



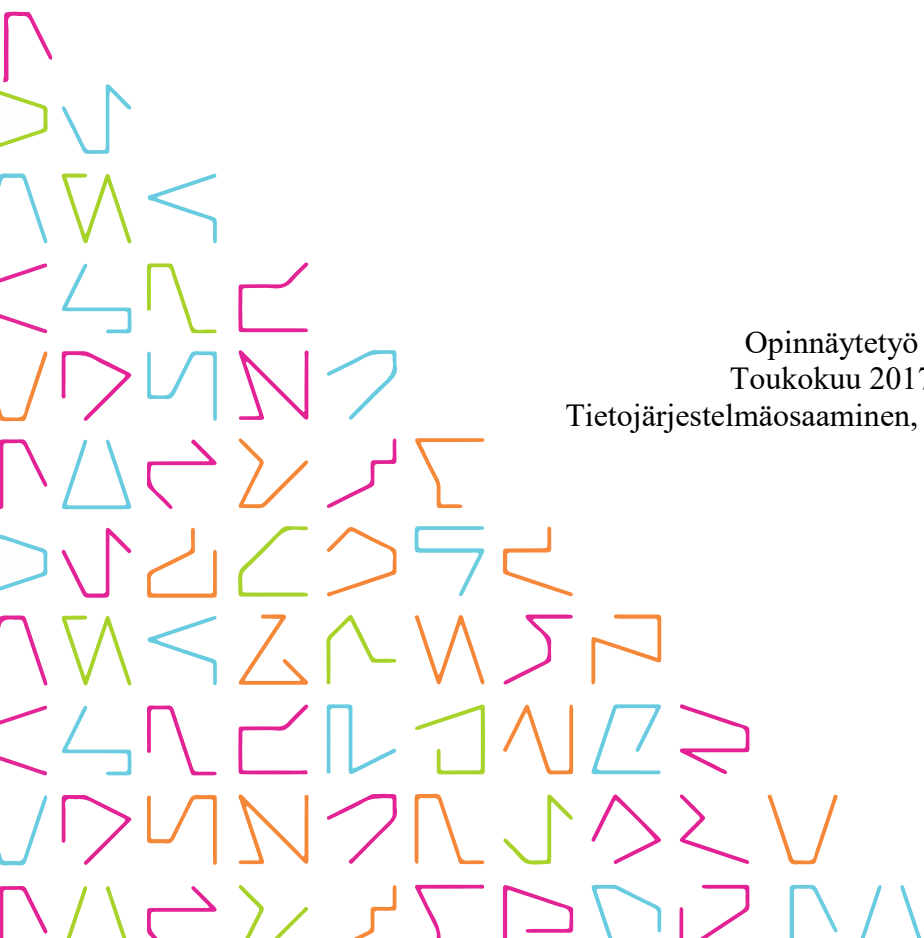
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# PROJEKTITOIMISTO SEURAKUNTAYHTYMÄSSÄ

Esiselvitys ja perustamissuunnitelma

Rami Aalto

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Tietojärjestelmäosaaminen, ylempi AMK



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma, YAMK

AALTO, RAMI:  
Projektitoimisto seurakuntayhtymässä  
Esiselvitys ja perustamissuunnitelma

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 14 sivua  
Toukokuu 2017

---

Seurakuntien taloudellinen pohja hupenee vuosi vuodelta. Samaan aikaan seurakunnat suunnittelevat ja ottavat käyttöön uusia tai kehittävät jo käytössä olevia sisäisiä ja ulkoisia palveluita, toimintoja ja järjestelmiä. Käytävissä olevien resurssien alati vähentyessä on keskityttävä tehtävän työn kustannustehokkuuteen ja järkipärisyyteen pitäen samalla palvelutaso korkealla.

Projektitoiminta on seurakunnissa osa arkea, mutta järjestelmällisen projektikulttuurin vakiinnuttaminen osaksi organisaation työntekoa on vielä monessa seurakunnassa joko kesken tai vasta pohdinnan alla. Organisoidun projektitoiminnan käyttöönotolle ja kehittämiselle on kysyntää seurakuntatalouksissa kautta maan.

Projektitoimistoja perustetaan yleensä kokoamaan organisaation tai sen osan projektitoiminta yhden yksikön alle. Projektitoimisto ei kuitenkaan ole yksiselitteinen toiminto, vaan sen toiminta rakennetaan organisaation tarpeisiin sopiviksi. Projektitoimiston rooli ja asema yrityksessä voivat myös muuttua projektitoimiston elinkaaren aikana sen eri kehitysvaiheissa.

Opinnäytetyössä analysoitiin Tampereen evankelis-luterilaisen seurakuntayhtymän projektitoiminnan nyky- ja tavoitetilaa sekä ongelmia näiden välillä. Kartoitusta tehtiin omien huomioiden sekä toteutettujen kyselyiden ja teemahaastatteluiden perusteella. Tämän pohjalta koostettiin projektitoimiston perustamisen esiselvitys ja käyttöönottosuunnitelma. Opinnäytetyön tavoitteena oli esittää, millä tavoin projektitoimisto tuo organisaatioon lisäarvoa tehostamalla ja yhtenäistämällä projektitoimintaa ja mitkä toiminnot projektitoimistolle pitäisi ensisijaisesti määrätä. Tietoperustana opinnäytetyössä käytettiin projektinhallinnan alan kirjallisuutta.

Opinnäytetyö koostettiin yhden seurakuntayhtymän tilanteeseen pohjautuen, mutta havaitut ongelmat ovat hyvin yleisiä myös muualla kuin seurakunnissa ja julkishallinnossa. Opinnäytetyön tulokset sopivat samankaltaisten haasteiden kanssa painivien organisaatioiden käyttöön tarjoten valmiita ratkaisuja projektitoimiston perustamiseen. Opinnäytetyö auttaa organisaatioita pohtimaan, onko projektitoimisto juuri heille kelvollinen ratkaisu organisaation projektitoiminnan kehittämiseen.

---

Asiasanat: projektitoimisto, projekti, projektinhallinta, julkishallinto, projektisalkunhallinta

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Information System Competence

AALTO, RAMI:  
Project Management Office in a Federation of Parishes  
Preparatory Study and Plan of Implementation

Master's thesis 71 pages, appendices 14 pages  
May 2017

---

This thesis was commissioned by the Federation of Tampere Evangelical Lutheran Parishes.

The purpose of this thesis was to get an overview of the current and desired state of project management practices in the organization. Furthermore, the thesis established whether or not a project management office (PMO) would prove to be beneficial in achieving the desired state of project management and constructing a healthy project culture to be adopted throughout the organization.

Data about the current and desired states of project management was collected based on previously existing information, personnel interviews, surveys and empirical knowledge of the organization. The data suggested that there are problems in the current state, but also a good basis for developing a project culture suitable for the organization.

The findings indicate that the organization would benefit from having a more organized project culture, but the establishment process of a project management office should be carefully carried out with adequate resources and with full support from management, project managers and personnel.

Further action is required to ensure that all parties involved have a clear understanding of the functions, responsibilities and jurisdiction the project management office would have and only then it would be feasible to establish a project management office.

---

Key words: project management office, project, project management, project portfolio management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantaja, tavoite ja tarkoitus .....	7
1.2	Aiheen rajaukset .....	8
2	PROJEKTITOIMINTA TEORIASSA.....	9
2.1	Käsitteet .....	9
2.2	Projektin toimijat .....	10
2.3	Projektinhallinta.....	12
2.4	Projektisalkunhallinta .....	13
3	PROJEKTITOIMISTO TEORIASSA .....	15
3.1	Tarve projektitoimistolle.....	15
3.2	Hyödyt .....	16
3.3	Tehtävät .....	16
3.4	Organisointi .....	22
3.5	Asema .....	24
3.6	Rooli ja toimintokategoriat .....	25
3.7	Henkilöresurssit .....	26
4	PROJEKTITOIMISTON PERUSTAMINEN.....	27
4.1	Perustaminen teoriassa.....	27
4.2	Edellytykset perustamiselle .....	28
4.3	Projektitoimiston tehtävät .....	30
4.4	Viestintä.....	33
5	NYKYTILA, MAHDOLLISUUDET JA TAVOITTEET .....	34
5.1	Nykytilan kartoitus .....	34
5.2	Ongelmat ja haasteet.....	35
5.2.1	Virheistä ei opita .....	37
5.2.2	Projektiosaaminen.....	38
5.2.3	Resurssien hallinta .....	38
5.2.4	Riskienhallinta .....	39
5.2.5	Suunnitelmattomuus.....	40
5.2.6	Projektien väliset yhteydet .....	40
5.2.7	Projektien priorisointi .....	41
5.2.8	Johdon tuki puuttuu.....	41
5.2.9	Turhat projektit.....	42
5.3	Mahdollisuudet .....	43
6	PROJEKTITOIMISTON PERUSTAMISSUUNNITELMA.....	45
6.1	Sijoittuminen ja asema.....	45

6.2 Tärkeimmät tehtävät ja vastuut.....	45
6.3 Pääasiallinen rooli.....	48
6.4 Resurssit.....	49
6.5 Sidosryhmät .....	49
6.6 Yhteydet Kirkkohallituksen projektitoimistoon .....	49
6.7 Käytännön ongelmia ja ratkaisuja.....	51
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	54
LÄHTEET.....	57
LIITTEET .....	58
Liite 1. Kysely ydinryhmälle.....	58
Liite 2. Kysely esimiehille ja projektihenkilöstölle.....	62
Liite 3. Kyselyvastaukset esimiehiltä ja projektihenkilöstöltä.....	67

## 1 JOHDANTO

Projekteja alkaa ja loppuu, osa niistä onnistuu ja jotkut niistä menevät myös pieleen, mutta projekteista ei välttämättä opita. Projektibudjetin ylittymisiä tai aikataulun pettämisiä tapahtuu usein. Projektitoiminnalle ominaisia projektimalleja ei joko ole tai niitä ei syystä tai toisesta käytetä. Projektihenkilöstö voi olla osaamatonta ja kokematon. Projektioorganisaation byrokratia tai sisäiset vastakkainasettelut voivat romuttaa hyvin edenneen projektin kulkua huomattavasti. Johto ei saa tarpeeksi tietoa projektien etenemisestä ja voi olla, että tieto projektin ongelmista tulee johdon tietoon vasta siinä vaiheessa, kun projektista on jäljellä enää savuava raunio. Projektitoiminnan ongelmia on lukuisia ja pelkkä projektitoimiston perustaminen ei millään muotoa ole kaiken korjaava hopealuoti, mutta organisaation tarpeisiin sopiva projektitoimisto voi oikein perustettuna ja oikein toimiessaan kehittää organisaation projektitoimintaa huomattavasti tehokkaammaksi projektien valmistuessa aiempaa nopeammin ja vähemmällä kustannuksilla. Tehokkaasti organisaation tarpeiden mukaan toimiva projektitoimisto edistää organisaatioon tervettä projektikulttuuria ja viljelee vanavedessään projektihenkilöstölle työtyytyväisyyttä.

Vuoden 2000 alussa Suomessa oli 587 evankelis-luterilaista seurakuntaa. Vuonna 2017 seurakuntia oli enää 400. Seurakuntien jäsenmäärän tasainen lasku ja sen myötä kirkollisverotulojen väheneminen ovat heijastuneet seurakuntien taloudelliseen tilanteeseen. Seurakuntia on yhdistynyt paitsi kuntaliitosten seurauksena, mutta myös seurakuntien omasta halusta ja painavana syynä on ollut kustannussäästöjen tavoittelu. Seurakuntien toiminta monipuolistuu entisestään ja erilaisia toimintoja, palveluita, toimintamuotoja ja järjestelmiä otetaan käyttöön jatkuvasti. Erilaiset projektit ovat kuuluneet osaksi seurakuntien toimintaa jo pitkään, mutta varsinaista projektitoimintaa ei ole koottu seurakuntaorganisaatioissa yhtenäiseksi selkeäksi kokonaisuudeksi, joka palvelisi projekteissa työskenteleviä työntekijöitä.

Tutkimustyö tehdään Tampereen evankelis-luterilaiselle seurakuntayhtymälle eli työnantajaorganisaatiolleni. Tutkimustyönä tehdään projektitoimiston perustamiseen tähtäävät toimet kuten tarveanalyysi, esiselvitys, perustamissuunnitelma ja jatkuvuussuunnitelma sekä tarvittaessa omana jatkoprojektinaan itse projektitoimiston perustaminen. Opinnäytetyökseni tutkimustyöstä lohkaistaan projektitoimiston esiselvitys, jossa kartoitetaan organisaation nykyisen projektitoiminnan taso, sen ongelmat, tavoitetilat sekä pohditaan

mahdollisia tapoja päästä nykytilasta tavoitetilaan ja peilataan, miten projektitoimisto voi tämän mahdollistaa. Opinnäytetyössä koostetaan organisaatiolle myös projektitoimiston perustamissuunnitelma, jonka mukaan voidaan edetä, mikäli esiselvitys antaa siihen aiheutta.

## **1.1 Toimeksiantaja, tavoite ja tarkoitus**

Tutkimustyön ja opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tampereen evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä ja pääasiallisina tilaajina toimii seurakuntayhtymän viestinnän, kehittämisen ja tietohallinnon yksiköt, joista jälkimmäisessä työskentelen itse.

Tutkimustyöksi on määritelty projektitoimiston perustaminen, mutta ehdollistettuna siten, että opinnäytetyönä tehtävä esiselvitys näyttää projektitoimistolle selkeän tarpeen ja edellytykset sen menestyksekkäälle toiminnalle. Organisaatiossa toteutetaan vuosittain muun muassa useita erilaisia kehitys-, käyttöönotto-, palvelumuotoilu- ja toimitusprojekteja. Pelkästään projektien lukumäärän ja projekteihin uppoavan työmäärän perusteella olisi helppo perustella tarve projektitoimintaa kokoavalle ja hallinnoivalle yksikölle. Ilman todistettavaa hyötyä ja varsinkin perustamiselle määriteltyjä edellytyksiä projektitoimiston vaikutukset organisaation toiminnalle voivat kuitenkin olla enemmän organisaatiokulttuurille haitalliset ja organisaatiolle itselleen kustannustehottomat kuin millään tavalla käytännön toimintaa hyödyttävät.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko projektitoimiston perustamiselle sekä pitkäaikaiselle, tehokkaalle ja organisaatiota hyödyttävälle toiminnalle olemassa perusteita. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa organisaation projektitoiminnan nyky- ja tavoitetilat sekä tunnistaa siellä esiintyvät projektien sujuvan toteuttamisen esteenä havaitut ongelmat. Tämän lisäksi opinnäytetyö määrittelee projektitoimiston perustamiseen ja toiminnan ylläpitämiseen vaadittavia elementtejä sekä ehdottaa ratkaisuja toimintaa estävien ongelmien poistamiseen projektitoimiston perustamissuunnitelmassa.

## 1.2 Aiheen rajaukset

Opinnäytetyön keskiössä ovat nykyisen projektitoiminnan haasteet ja tavoitetila sekä projektitoimiston perustamisen mukanaan tuomat ratkaisut, joilla tavoitetilaan päästään. Projektitoimiston esiselvitykseen sisältyy joidenkin toteutusmallien mukaan myös projektiluokituksen määrittely ja suunniteltujen sekä käynnistettyjen projektien kartoitus, mutta nämä on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Projektitoimiston perustamisen jälkeisen toiminnan edellytyksiä käydään läpi yleisemmällä tasolla. Käytännössä näin on parempikin, koska muun muassa seurakuntayhtymän ja evankelis-luterilaisen kirkon strategiat ovat uudistuksen alla ja samoin alati vaihteleva taloudellinen tilanne sekä hallinnollinen päätöksenteko aiheuttavat omat rajoitteensa ja toisaalta omat mahdollisuutensa käytännön toteutuksiin, myös projektitoimiston perustamisen ja toiminnan vakiinnuttamisen kannalta.



## 2 PROJEKTITOIMINTA TEORIASSA

Projektitoiminnassa on useita sille ominaisia termejä, joiden yhdenmukaisuudesta voidaan kuitenkin olla montaa mieltä. Kuten Artto, Martinsuo ja Kujala toteavat, jo pelkälle projektille on olemassa useita keskenään ristiriitaisia määritelmiä (2006, 25). Osmo Wiion inhimillisen viestinnän laeissa mainitaan, että mikäli sanoma voidaan tulkita eri tavoin, se paitsi tulkitaan eri tavalla, mutta myös mahdollisimman paljon vahinkoa aiheuttavalla tavalla (Wiio, 1976-1978). Tässä mielessä myös projektitoiminnassa on hyvä varmistaa puhuttavan termeistä tarkoittaen samoja määritelmiä.

### 2.1 Käsitteet

**Projekti** on sanana löytänyt tiensä puhekieleen ja lähestulkoon kaikkea voidaan kutsua projektiksi. Jos kuitenkin nostetaan etusormi pystyyn tärkeähkön nipottamisen merkiksi, voidaan todeta projektin muodostuvan useista elementeistä. Projektia voidaan pitää kertaluontoisena työsuorituksena ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai muun tuloksen tuottamiseksi. Projektilla on tavoite ja tietyt tehtävät, jotka tekemällä projekti saadaan ohjattua tavoitteeseen. Muita projektille tyypillisiä piirteitä ovat oma organisaatio, aikataulu eli määriteltä alkua ja loppu. Projektin resursseihin luetaan paitsi muun muassa henkilöt, mutta myös tietenkin budjetti, joka projektin puitteissa voidaan käyttää.

Kaikki rajatussa aikataulussa ja tiettyyn tulokseen tähtäävät kehittämistoimenpiteet eivät kuitenkaan ole projekteja. Projekti ei synny pelkästään nimittämällä työtä projektiksi vaan vasta selkeä organisaatio, suunnitelmallisuus ja määrämuotoinen seuranta tekevät työstä projektin. Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 25) määrittelevät projektin ennalta määritettyyn päämäärään tähtääväksi, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostamaksi ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajatuksi ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi.

Hyvän projektin tunnusmerkkejä Kirkkohallituksen projektikäsikirjan mukaan:

- Selkeät yhteistyön raamit ja lähtökohdat → projektiesitys ja realistiset, yhteiset tavoitteet
- Riittävän yksityiskohtaiset ja ymmärrettävät suunnitelmat

- Selkeät roolit ja vastuut ryhmässä
- Roolinsa ymmärtävä vetäjä
- Selkeä muutosten ja riskien hallinta
- Ammattitaito ja innostus
- Aktiivinen ja vuorovaikutteinen viestintä
- Avoin ja myönteinen ilmapiiri
- Avainsidosryhmien vastuullinen osallistuminen.

**Prosessi** ja projekti sekoitetaan usein sisällöllisesti toisiinsa ja siksi ne on tärkeää erottaa käsitteellisesti toisistaan. Molempia tarvitaan menestykseen, koska kuten Kettunen (2008, 130) toteaa, prosessit luovat tietopohjan, jolta projektit voivat ponnistaa. Pelin (2011, 20) tyypistää selkeästi prosessin olevan jatkuvaa toimintaa ja esimerkiksi tuotekehitys, toimitus ja tuotehallinta ovat omanlaisiaan prosesseja, jotka toistuvat tietyn kaavan mukaan kerta toisensa jälkeen. Prosessin tavoitteena on saada toistuvasti aikaan samantyyppistä lopputulosta.

**Hanketta** ja projektia pidetään usein synonyymeinä, mutta yleisimmin hankkeella tarkoitetaan sitä, kun useat samaan strategisen ja toiminnallisen tavoitteen saavuttamiseen tulosta tuottavat projektit niputetaan yleisesti yhdeksi kokonaisuudeksi (Ruuska 2007, 18). Hankkeen projektit tuottavat tuloksia, jotka tarvitaan strategisen ja toiminnallisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksittäisten projektien tulokset hyödyntävät osaltaan hanketta hankkeen ollessa vielä valmistumaton. Hankkeella on myös suurempi rooli projektien tavoitteiden asettelussa, koska hanke määrittelee hyödyt ja hyötyjen seurannan. Hankkeeseen kuuluvilla yksittäisillä projekteilla on kullakin oma tavoitteensa, jotka ovat sopusoinnussa kokonaishankkeen tavoitteen kanssa. Hankkeen projekteja hallinnoidaan ja johdetaan yhtenäisesti.

## 2.2 Projektin toimijat

Projekti-instituutin kuvauksen mukaan **projektin omistaja** edustaa sitä tahoa, jolla on suurin motiivi projektin toteuttamiselle ja suurimmat liiketoiminnalliset hyötyodotukset projektilta. Projektin omistajalla on liiketoimintavastuu koko projektista ja hänen tehtäviin kuuluu yleensä projektin hyötytavoitteiden määrittely, projektisuunnitelman hyväksyminen ja muutokset sekä projektipäällikön tukeminen projektin onnistumiseksi. Arton,

Martinsuon ja Kujalan (2006, 42) mukaan projektin omistajaa voidaan kutsua myös **projektin tilaajaksi**, kun kyseessä on ulkoiselle asiakkaalle tehtävä projekti.

