisuuteensa sekä osaamiseensa. Oppimisahdistusta voi lieven-

tää positiivisella visiolla, koulutuksella, osallistamalla työntekijä oman oppimisprosessinsa suunnitteluun, tiimien epävirallisella koulutuksella, harjoittelemalla sekä auttamalla työntekijää näkemään itsensä uudessa roolissa. Myös erilaiset tukiryhmät ovat hyödyllisiä. Organisaation prosessit ja ohjeet tulisi yhdenmukaistaa uuden toimintatavan mukaisiksi, jolloin työntekijällä on tukimateriaalia uuden toimintatavan omaksumiseen. (Hämäläinen & Myllymäki, 2013.)

Mattilan väitöskirja antoi erilaisen lähestymistavan muutosvastarintaan. Luottamus ja tulevaisuudenodotukset johtavat rooleihin ja muutoksen vastustamiseen tai hyväksymiseen. Toimet, jotka lisäävät henkilöstön luottamusta organisaatioonsa, sen johtoon sekä itseensä ovat menettelyjen oikeudenmukaisuus, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun, läpinäkyvyys ja laadukas ja monipuolinen viestintä. Mattila viittaa Nakarin ja Valteen kirjan havaintoon työntekijän suhtautumisen prosessinomaisuuteen muutoksessa (Kuvio 6). Ensin koetaan lamaantumista, joka ilmenee toimintakyvyttömyytenä ja voimattomuuden tunteena. Seuraavaksi ilmenee tapahtuneen kieltämistä ja muutoksen merkityksen vähättelyä. Kolmannessa vaiheessa todellisuuden kohtaaminen aiheuttaa masennusta. Tämän vaiheen jälkeen henkilö alkaa hyväksyä tapahtuneen sekä irrottautua vanhasta. Viidennessä vaiheessa kokeillaan uutta sekä etsitään uusia ratkaisuja. Lopuksi henkilö löytää muutoksen merkityksen ja voi ymmärtää niitä syitä ja seurauksia jotka aiheuttivat tapahtuneen. (Mattila 2006, 19.)



Kuvio 6. Nakarin & Valteen näkemys muutoksen hyväksymisprosessista. (Mattila 2006, 19)

Muutoksen hyväksymiseksi Mattila väitöskirjassaan (2006, 139) viittaa Salmimiehen ja Salmimiehen näkemykseen, jonka mukaan on tärkeää tehdä surutyötä vanhasta luopumiseksi. Keskustelu, yhteinen muistelu ja mahdollisuus jakaa tuntejaan auttavat henkilöstöä pääsemään eteenpäin ja suuntaamaan huomionsa kohti uutta. Toimiessani oppilaitoksemme johtokunnassa henkilöstön edustajana huomasin, etteivät YT-neuvottelut toimintatapana anna henkilöstölle mahdollisuutta tällaiseen surutyöhön tai työtovereiden hyvästeilyyn. Tämä hidastaa muutoksen hyväksymisprosessia. Myös kehitysprojekteissa muuttuu jotakin oleellisesti, tapa tehdä työtä sekä mahdollisesti myös se, kenen kanssa työ teh-

dään. Henkilöstölle täytyy antaa mahdollisuus tunnistaa ja tehdä oma surutyönsä vanhas-
ta luopumiseksi ja uuden toimintatavan hyväksymiseksi.

5.2.2 Muutosjohtamisen kohdistaminen oikein

Seuraava näkökulma muutosjohtamiseen on sen kohdistaminen organisaation eri osa-
alueille. Jerry Porras kehitti 1980 muutoksen johtamisen kehikon, jossa muutosjohtaminen
kohdistetaan neljälle eri pääryhmälle (Taulukko 4). Kyseessä on kokonainen menetelmä:
stream-analyysi, jonka avulla diagnosoidaan ongelmat, suunnitellaan muutokset ja seura-
taan niiden vaikutusta. Tietohallinnon näkökulmasta Jerry Porrasin teorian anti kehityspro-
jekteille ei ole stream-analyysin tekeminen, vaan osa-alueiden kuvaamisen synnyttämä
ymmärrys siitä, miten moneen asiaan tulisi voida vaikuttaa kehitysprojekteissa. Porras
huomasi, että jos muutos kohdistetaan vain yhteen osa-alueeseen, ei se tuota positiivisia
tuloksia. Epäonnistuneissa kehitysprojekteissa muutetaan vain teknologia osa-alueetta.
Porrasin tutkimuksen mukaan tämä ei riitä tuottamaan haluttua muutosta, vaan muutokset
on ulotettava kaikille organisaation osa-alueille. Osa-alueista organisatoriset tekijät sisäl-
tävät organisaation kirjoitetun puolen, kuten strategiat, organisaation rakenteen, hallinnon
toiminnot sekä palkka- ja palkitsemisjärjestelmät. Sosiaaliset tekijät sisältävät organisaati-
on kulttuurin, johtamistavan, vuorovaikutusprosessit, sosiaaliset verkot ja yksilön ominai-
suudet. Teknologia pitää sisällään työvälineet, teknisen asiantuntemuksen eli osaamisen,
työnkuvat, toimintaprosessit ja järjestelmät. Fyysiset puitteet sisältävät tilaratkaisut, fyysi-
sen ympäristön sekä sisustuksen ja arkkitehtuurin. (Tiirikainen 2008, 134–136.)

Kehitysprojektin onnistuminen edellyttää Porrasin teorian mukaisesti, että tarkastellaan
muutoksen suhdetta organisaation rakenteeseen ja tarvittaessa muutetaan sitä. Muuttu-
vatko prosessit ja toimintatavat niin radikaalisti, että nykyinen organisaatorakenne uudes-
sa tilanteessa luo keinotekoisia raja-aitoja? Ovatko kirjoitetut asiakirjat viemässä muutosta
samaan haluttuun suuntaan kehitysprojektin kanssa? Miten kehityskeskusteluissa, henki-
löarvioinneissa, palkkauksessa ja etuuksissa tuetaan haluttua muutosta?

Sosiaaliset tekijät ovat merkittävin ja vähiten hallittavissa oleva osa-alue. Organisaation
kulttuuria, johtamistapaa, sosiaalisia verkostoja eikä yksilöiden ominaisuuksia ole kirjoitet-
tu tai sanoitettu missään. Ne kuitenkin ohjaavat voimakkaasti ihmisten käyttäytymistä
muutostilanteessa. Organisaation kulttuuri tarkoittaa työyhteisön kirjoittamattomia toimin-
tatapoja ja yhteisiä arvoja. Kulttuuri vahvistuu ja pysyy voimassa, koska ne opetetaan uu-
sille työntekijöille hyväksyttävänä toimintatapoina. (Kotter 1996, 127–131.)

Taulukko 4. Muutoksen osatekijät Porrasin kehittämän stream-analyysin mukaan (Tiirikainen 2008, 135)

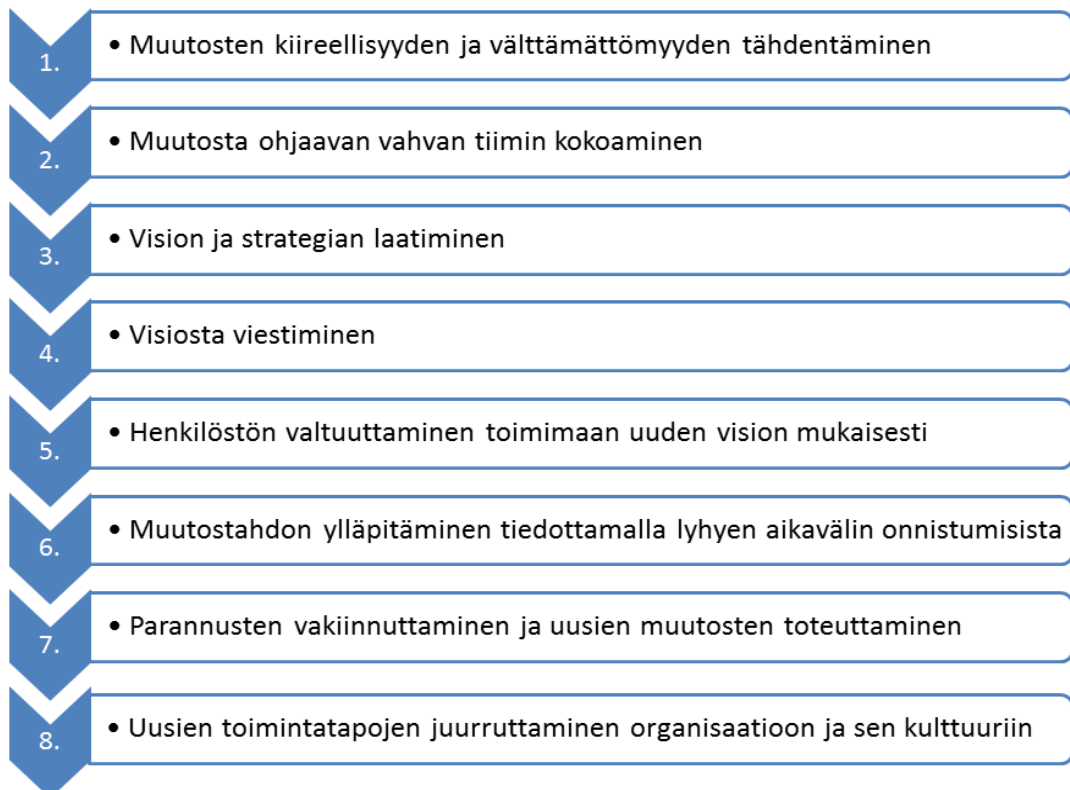
Organisatoriset tekijät	Sosiaaliset tekijät	Teknologia	Fyysiset puitteet
– Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> – Kulttuuri – peruskomukset – arvot – normit – kieli- ja yritysslangi – rituaalit – historia, tarinat – symbolit 	– Koneet, laitteet ja työkalut	<ul style="list-style-type: none"> – Tilaratkaisut – tilan koko – tilan muoto – sijainti suhteessa muihin
– Strategiat	– Johtamistapa	– Tekninen asiantuntemus	<ul style="list-style-type: none"> – Fyysinen ympäristö – valo – lämpö – melu – ilmanpuhtaus – siisteys
– Organisaatorakenne	<ul style="list-style-type: none"> – Vuorovaikutusprosessit – henkilöiden väliset – ryhmien sisäiset – ryhmien väliset prosessit 	– Työnkuvat	<ul style="list-style-type: none"> – Sisustus – viherkasvit ym. – kalustus – tekstiilit – värit
– Hallinnon toimintaperiaatteet ja -tavat	<ul style="list-style-type: none"> – Sosiaaliset verkot ja mallit – viestintä – ongelmienratkaisu ja päätöksenteko – vaikuttaminen – status 	– Toimintaprosessit	– Arkkitehtuuri
– Hallinnon järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> – Yksilöiden ominaisuudet – asenteet ja uskomukset – taidot – tunteet 	– Tekniset toimintaperiaatteet ja -tavat	
<ul style="list-style-type: none"> – Palkitseminen – henkilöarviointi – palkkaus – muut edut 		– Tekniset järjestelmät	

Kehitysprojekteja aloitettaessa, nykytilan kuvaamisen yhteydessä, on aiheellista keskustella avoimesti siitä, millaisia peruskomuksia työyhteisössä on koskien organisaation tarkoitusta, asiakkaita ja työmenetelmiä. Millaiset työyhteisön arvot todellisuudessa ovat? Mitä pidetään hyvänä ja arvostettavana toimintatapana? Arvostetaanko hyvin tehtyä suoritusta vai asiakkaiden tarpeita? Mistä tiedetään, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet? Selvitetään myös mitä ryhmiä kehitysprojektin tuomat muutokset koskevat. Onko ryhmien sisällä tai välillä jännitteitä vai onko yhteistyö toimivaa? Miten suunnataan epävirallinen viestintä, kuten kahvipöytäkeskustelut, muutoksen puolesta puhuvaksi? Miten tuetaan yksilöitä muutoksessa?

Kehitysprojekteihin liittyvät uudet toimintatavat ja prosessit sekä yleensä myös muutokset työkaluissa eli ohjelmistoissa ja järjestelmissä. Ei riitä, että otetaan uusi ohjelmisto käyttöön. Porrasin teorian mukaan lisäksi tarvitaan henkilöstön kouluttamista, työnkuvien muokkaamista vastaamaan uutta tapaa tehdä työtä, uusien prosessien kuvaamista ja työohjeiden päivittämistä. Lopuksi vielä mietitään, tukevatko työhuonejärjestelyt uutta toimintatapaa. Istuvatko ne ryhmät, jotka ovat riippuvaisia toistensa työstä riittävän lähellä toisiinsa? Voidaanko sisutuksella tukea haluttua muutosta? Porrasin löytämien osa-alueiden on kaikkien vietävä muutosta samaan suuntaan, jotta työyhteisö muuttaisi toimintatapojaan.