**Projektipäällikön** tehtävänä on johtaa projektia ja hän on vastuussa projektisuunnitelman laatimisesta ja hyväksytyt projektisuunnitelman mukaan etenevästä projektin operatiivisesta johdosta. Projektiryhmän työskentelyn ohjaaminen ja raportointi sekä projektin omistajalle että ohjausryhmälle kuuluvat myös projektipäällikön olennaisiin tehtäviin (Projekti-instituutti). Kuten Pelin (2003, 97) toteaa, projektipäällikön tehtävänä on myös saattaa projektiryhmän tiedot ja taidot projektin vaatimalle tasolle, huolehtia projektin dokumentoinnista ja arkistoinnista sekä laatia projektin loppuraportti. Projektipäällikön rooli voidaan osoittaa projektin tarpeiden kannalta, jolloin projektipäällikkyyttä ei välttämättä pidetä pysyvänä tehtävänä taikka tittelinä, mutta varsinkin julkihallinnossa projektipäällikön tyyppinen rooli voi tulla erilaisten virkojen mukana. (Arto ym. 2006, 273.)

**Projektin ohjausryhmää** nimitetään joissain tapauksissa myös projektin johtoryhmäksi tai valvontaryhmäksi ja sen tehtävänä on seurata projektin etenemistä, ohjata projektin kulkua sekä raivata mahdollisia esteitä projektin onnistumisen tieltä. Ohjausryhmää johtaa yleensä projektin omistaja ja vaikka ohjausryhmä voi sisältää vain yhden jäsenen, useampi henkilö ei ole pienimpiä projekteja lukuun ottamatta huono käytäntö. Ohjausryhmään nimitetään jäsenet sellaisista organisaatioyksiköistä, joiden toimintaan projekti vaikuttaa eniten (Pelin 2011, 67). Projektin ohjausryhmään tulisi nimittää henkilöitä, joilla riittää intoa ja mielenkiintoa projektin tuloksia kohtaan (Rissanen 2002, 77).

**Projektiorganisaatio** on projektia toteuttava organisaatio, joka muodostuu projektiin osallistuvista henkilöistä, ryhmistä ja yrityksistä. Projektiorganisaatioon kuuluu yleensä ainakin projektiryhmä, johtoryhmä ja asiakas sekä mahdollisesti myös alihankkijoita. Projektiorganisaatiolle on määritelty oma rakenne, vastuut ja toimintatapa. (Arto ym. 2006, 41.)

Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 42) määritelmän mukaan **projektiryhmä** on osa projektiorganisaatiota ja projektiryhmä toteuttaa projektin tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia tehtäviä yhteistyössä. Projektipäällikkö sopii projektiryhmän kanssa tehtävien suorittamisesta ja projektiryhmä vastaa kyseisten tehtävien suorittamisesta sekä raportoi projektia koskevista asioista projektipäällikölle.

Pelin & Pelin (2003, 93-94) kuvaa **projektitoimiston päällikköä** vastuulliseksi kehittämään projektitoimiston toimintaa ja toimimaan projektitoimiston esimiehenä. Projektitoimiston tehtävien määrittely, kehittämisen painopisteiden valinta ja ylemmän johdon analyysointiin kuuluvat myös projektitoimiston päällikön tavanomaisiin tehtäviin. Mikäli projektitoimisto on hajautettu, projektitoimiston päällikkö vastaa toiminnan koordinoimisesta. Hajautetuista projektitoimistoista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4.

### 2.3 Projektinhallinta

Projektit vaativat suunnitelmallista hallintaa toteutuakseen halutulla tavalla. Vaikka projektin onnistumiseen vaikuttavat monet erilaiset asiat, projektinhallinnan soveltavat ja järjestelmälliset johtamistavat sekä menetelmät ovat samat minkä tahansa projektin onnistumisessa. Projektinhallinta on projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista. Projektinhallinnassa on kolme erilaista näkökulmaa (kuvio 1): tietoalueet ja prosessit, osaaminen ja ominaisuudet sekä työvälineet ja dokumentointi. (Artto ym. 2006, 35.)



KUVIO 1. Projektinhallinnan kolme näkökulmaa (Artto ym. 2006, 36, muokattu)

Projektinhallinta **tietoalueina ja prosesseina** on tunnetuin ja se keskittyy projektien hallintaan katettavina tietoalueina. Tällaisia alueita ovat muun muassa projektin kokonaisuu- den, laajuuden, aikataulun, kustannusten, resurssien, henkilöstön, viestinnän, riskien, hankintojen ja laadun hallinnan tietoalueet ja prosessit. Jokainen tietoalue sisältää omat prosessinsa ja yhdessä ne linkittyvät luontevasti laatujärjestelmiin. (Artto ym. 2006, 36-37.)

**Osaamisen ja ominaisuuksien** kautta tapahtuva projektinhallinta lähestyy asiaa projektia tekevien henkilöiden ja heidän osaamisensa ja ominaisuuksiensa kautta. Projektin eri vaiheissa tarvitaan osaamista eri osaamisalueilta, mutta osaamisella tarkoitetaan myös esimerkiksi projektipäälliköiden kyvykkyyttä tai projektihenkilöstön projektitoimintakokemusta. Puhutaan myös keskitetystä tai hajautetusta osaamisesta, jolla tarkoitetaan osaamisen levinneisyyttä projektiorganisaatiossa. Mikäli osaamista on vain harvalla projektiorganisaation työntekijällä, se tunnustetaan keskitetyksi osaamiseksi. Nyky- ja tavoiteosaamisella taas erotetaan aiemmin kerätty osaaminen ja sellainen osaaminen, joka vaatii harjoittelua, koulutusta tai lisäkokemusta. (Artto ym. 2006, 38-40.)

Muita tapoja selkeämmin ohjeistus- ja välinesuuntautunut **työvälineiden ja dokumentaation** kautta tapahtuva projektinhallinta sisältää erilaisia projektitoiminnan lomakkeita, ohjeita, tarkistuslistoja, työpohjia sekä tekniikoita suunnitteluun ja seurantaan. Projektinhallinnan välineiksi lasketaan myös projektinhallintaohjelmistot ja -järjestelmät. Työvälineiden ei kuitenkaan ole tarkoitus rajoittua ainoastaan projektinhallintaan vaan niiden avulla voidaan tarkastella projekteja ja niiden elinkaaria laajemmin osana organisaation toimintaa esimerkiksi talouden, resurssien ja asiakkuuksien hallintaan liittyen. (Artto ym. 2006, 40-41.)

## 2.4 Projektisalkunhallinta

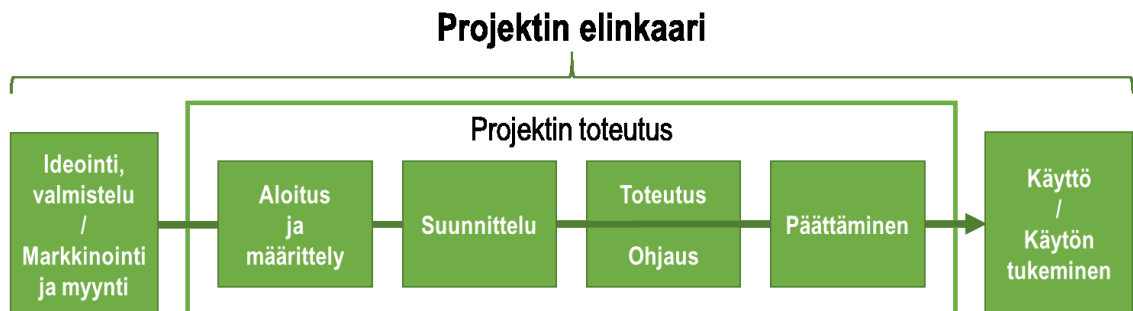
Organisaatiossa samaan aikaan käynnissä tai suunnitteilla olevat projektit ja hankkeet hallitaan projektisalkussa tai useissa projektisalkuissa. Projekti-instituutin määritelmän mukaan projektisalkun tasolla tehdään muun muassa päätökset siitä, miten organisaation käytettävissä olevia resursseja myönnetään käynnissä oleville projekteille.

Tietohallintomalli - IT Standard for Business määrittelee projektisalkunhallinnan neljäksi kulmakiveksi yhteisen luokittelun, vaiheistusmallin, tilannekatsauskäytännön ja arviointikäytännön. Näiden mukaan toimittaessa luodaan yhteinen projektisalkunhallinnan pohja, jossa projektit arvioidaan ja niitä seurataan samojen ohjeistusten perusteella. Vaikka tietohallintomalli koskeekin lähinnä ICT-projektisalkunhallintaa, pätevät edellä mainitut kulmakivet myös muussa projektisalkunhallinnassa. Projektisalkkua hallinnoi tyypillisesti projektitoimisto, joka vastaa projektisalkun ajantasaisuudesta, projektien

riippuvuuksien hallinnasta ja uusien projektiehdotusten arvioinnista. Projektisalkun hallinnassa olennaista on säännöllinen projektisalkun sisällön tarkoituksenmukaisuuden arviointi ja siihen liittyvä päätöksenteko. (Tietohallintomalli - IT for Business.)

**Projektimallilla** voidaan tarkoittaa niin projektien johtamisen mallia, projektien hallinnan mallia kuin myös projektien toteutusmallia. Johtamisen mallilla päätetään, miten projekteja toteutetaan, johdetaan ja miten projektit toteuttavat organisaation strategiaa. Hallinnan mallilla kuvataan projektien asettelu, suunnittelu, seuranta ja lopetus, kun taas toteutusmallilla kuvataan tietyn tyyppisten projektien toteutus ja määritellään, mitä tehtäviä erilaisiin projekteihin kuuluu. (Projekti-instituutti, 2017.)

Projektin perusmääreisiin kuuluu, että sillä on alku ja loppu, mutta näiden pisteiden väliin mahtuu myös useita muita kohtia, joita yhdessä nimitetään **projektin elinkaareksi**. Projektin elinkaareen kuuluu muitakin vaiheita kuin projektin toteutus, kuten Artto, Martinso ja Kujala (2006, 49) ovat kuvanneet kuviossa 2.



KUVIO 2. Projektin elinkaari (Artto ym. 2006, 49, muokattu)

Kun organisaation itselleen laatimat projektikäytännöt on dokumentoitu, on ne järkevää koostaa **projektikäsikirjaksi**. Projektikäsikirjaan sisällytetään kuvaukset projektitoiminnan erilaisista rooleista vastuineen ja valtuuksineen, projektin elinkaaren päätöksentekopisteistä sekä projektinjohtamisen dokumentaatiosta. Lisäksi siitä tulisi ilmetä projektin elinkaaren eri vaiheissa huomioitavat asiat (Pelin & Pelin 2003, 33).

### 3 PROJEKTITOIMISTO TEORIASSA

Projektitoimisto muotoutuu aina organisaation tarpeisiin sopivaksi ja sillä voi olla tehtävistään, sijainnistaan, organisoinnistaan ja useista muista muuttujista johtuen erilainen rooli organisaation projektitoiminnassa. Tässä luvussa pureudutaan projektitoimiston teoriaan eli mitä projektitoimiston tehtäviin voi kuulua, missä projektitoimisto organisaatiossa sijaitsee, miten projektitoimisto organisoidaan ja mitä lisäarvoa projektitoimistolta voidaan organisaatiolle odottaa.

#### 3.1 Tarve projektitoimistolle

Projektien epäonnistumisille on lueteltu useita toistuvia syitä monessa teoksessa ja internet-sivulla, joten varsinkin yleisimpiin projektien ongelmiin luulisi olevan kohtuullisen helppo puuttua jo ennen niiden syntymistä. Tämä vaatii kuitenkin kokemusta, mutta mitä tapahtuu, jos projektia vetää kokematon projektipäällikkö? Anne keään käyttävä projektiorganisaatio ei näin tee, vaan se pitää yllä alati kehittyvää projektikäsikirjaa, johon untuvikko projektipäällikkökin voi tukeutua ensimmäistä projektiaan vetäessään. Valmiit projektimallit, projektikäytännöt, kustannuslaskelmapohjat ja muu projektikäsikirjaan sisällytetty informaatio on hyvä pohja mihin tahansa organisaation projektitoimintaan, toimi työntekijä millaisessa projektin roolissa tahansa.

Projektitoimisto vastaa organisaation tai organisaatioyksikön projektitoiminnasta ja sen kehittamisestä. Projektitoimiston toiminnot määräytyvät muun muassa organisaation tarpeiden, koon ja projektitoiminnan kypsyyden mukaan, joten yksiselitteistä vastausta projektitoimiston toiminnasta on vaikea antaa. Projektitoimiston perustamista puoltavat yleensä aiemmissa projekteissa kohdatut ongelmat, kuten kustannustehottomuus, viestintä-, aikataulu- ja resurssiongelmat. Projektitoimistojen perustamisen ydinsyyksi Pelin & Pelin (2003, 102) tunnistavat yrityksen halun saada projektitoimintaan yrityksen tarvitsemaa yhtenäisyyttä ja tehokkuutta, ja projektitoimisto nähdään selkeänä vastuullisena yhtenäistämässä ja kehittämässä yrityksen projektikäytäntöjä.

### 3.2 Hyödyt

Hyvästä projektitoimistosta on todettu hyvin toimiessaan olevan monia hyötyjä käytännön projektitoiminnalle ja projekteihin osallistuvien työnteolle. Yleisimmäksi hyödyksi koetaan projektien kannalta oikeiden asioiden priorisoinnilla saavutettu ajan ja sitä kautta kustannusten säästö. Aikaa säästyy projekteja perustettaessa työntekijöiden voidessa tukeutua valmiisiin projektimalleihin ja –käytäntöihin sekä projektin elinkaaren aikana valmiit käytännöt voivat auttaa muun muassa nopeampaan reagointiin projektin törmätessä ongelmiin. Kun työntekijöillä on tunne oikein ja tehokkaasti tehdystä työstä, työtehokkuus ja työn mielekkyys kasvavat myös.

Mallikkaasti toimivan projektitoimiston kautta saadaan laaja yhteisnäkymä projektien nykytilanteesta ja -suunnasta ja yhteyksistä muihin projekteihin ja tätä kautta voidaan ennakoita resurssien riittävyyttä ja saavutettavia tuloksia. Projektien epäkohtiin ja ongelmiin päästään puuttumaan aikaisessa vaiheessa eikä vasta siinä vaiheessa, kun projekti on jo ajautunut kriisivaiheeseen ja yritetään enää löytää savuavista raunioista jotain pelastamisen arvoista projektin tulokseksi.

### 3.3 Tehtävät

Muun muassa organisaation koko, tarve ja projektikulttuurin kypsyys määrittelevät projektitoimistolle lankeavat käytännön tehtävät, joista tähän on lueteltu yleisimpiä ja tärkeimpiä. Taulukossa 1 esitetyn Hobbsin laajan kansainvälisen tutkimuksen vastaajina oli joukko projektitoimistopäälliköitä ja heidän vastauksistaan voi päätellä paljon, mitä projektitoimiston tehtävistä organisaatioissa eniten arvostetaan.



TAULUKKO 1. Projektitoimiston tehtäviä tärkeysjärjestyksessä (Hobbs 2007, muokattu)

Projektitoimiston tehtäviä tärkeimmästä alkaen	Kuinka monessa projektitoimis- tossa tehtävä ko- ettiin tärkeäksi
Projektien tilan raportointi ylemmälle johdolle	83 %
Yhteisten käytäntöjen kehittäminen ja soveltaminen	76 %
Projektien edistymisen seuranta ja hallinta	65 %
Henkilöstön osaamisen kehittäminen, sisältäen koulutuksen	65 %
Projektinhallintaohjelmiston käyttö	60 %
Ylemmän johdon neuvonta	60 %
Projektienvälinen koordinointi	59 %
Projektien pisteytysjärjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen	59 %
Projektinhallinnan markkinointi yrityksessä	55 %
Projektitoimiston toiminnan seuranta ja hallinta	50 %
Osallistuminen strategiseen suunnitteluun	49 %
Projektipäälliköiden mentorointi	49 %
Yhden tai useamman projektisalkun hallinta	49 %
Uusien projektien tunnistaminen, valinta ja priorisointi	48 %
Projektiarkiston hallinnointi	48 %
Yhden tai useamman hankkeen hallinnointi	48 %
Projektiauditoinnit	45 %
Asiakasyhteyksien hallinta	45 %
Standardia vaatimattomien projektityökalujen tarjonta	42 %
Erytistehtävien suorittaminen projektipäälliköille	42 %
Projektienvälisten resurssien hallinta	40 %
Projektien loppuarviointien pitäminen	38 %
Osaamistietokannan käyttö ja hallinta	34 %
Riskienhallinnan tietokannan käyttö ja hallinta	29 %
Etujen hallinnointi	28 %
Verkostoituminen ja ympäristön tarkkailu	25 %
Projektipäälliköiden rekrytointi, arviointi ja palkkatason määrittely	22 %

Kun projektitoimiston ylläpitämässä projektikäsikirjassa on kuvattuna erilaiset projektimallit, projektien prosessit, ohjeistukset ja parhaimmillaan kansainvälisiin ISO- ja PMBOK-standardeihin pohjautuvat käytännöt, on kokemattomankin projektiryhmän käytännön työskentely paljon helpompaa. Projektimallit, käytännöt, ohjeistukset ja muut eivät kuitenkaan synny tyhjästä, vaan vaikka saatavilla on runsaasti materiaalia hyvän projektitoiminnan rakentamiselle organisaatioon, on organisaation tarpeet kuitenkin se alusta, jonka päälle projektitoimintaa rakennetaan ja kehitetään. Organisaation omien **projektikäytäntöjen luominen** on monimutkainen prosessi, johon on varattava runsaasti aikaa ja resursseja (Pelin & Pelin 2003, 23.)

Mitä enemmän organisaatiossa tehdään projekteja tai projektimuotoista toimintaa, sitä tärkeämmässä osassa ovat hyvin määritellyt ja toteutettavat projektinhallinnan prosessit. Projektitoimistolla on vastuu **projektinhallinnan prosessien kehittamisestä** organisaation liiketoimintaa tukeväksi ja liiketoiminnan mukaiseksi. Kun prosesseja kehitetään, on siihen panostettava paitsi kustannustasolla, myös osaavalla henkilöstöllä. (Pelin & Pelin 2003, 23.)

Projektitoimiston toiminnan käynnistyttyä prosessien kehittäminen on aiempaan kokemukseen nojaten helpompaa, mutta organisaation projektinhallinnan kehittyessä myös organisaation vaatimukset prosessikuvauksien tarkkuudelle kasvavat. Oikea tarkkuustaso onkin erittäin tärkeää ottaa huomioon, sillä organisaation projektinhallinnan kehittyneisyyteen nähden liian tarkalle tasolle viety prosessien kuvaustaso kuluttaa resursseja ilman, että organisaatio saa prosesseilla tarvittavaa hyötyä vastapainoksi. PMBOK-standardin CMMI (Capacity Maturity Model Integration) auttaa määrittämään organisaation projektinhallinnan prosessikuvauksien tarkkuustasoa.

Projektitoimiston yksi keskeisimmistä tehtävistä on **luoda ja kehittää organisaation projektitoiminnan ohjeistuksia ja mallipohjia**, kuten erilaiset projektipäällikön avuksi asioiden muistamiseen ja huomioimiseen suunnitellut tarkistuslistat. Ohjeistuksissa voidaan muun muassa kuvata mallipohjien käyttötilanteet ja –tarkoitukset ja erityisen tärkeää ohjeistuksissa on, että ne ovat mahdollisimman yksiselitteiset, jolloin virhetulkintojen mahdollisuus on pieni. Ohjeistuksilla luodaan myös rakennetta projektitoiminnalle selvittämällä erilaisten toimintojen väliset yhteydet. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi prosessit, dokumentit ja käytännöt. Kun projektitoimisto on määritellyt organisaation pro-

jektitarpeisiin riittävästi materiaalia, seuraava looginen askel on muodostaa näistä yhtenäinen kokonaisuus organisaation projektikäsikirjan muodossa, jonka kehittäminen on niin ikään projektitoimiston vastuulla. (Pelin & Pelin 2003, 32.)

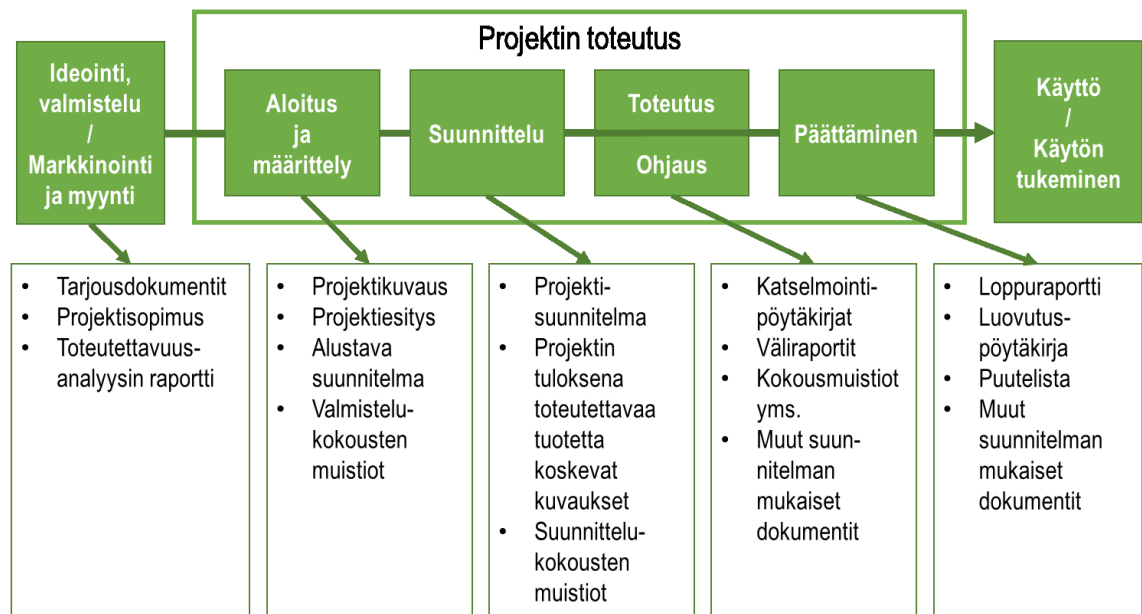
Kuten moni lähdekirjallisuutensa päälle naamalleen nukahtanut opiskelijanplattu osaa kertoa, tieto ei painetusta materiaalista imeydy ihokosketuksen kautta. Tiedon omaksuminen myös pelkän lukemisen kautta, ilman käytännön toteutusta ei välttämättä ole toimivaa ja tässä projektitoimisto on mukana projektien toteuttamisen apuna. Projektitoimisto auttaa koko projektin elinkaaren aikana, sillä projektitoimisto voi **koordinoida** projekteja, **konsultoida** projektien toteuttamista, **mentoroida** uusia projektipäälliköitä ja uudenlaisiin projekteihin tarttuvia kokeneempiakin projektipäälliköitä, avustaa projektien kick-offeissa, saattaa projektihenkilöstöä sinuiksi projektikäytäntöjen kanssa sekä olla mukana projektin katselmoinneissa niin projektin aikana kuin sen päätyttyäkin. Huomiointavaa on, että projektitoimisto ei siis välttämättä ole projekteissa toteuttajana, vaan rooli voi olla myös tarkkaileva.

Erilaiset projektiohjelmistot ovat keskeinen osa paitsi projektien johtamista, mutta myös raportointia. Moniprojektitympäristössä toimiessa tai projektisalkkua johdettaessa projektiohjelmisto on käytännön välttämättömyys sujuvalle projektitoiminnalle. Vaikka ohjelmiston valinta on yksi projektitoimiston tehtävistä, tärkeämpi tehtävä projektitoimiston repertuaarissa on **projektiohjelmiston käytön tuki, kouluttaminen ja vakioitujen käyttötapojen kehittäminen**. Organisaation tarpeisiin sopiva ohjelma, jota henkilöstö osaa käyttää, on mitä suurimmassa määrin myös projektitoimiston etu. Ohjelmistojen viimeaikainen kehittyminen suunnittelutyökalusta myös raportoinnin mahdollistavaksi työkaluksi tekee projektiohjelmistoista entistä tärkeämmän osan nykyaikaista projektitoimintaa.

Projekteista kertyy arkistoitavaa materiaalia erilaisten raporttien, sopimusten ja kuvausten muodossa (kuvio 3) ja vaikka Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 50) toteavat projektin päättämisen jäävän liian vähälle huomiolle, organisaation oppimisen kannalta etenkin projektien loppuraportit tarjoavat erinomaisia mahdollisuuksia kehittää projektitoimintaa. **Projektiarkiston ylläpito** on pääasiassa projektitoimiston tehtävä. Projektiarkistoa voivat hyödyntää projektipäälliköt jo aiemmin toteutetuista projekteista oppimiseen ja linjausjohto voi käyttää projektiarkistoa tietolähteenä. Koko organisaatiolle projektiarkisto voi

toimia kokemustietokantana, jolloin projektiarkiston pitää olla myös sellaisessa sijainnissa ja muodossa, että se on koko organisaation henkilöstön saatavilla (Pelin & Pelin 2003, 51.)

Pelin ja Pelin (2003, 51) toteavat, että projektit tulee luokitella projektiarkistossa. Samoin yksittäisen projektin sisällä dokumentoinnin tulee olla aikajärjestyksessä ja nykyaikaisilla projektin- ja dokumenttienhallintaohjelmistoilla projektinhallinnan dokumentointi, projektiarkiston ylläpito ja henkilöstölle julkaiseminen luokitteluineen sekä sisältövaatimuk- sineen on aiempaa helpompaa toteuttaa käytännössä.

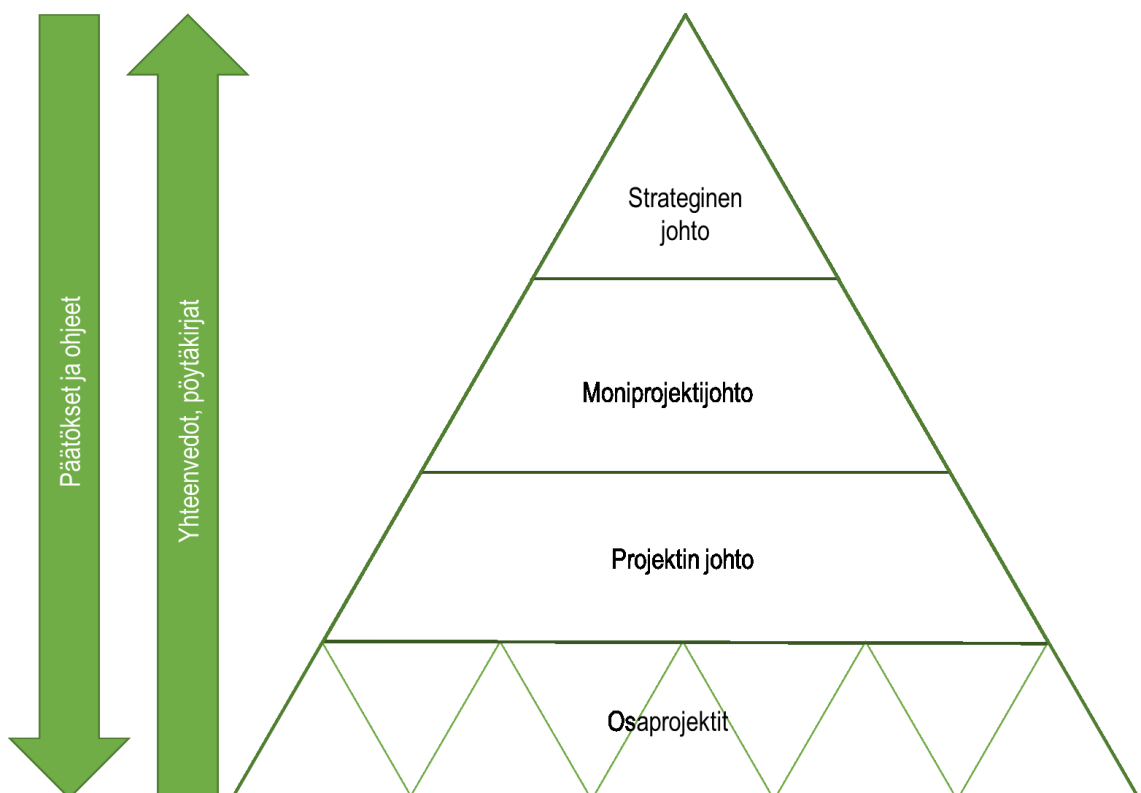


KUVIO 3. Esimerkki projektin eri vaiheissa tuotettavasta projektidokumentaatiosta (Artto ym. 2006, 235, muokattu)

Menestyksekkäs projektitoiminta on kehittynyttä, mutta miten voi tietää, onko projekti vaikeuksissa tai vaikuttiko juuri tehty muutos paremmin vai huonommin esimerkiksi projektin aikatauluun tai kustannuksiin käytännössä? Projektien etenemistä ja tehokkuutta mitataan erilaisin mittarein, kuten aikataulu, kustannukset, projektin laatu, muutokset ja asiakastytyväisyys. Mittareista saadaan tuloksia, joilla voidaan helpommin nähdä esimerkiksi poikkeamat suunnitellun ja toteutuneen aikataulun välillä sekä voidaan arvioida projektiin tulevien muutosten vaikutuksia aikatauluun, kustannuksiin ja työmääriin. Projektitoimiston tehtävänä voi olla mittareista saadun tiedon koostaminen, arviointi, **mittaamisen kehittäminen** ja muutosten seuraaminen, jotta mittareista saadaan parempia tuloksia organisaation käyttöön.

Projektitoimiston palveluista suuri osa on tarkoitettu projektipäälliköille ja muulle projektiryhmälle, mutta projektitoimiston palveluihin kuuluu myös tehtäviä johdon ja ohjausryhmien tarpeisiin. Mikäli projektisalkun johtamiseen löytyy osaamista projektitoimiston sisältä, voi projektitoimiston tehtäviin kuulua myös **projektisalkunhallinta**. (Pelin & Pelin 2003, 67.)

Kun projektit kulkevat projektitoimiston kautta ja ovat projektitoimiston seurannassa, on varsin luontevaa, että projektitoimiston tehtäviin kuuluu erilaisten **projektiraporttien teko**. Näiden raporttien avulla saatetaan tarvittavat tiedot oikeassa laajuudessa ja oikealla tarkkuudella oikean vastaanottajaryhmän tietoon. Kuten kuvio 4 näyttää, projektiorganisaation alemmilla tasoilla suodattuu dokumentoinnin ja pöytäkirjojen tiedoista organisaation hierarkiassa ylöspäin kavutessa tietoa, ja ylimmälle johdolle esitetään vain raportteja, joihin koostetaan avainasiat. Näiden tietojen perusteella ylemmältä taholta saadaan ohjeistuksia projektityön alemmille tasoille. (Pelin & Pelin 2003, 67.)



KUVIO 4. Tietojen liikkuminen ja suodattuminen organisaatiotasojen välillä (Pelin & Pelin 2003, 67, muokattu)

Projektia aloitettaessa tulee projektin riskianalyysi olla tehtynä ja projektin käynnistämiseksi on oltava selkeät perusteet. Joskus **riskianalyysin** tulokset kertovat suoraan, että projektia ei kannata edes aloittaa. Projektitoimistolla on oma roolinsa riskienhallinnan ja sen systematiikan kehittämisessä, mutta myös aiemmin mainitut projektimallit ja -ohjeistukset voivat pitää sisällään riskienhallinnan elementtejä muun muassa tarkistuslistojen muodossa. Projektitoimiston pitää osallistua tarvittaessa myös riskienkartoituspalaveriin ja viime kädessä projektitoimistolla on päätösvalta projektin aloittamiselle. (Pelin & Pelin 2003, 67.)

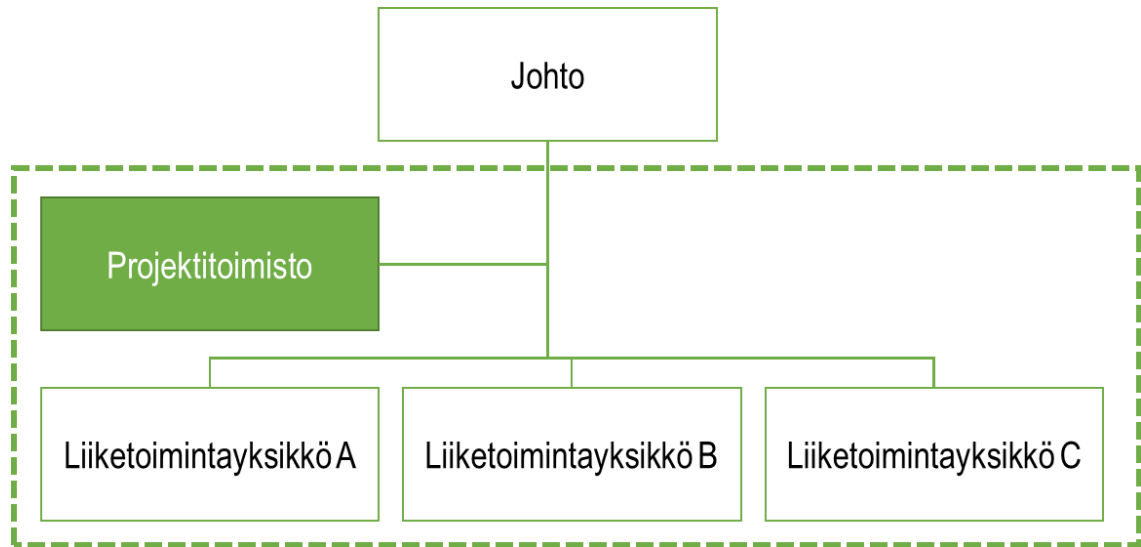
Moniprojektihallinnassa **resurssienhallinta** projektitoimiston tehtävänä korostuu entisestään. Projektitoimiston huolehtiessa projektien resursoinnista toimii se linkkinä yksiköiden ja projektien välillä välittäen projektiin sopivaa henkilöstöä projektin käyttöön ja huolehtien projektihenkilöstön saatavuudesta ja kuormituksesta (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 378). Resurssienhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että projekteilla on käytössään tarvittavat resurssit ja tässä suhteessa on tärkeää pitää mielessä viivästyvien projektien vaikutus alkavien projektien saatavilla oleviin resursseihin. Jos projektin päättäminen venyy, ei projektiin kiinnitetty työntekijä välttämättä pääsekään aloittamaan uuden projektin kimpussa ennen vanhan projektin päättymistä ja tämä voi pahimmillaan viivästyttää uuden projektin aloittamista.

### 3.4 Organisointi

Perustamistutkimisen alkuvaiheessa tulee yleensä jo kysymys, mihin projektitoimisto sijoittuu organisaation sisällä. Onko se oma yksikkönsä muiden rinnalla vai toimiiko se mahdollisesti jonkin toisen yksikön sisältä tai alaisuudessa? Oman yksikön perustaminen vaatii yleensä isompia ponnisteluja ja satsauksia kuin jo olemassa olevan yksikön alaisuuteen rakentaminen, mutta jälleen kerran organisaation tarve ja kyvykkyys määrittelee vahvasti lopputulosta.

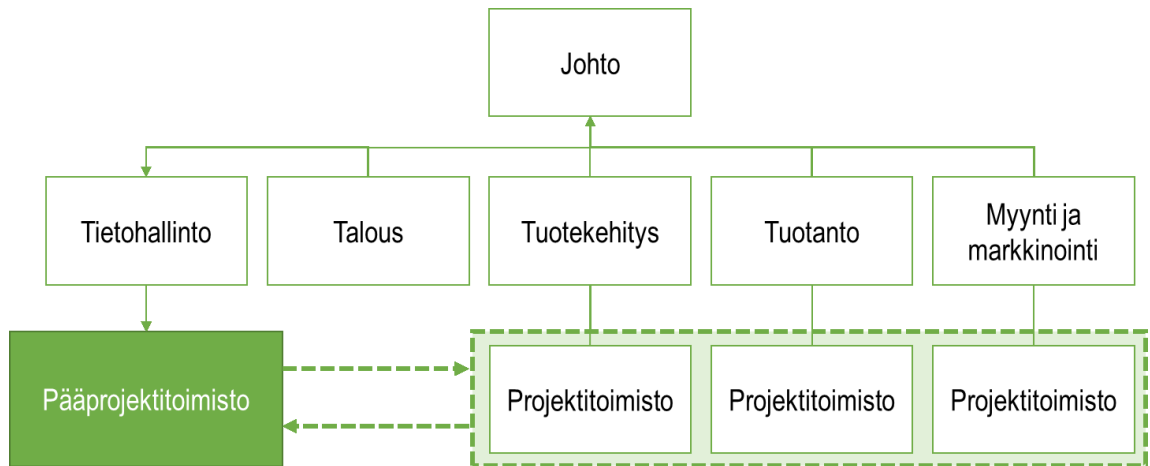
Projektitoimiston **keskittäminen** (kuvio 5) pitää projektitoimiston organisaatiossa erillään muista yksiköistä, mutta sen tarjoama osaaminen on kuitenkin kaikkien yksiköiden ja työntekijöiden saatavilla. Yhteisen projektikulttuurin kehittäminen tukee keskittämistä ja projektitoimiston keskitetty malli on tyypillinen pienemmissä organisaatioissa. Keskitetyn projektitoimiston haasteena on mahdollinen byrokratia ja asioiden hidas käsittely,

jos projektitoimistolla ei ole tarpeeksi resursseja organisaation projektikäytännöissä määriteltyjen asioiden käsittelyyn (Pelin & Pelin 2003, 91.)



KUVIO 5. Keskitetty projektitoimistomalli (Pelin & Pelin 2003, 90, muokattu)

Keskitetyn projektitoimistomallin rinnalla on olemassa myös **hajautettu** malli projektitoimistosta (kuvio 6). Hajautettua projektitoimistoa pidetään yleisesti tehokkaampana mallina toiminnan tapahtuessa osin yksikkötasolla, joissa on parempi tietämys kyseisen yksikön sisällä toteutettavista projekteista. Hajauttaminen tuo mukanaan haasteita muun muassa yhtenäisten projektikäytäntöjen toteuttamiselle sekä projektien kokonaisvaltaiselle ja tehokkaalle hallinnalle. Hajautettu malli vaatiiikin tehokkaasti toimiakseen mahdollisimman yhdenmukaiset ja vakiintuneet mallit ja käytännöt yrityksen projektitoimintaan ja ennen kaikkea jonkun kontrolloimaan koko yrityksen projektisalkkua. Kuten Letavec (2006, 77) toteaa, ilman kokonaishallintaa organisaation yksikkörajat ylittävät hyödyt projektitoimistosta jäävät saamatta.



KUVIO 6. Hajautettu projektitoimistomalli (Pelin & Pelin 2003, 92, muokattu)

### 3.5 Asema

Projektien määrä, vaikeusaste ja käytettävissä olevat resurssit sekä projektitoiminnan jalkauttaminen määräävät projektitoimiston asemaa organisaation sisällä eli kuinka laajalle organisaatiossa projektitoimiston vaikutus ulottuu. Mitä laajempi vaikutus projektitoimistolle halutaan, sitä enemmän sille määrätään päätäntävaltaa ja projektitoimistolle kuuluvia tehtäviä.

**Strateginen projektitoimisto** palvelee koko organisaatiota toimien yhtenäisenä projektitoiminnan koordinaattorina oman roolinsa mukaisesti. Strategisen projektitoimiston yksi tärkeimmistä tunnusmerkeistä on, että se osallistuu aktiivisesti organisaation päätöksentekoon ja on siten mukana luomassa organisaation strategiaa. **Yksikkökohtainen projektitoimisto** palvelee yksittäistä toimintoa, kuten tietohallinto- tai kehittämissyksikköä ja jättäytyy muiden yksiköiden ja toimintojen projektien ulkopuolelle. Yksikkö huolehtii itse projektitoimiston resursseista ja kehittämisestä sekä ylläpitää omia projektitoiminnan malleja ja käytäntöjä. **Hanke- tai projektikohtainen projektitoimisto** tukee yksittäistä projektia tai hanketta päivittäisessä toiminnassa. Projektitoimiston elinkaari on sama kuin hanke tai projekti, jota se tukee.

Projektitoimisto voi myös olla edellisten **yhdistelmä**. Yhdistämällä osia esimerkiksi strategisesta ja yksikkökohtaisesta projektitoimistosta saadaan aikaan yhdistelmä, jossa yhtenäisyys ja suuntaviivat tulevat strategiselta tasolta, mutta varsinainen projektitoiminta



tehdään yksiköissä. Tällöin yksiköiden tehtäväksi jää projektien varsinainen toteuttaminen, mutta projekteissa noudatettavat projektikäytännöt ja –mallit tulevat organisaation ylemmältä taholta. Yhdistelmämallissa tehtävät käytäntöjen, projektimallien ja projektikäsikirjan muiden elementtien kehittämisessä pitää varsinainen kehitystyö kuitenkin tehdä edelleen projektitoimintaa toteuttava projektihenkilöstö huomioiden ja osallistaen.

### 3.6 Rooli ja toimintokategoriat

Projektitoimisto voi ottaa erilaisia rooleja organisaatiossa ja rooli voi olla myös projekti-kohtainen. Käytännössä roolit muodostuvat sen mukaan, mitä tehtäviä projektitoimisto korostaa osallistuessaan projektiin. Projektitoimisto voi hoitaa kaiken projektiin liittyvän eli toimia **projektipäällikkönä** projektissa. Mikäli projektin toteutus jää projektitoimiston ulkopuolelle, projektitoimisto voi olla mukana **ohjaavassa** roolissa. **Resursoivassa** roolissa projektitoimisto voi huolehtia projektien resursoinnista eli hoitaa resurssien hankkimiseen ja jakamiseen liittyviä tehtäviä ja toimia yksiköiden ja projektien välisenä linkkinä. Konsultoiva projektitoimisto neuvoo tarvittaessa projektin eri vaiheissa, kun taas **mentoriva** panostaa koulutuksen tuomaan rooliinsa. Projektien raportointi ja valvonta kuuluvat projektitoimiston perustehtävinä jokaiseen projektitoimiston rooliin projektista riippumatta.

Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 378) toteavat, että projektitoimistolla voi olla rooli myös projektipäälliköiden kotipesänä, josta projektipäälliköt lainataan projekteihin ja johon he palaavat projektien päätyttyä. Käytännössä tämä vaatii kuitenkin kohtalaisen hyvin resursoidun projektitoimiston, johon useimmiten kasvetaan ajan kuluessa sekä projektikokemuksen ja -osaamisen karttuessa. Tähän ei myöskään yleensä ole valmiutta heti projektitoimistoa perustettaessa.