5.3 Muutoksen johtaminen prosessina

Muutosta ei voi johtaa yksittäisen kehitysprojektin yhteydessä, ellei ennen sitä ole tehty valmistelevaa työtä. Suurimman osan tästä työstä tekee organisaation johto, tietohallinto sekä projektitoimisto tulevat vasta toteuttamisvaiheessa mukaan. Olen valinnut John P. Kotterin teorian kuvaamaan mitä pitää tehdä, jotta kehitysprojekteilla olisi edellytyksiä onnistua. John P. Kotter kirjassaan ”Muutos vaatii johtajuutta” paneutuu niihin syihin, miksi organisaation uudistuminen epäonnistuu ja kokoaa kahdeksanvaiheisen prosessin, jolla nämä karikot voidaan välttää (Kuvio 7).



Kuvio 7. Kotterin suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanportainen prosessi. (Kotter 1996, 18)

Ensimmäisenä vaiheena tarvittavalle muutokselle on luotava kiireellisyyden tuntu, jotta henkilöstö saadaan toimimaan muutoksen puolesta. Muutostahoa herätellään, sillä organisaation aiempi menestys on luonut katteetonta tyytyväisyyttä vallitsevaan olotilaan. Menestys on tuonut resursseja ja ohjannut toimintaa sisäänpäin kääntyneisyyteen. Kriisistä viestiminen, akuutti tai lähitulevaisuudessa kohdattava, herättelee organisaatiota tyytyväisyydestä. Samalla karsitaan aiemmasta menestyksestä kertovia merkkejä: ylenpalttisia kokousmatkoja, -tiloja tai etuuksia. Taloudelliset- ja asiakastyytyväisyystavoitteet voidaan nostaa korkeammiksi ja mittaristo koskemaan koko organisaation toimintaa aiemman siiloutuneen mittariston sijaan. Tämä auttaa organisaatiota ottamaan vastuuta kokonaisuuden toimimisesta. Asiakastyytyväisyyspalautteet ja talouden tilanneraportit jaetaan laajemmalle työntekijäjoukolle korostaen kehittämistä vaativia kohteita. Laaja yhteydenpitosidosryhmien tyytymättömimpien kanssa auttaa irrottautumaan pysähtyneisyydestä. Johdoryhmien kokouksiin voidaan kutsua mukaan ulkopuolisia konsultteja, jotta uskalletaan puhua oikeista asioista ja nähdään toimintaympäristön nopeat muutokset. Johdon puheissa ja tiedotteissa puhutaan avoimesti organisaation ongelmista. (Kotter 1996, 31–43.)

Toisena vaiheena muutosta ohjaamaan tarvitaan vahva tiimi. Vahvuudella tarkoitetaan jäsenien asemaa organisaatiossa, jäsenten keskinäistä luottamusta ja yhtenäistä näkemystä muutoksen välttämättömyydestä sekä ryhmän uskottavuutta muun organisaation silmissä. Jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys ryhmän vahvuudelle. Mukaan ei kannata ottaa henkilöitä, joilla ei ole realistista käsitystä omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, sitoutuneisuutta muutokseen tai uskoa muutoksen onnistumiseen. Ryhmytymistä ja luottamusta kannattaa tukea avoimilla keskusteluilla ja yhteisellä toiminnalla. (Kotter 1996, 45–58.)

Kolmanneksi tarvitaan hyvä visio ja strategia sekä suunnitelma niiden jalkauttamisesta. Vision tehtävänä on Kotterin näkemyksen mukaan selkeyttää tarvittavan muutoksen suuntaa ja ohjata päätöksentekoa organisaation joka tasolla. Visio kannustaa ja ohjaa henkilöstöä toimenpiteisiin, jotka tuovat hyötyä pidemmällä aikavälillä. Hyvä visio antaa kuvan toivotusta tulevaisuudesta, se ilmentää pyrkimystä kaikkien sidosryhmien etujen huomiointiin, se on realistinen ja selkeä voidakseen ohjata päätöksentekoa arjessa ja siitä on helppo viestiä. (Kotter 1996, 60–66.)

Neljänneksi visiosta on viestittävä kunnes suurin osa henkilöstöstä organisaation jokaisella tasolla ymmärtää sen tavoitteet ja suunnan. Viestinnässä on hyvä käyttää mahdollisimman monia ja erilaisia kanavia. Visiosta tulisi viestiä selkeällä yleiskielellä, kielikuvien, vertauksien ja esimerkkien avulla. Siitä tulee puhua avoimesti ja kaksisuuntaisesti. Avainhenkilöiden toiminnan pitää olla uuden vision mukaista, teot puhuvat suuremmalla äänellä

kuin sanat. (Kotter 1996, 73–85.). Tuomi ja Sumkin (2010, 37–60) esittivät viisaasti, että koko organisaatio osallistuisi tulevaisuusskenaariotyöskentelyyn, minkä pohjalta visio laaditaan. Visio on helpompi ymmärtää ja hyväksyä, jos sen luomiseen on saanut osallistua.

Viidenneksi henkilöstölle annetaan vastuuta ja valtaa toimia uuden sisäistetyn vision mukaisesti sekä raivataan sen toteuttamisen tiellä olevat esteet. Kotterin mukaan vision toteuttamisen esteitä saattavat olla viralliset rakenteet, puutteelliset taidot, henkilöstö- tai tietojärjestelmät tai muutosta jarruttavat esimiehet. Organisaatorakenteita arvioidaan ja tarvittaessa muutetaan vastaamaan uutta tapaa toimia. Henkilökuntaa koulutetaan tarvittavien toimintamallien, taitojen että asenteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön suorituksien arviointi, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät, urasuunnittelu ja ylennykset muutetaan tukemaan uutta visiota. Mittarit, joilla arvioidaan organisaation menestystä, asiakastytyvyyttä tai työsuorituksia, on muutettava mittaamaan vision mukaista toimintaa. Esteeksi voivat muodostua esimiehet, joiden sydämen ja järjen voittaminen vision puolelle on varmistettava kahdenkeskisillä rehellisillä keskusteluilla. Esimiehille on kirkastettava millaisessa muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatio on, millainen on valittu visio ja millaista konkreettista apua esimiehiltä tarvitaan ja missä aikataulussa. (Kotter 1996, 87–99.)

Kuudennessa vaiheessa muutostahtoa ylläpidetään tiedottamalla lyhyen aikavälin onnistumisista. Muutosta suunniteltaessa suunnitellaan myös muutoksen askeleet. Muutoksen epäilijät ja arvostelijat, johto ja omistajat sekä muutosagentit tarvitsevat kaikki vahvistusta siitä, että valittu suunta ja toimenpiteet ovat tehokkaita ja järkeviä. Kotterin mukaan hyvällä lyhyen aikavälin onnistumisella on kolme kriteeriä: näkyvyys, kiistattomuus ja yhteys kehityshankkeeseen. Näkyvyys tarkoittaa todennettavissa olevaa, suuren joukon näkemää hyvää tulosta, kiistattomuus tarkoittaa kiistatonta todenperäisyyttä, tuloksen yhteys kehityshankkeeseen on oltava ilmeinen. Jos näyttää siltä, ettei näitä nopeita voittoja saavuteta valituilla kehittämisen painopisteillä, tarkistetaan niitä oikean suunnan varmistamiseksi. (Kotter 1996, 101-113.)

Seitsemäs vaihe Kotterin mallissa on muutosten vakiinnuttaminen ja uusien siihen liittyvien muutosten tuottaminen. Muutos kestää yleensä muutamia vuosia ja kehityshankkeita ja niiden sisällä olevia projekteja on useita. Organisaatio ei saa taantua ensimmäisen tehdyn muutoksen jälkeen, vaan muutoksen välttämättömyyden tunnetta on pidettävä yllä. Muutos ei yleensä ole yksittäinen irrallinen muutettava asia, vaan siihen liittyy organisaation muutkin prosessit, järjestelmät ja toimintatavat. Kotterin mukaan ylimmän johdon tehtävä on varmistaa, että koko organisaatio ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden, vision ja strategian, kokonaiskuvan muutoksesta ja sen vaatimista kehityshankkeista ja –projekteista toisin sanoen se vastaa ihmisten johtamisesta. Muutoksen läpivieminen tar-

vitsee myös erinomaista asiajohtamista. Kehityshankkeet ja –projektit toteutetaan asian-
tuntijoiden asiajohtamistaidoilla. (Kotter 1996, 115–126.)

Kahdeksannessa vaiheessa uudet toimintatavat on juurrutettava organisaation kulttuuriin. Kulttuuri liittyy organisaation kirjoittamattomaan sosiaaliseen puoleen. Kotter jakaa kulttuurin toimintanormeihin ja yhteisiin arvoihin. Toimintanormeja ei löydy kirjoitetussa muodossa eikä niiden olemassaoloa tunnisteta. Ne ohjaavat kuitenkin ryhmän toimintaa, ja jäseniä ohjataan noudattamaan niitä. Vision mukainen muutos ei välttämättä ole organisaation kulttuurin mukainen, minkä vuoksi tehty työ voi mitätöityä vielä vuosienkin kulu-
tua. Kulttuurin muutos tapahtuu vasta kun edelliset vaiheet on käyty menestyksellisesti lävitse ja kun työyhteisö on vakuuttunut uusien toimintatapojen olevan selvästi parempia kuin entiset. Kotterin mukaan tarvitaan myös paljon puhetta, eli sanallisia ohjeita, uusien toimintatapojen juurruttamiseksi. Henkilövalintojen tulee tukea valittua uutta toimintatapaa ja visiota, joissain tapauksissa tämä tarkoittaa avainhenkilön korvaamista muutokseen kykenevällä henkilöllä. (Kotter 1996, 127–138.)

Missä kohdassa Kotterin mallia tietohallinto ja projektitoimisto tulevat mukaan ja mikä niiden osuus on? Ylimmän johdon vastuulla on alun muutostahdon ja eloonjäämisahdistuksen synnyttäminen työyhteisössä sekä muutosta johtavan tiimin perustaminen ja toiminta. Johto vastaa strategiatyöskentelystä ja toteuttaa sen. Vision ja strategian laatimisen ja jalkauttamisen jälkeen tietohallinto ja projektitoimisto tukevat johtoa kehittämiskohteiden muuttamisessa toimintaohjelmaksi eli kehityshankkeiksi, jotka edelleen ositetaan projekteiksi. Projektitoimisto auttaa hallitsemaan hankkeiden ja projektien kokonaisuutta ja niiden keskinäistä riippuvuutta sekä käytännön projektityötä. Johto vastaa rakenteiden muuttamisesta siten, että henkilöstö voi toimia uusien toimintatapojen vaatimalla tavalla. Johto yhdessä projektien ohjausryhmien kanssa määrittelee lyhyen aikavälin onnistumisten mittarit ja niistä tiedottamisen. Johdon tehtävänä on varmistaa uusien toimintatapojen juurtuminen organisaation kulttuuriin. Kotterin kahdeksan vaihetta kuvaavat selkeästi sitä työn määrää ja vaikeutta, mitä on tehtävä kehitysprojektien onnistumiseksi.

6 Toimeksiannon toteuttaminen

Kehitysprojektien katsotaan epäonnistuvan usein. Tivia ry:n IT-barometri 2014 julkistuksen (Dahlberg 2015) mukaan lopputulos vastaa suunniteltua 76 %:ssa, liiketoimintatavoitteet saavutetaan 62 %:ssa, budjetissa pysytään 53 %:ssa ja aikataulussa pysytään vain 45 %:ssa projekteista. Syitä epäonnistumiselle esitetään, esittäjän roolista riippuen, olevan muun muassa resurssien vähyydessä, projektinhallinnan puutteellisuudessa, epätarkassa vaatimusmäärittelyssä tai projektipäällikön ominaisuuksissa. Edellisissä luvuissa esitetyt teoriat piirtävät kokonaiskuvan niistä edellytyksistä, joita kehitysprojekteilla on onnistuakseen. Strategiatyöskentely, jossa työntekijät saavat osallistua tulevaisuusskenaariotyöskentelyyn, auttaa työntekijöitä hyväksymään tarvittavan muutoksen. Kehittämisen painopisteiden kuvaaminen strategiaan ja niiden hankkeistaminen projektisalkkuun niiden toteuttamiskelpoisuuden ja –järjestyksen arviointia varten luo edellytykset organisaation järkevälle kehittämiselle. Riittävällä tarkkuudella tehdyt projektiasiakirjat auttavat huomiomaan tarvittavat näkökohdat projektin onnistumiseksi. Suunniteltu ja aktiivisesti johdettu projekti, viestintä sekä ihmisten johtaminen auttavat todellisen muutoksen aikaansaamisessa toiminnassa. Nämä edellytykset antavat laajemman kuvan epäonnistumisen tai onnistumisen syistä.

Kehitysprojektit ovat arvokkaita investointeja. Lisäksi ne kuormittavat henkilöstöä rikkomalla rutiineita ja muuttamalla prosesseja. Uuden järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa optimisahdistusta ja muutosvastarintaa. Investoinnin takaisinmaksuaika venyy, jos henkilöstöä ei saada muutosmyönteiseksi. Opinnäytetyön tuotokset ovat hyödynnettävissä yleisesti hyvin erikokoisissa organisaatioissa, koska jokainen organisaatio joutuu miettimään strategiaansa sekä kehittämään toimintaansa kehitysprojekteilla tuottaakseen lisäarvoa asiakkailleen.