Letavec (2006, 79) jakaa projektitoimiston roolit kolmeen eri toimintokategoriaan: konsultointi, tietolähde ja käytännöt. Projektitoimiston varsinainen rooli näiden kategorioiden sisällä kehittyä ajan myötä organisaation ja projektitoimiston kypsyessä. Vaikka projektitoimiston roolien painotusta näihin kategorioihin ei kannata projektitoimiston suunnitteluvaiheessa sen suuremmin miettiä, on kuitenkin hyvä huomioida, mitkä roolit kuuluvat mihinkin kategoriaan, jolloin projektitoimiston painottuminen näkyy tehtävien valinnan ja roolien muodostumisen kautta myös toimintokategorioiden painottumisena.

### 3.7 Henkilöresurssit

Projektitoimistoon lukittuja henkilöresursseja ei välttämättä ole montaa. Varsinkin suurissa organisaatioissa, joissa projektitoimisto on hajautettu, varsinaisia projektitoimiston työntekijöitä ei välttämättä ole kuin yksi. Projektitoimiston toteutusmallit vaativat kokoaikaisen projektitoimiston päällikön hallinnoimaan vain ja ainoastaan projektitoimistoa ja projektitoiminnan kehittämistä, oli projektitoimiston toteutusmalli millainen tahansa. Projektitoimisto, jonka päällikkö hoitaa tehtävinään myös projektitoimistoon kuulumattomia asioita, on helpompi epäonnistumaan tavoitteissaan. (Letavec 2006, 77.)

## 4 PROJEKTITOIMISTON PERUSTAMINEN

Projektitoimiston perustaminen on projekti itsessään ja tässä luvussa käydään läpi yleisimmät projektitoimiston perustamisen vaiheet teoriatasolla, jotta mahdollisimman monta sudenkuoppaa voidaan välttää projektitoimiston perustamisvaiheessa.

### 4.1 Perustaminen teoriassa

Pelin & Pelin ovat määritelleet projektitoimiston toteutuksen seuraaviin vaiheisiin (2003, 104):

1. Jokin tarve tai impulssi käynnistää ideoinnin
2. Nykytilan arviointi ja tavoitteiden määrittely
3. Johdon tuen ja sponsoreiden hankinta
4. Toimintojen ja palveluiden määrittely. Palvelutason määrittely
5. Henkilöstön hankinta
6. Viestinnän suunnittelu ja toteutus
7. Ensimmäisen asteen toimintojen täytäntöönpano
8. Toiminnan analysointi ja tarkennus
9. Toisen asteen toimintojen täytäntöönpano
10. Jatkuva kehittäminen

Letavecilla (2006, 13) on samantapainen, mutta virtaviivaisempi malli (kuvio 7), jossa vaihteita on viisi:

1. Assess (arviointi)
2. Define (määrittely)
3. Sell (myynti)
4. Implement (toteutus)
5. Operate and Improve (toiminta ja kehittäminen)



KUVIO 7. Projektitoimiston start-up roadmap (Letavec 2006, 13, muokattu)

Huomattavaa on, että siinä missä Pelin & Pelin pyrkivät hankkimaan johdon tuen ja sponsorit projektitoimiston perustamiselle organisaation projektitoiminnan nykytilan ja tavoitetilan kartoituksella, Letavec valmistelee tämän lisäksi valmiiksi myös sen, miten projektitoimisto tulisi organisaatiossa toimimaan eli millaiset tehtävät ja roolit projektitoimistolle määritellään. Sinällään Letavecin lähestymistapa on työlämpi, mutta johdon tuki ja sponsoreiden saaminen on todennäköisesti helpompaa, mikäli perustaminen on perusteltu kattavasti ja ehdotus projektitoimiston toiminnalle on jo valmiina.

Projektitoimiston perustaminen ilman johdon tukea on malliesimerkki tuhoon tuomitusta projektista. Strasserin (2017) esittelemässä projektitoimiston perustamismallissa (kuvio 8) korostetaan paitsi muutoksen hallintaa, myös koko projektitoimiston elinkaaren kattavaa ylimmän johdon tuen tärkeyttä. Johdolle on tärkeää saada jo etukäteen ymmärrys siitä, mikä projektitoimisto on ja mitä se tekee, mistä se on vastuussa sekä ennen kaikkea, mitä lisäarvoa projektitoimisto organisaatiolle tuo. Johdolta on myös saatava selkeä näkemys siitä, mitä projektitoimistolta vaaditaan (Tjahjana ym. 2009, 14). Tässä Letavecin näkemys eroaa muista eli hän olettaa esiselvityksen olevan niin hyvä, että johto ei halua sitä muuttaa tai sitten muutosneuvotteluja ei ole sisällytetty osaksi mallia.



KUVIO 8. Yksi malli projektitoimiston perustamiseen. (Strasser 2017, muokattu).

## 4.2 Edellytykset perustamiselle

Ylimmän johdon tuki on elintärkeää projektitoimiston menestykselle ja voidakseen tukea projektitoimistoa täysin, johdolla on oltava selkeä näkemys siitä, mikä projektitoimisto

on, mitä se tekee, mistä se vastaa ja mihin sen toiminta vaikuttaa. Tämän takia perusteellinen esiselvitys projektitoimiston mahdollisuuksista ja sille suunnitelluista tehtävistä ja vastuista on erittäin tärkeää, mutta esiselvitys ei oikein koostettunakaan sitouta johtoa projektitoimiston toimintaan jatkossa.

Organisaation johto haluaa tietää varmaksi ennen projektitoimiston perustamista, mutta myös projektitoimiston toiminnan aikana, mitä lisäarvoa projektitoimisto tuo organisaatiolle. Tuon lisäarvon pitää olla niin selkeä, että projektitoimiston toiminta pystytään perustelemaan kerta toisensa jälkeen. Suunnittelu- ja perustamisvaiheessa lisäarvoa on kuitenkin hankala näyttää muutoin kuin laskennallisesti ja teoriassa, mutta projektitoimiston toiminnan alkuvaiheessa olisi jo tärkeä saada mahdollisimman pian jotain näkyvää lisäarvoa aikaiseksi, johon johto voi tukeutua.

Paljon puhutaan siitä, miten johdon sitoutuminen projektitoimiston toimintaan on tärkeää, mutta käytännössä asia on vielä sitä laajempi, sillä sitoutuminen on tärkeää kaikille, jotka ovat projektitoiminnassa mukana. Projektitoimiston ollessa vain osa organisaation projektitoimintaa, on sitoutuminen itse organisaation projektikäytäntöihin ensiarvoisessa asemassa ja tehokkaasti toimiakseen sitoutumisen tulee olla jokaisella projektitoiminnan tasolla. Ei odoteta vain, että organisaation johto on sitoutunut projektitoimistoon, vaan asetetaan odotukset niin korkealle, että organisaation projektikäytäntöjen muutokseen on saatu sitoutettua koko projektihenkilöstö. Tämä koskee mitä suurimmassa määrin nykyisiä projektipäälliköitä, joiden käsissä tulevat projektit ovat ja joiden sitoutumattomuus projektikäytäntöihin näkyy nopeasti projektitoiminnan monimuotoisuutena, eikä aina hyvässä mielessä.

Projektihenkilöstö on saatava vakuuttuneeksi projektitoimiston tuomasta lisäarvosta juuri työntekijälle itselleen eli on näytettävä, miten projektitoimiston toiminta tulee auttamaan työntekijää hänen omassa työssään projektien parissa. Projektitoimisto on lupaus projektikulttuurin muutoksesta, johon työntekijä on saatava sitoutumaan. Tämä vaatii selkeitä tavoitteita ja avointa tiedonjakamista. (Letavec 2006, 162.)

Projektitoimisto vaatii riittävän rahoituksen ja muita resursseja niin perustamisvaiheessa kuin myöhemmin toiminnan ylläpitämiselle (Pelin & Pelin 2003, 105). Riittävän rahoituksen ja resurssien myöntämisessä johdon tuen tärkeys korostuu entisestään. Johdolla on myös suuri rooli määriteltäessä projektitoimiston toimivaltaa. Projektitoimiston tehtävien

tehokas hoitaminen vaatii, että projektitoimistolla on tarpeeksi paljon valtaa määrätä sille määritelyihin projektitoimintaan liittyvissä asioissa. Projektitoimiston tehtävien tarkka määrittäminen määrittelee projektitoimiston toimivallan rajat.

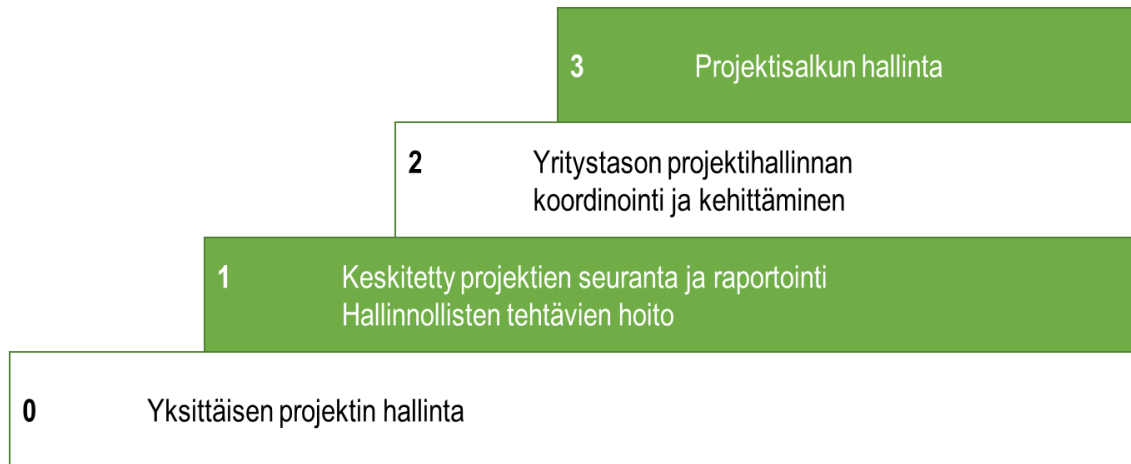
### 4.3 Projektitoimiston tehtävät

Projektitoimiston perustaminen on useista projekteista koostuva hanke, joten sitä on kohdeltava sellaisena ja pitäytyä yleisesti hyväksi havaituissa projektikäytännöissä. **Nykyisten projektimallien ja -käytäntöjen kartoittaminen** tulee tehdä mahdollisimman tarkasti kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Sama kartoitustarve koskee myös käytössä olevia työkaluja, kuten projektiohjelmistojen käyttöä. Kartoitetuista kohteista tunnistetaan heikoudet ja niiden kitkeminen on uusien projektimallien, -käytäntöjen, -työkalujen ja -ohjelmistojen käyttöönoton kannalta ensisijaisen tärkeää projektitoiminnan yhtenäistämässä ja tehostamisessa.

**Projektiluokittelun määrittely** on tehtävä ensin, jotta voidaan kartoittaa nykyiset projektit. Organisaatiossa on oltava selkeät raja-arvot projektien tason määrittämiseen ja jotta voidaan nähdä, onko aloitettava työ organisaation luokittelun mukaan projekti ollenkaan. Projektien luokittelu erilaisiin tasoihin auttaa näkemään projektin laajuuden ja hyvin määritellyt projektiluokittelu on suoraan kytköksissä organisaation projektimalliin ja projektin suunnitteluvaiheeseen. Projektin luokitteluun voivat vaikuttaa muun muassa projektiryhmän koko, osallistuvien yksiköiden määrä, arvioitu kesto ja arvioidut kustannukset.

Kun organisaation projektiluokittelu on määritetty, pystytään muodostamaan kokonaiskuva organisaation käynnistyneistä ja suunnitteilla olevista projekteista. **Nykyisen projektitulanteen kartoituksella** nähdään, kuinka paljon ja minkälaisia projekteja organisaatiossa tehdään sekä millä resursseilla projekteja viedään läpi. Projekteista kerätään tiedot niiden tavoitteista, aikatauluista, nykytilasta, budjeteista, osallistuvasta henkilöstöstä ja muista vaadittavista resursseista. Myös projektien väliset sidonnaisuudet auttavat kokonaisuuden hahmottamisessa. Näiden tietojen perusteella saadaan kokonaiskäsitys organisaatioiden projektien nykytilasta ja mahdollisista resurssipäällekkäisyyksistä tai -vajauksista. Jos aikatauluongelmia, resurssipäällekkäisyyksiä tai -vajauksia ilmenee paljon, on syytä tehdä projektien priorisointia, jotta tiedetään, mihin resurssit kannattaa ensisijaisesti suunnata, jotta ne ovat kokonaistaloudellisesti tuottavimmillaan.

Näiden kartoitusten pohjalta saadaan kuva organisaation projektitoiminnan kypsyystasosta ja sitä verrataan tavoiteltuun kypsyystasoon. Tavoiteltu projektitoiminnan kypsyystaso määrittelee myös projektitoimiston toiminnan tavoitteita, projektitoimiston ollessa vastuussa projektitoiminnan kehittämisestä. Pelin & Pelin (2003, 85) ovat määritelleet paitsi projektitoimiston toiminnan tasot (kuvio 9), myös joukon kysymyksiä tason valintaan (taulukko 2), joihin vastaamalla tavoitetason näkee helposti.



KUVIO 9. Projektitoimistotoiminnan eri tasot (Pelin & Pelin 2003, 78, muokattu)

Tasolla 0 hallitaan vain yksittäisiä projekteja eikä niiden välisiä yhteyksiä tai riippuvuuksia seurata ollenkaan. Tasolla 1 projekteja seurataan ja niistä raportoidaan keskitetysti. Projektitoimistossa hoidetaan myös projektitoimintaan liittyviä hallinnollisia tehtäviä. Taso 2 pitää sisällään yritystason projektihallinnan koordinoinnin ja kehittämisen, kun taas taso 3 tuo mukanaan koko projektiorganisaation projektisalkunhallinnan.

TAULUKKO 2. Projektitoimiston toiminnan tason kartoittaminen (Pelin & Pelin 2003, 85, muokattu)

Kysymys	Taso 0	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Projektit isoja	x	x	x	x
Projektit pieniä tai keskisuuria		x	x	x
Projekteja paljon		x	x	x
Projekteja vähän	x			
Standardit ja menetit olemassa			x	x
Räätälöity projektiohjelmisto tarpeen			x	x
Seuranta hyvin tärkeää	x	x	x	x
Yksittäisen projektin raportointi hyvin tärkeää	x	x		
Projektihallinnan kokonaisuuden hallinnointi tärkeää			x	x
Projektipäälliköiden osaamistaso heikko tai välttävä	x	x		
Projektipäälliköiden osaamistaso kohtalainen tai hyvä			x	x
Projekteja käsitellään vain yksikkökohtaisesti		x	x	
Projekteja käsitellään yhdessä yritystasolla			(x)	x
Projektitoimisto voi puuttua projektin toteutukseen			x	x
Projektihallinnan koulutus projektitoimiston valvonnassa			x	x
Projekteilla paljon keskinäisiä riippuvuuksia			x	x
Resurssikriittisyys olennaista			x	x
Projektisalkun hallinta tärkeää				x

Huomioitavaa on, että mikäli organisaatiossa ei aiemmin ole ollut projektitoimistoa tai vastaavaa toiminnallista yksikköä, liian korkean tason valitsemisesta voi seurata keskenräisyyttä tai huonosti toteutettuja ratkaisuja, koska yritetään liian paljon uusia asioita



organisaation projektitoiminnan kypsyyteen nähden. Sopivien tehtävien ja maltillisten tavoitteiden asettaminen projektitoimistolle ovat avaintekijöitä projektitoimiston menestyksessä toiminnassa.

#### **4.4 Viestintä**

Projektitoimiston tehtävänä on kehittää organisaation projektikulttuuria ja kehittäminen tarkoittaa käytännössä muutosta uusien toimintamallien ja tapojen tuomisella organisaatioon. Tämä muutos ei tapahdu ilman organisaation henkilöstön sitoutumista ja sitouttamista. Viestinnän merkitys muutosten hallinnassa on muistettava, kun halutaan projektitoimiston edustavan työntekijää tukevaa yksikköä eikä antaa vaikutelmaa vaativasta ja kontrolloivasta tahosta. Viestintäsuunnitelman laatiminen varmistaa tiedon jakamisen hallitusti ja tarkoituksenmukaisesti kaikille sitä tarvitseville. (Pelin & Pelin 2003, 106.)

Letavecin (2006, 13) projektitoimiston perustamismallin kohta ”Myy” voidaan käsittää johdon tuen saamisen lisäksi luvussa 4.2 läpikäytyyn henkilöstön sitouttamiseen koko organisaatiota koskevaan projektikulttuurin kehittämiseen. Henkilöstön sitouttamisessa projektitoimiston toiminnan tulee olla mahdollisimman läpinäkyvää ja tämän saavuttamisessa viestinnän avoimuus on avainasemassa.

## 5 NYKYTILA, MAHDOLLISUUDET JA TAVOITTEET

Nyky- ja tavoitetilan kuvaaminen on käytännön pakollisuus kehitystyössä, jotta voidaan nähdä, paljonko matkaa kehittämistyössä on kuljettavana. Mahdollisuuksien kartoitus antaa näkemyksiä, miten vastaajat kokevat tulevaisuudenkuvien piirtyvän. Tässä luvussa kuvataan kyselyiden ja teemahaastatteluiden perusteella organisaatiossa kartoitettuja yleisimpiä projektitoiminnan ongelmia, mahdollisuuksia ja tavoitetilaa.

### 5.1 Nykytilan kartoitus

Aineistojen keräämisessä olen hyödyntänyt laadullisia menetelmiä. Opinnäytetyöhön olen kerännyt tietoja kvalitatiivisilla menetelmillä, kuten kyselyillä, teemahaastatteluilla ja omin havainnoin. Omia havaintoja on useista seurakuntatalouksista, projekteista, hankkeista ja projektikatastrofeista, mutta myös projektionnistumisista reilun vuosikymmenen ajalta. Itse olen osallistunut useisiin sekä onnistuneisiin että epäonnistuneisiin projekteihin.

Seurakuntayhtymän projektitoiminnan nykytilaa kartoitettiin ensin pienelle ydinryhmälle tehdyllä kyselyllä (liite 1). Ydinryhmä koostettiin niiden yksiköiden esimiehistä, joiden johtamissa yksiköissä on hoidettu suurin osa erilaisista toimeksiantajaorganisaation projekteista. Erilaisia projektityyppejä on ollut erilaisia laidasta laitaan, mutta varsinkin hankinta-, kehitys- ja käyttöönottoprojekteja on käynnistetty viime aikoina kiihtyvään tahtiin. Ensimmäisen kyselyn tuloksista koostettiin yksityiskohtaisempi kysely (liite 2) vastattavaksi kaikille organisaation esimiesasemassa oleville. Heille annettiin ohjeet välittää kysely vastattavaksi myös sellaisille työntekijöille, joilla heidän mielestään olisi annettavanaan arvokasta tietoa ja kehitysehdotuksia organisaation projektitoiminnasta. Liitteeseen 3 on kerätty jälkimmäisen kyselyn vastauksista kuvaajat näyttämään vastausten jakautumista.

Ensimmäisen kyselyn pohjana oli teemahaastattelu, jolla haastattelulla selvitettiin ensin, mitä asioita kyselyissä halutaan selvittää. Jälkimmäisillä teemahaastatteluilla syvennettiin kyselyissä havaittuja tietoja, jolloin tarkoituksena oli saada tiettyihin asiayhteyksiin

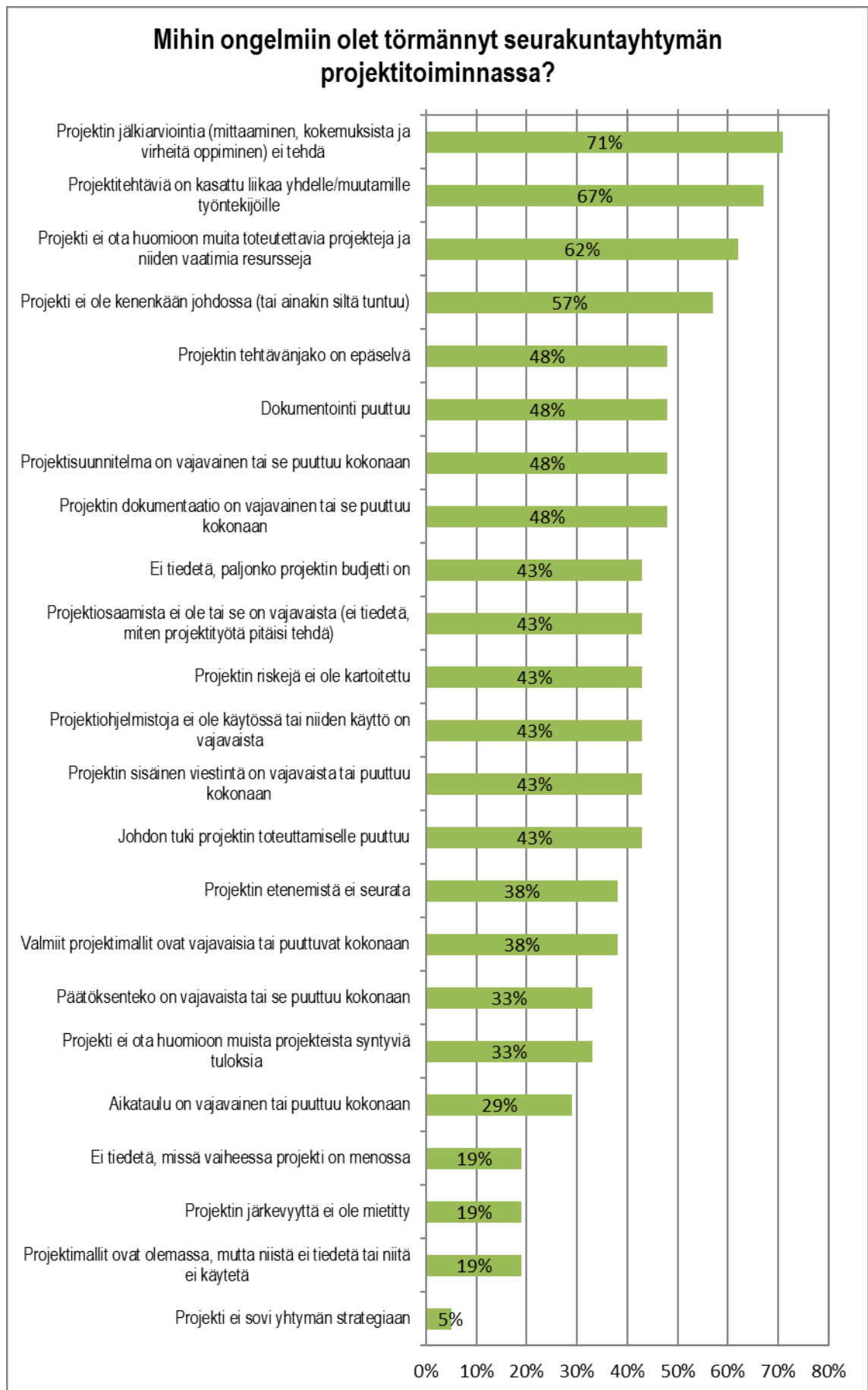
lisää sisältöä ja perusteluja sekä tunnistaa mainittuja epäkohtia ja löytää niihin organisaatiolle sopivia ratkaisuja.