En löytänyt vastaavaa teosta, jossa organisaation kehittäminen kokonaisuutena olisi kuvattuna. Kokonaisuutta ei ehkä ole kuvattuna siksi, että tietohallinnon käyttämissä viitekehysissä kuvataan vain tietohallinnon osuus kehitysprojektien läpiviemisessä. Samoin strategian luomiseen perehtyneissä teoksissa kuvataan kehittämisen painopisteiden hankkeistaminen, mutta ei sen pidemmälle. Muutosjohtamisen teorioissa taas kuvataan lähinnä ihmisten johtamista muutoksessa.

Kohderyhmänä tälle opinnäytetyölle on organisaation johto, esimiehet ja tietohallinto sekä projekteissa työskentelevät henkilöt. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä liiketoimintajohdon ja tietohallinnon keskinäistä ymmärrystä ja yhteistyötä.

6.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on erilaisista palvelualueista koostuva konserni. Yksi palvelualueista on kustannusyhtiö, joka on keskittynyt lehtien julkaisemiseen, viestintäpalveluiden tarjoamiseen sekä tarvikkeiden myymiseen. Toimeksiantaja on myös monialainen koulutuksen järjestäjä, joka tuottaa ammatillista sekä täydentävää koulutusta. Jäsenpalvelut tuottavat vuosittain toistuvia tapahtumia omalle kohderyhmälleen sekä kehittävät valtakunnallisesti vapaaehtoistyötä tarjoamalla kohtaamispaikan avunpyytäjille ja vapaaehtoistyöntekijöille. Hyvinvointi- ja sosiaalipalvelut kehittävät hanke- ja tutkimustoiminnan avulla päihde- ja riippuvuustyötä, tarjoavat lastenkoti-, perhekuntoutus-, turvakoti- ja vanhuspalveluita. Konsernilla on yhteiset tieto-, talous- ja henkilöstöhallintopalvelut. (Toimeksiantaja 2015.)

6.2 Toimeksiantosopimuksen tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä

Toimeksiantajakonsernissa on vuosittain käynnissä noin kaksikymmentä erilaista kehitysprojektia, joiden tavoitteena on muuttaa prosesseja toimivammiksi. Projekteihin liittyy olennaisesti myös tietotekniikan hyväksikäyttäminen joko kehittämällä olemassa olevia järjestelmiä tai ottamalla käyttöön kokonaan uusia. Toimeksiantosopimuksen tavoite on tuottaa konsernin käyttöön käsikirja kehitysprojektien hallintaan, jossa erityinen paino on ihmisten johtamisella tavoitellun muutoksen aikaansaamiseksi.

Ongelmana on todellisen muutoksen aikaansaaminen ihmisten toiminnassa. Tämä tuli esiin toimeksiantajan julkaisujärjestelmäprojektin päätyttyä. Toimeksiantajan tavoitteena oli siirtää painetun ja digitaalisen sisällön tuotanto nykyaikaiselle järjestelmäalustalle ja mahdollistaa uusien tuotteiden ja uuden liiketoiminnan kehittäminen. Samalla oli mahdollisuus tehostaa lehtituotantoa. Itse kehitysprojekti käyttöönottoineen sujui hyvin, mutta osa työntekijöistä ei ole puolentoista vuodentakaa jälkeen sitoutunut uusiin toimintatapoihin.

Kehittämistehtävänä on nostaa toimeksiantajan kyvykkyyttä vaativien kehitysprojektien hallinnassa. Kyvykkyys lisääntyy, kun ymmärretään, mitä asioita tehdään ja missä järjestyksessä organisaation kehittämiseksi. Tietoperustassa tutkittiin, mitkä asiat vaikuttavat kehitysprojektien onnistumiseen ja miksi.

6.3 Suunnitelma- ja toteutuskuvaus, aineistot ja käytetyt analyysit

Opinnäytetyö aloitettiin lukemalla kirjallisuutta, joka mahdollisesti voisi vastata toimeksiantajan tarpeeseen eli tutkimusongelmaan: miksi hyvin asiajohdettu kehitysprojekti ei välttämättä onnistu eli tuota haettuja liiketoimintahyötyjä? Kysymys muokattiin otsikoksi ”tietohallinnon näkökulma kehitysprojektien onnistumisen edellytyksistä”. Työtä aloitettaessa

ei ollut vielä selvää kuvaa, mitä nämä asiat voisivat olla. Julkaisujärjestelmäprojektin lopuraportista sekä järjestelmälle kootun ohjausryhmän kokouksissa kävi selväksi, että haasteena oli selkeästi saada ihmiset toimimaan uudella tavalla. Jokainen luettu teos osaltaan vahvisti kokonaiskuvan muotoutumista. Luetuista teoksista vain yksi neljäsosa päätyi lähdeluetteloon saakka. Tietoperustan rakentuessa muodostui myös kuva siitä, mitä asioita toimeksiantajalle tehtävään käsikirjan tulisi. Tarvittaisiin sekä luentotyypistä koulutusta että kirjallista materiaalia.

Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää laadullisen tutkimuksen piirteitä. Siinä on pyritty ymmärtämään ja tulkitsemaan, mitkä asiat vaikuttavat kehitysprojektin onnistumiseen. Tietoperustaan valitut teoriat ovat yleistettävissä kaikenkokoisten ja kaikkien toimialojen organisaatioiden kehittämistyöhön. Kuvatut teoriat olisin voinut valita myös toisin: opinnäytetyö olisi hieman toisennäköinen, jos ensimmäiseksi edellytykseksi olisi valittu strategiatyön sijaan kokonaisarkkitehtuurityö. Kokonaisarkkitehtuurityö ei kuitenkaan olisi vaikuttanut muutosjohtamiseen yhtä voimakkaasti kuin henkilöstöä osallistava strategiatyö. Painopiste olisi voinut olla myös työntekijöiden henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ja alaitaidoissa, mutta mielestäni hyvin johdettu organisaatio, jonka rakenteet ovat kunnossa takaa kaikille työntekijöille mahdollisuuden tehokkaaseen työskentelyyn.

Tietoperustan yleistettävyyttä ja toimivuutta tutkitaan analysoimalla toimeksiantajan julkaisujärjestelmäprojektin asiakirjoja. Tietoperustan mukaan tutkitaan, millainen strategia oli projektin aloitusvuonna, millaiset olivat valmistelu- sekä toteuttamisvaihe ja miten muutosjohtaminen suoritettiin. Tietoperustan toimivuuden testaus ei toteuta tutkimustyyppisen opinnäytetyön tieteellisiä vaatimuksia, mutta on riittävä toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Tietoperustan toimivuutta luotettavasti kehitysprojektien onnistumisen tai epäonnistumisen selittäjänä pitäisi tutkia keräämällä ja analysoimalla aineistoa useammasta organisaatiosta.

6.4 Julkaisujärjestelmäprojektin arviointi

Julkaisujärjestelmäprojekti käynnistyi keväällä 2013 osana liiketoiminnan kehityshanketta. Valmisteluvaiheessa vuoden 2012 lopussa kuvattiin nykytila toimitusprosesseista, arvioitiin kannattavuus sekä tehtiin kilpailutus. Projektipäällikkö hankittiin ulkopuoliselta konsulttiyritykseltä.

Toimeksiantajalla oli voimassa oleva strategia. Strategiasta löytyivät vastaukset Tuomen ja Sumkinin (2010, 37–60) kysymyksiin seuraavasti:

Taulukko 5. Toimeksiantajan strategia mukaillen Tuomea ja Sumkinia (2010, 37–60)

Tuomen ja Sumkinin (2010) kysymyslista	Toimeksiantajan strategia vuonna 2013
Missä toiminnassa organisaatio on mukana? (Toiminnan kenttä)	Koulutus ja uudistuminen, palvelutyö ja sosiaalinen vastuu, viestintä ja vaikuttaminen
Millainen on organisaation toivottava tulevaisuus? (Visio)	Teemme suomalaisista lähimmäistään rakastavan kansan olemalla rohkea mielipidevaikuttaja. Olemme johtava henkisen hyvinvoinnin ja viestinnän mediatalo.
Millä periaatteilla toimitaan? (Arvot)	Tuotamme lisäarvoa asiakkaillemme ja jäsenillemme. Toimimme vastuullisesti, luovasti ja tuloksellisesti. Innostamme käytännön tekoihin. Toimintamme perustuu avoimuuteen ja luottamukseen.
Miksi organisaatio on olemassa? (Toiminta-ajatus)	-
Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua? (Ydinosaaminen)	-
Tahot joita varten organisaatio on olemassa nyt ja tulevaisuudessa? (Asiakkaat)	-
Kenen kanssa toimimalla saadaan visio toteutumaan? (Kumppanit)	-

Strategia oli tehty visuaaliseksi ja ytimekkääksi, mutta siitä ei löytynyt toiminnan kehittämiseksi strategisia painopisteitä. Julkaisujärjestelmäprojektille ei voitu osoittaa selkeää strategiakytköstä, sillä strategiassa ei vastata ”olemme johtava henkisen hyvinvoinnin ja viestinnän mediatalo” -visioon miten se saavutetaan. Vastaukset tähän olisi voitu tosin antaa esimerkiksi tietohallintostrategiassa tai toimintasuunnitelmassa, mutta näitä ei ollut vuonna 2013.

Projektitoimisto perustettiin elokuussa 2013 ja projekteja alettiin kerätä projektisalkkuun vasta silloin. Julkaisujärjestelmäprojektille oli määritelty omistaja, ohjausryhmä, projekti-ryhmä ja ulkopuolinen projektipäällikkö. Käyttöön otetulle järjestelmälle muodostettiin johdoryhmä sekä muutoshallintaryhmä. Projektin aikana tuotettiin järjestelmän kattava dokumentointi, ohjausryhmän kokouksista pidettiin pöytäkirjaa, tehtiin töiden osittaminen ja aikataulukset sekä riskianalyysi, jota päivitettiin. Viestintäsuunnitelma oli tehty mutta suunnitelmaa muutosjohtamisesta ei. Viestintäsuunnitelman mukaisesti henkilöstöä informoitiin erilaisilla tavoilla, mutta niitä, joiden työtehtävät muuttuivat, ei erikseen huomioitu viestintäsuunnitelmassa.

Heikkilän tekemässä projektin loppuraportissa projektin haasteiksi kirjattiin useamman toimittajan kokonaisuuden hallinta sekä henkilöstön työtapojen ja ajattelun muuttaminen vastaamaan uutta yhteistä toimintatapaa. Viestintä ei tavoittanut henkilökuntaa ja rasitus

kohdistui pääosin muutamaan avainhenkilöön. Loppuraportissa kehoitettiin myös jatkossa huomioimaan kouluttamisen ja tiedottamisen vaikeus. Vaikka käyttäjiä koulutettiin ja heille tiedotettiin eri kanavia käyttäen, uusi toimintatapa kohtasi sitkeää muutosvastarintaa. Toitusaikataulua suunniteltaessa ei osattu laskea henkilöihin kohdistuvaa työkuormaa. Projektin etenemistä olisi nopeuttanut se, että teknisten ongelmien ilmaantuessa järjestelmäkokonaisuuden eri toimittajat olisivat istuneet saman pöydän ääreen ratkomaan niitä. (Heikkilä 2014, 4.)

6.5 Johtopäätökset

Tukevatko löydökset julkaisujärjestelmäprojektista tietoperustan teorioiden havaintoja? Strategiatyön yhteys muutostahdon viriämiseen näyttäisi olevan olemassa. Julkaisujärjestelmäprojektissa ongelmana loppuraportin mukaan oli nimenomaan henkilöstön vakuuttaminen muutoksen välttämättömyydestä. Voimassa olleesta strategiasta ei ollut löydettävissä toivottua tulevaisuutta eikä siitä saanut tukea muutosjohtamiseen. Tuomen ja Sumkinin (2010, 65) kysymyslistaa käytettäessä huomataan, että visiossa ei näkynyt asiakas eikä asiakkaan näkökulma, eikä strategiasta voinut löytää vastausta kysymykseen ”vievätkö kehittämisen painopisteet toimintaa oikeasti kohti visiota?”, sillä kehittämisen painopisteitä ei ollut löydettävissä. Tietohallintostrategiaa ei ollut käytettävissä vuonna 2013. Myös Jarkko Hämäläinen (2011) näyttäisi olevan oikeassa siinä, että heikko strategiatyö johtaa siihen, että kehityshankkeilla ja -projekteilla ei ole selvää liiketoimintaomistajuutta. Julkaisujärjestelmäprojektia johdettiin teknisenä käyttöönottoprojektina sen sijaan, että painopiste olisi ollut toiminnan kehittämisessä. Toinen tulkinta voi olla se, että kehitysprojekteissa, joihin liittyy teknisesti erittäin monimutkainen järjestelmä, tekninen suoritus nielee myös liiketoiminnan huomion. Oman roolinsa ja siihen liittyvien vastuiden ymmärtäminen näyttäisi olevan myös tärkeä tekijä kehitysprojektin onnistumisessa. Muutosta johtaa ja siitä vastaa kehitysprojekteissa projektinomistaja. Jos muutosjohtamisen suunnitelma olisi tehty, siinä olisi voinut analysoida mihin kaikkeen olisi pitänyt kiinnittää huomiota ja tehdä tarvittavat muutokset. Näyttää siltä, että valmisteluvaiheessa sekä suunnitteluvaiheessa kannattaa tehdä kaikki tarvittavat dokumentit, jotta kehitysprojektia tulee tarkasteltua kaikista tarvittavista näkökulmista. Tietohallinnon kannattaa panostaa myös niihin dokumentteihin, jotka eivät suoraan ole tietohallinnon vastuulla. Projektitoimisto voi toimia linkkinä tietohallinnon ja liiketoiminnan välillä, auttaen tarvittavien suunnitelmien määrittelyssä. Myös projektisalkun olemassaolo olisi auttanut loppuraportissa mainittuun resurssiin ja työmäärien arviointiin antamalla kuvan, missä muissa projekteissa avainhenkilöiden työpanosta tarvittiin.

Entä muutostahdon ja muutosjohtamisen teoriat, tukevatko kokemukset julkaisujärjestelmäprojektista niiden huomioita? Media-ala on murroksessa, mikä näkyy myös epävarmuutena toimeksiantajan organisaatiossa. Mattilan (2006, 189) kokonaiskuva toiminnan mallista näyttäisi selittävän myös henkilöstön muutosvastarinnan. Julkaisujärjestelmän tuoma toiminnan muutos ilman, että se perustellaan visiolla, heikentää henkilöstön luottamusta työnantajaa kohtaan. Lisäksi julkaisujärjestelmän käyttöönotto toi epävarmuutta oman työpaikan säilymisestä sekä omasta statuksesta. Hämäläisen ja Myllymäen näkemykset muutosvastarinnan juontumisesta yksilötasolla oppimisahdistuksesta voi pitää paikkansa. Oppimisahdistuksessa työntekijä pelkää muutoksen vaikutusta omaan asemaansa, tarpeellisuuteensa sekä osaamiseensa. Nämä olivat aiheellisia pelkoja julkaisujärjestelmäprojektissa, jossa yhtenä tavoitteena oli toiminnan tehostaminen. Jerry Porrasin teoria saa selkeää tukea julkaisujärjestelmäprojektilta. Muutosjohtamisen suunnitelmassa olisi pitänyt suunnitella muutoksen kohdistaminen kaikille neljälle osa-alueelle. Julkaisujärjestelmäprojektissa muutettiin vain teknologiaosa-alueita, mikä Porrasin (Tiirikainen 2008, 136) mukaan ei riitä muuttamaan työntekijöiden toimintatapoja. Julkaisujärjestelmäprojekti olisi hyötynyt Kotterin (1996, 18) kahdeksanportaisesta prosessista. Muutosten kiireellisuuden ja välttämättömyyden tähdentämistä ja muutosta ohjaavan vahvan tiimin kokoamista ei voi projektiasiakirjoista todentaa. Muutosta tukevan vision ja strategian luominen sekä visiosta viestiminen eivät näyttäneet toteutuneen. Vision ja strategian julkaisujärjestelmälle voi luoda vielä jälkikäteen sekä tiedottaa saavutetuista onnistumisista. Parannukset pitäisi vielä saada vakiinnutettua ja uudet toimintatavat juurrutettua organisaatioon ja sen kulttuuriin.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tuotoksena on käsikirja toimeksiantajalle, jossa on työkalut kehitysprojektien onnistuneeseen läpiviemiseen. Tietoperustassa selvitin, mitkä tekijät ovat edellytyksenä kehitysprojektien onnistumiselle. Näkökulma on laaja ja se sisältää sekä asiantuntijajohtamisen että ihmisten johtamisen. Luontevin paikka tietoperustan pohdinnalle näytti olevan aina kyseisen luvun lopussa sekä johtopäätökset luvussa. Opinnäytetyön hyödynnettävyyttä, suunnittelua, toteuttamista ja luotettavuutta pohdin erikseen "Toimeksiannon toteuttaminen" -luvussa.

Keskeiset tulokset tietoperustan teorioiden valossa olivat, että organisaation kehittämisen tulisi tapahtua jatkumona. Kehittäminen alkaa strategiatyöskentelyllä, jossa kuvataan millainen on organisaation toivottava tulevaisuus, sekä millaisia kyvykkyyksiä organisaatio sinne pääsemiseksi tarvitsee. Kyvykkyydet eli osaaminen ja välineet sekä päätetyt kehittämisen painopisteet konkretisoidaan kehityshankkeiksi ja niitä hallitaan projektisalkussa. Strategiassa tavoiteltu muutos tarvitsee suunnitelmallista muutosjohtamista. Kun strategia, kehityshankkeet ja käytännön muutosjohtaminen vievät kaikki samaan suuntaan, onnistuu organisaation strateginen kehittäminen.

Kannattaako kehitysprojekteja toteuttaa ennen kuin strategia, projektisalkku ja projektien hallinta on tietoperustan teorioiden mukaisia? Voiko korjaavia toimenpiteitä tehdä jälkikäteen? Strategiatyötä ei tarvitse aloittaa alusta. Voimassaolevasta strategiasta voidaan etsiä ja täydentää vastaukset siihen, mitkä ovat organisaation strategiset päämäärät sekä millaisella osaamisella ja välineillä sinne päästään. Tästä saadaan koottua yksinkertainen projektisalkku. Organisaatio ei tarvitse heti täydellistä välinettä tai ymmärrystä projektisalkun hallintaan. Tietohallinto voi koota projektit taulukoksi esimerkiksi intranettiin. Organisaation kypsyessä voidaan projektisalkun hallintaa jalostaa. Kehityspäivillä ja kokouksissa tulisi keskustella organisaation strategisia päämääristä ja tulevista mittavista kehitysprojekteista. Informaatioita tulisi tarjota eri foorumeiden kautta kyllästymiseen saakka, jotta jokaisella työntekijällä on yhtenevä käsitys siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan kehittämässä.

Tietohallinnolla ja projektipäälliköillä on vielä kehitysprojektin suunnitteluvaiheessa mahdollisuus vaikuttaa siihen, että liiketoimintaperusteita on mietitty riittävästi, jotta sen edellytykset onnistua olisivat olemassa. Kokemukseni mukaan suunnitteluvaiheessa aikatauluja suunniteltaessa tulisi sitä peilata myös kehitysprojektien tärkeimpien tukijoiden aikatauluihin. Käyttöönottovaiheessa, kun muutosahdistus alkaa konkretisoitua, tarvitaan johdon, projektiomistajan ja esimiesten aktiivista tukea projektille. Käytännössä tämä tarkoittaa

sitä, että jo kehitysprojektin suunnitteluvaiheessa projektinomistajan tulisi tehdä työtä koko esimiesketjun vakuuttamiseksi muutoksen tärkeydestä ja että avainhenkilöiden tulisi olla käyttävissä muutoksen puolestapuhujina. Esimiesten vastuulle jää työntekijöiden muutosahdistuksen kohtaaminen ja sen läpikäyminen alaistensa kanssa.

Mitä välineitä organisaatiolla on tukea työntekijöitään muutoksen läpikäymisessä? Itse suosittelisin virkistys- ja koulutuspäivien sisällöksi sen tyyppistä koulutusta, mikä lisää työntekijöiden itsereflektointikykyä. Ammattitaitoaan työntekijät ovat valmiita ylläpitämään omatoimisesti, mutta esimies- ja alaistaitojen kehittämistä organisaatio hyötyy laajemmin. Tietoperustassa esitellyn mallin ihmisten toiminnasta muutoksessa (Mattila 2006) mukaisesti organisaatiosta löytyy aina muutamia työntekijöitä, joille muutoksen hyväksyminen on ylivoimaista. Miten voidaan estää näiden työntekijöiden yritykset sabotoida kehitysprojektia? Tietoperustassa sekä Myllymäki että Kotter suosittelevat näiden ihmisen ”eliminoimista”. Työsopimuslaki 26.1.2001/55 antaa mahdollisuuden työnantajalle irtisanoa työntekijän ”erittäin painavasta syystä”. Jos työntekijä laiminlyö velvoitteitaan tai ei enää kykene hoitamaan työtehtäviään eikä häntä voida siirtää muihin työtehtäviin, voidaan työsopimus irtisanoa. Velvoitteiden laiminlyöntitapauksissa työntekijälle pitää ensin antaa varoitus, jotta hän voi korjata toimintaansa. Työntekijän velvollisuutena on tehdä määrätyt työt huolellisesti ja työnantajan määräyksiä noudattaen. Työsopimuslain perusteella työntekijällä ei ole oikeutta vastustaa kehitysprojektien tuomaa muutosta. Jos työntekijä kieltäytyy toimimasta uuden prosessin mukaisesti, voidaan hänelle antaa kirjallinen varoitus. Työsuhteita purettaessa ”taloudellisista ja tuotannollisista syistä” ei irtisanomisen todellisena perusteena saa käyttää työntekijän muutosvastaisuutta. Itse pidän Myllymäen ja Kotterin lähestymistä liian radikaalina ja ehdottaisin eettisempää lähestymistapaa. Mattilan väitöskirjan perusteella organisaation johdon ja esimiesten on ensin tuettava työntekijän luottamusta ja uskoa tulevaisuuteen. Toimet, jolla edistetään työntekijän luottamusta ja tulevaisuudenuskoa ovat johdon oikeudenmukainen toiminta muutostilanteessa, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä laadukas viestintä. Lopputulos ei aina ole työntekijän kannalta paras mahdollinen, mutta jos prosessi on edennyt oikeudenmukaisesti, se on helpompi hyväksyä. Työhyvinvoinnin varmistamiseksi esimiehen kannattaa tarjota muutosvastaiselle työntekijälle mahdollisuus henkilökohtaiseen työnohjaukseen. Työterveyshuollosta saa ammattilaisen antamaa työnohjausta. Työnohjauksessa työntekijä voi käsitellä muutosvastaisuuteen liittyviä tunteitaan ja toimintatapojaan sekä löytää ratkaisut hedeelmällisempään työskentelytapaan.

Miten jo päättyneet kehitysprojektit ja niiden täysimääräinen hyödyntäminen onnistuu, mitä on tehtävissä vielä jälkikäteen? Suosisin uuden prosessin mahdollistamista suunnittelemalla ja muuttamalla organisaation eri osa-alueet tukemaan muutosta Jerry Porraksen

teorian mukaisesti. Organisaation rakenne, kulttuuri, sosiaaliset tekijät, työvälineet, prosessikuvaukset ja ohjeet sekä työhuonejärjestelyt muutetaan vastaamaan uutta prosessia. Sosiaalisten tekijöiden muuttaminen on tietoperustan mukaan kaikkein hankalin osa, mutta hyvin tehdyllä kaksisuuntaisella viestinnällä voidaan siihenkin vaikuttaa. Kysymys on siitä, miten juuri tässä organisaatiossa päästään aitoon dialogiin johdon ja työntekijöiden välillä.

Käsikirjassa painotin muutosjohtamisen osuutta sekä sen käytäntöön panoon liittyvää viestintäsuunnitelmaa. En liittänyt käsikirjaan kehitysprojektin valmisteluvaiheeseen ja suunnittelemiseen liittyviä asiakirjapohjia ja lomakkeita: ICT Standard Forumin Tietohallintomalli –sivustolla on rekisteröityneille käyttäjille kattavat dokumentit. Muutosjohtamisen suunnittelemiseen en löytänyt valmiita malleja joten liitin tietoperustan teorioiden perusteella syntyneen oman näkemykseni siitä käsikirjaan.

Opinnäytetyö prosessina on Haaga-Heliassa kuvattu ja toteutettu hyvin. Tukea sain opettajaltani sekä opintojen ohjaajalta. Aliarvioin opinnäytetyöhön kuluvan ajan. Aloitin työn vuoden 2014 kesälomalla lukemalla laajasti organisaation kehittämiseen liittyviä teoksia ja sain muodostettua itselleni kuvan siitä, mitä organisaation kehittäminen vaatii. Peilasin teorioita omaan viidentoista vuoden työkokemukseeni tietohallinnossa, joista viimeisimmät kymmen vuotta olen toiminut tietohallintopäällikkönä ja syksystä 2013 nykyisessä työtehtävässäni konsernin projektitoimiston päällikkönä. Ajattelin tuottavani tekstin nopeasti, sillä se oli jo selkeänä kokonaisuutena päässäni. En ottanut huomioon, että kykenin tuottamaan luovaa tekstiä vain kuusi tuntia päivässä ja työpäivän jälkeen se oli melkein mahdotonta. Haasteena oli tuottaa sekä neutraalia, että riittävän selkeää ja luettavaa tekstiä. Ensimmäisestä versiostani puuttuivat kaikki sidostekstit eli kappaleet, joilla sidoin asiat toisiinsa sekä edellisiin ja seuraaviin kappaleisiin. Opintojen ohjaajalta sain arvokkaan vihjeen: kirjoittaja kuvittelee tekstissä olevan asioita, joita siinä ei oikeasti lue. Tämä ohje mielessäni jatkoin työni kirjoittamista. Sain arvokasta tukea myös omalta organisaatioltani ja olen kiitollinen, että sain tehdä tämän opinnäytetyön osana omaa työtäni. Esittelin sen rakennetta sekä otteita siitä sekä tietoperustaa kirjoittamisen kaikissa vaiheissa organisaatiossani. Näin sain tarvitsemaani vahvistusta siitä, että olin oikeilla jäljillä ja työstä olisi hyötyä organisaatiolleni. Organisaationi on myös jo ottanut käyttöön opinnäytetyössä ehdotettuja käytäntöjä. Kirjallisen dokumentin lisäksi toteutin käsikirjan O365 intranet-sivustona. Kunkin vaiheen sain kuvattua ytimekkäästi wiki-kirjastoon perusteluineen ja linkeineen käytettäviin dokumentteihin.