Tuloksista voidaan todeta, että organisaation projektitoiminnassa on nykyisellään hyviä ominaisuuksia ja erinomaista kasvualustaa kypsemmälle projektikulttuurille. Vastaavasti on todettava, että tie sujuvasti toimivaan projektiorganisaatioon on pitkä ja vaatii määrätietoista etenemistä sekä riittäviä resursseja ja ylimmän johdon tukea.

Organisaatiossa toteutettavat projektit ovat hyvin moninaisia luonteeltaan. Kehitys- ja palvelumuotoiluprojekteja on tyypillisesti käynnissä useita samaan aikaan ja niille on ominaista projektienväliset jaetut resurssit varsinkin henkilöresurssien osalta. Toimitusprojekteja on niin ikään useita ja useimmiten toteuttajana on tietohallinnon, kiinteistöpalveluiden tai viestinnän yksiköt.

## **5.2 Ongelmat ja haasteet**

Kuvio 10 kuvaa kartoituksessa esimiehille ja projektihenkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksia kysymykseen ”Mihin ongelmiin olet törmännyt seurakuntayhtymän projektitoiminnassa?”. Ongelmien levinneisyydestä saa osviittaa vastauksista, mutta varsinkin selkeimmät ongelmat korostuvat. Selkeä valopilkku vastauksista löytyy kuitenkin kuvion häntäpäädystä, jossa viisi prosenttia vastaajista on kokenut, että projektit tukevat organisaation strategiaa. Seuraaviin alilukuihin on koostettu vastausvaihtoehtojen painotuksen mukaan yleisimmät vastaajien kokemat ongelmat organisaation projekteissa, kyseisen alueen tavoitetila ja projektitoimiston mahdollistama ratkaisu ongelmaan. Yksittäinen vastausvaihtoehto ei välttämättä johdu vain yhdestä ongelmasta, vaan voi olla kytköksissä useaan ongelmaan ja samoin ongelma voi vaatia moniosaisen ratkaisun.



KUVIO 10. Kyselyyn vastanneiden huomioidut suurimmista ongelmista projekteissa

### 5.2.1 Virheistä ei opita

Erehtyminen on inhimillistä muidenkin kuin antiikin Kreikan filosofien mielestä ja virheitä sattuu kenelle tahansa tekeväälle. Virheistä myös sanotaan opittavan. Vastaaajista 71 prosenttia nosti esiin projektin jälkiarvioinnin olevan puutteellista ja vapaamuotoisissa vastauksissa korostettiin haluttomuutta oppia virheistä. Projektien päättäminen on organisaatiossa ilmeisen puutteellista, koska projektitoiminnan kehittämiseksi elintärkeä osuus, projektien virheistä oppiminen, nousi kyselyn vastauksista esiin suureksi ongelmaksi. Jos projekteja ei päätetä asianmukaisesti, ei projektista tehdä loppuyhteenvetoa eikä tällöin myöskään todeta, miten projekti eteni ja miten tehdyiltä virheiltä vältytään jatkossa. Virheistä halutaan ehkä vaieta, vaikka se on organisaatiolle haitallista. Tehtyjen virheiden ja havaittujen ongelmien dokumentointi koko projektin elinkaaren aikana on tärkeä osa toimivaa projektitoimintaa ja sen kehittämistä paremmaksi.

Tällaisessa tilanteessa **tavoitteena** on saada projektien dokumentointi pidettyä ajantasaisena projektin elinkaaren ajan. Erityinen huomio tulee kiinnittää projektin päättämispalaveriin, jossa koetut onnistumisten lisäksi myös koetut ongelmat ja tehdyt virheet tuodaan esille kirjaten ne projektin päätösraporttiin ilman tietyn henkilön ristiinnaulitsemista. Arton, Martinsuon ja Kujalan mukaan (2006, 309) kyseessä ei ole syyllisten etsintä tai menneissä virheissä vellominen, vaan oppiminen. Kirjaamisen seurauksena projektissa tehdyistä virheistä voi oppia myös henkilöt, jotka eivät ole projektissa olleet mukana ja organisaatio oppii jälleen lisää, miten toimia jatkossa paremmin.

Projektitoimisto ratsastaa apuun useamman toiminnon turvin, sillä toimivat projektikäytännöt, projektimallit, dokumentointi ja projektiarkisto paitsi määräävät, miten dokumentointia pitää tehdä ja missä vaiheessa, määrittelee myös mihin paikkaan ja muotoon tehty dokumentointi tallennetaan koko organisaation saataville. Projektiarkiston materiaaleja voidaan käyttää myös esimerkkeinä projektihenkilöstön koulutuksessa.

### 5.2.2 Projektiosaaminen

Projektiosaamisen heikko taso nousi hälyttävän korkealle kyselyn vastauksissa (43 prosenttia). Projektin johtamiseen liittyvät ongelmat nousivat vastauksissa vielä korkeammalle (57 prosenttia). Vapaamuotoisissa vastauksissa yhtenä esimerkkinä nostettiin esiin yleinen tietämättömyys, miten projekti ja prosessi eroavat toisistaan. Prosesseja käsitellään ja työstetään projekteina, joka vaikeuttaa ja viivästyttää työn tekemistä, kun samaan lopputulokseen tähtäävää toimintaa ajatellaan jokaisella aloituskerralla eri tavalla. Vaikka projektitoimintaa organisaatiossa on verrattain runsaasti, vastausten perusteella projekteissa ei osata toimia oikein. Osasyynä tähän on varmasti myös poissaolollaan loistavat dokumentoidut projektikäytännöt, joihin työntekijöiden olisi helppo turvautua.

Projektitoiminnan yhä yleistyessä organisaatiossa on projektiosaamisen kehittäminen elinehto sujuvalle ja kehittämiskelpoiselle projektitoiminnalle. Osaamista kertyy paitsi projekteissa työskentelemällä, myös koulutusten kautta. **Tavoitteena** onkin, että projektihenkilöstön osaaminen kehittyy jatkuvasti paremmaksi projektikulttuurin muuttuessa. Projektitoimisto voi toimia mentoroivassa roolissa projekteissa opettaen sujuvaa, organisaatioon kehitetyn mallin mukaista projektityöskentelyä ja järjestää projektitoiminnan koulutuksia henkilöstölle.

### 5.2.3 Resurssien hallinta

Varsinkin henkilöresurssien saatavuus, päällekkäisyys ja projektien kuormittavuus koettiin haasteeksi organisaatiossa vastaajista 62 prosentin tunnistaessa ongelman ja 67 prosentin havaittua yhdelle tai muutamalla työntekijälle kasatun liian suuren työkuorman. Projektien heppoisiksi luonnehdituissa käynnistämisperusteissa ei huomioida resurssien saatavuutta tai päällekkäisyyksiä eli henkilöistä puhuttaessa oletetaan osaavan henkilön olevan vapaana kyseistä projektia varten, vaikka tosiasiasa kyseinen työntekijä voi olla hukkumassa jo muihin projekteihin. Työntekijän retuuttaminen keskeneräisestä projektista toiseen aiheuttaa viivästymisiä kaikkiin työntekijällä työn alla oleviin projekteihin. Tämä on ongelmana varsinkin niissä tapauksissa, joissa työntekijällä on ainutlaatuista ja kysyttyä erityisosaamista, ja joissa projektien nokkimisjärjestys järkkyy tai sitä järkytetään projektin asiakkaan, työntekijän esimiehen tai muun vaikuttavan tahon toimesta.

Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet siihen, mihin projektiin hänen pitäisi suurin työpanoksensa kullakin hetkellä suunnata, voivat olla pahimmillaan olemattomat. Tällä on vaikutusta myös työntekijän motivaatioon ja työssä viihtymiseen ja näiden seurauksena edelleen työtahokkuuteen.

**Tavoittila**, jossa sekä projekti että työntekijä ovat tyytyväisiä, sisältää projekteille määriteltyjen resurssien käytön mahdollisimman tarkkaan. Koska useat projektit käyttävät keskenään jaettuja resursseja, pitää yhteisten resurssien käytön olla hallittua. Useamman projektin resurssihallinta vaatii projektisalkunhallintaa, joka voidaan määrittää projektitoimiston tehtäväksi.

#### 5.2.4 Riskienhallinta

Kyselyvastausten perusteella joihinkin projekteihin mennään kuin soitellen sotaan miettimättä, mikä projektissa voi mennä pieleen ja mitkä sellaisessa tapauksessa ovat vaikutukset. Dokumentaation ja projektisuunnitelman puute (48 prosenttia vastaajista) kielivät ongelmista muun muassa riskienhallinnassa ja 43 prosenttia vastaajista ilmoitti riskienhallinnan ongelmista. Riskienhallinnan tärkeyttä ei ole tiedostettu ja osa ongelmasta voi myös johtua suunnitelmattomuudesta eli projekti aloitetaan sellaisella kiireellä, ettei riskejä ehditä kartoittamaan. Rissasen (2002, 21) mukaan projektityöskentelyyn liittyvät ongelmat ovat usein kytköksissä projektin alkupäähän ja projektin valmisteluun. Pelin & Pelin osaavat kertoa riskienhallinnassa olevien ongelmien muun muassa projektin tavoitteeseen ja rajaukseen liittyvät riskit, jotka ovat suoraa seurausta projektien huolimattomasta aloittamisesta.

Valmiit projektikäytännöt avustavat projektin perustamisessa ja varsinkin projektin esiselvitysraportti on oikein täytettynä sellainen, johon ainakin tärkeimmät riskit on ilmoitettava. Riskien hallinnan sujuvoittaminen on tärkeä **tavoite** projektiorganisaatiolle. Projektitoimiston rooli projekti-ideoiden vastaanottajana ja projektien kotipesänä velvoittaa projektitoimistoa myös vaatimaan kunnolla täytettyjä projektidokumentteja, jolloin riskit on kartoitettava ja toimet niiden poistamiseksi tai seurausten lieventämiseksi on myös dokumentoitava. Riskienhallinta ei kuitenkaan ole vain projektin perustamisvaiheen tehtävä vaan sen tulee olla jatkuvana osana projektin valvontaa (Pelin & Pelin 2003, 66.)

### 5.2.5 Suunnitelmattomuus

Noin puolet vastaajista mainitsi ongelmana yleisen suunnitelmallisuuden puuttumisen projekteissa. Jos projektia ei ole suunniteltu, aikaa menee hukkaan seuraavia tekemisiä miettiessä siinä vaiheessa, kun projektissa pitäisi jo edetä seuraavissa asioissa. Sanomatakin on selvää, että aikataulut kärsivät ja kustannukset nousevat. Myös vaikutukset muihin projekteihin voivat näkyä, kun viivästyksset kertyvät resurssien päällekkäisyyden takia. Kokonaisuhyötyä silmällä pitävien suunnitelmien laatiminen on lähtökohta, mutta **tavoitteena** on, että projektitoiminnassa edetään tehtyjen suunnitelmien mukaan ja niistä poiketaan vain erittäin painavista syistä. Poikkeamia voi tulla, mutta projektisuunnitelmasta poikkeaminen on projektipäällikön vastuulla ja se on myös hänen velvollisuutensa, mikäli hän huomaa sen olevan projektin etenemiselle välttämätöntä.

Toimivien projektikäytäntöjen puuttuminen on myös tässä perimmäisenä syynä ongelmaan ja korjaustoimenpide on sama eli projektia varten pitää olla projektisuunnitelma ja sitä on myös noudatettava projektin aikana niin hyvin kuin on tilanteisiin nähden mahdollista. Projektisuunnitelmien ja projektien etenemisraporttien perusteella projektitoimisto voi koordinoida useita yhteisiä resursseja käyttäviä projekteja.

### 5.2.6 Projektien väliset yhteydet

Projekteilla on paljon yhteistä. Ne käyttävät samoja resursseja ja jotkin projektit ovat riippuvaisia toisen projektin tai toisten projektien tuloksista. Resurssiongelma on kuvattu luvussa 5.2.3, mutta projektien väliset sidonnaisuudet muodostavat pahimmillaan ongelma-  
vyyhdin, jonka ratkaisemisessa voi aikaa tuhraantua runsaasti. Yhden projektin viivästyminen voi aiheuttaa ketjureaktion seuraavissa projekteissa, viivästyttäen useita jatko-  
projekteja ja vaikuttaen projekteista saataviin tuloksiin. Kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, ettei projekteissa oteta tarpeeksi huomioon muista projekteista saatavia tuloksia.

**Tavoitteena** on, että projektien väliset yhteydet ja riippuvuudet tiedostetaan jo projektin perustamisvaiheessa. Projektitoimistolle kuuluvista tehtävistä projektisalkunhallinta on yksi tavanomaisimmista, muttei missään mielessä vähäpätöisin. Projektisalkunhallintaan



kuuluva projektienvälisen riippuvuuksien seuranta ja koordinointi auttaa pitämään organisaation lukuisat projektit aikataulussa ja projektien tarvitsemat resurssit tarkoituksenmukaisimmassa käytössä.

### 5.2.7 Projektien priorisointi

Projekteilla on erilaisia tavoitteita ja organisaation näkökulmasta projektin tulokset voivat olla merkittäviä tai vähemmän merkittäviä. Projekti, joka tähtää runsaisiin kustannussäästöihin, on organisaation kannalta tärkeämpi kuin projekti, joka säästää vain vähän. Kokonaisuteen vaikuttaa moni muukin asia kuin kustannussäästöt, mutta vastausten perusteella ongelmaksi koettiin projektien saamat vääristyneet arvovaikutelmat. Joidenkin henkilöiden määräämät projektit tuntuvat paljon tärkeämmiltä ja niihin satsataan sekä rahallisesti että henkilöresurssein enemmän, vaikka käynnissä on organisaation kannalta vaikuttavampiakin projekteja. Tätä ongelmaa kuvattiin kyselyvastauksissa termillä lempilapsiprojekti, joita organisaatiossa ilmenee ajoittain. Projekti ei siis pahimmillaan tunnu hyödyttävän organisaatiota millään tavalla, mutta se toteutetaan ja sitä jopa priorisoidaan sen perusteella, kenen projekti on kyseessä ja autuaasti unohtaen, mitä projektilla on tarkoitus saada aikaan. Projektien priorisointiongelmat näkyvät myös resurssiongelmina, kun usea projekti halutaan tehdä yhtäaikaisesti eivätkä resurssit mahdollista kaikkien haluttujen projektien toteuttamista samaan aikaan.

**Tavoitetilassa** projektin prioriteetin tulee olla laskettavissa projektin esiselvitysvaiheessa, jossa määritellään projektin vaikuttavuus ja kiireellisyys organisaation tasolla ja muihin projekteihin verraten. Muun muassa näiden ominaisuuksien perusteella projektille muodostetaan sen tärkeys ja se sijoitetaan muiden projektien joukkoon toteutettavaksi parhaaksi katsotulla tavalla ja parhaaksi katsottuun aikaan. Tämä on osa projektisalkunhallintaa, jota projektitoimisto hoitaa yhtenä päätehtävänä.

### 5.2.8 Johdon tuki puuttuu

Johdon tuen puuttuminen projektin toteuttamiselle on vakava ongelma, koska projektin ajautuessa ongelmiin, johdolla voi olla vähemmän halua rientää pelastamaan projektia. Projektien sidonnaisuudet muihin projekteihin pitäisi olla johdolle selvät, mutta mikäli

projektin vaikutus muihin projekteihin on epäselvää tai itse projektin tarkoitus on epäselvä, projektin tukeminen on hankalaa. Projektin tarkoitus on oltava johdolle selkeä.

**Tavoitteena** on, että kun projekti on käynyt läpi normaalit toimet ja päässyt toteutettavien projektien listalle, sillä on automaattisesti johdon tuki. Projektitoimisto voi havainnollistaa projektisalkunhallinnan raportoinnilla projektin sidoksia muihin projekteihin, joten projektin mahdollisista myöhästymisistä tai muista ongelmista voidaan rakentaa skenaariomalleja kuvaamaan ongelmatilanteiden vaikutusta. Projektin tarkoitus löytyy tarvittaessa projektidokumentaatiosta, mikäli on unohtunut, mitä projektilla halutaan saavutettavan.

### 5.2.9 Turhat projektit

Eräs vastauksissa huomiota herättänyt seikka oli projektit, jotka eivät tuntuneet olevan organisaatiolle millään tapaa hyödyllisiä vaan suorastaan resurssien haaskausta. Vaikka kyseessä olisi jonkin esimiehen lempilapsiprojekti, niilläkin on havaittu olevan jonkinlainen yhteys organisaation edun tavoittelussa. Näin ei kuitenkaan ole kaikkien projektien osalta, vaan osan koettiin olevan jopa organisaation hyödyn vastaisia. Tilanne ei ole aintulaatuinen ja esimerkiksi Rissanen (2002, 21) kuvailee turhia projekteja ”vitseiksi”, joissa myönteisinä pidettäviä tuloksia on syntynyt vähän, työmenetelmät ovat olleet oudot tai panos-tuotos suhde on ollut omituinen. Mikäli projektit perustetaan yhteisten sääntöjen mukaan, ei turhiksi luokiteltavia projekteja pääse syntymään, vaan projektille pitää määrittää tarvittavat aloitustiedot ja mikäli tiedot ovat vajavaiset tai niistä näkee selkeästi projektin turhuuden, ei projektia aloiteta.

Hylätyt projekti-ideat voivat muodostaa jatko-ongelman. Mikäli projektin idea on sellaiselta henkilöltä, joka ei tyydy projektin aloittamiselle saatuun kielteiseen päätökseen, hän voi päättää aloittaa projektin itse kaikesta huolimatta. Miten organisaatio kamppailee tällaista toimintaa vastaan? **Tavoitteena** on, että kaikki projektin tunnusmerkit ylittävät projekti-ideat tulee käsitellä saman käytännön mukaisesti ja samoilla kriteereillä. Projekti-idean esittäjästä riippumatta päätetään, johtaako idea projektin aloittamiseen vai ei. Mikäli vastaus on kieltävä, projekti-idea on joko työstettävä paremmaksi tai se on hylättävä kokonaan. Projektien aloittamista ilman hyväksyntää ei tule sallia ollenkaan.

Projektitoimiston yksi tärkeimpiä tehtäviä on muodostaa ja ylläpitää projektitoiminnalle yhteiset pelisäännöt, jotka koskevat myös projektien perustamista ja projekteille asetettuja arviointikriteerejä. Projektien perustamiselle tulee olla selkeät määreet, milloin työ täyttää projektin tunnusmerkit organisaatiossa ja se otetaan projektitoimiston toiminnan piiriin. Hylätyistä projekti-ideoista säilytetään dokumentoinnit projektiarkistossa, jotta niihin ja hylkäysten perusteluihin voidaan palata tarvittaessa myöhemmin. Hylättyjä projekti-ideoita voi nousta toteutettavaksi paitsi paremman valmistelun, mutta myös muutuneiden tilanteiden seurauksena.