Opinnäytetyöprosessi tuki omaa ammatillista kehittymistäni. Asiat, jotka olivat ennen intuition varassa, saivat nyt perusteet eri teorioista. Käytin aikaa runsaasti käsitteiden selkiin-

nyttämiseksi itselleni, jotta voisin kuvata asioita yksiselitteisesti. Huomasin myös, että paras tapa oppia asioita oli kuvata niitä jollekin toiselle joko kirjallisesti tai puhumalla. Myös oma kehittymiseni työntekijänä hyötyi tästä prosessista. Mattilan kuvaama ihmisten toiminta muutoksessa sai minut tarkastelemaan omaa suhtautumistani muutokseen sekä lisäsi myötätuntoani niitä työtovereita kohtaan, joiden on vaikeampi hyväksyä muutos kuin minun itseni. Lisäksi sain käsityksen siitä, että myös kehitysprojektit tarvitsevat eettistä johtamista. Lisään eettisen johtamisen periaatteet projektien suunnitteluvaiheeseen siten, että työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun, vaikutusmahdollisuuksiin ja laadukkaaseen viestintään kiinnitetään erityistä huomiota.

Työurani aikana olen saanut osallistua lukuisiin koulutuksiin, seminaareihin ja valmennusohjelmiin. On melkein mahdotonta enää erottaa, mitkä mielipiteistäni ovat saaneet alkunsa keneltäkin ja mistä koulutuksesta. Mielipiteeni ovat testattu käytännössä tietohallinnon työtehtävissä viimeisimmän viidentoista vuoden aikana. Lämmin kiitokseni kaikille niille, jotka ovat osaltaan auttaneet ammatillisessa kehittymisessäni sekä tässä opinnäytetyöprosessissa neuvomalla, kuuntelemalla ja reflektoimalla asioita kanssani.

Lähteet

Dahlberg, T. 2015. IT-barometri 2014 julkistus - Onko Suomi valmistautunut digitaalisuuden haasteisiin? Luettavissa:

<http://www.tivia.fi/sites/tivia.fi/files/tivia/Julkaisut/tutkimukset/IT-barometri/IT-barometri%202014%20presentaatio.pdf>. Luettu 28.7.2015.

Hämäläinen, J. 2011. Strateginen kehittäminen. Luettavissa:

http://files.kotisivukone.com/cxomentor.kotisivukone.com/tiedostot/cxo_academy_jha_strateginen_kehittaminen_2011-10-19.pdf. Luettu 4.1.2015.

Hämäläinen, J., Myllymäki, R. 2013. Muutostahdon synnyttäminen ja ylläpitäminen. Luettavissa:

http://files.kotisivukone.com/cxomentor.kotisivukone.com/tiedostot/cxo_academy_2013-01-16_jh_rm_muutostahdon_synnyttaminen_ja_yllapitminen.pdf. Luettu: 31.12.2014.

ICT Standard Forum 2015a. Palvelustrategia. Luettavissa:

<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/palveluiden-johtaminen/palvelustrategia>. Luettu 22.1.2015.

ICT Standard Forum 2015b. Projektien johtaminen - Johdanto. Luettavissa:

<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/johdanto>. Luettu: 5.1.2015.

ICT Standard Forum 2015c. Valmistelu ja Business case. Luettavissa:

<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/valmistelu-ja-business-case>. Luettu: 22.1.2015.

ICT Standard Forum 2015d. Suunnittelu, organisointi ja käynnistys. Luettavissa:

<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/suunnittelu-organisointi-ja-kaynnistys>. Luettu: 23.1.2015.

ICT Standard Forum 2015e. Toteutus, testaus ja ohjaus. Luettavissa:

<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/toteutus-testaus-ja-ohjaus>. Luettu: 24.1.2015.

ICT Standard Forum 2015f. Päätös ja hyötyjen realisointi. Luettavissa:

<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/paatos-ja-hyotyjen-realisointi>. Luettu: 24.1.2015.

ICT Standard Forum 2015g. Business case. Luettavissa:

<https://www.tietohallintomalli.fi/tyokalu/2011-05-18/business-case>. Luettu: 22.1.2015.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009. JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen: Vaatimusmäärittely. Luettavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/173>. Luettu 27.2.2015.

Keskinen, T. 13.4.2012. IT-strategian Jin ja Jang. Tietoviikko – CIO 100 blogi. Luettavissa: http://www.tivi.fi/cio/blogit/CIO_100_blogi/itstrategian+jin+ja+jang/a798606. Luettu: 31.10.2014.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor Oy. Helsinki.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Helsinki. Luettavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>. Luettu: 28.12.2014.

Myllymäki, R. 2010. Liiketoimintalähtöinen IT-strategiatyö. Luettavissa:

http://files.kotisivukone.com/cxomentor.kotisivukone.com/tiedostot/cxo_liiketoimintalahtoinen_it-strategiatyo_2010-11-17_osallistujille.pdf. Luettu:31.10.2014.

Nevalainen, A. 30.9.2014. Kertaus on opintojen äiti ja isä. Cloudriven – blogi. Luettavissa: <http://www.cloudriven.fi/blogi/kertaus-opintojen-aiti-ja-isa/>. Luettu: 27.4.2015.

Projekti-Instituutti 2015. Projektijohtamisen sanastoa. Luettavissa: http://projekti-instituutti.fi/osaamisen_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa. Luettu: 27.7.2015.

Heikkilä, E. 2014. Projektin loppuraportti. Toimeksiantaja. Salainen.

SFS ISO 21500. Suomen standardisoimisliitto SFS. Ohjeita projektinhallinnasta.

Tenkamaa, J. 12.12.2011. Executive Consultant. Tieturi Oy. Tietohallintojohdon valmennusohjelma TIJO 50. Seminaariesitys. Helsinki.

Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi. Talentum media Oy. Jyväskylä.

Toimeksiantaja. 2015. Intranet. Toimintakertomus 2014. Luettu: 1.5.2015.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa- oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Porvoo.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Liitteet

Liite 1: Käsikirja kehitysprojektien valmisteluun, toteuttamiseen sekä muutoksen johtamiseen

Terhi Haapiainen
3.8.2015

Sisällys

Liite 1: Käsikirja kehitysprojektien valmisteluun, toteuttamiseen sekä muutoksen johtamiseen	48
1 Johdanto	50
1 Valmisteluvaihe	51
2 Kehitysprojektien toteuttamiskelpoisuus ja niiden toteuttamisjärjestys.....	54
3 Suunnitteleminen	56
4 Toteuttaminen ja ohjaaminen	58
5 Projektin päättäminen ja liiketoimintahyötyjen realisointi	59
6 Muutosjohtaminen.....	60
7 Viestintäsuunnitelma	65
Lähteet	66

1 Johdanto

Tämän käsikirjan tarkoituksena on antaa polku onnistuneeseen organisaation toiminnan kehittämiseen kehitysprojektien avulla. Käsikirja etenee kehitysprojektin valmisteluvaiheesta suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämän jälkeen ovat erilliset kappaleet muutosjohtamisen ja viestinnän suunnittelemiseksi. Käsikirja perustuu opinnäytetyön ”Tietohallinnon näkökulma kehitysprojektien onnistumisen edellytyksistä” tietoperustan teorioihin sekä ICT Standard Forumin Tietohallintomalliin sekä SFS-ISO 21500 ”Ohjeita projektinhallinnasta” –standardiin.

Organisaation toiminnan kehittäminen pohjautuu strategiaan. Strategian tarkoituksena on luoda henkilöstölle yhteinen näkemys siitä, minne ollaan menossa eli strategisista tavoitteista sekä miten sinne päästään eli kehittämisen kohteista. Strategisista tavoitteista ja kehittämisen kohteista muodostetaan kehitysprojekteja joissa määritellään tarkemmin miten strategiset tavoitteet käytännössä saavutetaan. Kehitysprojektin valmisteluvaiheen lopputuotoksena on projektiehdotus. Projektitoimiston päällikkö kokoaa projektiehdotukset projektisalkkuun. Projektisalkussa olevia projektiehdotuksia arvioidaan niiden pakollisuuden, esimerkiksi viranomaismääräysten tai strategisen merkittävyyden perusteella, ja toisaalta taas niiden hyötyjä suhteessa tarvittaviin resursseihin tai riskeihin. Hyväksytty ja aikataulutettu projektiehdotus täydennetään projektisuunnitelmaksi. Projektin toteuttamisvaiheessa sen sovittua aikataulua, kustannuksia, laajuutta ja tarvittavia muutoksia ohjataan. Kun uusi järjestelmä on käyttöön otettu ja henkilöstö on koulutettu, voidaan projekti päättää (Kuvio 1). Esimiehet tukevat alaisiaan koko prosessin ajan muutoksen välttämättömyyden ymmärtämisessä ja hyväksymisessä. (Tuomi & Sumkin 2010, 37–60; ICT Standard Forum 2015b; Tenkamaa 12.12.2011.)



Kuvio 1. Toiminnan kehittäminen kehitysprojektien avulla SFS-ISO 21500 standardia ja ICT Standard Forumin Tietohallintomallia mukailen.

1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheen tarkoituksena on varmistaa, että projektin toteuttamispäätöksen tukena on riittävästi asianmukaista tietoa. Valmisteluvaiheessa selvitetään Tietohallintomallin mukaisesti liiketoiminnan tarpeet sekä hyödyt, joita kehitysprojektilla tavoitellaan. Samalla varmistetaan, että kehitysprojekti tukee organisaation strategisia tavoitteita. Valmisteluvaiheen lopputuloksena saadaan organisaation johdolle projektiehdotus ja alustavat laskelmat sen kustannuksista sekä takaisinmaksuajasta. Projektiehdotus sijoitetaan projektisalkkuun arvioitavaksi. Johtoryhmässä tehdään päätös sen mahdollisesta toteuttamisesta sekä toteuttamisjärjestyksestä ja -ajankohdasta muihin projekteihin nähden. Hyvin tehty valmisteluvaihe auttaa arvioimaan ehdotetun projektin toteuttamiskelpoisuutta, sen vaatimaa työmäärää ja kustannuksia sekä siihen kuluvaan aikaan. Valmisteluvaihe perustuu ISO 21500 standardiin sekä ICT Standard Forumin Tietohallintomalliin.

Valmisteluvaiheessa tehdään Tietohallintomallin (ICT Standard Forum 2015c) mukaisesti kolme eri dokumenttia: liiketoimintatarkastelu, vaatimusmäärittely ja projektiehdotus. Projektitoimiston päällikkö auttaa liiketoimintaa näiden dokumenttien laatimisessa. Dokumentit tehdään kaiken kokoisista kehitysprojekteista. Niiden tarvittava tarkkuus ja laajuus riippuvat kehitysprojektin monimutkaisuudesta ja vaikutusalueesta. Monimutkainen kehitysprojekti tarkoittaa sitä, että siihen liittyvät tietojärjestelmät ovat monimutkaisia tai sen toteutuksessa on haasteita. Laajuus tarkoittaa sitä, miten laajasti muutos tulee koskettamaan konsernia. Laajat kehitysprojektit koskevat konsernin koko henkilöstöä tai useaa prosessia, keskikokoiset vain yhtä yksikköä eli palvelualueetta ja pienet vain yhtä tiimiä tai prosessia.

Liiketoimintatarkastelulla varmistetaan, että suunniteltu kehitysprojekti auttaa toteuttamaan strategiaa. Sen avulla täsmennetään organisaatiolle itselleen, mitä ollaan tekemässä, miksi, kenelle ja milloin siitä saadaan taloudellista hyötyä. Vaatimusmäärittelyllä varmistetaan se, että kaikilla osapuolilla, myös toimittajalla, on selkeä käsitys millaista lopputulosta tavoitellaan. Projektiehdotus on päättäjien tukena. Sen avulla he voivat arvioida miksi projekti olisi syytä käynnistää ja mitä seurauksia sen toteuttamatta jättämisellä on sekä millaisia resursseja se vaatii (Taulukko 1). (ICT Standard forum 2015c.)