### 5.3 Mahdollisuudet

Kyselyyn vastanneet työntekijät näkivät projektitoiminnassa nykyisin lukuisia hyviä puolia ja myös erinomaisia kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa. Nykyisiin hyviin puoliin luettiin projektityön arkityöhön tuoma vaihtelu ja mahdollisuus työskennellä vaihtuvien työtovereiden kanssa. Projekteissa on helppo saada vastuuta ja työskentely toimii silti ketterästi ilman turhaa byrokratiaa tai esimiehen ”kyttäämistä”. Yleisesti jäykkien rakenteiden puuttuminen projektityöskentelystä oli vastaajien mieleen. Projektityöskentelyä pidettiin yleisesti ottaen varsin joustavana tapana tehdä töitä ja erinomaisena bonuksena koettiin projekteista hankittu tieto ja osaaminen. Projekteissa saa myös käyttää sellaista-kin osaamista hyväkseen, jolle ei välttämättä arkityössä ole niin paljoa kysyntää. Esimerkeiksi tästä annettiin hankesuunnitelmat, riskianalyysit, kartoitukset, hankkeen eteneminen, johtaminen, seuranta, toteuttaminen, viestintä, arviointi, tulosten ja tuotosten mittaaminen, jalkauttaminen ja sen arviointi, dokumentointi ja raportointi. Myös verkostoituminen ulkopuolisten toimijoiden kanssa avaa uusia näkökulmia.

Henkilöstöllä koettiin olevan vilpittöntä halua tehdä projekteja ja laajemmassa mittakaavassa myös halua tehdä asiat työssä paremmin. Projektitoiminnan ehdottoman hyviin puoliin luettiin kuuluvan innovointimyönteisyyden, joka rohkaisee kokeilemaan ja joka yleensä johtaa myönteisiin tuloksiin lisäten näin myös yhteistä onnistumisen kokemusta. Usein suunnittelu ja toteuttaminen etenevät hyvässä vuorovaikutuksessa keskenään. Projektitoimiston tarpeesta kysyttäessä 71 prosenttia vastaajista koki projektitoimistolle olevan tarvetta, kun vain 8 prosenttia oli kielteisellä kannalla, kuten kuvio 11 osoittaa.



KUVIO 11. Vastausten jakautuminen kysyttäessä vastaajien omaa mielipidettä projektitoimiston tarpeelle

## 6 PROJEKTITOIMISTON PERUSTAMISSUUNNITELMA

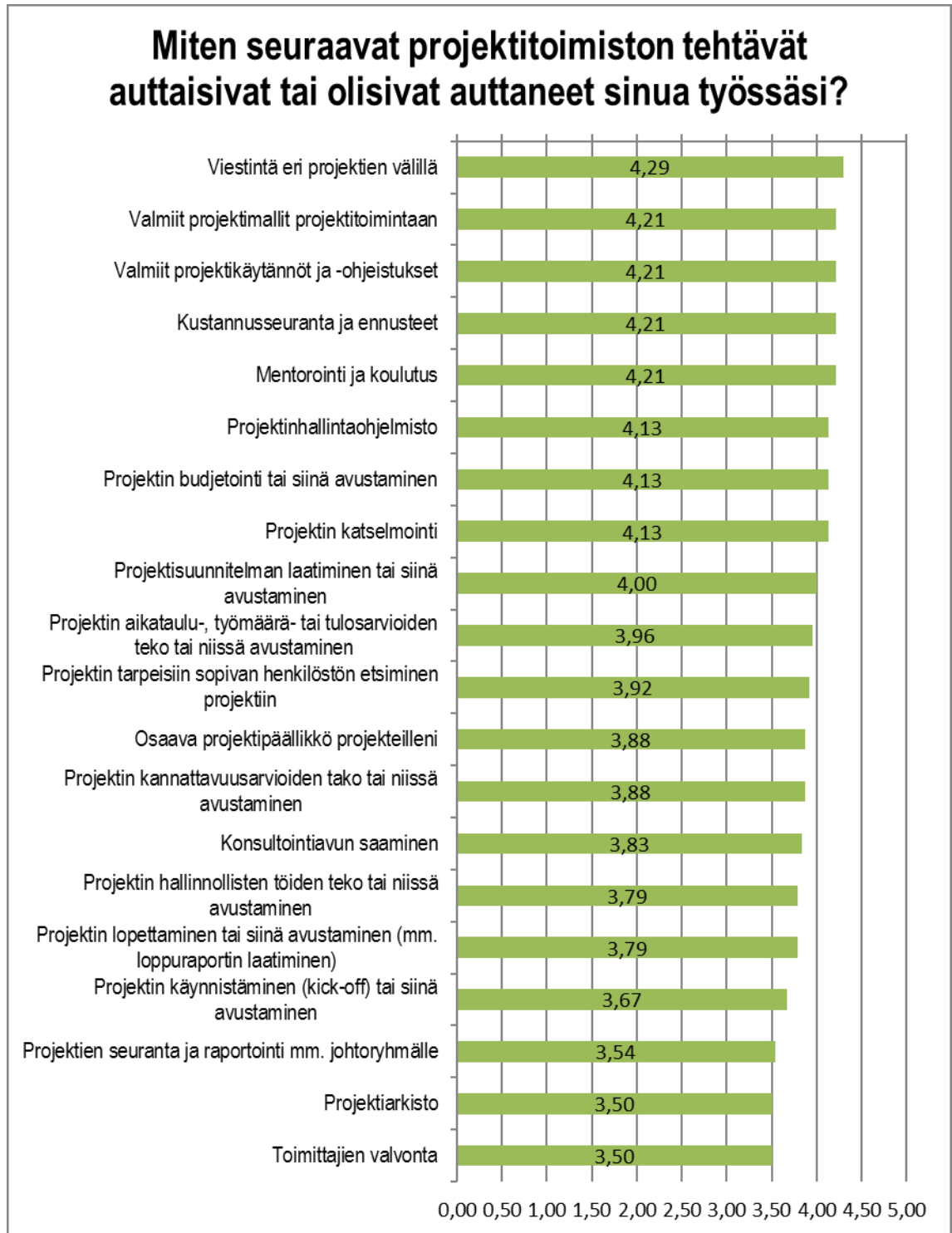
Projektitoimistoa ei ole syytä perustaa sen takia, että niin tekevät muutkin tai koska se vain tuntuu hyvältä idealta. Projektitoimisto on syytä perustaa, kun käytännön projektityössä havaitaan toistuvia, organisoidulla toiminnalla vältettävissä olevia ongelmia, mutta vain, jos projektitoimiston jatkuvaan toimintaan ollaan valmiita satsaamaan riittävästi. Tässä luvussa kuvataan, millainen projektitoimiston pitäisi olla, jotta se vastaisi toimeksiantajaorganisaation tarpeita.

### 6.1 Sijoittuminen ja asema

Organisaation projektitoiminnan ydinryhmän antamista vastauksista voidaan todeta hajautetun projektitoimistomallin olevan käytännön kannalta toteuttamiskelpoisempi ratkaisu kuin keskitetty malli. Hajautettua mallia puoltavat muun muassa kustannustekijät, suurempi projektien määrä ja keskitettyyn malliin verrattuna kevyempi hallinnollinen kuorma sekä perustamisvaiheessa että sen jälkeen. Kyselyihin vastanneet painottivat eniten strategisen projektitoimiston sekä strategisen ja yksikkökohtaisen yhdistelmäprojektitoimiston perustamista. Näistä henkilöstön saatavuus ja muut käytettävissä olevat resurssit kallistavat vaakakupin enemmän yhdistelmäprojektitoimiston kannalle.

### 6.2 Tärkeimmät tehtävät ja vastuut

Letavec (2005, 113) toteaa projektitoimiston perustamisvaiheen tehtävien täydellisen kartoituksen olevan kutakuinkin turhaa, koska projektitoimiston rooli organisaatiossa todennäköisesti kasvaa ajan kuluessa. Niinpä tässäkin selvityksessä käydään läpi tärkeimmät tehtävät ja vastuut, jotka projektitoimiston tulisi organisaatiossa ensisijaisesti ottaa hoitoonsa elinkaarensa alkuvaiheessa. Tehtävät valikoituivat sen mukaan, minkälaisen painoarvon ne ovat saaneet kyselyissä (kuvio 12) ja teemahaastatteluissa. **Tärkeimpinä tehtävinä** nähtiin projektitoimistolle tyypillisesti määriteltyjä perustehtäviä, kuten projektienvälinen viestintä ja tiedonsiirto, valmiiden projektikäytäntöjen, -mallien ja -ohjeistusten kehittäminen ja ylläpito sekä projektien kustannusseuranta, budjetointiapu ja ennusteiden tekeminen kuten myös raportoinnit johdolle ja muille sidosryhmille.



KUVIO 12. Esimiesten ja projektityöntekijöiden kyselyvastaukset projektitoimiston tehtävien tärkeysjärjestyksestä

Suurimmaksi omaksi tehtäväalueekseen muodostui **koulutus, mentorointi, konsultointi ja katselmointi**. Tarve vastaa ongelmissa korkealle nousutta osaamisvajetta. Siinä missä

kouluttaminen antaa henkilöstölle eväitä toimia projekteissa projektikäytäntöjä mahdollisimman oikein, konsultointi tukee neuvomalla projektin eri vaiheissa, mentoroinnilla avustetaan projektikäytäntöjen noudattamista ja katselmoinnilla taasen voidaan jälkikäteen todeta projektin onnistumiset ja haasteet. Kaikilla näillä yksittäisillä tehtävillä on sama tärkeä tavoitteensa eli koulia työntekijät noudattamaan organisaation yhteisiä projektikäytäntöjä, mikä vuorostaan rakentaa organisaatioon toimivaa projektikulttuuria.

Toimivan **projektinhallintaohjelmiston** puute ilmiselvästi haittaa projektityöntekoa, mutta nykyaikaisten projektinhallintaohjelmistojen kehittyttyä moninaisten raporttien tuottamiseen on jo erinomainen syy projektinhallintaohjelmiston hankintaan. Projektin seuranta on elinehto projektityöryhmälle, mutta myös projektin ohjausryhmälle. Laajemmassa mittakaavassa sekä projektitoimisto että organisaation johto tarvitsevat kanavan selkeään projektien seurantaan. Projektitoimistolla on tehtävänä myös kouluttaa ohjelmiston käyttöä, joka sopii edellä mainitun kouluttamisen kanssa hyvin yhteen.

**Projektin eri vaiheissa avustaminen** tai tiettyjen vaiheiden tekeminen projektitoimiston voimin olivat oma selkeä kokonaisuutensa. Projektisuunnitelman tekoon eli muun muassa kannattavuusarviointiin, aikataulu-, tulos- ja työmääräarvioiden laatimiseen sekä budjetointiin haluttiin apua projektitoimistolta. Projektin aloittamisessa, päättämisessä ja hallinnollisissa töissä apu olisi vastausten perusteella myös enemmän kuin tervetullutta. Tämä on ymmärrettävää varsinkin alkuvaiheessa, kun projektikäytännöt eivät vielä ole projektihenkilöstölle kovinkaan tuttuja ja tukea on saatava, jottei pyörää tarvitse tässäkin asiassa keksiä uudestaan kantapään kautta.

Käytäntöjen tultua tutuksi ja henkilöstön osaamisen karttuessa projektisuunnitelman tekoon tarvitaan entistä vähemmän tukea projektitoimistolta. Projektitoimiston on kuitenkin hyvä olla mukana varsinaisessa projektitoiminnassa, jotta se voi paremmin havainnoida ruohonjuuritasolta projektitoiminnan kehityskohteita ja samalla pysyä paremmin esillä organisaatiossa ja projektitoiminnassa. Pelin & Pelin (2003, 109) tunnistavat projektitoimiston jatkuvuuden kannalta yhdeksi ongelmakohtaksi projektitoiminnasta vieraantumisen ja korjauksena tähän esitetään aktiivista projektitoiminnassa mukana olemista ja vilkasta vuorovaikutusta projektipäälliköiden kanssa. Projekteissa avustaminen tukee tätä loistavasti.

Ihannetilanteessa **projektien henkilöresurssien hallintaa** ei organisaatiossa tarvita, mutta tällaista tilannetta tuskin on missään organisaatiossa. Sopivaa projektihenkilöstöä on eri projektien käyttöön rajallisesti eli kuten Tjahjana, Dwyer ja Habib (2009, 6) asian ilmaisevat, projektit kamppailevat keskenään erilaisista resursseista ja näitä resursseja hallitsemaan projektitoimisto on omiaan. Projektit vaativat erilaisia osaajia projektista riippuen ja projektitoimiston on oltava ajan tasalla paitsi saatavilla olevista osaajista myös heidän kyvyistään ja saatavuudesta erilaisiin projekteihin. Lisäksi saadaan muodostettua yhtenäinen kuva esimerkiksi projektien kuormittavuudesta, aikataulutuksesta ja osaajien tarpeesta projekteittain. Mikäli jollain tietyllä osaajalla on enemmän kysyntää projekteihin kuin mihin hän voi työaikaansa käyttää, on organisaation tasolla mietittävä, tuleeko tarpeeseen vastata esimerkiksi kouluttamalla nykyisestä työntekijäkaartista uusi tarpeeseen vastaava osaaja, rekrytoimalla uusi osaaja organisaation ulkopuolelta vai mahdollisesti ostamalla osaamista palveluna. Tässä projektitoimistolla on tärkeä rooli toimia erilaisten toimien suosittelijana.

### 6.3 Pääasiallinen rooli

Tehtävien painottumisen perusteella voidaan päätellä, ettei projektitoimistosta haluta niinkään varsinaista projektitoimintaa suorittavaa toimintoa, vaan tarvetta on enemmän **kouluttavalle** ja **ohjaavalle** projektitoimistolle. Tämä on erinomainen lähtökohta projektitoimistolle, jolla ei alkuvaiheessa välttämättä ole kovinkaan paljoa omaa henkilöstöä, varsinkaan kokopäiväistä.

Projektitoimiston alkuvaiheen roolin pitäisi painottua organisaation projektikäytäntöjen määrittelyyn ja tarvittavien dokumenttien sekä koulutusmateriaalin koostamiseen, mutta heti tämän jälkeen painotuksen olisi hyvä siirtyä organisaation projektihenkilöstön kouluttamiseen, jotta heillä on tarvittavat tiedot ja taidot toimia määriteltyjen projektikäytäntöjen mukaan. Tämän mallin kautta käytännön projektitoimintaa kouluttamalla projektitoimisto saa myös kerättyä arvokasta kokemuseräistä tietoa nykyisten projektikäytäntöjen puutteista ja voi tarvittaessa kehittää projektikäytäntöjä organisaatioon entistä sopivammiksi.



## 6.4 Resurssit

Kyselyvastausten perusteella projektitoimistossa pitäisi olla ennen kaikkea mahdollisuus käyttää projektiin budjetoituja varoja toteuttavalta yksiköltä. Tämä ei tosin ole samassa linjassa sen kanssa, että projektitoimistolle halutaan ennen kaikkea kouluttava ja ohjaava ja vasta toissijaisesti toteuttava rooli organisaation projektitoiminnassa. Projektille varattuja budjettivaroja ei kannata siirtää projektitoimiston käyttöön, vaan projektitoimiston pitää olla asemassa, jossa se voi ohjata ja tarvittaessa valvoa varojen käyttöä. Vaikka projektitoimiston oman toiminnan pyörittämiseen tarvitaankin vastausten perusteella oma budjettinsa, selkeästi vähiten kannatusta sai ajatus projektitoimiston omasta budjetista, jolla toteutettaisiin tilaajien ideoimia projekteja. Henkilöressurssien ollessa kyseessä vastauksissa kaivattiin ensisijaisesti osa-aikaista projektihenkilöstöä ja alle kolmannes piti projektipäälliköitä tarpeellisena palveluna, oli kyseessä sitten kokopäiväinen tai osa-aikainen projektipäällikkö.

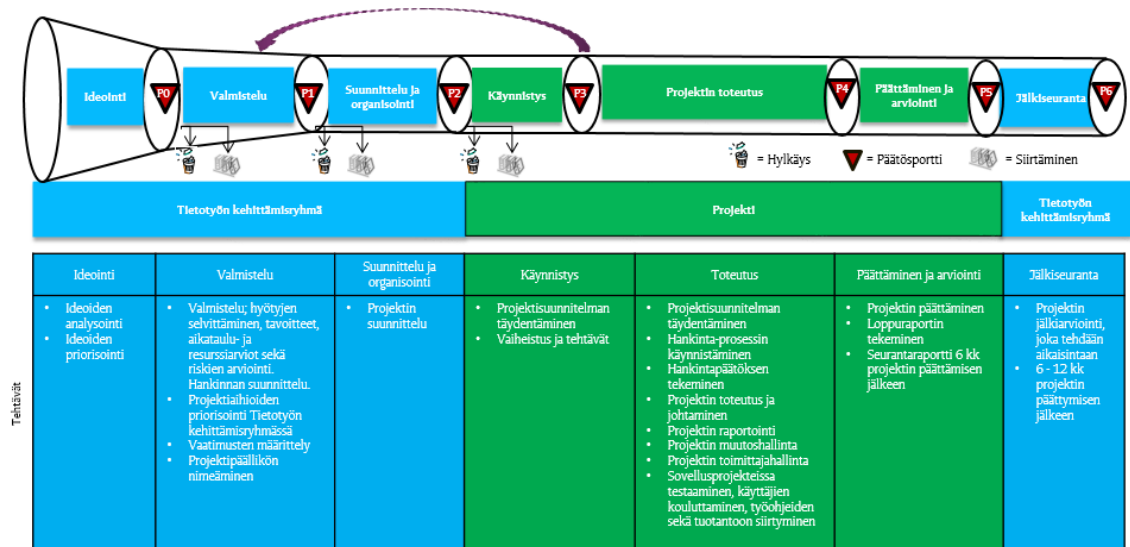
## 6.5 Sidosryhmät

Arton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 41) mukaan sidosryhmät ovat yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, joihin projekti voi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa projektiin. Projektitoimistolla tulee olemaan useita sidosryhmiä, kuten projekteille määritetyt projektipäälliköt ja ohjausryhmät, mutta organisaation **johtoryhmä** tulee olemaan tärkein yksittäinen sidosryhmä projektitoimiston toiminnassa. Johtoryhmän tuki projektitoimistolle on elinehto projektitoimiston toiminnalle ja projektitoimiston tärkeimpiä tehtäviä on pitää johtoryhmä ajan tasalla organisaation projektitoiminnan kehityksestä. Muista vakiintuvista sidosryhmistä voi nostaa esille Kirkkohallituksen projektitoimiston.

## 6.6 Yhteydet Kirkkohallituksen projektitoimistoon

Kirkkohallitus hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Kirkkohallituksen projektitoimisto on käynnistämässä toimintaansa vuoden 2017 kevään aikana ja se hallitsee lähinnä Kirkkohallituksen projekteja, mutta huomioitavaa on, että Kirkkohallituksen projekteina toteutetaan monia hankkeita, jotka koskevat koko evankelis-luterilaista kirk-

koa ja siten myös opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatiota. Kirkkohallituksen projektitoimisto on tärkeässä asemassa koordinoimassa seurakuntatalouksiin perustettavien projektitoimistojen toimintaa antaen niille tukea muun muassa valmiiden projektimallien ja projektidokumenttipohjien muodossa sekä mentoroimalla ja yhtenäistämällä projektitoimistojen käytäntöjä. Tätä puoltaa myös Kirkkohallituksen projektitoimiston käyttämän projektiohjelmiston yhteiskäyttömahdollisuus sekä yhteisestä palvelukatalogista löytyvät muut ratkaisut, jotka tukevat niin ikään esimerkiksi projektiarkiston toimintaa ja dokumenttienhallintaa. Tästä esimerkkinä on valmis projektimalli (kuvio 13), jota voi suurimaksi osaksi käyttää sellaisenaan myös toimeksiantajaorganisaation projektitoiminnassa. Tämä merkitsee myös huomattavasti helpompaa projektitoimiston perustamista esimerkiksi tilaajaorganisaatioon, koska pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, pitää vain sovittaa pyörän ominaisuudet organisaation tarpeisiin sopiviksi.



KUVIO 13. Kirkkohallituksen malli projektin elinkaaresta

Kirkkohallituksen projektitoimiston rooli laajenisi tällöin toimimaan eräänlaisena emoprojektitoimistona, jolla on paitsi seurakuntatalouksien projektitoimistoja ohjaava rooli, mutta se myös seuraa aktiivisesti projektitoimistojen projekti-ideoita ja suunniteltuja projekteja sekä koordinoi mahdollisia projektitoimistojen rajojen ylittäviä projekteja ja hankkeita. Ehdottomana etuna tästä saadaan kilpailutusta vaativiin hankkeisiin ja projekteihin lisää ”hankintamassaa”, jolla taasen kilpailutuksen tuloksena voidaan saada konkreettisesti edullisemmat kustannukset kilpailuttavalle osapuolelle.

## 6.7 Käytännön ongelmia ja ratkaisuja

Kyselyissä kysyttiin myös vapaamuotoisia kommentteja, mitä esteitä vastaaja näkee projektitoimiston perustamisen tai toiminnan tiellä. Huolenaiheena oli muun muassa luvussa 5.2 käsitellyjä ongelmia kuten johdon tuen puuttuminen, virheistä oppiminen, turhien projektien aloittaminen ja projektiosaamisen taso. Erään vastauksen mukaan projektitoimistosta tulisi pahimmillaan organisaatioon uusi ”herrakerho”, jolla ei olisi kosketusta ruohonjuuritason projektityöskentelyyn. Projektitoimiston toiminnan pitäisi olla ehdottomasti projektityöntekijöiden normaalin toiminnan kanssa läheisessä yhteydessä, jotta yhteys projektityöskentelyyn ja muun muassa projektikäytäntöjen käytännön toimivuuteen säilyy. Parhaiten tämä toimii, kun projektitoimisto osallistuu aktiivisesti projekteihin esimerkiksi mentoroiden projektihenkilöstöä.

Projektitoimiston ohittaminen nousi huolenaiheeksi vastaajilla eikä ilmeisesti syyttä. Pelkona on, että projekti-idean hylkäyksen jälkeen projekti keplotellaan käyntiin ilman projektitoimiston tukea, vaikka se olisikin vastoin organisaation projektikäytäntöjä. Kirjoittamaton sääntö ”on helpompi saada anteeksi kuin lupa” tuntuu olevan turhan juurtunut organisaation työkuultuuriin ja tämän säännön noudattaminen projektitoiminnassa romuttaa suuresti projektitoimistosta tavoiteltavaa lisäarvoa organisaatiolle. Projektitoimiston ohittamisen tulee olla täysin kiellettyä ja kun projektitoimiston toimialueelle tulee organisaation projektiluokituksella projektin tunnusmerkit täyttävä hanke, siitä on tehtävä tarvittavat esiselvitykset ja projektitoimiston päätettäväksi jää, onko projekti toteuttamiskelpoinen. Mikäli ei ole, projekti-ideaa on paranneltava, jos se halutaan toteuttaa ja paranneltu projekti-idea valmistellaan projektitoimiston käsiteltäväksi uudelleen. Tämän käytännön tulee olla yksiselitteinen ja päteä kaikkia organisaation työntekijöitä.

Edellä mainittu hyväksymisprosessi on kuitenkin esimerkki toisenlaisesta ongelmasta, joka voi pesiä projektitoimiston toimintaan. Liiallinen byrokratia vaarantaa sujuvan projektitoiminnan ja pahimmassa tapauksessa vahvistaa halua ohittaa projektitoimisto päätöksenteossa ja projektitoiminnassa. Turhaa byrokratiaa tuleekin välttää ja suunnitellun mallin mukainen hajautettu yhdistelmäprojektitoimisto tukee tätä mainiosti pitäen organisaatorakenteen tältä osin mahdollisimman matalana ja toimien selkeiden projektikäytäntöjen mukaisesti. Projektikäytäntöjä pystytään myös muuttamaan ketterästi, kun viestintä- ja tiedonvaihtoyhteys projekteja suorittavaan henkilöstöön pidetään vahvana.

Projektitoimistolle ei vastauksissa koettu tarvetta kovinkaan isolle resurssimäärälle, mutta riittämättömien resurssien ongelma tiedostettiin vastauksissa silti. Kuten jo aiemmin on todettu luvussa 5.2.3, projektien resurssiongelmat ovat organisaatiossa valitettavan yleisiä, mutta projektitoimiston riittämättömät resurssit aiheuttavat helposti projektitoimiston jäämisen vain hyväksi aikomukseksi organisaatioon ja esimerkiksi projektitoiminnan kehittäminen voi pysähtyä kuin seinään, mikäli projektitoimiston resurssit eivät siihen riitä. Johdon tukea ei voi liikaa korostaa, jotta projektitoimiston resurssit pysyvät riittävinä perustamisen jälkeenkin.

Projektitoimisto tarvitsee tehokkaasti toimiakseen valtaa tehdä päätöksiä sille määriteltyihin tehtäviin ja tehtäväalueisiin liittyen, ja vallankäytön rajoittamisella voi olla projektitoimistotoimintaa rampauttavia vaikutuksia. Riittämättömillä valtuuksilla varustettu projektitoimisto joutuu käyttämään ylimääräistä aikaa hyväksyttäkseen päätösehdotuksensa ylemmällä taholla. Moneen kertaan toivotettu johdon tuki on myös tämän ongelman ratkaisemissa avainasemassa, kuin myös projektitoimiston tehtävien tarkka rajaus. Projektitoimistolle on määritettävä selkeät rajat, joiden sisällä se toimii ja annettava kuitenkin riittävästi valtuuksia hoitaakseen omat tehtävänsä ilman turhaa byrokratiaa.

Turhan byrokratian lisäksi ongelmaksi voi muodostua projektitoiminnan ja projektitoimiston liiallinen kiintymys tietotekniikkaan. Projektitoimisto seuraa ja dokumentoi projekteja tietotekniikkapainotteisesti, mutta projektitoiminta ei saa muodostua vain tietotekniikkaan nojautuvaksi kasvottomaksi toiminnaksi, vaan sen on oltava projektihenkilöstöä lähellä pysyen mahdollisimman inhimillisenä toimintoja, johon työntekijät tietävät voivansa luottaa. Viestintä ja tiedonvaihto projektihenkilöstön kanssa on avainasemassa madaltamassa kynnystä projektitoiminnan vaatimalle muutokselle ja muutos on tehtävä henkilöstölle mahdollisimman helpoksi sujuvoittamalla siirtymää nykytilasta tavoitettiin. Tämä on saavutettavissa avoimella viestinnällä ja työntekijöiden työhön lisäarvoa tuomalla, jolloin henkilöstön sitoutuneisuus projektikulttuurin kehittämiseen pysyy vahvana.

Projektitoimiston perustamisessa yksi tärkeimpiä tehtäviä on kerätä tiedot käynnissä olevista tai suunnitelluista projekteista, mutta projektiarkiston perustamisessa ja projektikäytäntöjen kehittämisessä jo päättyneistä projekteista saadut tiedot ja ovat suureksi avuksi. Aiempien projektikäytäntöjen puuttuessa projektidokumentointia ei kuitenkaan ole järjestelmällisesti tehty ja on mahdollista, että vaikka dokumentaatiota projektista löytyy,

sitä ei haluta luovuttaa projektitoimiston käyttöön. Pelkona dokumentaation luovuttamisessa voi olla esimerkiksi jo tehtyjen virheiden tarkastelu ja projektin toiminnan arvostelu jälkikäteen. Kaikesta huolimatta projektidokumenttien saaminen projektiarkistoon vauhdittaa projektitoiminnan kehittämistä ja mahdolliset dokumenttien pimitäjät pitää saada vakuuttuneeksi, ettei dokumenttien keräämisellä ja sitä myötä virheiden julkaisemisella ole tarkoitus mustamaalata kenenkään työntekoa, vaan käyttää dokumentteja oppimiseen ja kehittämiseen koko organisaation hyväksi (Artto ym. 2006, 309).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä projektitoimiston perustaminen ja menestyksenkäs toiminta tilaajaorganisaatiossa edellyttäisi ja miten projektitoimisto kannattaisi organisoida, resursoida ja sijoittaa organisaatioon, jotta sen toiminnasta olisi organisaation projektitoiminnan kehittämiseksi mahdollisimman suuri hyöty. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajan projektitoiminnan nykytilanne, paikantaa sen suurimmat ongelmat, selvittää organisaation projektitoiminnan tavoitetila ja analysoida, miten projektitoimisto auttaa organisaatiota pääsemään tavoitetilaan kehittämällä organisaation projektikulttuuria ja projektiosaamista haluttuun suuntaan. Opinnäytetyössä toteutettiin kartoitukset ja kuvaukset toimeksiantajan projektitoiminnan nykytilasta ja tavoitetilasta sekä suunnitelma projektitoimiston perustamisesta.

Opinnäytetyössä kartoitusten pohjalta havaitut ongelmat eivät ole projektitoiminnassa uusia, vaan samoja ongelmia esiintyy monessa organisaatiossa, niiden kokoon katso-matta. Ongelmille on kertynyt useita täsmäratkaisuja, mutta projektitoiminnan tavoiteti-lan saavuttaminen on kuitenkin organisaation lähtökohdista, satsaushalukkuudesta, pro-jektitoiminnan kypsyydestä ja tarpeesta riippuen usein pitkä ja työläs tie. Mitä kehitty-mättömämpää ja epäorganisoidumpaa organisaation projektitoiminta on, sitä hankalam-paa on projektitoiminnan yhteinen kehittäminen ja sitä myötä myös projektitoimiston pe-rustaminen. Vaikka opinnäytetyön tilaajaorganisaationa oli julkishallinnollinen organi-saatio, hyötyy mikä tahansa projektitoimiston perustamista suunnitteleva taho opinnäyte-työn tuomista tiivistyksistä ja analysoinneista sekä antaa eväitä yleisimpien ongelmakoh-tien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen.

Opinnäytetyön sisältö on luonteeltaan teoreettinen ja tutkimuslähtöinen, mutta opinnäy-tetyötä tehdessä olen jatkuvasti pitänyt mielessä tekeväni suunnitelmaa, joka voidaan to-teuttaa oikeasti. Projektitoimiston perustamissuunnitelma toimii käyttökelpoisena mal-lina, mikäli projektikulttuurin kehittämiseen päätetään panostaa projektitoimistoa perus-tamalla. Suunnitelma antaa osviittaa myös suunnittelutyössä huomioitaviin näkökohtiin.

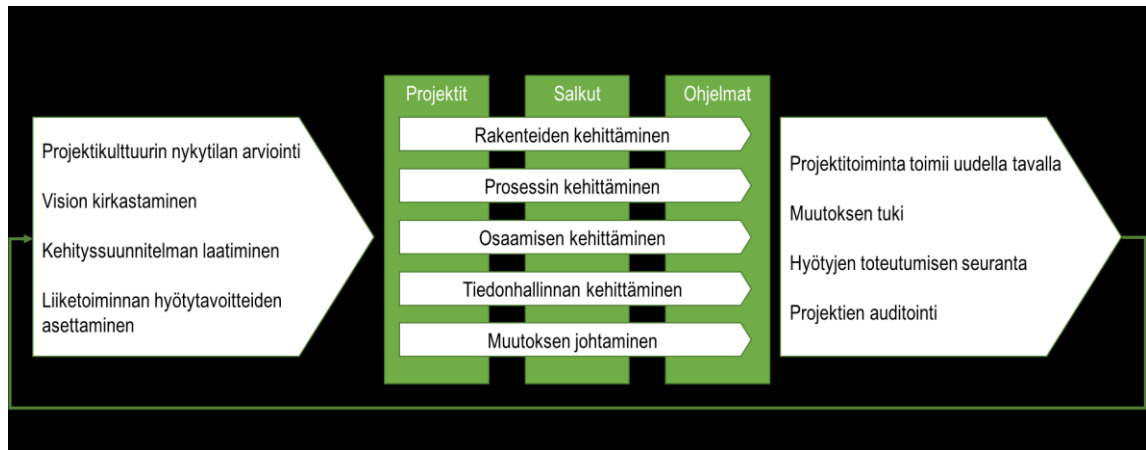
Tutkimustyössä käytetyt tutkimusmenetelmät antavat laajan näkemyksen organisaation projektitoiminnan nykytasosta ja maalaavat realistista kuvaa tavoitetilasta. Vastausten ai-

toutta ja luotettavuutta lisäsi mielestäni kyselyiden toteuttaminen anonyymeinä. Kyselyvastauksista huomasin, että projektihenkilöstö on tottunut pitämään jalat tukevasti maassa ja tulevaisuudenkuvat nähtiin realistisen positiivisina. Uusille työskentelytavoille oltiin vastausten perusteella avoimia ja halu tehdä työtä tehokkaammin ja silti mielekkäämmin oli ilmeinen sekä aito.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että organisaation projektitoiminnassa on ongelmia ja haasteita, mutta myös aitoa halukkuutta kohdata havaitut haasteet sekä poistaa kyseiset ongelmat. Projektitoiminnan kehittämiseksi on organisaatiossa tarvetta ja projektitoimisto vastaa tuohon tarpeeseen monin tavoin. Projektitoimiston perustamisen esiselvitys koostaa projektihenkilöstön havaitsemat haasteet, määrittelee organisaation tavoitetilan kohta kohdalta ja ennen kaikkea, näyttää toteen, miten projektitoimisto kohtaa haasteet. Projektitoimiston perustamissuunnitelma pureutuu tiukemmin toimenpiteisiin, joilla projektitoimistoa voidaan lähteä perustamaan.

Projektitoimiston perustaminen on lopulta verrattain helppoa tehdä ainakin paperilla, mutta organisaation tarpeisiin vastaavan projektitoimiston siten, että sen toiminnan jatkuvuus voidaan turvata, onkin jo huomattavasti vaativampi tehtävä. Projektitoimistotoiminnalle tulee taata suotuisat olosuhteet niin johdon, projektipäälliköiden kuin projektihenkilöstön tuesta nauttien kuin myös riittäviin resursseihin nojautuen. Organisaation henkilöstön on myös voitava luottaa projektitoimiston tukeen projekteissa ja myös projektien välillä.

Projektitoimisto on avainasemassa organisaation projektikulttuurin kehittämisessä. Organisaation projektikulttuurin kehittämisen on tuettava organisaation visiota ja strategiaa, joka on mahdollista projekteja jatkuvalla arvioinnilla. Projekti-instituutin kehittämä PM-ajatusmalli (PM Culture Excellence™) tiivistää projektitoiminnan jatkuvan kehittämisen oleelliset osiot kuvion 14 mukaisesti.



KUVIO 14. PM Culture Excellence™ kehittämisen ajatusmalli (Projekti-instituutti, muokattu)

Projekti-instituutin Haukan ja Nurmisen mukaan projektikulttuuria voidaan kehittää lähes samoilla keinoilla organisaatiosta riippumatta. Asioiden järjestelmällinen lähestyminen ja nopeita hyötyjä mahdollistaviin osa-alueisiin panostaminen kannattaa kaikissa tapauksissa. Kehittämisellä tulee olla visio, rakenne ja suunnitelma, mutta jotta kehittämiseen saadaan uskottavuutta, tulee kehittämisestä vastaavan toimia itse niin kuin saarnaa (Hauka & Nurminen, 2015). Kun uskoo itse omaan tekemiseensä ja kehittämiseen, on helpompaa johtaa muutosta ja jalkauttaa kehitystä.

Tutkimustyön pohjalta on syytä odottaa jatkotoimenpiteinä projektitoimiston perustamisen valmisteluja käytännössä. Organisaation henkilöstön ja varsinkin johdon tuen saaminen on kriittisen tärkeää. Jos käy niin ikävästi, että johdon tukea ei saada, on projektitoiminnan kehittämisellä saavutettavissa kuitenkin nopeita ja helposti saavutettavissa olevia hyötyjä nykyistä järjestelmällisemmällä projektityöskentelyllä. Projektiosaamisen kartuttamisen tulee olla ensiarvoisessa asemassa projektihenkilöstön kehittämisessä, perustettiin projektitoimistoa tai ei. Se on vain ja ainoastaan järkevä toimenpide, jolla voidaan verrattain pienin satsauksin tehostaa ajankäyttöä ja työn mielekkyyttä moninkertaisesti.

Osaamisen kehittämisestä Hauka ja Nurminen toteavat, että sitä ei pidä sekoittaa pelkäämistään koulutuksissa istumiseen, vaan se on ajateltava laajemmassa mittakaavassa sisältämään myös valmentamista, mentorointia ja ohjattua työssäoppimista esimerkiksi mestari-kisälli -periaatteella. Osaamisen kehittämiseen tulee asettaa tavoitteet ja ottaa huomioon kaikki projektitoiminnan roolit. Näillä eväillä organisaation projektiosaaminen saadaan nostettua uudelle tasolle ja projektikulttuuri kukoistamaan.



## LÄHTEET

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 1. painos. WSOY Op-pimateriaalit Oy.

Forrester Consulting. 2013. Strategic PMOs Play A Vital Role In Driving Business Outcomes. Luettu 19.3.2017. <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/forrester-pmos-play-vital-role.pdf>

Haukka, M. & Nurminen, T. 2015. Projektikulttuurin kehittäminen – Mitä on kulttuuri ja kuinka sitä kehitetään? Projektitoiminta. Luettu 19.3.2017. [https://www.projekti-instituutti.fi/files/933/PT1\\_2015\\_Haukka\\_Nurminen.pdf](https://www.projekti-instituutti.fi/files/933/PT1_2015_Haukka_Nurminen.pdf)

Hobbs, B. 2007. The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice. Luettu 22.3.2017. <https://www.cupe.co.uk/hres/PMO%20White%20Paper.pdf>

Kirkkohallitus. Projektikäsikirja. Intranet-sivusto. Luettu 22.3.2017.

Letavec, C. 2006. Program Management Office - Establishing, Managing and Growing the Value of a Pmo. J. Ross Publishing Inc.

Leppälä, K. 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Readme.fi.

Pelin, R., Pelin, J. 2003. Projektitoimisto. Gummerus Kirjapaino Oy.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy.

Projektijohtamisen sanastoa. Projekti-instituutti. Luettu 27.3.2017. [https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen\\_sanastoa](https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa)

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen – projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Strasser, J. 2017. How to Set Up a PMO and Be Successful. The Project Group. Luettu 7.3.2017. <http://www.theprojectgroup.com/blog/en/how-to-set-up-a-pmo>

Tietohallintomalli – IT Standard for Business. Toiminnan kehittäminen - Projektisalkun hallinta. Luettu 9.3.2017. <https://www.itforbusiness.org/fi/book/toiminnan-kehittaminen/projektisalkun-hallinta/>

Wiio O., Wiion lait inhimillisestä viestinnästä (1976-1978). Luettu 3.3.2017. <http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>

## LIITTEET

### Liite 1. Kysely ydinryhmälle

1 (4)

#### Projektitoimiston perustamisen mietintää

1. Mitä hyvää näet nykyisissä projektimenetelmissä? \*

2. Mitä kehitettävää näet nykyisissä projektimenetelmissä? \*

3. Saako johto nykyisillä menetelmillä tarpeeksi ajantasaista tietoa projektien kulusta? \*

Tunnistatko syitä, minkä takia nykyiset menetelmät joko onnistuvat tai epäonnistuvat viestinnässä?

4. Koetko organisaatiossa olevan tarvetta projektitoimistolle? \*

5. Mihin organisaation tarpeisiin tai tavoitteisiin projektitoimiston toiminta mielestäsi vastaisi? \*

Koetko, että projektitoimiston perustaminen palvelisi organisaation strategiaa?

2 (4)

**6. Näetkö projektitoimiston toiminnassa muita hyötyjä organisaatiolle? \***

**7. Millainen projektitoimiston asema organisaatiossa voisi mielestäsi olla? \***

- Strateginen projektitoimisto palvelee koko organisaatiota
- Yksikkökohtainen projektitoimisto palvelee yksittäistä toimintaa, kuten ICT tai kehittämistoiminta
- Ohjelma- tai projektikohtainen projektitoimisto tukee yksittäistä projektia päivittäisessä toiminnassa
- Edellisten yhdistelmä, esim. strategisen ja yksikkökohtaisen projektitoimiston yhdistelmä eli yhtenäisyys ja suuntaaviivat tulevat ylhäältä, mutta jalkauttaminen on yksiköiden vastuuhenkilöillä

1 = Ei sovi seurakuntayhtymään, 5 = Sopii erinomaisesti seurakuntayhtymään

	1	2	3	4	5
Strateginen projektitoimisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkökohtainen projektitoimisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma- tai projektikohtainen projektitoimisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edellisten yhdistelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Mikäli koet yhdistelmän hyvänä vaihtoehtona projektitoimistolle, millainen yhdistelmä mielestäsi toimisi parhaiten?**

**9. Mihin projektitoimisto mielestäsi sijoittuisi organisaatiossa? \***

Olisiko projektitoimisto jonkin yksikön alainen toiminto vai olisiko se kokonaan oma yksikkönsä? Jos jonkin yksikön alainen, minkä?

**10. Millaiset resurssit projektitoimistolle mielestäsi tarvittaisiin? \***

Ovatko henkilöresurssit vakituisia vai osa-aikaisia? Onko projektitoimistolla omaa budjettia? Jos on, mitä kustannuksia budjetin pitää kattaa? Rahoitetaanko projekteja projektitoimiston budjetista?

**11. Millä varmistettaisiin, ettei projektitoimistoa ohiteta projektitoiminnassa? \***

Päivittäisessä projektitoiminnassa on riski, että projektitoimisto sivuutetaan. Varsinkin jos projektitoimisto ei rahoita projektia, projektia voidaan yrittää toteuttaa projektitoimistosta erillään. Tämä söisi projektitoimiston vaikuttavuutta ja tehokkuutta, kun se ei enää olisi tietoinen kaikista projekteista, joita organisaatiossa tapahtuu.

**12. Onko organisaatio mielestäsi tarpeeksi kypsä perustamaan ja ylläpitämään omaa projektitoimistoa? \***

Projektitoimiston perustaminen on pitkä projekti ja projektitoimiston ylläpitäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii mm. henkilöstön koulutusta, projektien seurantaa, riskienhallintaa sekä projektimallien ylläpitoa ja kehittämistä.

**13. Onko organisaatio mielestäsi tarpeeksi kypsä projektitoimiston tuomaan kulttuurimuutokseen? \***

Projektitoimisto tuo mukanaan monia muutoksia organisaatiokulttuuriin varsinkin jos projektikulttuuri ei ole organisaatiolle jo entuudestaan tuttu. Projektien esisuunnittelut, hyväksynnät, raportointikäytännöt, seuranta yms. voivat olla työntekijälle suuri muutos entiseen toimintatapaan.