Taulukko 1. Valmisteluvaihe mukaillen SFS-ISO 21500 standardia sekä ICT Standard Forumin Tietohallintomallia

Liiketoimintatarkastelu	Vaatimusmäärittely	Projektiehdotus
<p>Esiselvitys:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tarpeet - tavoitteet - nykytilan kuvaus - tavoitetilan kuvaus - sidosryhmät - riippuvuudet muihin projekteihin - vaikutukset nykyisiin järjestelmiin - sopivuus kokonaisarkkitehtuuriin - arvio organisaation muutosvalmiudesta <p>Liiketoimintatarkastelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä hyötyjä organisaatio tavoittelee - kehitysprojektin päättävöitteet - strategiakytkös - arvio investointi- ja käyttökustannuksista sekä hyödyistä - arvio takaisinmaksuajasta 	<ul style="list-style-type: none"> - sanasto - hankintaorganisaation kuvaus - projektin tuotos - sidosryhmät - käyttäjäryhmät - tekninen ympäristö - integroitavat järjestelmät - käyttötapauskuvaukset - toiminnalliset vaatimukset - ei-toiminnalliset vaatimukset - laatukriteeristö 	<ul style="list-style-type: none"> - perustelut projektin käynnistämiseksi - hyötyjen kuvaus - seuraukset toteuttamatta jättämiselle - arvio toteuttamisen monimutkaisuudesta - tarvittavat resurssit - alustava aikataulu

Liiketoimintatarkasteluun kuuluvassa esiselvityksessä on tarkoitus kerätä projektiehdotusta varten seuraavia asioita: Mistä tarpeista tämä kehitysprojekti nousee? Mitä tai millaista muutosta toiminnassa tällä kehitysprojektilla tavoitellaan? Miten nykyinen prosessi toimii? Miten sen pitäisi toimia tulevaisuudessa? Keitä työntekijöitä, käyttäjiä, sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita tämä kehitysprojekti koskettaa? Onko tällä kehitysprojektilla sidoksia muihin projekteihin? Mitä työvälineitä nykyisessä prosessissa käytetään? Millaisia vaikutuksia uudella järjestelmällä on kokonaisarkkitehtuuriin eli muihin prosesseihin, tietoon ja järjestelmiin? Kuinka valmiita työntekijät ja sidosryhmät ovat tähän muutokseen? Millaisia strategisia hyötyjä tällä muutoksella tavoitellaan? Millaisia hyötyjä toiminnassa ja laadussa tavoitellaan? Miten tämä hyödyttää asiakkaita ja muita sidosryhmiä? Saavutetaanko joitakin teknisiä tai riskienhallinnan hyötyjä? Mitkä ovat kehitysprojektin päättävöitteet? Päättävöite ei voi olla pelkkä uuden järjestelmän käyttöönotto, vaan sen täytyy olla strategista etua tuova muutos johonkin toimintaan. Mitä strategiassa olevaa kehittämisen painopistettä tämä kehitysprojekti tukee? Millaisia taloudellisia vaikutuksia tällä kehitysprojektilla on? Mitkä tulevat olemaan sen investointi- ja käyttökustannukset ja kuinka nopeasti sen maksaa itsensä takaisin? (ICT Standard forum 2015g.)

Vaatimusmäärittelyn tarkkuus riippuu kehitysprojektin monimutkaisuudesta. Joissakin tapauksissa voidaan tehdä hyvin yksityiskohtainen vaatimusmäärittely, esimerkiksi, jos tie-

detään tarkasti, millainen tuleva prosessi on lainsäädännöllisistä syistä. Jos valmiita ratkaisuja ei ole tarjolla tai kyseessä on monimutkainen kehitysprojekti, ei tässä vaiheessa kannata kovin tarkasti määritellä vaatimuksia. Tärkeintä on, että vaatimusmäärittelyn avulla sidosryhmät ja tuleva toimittaja saavat yhteisen ymmärryksen hankinnan kohteesta. Vaatimusmäärittelyssä tulisi kuvata ainakin termit, joita käytetään. Lisäksi kuvataan hankintaorganisaatio, eli esitellään oma organisaatio siten, että se auttaa tarjouksen jättäjiä ja muita sidosryhmiä ymmärtämään paremmin sen toimintaympäristön, mitä ollaan kehittämässä. Kuvataan hankkeen tausta ja tavoitteet, projektin tuotos sekä tuotoksen sidos- ja käyttäjäryhmät. Kerrotaan, millainen tekninen ympäristö on siten, että käy selville mihin muihin järjestelmiin uusi palvelu pitää integroida sekä mitä rajataan pois tästä hankinnasta. Tärkeintä on kuvata käyttötapaukset eli tavoitetila kertomuksen muodossa. Kuvataan jokainen prosessiin osallistuja, miten hän toimii, mitä tietoa hän uudesta järjestelmästä saa ja sinne syöttää. Lopuksi kuvataan muut uudelle prosessille asetettavat vaatimukset, kuten millä välineillä sitä käytetään ja millaista tietoturvallisuutta tarvitaan. Kuvataan vielä millainen on laadukas järjestelmä esimerkiksi käytettävyyden osalta sekä millaista laatu-kriteeristöä käytetään sen arvioimiseksi.

Projektiehdotuksen tarkoituksena on antaa riittävää informaatioita päättäjille, jotta he voivat arvioida projektin toteuttamiskelpoisuutta. Projektiehdotukseen kerätään liiketoimintatarkastelusta perustelut projektin käynnistämiseksi, kuvataan hyödyt ja toisaalta taas seuraukset kehitysprojektin toteuttamatta jättämisestä. Siinä arvioidaan projektin monimutkaisuutta, tarvittavia resursseja sekä kerrotaan alustava aikataulu. (ICT Standard Forum 2015c.)

2 Kehitysprojektien toteuttamiskelpoisuus ja niiden toteuttamisjärjestys

Kehitysprojektit kootaan projektisalkkuun, jotta kokonaiskoordinointi paranee. Projektisalkku sijaitsee intranetissä. Projektisalkku auttaa luokittelemaan projektit, jolloin voidaan valita niiden suoritusjärjestys sekä seurata niiden edistymistä yhteismitallisella tavalla. (ICT Standard Forum 2015b.)

Projektitoimiston tehtävä on hallinnoida organisaation projekteja. Projektitoimisto kehittää organisaation projektikäytäntöjä, hallinnoi käytettävissä olevia resursseja sekä projektisalkkua ja projektien keskinäisiä riippuvuuksia. Projektitoimisto auttaa arvioimaan projektien toteuttamiskelpoisuuden sekä toimii projektipäälliköiden tukena. (ICT Standard Forum 2015b.)

Hankkeita ja projekteja järjestetään toteuttamisjärjestykseen niiden merkityksen ja vaikutavuuden perusteella. Kehitysprojektia arvioidaan sen pakollisuuden, joko viranomaismääräysten tai strategisen merkittävyyden perusteella sekä sen hyötyjen suhdetta tarvittaviin resursseihin ja riskeihin. Pakollisuus (Taulukko 2.) muodostuu kahdesta tekijästä: viranomaismääräyksistä ja lainsäädännöstä sekä projektin strategisesta merkityksestä. Viranomaismääräyksiä ja lakeja on noudatettava, minkä vuoksi projekti on pakko toteuttaa vaikka sillä ei olisi strategista merkitystä organisaatiolle. Myös strategisesti merkittävät projektit ajavat muiden edelle riippuen lisäksi niiden vaikutusalueesta, eli hyötyykö siitä mahdollisimman laaja osa organisaatiosta. (Tenkamaa, 12.12.2011.)

Taulukko 2. Arviointimalli, pakollisuus (Tenkamaa, 2011)

A+	A	B	C	D
Pakollisuus viranomais- tai lainsäädännöllisyys- syistä	Täysin pakollinen mutta esim. aikataulu joustaa	Osia hankkeesta pakollisia mutta esim. aikataulu joustaa	Ei pakollisia mutta suositeltavia	Ei pakollinen
Strategisesti erittäin tärkeä koko konsernin tai usean konserniyhtiön kannalta	Strategisesti merkittävä koko konsernin tai usean konserniyhtiön kannalta tai tuottaa ratkaisevaa liiketoiminnallista hyötyä tai kilpailuetua	Tuottaa liiketoiminnallista hyötyä, on kannattava investointi, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, tehostaa toimintaa	Ei mainittavaa liiketoiminnallista hyötyä	Tarvittaessa voidaan jäädyttää

Projekteja voidaan arvioida myös hyötyjen, tarvittavien resurssien ja riskien perusteella (Taulukko 3). Ne projektit, jotka ovat strategian mukaisia ja tuovat merkittäviä hyötyjä mut-

ta eivät vie paljon resursseja eikä niiden toteuttamisessa ole merkittäviä riskejä, kannattaa toteuttaa ensin. (Tenkamaa, 12.12.2011.)

Taulukko 3. Arviointimalli, hyödyt, resurssit ja riskit. (Tenkamaa, 2011)

Kriteeri 1	Kriteeri 2	Kriteeri 3
Ydintoiminnan hyödyt 50%	Resurssit 30%	Riskit 20%
Arvio strategian mukaisuudesta, yhteydet strategiaan tavoitteisiin ja vaikutukset niihin, hankkeen hyödyt	Henkilötyön määrä Hankkeen kesto Investointikustannus	Projektin läpiviennin riskit (monimutkaisuus, toteutuksen haasteet) Budjetti Henkilöresurssit ja osaaminen
1p. ei strategiakytköstä, vähäiset hyödyt 3p. strategian mukainen, kohtuulliset hyödyt 9p. strategian mukainen, merkittävät hyödyt	1p. vaatii paljon arvokkaita resursseja toteutuksessa ja ylläpidossa 3p. vaatii kohtuullisesti resursseja toteutuksessa ja ylläpidossa 9p. vaatii vähän resursseja toteutuksessa ja ylläpidossa	1p. suuret riskit 3p. kohtuulliset riskit 9p. vähäiset riskit

Kehitysprojekteja ei voida kaikkia toteuttaa samaan aikaan. Niiden keskinäistä järjestystä arvioidessa arvioidaan aina ensin Tenkamaan mallin mukaisesti kehitysprojektin pakollisuus: vaativatko viranomaiset tätä tai onko tällä suuri strateginen merkitys koko konsernille tai laajalle osalle organisaatiota? Tämän jälkeen arvioidaan niiden hyödyt suhteessa tarvittaviin resursseihin. Lisäksi arvioidaan kehitysprojektin riskit, onko se liian monimutkainen, kallis tai vaatiiko se paljon henkilöresursseja tai erikoistunutta osaamista. Vaikka kehitysprojekti olisikin strategisesti merkittävä, mutta se maksaa paljon tai tarvitsee runsaasti henkilötyötunteja tai on todennäköisesti liian monimutkainen, ei sitä kannata sellaisenaan toteuttaa. Tällaisessa tilanteessa tutkitaan, voiko kehitysprojektiä osittaa pienempiin, hallittavimpiin osiin. Toinen mahdollisuus on arvioida uudelleen teknisiä toteuttamismahdollisuuksia.

3 Suunnitteleminen

Suunnitteluvaiheessa hyödynnetään valmisteluvaiheessa tehtyä työtä ja siinä työstettyjä dokumentteja. Sekä SFS-ISO 21500 standardi että ICT Standard Forumin Tietohallintomalli antavat selkeät suuntaviivat siitä, mitä asioita suunnitteluvaiheessa dokumentoidaan. Jos kehitysprojekti on monimutkainen tai laaja, tehdään suunnitelmista yksityiskohtaisemmat. Keskikokoisissa ja pienissä projekteissa asiat voidaan koota yhteen projekti-suunnitelmaan.

Tietohallintomallin projektsuunnitelmapohja sisältää myös SFS-ISO 21500 standardin määrittelemät asiat. Projektsuunnitelmassa kuvataan seuraavat asiat: Mikä on lähtö eli nykytilanne ja miksi tämä kehitysprojekti on asetettu? Millaista muutosta toimintaan tällä kehitysprojektilla tavoitellaan? Mitkä ovat kehitysprojektin tavoitteet ja miten niiden toteutumista mitataan? Millaisia tuotoksia ja missä eri vaiheissa tässä kehitysprojektissa syntyy? Mitkä asiat kuuluvat projektiin ja mitkä eivät? Millaisia riippuvuuksia tällä projektilla on muihin projekteihin, toimintaympäristöön tai sidosryhmiin? Kuvataan ylätasolla projektin eteneminen ja sen aikataulutus. Kuvataan projektin aikana tehtävät työt ja arvioidaan niiden vaatimat työmäärät. Mitkä ovat projektin suurimmat riskit ja epävarmuustekijät ja miten ne vaikuttavat projektiin, jos ne toteutuvat? Miten niiden toteutuessa toimitaan? Mitkä ovat projektin kustannukset? Kuvaa projektin organisaatio: kuka omistaa projektin ja ketkä kuuluvat ohjausryhmään sekä projektiryhmään. Mitkä ovat heidän vastuunsa ja valtuutensa projektissa? Mitä dokumentteja projektin aikana tuotetaan ja missä ne sijaitsevat? Miten ja kuka hyväksyy projektin lopputuotokset? (ICT Standard Forum 2015d.)

Kehitysprojektin onnistumiseen oleellisesti vaikuttava tekijä on roolien määrittelemine ja niiden sisäistäminen. Eri rooleihin tulisi valita sellaisia ihmisiä, jotka ovat aidosti kiinnostuneet ja sitoutuneet kehitysprojektin onnistuneeseen läpiviemiseen. Eri rooleissa oleville henkilöille tulee taata myös riittävät valtuudet toimia roolissaan. Muutosta johtaa ja siitä vastaa projektin omistaja. Projektin omistaja on se, kenen yksikkö hyötyy eniten kehitysprojektista. Projektin omistaja on projektin ohjausryhmän tai johtoryhmän puheenjohtaja. On tärkeää valita kehitysprojektin omistajaksi sellainen henkilö, jolla on riittävästi valtaa, aitoa kiinnostusta sekä aikaa ottaa vastuulleen muutosjohtaminen, tuotosten hyväksyntä, vastaanotto ja käyttöönoton resursointi. Projektin omistaja varmistaa ja seuraa, että tavoitellut hyödyt myös realisoituvat. Projektin ohjausryhmään kuuluvat liiketoiminnan ja tietohallinnon edustajat. Tarvittaessa ohjausryhmään voidaan kutsua myös toimittajan edustaja. Ohjausryhmä ohjaa projektia, vastaa päätöksenteosta, tukee projektipäällikköä sekä varmistaa projektin tavoitteiden saavuttamisen. Ohjausryhmällä tulee olla riittävät valtuudet päätöksenteossa ja resursoinnissa sillä se käsittelee kaikki muutostarpeet projektin

aikataulutuksessa, budjetissa tai laajuudessa. Laajoissa kehitysprojekteissa ohjausryhmässä olisi hyvä olla myös mukana henkilöstöhallinnon ja viestinnän edustaja. Projektipäällikkö vastaa projektin päivittäisestä johtamisesta ja hallinnoinnista, tuotoksista ja niiden laadusta, aikataulussa ja budjetissa pysymisestä sekä raportoinnista ohjausryhmälle että viestinnästä. Projektitoimisto tukee projektipäällikköä projektin johtamisessa. Projektiryhmä suorittaa varsinaiset projektiin kuuluvat työt ja siihen voivat kuulua käyttäjäryhmän edustaja sekä henkilöt, jotka vastaavat teknisistä ratkaisuista, koulutuksesta ja laadunvarmistuksesta. (ICT Standard Forum 2015b.)

Kehitysprojektien tuoma muutos toiminnassa ja työvälineissä haittaa aina aluksi henkilöstön työntekoa. Muutos koetaan hankalana ja todellisuudessa se myös on sitä. Tämän vuoksi on tärkeää suunnitella, miten tätä muutosta johdetaan eli miten johdetaan ihmisiä? Osa ihmisten johtamista on laadukkaasti suunniteltu muutosjohtaminen ja viestintä. Näille on omistettu omat luvut käsikirjassa.

Jokaisessa projektissa mietitään myös miten muutos tulee johdettua mahdollisimman eettisesti. Miten varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu muutoksessa? Miten mahdollistetaan työntekijöille vaikutusmahdollisuus ja oman ehdotuksensa esille tuominen muutoksessa? Miten aito dialogi mahdollistetaan viestinnässä?

4 Toteuttaminen ja ohjaaminen

Kehitysprojekti elää ja muuntuu koko elinkaarensa ajan. Tämän vuoksi projektia on johdettava suunnitelmien toteuttamiseksi, mutta samalla myös ohjattava eri osa-alueita myönteiseen suuntaan. Tietohallintomallin mukaisesti projektia johdetaan siten, että projektin tavoitteet saavutetaan. Aikataulun, kustannusten ja laajuuden toteutumista ja tarvittavia muutoksia hallinnoidaan ja johdetaan sovitulla tavalla. (ICT Standard Forum 2015e.)

Projektityötä johdetaan ohjaamalla siinä määriteltyjen tehtävien suoritusta. Sidosryhmiin pidetään yhteyttä ja seurataan tapahtuuko muutoksia heidän tarpeissaan tiedottamisen tai projektin tuotosten suhteen. Riskejä käsitellään tarkkailemalla niiden todennäköisyyttä tai muuttumista projektin aikana sekä muuttamalla suunnitelmia niiden lieventämiseksi tai todennäköisyyden pienentämiseksi. Tuotoksen laadun toteutumista tarkkaillaan koko projektin ajan. Hankinta tehdään tarkoitukseen soveltuvalla tavalla. Projektityön ohjaamisella tarkoitetaan projektin etenemisen seuranta, tarvittavien muutosten arviointia ja raportointia sidosryhmille. Tarvittavat muutokset päivitetään projektisuunnitelmaan. Projektiryhmää ohjataan toiminnassaan sekä kustannuksia seurataan ja niistä raportoidaan ohjausryhmälle tarvittavien korjausliikkeiden tekemiseksi. (SFS-ISO 21500 kohta 4.3.)

Toteuttamisvaiheessa todellinen haaste on samanaikaisesti tehtävä ihmisten johtaminen. Tässä vaiheessa muutosvastarinta alkaa näkyä projektipäällikölle. Ihmisten johtamisen väline kehitysprojekteissa on laadukas ja oikein kohdennettu viestintä. Virallista viestintää tulee täydentää lähiviestinnällä. Projektipäällikkö ja projektin muut osalliset viestivät projektin etenemisestä viestintäsuunnitelman mukaisesti, mutta esimiesten tehtäväksi jää lähiviestintä omille alaisilleen. Ohjatussa lähiviestinnässä henkilöstöllä on mahdollisuus puhua huolen aiheistaan sekä epäilyistään omalle esimiehelleen. Esimiehen tehtävänä on tukea alaisiaan selviämään muutoksen tuomasta stressistä.

5 Projektin päättäminen ja liiketoimintahyötyjen realisointi

Kehitysprojekti voidaan päättää käyttöönoton ja käyttäjien koulutuksen jälkeen. SFS-ISO standardissa 21500 (kohta 4.3.8) projektin päättämiseen liittyy oleellisesti opittujen asioiden kokoaminen dokumenttiin, jotta näitä asioita voidaan hyödyntää jatkossakin. Tietohallintomallissa projektipäällikkö päättää projektin. Luovutusprotokollassa arvioidaan tavoitteiden saavuttaminen, hyväksytään tuotokset ja kirjataan jatkokehitysideat sekä avoimet asiat. Myös ylläpitovastuut eli pääkäyttäjät ja muut sidosryhmät kirjataan. Jonkin ajan kuluessa arvioidaan vielä kertaalleen, realisoituivatko tavoitellut hyödyt käytännössä ja saatiinko siitä lisäarvoa toimintaan. Tässä yhteydessä voidaan myös laskea investoinnin kannattavuus ja käyttökokemusten perusteella arvioida jatkokehityksen tarpeellisuus. (ICT Standard Forum 2015f.)

Hyötyjen realisoinnissa oleellista on se, että kehitysprojekti on todellisuudessa tuonut sen muutoksen, mitä sillä haettiin. Hyödyt realisoituvat vain, jos työntekijät hyödyntävät uutta järjestelmää ja prosessit ovat muuttuneet jouhevimmiksi.

6 Muutosjohtaminen

Mitä muutosjohtaminen on

Muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista muutoksessa, ja se on organisaation johdon ja esimiesten vastuulla. Kehitysprojektissa tavoitellut liiketoimintahyödyt eivät realisoidu ilman aktiivista muutosjohtamista. Kehitysprojektien johtaminen on sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista. Onnistunut muutos sisältää molemmat. Ihmisten johtamiseen kuuluvat muutostahdon virittäminen, oppimisahdistuksen lieventäminen ja uuden toimintatavan juurruttaminen organisaatioon. Ihmisten johtamiseen kuuluvat myös hyvä ja monipuolinen viestintä sekä oikeudenmukaisesti ja eettisesti toteutettu muutos. Kehitysprojektien avulla muutetaan prosesseja toimivammiksi yleensä jonkun tietojärjestelmän avulla. Tämä tuo henkilöstölle aina jonkinlaista epämukavuutta, ennen kuin uusi prosessi on sisäistetty ja on opittu käyttämään tehokkaasti uutta työkalua. Joskus myös työtehtävät ja lähimmät työtoverit muuttuvat. Tämän vuoksi todellisen muutoksen aikaansaaminen vaatii sekä hyvää asioiden johtamista että ihmisten johtamista.

Miksi muutosjohtamista tarvitaan?

Kun organisaatiossa halutaan saada aikaan jokin strateginen muutos toimintatavoissa tai prosesseissa aiheuttaa se henkilöstössä toimintaa ja asenteita muutoksen puolesta tai vastaan. Hyvällä muutosjohtamisella johdetaan muutosvastaisuutta myönteisempään suuntaan. Pekka Mattila väitöskirjassaan ”Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä” mallintaa millaista toimintaa muutoksessa olevassa organisaatioissa ja sen työntekijöissä on odotettavissa.

Mattilan mukaan henkilöstö voi asemastaan riippumatta vastustaa, hidastaa tai tuhota strategisen muutoksen erilaisilla tavoilla. Kätketyissä muodoissa, eli toiminnassa, joka tehdään johdolta salassa, työntekijä voi olla näennäisesti muutoksen puolella, mutta tehdä vastarintaa ”kulisseissa”. Muutosta voi sabotoida kahvipöytäkeskusteluissa, juoruilemalla, käyttämällä sairauslomaa väärin, sääntelemällä omaa työsuoritustaan, tarjoamalla huonoa asiakaspalvelua, ”puukottamalla selkään” muutosta eteenpäin vieviä henkilöitä tai levittämällä huhuja ja juoruja. Torjuvissa muodoissa, joka muistuttaa passiivista vastarintaa, työntekijä voi kaikessa hiljaisuudessa palata vanhaan toimintatapaan vastoin sovittua uutta prosessia tai toimia kirjaimellisesti ohjeen mukaan tulkiten sitä vahingollisesti. Työntekijä voi myös taantua välinpitämättömyyteen eikä tee enää työtehtäviään tarvittavalla ammattitaidolla. Suojautuvissa muodoissa työntekijä yrittää parhaansa mukaan suojata omaa selustaansa tekemällä itsensä tarpeelliseksi erilaisin epäedullisin keinoin. Syrjäyttävissä muodoissa työntekijä voi muuttua passiiviseksi ja aloitekyvyttömäksi ja jäädä odottamaan ylempää tulevaa ohjausta silloin kun pitäisi itse olla aktiivinen. Työntekijä voi myös tahalli-

sesti saattaa kriisiin uuden toimintatavan ja näin todistaa oman työnsä tarpeellisuuden tai uuden toimintatavan huonomuuden. (Mattila 2006, 129–150.)

Miten muutosjohtaminen tehdään?

Muutosjohtaminen tehdään Mattilan mukaan toimilla, jotka edistävät henkilöstön luottamusta organisaation johtoon, työtovereihin ja itseensä. Luottamus syntyy tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksesta työyhteisössä. Oikeudenmukaisuus muutoksen toteuttamisessa toteutuu kolmella eri tavalla: lopputuloksen oikeudenmukaisuudessa, menettelyn oikeudenmukaisuudessa ja oikeudenmukaisuudessa vuorovaikutuksessa. Jos muutos on tehty tasapuolisesti ja syrjimättä ketään tai vuorovaikutusmahdollisuudet ovat olleet yhteneväiset kaikille osapuolille, koetaan muutos oikeudenmukaisesti tehdyksi. Oikeudenmukaisesti tehtyyn muutokseen sitoudutaan ja sitä edesautetaan kehittämällä omia kyvykkyyksiä. Työyhteisön huono työilmapiiri vähentää yksilön luottamusta siihen. Solidaarisuus omia työtovereita kohtaan kasvaa riippuvuuden tunteesta, eli kyvystä nähdä oma työ osana tiettyä prosessia minkä muut toimijat mahdollistavat. Luottamusta omaa itseä kohtaan lisää tunne siitä, että hallitsee oman työnsä sekä oman ajankäyttönsä. Lisäksi luottamukseen vaikuttavat menneisyyden kokemukset työssään onnistumisesta sekä saadusta tuesta. (Mattila 2006, 78–89.)

Myönteiset odotukset tulevaisuudesta edesauttavat työntekijän myönteistä suhtautumista kehitysprojektiin. Myönteiset odotukset tulevaisuudesta rakentuvat kokemuksesta, että muutosta johdetaan moraalisesti ja eettisesti. Tiedottamalla nopeasti ja laadukkaasti, sekä antamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, saavutetaan eettisesti kestävää johtamista. (Mattila 2006, 93–104.)

Kuka muutosjohtamisen tekee?

Muutosta johtaa ja siitä vastaa kehitysprojektin omistaja. Projektin omistaja on se, kenen yksikkö hyötyy eniten kehitysprojektista. Projektin ohjausryhmä ohjaa projektia, vastaa päätöksenteosta, tukee projektipäällikköä, sekä varmistaa projektin tavoitteiden saavuttamisen. Projektin ohjausryhmään kuuluvat tietohallinnon ja liiketoiminnan edustajat ja tarvittaessa myös tietojärjestelmän toimittajan edustaja. Laajan projektin ohjausryhmässä voi olla myös henkilöstöhallinnon ja viestinnän edustajat mukana. (ICT Standard Forum 2015b.) Muutosjohtamisen suunnitelman tekee ohjausryhmä ja se lisätään projektin suunnitteluasiakirjoihin. Esimiehet toteuttavat käytännön muutosjohtamisen suunnitelmien mukaisesti. Projektipäällikkö toteuttaa muutosjohtamista viestintäsuunnitelman mukaisen viestinnän kautta.

Muutosjohtamisen suunnitelma

Muutosjohtamisen suunnitelma tehdään ohjausryhmässä tutkimalla ja vastaamalla suunnitelmassa oleviin kysymyksiin. Kun on tunnistettu, keitä kaikkia tämän kehitysprojektin tuoma muutos koskettaa, annetaan esimiehille kysymykset, joihin he etsivät vastauksia omien alaistensa kanssa. Esimiehet toimittavat vastaukset ohjausryhmälle, joka täydentää muutosjohtamisen suunnitelman ja viestintäsuunnitelman niiden perusteella. Kysymykset perustuvat opinnäytetyön tietoperustan teorioihin.