**14. Minkälaisena näet projektitoimiston yhteyden Kirkkohallituksen projektitoimistoon?\***

Kirkkohallituksen projektitoimisto aloittaa toimintansa kevään 2017 aikana. KH:n projektitoimisto voi toimia kokoavana yksikkönä kirkollisille projekteille, mikäli seurakuntatalouksien projektitoimistoille saadaan yhtenäisiä käytäntöjä projektitoimistojen välille.

## Liite 2. Kysely esimiehille ja projektihenkilöstölle

1 (5)

### Projektitoimiston perustaminen, esimiehet ja projektihenkilöstö

Tällä kyselyllä kartoitetaan projektitoimiston perustamisen tarvetta ja järkevyyttä Tampereen ev.lut. seurakuntayhtymään.

Projektitoimisto on organisaation sisäinen toiminto, jonka tarkoituksena on kerätä ainakin osa, jos ei peräti kaikkea, projektitoimintaa yhden organisaatioyksikön alle. Projektitoimisto voi toimia erilaisissa rooleissa eli esim. vetäjänä, avustajana tai neuvonantajana. Käytännön toteutukset katsotaan kuitenkin organisaation tarpeiden mukaan ja ne voivat kehittyä ajan kuluessa ja toimintojen vakiintuessa.

#### 1. Asemasi seurakuntayhtymässä? \*

- Esimies
- Muu työntekijä

#### 2. Yksikkösi? \*

- Seurakunta
- Tukitoiminnot (talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, tietohallinto, viestintä...)
- Muu yksikkö

#### 3. Kuinka monessa projektissa olet työurallasi ollut mukana? \*

- en ole ollut mukana projekteissa
- alle 10:ssä
- 10-20:ssä
- 21-40:ssä
- yli 40:ssä

#### 4. Kuinka monessa em. projekteista olet toiminut projektipäällikkönä? \*

- en ole toiminut projektipäällikkönä
- alle 10:ssä
- 10-20:ssä
- 21-40:ssä
- yli 40:ssä

6. Mihin ongelmiin olet törmännyt seurakuntayhtymän projektitoiminnassa?

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aikataulu on vajavainen tai puuttuu kokonaan  | <input type="checkbox"/> Projekti ei sovi yhtymän strategiaan   | <input type="checkbox"/> Projekti ei ota huomioon muita toteutettavia projekteja ja niiden vaatimia resursseja |
| <input type="checkbox"/> Projektin tehtävänjako on epäselvä  | <input type="checkbox"/> Projekti ei ole kenenkään johdossa (tai ainakin siltä tuntuu)                        | <input type="checkbox"/> Projekti ei ota huomioon muista projekteista syntyviä tuloksia                        |
| <input type="checkbox"/> Projektin etenemistä ei seurata   | <input type="checkbox"/> Dokumentointi puuttuu  | <input type="checkbox"/> Projektin dokumentaatio on vajavainen tai se puuttuu kokonaan                         |
| <input type="checkbox"/> Ei tiedetä, paljonko projektin budjetti on  | <input type="checkbox"/> Projektin jälkiarviointia (mittaaminen, kokemuksista ja virheitä oppiminen) ei tehdä |  |
| <input type="checkbox"/> Projektiosaamista ei ole tai se on vajavaista (ei tiedetä, miten projektityötä pitäisi tehdä) | <input type="checkbox"/> Projektin sisäinen viestintä on vajavaista tai puuttuu kokonaan                      |  |
| <input type="checkbox"/> Ei tiedetä, missä vaiheessa projekti on menossa   | <input type="checkbox"/> Valmiit projektimallit ovat vajavaisia tai puuttuvat kokonaan                        |  |
| <input type="checkbox"/> Projektin riskejä ei ole kartoitettu  | <input type="checkbox"/> Projektimallit ovat olemassa, mutta niistä ei tiedetä tai niitä ei käytetä           |  |
| <input type="checkbox"/> Projektitehtäviä on kasattu liikaa yhdelle/muutamille työntekijöille                          | <input type="checkbox"/> Projektisuunnitelma on vajavainen tai se puuttuu kokonaan                            |  |
| <input type="checkbox"/> Projektiohjelmistoja ei ole käytössä tai niiden käyttö on vajavaista                          | <input type="checkbox"/> Päätöksenteko on vajavaista tai se puuttuu kokonaan                                  |  |
| <input type="checkbox"/> Projektin järkevyyttä ei ole mietitty   | <input type="checkbox"/> Johdon tuki projektin toteuttamiselle puuttuu  |  |

7. Mitä hyvää näet nykyisissä projektimenetelmissä?





4 (5)

**10. Miten hyvin erilaiset projektitoimiston asemat sopisivat seurakuntayhtymään? \***

- Strateginen projektitoimisto palvelee koko organisaatiota
- Yksikkökohtainen projektitoimisto palvelee yksittäistä toimintoa, kuten ICT tai kehittämistoiminta
- Ohjelma- tai projektikohtainen projektitoimisto tukee yksittäistä projektia päivittäisessä toiminnassa
- Edellisten yhdistelmä, esim. strategisen ja yksikkökohtaisen projektitoimiston yhdistelmä eli yhtenäisyys ja suuntaviivat tulevat ylhäältä, mutta jalkauttaminen on yksiköiden vastuuhenkilöillä

	Ei ollenkaan sopiva	Ei sovi juurikaan	En osaa sanoa	Sopii hyvin	Sopii täydellisesti
Strateginen projektitoimisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkökohtainen projektitoimisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma- tai projektikohtainen projektitoimisto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edellisten yhdistelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Mitkä asiat mielestäsi puoltavat projektitoimiston perustamista yhtymään?****13. Mitkä asiat ovat mielestäsi esteitä projektitoimiston perustamiselle yhtymään?**

14. Jos projektitoimisto perustettaisiin, mihin se mielestäsi sijoittuisi organisaatiossa? \*

- Sen tulisi olla kokonaan oma yksikkönsä
- Sen tulisi olla suoraan jonkin yksikön alainen
- En osaa/halua vastata

15. Millaisia resursseja projektitoimistolla tulisi mielestäsi olla? \*

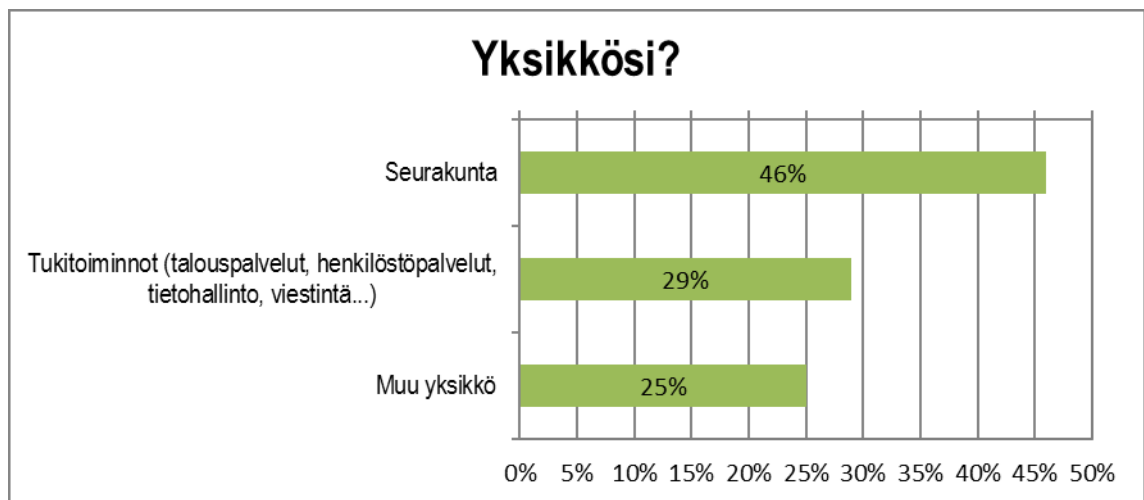
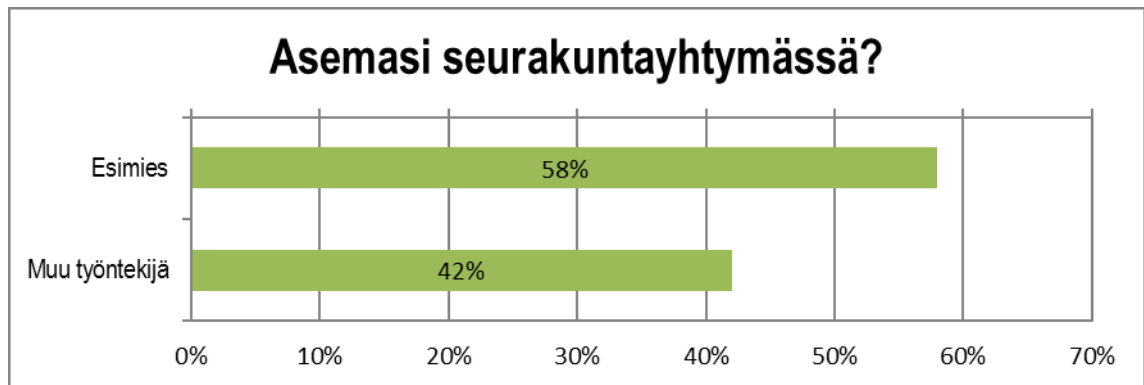
- Kokoaikainen projektipäällikkö
- Useita kokoaikaisia projektipäälliköitä
- Osa-aikainen projektipäällikkö
- Useita osa-aikaisia projektipäälliköitä
- Kokopäiväistä projektihenkilöstöä
- Osa-aikaista projektihenkilöstöä
- Oma budjettinsa projektitoimiston toiminnan pyörittämiseen
- Oma budjettinsa projektien toteuttamiseen
- Toteuttavalta yksiköltä/seurakunnalta saatu budjettiraha projektin toteuttamiseen

16. Koetko organisaatiossa olevan tarvetta projektitoimistolle? \*

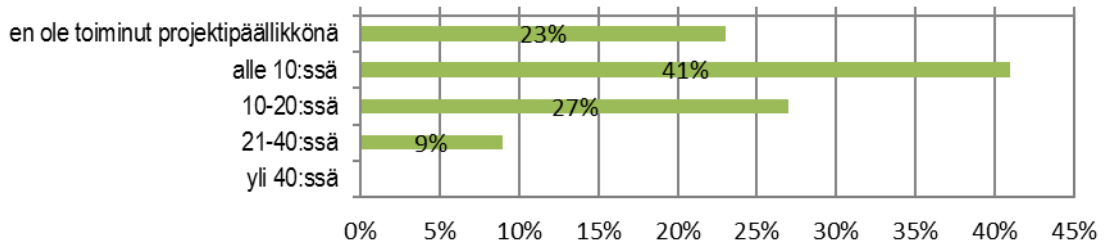
- Kyllä
- En
- En osaa/halua vastata

## Liite 3. Kyselyvastaukset esimiehiltä ja projektihenkilöstöltä

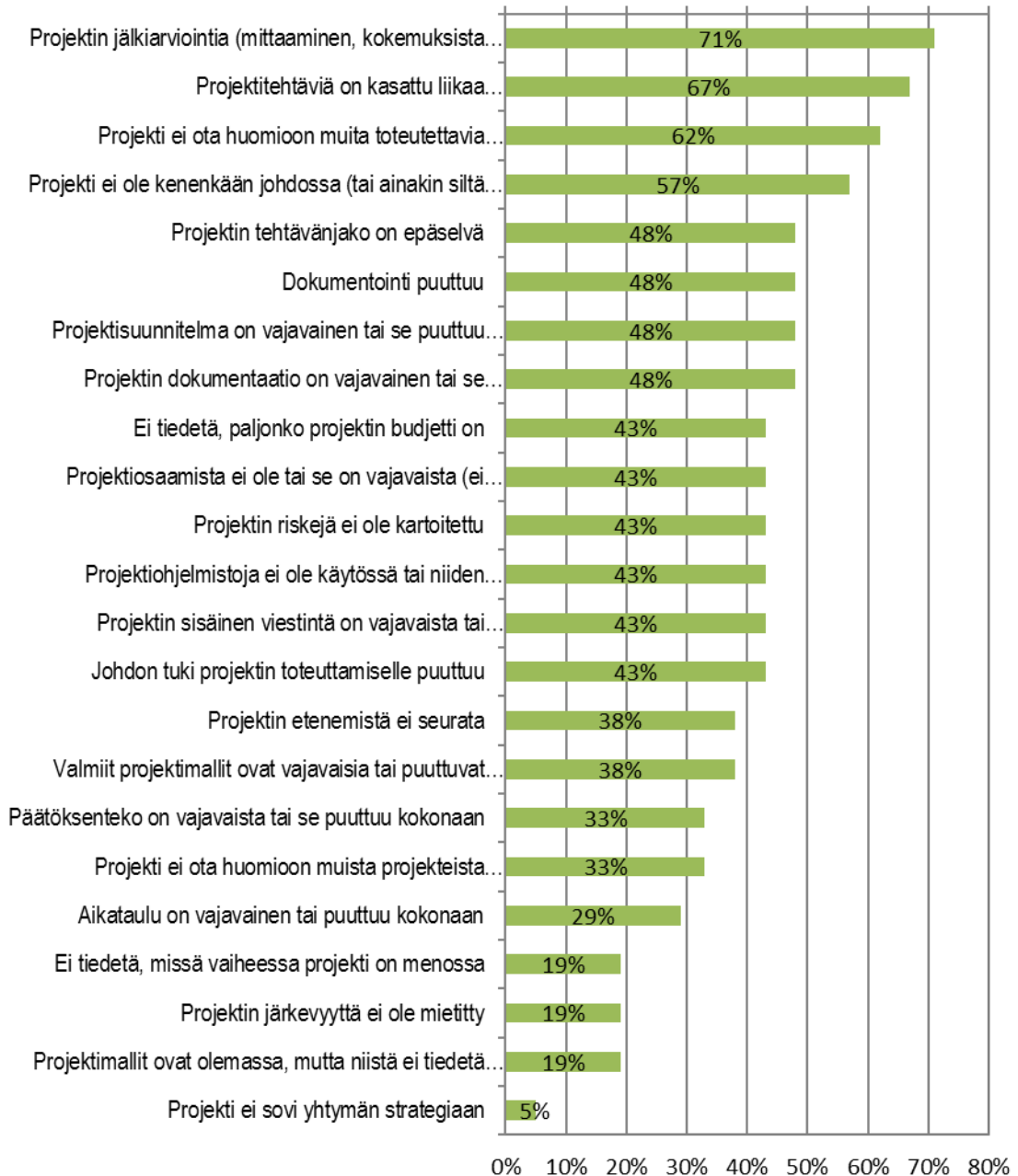
1 (5)



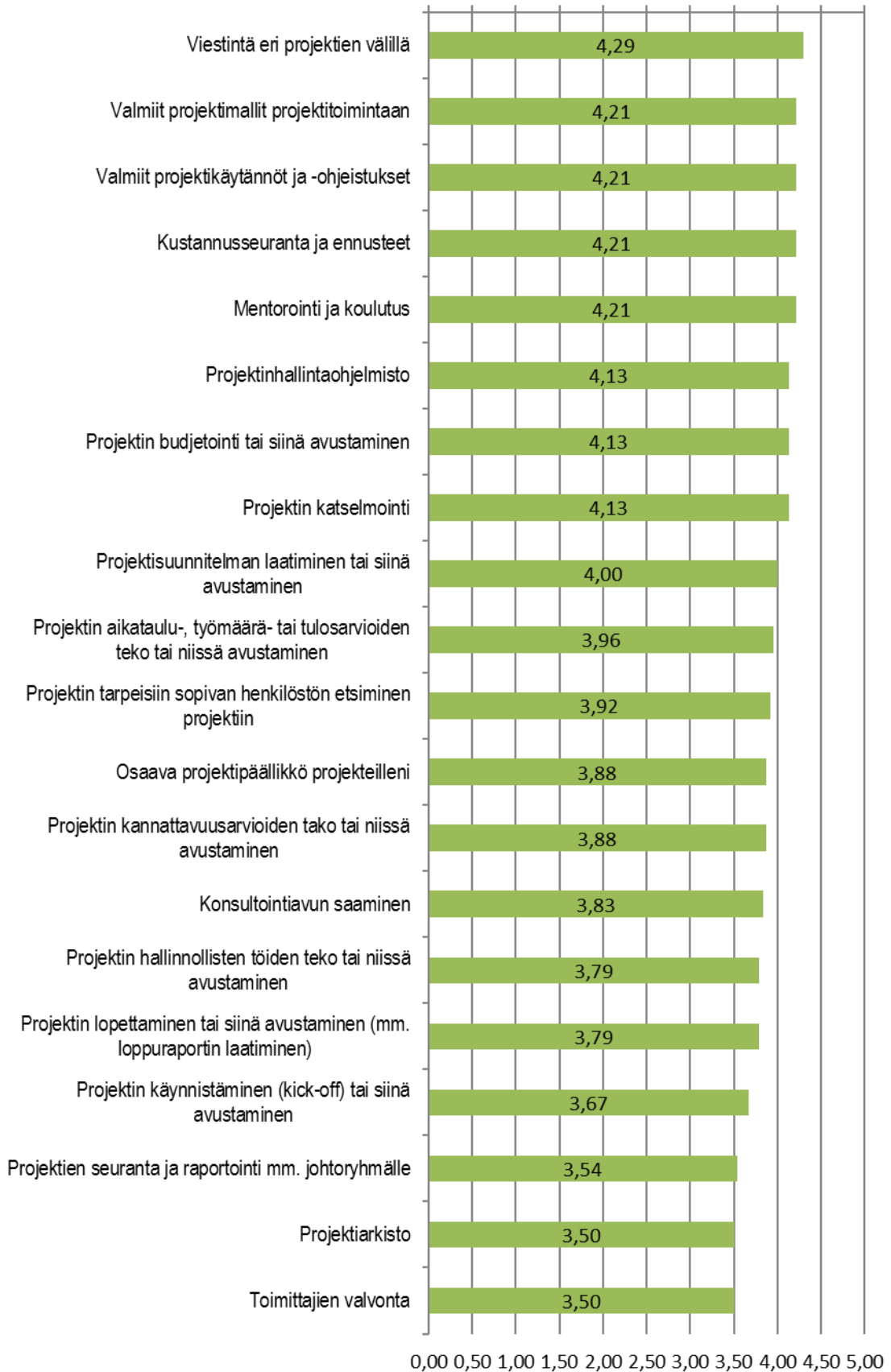
## Kuinka monessa em. projekteista olet toiminut projektipäällikönä?



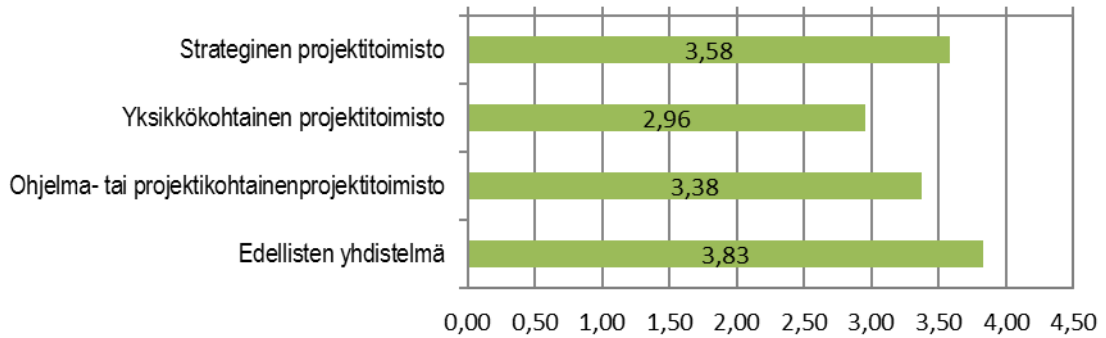
## Mihin ongelmiin olet törmännyt seurakuntayhtymän projektitoiminnassa?



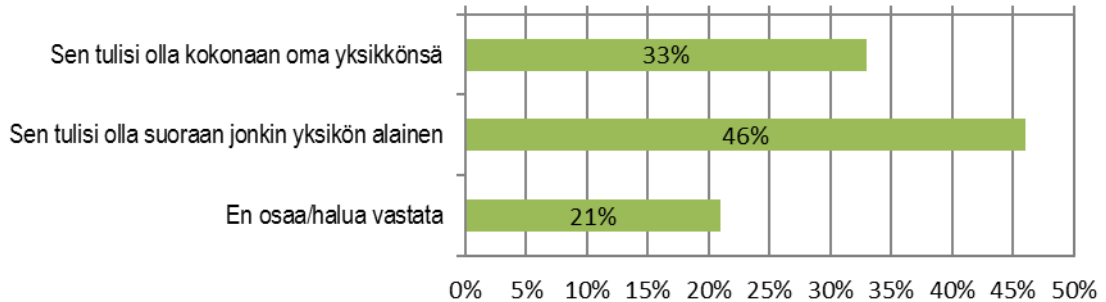
## Miten seuraavat projektitoimiston tehtävät auttaisivat tai olisivat auttaneet sinua työssäsi?



## Miten hyvin erilaiset projektitoimiston asemat sopisivat seurakuntayhtymään?



## Jos projektitoimisto perustettaisiin, mihin se mielestäsi sijoittuisi organisaatiossa?



## Millaisia resursseja projektitoimistolla tulisi mielestäsi olla?