1. Kehitysprojektin nimi

Projektiehdotuksessa on annettu projektille nimi, joka vahvistetaan projektisuunnitelmassa. Nimi täydennetään tähän.

2. Kehitysprojektin tavoite

Tavoite löytyy liiketoimintatarkastelusta. Tavoite kirjataan tähän.

3. Kehitysprojektin strategiakytkös

Vastaukset seuraaviin kysymyksiin etsitään strategiasta ja liiketoimintatarkastelusta: Millainen on organisaation toivottava tulevaisuus ja visio? Mikä ovat organisaation strategiset tavoitteet ja kehittämisen painopisteet? Miten tämä kehitysprojekti auttaa organisaatiota toivottuun tulevaisuuteen pääsemisessä?

4. Projektin vaikutusalue

Mitä kaikkia yksiköitä, johtajia, tiimejä ja niiden esimiehiä tällä kehitysprojektilla tavoiteltu muutos koskee? Ketkä ovat avainhenkilöitä tässä muutoksessa? Tähän kohtaan täydennetään tiedot mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikista sidosryhmistä. Tietoa käytetään viestintäsuunnitelman teossa sekä roolien ja vastuiden määrittelyssä.

5. Roolit ja vastuut muutosjohtamisessa

Kuka on projektin omistaja ja mitkä ovat hänen vastuunsa? Ketkä ovat ohjausryhmän jäsenet ja mitkä ovat heidän vastuunsa? Kuka on projektipäällikkö ja mikä on hänen vastuunsa? Ketkä ovat projektiryhmän jäsenet? Keitä työntekijöitä tämä muutos koskettaa ja mitkä ovat heidän vastuunsa? Keiden esimiesten alaisia nämä muutokset koskevat ja mitkä ovat heidän vastuunsa?

6. Oikeudenmukaisuus

Miten tämän muutoksen voi tehdä oikeudenmukaisesti? Millainen on oikeudenmukainen lopputulos? Miten tasa-arvo ja syrjimättömyys toteutuvat? Miten varmistetaan oikeudenmukainen vuoropuhelu niiden kanssa, joita tämä muutos koskettaa?

7. Työyhteisön valmius muutokseen eli muutostahto

Millainen on työyhteisön ja asiakkaiden valmius muutokseen? Miten varmistetaan, että esimiehet ja johto ovat sitoutuneet muutokseen? Miten perustellaan kehitysprojektin tuoma muutos? Miten muutosvastarintaa aiotaan käsitellä? Miten pidetään muutostahtoa yllä projektin aikana ja sen jälkeen?

8. Koulutussuunnitelma

Miten todennäköistä ja voimakasta on työntekijöiden ja asiakkaiden oppimisahdistus? Millaista koulutusta tarvitaan eri sidosryhmille?

9. Tavoitellun muutoksen ja uuden toimintatavan juurruttaminen organisaatioon

Miten uusi toimintatapa saadaan juurrutettua organisaatioon? Ketkä seuraavat sitä? Miten siitä raportoidaan ja kenelle? Miten mahdollistetaan surutyön tekeminen vanhas-
ta irtipäästämisestä?

10. Organisatoriset tekijät

Millaisia muutoksia tarvitaan Jerry Porrasin (Tiirikainen 2008, 135) mallin mukaisesti organisaation tavoitteisiin, strategioihin, organisaatorakenteeseen? Muuttuvatko prosessit ja toimintatavat niin radikaalisti, että nykyinen organisaatorakenne luo uudessa tilanteessa keinotekoisia raja-aitoja? Ovatko kirjoitetut asiakirjat viemässä muutosta samaan haluttuun suuntaan kehitysprojektin kanssa? Miten kehityskeskusteluissa, henkilöarvioinneissa, palkkauksessa ja etuuksissa tuetaan haluttua muutosta?

11. Sosiaaliset tekijät

Millaisia muutoksia tarvitaan Jerry Porrasin (Tiirikainen 2008, 135) mallin mukaisesti organisaation sosiaalisiin tekijöihin? Millaisia perususkomuksia työyhteisössä on koskien organisaation tarkoitusta, asiakkaita ja työmenetelmiä? Mitä pidetään hyvänä ja arvostettavana toimintatapana? Mitä ryhmiä kehitysprojektin tuomat muutokset koskevat? Onko näiden ryhmien välillä jännitteitä vai onko yhteistyö toimivaa? Miten suunnataan epävirallinen viestintä muutoksen puolesta puhuvaksi? Miten tuetaan yksilöitä muutoksessa?

12. Teknologia

Millaisia muutoksia tarvitaan Jerry Porrasin mallin mukaisesti (Tiirikainen 2008, 135) koneisiin, laitteisiin ja muihin työkaluihin kuten ohjelmistoihin, jotta nämä tukevat muutosta? Millaista osaamista tarvitaan? Tarvitaanko muutoksia työntekijöiden työnkuviin ja perustehtävään? Millaisia muutoksia tarvitaan toimintaprosesseihin?

13. Fyysiset puitteet

Millaisia muutoksia tarvitaan Jerry Porrasin mallin (Tiirikainen 2008, 135) mukaisesti tilaratkaisuihin? Tukevatko työhuonejärjestelyt uutta toimintatapaa? Voidaanko sisustuksella tukea haluttua muutosta?

Esimiehen tekemä muutosjohtaminen

Esimies on roolinsa puolesta puun ja kuoren välissä. Toisaalta hän on vastuussa johdolle strategisten tavoitteiden edistämisestä, mutta samalla vastuussa alaiensa työhyvinvoinnista ja käytännön työn ohjaamisesta. Esimiehen tunteisiin tullaan vetoamaan, ja kiusaus noudattaa Mattilan kuvaamaa kätkeytyä käsikirjoitusta, eli muutosmyönteisyyttä julkisesti johdolle päin, ja tukea samalla alaiensa muutosvastarintaa, on suuri. Esimiehen tulee

kuunnella ja kuulla neutraalisti alaistensa mielipiteet ja tunteet muutoksesta, luottamuksesta ja tulevaisuudenuskosta. Pelot ja epäilykset esimies kirjaa ylös yrittämättä etsiä niihin ratkaisua. Samalla hän lupaa aikataulun (katso projektisuunnitelmasta ohjausryhmän kokoontumiset), jonka kuluttua esiin tulleet asiat on käsitelty projektin ohjausryhmässä ja vastaukset kysymyksiin annetaan. Tärkeintä esimiehelle on pysyä asiakeskeisenä, mutta samalla empaattisena kuuntelijana.

Esimies käy aluksi alistensa kanssa ohjausryhmän muutosjohtamisen suunnitelman ja vastaa kysymyksiin 6-13. Lisäksi esimies käy alaistensa kanssa läpi vielä seuraavat kysymykset.

1. Millaisia pelkoja teillä on liittyen tähän kehitysprojektin tuomaan muutokseen?
Pelot voivat liittyä esimerkiksi yhteisöllisyyteen tai ammattitaitoon tai sosiaaliseen ympäristöön. Pelot kirjataan ja ohjausryhmä antaa vastauksen niiden toteutumisen todennäköisyyteen. Pelkoja käytetään myös riskianalyysin tekemisessä.
2. Millaisia myönteisiä odotuksia teillä on liittyen tähän kehitysprojektin tuomaan muutokseen?
3. Missä osassa kehitysprojektin suunnittelua ja toteutusta haluaisitte olla mukana?
4. Toiminta muutoksessa?
Tunnistitteko omia toimintatapanne muutoksessa kohdasta ”Miksi muutosjohtamista tarvitaan?” Miten suhtaudutte muutokseen ja millaisia toimijoita todennäköisesti olette? Miten toivoisitte työyhteisössänne toimittavan? Miten työtoverit voivat tukea toisiaan muutoksessa? Onko tarvetta sopia joistakin asioista?
5. Luottamus
Luotatteko johtoon, työtovereihin ja itseenne? Mikä lisäisi luottamustanne?
6. Oman työn liittyminen kokonaisuuteen
Miten teidän jokaisen oma työ liittyy kokonaisuuteen. Keiden työ on riippuvainen teidän työpanoksestanne? Keiden työpanoksesta teidän jokaisen oma työ on riippuvainen?
7. Mitä hyvää ja mitä huonoa vanhassa toimintatavassa on? Miten vanhasta luopumisen surutyö kannattaisi tehdä?

7 Viestintäsuunnitelma

Laadukkaasti tehty viestintä on tärkeä osa muutosjohtamista sekä oikeudenmukaista tapaa tehdä muutos. Laadukkaassa viestinnässä viesti tavoittaa tarvittavat sidosryhmät sekä se on osin myös kaksisuuntaista ja monimuotoista. Viestintäsuunnitelmassa suunnitellaan, kuka viestii ja kenelle sekä mitä, millä välineellä ja milloin. Harjoittamalla henkilökohtaista lähiviestintää useammin suhteessa viralliseen viestintään parannetaan kehitysprojektien onnistumisen mahdollisuuksia. Myös Mattila toteaa väitöskirjassaan, että parhaimmillaan lähiviestintä katkaisee huhuilta siivet ja lisää työrauhaa ja -tehokkuutta muutostilanteessa. Lähiviestinnässä myös toteutuu merkittäväksi todettu vaikuttamisen mahdollisuuden kokeminen. (Mattila 2006, 129–141.) Lähiviestinnällä muodostetaan yhteinen ymmärrys muutoksesta ja virallisesta viestinnästä voi tarkistaa faktatietoja siitä. Lähiviestinnässä on sekä varauduttava, että annettava tilaa tyytymättömyyden ilmauksille.

1. Mitkä ovat ne eri sidosryhmät joille viestitään? SFS-ISO 21500 standardissa (SFS-ISO 21500 kohta 3.8) sidosryhmiksi mainitaan viranomaiset, etujärjestöt, asiakkaat, liikekumppanit, työntekijät, osakkeenomistajat, toimittajat, rahoittajat, projektitoimisto, projektiryhmä, projektipäällikkö, projektin ohjausryhmä, projektin johtoryhmä sekä projektinomistaja.
2. Mitä erilaisia foorumeita käytetään viestinnässä?
Mitä foorumeita on käytettävissä ja miten viestinnän ajoittaminen niissä tavoittaa mahdollisimman monet sidosryhmät?
3. Mistä asioista viestitään?
Muutosjohtamisen suunnitelmasta poimitaan ainakin kehitysprojektin tavoite, tuotos, vaikutusalue sekä sen strategiakytkös. Myös projektin etenemisestä viestitään sekä sen tuomista muutoksista toimintaan.
4. Miten viestintää hyödynnetään muutosjohtamisen välineenä?
Kuka viestii visiosta sekä hyödyistä ja lyhyen aikavälin onnistumisista? Lyhyen aikavälin onnistumiset tapahtuvat itse projektin jo päättyttyä, mutta niistä viestiminen auttaa muutosmyönteisyyden syntymisessä ja uuden toimintatavan juurruttamisessa.
5. Lähiviestintä
Esimiesten tekemässä lähiviestinnässä painotetaan Kotterin mallin mukaisesti sitä, miksi muutos on tehtävä ja miten se vie organisaatiota kohti valittua tulevaisuutta. Mitä tapahtuu, jos tätä muutosta ei toteuteta? Mitä muutoksia toiminnassa tulee tapahtumaan?
6. Ajoituskartta
Suunnitellaan viestinnän ajoittaminen ja monimuotoisuus

Lähteet

ICT Standard Forum 2015b. Projektien johtaminen - Johdanto. Luettavissa:
<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/johdanto>. Luettu: 5.1.2015.

ICT Standard Forum 2015c. Valmistelu ja Business case. Luettavissa:
<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/valmistelu-ja-business-case>.
Luettu: 22.1.2015.

ICT Standard Forum 2015d. Suunnittelu, organisointi ja käynnistys. Luettavissa:
<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/suunnittelu-organisointi-ja-kaynnistys>. Luettu: 23.1.2015.

ICT Standard Forum 2015e. Toteutus, testaus ja ohjaus. Luettavissa:
<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/toteutus-testaus-ja-ohjaus>. Luettu: 24.1.2015.

ICT Standard Forum 2015f. Päätös ja hyötyjen realisointi. Luettavissa:
<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/projektien-johtaminen/paatos-ja-hyotyjen-realisointi>.
Luettu: 24.1.2015.

ICT Standard Forum 2015g. Business case. Luettavissa:
<https://www.tietohallintomalli.fi/tyokalu/2011-05-18/business-case>. Luettu: 22.1.2015.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor Oy. Helsinki.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Helsinki. Luettavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>. Luettu: 28.12.2014.

SFS ISO 21500. Suomen standardisoimisliitto SFS. Ohjeita projektinhallinnasta.

Tenkamaa, J. 12.12.2011. Executive Consultant. Tieturi Oy. Tietohallintojohdon valmennusohjelma TIJO 50. Seminaariesitys. Helsinki.

Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi. Talentum media Oy. Jyväskylä.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille.
WSOYpro Oy. Porvoo.